

UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNU SARADNJU

Studijski program: POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER RAD

Tema: Upravljanje marketingom u preduzeću i stvaranje održive konkurentske prednosti

Mentor: prof.dr Miroslav Lutovac

Student: Bojan Rajin

Broj indeksa: 401209/2012

Beograd, 2014.

SADRŽAJ

Uvod	6
1. Predmet i polazišta istraživanja.....	8
2. Značaj i aktuelnost istraživanja.....	9
3. Ciljevi istraživanja	9
4. Hipoteze istraživanja	10
5. Metode istraživanja.....	11
6. Struktura rada.....	11
PRVI DEO	13
UPRAVLJANJE MARKETINGOM U PREDUZEĆU.....	13
1. Upravljanje marketingom u preduzeću.....	14
1.1. Pojam značaj i proces upravljanja marketingom.....	14
1.2. Upravljanje tražnjom	15
2. Planiranje marketing aktivnosti.....	16
2.1. Pojam i uloga planiranja marketing aktivnosti	16
2.1.1. Nivoi planiranja marketing aktivnosti.....	16
2.2. Plan marketing aktivnosti.....	17
3. Definisanje ciljeva marketing aktivnosti.....	18
3.1. Misija organizacije	18
3.2. Ciljevi marketing aktivnosti	19
4. Marketing strategija	20
4.1. Pojam i uloga marketing strategije.....	20
4.2. Marketing miks.....	20
4.3. Marketing program	21
5. Implementacija marketing aktivnosti.....	22
5.1. Sprovođenje marketing programa	22
5.2. Organizovanje marketing aktivnosti.....	23
6. Kontrola marketing aktivnosti.....	24
6.1. Pojam i uloga kontrole	24
6.2. Vrste kontrole.....	24
6.3. Segmentacija, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje	24

7. Proizvod	26
8. Nov proizvod	26
9. Kanali distribucije (prodaje) kao instrument marketinga	27
9.1. Pojam i uloga kanala distribucije	27
9.2. Dinamika kanala prodaje	27
9.3. Strategijski pristup kanalima prodaje	28
10. Izbor kanala distribucije (prodaje)	28
10.1. Pristup izboru kanala distribucije (prodaje)	28
10.2. Analiza relevantnih faktora	29
10.3. Direktni kanali prodaje	29
10.4. Indirektni kanali prodaje	30
10.5. Agenti i brokeri	30
10.6. Intenzitet prodaje	31
DRUGI DEO	32
STRATEGIJSKI MENADŽMENT	32
1. Strategijski menadžment	33
1.1. Definisanje strategijskog menadžmenta	33
1.2. Karakteristike strategijskog menadžmenta	33
1.2.1. Analiza sredine	34
1.2.2. Usmeravanje organizacije	34
1.2.3. Formulisanje strategije	35
1.2.4. Implementacija strategije	36
1.2.5. Strategijska kontrola	36
2. Operativna efikasnost	37
3. Kvalitet poslovanja i marketing	38
TREĆI DEO	41
POJAM KONKURENCIJE	41
1. Različiti oblici tržišne konkurencije	42
2. Konkurencija i proizvodnja	44
3. Konkurencija kapitala	46
ČETVRTI DEO	47
KONKURENCIJA I STRATEGIJA	47
1. Kako sile konkurencije oblikuju strategiju	48
1.1. Sukobljene sile	50

1.2. Opasnost od novih konkurenata	51
1.3. Kriva iskustva kao ulazna barijera	52
1.4. Jaki dobavljači i kupci	53
1.4.1. Strateška akcija.....	55
1.5. Supstituti	56
1.6. Stvaranje manevarskog prostora	56
2. Strategijski menadžment.....	57
2.1. Definisanje strategijskog menadžmenta	57
2.2. Karakteristike strategijskog menadžmenta.....	58
2.2.1. Analiza sredine	58
2.2.2. Usmeravanje organizacije	59
2.2.3. Formulisanje strategije.....	60
2.2.4. Implementacija strategije.....	60
2.2.5. Strategijska kontrola.....	60
PETI DEO	62
KVALITET POSLOVANJA, MENADŽMENT ZNANJA I LIDERSTVO U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI POSLOVANJA SAVREMENIH KOMPANIJA	62
1. Kvalitet poslovanja i marketing	63
2. Menadžment znanja i liderstvo	64
3. Uloga i značaj lidera u ekonomiji znanja	66
3.1. Lider znanja	66
3.2. "7 Cs" - liderstva znanja.....	67
4. Uticaj liderstva na program menadžment znanja	68
5. Kvalitet poslovanja, znanje i domaća konkurentnost.....	70
ŠESTI DEO	73
STUDIJA SLUČAJA U PREDDUZEĆU TERMOFARM	73
1. 1. Situaciona analiza.....	74
1. 1. 1. Tražnja.....	74
1. 1. 2. Socijalni i kulturološki faktori.....	75
1. 1. 3. Društveno-politička sfera	75
1. 1. 4. Demografske karakteristike.....	75
1. 1. 6. Ekonomski uslovi	75
1. 1. 7. Tehnologija.....	76
1. 1. 8. Mediji	76

1. 1. 9. Konkurencija	76
1. 2. Ciljne grupe	77
1. 3. Marketing ciljevi	78
1. 4. Marketing strategija.....	78
1.5. Prodajne i marketinške strategije u maloprodaji	78
1.5.1. Pozicioniranje (placement) proizvoda	78
1.5.2. Brendiranje reklamnih površina u apotekama	79
1.5.4. Konsultacija apoteke	79
1.5.5. Dani kozmetike.....	80
1.5.6. Zdravlje kao sreća.....	80
1.5.7. Loyalty program- Gift Card apoteke– Recept za štednju!.....	80
1.5.8. Promo Team X- Podrška maloprodaji.....	80
1. 6. Instrumenti marketing miksa.....	89
1. 6. 1. Proizvod.....	89
1. 6. 2. Cena.....	89
1. 6. 3. Distribucija	90
1. 6. 4. Promotivni miks	90
1. 6. 5. Zaštita životne sredine	91
Z A K L J U Č A K	92
L I T E R A T U R A	96

Uvod

Marketing je jedna od najstarijih ljudskih aktivnosti a opet relativno mlada naučna disciplina. Potiče od reci *market* što znači “stavljanje na tržište”.

Marketing je teško definisati zato što je to pojam koji ima više značenja: *Ekonomski proces, Poslovna funkcija, Poslovna koncepcija, Naučna disciplina*.

Preduzeća koja su usvojila marketing koncept su superiornija.

Razlikuju se preduzeća koja su usvojila :Reaktivnu marketing orijentaciju– razumeju i zadovoljavaju iskazane potrebe potrošača 2) Proaktivnu marketinšku orijentaciju– fokusiraju inovacije i skrivene potrebe potrošača 3) Totalnu marketing orijentaciju– i 1 i 2.

Mnogi autori smatraju da marketing koncept uključuje sledeća tri ključna aspekta:

- 1) orijetnaciju na kupce–potrošači/kupci su početna tačka svih marketing aktivnosti
- 2) orijentaciju na konkurenciju– neprekidni proces takmičenja koji se zasniva na analizi dobrih loših strana .
- 3) interfunkcionalna koordinacija –iskoristiti sanse minimizirati opasnosti. Balans između sansi i opasnosti.

I time se stvara dugoročna profitabilnost za preduzeće.

Marketing (nova era) počinje ranih 50ih godina XX veka. »Mi se bavimo poslom zadovoljavanje potreba i želja potrošača » najbolje odražava suštinu marketing orijentacije. Odavde se vide 2 stvari : 1) Prodaja je samo jedan element marketinga, 2) Marketing se pita sa da se proizvodi a na dase bavi time kao prodati proizvedeno.

Preduzeća su postala svesna značaja potrebe i želje potrošača i osnivaju odeljenja za istraživanje tržišta.

Vremenom se potvrdila ispravnost marketing koncepta koji pruža mnogo širi pogled od proizvodno prodajne orjetnacije. Marketing filozofija pruža stabilan i dugoročan rast prodaje i profita. Marketing više nije dopunska aktivnost koja dolazi posle prodaje već glavna aktivnost koja odlučuje šta i koliko proizvoditi.

Savremena koncepcija marketinga traži i zahteva objedinjavanje, sinhronizaciju i koordinaciju aktivnosti koje se odnose na poslovanje preduzeća. Sve marketing aktivnosti treba da doprinesu efikasnosti privređivanja,odnosno zadovoljavanje potrebe potrošača, privrede i društva. Iz napred iznetog proizilazi, da je marketing takvo upravljanje i rukovođenje organizacijom, koje obezbeđuje adekvatnu valorizaciju i simbiozu tržišnih, ekonomskih i širih društvenih interesa. Takođe, u samoj biti marketinga leži blagovremena sposobnost prilagođavanja nastalim promenama i zahtevima društva i tržišta. Ako bi definisali upravljanje marketingom možemo da kažemo da je to proces kojim se pokreće i usmerava marketing aktivnost u cilju zadovoljenja potreba građana kao potrošača, privrede i društva u proizvodima i uslugama uz ostvarenje dobiti.

Poslednja dekada dvadesetog veka je posvedočila da je počeo period globalne konkurencije, koji se identifikuje prodorom standarda svetskog tržišta i međunarodne orijentacije kompanija. Rivalstvo nije bilo mnogo jako čak ni tamo gde je bilo konkurenata. Državna intervencija gušila je konkurenciju isto kao što su to direktno činili karteli.¹

¹ Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, [prevod sa engleskog Mira i Vera Gligorijević] Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, str.7

Danas preduzeća koja nastoje da dugotrajno uspešno napreduju i rade, moraju se ponašati globalno. Smatra se da su dva elementa opredeljujuće uticala na razvoj globalizacije poslovnih aktivnosti: tehnologija i homogenizacija ponašanja klijenata. Brzi tehnološki napredak stvorio je uslove da tehnologija postane raspoloživa svima u svetu pod prihvatljivim uslovima. S druge strane, brzo širenje tehnološkog progressa uticalo je na smanjivanje monopola nad znanjem, što je rezultovalo mogućnošću ulaska svih koji su organizaciono i finansijski spremni u borbu za veoma zahtevno tržište.

Majkl Porter je popularizovao ideju da „kompanija profitira ukoliko stvara relevantnu i održivu konkurentsku prednost”. Da bi kompanija realizovala tržišni uspeh potrebno je da poseduje konkurentsku prednost u vidu nižih troškova i diferencijacije proizvoda, uz strategiju dugotrajnog obezbeđivanja proizvoda i usluga visokog kvaliteta, uključujući permanentno inoviranje. Preduzeća moraju da ulažu sve značajnije napore da bi zadovoljili zahteve, sve obrazovanijih i informisanih klijenata (potrošača). U takvim uslovima kvalitet poslovanja predstavlja elementarni faktor konkurentnosti, koji se bazira na stalnom unapređivanju produktivnosti rada i znanja.

Konvencionalni način razmišljanja o uspešnom rastu i razvoju kompanija u nacionalnim okvirima u uslovima svetskih trendova i globalnog okruženja je nerealan. Prema Porteru, konkurentska prednost u internacionalnim razmerama bazira se na inovacijama i promenama proizvoda, uključivanju unutrašnjeg sistema vrednosti, kontinualnom unapređivanju poslovanja, nadograđivanju resursa i globalnom pristupu strategiji.

Kontinualno unapređivanje procesa poslovanja se ostvaruje na osnovu implementacije koncepta upravljanja kvalitetom, a faktori poslovanja su prekomponovani i opredeljeni uticajem znanja. U takvom okruženju, preduzeće je nužno usmereno na međunarodni plan, nezavisno od toga da li, ili ne, poseduje ambicije za nastup na internacionalnoj sceni.

Veoma je malo privrednih grana u kojima konkurencija još nije poremetila stabilnost i dominantan položaj na tržištu. Nijedna kompanija i nijedna zemlja ne mogu sebi da priušte zanemarivanje potrebe za konkurisanjem. Svaka kompanija i svaka zemlja moraju da pokušaju da shvate konkurenciju i da njome ovladaju.

Konkurentska prednost je osnov poslovnih rezultata firme na konkurentskim tržištima. Konkurentska prednost u suštini nastaje iz vrednosti koje je firma sposobna da stvori za svoje kupce. Ona može da se javi u vidu nižih cena od konkurentskih za podjednake koristi, ili kroz pružanje jedinstvenih koristi koje više nego neutrališu premijsku cenu. Potencijalni izvori konkurentske prednosti se nalaze svuda u firmi. Svako odeljenje, pogon, filijala, ili neka druga organizaciona jedinica imaju ulogu koja se mora definisati i razumeti. Svi zaposleni, ma koliko da su udaljeni od procesa formulisanja strategije, moraju da shvate svoju ulogu u ostvarivanju i održavanju konkurentske prednosti firme.²

Konkurencija je ključ uspeha ili neuspeha firme. Konkurentna strategija je traganje za povoljnom konkurentskom pozicijom u određenoj industriji kao osnovnoj areni u kojoj se konkurencija javlja. Konkurentna strategija teži da uspostavi održivu profitabilnu poziciju u odnosu na snage koje određuju konkurenciju u privrednom segmentu. Privredni segmenti vremenom postaju manje ili više atraktivni, a konkurentska pozicija odražava većitu borbu među konkurentima čiji potezi mogu naglo da prekinu čak i duge periode stabilnosti.

² Porter, M. (2007) *Konkurentska prednost-Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, [prevod sa engleskog Mira i Vera Gligorijević] Asse, Novi Sad, str.19

Firma može da oblikuje i atraktivnost privrednog segmenta i konkurentski položaj i to je ono što izbor konkurentne strategije čini izazovnim i uzbudljivim. Izborom strategije firma može znatno da poboljša ili pogorša svoj položaj u okviru nekog privrednog segmenta.

Sušтина i izvor konkurentnosti razvijenih savremenih kompanija se nalazi u: znanju, kvalitetu i ljudima.

Upravljanje marketing aktivnostima je stalni proces, koji se deli na: planiranje, organizovanje, i kontrolu.

Planiranje je prva faza procesa upravljanja u kojoj se donose odluke o ciljevima, politikama, strategijama, planovima i programima marketing aktivnosti Organizovanje je faza procesa upravljanja marketing aktivnostima u kojoj se stvara organizaciona struktura i organizuje neposredna aktivnost marketing sektora. Kontrola je faza u kojoj se meri ostvarivanje planskih odluka (ciljeva, politika, strategija programa i planova) i efikasnost organizacije i preduzimaju korektivne akcije u organizaciji i funkcionisanju marketing sektora preduzeća.

Planskim odlukama se usmerava marketing aktivnost, organizovanjem se marketing sektor osposobljava da efikasno ostvari planske odluke, a kontrola ustanovljava rezultate, koji su ostvareni preduzetim akcijama na osnovu planskih odluka. Upravljanje marketingom je efikasno kada sve tri faze procesa upravljanja teku kontinuelno. Proces upravljanja marketingom treba postaviti tako da pojedine faze daju sinergijski efekat, da se uzajamno dopunjuju i potpomažu.

Planske odluke bez efikasne organizacije neće biti sprovedene u život. Samo na osnovu kontrole marketing aktivnosti moguće je ustanoviti uzroke koji onemogućavaju ili smanjuju efikasnost preduzeća u ostvarenju planskih odluka.

Proces upravljanja marketing aktivnosti sadrži analizu tržišnih mogućnosti (postojećeg ili potencijalnog tržišta), formulisanje ciljeva koji se žele ostvariti na tržištu, iznalaženje optimalne kombinacije marketing miksa i alociranje faktora proizvodnje na odabrane pravce akcija, stvaranje efikasne organizacione strukture koja će sprovesti programe i planove na tržištu, permanentnu kontrolu ostvarenih rezultata marketing aktivnosti i preispitivanje racionalnosti preduzetih akcija na tržištu.

1. Predmet i polazišta istraživanja

Predmet našeg istraživanja je proučavanje marketinga, njegov uticaj i značaj u upravljanju u preduzećima, kao i je istraživanje izvora konkurentnosti u savremenim organizacijama, kao osnovnih elemenata stvaranja i održavanja konkurentne prednosti.

Postoje različiti teorijski izvori koji obrađuju ovu oblast, od uopštenih koji izvore konkurentnosti definišu kroz veličinu i ostvareni udeo na tržištu do posebnih koja istražuju različite izvore konkurentne prednosti, ali ih ne dovode u vezu sa trenutnim udelom na tržištu.. Marketing filozofija pruža stabilan i dugoročan rast prodaje i profita. Marketing više nije dopunska aktivnost koja dolazi posle prodaje već glavna aktivnost koja odlučuje šta i koliko proizvoditi.

Savremena koncepcija marketinga traži i zahteva objedinjavanje, sinhronizaciju i koordinaciju aktivnosti koje se odnose na poslovanje preduzeća. Sve marketing aktivnosti treba da doprinesu efikasnosti privređivanja, odnosno zadovoljavanje potrebe potrošača, privrede i društva.

Istraživanja u ovom radu imaju okvir u radovima Kotlera o Marketing menadžmentu, kao i u radovima o konkurentskoj prednosti i konkurentskim strategijama kao jedno šire teorijsko razmatranje.

Namera je i da istražimo način na koji teorije o marketingu mogu da nas informišu i upute kako da primenimo marketing u borbi za unapređenje preduzeća i njegovo efikasnije upravljanje.

2. Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj ovog istraživanja je u bližem razumevanju marketing menadžmenta u upravljanju preduzećem i povećanju njegove efikasnosti, u bližem razumevanju mogućnosti koje firma ima u stvaranju i održavanju konkurentске prednosti u odnosu na „5 faktora“ koji određuju prosečnu profitabilnost jedne industrije.

Finansijski uspeh često zavisi od marketing sposobnosti. Finansije, proizvodnja, računovodstvo i druge poslovne funkcije nemaju smisla ukoliko tražnja za proizvodima i uslugama nije dovoljna za ostvarivanje profita u kompaniji.

Marketing je međutim intrigantna oblast i bio je Ahilova peta mnogim ranije uspešnim kompanijama.

Teoretska razmatranja u skladu sa Porterovom teorijom održive konkurentnosti su polazište za analizu jedne konkretne poslovne situacije.

Peter Drucker je zaključio „*da je najlogičnija pretpostavka da ni jedna trenutno uspešna poslovna terija neće važiti za 10 godina*“.

3. Ciljevi istraživanja

Naučni cilj ovog istraživanja jeste naučni opis marketing menadžmenta i fenomena marketinga koji utiče na upravljanje preduzećem. naučni opis koncepta, metoda i tehnika marketing menadžmenta, naučni opis funkcija i odnosa konkurencije. Pored naučnog opisa naučni cilj je ostvarivanje i određenih nivoa naučne klasifikacije i tipologije. Ovo zbog toga što deskripciju nije moguće izvršiti bez analize, a analiza nužno koristi analogiju. Naime, da bi se utvrdilo, prilikom opisivanja, da određena svojstva, činioci, veze itd., postoje odnosno ne postoje, da su ispoljene ovde ili onde, neophodno je utvrditi kriterijume razlikovanja, odnosno istovetnosti, sličnosti i razlike.

Društveni cilj ovog rada jeste udovoljavanje praktičnim potrebama, odnosno doprinos marketing menadžmenta u ostvarivanju konkurentске prednosti, koja je osnov poslovnih rezultata firme na konkurentskim tržištima.

Reagovanje samo na izražene potrebe može odvratiti kupca. Mnogi potrošači ne znaju šta žele od proizvoda. Ranije je “odgovor na potrebe kupaca” značio ispitati potrebe i napraviti takav proizvod

koji u proseku odgovara tim potrebama, ali danas neke kompanije odgovaraju na pojedinačne potrebe svakog kupca.

Cilj istraživanja je potvrda ispravnosti teorije Porterovih konkurentskih strategija i njihove efikasne i efektivne primene.

Osnovni izvori konkurentnosti u savremenim organizacijama su različite aktivnosti koje su vidljive, imaju materijalne posledice i njima se može upravljati. Strategija postaje posebna konfiguracija seta aktivnosti koju firma prepoznaje kao potrebne, usvaja i sprovodi i to je konačno razlikuje od rivala. Aktivnosti predstavljaju most između strategije i njenog sprovođenja. Posmatrajući firmu kao zbir specifičnih aktivnosti, prethodne uobičajene razlike između strategije, taktike i organizacije se anuliraju. Firma sagledavana kao zbir aktivnosti pokazuje da je svako ko se u njoj nalazi deo strategije, a resursi i funkcije postaju delovi konkretnih aktivnosti.

4. Hipoteze istraživanja

Hipotetički okvir istraživanja sastoji se od sledećih pretpostavki:

- U uslovima globalizacije poslovanja, jake konkurentnosti i promenljivosti okruženja, marketing menadžment utiče na upravljanje preduzećem i stvaranje održive konkurentne prednosti, omogućavaju isporučivanje određene vrednosti koju firma može da stvori za svoje kupce, a koja prevazilazi troškove njenog stvaranja.
- Marketing menadžment je proces koji dozvoljava organizaciji da koncentriše svoja (uvek ograničena) sredstva na najveće prilike da uvećaju prodaju i ostvare značajnu prednost u odnosu na konkurenciju;
- Marketing menadžment je najefikasniji kada je integralni deo korporativne –kompanijske strategije, definišući kako će organizacija privući klijente, predvideti poteze konkurencije i uspeti na tržištu
- Da bi pripremila efektivnu marketing strategiju firma na čelu sa liderom, mora da identifikuje strategije, ciljeve, snage i slabosti konkurenata, korišćenjem analiza koje se zasnivaju i na grani i na tržištu. Firma mora uzeti u obzir i latentne konkurente; Marketing strategija takođe služi kao temelj marketinškog plana.
- Marketing plan sadrži set specifičnih akcija potrebnih za uspešnu implementaciju specifične – usvojene marketinške strategije
- Korišćenje odgovarajućih izvora konkurentnosti omogućava isporučivanje određene vrednosti koju firma može da stvori za svoje kupce, a koja prevazilazi troškove njenog stvaranja;
- Konkurentne prednosti su rezultat kreativnosti u poslovnoj aktivnosti, odnosno sposobnosti angažovanja široko shvaćene poslovne inteligencije;

- Faktori koji su bitne determinante sticanja, održavanja i poboljšavanja konkurentskih pozicija su dinamički, promenljivi, sa različitim značajem i uticajima u funkcionalnom, teritorijalnom i vremenskom kontekstu
- Da bi pripremila efektivnu konkurentsku strategiju firma mora da identifikuje strategije, ciljeve, snage i slabosti konkurenata korišćenjem analiza koje se zasnivaju i na grani i na tržištu. Firma mora uzeti u obzir i latentne konkurente.
- Iako je danas konkurentska orijentacija imperativ, firme ne treba da budu previše usmerene na konkurente, one moraju biti izbalansirane u nastojanjima da stvore i zadrže potrošača i ograniče i anuliraju konkurenciju.

5. Metode istraživanja

Metodološki pristup istraživanja koji će se primenjivati u izradi ovog rada postavljen je veoma kompleksno i zahteva primenu:

- od analitičkih osnovnih metoda: metod analize, metod apstrakcije, metod specijalizacije i metod dedukcije;
- od sintetičkih osnovnih metoda: sintezu, konkretizaciju, generalizaciju i indukciju;
- od opštenaučnih metoda: hipotetičko - deduktivnu, analitičko - deduktivnu, komparativnu, statističku i metodu modelovanja.

Adekvatna primena ovog pristupa omogućiće da se steknu pouzdana saznanja o predmetu istraživanja, o činjenicama, pojavama, procesima i odnosima na kojima počiva konkurencija, ali i o pojmovima, stavovima, sudovima i zaključcima koji su relevantni za ispunjavanje svrhe ovog rada. Primenom ovih metoda, kako pokazuju dosadašnji rezultati istraživanja moguće je validno ostvarenje naučnog i društvenog cilja istraživanja. Pristup istraživanju je integrativan, sintetički u tom smislu što se ni jednom metodološkom postupku ne daje isključiva prednost.

Analiza će biti ostvarena na dva nivoa:

- na nivou izvornih podataka, na osnovu izvornih dokumenata u organizacijama i
- na nivou sekundarne analize rezultata ranijih istraživanja i adekvatne literature.

6. Struktura rada

Polazeći od postavljenih hipoteza i ciljeva istraživanja, proistekla je i odgovarajuća struktura rada.

U uvodnom delu izneli smo predmet i polazište istraživanja, ukazali na njihov značaj i aktuelnost, ustanovili opšti cilj, postavili hipoteze, izneli metode istraživanja i opisali strukturu rada.

U prvom delu rada »Upravljanje marketingom u preduzeću«, objašnjen je pojam marketinga i značaj upravljanja marketingom, data su objašnjenja pojma marketing aktivnosti i njen značaj, definisali smo ciljeve marketing aktivnosti i njenu implementaciju, objašnjen je i definisan pojam marketing strategije.

Posebno je objašnjena kontrola marketing aktivnosti i kanali distribucije, kao i izbor kanala prodaje.

U drugom delu rada »*Strategijski menadžment*«, date su osnovne karakteristike strategijskog menadžmenta. Objašnjen je pojam operativne efikasnosti i način na koji marketing utiče na kvalitet poslovanja.

Treći deo rada »*Pojam konkurencije*«, objašnjeni su različiti oblici tržišne konkurencije.

U četvrtom delu rada »*Konkurencija i strategija*«, objašnjeno je kako sile konkurencije oblikuju strategiju i date su osnovne karakteristike strategijskog menadžmenta.

Peti deo rada »*Kvalitet poslovanja, menadžment znanja i liderstvo u funkciji konkurentnosti poslovanja savremenih kompanija*«, objašnjava ulogu i značaj lidera u ekonomiji znanja i značaj kvaliteta proizvoda i usluga u ostvarivanju konkurentske prednosti.

Šesti deo rada »*Studija slučaja u preduzeću Termofarm*«, objašnjava način funkcionisanja jedne kompanije, i apoteke u njoj. Način na koji se ona prilagođava potrebama tržišta tj. zahtevima potrošača. Pokazuje koliki značaj može imati pravilno usmeren marketing u preduzeću za ostvarivanje konkurentne prednosti.

Na kraju rada data su zaključna razmatranja, u skladu sa prethodno navedenim hipotezama.

PRVI DEO

UPRAVLJANJE MARKETINGOM U PREDUZEĆU

1. Upravljanje marketingom u preduzeću

1.1. Pojam značaj i proces upravljanja marketingom

Organizacije svakodnevno donose veliki broj odluka. Neke od njih su taktičkog, a neke od njih strateškog karaktera. Savremeno okruženje je turbulentno i vrlo konkurentno te je važno da se odluke ne donose ad hoc, već na sistemski i racionalan način. Proces na osnovu koga organizacije analiziraju okruženje i svoje sposobnosti, odlučuju o toku marketing akcija i primenjuju te odluke, naziva se upravljanje marketingom.³

Upravljanje marketingom predstavlja proces kojim se pokreće i usmerava marketing aktivnost organizacije u cilju zadovoljavanja potreba građana kao potrošača, privrede i društva proizvodima i uslugama uz ostvarenje dobiti. Reč upravljanje je izvedena od upraviti odnosno usmeriti, dati pravac akciji ka cilju.⁴

Organizacija je izložena promenama koje se dinamički odigravaju u privredi. Promene su kompleksne, zahtevaju troškove i vreme, i neophodno ih je planirati da bi bili efikasne.

Kotler ističe postojanje 3 nivoa kompetentnosti u upravljanju marketingom: responzivni, anticipativni i kreativni marketing.⁵ Responzivni ili reagujući marketing predstavlja prvi nivo marketing kompetentnosti, da se reaguje na izražene potrebe i zahteve potrošača. Anticipativni predstavlja drugi nivo kompetentnosti i ima za cilj bolje razumevanje zbivanja i tendencija u okruženju a radi prilagođavanja unapred događajima sa kojima će se organizacija suočiti. Treći nivo , kreativni marketing ne čeka da se nešto desi ili predvidi da će se desiti , već se kreira nešto što je eksplicitno, stvara se tržište. Rezultat marketinga treba da bude ostvarenje postavljenih ciljeva poslovanja.

Upravljanje marketingom je kontinuelan proces koji se sastoji od planiranja, implementacije i kontrole.

Upravljanje treba da obezbedi sinergetski efekat faza u smislu da se potpomažu i uzajamno dopunjuju.

Proces upravljanja marketing aktivnostima sadrži sledeće faze:⁶

1. Analizu tržišnih mogućnosti
2. Formulisanje ciljeva koji se žele ostvariti na tržištu
3. Definisanje ponude i alociranje resursa na izabrane pravce akcija
4. Staranje efikasne organizacione strukture i implementacija programa i planova
5. Kontrola ostvarenih rezultata i ispitivanje racionalnosti preduzetih akcija na tržištu

³ Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2007), *Osnovi marketinga*, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 82

⁴ Milisavljević M. (2003), *Marketing*, Savremena administracija, Beograd, str.24

⁵ Kotler, P. (1994), *Reconceptualizing Marketing*, *European Management Journal* No4, str, 36

⁶ Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2007), *Osnovi marketinga*, Cit. delo, str. 83

Pravi se razlika između upravljanja marketingom i strategijskog marketinga. Dok se upravljanje marketingom na obavljanje dnevnih marketing aktivnosti i ostvarenje uspješne poslovne godine, strategijski marketing ostvaruje dugoročne posljedice na strategijsku poziciju preduzeća na tržištu.

U savremenoj privredi korišćenje marketing mogućnosti ponekad prevazilazi mogućnosti pojedinih organizacija. Zato dolazi do stvaranja strategijskih alijansi. Organizacija može biti uključena u čitavu mrežu alijansi. Organizacija se opredeljuje na traženje strateškog partnera ukoliko sagleda da neke aktivnosti u lancu vrednosti nisu dovoljno efikasne ako nastupaju samostalno. Neposredni razlozi za ulazak u ovakve oblike saradnje su: postizanje ekonomske veličine ili učenje, pristup novim tehnologijama i tržištima, pribavljanje marketing ili menadžment know how, podela rizika i sl.⁷

1.2. Upravljanje tražnjom

Upravljanje marketingom je analiza, planiranje, sprovođenje i kontrola programa koji je zamišljen da kreira , izgradi i održi obostrano korisnu razmenu i odnose sa ciljnim tržištem radi ostvarenja ciljeva organizacije.

Sušтина marketinga je da se utiče na nivo, terminiranje i kompoziciju tražnje kako bi se ostvarili ciljevi preduzeća⁸, da oblikuje tražnju da je uskladi sa svojim mogućnostima. Na kratak rok preduzeće nastoji da tražnju prilagodi svojim mogućnostima, a na dugi rok svoje mogućnosti tražnji.

Marketing menadžeri su obučeni da stimulišu tražnju za proizvodima organizacije odnosno da pronađu dovoljno kupaca za postojeće proizvode. Stvarni nivo tražnje za proizvodima organizacije može biti manji , ili isti ili veći u odnosu na željeni nivo tražnje i marketing menadžer mora da oblikuje tj. Da uskladi sa mogućnostima organizacije.

Kotler ukazuje na 8 osnovnih situacija tj. Stanja tražnje sa kojima se organizacija može suočiti: negativna, nema tražnje , latentna , opadajuća, neregularna, puna, prekomerna i štetna tražnja.

Stanje/ nivo tražnje	Zadatak marketinga	Naziv/vrsta marketinga
Negativna tražnja	Preokrenuti tražnju	Konverzioni marketing
Nema tražnja	Kreirati tražnju	Stimulacioni marketing
Latentna tražnja	Razviti tražnju	Razvojni marketing
Opadajuća tražnja	Revitalizovati tražnju	Remarketing
Neregularna tražnja	Sinhronizovati tražnju	Sinhromarketing
Puna tražnja	Održavati tražnju	Održavajući marketing
Prekomerna tražnja	Smanjivati tražnju	Demarketing
Štetna tražnja	Eliminisati tražnju	Kontramarketing

Tabela 1.Osnovne vrste tražnje i osnovni zadaci marketinga⁹

⁷ Isto, str. 85

⁸ Kotler, P. and K.L. Keller(2006), *Marketing Management*, New Jersey: Prentice Hall, str.10

⁹ Kotler, P.(1973), Major Tasks of Marketing Management, *Journal of Marketing* October, str.42

2. Planiranje marketing aktivnosti

2.1. Pojam i uloga planiranja marketing aktivnosti

Marketing planiranje je deo ukupnog planiranja i mora biti integrisano u plansku aktivnost čitave organizacije kako bi se zadovoljile potrebe potrošača i ostvarili organizacioni ciljevi.¹⁰

Planiranje marketing aktivnosti mora da se zasniva na poznavanju motiva i potreba potrošača ali i osnovnih karakteristika razvoja privrede i društva. Sve organizacije da bi se prilagodile promenljivom marketing okruženju moraju vršiti formalno marketing planiranje. Ono je neophodno zbog sledećih koristi:¹¹

1. Podstiče marketing menadžere da sistematski razmišljaju o budućnosti.
2. Vodi boljoj organizaciji marketing napora organizacije
3. Obezbeđuje jasnije standarde marketing performansi za efikasniju marketing kontrolu
4. Izoštava ciljeve i politike
5. Priprema organizaciju za brže reagovanje na iznenadne promene u okruženju
6. Unapređuje odnose među zaposlenima u organizaciji

Važne karakteristike planiranja marketing aktivnosti su integralnost i kontinuelnost. Marketing identifikuje tržišne mogućnosti da se doprinese zadovoljenju potreba potrošača, privrede i društva, i u saradnji sa drugim poslovnim funkcijama (proizvodnjom, finansijama itd.) ocenjuje mogućnosti organizacije da se potrebe u određenom vremenskom intervalu zadovolje.

2.1.1. Nivoi planiranja marketing aktivnosti

Planiranje marketing aktivnosti se vrši na nekoliko nivoa u organizaciji. Kod malih i srednjih organizacija planiranje marketing aktivnosti se odvija na 2 nivoa; na nivou organizacije i na nivou marketinga kao poslovne funkcije. Kod većih organizacija planiranje marketing aktivnosti odvija se na 3 nivoa: nivou organizacije kao celine, nivou pojedinih kvazi samostalnih organizacionih jedinica, i na nivou marketinga kao poslovne funkcije.¹²

Planiranje na nivou organizacije bavi se razvojem plana za celu organizaciju i u domenu je top menadžmenta. Planiranje na nivou pojedinih strateških poslovnih jedinica je diviziono planiranje. SPJ su zaokruženi poslovni delovi organizacije za koje se mogu razviti marketing strategije koje ciljaju tržišne segmente u dominantnom konkurentskom okruženju.

Planiranje na nivou marketinga kao poslovne funkcije je usmereno na razvijanje operativnog plana koji precizira akcije kojim se poslovni i diviziono strateški plan transformiše u taktički plan. U

¹⁰ Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2007), *Osnovi marketinga, Cit. delo, str.88*

¹¹ Cohen W.(1990), *The Practice of Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. New York: Maxwell Macmillan, str. 44

¹² Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2007), *Osnovi marketinga, Cit. delo, str.90*

domenu je marketing menadžera. Akcenat je na stvaranju optimalne kombinacije marketing miksa za svaki proizvod ponaosob.

2.2. Plan marketing aktivnosti

Marketing plan je integralni deo ukupnog plana organizacije. Njegova uloga je da integriše sve pojedinačne planove oko cilja (zadovoljenja potreba potrošača , privrede i društva uz ostvarenje dobiti) u jedinstvenu celinu. Plan marketing aktivnosti je proizvod procesa poslovanja. Marketing plan je veoma kompleksan. On treba da obuhvati sve instrumente marketing miksa, raščlanjujući ih prema potrebi na njihove pojedine elemente.

Pravi se razlika između strategijskog i taktičkog marketing plana.

Strategijski marketing plan sadrži :¹³

1. Stav o misiji organizacije
2. Planirane finansijske rezultate poslovanja
3. Sagledane mogućnosti i opasnosti u okruženju kao i snage i slabosti organizacije
4. Ključne determinante marketing uspeha
5. Opšte ciljeve organizacije i strategije za njihovo ostvarenje
6. Strategije pribavljanja potrebnih izvora za implementaciju programa stvaranja vrednosti za potrošače
7. Marketing program sa detaljnim terminima, odgovornostima, kao i prihodima i troškovima. Marketing plan mora ukazati na željeni nivo rentabilnosti.

Ciljevi marketing plana su:¹⁴

1. Da služi kao putokaz menadžerima za ostvarivanje ciljeva i zadataka
2. Pomaže pri kontroli i praćenju implementacije strategije
3. Inforimiše nove učesnike o novim zadacima i njihovim ulogama
4. Obezbeđuje sredstva za implementaciju marketing strategije
5. Stimuliše razmišljanje i efikasnu upotrebu resursa
6. Određuje odgovornosti , konkretne zadatke i vreme za njihovo izvršenje
7. Doprinosi svesnosti problema, mogućnosti i opasnosti.

Kontinuelno planiranje unosi stabilnost u marketing aktivnost i eliminiše kampanju izrade plana krajem tekuće za narednu godinu. Istovremeno omogućava da organizacija u svakom momentu ima taktički plan marketinga , a ne da krajem godina ima plan za mesec ili dva.

¹³ Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2007), *Osnovi marketinga, Cit. delo, str.91*

¹⁴ Cohen W.(1990), *The Practice of Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. New York: Maxwell Macmillan, Cit. delo str. 44-46

3. Definisanje ciljeva marketing aktivnosti

3.1. Misija organizacije

Ciljevi marketinga su koncept koji je usko povezan sa vizijom, svrhom ili misijom i ciljevima organizacije a iz ciljeva organizacije izvode se ciljevi marketinga.

Osnovna svrha poslovanja organizacije je “kreiranje potrošača” kako je istakao još Daker. Osnovne dimenzije misije su : utvrđivanje generičke potrebe potrošača, proizvoda , definisanje tržišta , tehnologija, ciljevi organizacije, filozofija organizacije, sopstveni koncept organizacije i javni imidž ¹⁵. Ilustracije misija nekih organizacija su dati u tabeli (Tabela 2).

Organizacija	Misija
Proizvođač kancelarijske opreme	Pomoć pri rešavanju problema u poslovanju, nauci, vladi, obrazovanju, medicini , odbrani i sl.
Finansijska organizacija	Pružanje određenih usluga pojedincima i organizacijama radi zadovoljenja njihovih finansijskih potreba
Konglomerat	Prevođenje novih tehnologija u komercijalno isplative proizvode
Proizvođač papirnih proizvoda za pakovanje	Proizvodnja i marketing proizvoda za pakovanje hrane
Ministarstvo zdravlja	Obavljanje svih neophodnih poslova radi zaštite i poboljšanja zdravlja ljudi
Proizvođač oruđa	Ulaganje u sve oblasti zadovoljavajućeg profita i potencijala rasta u kojima organizacija ima ili može steći sposobnosti.

Tabela 2 Primeri mogućih misija organizacije

Dobro definisana svrha poslovanja organizacije je:¹⁶

1. Eksterno fokusirana na potrebe i tržište, pre nego na proizvod
2. Ostvarljiva i realna
3. Motivisuća za zaposlene i menadžere
4. Konkretna kako bi obezbedila pravac akcije i smernice menadžerima

Organizacija treba da ide na ona poslovna područja koja joj omogućavaju povećanje prinosa na vlasništvo. Pojedine strategijske poslovne jedinice treba da idu na ona proizvod/tržišta koja omogućavaju najpovoljniji prinos na investicije. U proizvodnom programu , treba da budu proizvodi koji ostvaruju dobit kao procenat od njihove prodaje na domaćem i međunarodnom tržištu.

¹⁵ Cetron S.C and J.P. Peter(1991), *Strategic Management: Concepts and Applications*, McGraw-Hill, str.69

¹⁶ Drucker P.(1974), *Management: Task, responsibilities, practice*. New York:Harper&Row, str.77-89

3.2. Ciljevi marketing aktivnosti

Ciljevi predstavljaju stanja ili situacije u koje organizacije žele da dođu, odnosno rezultate koje žele da postignu.

Ciljevi treba da:¹⁷

1. Omoguće njihovo pretvaranje u konkretne akcije
2. Obezbede delovanja na svim nivoima menadžmenta
3. Osiguraju definisanje dugoročnih prioriteta organizacije
4. Omoguće kontrolu jer služe kao standardi

Prema Drakerovoj listi¹⁸ najvažniji opšti marketing ciljevi su :

- Rentabilnost – marketing roba i usluga uz neto profit ili obezbeđivanje roba i usluga u okviru planiranog budžeta
- Položaj na tržištu – ostvarenje prihvatljivog tržišnog učešća ili konkurentske pozicije
- Odgovarajući ljudski resursi – privlačenje , obuka i zadržavanje kvalitetnih zaposlenih koji ispunjavaju standarde produktivnosti i delaju efektivno sa potrošačima
- Finansijski resursi – razvoj. Privlačenje i održavanje materijalne imovine neophodne za podršku marketing programa
- Troškovna efikasnost – najefikasnija , najproduktivnija upotreba i kontrola resursa
- Kvalitet – praćenje i regulisanje roba i usluga jedinstvenim marketing programima radi održavanja konkurentske prednosti tokom vremena
- Društvena odgovornost – obezbeđivanje i uvećanje opšteg blagostanja putem pozitivnih uticaja na društvo i opštu javnost.

Najopštiji cilj marketinški orijentisane organizacije jeste zadovoljenja potreba potrošača uz ostvarenje dobiti.

Organizacija nastoji da pre svega obezbedi opstanak na tržištu, a zatim i svoju poziciju na tržištu. To uključuje eventualnu ekspanziju na nova tržišta ili veći obim prodaje na postojećem tržištu.

Neke organizacije pre stavljaju u prvi plan obim prodaje ili tržišno učešće, nego dobit. Obim prodaje je pogodan cilj marketing aktivnosti za organizacije koje vrše penetraciju tržišta. Dugoročno posmatrano, ako se uspe da se obezbedi prihvatanje proizvoda i usluga organizacije od strane potrošača, veliki obim prodaje, kao i marketing cilj, konzistentan je sa maksimiranjem dobiti.

Maksimiranje dobiti koje predstavlja racionalan cilj marketing aktivnosti organizacije i u saglasnosti je sa društvenim ciljevima.

Pri definisanju dobiti kao cilja marketing aktivnosti neophodno je projektovati ciljeve u budući vremenski period. Najčešće se planira rast dobiti ali se ponekad ide na stabilnosti dobiti, na osnovu uvida u dobit koju ostvaruju druge organizacije u grani a zatim po pojedinim tržišnim segmentima.

¹⁷ Peter J.P. and J.H. Donnelly (1991), *A Preface To Marketing Management*, Boston:Irwin, str. 12

¹⁸ Drucker P.(1974), *Management: Task, responsibilities, practice*, Cit. Delo, str.13

4. Marketing strategija

4.1. Pojam i uloga marketing strategije

Strategija predstavlja racionalno reagovanje organizacije na događaje iz njene sredine u kojoj obavlja svoju osnovnu misiju,

Formulisane strategije obuhvata utvrđivanje različitih načina. Odnosno različitih strategijskih opcija: njihovo generisanje, vrednovanje i selekciju za ostvarenje misije ciljeva organizacije.

Savremene organizacije formulišu strategije za tri glavna nivoa:

1. Korporativni
2. Poslovni
3. Funkcionalni nivo.

Marketing strategija jedna od funkcionalnih strategija i , kao takva, treba da bude usklađena sa poslovnom korporativnom tj. opštom strategijom organizacije. Marketing strategija je racionalno reagovanje organizacije na zbivanja na domaćem i međunarodnom tržištu.

Strategija kao planska odluka kojom se određuje način rasta i razvoja treba da otvara nove pravce i ukazuje na nove mogućnosti na tržištu.

4.2. Marketing miksa

Marketing strategija je planski okvir za iznalaženje optimalne kombinacije instrumenata marketing miksa, identifikuje ključne odluke o svim komponentama marketing programa. Cilj je stvaranje integrisanog programa u kome svaki instrument ispunjava odgovarajuću ulogu

Marketing miksa je jedan od glavnih koncepata u modernom marketingu. Predstavlja “skup marketing instrumenata koje firme koriste u ostvarivanju svojih marketing ciljeva na ciljnom tržištu”(4.str.19). To nije prost zbir različitih instrumenata već kombinacija instrumenata koja daje sinergetski efekat. Kombinacija instrumenata odnosno ponuda organizacije stvara određenu sliku kod kupaca o organizaciji i njenim proizvodima i uslugama tj. Imidž. Imaginarni marketing miksa je predstava u mislima kupaca koja treba da bude odraz stvarnog marketing miksa.

Makarti je dao klasifikaciju varijabli na četiri osnovne:¹⁹

1. Proizvod
2. Cena
3. Promocija
4. Distribucija

Kako su početna slova na engleskom , slovo P ovaj koncept je poznat i kao “četiri P“. Potrošač nije deo marketing miksa, on je meta ili cilj svakog marketing napora, organizacije i konkurenata.

¹⁹Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2007), *Osnovi marketinga*, Cit. delo, str.101

Kad je proizvod razvijen mora da mu se odredi i cena tj. iznos novca koji potrošači moraju platiti za proizvod.

Vrlo je važno da proizvod bude raspoloživ tamo gde i kada ga potrošači žele. Osnovni zadatak distribucije je da obezbedi raspoloživost proizvoda. Na kraju, neophodno je upoznati potrošače sa ponudom organizacije. Svrha promocije je da pripremi tržište za ponudu organizacije.

Koncept 4P predstavlja viđenje prodavca marketing sredstava koja su mu na raspolaganju da utiče na potrošače. Sa aspekta potrošača . svako sredstvo marketinga je oblikovano da pruži neku korist potrošaču. U tom smislu preduzeća bi trebalo da razmatraju 4P u odnosu na 4C potrošača.

Umesto proizvoda treba razmatrati potrebe i želje potrošača, umesto cena troškove za krajnje kupce , umesto mesta tj, distribucije ugodnost za potrošače, i umesto promocije komuniciranje. Kompanije koje zadovolje potrebe potrošača ekonomično i ugodno , i sa uspešnim komuniciranjem biće one koje pobeđuju ²⁰ .

U razvijanju marketing strategije menadžeri moraju razmatrati odnose između instrumenata marketing miksa. Između njih mogu postojati tri stepena interakcije :

1. Konzistentnost (postoji logična i korisna veza između njih)
2. Integracija (aktivnosti harmonizacija njihovih interakcija)
3. Leveridž (korišćenje svih instrumenata radi osiguravanja najboljih efekata za podršku totalnom marketing miksu)

4.3. Marketing program

Marketing program predstavlja taktičku razradu i implementaciju marketing strategije. Marketing program odražava nastojanje organizacije da nađe optimalnu kombinaciju instrumenata marketinga. Omogućava da se akcija usmerava ka ciljevima.

U suštini program predstavlja alokaciju sredstava na pojedine instrumente marketing miksa u određivanju ukupnog marketing napora .

Faktori koji utiču na strategije formulisanja marketing programa su brojni. Najvažniji su :²¹

- Faza životnog ciklusa usluge (na početku ili u kasnijim fazama)
- Marketing i poslovni ciljevi (maksimiziranje profita, maksimiziranje tržišnog učešća, opstanak, razvoj , tržišni ciljevi)
- Pozicioniranje proizvoda
- Priroda konkurencije
- Elastičnost tražnje
- Struktura troškova
- Državna ograničenja.

²⁰ Kotler P. (2003), *A Framework for Marketing Management*, Prentice-Hall, New Jersey

²¹ Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2007), *Osnovi marketinga*, Cit. delo, str.103

Pretpostavka uspeha je iznalaženje takve ponude koja će izazvati očekivano reagovanje tržišta. Instrumenti se moraju kombinovati na način da zajednički daju veći (sinergetski) efekat, nego što bi prosti zbir pojedinačnih. Jedan instrument pojačava uticaj drugog na tražnju. Kombinovanjem instrumenata dobija se jedinstvena ponuda. Kombinovanjem instrumenata menadžeri osiguravaju dva različita ali usko povezana zadatka : komunikacioni I operativni.

U stvaranju programa se javljaju dva problema:

1. Određivanje ukupnog iznosa za marketing napor
2. Da se određena ukupna sredstva alociraju na pojedine instrumente marketing miksa.

5. Implementacija marketing aktivnosti

5.1. Sprovođenje marketing programa

Primena marketinga podrazumeva postupak koji marketing plan pretvara u akcione zadatke, i osigurava da se izvrše na način kojim se ostvaruju planom postavljeni ciljevi. Dok se pri planiranju daje odgovor na pitanje *ko, gde, kada i kako* nešto treba da uradi. U fazi implementacije dva su ključna problema:

1. Sprovođenje programa definisanog marketing planom
2. Oblikovanje potrebne organizacije marketinga.

Osnovne veštine neophodne za implementaciju marketing programa su : ²²

1. Dijagnostičke veštine
2. Identifikacije nivoa organizacije
3. Veštine implementacije
4. Veštine evaluacije

Proces implementacije uključuje sledeće korake:²³

1. Sastavljanje detaljnog programa akcije
2. Konstruisanje uspešne organizacione strukture
3. Oblikovanje podržavajućeg sistema odlučivanja i nagrađivanja
4. Iznalaženje i privlačenje ljudskih resursa
5. Uspostavljanje odgovarajuće organizacione klime

Marketing programe sprovode ljudi i otuda implementacija zahteva brižljivo planiranje ljudskih resursa.

²² Kotler, P. and K.L. Keller(2006), *Marketing Management, Cit. Delo, str.715*

²³ Senić R., (1998), *Marketing Menadžment, Journal of Marketing, Ostober, str.43*

5.2. Organizovanje marketing aktivnosti

Organizovanje je faza procesa upravljanja marketing aktivnostima u kojoj se stvara organizaciona struktura i organizuje neposredna aktivnost marketing odeljenja. Organizaciona struktura se može posmatrati kao metod regulisanja ponašanja da se ostvare ciljevi poslovanja na koordiniran način. Doprinosi da se poslovna aktivnost u organizaciji obavlja na relativno stabilan i predvidiv način.

Savremena organizacija se uspostavlja ne sebe radi već zbog poslova koje treba obavljati. Zato koncept organizovanja polazi od analize sredine u kojoj se obavlja marketing aktivnost organizacije. U drugoj fazi sledi identifikacija i definisanje aktivnosti koje se u datom periodu trebaju izvršiti da bi se ostvarili ciljevi i zadaci organizacije i marketinga. Na osnovu toga se ustanovljavaju potrebne pozicije i vrši aranžiranje pozicija u strukturi. Zatim se na radna mesta raspodeljuju ljudi prema znanju i stručnostima u pojedine delove organizacije. Na kraju, treba pratiti funkcionisanje stvorene organizacione strukture i procenjivati njenu efikasnost.

U drugoj fazi imamo prodajno odeljenje sa dopunskim funkcijama.

U trećoj fazi nastaje posebno odeljenje za marketing paralelno sa prodajnim odeljenjem.

U četvrtoj fazi se javlja savremeno marketing odeljenje, kada se objedinjuju prodajna operativa i ostale marketing aktivnosti. To je faza u kojoj odeljenje marketinga počinje da dominira nad prodajom.

U petoj fazi nastaje efektivna marketing organizacija, kada nije dovoljno imati dobro marketing odeljenje već je neophodno da čitava organizacija bude marketing orijentisana.

Šesta faza u razvoju je na procesima i ishodima zasnovana organizacija.

Brojni faktori utiču na izbor modela organizacije za marketing funkciju. Postoji veći broj modela organizacije marketing funkcije organizacije. U praksi se najčešće javljaju funkcionalni, predmetni, geografski i model organizovanja prema tržištima. Dve organizacije iz iste grane, ne moraju i obično nemaju isti model organizacije marketing funkcije.

Kada se radi o organizaciji koja ima homogen proizvodni program i nastupa na jednom tržištu, njoj najbolje odgovara funkcionalna struktura marketinga. Organizaciji koja ima homogen proizvodni program, ali ga prodaje na više tržišta, odgovara teritorijalna organizaciona struktura. Organizaciji koje ima diversifikovan proizvodni program, a prodaje ga jednom tržištu, odgovara princip organizovanja marketinga po proizvodima.

Konačno, kada je proizvodni program diferenciran, organizacija nastupa na više tržišta, a uz to je i odgovarajućih dimenzija, treba ići na tzv. Divizionu organizaciju marketinga.

6.Kontrola marketing aktivnosti

6.1. Pojam i uloga kontrole

Kontrola je važna faza upravljanja. Kontrola predstavlja sistematsko i kritičko preispitavanje planskih odluka i efikasnosti funkcionisanja organizacije. Kontrola se ne ograničava samo na ocenjivanje rezultata poslovanja na osnovu utvrđenih ciljeva i strategija odnosno utvrđivanje odstupanja od planskih odluka već i na utvrđivanje stvarnih uzroka problema i odstupanja. Pretpostavka uspešne marketing kontrole jesu postojanje preciznih standarda.²⁴

Posao kontrole je da pruža povratnu spregu. Povratna sprega omogućava podešavanje budućih planskih odluka na osnovu sagledavanja rezultata sadašnjeg poslovanja.

Izveštaji o kontroli marketinga su veoma važni za efikasnost korišćenja rezultata kontrole. Izveštaji se pridružuju ostalim marketing informacijama i čine bazu za donošenje novih odluka i korigovanje akcija. Svaki organ u organizacionoj strukturi dobija detaljno one informacije koje su mu potrebne za korektivnu akciju, a ostale informacije globalno.

6.2. Vrste kontrole

U zavisnosti od cilja, odnosno svrhe kontrole i nivoa menadžmenta čija je to osnovna odgovornost, možemo govoriti o četiri tipa marketing kontrole²⁵:

1. Kontrola godišnjeg plana
2. Kontrola rentabilnosti
3. Kontrola efikasnosti
4. Strategijska kontrola

6.3. Segmentacija, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje

Da bi odabrala i dobro uslužila svoja tržišta organizacije se moraju usmeriti na ciljna tržišta. Ciljni pristup marketingu obuhvata tri glavne faze:²⁶

1. Segmentaciju tržišta – postupak podele tržišta u različite grupe potrošača koje bi mogle zahtevati posebne proizvode ili marketing mikseve, izbor ciljnog tržišta
2. postupak procene i odabiranja jednog ili više segmenata na koje će ući i pozicioniranje proizvoda
3. postupak formulisanja konkurentnog pozicioniranja i detaljnog marketing miksa.

²⁴ Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2007), *Osnovi marketinga, Cit. delo, str.110*

²⁵ Kotler, P. and K.L. Keller(2006), *Marketing Management,Cit.Delo, str.716*

²⁶ Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2007), *Osnovi marketinga, Cit. delo, str.289*

Tržišta mogu targetirati na četiri nivoa:

1. segmenti
2. niše
3. lokalna područja
4. pojedinci.

Postoje dva osnovna pristupa segmentaciji tržišta:

1. a'priori
2. post hoc pristup.

U poslovnom marketing se koristi višetafni pristup. Segmentiranje tržišta se vrši po dve osnove

1. karakteristike potrošača
2. reakcije potrošača.

Glavne osnove u segmentiranju tržišta finalne potrošnje su geografske, demografske, psihografske i behaviorističke varijable. Poslovni marketari ove varijable koriste sa operativnim varijablama, pristupima kupovini i situacionim faktorima. Kriterijumi uspešnosti segmentacije tržišta su merljivost rentabilnost dostupnost i operativnost.

Organizacije procenjuju različite segmente i donose odluku koje će i koliko njih da targetiraju. Moraju uvrstiti atraktivnost tržišta kao i sposobnosti organizacije u odnosu na potrebe segmenta i konkurentsku situaciju. Osnovne strategije targetiranja su :²⁷

1. nediferencirani marketing
2. diferencirani marketing
3. fokusirani marketing
4. strategija rasta tržišta

Pozicioniranje proizvoda je oblikovanje ponude organizacije tako da ciljno tržište shvati i oceni gde je mesto organizacije u odnosu na konkurenciju.

Potrebno je identifikovati područja za sticanje konkurentskih prednosti i set mogućih konkurentskih prednosti na osnovu kojih je moguće graditi konkurentsku poziciju, izvršiti izbor pravih konkurentskih prednosti i efikasno komuniciranje i isporuka željene pozicije na ciljnom tržištu.

Repozicioniranje predstavlja reviziju tekućeg pozicioniranja proizvoda i pratećeg marketing miksa i traženje nove atraktivnije pozicije. Ciljevi su produženje životnog ciklusa proizvoda i ispravljanje greške originalnog pozicioniranja. Postoje tri načina repositioniranja proizvoda:

1. za postojeće kupce
2. za nove kupce
3. za nove kupce i za nove upotrebe

repozicioniranje proizvoda se može postići promenama u atributima proizvoda i ukupne marketing ponude, ali i promenama u sagledavanju koristi proizvoda i ukupne ponude od strane potrošača.

²⁷ Isto, Str.289

7. Proizvod

Proizvod je rezultat čitavog marketing napora da se izađe u susret zahtevima i potrebama potrošača. Proizvodi koji se nude tržištu uključuju fizičku robu, usluge, iskustvo, događaje, ličnosti, mesta, imovinu, organizacije, informacije i ideje, proizvod je veoma dinamičan instrument marketing miksa. U literaturi preovlađuje razlikovanje između tri nivoa proizvoda:²⁸

1. generičkog
2. opipljivog
3. proširenog

U marketingu se vrši klasifikacija proizvoda na proizvodna i potrošna dobra. Potrošna dobra se dele na trajna i netrajna. Jedna od najstarijih klasifikacija netrajnih dobara je na obične, posebne i specialne proizvode.

Dosta je uobičajeno da se pod kvalitetom podrazumeva usklađenost sa zahtevima. Upravljanje totalnim kvalitetom je napor čitavog preduzeća na kontinuelnom prilagođavanju kvaliteta u svim procesima, proizvodima i uslugama. Proizvođač nikada ne sme da zaboravi da se kvalitet ocenjuje sa stanovišta potrošača.

8. Nov proizvod

Osnov rasta preduzeća je stalno pronalažanje i iznošenje na tržište novih i izmenjenih postojećih proizvoda. Najčešće se u literaturi pravi razlika između kontinuelne inovacije, dinamičke kontinuelne inovacije i diskutinuelne inovacije.²⁹ Sa stanovišta potrošača novi proizvod je onaj koji daje koristi koje se ranije nisu mogle dobiti ili koji to daje na bolji način.

Pretpostavka poslovnog uspeha preduzeća je planski pristup- stvaranje programa uvođenja novih proizvoda koji se bazira na zahtevima i potrebama potrošača. Odluke o novom proizvodu su odluke dugoročnog karaktera, sa rizikom i treba da se tretiraju kao investicione odluke. Stvaranje novih proizvoda je multifunkcionalna aktivnost. Aktivnost uvođenja novih proizvoda u proizvodni program je takvog karaktera da zahteva precizni postupak- redosled faza od ideje o novom proizvodu do njegove prodaje na tržištu.

Preduzeća nastoje da nađu ideju koje će moći da se prevedu u nove uspešne proizvode. Preduzeće može da koristi različite metode da bi poboljšao osnovu koncepta novog proizvoda.

Veoma je složeno precizno definisanje kriterija na osnovu kojih je moguće vršiti izbor novih proizvoda za proizvodni program. Svaki predlog novog proizvoda potrebno je posmatrati sa više stanovišta, pre nego što se donese odluka o njegovom uključivanju u proizvodni program.

Koncept životnog cilusa proizvoda koristi se kao analitički okvir za planski razvoj proizvoda i njegovo prilagođavanje zahtevima potrošača. Preovlađuje shvatanje da proizvod u svome bitisanju na tržištu

²⁸ Isto, str. 334

²⁹ Isto, str.375

prolazi kroz četiri faze: uvođenje, rast, zrelost i opadanje ili eventualno kontinuelna ekspanzija. Kriva prodaja proizvoda nije isključivo funkcija vremena.³⁰

9. Kanali distribucije (prodaje) kao instrument marketinga

9.1. Pojam i uloga kanala distribucije

Distribucija kao aktivnost obuhvata sve one poslove koji su neophodni da se proizvodi od proizvođača dođu do potrošača odnosno korisnika proizvoda. Za proizvođača distribucija ima dva elementa: jedno je izbor kanala distribucije (prodaje), a drugo fizička distribucija (marketing logistika).³¹

Kanali distribucije su instrument marketing miksa koje proizvođač koristi kao sredstvo da dođe u kontakt sa kupcima. Proizvođač je u savremenoj privredi izgubio direktni i neposredni kontakt sa tržištem.

Pri donošenju odluka o kanalima prodaje uzimaju se u obzir postojeće politike proizvoda, cena i promocije, ali istovremeno svaka odluka o izboru kanala prodaje utiče na kasnije odluke o proizvodu, ceni i promociji. Pri formulisanju cena mora se uzeti u obzir svaka promena u kanalima prodaje i oceniti sa stanovništva odnosa između cene proizvođača i cene koju plaćaju potrošači

Svrha kanala prodaje je da omogućiti da roba od proizvođača dođe do potrošača na vreme, u mesto i u formi pogodnoj za upotrebu. Kanali prodaje moraju da obezbede onaj asortiman proizvoda i usluga koje potrošači traže i da ih snabdevaju po ceni koju su spremni da plate.

Kanali prodaje (distribucije) su poslovne institucije marketing sistema koje obavljaju funkciju prometa proizvoda na tržištu i predstavljaju posebnu vrstu posrednika koja doprinosi povezivanju proizvođača sa korisnicima njegovih proizvoda.

Uloga kanala distribucije menja se u pojedinim fazama životnog ciklusa proizvoda. U fazi uvođenja potrebno je obezbediti potreban broj članova kanala za adekvatno pokrivanje tržišta. Slično je u fazi rasta s tim što se posebna pažnja posvećuje efektima proizvoda konkurentskih preduzeća na podršku koju članovi kanala daju proizvodu preduzeća. U fazi zrelosti se moraju motivisati kanali da podrže proizvod preduzeća. U fazi opadanja ide se na eliminisanje marginalnih članova kanala. Veoma je često preduzeće u situaciji da mora da ispita uticaj eventualnog eliminisanja proizvoda na članove kanala.

9.2. Dinamika kanala prodaje

Ima više tokova koji se odigravaju u kanalu između organizacija koje ga sačinjavaju. To su :

- 1) fizički tok (od sirovine do konačnog potrošača)

³⁰ Isto

³¹ Isto, str.474

- 2) tok vlasništva (od jedne organizacije ka drugoj)
- 3) tok plaćanja (od potrošača do proizvođača)
- 4) tok informacija (potrebnih da se aktivnost obavi)
- 5) tok promocije (koju inicira proizvođač)³².

9.3. Strategijski pristup kanalima prodaje

Strategijski pristup znači identifikovanje alternativa na osnovu kreativne kombinacije dodatne vrednosti kao i procena alternativa u širem smislu potencijalne konkurentne prednosti. Faktori koji doprinose promeni u upravljanju kanalima su:

1. proširenje potreba potrošača
2. pomeranje u balansu moći kanalima
3. promena strategijskog profila preduzeća.

Kanali moraju da se ispune bazične zahteve:

1. efektivnost
2. pokrivenost
3. efikasnost troškova
4. dugorčna prilagodljivost kanala.³³

10. Izbor kanala distribucije (prodaje)

10.1. Pristup izboru kanala distribucije (prodaje)

Izbor kanala distribucije je bitan element procesa upravljanja sistemom kanala. Pod izborom kanala distribucije podrazumeva se donošenje odluka od strane proizvođača:

1. o pokrivenosti tržišta
2. o stepenu kontrole
3. o potrebnim investicijama
4. o maržama posrednika³⁴

kada se sve to razmotri treba revidirati plan distribucije ukoliko je marža neadekvatna.

³² Kotler P.(1997), *Marketing Management*, ninth edition, Prentice-Hall International Inc., Upper Saddle River, N.J, str.532

³³ Anderson E.,G.S. Day and K.K Konlat(1997),Strategic Channel Decision, sloan Management Review, summer, str. 67

³⁴ Dalrymple J.D. and L.J.Parsons (1990),Marketing Management, fifth edition,John Wiley and Sons, New York, str.6

10.2. Analiza relevantnih faktora

Pri donošenju odluke o izboru kanala prodaje potrebno je izvršiti kvalitativnu analizu, u kojoj treba proučiti karakteristike posrednika i konkurencije. U kvalitativnoj analizi akcenat se stavlja na međudnos obima prometa, troškova prometa i dobiti.

Jedan od bitnih faktora pri izboru kanala prodaje je postojeća i perspektivna finansijska situacija preduzeća. Manja preduzeća, bez dovoljno likvidnih sredstava, najčešće idu na više i veće posrednike, dok velika preduzeća mogu da treće bolja rešenja za sebe. Činjenica da što manje posrednika između proizvođača i potrošača veći su finansijski izdaci proizvođača, mora se uzeti u analizi kao značajan limitirani faktor.³⁵

Karakteristike proizvoda su veoma kompleksan faktor koji bitno utiče na odluku. Tako je pokvarljivost proizvoda značajan razlog da se ide na što manji broj posrednika između proizvođača i potrošača. Standardizovani proizvodi modu da idu preko većeg broja posrednika, dok nestandardizovani proizvodi idu preko manjeg broja posrednika jer zahtevaju bliži kontakt između proizvođača i potrošača.

Navika potrošača je bitan faktor pri donošenju odluka o izboru kanala prodaje. Ustanovljeno je da se potrošači drugačije odnose prema određenim proizvodima. Jednu grupu proizvoda potrošač očekuje da nađe u gotovo svakoj radnji u svojoj neposrednoj okolini i nije spreman zbog nje da ide posebno u kupovinu. Druga grupa proizvoda ima poseban interes za potrošače - pri kupovini da poredi kvalitet, stil, cenu, itd. Kod takozvanih specijalnih proizvoda potrošač obično insistira na određenom tipu proizvoda i ne prihvata supstitute. Što je geografska koncentracija proizvodnje veća, to je mogućnost direktne prodaje manja i obratno. Širina proizvodnog programa preduzeća omogućava mu da ide na direktnije kanale prodaje jer to odgovara, na primer, maloprodaji – kupovina potrebnog asortimana od ograničenog broja proizvođača.

Ne samo da stepen koncentracije proizvodnih preduzeća utiče na izbor kanala prodaje, već i stepen koncentracije potrošača. Svrha kvalitativne analize faktora koji utiču na izbor kanala prodaje od strane preduzeća imala je za cilj da se sagledaju svi aspekti i dimenzije problema, izbora i moguća alternativna rešenja.

Proizvođač koristi normalno više od jednog kanala prodaje (mada ima izuzetaka) i mora da prati sve izmene u tražnji i uslovima poslovanja da bi se prilagodio novim potrebama kupaca.

10.3. Direktni kanali prodaje

Direktna prodaja potrošaču izgleda veoma privlačan način prodaje ali je u savremenoj privredi, usled čitavog niza problema koje ima preduzeće koje ga koristi, ograničen na manji deo ukupnog prometa.

Neophodnost direktnog kontakta sa potrošačima zahtevaju i direktniju prodaju. Preduzeće zadržava potpunu kontrolu nad svojim proizvodima i vodi samostalnu marketing politiku (proizvoda, cene,

³⁵ Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2007), *Osnovi marketinga, Cit. delo*, str.483

promocije, i kanala distribucije). Troškovi direktne prodaje su relativno visoki i u situaciji kada preduzeće uspešno vrši kako funkciju proizvodnje tako i prometa.

10.4. Indirektni kanali prodaje

Velikoprodaja je posrednik koji proizvode proizvođača prodaje maloprodaji. Kao posrednik u prometu često se smatra suvišnom karikom između proizvođača i maloprodavca, te postoji tendencija njenog eliminisanja. Proizvođači skromne veličine i finansijskih mogućnosti često smatraju da je u njihovom interesu da se u potpunosti posvete proizvodnji, a da prodaju njihovih proizvoda prepuste nekome ko je za to kvalifikovaniji i raspolaže većim sredstvima – velikoprodaji.

U nastojanju za ekonomičnim kanalima prodaje i eliminisanju “suvišnih posrednika” proizvođači daju velike prednosti maloprodaji kao kanalu prodaje. Ukoliko su kupci velika maloprodajna preduzeća i kupuju u velikim količinama, to pogoduje proizvođaču. On snižava svoje administrativne i transportne troškove, a zadržava kontakt sa tržištem i saradnju sa posrednicima (u promociji, lansiranju novih stilova, zaliha, i sl.).

Posrednike koriste i preduzeća u poslovnim marketingu iako u manjoj meri nego kao kod potrošnih dobara. Posrednici se koriste kada je:

1. tržište fragmentisano i veoma disperizirano
2. manji su iznosi u transakcijama odnosno manja je vrednost transakcije
3. kupci obično kupuju veći broj predmeta često različitih marki u jednoj transakciji, industrijski distributeri su glavni kanal distribucije u poslovnim marketingu³⁶.

Prodaja putem pošte znači da maloprodavac nudi potrošačima mogućnosti da naručuju proizvode poštom, telefonom ili posećujući posebna odeljenja prodavca. Prodaja preko automata omogućava jednostavnu kupovinu šireg izbora običnih proizvoda.

10.5. Agenti i brokeri

Nezavisni posrednici koji spadaju u velikoprodaju su agenti i brokeri. Oni mogu ali ne moraju da poseduju proizvod kojim se bave ali nikada ne preuzimaju vlasništvo na sebe. Najčešće se bave dovođenjem u vezu prodavaca i kupaca. Velikoprodajni agenti kao posrednici mogu se svrstati u pet kategorija:

1. trgovci komisionari
2. kuće za aukciju
3. brokeri
4. agenti posrednici
5. agenti proizvođača³⁷

³⁶ Hutt D.M. and T.W. Speh (1995), *Business Marketing Management*, fifth edition, the Dryden Press, Forth Worth, str. 375

10.6. Intenzitet prodaje

Kvalitativna i kvantitativna analiza relevantnih faktora ne služe samo da se izaberu pojedini kanali prodaje, već da se odredi broj posrednika u svakom kanalu prodaje koji će proizvođač da koristi. Pred preduzećem se nalaze tri moguće alternative prodaje: intenzivna, selektivna i ekskluzivna. Intenzivna prodaja znači da namerava da koristi sve posrednike u svim kanalima prodaje koji mu stoje na raspolaganju, koji su sposobni da uspešno prodaju njegove proizvode. Selektivna prodaja znači da proizvođač svesno ograničava broj posrednika koje će da koristi, kako po teritoriji tako i u pojedinim kanalima prodaje. Konačno, ekskluzivna prodaja znači da proizvođač sporazumom sa određenim posrednikom prenosi na njega isključivo pravo prodaje njegovih proizvoda na određenoj teritoriji.

³⁷ Backman D.M., D.L. Kurtz and L.E. Boone (1997), *Fundamentals of Marketing*, sixth Canadian edition, Dryden, Toronto, str.323

DRUGI DEO

STRATEGIJSKI MENADŽMENT

1. Strategijski menadžment

1.1. Definisanje strategijskog menadžmenta

Strategijski menadžment je savremeni koncept menadžmenta nastao 80-tih godina dvadesetog veka. Strategijski menadžment je privukao pažnju mnogih istraživača menadžmenta, što je dovelo do kreiranja brojnih definicija. Posebnu pažnju zaslužuju definicije koje su formulisali:³⁸

- Samuel C. Certo i Paul J. Piter, koji strategijski menadžment definišu kao kontinuirani, interativni proces, ciljan na održavanje organizacije kao potpuno podesne da odgovori svojoj sredini i
- Igor Ansoff, koji strategijski menadžment definiše kao sistematski pristup pozicioniranju i povezivanju organizacije sa njenim okruženjem na način koji će obezbediti njen kontinuirani uspeh i obezbeđenje od iznenađenja.

Iako o strategijskom menadžmentu nema šire prihvaćene definicije, među njima ipak postoje određene zajedničke odrednice. Reč je o sledećem: akcentira se da je strategijski menadžment način razmišljanja koji integriše strategijsko i taktičko stanovište i odluke da se potencijal preduzeća usmeri ka područjima poslovanja na kojima može preduzeće da ostvari adekvatnu konkurentsku prednost.³⁹

Zadatak strategijskog menadžmenta je, da omogućiti organizaciji racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kojoj ona obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. U tom smislu, strategijski menadžment uključuje u sebe: strategijsko planiranje kao svoj esencijalni deo (strategijsku analizu i strategijski izvor), ali i strategijsku promenu (strategijsku implementaciju i kontrolu).⁴⁰

1.2. Karakteristike strategijskog menadžmenta

Da bi se ostvarila strategijska promena, potrebno je kontinuirano preduzimati brojne i različite aktivnosti. Zato se može kazati da proces strategijskog menadžmenta predstavlja skup aktivnosti koje je potrebno preduzeti da bi se ostvarila strategijska promena.

Različiti autori različito strukturisu proces strategijskog menadžmenta. Najveći broj istraživača menadžmenta se slažu da su Certo i Peter konstruisali adekvatan, univerzalno primenljiv model strategijskog menadžmenta. Reč je o tome da su ovi autori proces strategijskog menadžmenta definisali kao proces koji se sastoji od pet faza, odnosno koraka i to:⁴¹

1. analiza sredine,
2. usmeravanje organizacije,
3. formulisanje strategije,
4. implementacija strategije i
5. strategijska kontrola.

³⁸ Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.9

³⁹ Isto, str.9

⁴⁰ Mašić, B. (2001) *Strategijski menadžment*, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd, str.5

⁴¹ Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Cit. delo, str.9

1.2.1. Analiza sredine

Analiza sredine (koja se naziva i strategijska analiza) je prvi korak procesa strategijskog menadžmenta. Identifikovanje i analiziranje performansi okruženja je izuzetno značajan korak procesa strategijskog menadžmenta. Ovo stoga što se na taj način stiču spoznaje o performansama okruženja, saznanja koja su neophodna za uspešno obavljanje svih ostalih koraka strategijskog menadžmenta, što uključuje i sticanje spoznaja o faktorima koji uslovljavaju potrebu implementiranja promene (među kojima su posebno značajni: performanse globalnog tržišta, priroda radnog procesa, tehnologija, ekonomski šok, takmičenje, socijalni trendovi i svetska politika).

Za strategijsku analizu menadžerima stoje na raspolaganju brojne metode, jedna od njih je nezaobilazna. To je tzv. SWOT, odnosno TOWS analiza. TOWS predstavlja situacionu analizu sledećih performansi okruženja organizacije:⁴²

- Threats (opasnosti), kojoj je svrha analiziranje faktora koji mogu ugroziti poslovanje organizacije,
- Opportunities (šanse), koja je usmerena na otkrivanje mogućnosti (šansi) koje okruženje pruža za uspešnije ostvarivanje ciljeva organizacije, među kojima su posebno značajni: povećanje efikasnosti i uspešnije pozicioniranje na tržištu,
- Weaknesses (slabosti), kojoj je svrha objektivno sagledavanje ograničenja organizacije sa kojima se mora računati u usmeravanju organizacije,
- Strengths (snage), koja je usmerena na identifikovanje strategijskih kompetencija organizacije koje ona može koristiti u realizaciji njenih strategijskih ciljeva.

Svrha SWOT analize nije samo u sagledavanju snaga, slabosti, šansi i opasnosti već i u utvrđivanju i analiziranju njihove međusobne povezanosti i uslovljenosti. To je razlog da SWOT analizu treba da obavlja multidisciplinarni tim relevantnih eksperata, sa top menadžerima na čelu.

1.2.2. Usmeravanje organizacije

Usmeravanje organizacije je drugi korak procesa strategijskog menadžmenta, aktivnost koja se obavlja nakon uspešnog analiziranja sredine. Pod usmeravanjem organizacije podrazumeva se obavljanje svih aktivnosti kojima je svrha formulisanje:⁴³

- Vizije koja predstavlja stav o željenoj budućnosti preduzeća, odnosno sliku kako preduzeće može da izgleda u budućnosti. Ukratko, vizija opisuje „ono što može biti”, odnosno, kako to Kaplan i Norton kažu, šta želimo biti. Svrha vizije nije samo opisivanje budućnosti kojoj se teži već i motivisanje stejk-holdera da svu svoju energiju usmere u određenom pravcu. Zbog toga vizije moraju biti: inspirativne, jasne i izazovne;
- Misije koja se, u najkraćoj formi, definiše kao razlog postojanja organizacije. Preciznije rečeno, misija dodatno specificira viziju na način da opisuje vrednosti, aspiracije i razlog postojanja organizacije. Definisane misije je, kako to kaže Draker, mukotrpan, bolan i rizičan proces. Ovo stoga što misija treba da sadrži sledeće

⁴² Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Cit. delo str.10

⁴³ Isto, str.11

odrednice:

- ciljna tržišta i potrošače,
 - osnovne proizvode i usluge,
 - glavne tehnologije,
 - interes za opstanak, razvoj i profitabilnost,
 - sopstveni koncept kompanije,
 - željeni javni imidž;
- Strategijskih ciljeva organizacije koji predstavljaju veoma opšte iskaze o rezultatima koje organizacija želi da ostvari u dugom vremenskom periodu. Strategijske ciljeve utvrđuje top menadžment organizacije za ključne oblasti poslovanja organizacije kao što su: kvalitet proizvoda (usluga), profitabilnost, efikasnost, rast, tržišno učešće, razvoj ljudskih resursa, inovativnost, društvena odgovornost, finansijska stabilnost, i sl.

Formulisanje vizije, misije i stratejskih ciljeva organizacije je veoma složen i izuzetno značajan zadatak menadžmenta. On je:

- Veoma složen zadatak menadžmenta zbog toga što definisanje vizije, misije i ciljeva nije rutinski već kreativan posao najvišeg stepena složenosti. Reč je o tome da uspešan stratejski menadžment podrazumeva respektovanje brojnih eksternih i internih, dugoročnih, srednjoročnih i kratkoročnih faktora, uključujući i adekvatno respektovanje interesa brojnih stejkholdera (internih i eksternih),
- Veoma značajan zadatak menadžmenta jer usmeravanje organizacije podrazumeva utvrđivanje orijentira kojima organizacija, odnosno svi njeni insajderi, treba da teže u svom funkcionisanju, odnosno ponašanju. Reč je o tome da se usmeravanjem organizacije ne određuje samo smer organizacije već i njena sudbina. Jer, pogrešno usmeravanje organizacije ne dovodi samo do smanjivanja njene efikasnosti već i do ugrožavanja njenog opstanka.

1.2.3. Formulisanje strategije

Strategija određuje osnovni smer i način realizacije ciljeva, odnosno ostvarenja svrhe organizacije. Zato je formulisanje strategije (odnosno strategija) korak koji sledi nakon uspešno obavljenog usmeravanja organizacije.

Formulisanje strategije obuhvata iznalaženje alternativnih rešenja (strategija) i izbor najpovoljnije strategije, tj. Optimalne strategije – najbolje u datim uslovima, koja će biti implementirana. Pri tome je potrebno naglasiti da je formulisanje strategije kontinuelan proces, proces koji se obavlja u skladu sa dinamikom relevantnih zahteva (eksterno ili interno uslovljenih).

Uspešno formulisanje stratejskih opcija podrazumeva respektovanje svih relevantnih faktora, a naročito vizije, misije i ciljeva, s jedne i spoznaja dobijenih SWOT analizom, s druge strane.

U formulisanju strategije, menadžeri treba posebnu pažnju da posvete potrebama potrošača. I to ne samo putem uspostavljanja što bliskije komunikacije sa potrošačima, već i putem zajedničke kreacije vrednosti koje su značajne za obe partnerske strane.⁴⁴

1.2.4. Implementacija strategije

Implementacija strategije je proces realizacije izabrane strategijske opcije. Ovaj proces, kao svoj rezultat, ima strategijsku promenu. Pod strategijskim promenama se podrazumevaju promene u svim onim performansama organizacije koje predstavljaju adekvatan odgovor na izazove okruženja. Prema Modelu „7-S”, koji je kreirala konsultantska organizacija MekKinsi, strategijska promena podrazumeva promenu u sledećim varijablama: Structure (struktura), Strategy (strategija), Systems (sistemi), Style (stil), Staff (osoblje), Skills (sposobnosti) i Shared Values (zajedničke vrednosti).⁴⁵

1.2.5. Strategijska kontrola

Strategijski menadžment, kao proces, uključuje i relevantnu – strategijsku kontrolu. To je i razumljivo s obzirom da sve aktivnosti strategijskog menadžmenta i njihovi rezultati moraju biti praćeni u cilju iznalaženja odgovora na pitanje da li se ove aktivnosti, odnosno rezultati ostvaruju u skladu sa predviđenim (planiranim, željenim) i preduzimanja svih aktivnosti koje su neophodne za uspešnu realizaciju strategijskih ciljeva organizacije.

Strategijska kontrola je proces koji se odvija u više faza: 1. utvrđivanje standarda, 2. merenje, 3. upoređivanje i 4. preduzimanje korektivne akcije.

Svaki od napred navedenih koraka, faza, odnosno komponenti procesa strategijskog menadžmenta predstavljaju po svom sadržaju: analize faktora, premisa o njihovom kretanju u budućnosti, upotrebe adekvatnih metoda i tehnika i sl., veliku kompleksnost, koja zahteva suptilnost i kreativnost menadžment tima. Ovde mislimo, pre svega, na top menadžment, upravni odbor i planski staff (štab), odnosno kadrove koji se bave planiranjem u organizaciji.

Strategijski menadžment je jedna strana medalje, tj. odgovornosti koja pripada generalnom (opštem) menadžmentu. Druga strana medalje – odgovornosti predstavlja operativni menadžment. Dok se strategijski menadžment bavi kreiranjem strategijske pozicije koja obezbeđuje budući životni vek organizacije, operativni menadžment se bavi iskorišćavanjem trenutne strategijske pozicije za ostvarivanje operativnih ciljeva organizacije. U poslovnim preduzećima strategijski menadžment se kontinuirano brine o profitnim potencijalima, a operativni menadžer se brine kako da pretvori potencijal u stvarni profit.⁴⁶

⁴⁴ Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Cit. delo str.12

⁴⁵ Isto, str.13

⁴⁶ Mašić, B. (2001) *Strategijski menadžment*, Cit.delo, str.9

2. Operativna efikasnost

Menadžeri gotovo dve decenije uče kako da igraju u skladu s novim pravilima. Kompanije moraju da budu fleksibilne da bi brzo reagovala na konkurentske i tržišne promene. Da bi ostvarile najbolju praksu, one moraju stalno da određuju repere, a da bi postigle efikasnost, moraju agresivno da kupuju iz drugih izvora (*outsourcing*). Osim toga, da bi zadržale prednost u odnosu na konkurente, kompanije moraju da vode računa o nekoliko osnovnih kompetencija.⁴⁷

Pozicioniranje – koje se nekada nalazilo u središtu strategije – odbačeno je kao nešto suviše statično za današnja dinamička tržišta i tehnologije koje se stalno menjaju. Danas, konkurenti mogu brzo da iskopiraju svaku tržišnu poziciju, te je stoga konkurentska prednost u najboljem slučaju privremena.

Međutim, ovakva uverenja predstavljaju opasne poluistine koje sve više kompanija vode u pravcu uzajamno destruktivne konkurencije. Tačno je da, kako regulativa popušta, a tržišta postaju globalna, neke prepreke konkurenciji nestaju. Tačno je i da su se kompanije potrudile da se više specijalizuju i postanu efikasnije. Međutim, u mnogim sektorima ono što neki nazivaju hiperkonkurencijom u suštini je „samoranjavanje“, a ne neizbežan ishod promene paradigme konkurencije.⁴⁸

Koren problema treba tražiti u neuspehu da se uoči razlika između operativne efikasnosti i strategije. Traganje za produktivnošću, kvalitetom i brzinom, proizvelo je značajan broj upravljačkih sredstava i metoda kao što su totalno upravljanje kvalitetom, određivanje repera, konkurencija zasnovana na vremenu, pribegavanje eksternim nabavkama, uspostavljanje partnerskih odnosa, reinženjering, upravljanje promenom.

Operativna efikasnost i strategija bitne su za ostvarivanje izuzetnih rezultata koji su glavni cilj svakog preduzeća. Međutim, operativna efikasnost i strategija deluju na veoma različite načine.

Kompanija može da „nadigra“ konkurente samo ako može da ostvari i očuva diferencijaciju. Ona kupcima može da isporuči veću ili uporedivu vrednost uz niže troškove, ili i jedno i drugo. Iz ovoga proizilazi sledeća računica u vezi sa superiornom profitabilnošću: pružanje veće vrednosti omogućava kompaniji da naplati više prosečne jedinične cene, dok veća efektivnost omogućava niže prosečne jedinične troškove.

Na kraju, sve razlike među kompanijama u pogledu troškova, ili cena proističu iz stotina aktivnosti potrebnih da se osmisle, proizvedu, prodaju i isporuče njihovi proizvodi ili usluge, kao što su posete kupcima, montaža finalnih proizvoda i obuka zaposlenih. Obavljanje aktivnosti stvara troškove, a troškovna prednost proističe iz obavljanja određenih aktivnosti efikasnije od konkurenata. Aktivnosti su stoga osnovne jedinice konkurentske prednosti.

Operativna efikasnost, znači obavljanje sličnih aktivnosti bolje od konkurenta. Nasuprot tome, strateško pozicioniranje znači obavljanje aktivnosti koje su drugačije od aktivnosti koje obavljaju konkurenti – ili obavljaju slične aktivnosti na drugačiji način.

Neke kompanije su sposobne da svoje proizvodne činioce iskoriste bolje od drugih, zahvaljujući tome što eliminišu bespotrebne poslove, koriste savremenu tehnologiju, bolje motivišu zaposlene, ili imaju bolji uvid u upravljanje određenim aktivnostima. Takve razlike u operativnoj efikasnosti predstavljaju

⁴⁷ Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, Cit.delo, str.43

⁴⁸ Isto, str.44

važan izvor razlika u profitabilnosti konkurenata, jer direktno utiču na relativne troškovne pozicije i stepen diferencijacije.

Iz razlike u operativnoj efikasnosti potekle su osamdesetih godina prošlog veka i pretnje japanskih kompanija, kompanijama na Zapadu. Japanci su u operativnoj efikasnosti toliko nadmašili svoje konkurente da su mogli istovremeno da ponude niže troškove i vrhunski kvalitet.⁴⁹

Menadžeri su tokom protekle decenije, bili zauzeti unapređenjem operativne efikasnosti. Oslanjajući se na totalno upravljanje kvalitetom, konkurenciju zasnovanu na vremenu i određivanje repera, oni su izmenili način obavljanja aktivnosti kako bi eliminisali komponente neefikasnosti, povećali zadovoljstvo kupaca i ostvarili optimalno poslovanje. U nadi da će održati korak s pomeranjem granice produktivnosti, menadžeri su se opredelili za stalna unapređenja, osnaženje i upravljanje promenama.

Stalno unapređenje operativne efikasnosti neophodno je da bi se ostvarila superiorna profitabilnost. Međutim, to obično nije dovoljno. Retko koja kompanija je uspela da u dužem vremenskom periodu uspešno konkuriše zahvaljujući operativnoj efikasnosti, jer održavanje prednosti u odnosu na konkurente svakim danom postaje sve teže. Najočigledniji razlog za to jeste što se svaka varijanta optimalnog poslovanja brzo širi. Konkurenti mogu brzo da iskopiraju upravljačke metode, nove tehnologije, poboljšanje utrošaka i superiorno zadovoljavanje potreba kupaca.

Drugi razlog zbog kojeg veća operativna efikasnost nije dovoljna – konkurentna konvergencija – mnogo je suptilniji i prikriveniji. Što se više opredeljuju za određivanje repera, kompanije postaju sličnije. Što se više oslanjaju na eksterne nabavke, odnosno što više aktivnosti naručuju od efikasnih trećih strana, često i istih, to će te aktivnosti postajati sve više generičke. Kako konkurenti uzajamno imitiraju poboljšanje kvaliteta, vreme ciklusa, ili partnerske odnose s dobavljačima, strategije se približavaju, a konkurencija pretvara u trke istim stazama u kojima niko ne može da pobeđi. Konkurencija zasnovana samo na operativnoj efikasnosti destruktivna je po konkurente, pošto izaziva ratove do istrebljenja – koji se mogu zaustaviti samo ograničavanjem konkurencije.⁵⁰

3. Kvalitet poslovanja i marketing

Savremeni uslovi poslovanja zahtevaju od preduzeća da budu efikasna i da zadovolje potrebe i želje svojih kupaca. To podrazumeva odgovarajući izbor proizvoda, različitih kvaliteta i izbor tehnologija koje obezbeđuju tržišnu konkurentnost, na domaćem i inostranom tržištu. Ozbiljan odgovor preduzeća na konkurentske šanse i izazove podrazumeva širu „akciju“ koja započinje razvojem novih vizija i organizacione kulture, nove organizacione strukture i usmeravanja pojedinaca na njihove zadatke.

Moderno tržište zahteva enormne napore s ciljem realizacije konkurentske prednosti. Fundamentalni cilj savremenog poslovanja predstavlja postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svetske klase proizvoda i usluga. Ovo se može postići isključivo na bazi kontinualnog poboljšavanja kvaliteta poslovanja kompanije, koje je utemeljeno na povećanju produktivnosti rada i znanja svake osobe zaposlene u preduzeću. Permanentno unapređivanje produktivnosti znanja i rada jeste osnovni imperativ moderne ekonomije i svakako najznačajniji faktor u konkurentskoj borbi preduzeća na

⁴⁹ Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, Cit.delo, str.46

⁵⁰ Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, Cit.delo, str.48

savremenom tržištu. Poslovna politika svake domaće kompanije treba da obuhvati navedene pretpostavke.

Moderan način rada kompanija podrazumeva preuređivanje funkcija poslovanja. Od tradicionalnog shvatanja sa "usklađenim" načinom razmišljanja, gde su sve funkcije poslovanja posedovale ujednačenu važnost, preduzeća se moraju okrenuti proaktivnom razmišljanju, koje podrazumeva shvatanje i kreiranje promena, kao i davanje većeg značaja onim funkcijama poslovanja koje omogućavaju preduzeću da realizuje, zadrži i jača svoju konkurentnost. Kvalitet i marketing predstavljaju dve funkcije koje poseduju stratešku važnost za poslovanje kompanije.

Edwards Deming je, još početkom pedesetih godina prošlog veka, uočio da kada se unapređuje kvalitet da se simultano unapređuje i produktivnost.

U uslovima modernog tržišta, put do uspeha predstavlja realizacija optimalnog odnosa cena - kvalitet, zasnovanog na kontinualnom unapređivanju produktivnosti poslovanja. Kvalitet postaje primarni razvojni cilj, opredmećen kroz postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svetske klase proizvoda i usluga, a nosioci unapređivanja kvaliteta poslovanja jesu zaposleni u organizaciji, počevši od najvišeg menadžmenta. Svaki zaposleni postaje pojedinac koji mora da doprinosi kvalitetu.

Kvalitet poslovanja podrazumeva tržišnu, poslovnu i društvenu dimenziju. Sa aspekta organizacije, unapređivanje kvaliteta poslovanja podrazumeva pored realizacije poslovnih aspekata kvaliteta (niži troškovi, veća produktivnost, rast profita) i tržišnih aspekata kvaliteta (zadovoljenje zahteva klijenata, postizanje zadovoljstva klijenata, konkurentnost i čvrsta tržišna pozicija), i ostvarivanje društvenog aspekta kvaliteta, koji se manifestuje u zaštiti zdravlja ljudi, zaštiti interesa klijenata, zaštiti životne sredine, štednji prirodnih resursa, itd. Kvalitet poprima obeležje integrisanog menadžment pristupa, koji objedinjava upravljački, marketinški i razvojni aspekt poslovanja, sa krajnim ciljem zadovoljavanja potreba klijenata, ali i celokupne društvene zajednice.

Marketinška funkcija, zbog svojih elementarnih osobina, se javlja kao faktor koji povezuje tri strateški bitne funkcije poslovanja, istraživanje i razvoj, kvalitet i marketing. Marketing kao poslovna funkcija preduzeću omogućava da se anticipiraju promene u okruženju, da im se preduzeće adaptira, ali sve više i da preduzeće učestvuje u promenama, pa čak i da ih kreira. To je funkcija koja stvara uslove da se u strukturu organizacije implementira upravljanje promenama. Ovo je prevashodno zbog toga što marketing omogućava upravljanje znanjem, odnosno stvara mogućnost za povećanje produktivnosti znanja ostalih funkcija poslovanja kompanije. Marketing predstavlja ključni instrument koji čini znanje produktivnijim.

Zadovoljstvo klijenata predstavlja jedan od najvažnijih faktora realizacije konkurentnosti kompanije u savremenom poslovanju. Upravljanje marketingom za konačan cilj ima postizanje zadovoljstva klijenata, koje je usmereno ka postizanju njihove lojalnosti.

Osnove uspešnog upravljanja okrenutog prema kreiranju odnosa s klijentom iziskuju:

- uključenost izvršnog menadžmenta i posvećenost ciljevima takvog upravljanja kompanijom,
- uspešno merenje koje je kratkotrajno zasnovano na upravljanju kvalitetom usluga, a dugotrajno na realizaciji visokog nivoa zadovoljstva klijenata,
- smernice za individualnu inicijativu koje obezbeđuju izvršavanje koje je usklađeno sa opštim ciljem i strategijom usmerenim prema kreiranju odnosa s klijentima.

Postizanje zadovoljstva klijenata nalazi se u tesnoj vezi sa ostvarivanjem ciljeva upravljanja kvalitetom, posebno realizacijom poslovne izvrsnosti. Najvažniju funkciju kompanije u dugotrajnom korišćenju njenih proizvoda/usluga i zadržavanju klijenata ima permanentan razvoj kvaliteta.

Stvaranje prepoznatljive marke predstavlja jedan od bitnih postulata međunarodnog marketinga, jer ima veliki strateški i konkurentski značaj za kompaniju. Jang i Rubikam (engl. Young and Rubicam), jedna od najvećih propagandnih agencija u svetu, upućuje na činjenicu da uspešne robne marke imaju dve karakteristike: vitalnost robne marke i veličinu robne marke, a svaku od njih čine dve osobine.⁵¹ Robna marka se odlikuje vitalnošću kada je klijenti razlikuju od druge robne marke i kada je ta diferencijacija relevantna po potrebe klijenta. Robna marka poseduje veličinu kada je vrlo cenjena i vrlo poznata na svom ciljnom tržištu.

Tri ključna elementa na kojima se bazira kreiranje uspešne marke čine:

- kvalitet proizvoda,
- diferenciranost proizvoda,
- uspešna tržišna komunikacija s klijentima.

Treba istaći da je imidž države porekla od izrazite važnosti za poziciju marke na svetskom tržištu. Obično sve velike svetske marke potiču iz najrazvijenijih država sveta. Uopšteno se može reći da kompanije, koje nose oznaku države sa negativnim poslovnim imidžom, mogu imati značajnih problema prilikom nastupa na međunarodnom tržištu. Ovo iziskuje dodatna ulaganja u marketing napor kako bi se navedena situacija ublažila i preokrenula u korist takvih preduzeća.

⁵¹ Kotler, P. (2003) *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Adižes, Novi Sad, str.12

TREĆI DEO

POJAM KONKURENCIJE

1. Različiti oblici tržišne konkurencije

Tržište je stalno sučeljavanje odnosa ponude i potražnje. Ponuda i potražnja ispoljavaju svoje delovanje posredstvom konkurencije. U tom smislu konkurencija predstavlja unutrašnju motornu snagu koja pokreće tržišni mehanizam.⁵²

Konkurentski odnosi među učesnicima na tržištu mogu biti različite prirode i različitog uticaja. Najčešće zavise od broja i veličine učesnika na tržištu (kupaca i prodavaca), od veće ili manje mogućnosti pojave novih učesnika na tržištu (konkurenata), homogenosti ili heterogenosti roba, stepena elastičnosti ponude i tražnje i sl. Zapravo, sve su to karakteristike na osnovu kojih se obrazuju različite tržišne strukture i različita tržišna stanja.

Sve do 30-ih godina XX veka, do pojave nemačkog ekonomiste Štakelberga i njegove klasifikacije tržišnih stanja, morfologija tržišta se posmatrala vrlo pojednostavljeno. U ekonomskim analizama se polazilo od ekstremnih tržišnih stanja: potpune, neograničene (apsolutne, perfektne) konkurencije i potpunog monopola.

U literaturi je gotovo opšte prihvaćeno da su za neograničenu konkurenciju potrebni sledeći uslovi:

- a) da postoji obilje proizvodnje i da njihova mobilnost ničim nije ograničena,
- b) da nepostoje nikakve prepreke niti pak otežavajuće okolnosti za sučeljavanje nosioca ponude i potražnje,
- c) da su ponuda i potražnja atomizirani, a to znači da broj prodavaca i kupaca treba da bude vrlo veliki i da njihova pojedinačna ekonomska snaga bude beznačajna,
- d) roba bi morala biti homogena (otuda naziv "homogena konkurencija"),
- e) ne bi smelo da bude dogovora između prodavaca, a isto tako i među kupcima,
- f) nepostojanje drugih okolnosti (psihoza rata, potrošačke predrasude), koje bi mogle uticati na tržišne odnose!

Odnosi potpune neograničene konkurencije u svom čistom obliku nisu nikad uspostavljene. Smatra se da je liberalni kapitalizam (period *laissez faire*) bio sistem sa najviše ekonomskih sloboda, ali se ne može tvrditi da je to bilo doba potpune konkurencije.

Potpuno suprotno stanje na tržištu od odnosa potpune konkurencije je stanje monopolske konkurencije. Zapravo, to je takvo tržišno stanje u kome se na strani ponude nalazi samo jedan prodavac (monopol), odnosno na strani tražnje samo jedan kupac (monopson). Tržišno stanje monopola i monopsona može nastati na različite načine: prirodnim putem, veštačkim putem – delovanjem ekonomskih zakona čime se obezbeđuje visoka koncentracija ponude i tražnje u rukama jednog proizvođača ili kupca, sporazumom ili dogovorom između jednog broja proizvođača ili kupaca.

Uslovi koji su neophodni za monopolističku konkurenciju su: ⁵³

- ponudu i tražnju u celini određuje samo jedan učesnik u razmeni – monopolista,
- ne postoji mogućnost povećanja broja učesnika na strani ponude, niti na strani tražnje,
- ne postoji sloboda u kretanju faktora proizvodnje,
- roba koja čini predmet kupoprodaje nema svoj supstitut,
- tržište cena se ne javlja kao rezultat delovanja mehanizma ponude i tražnje.

⁵² Barać, S. i Stakić, B. (2007) *Osnovi ekonomije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.69

⁵³ Isto, str.70

Klasifikacija tržišnih stanja nemačkog ekonomiste Štakelberga se do danas smatra najpotpunijom i najuspelijom. Zato je i najšire prihvaćena među onima koji se bave istraživanjem tržišta, cena, poslovne politike preduzeća i sl.

Podeli tržišta Štakelberg je pristupio na dva načina:

- prvo, sva tržišta je podelio u dve velike grupe, zavisno od toga da li na njima postoji ili ne postoji međuzavisnost robnih cena (tržišta neograničene konkurencije su tržišta na kojima postoji zavisnost), i
- drugo, utvrdio je devet tržišnih stanja polazeći od broja učesnika na tržištu kao kriterijuma, odnosno empirijske činjenice da je ekonomska moć svakog pojedinačnog prodavca manja, ukoliko je njihov broj veći na tržištu.

Pored dva ekstremna tržišna stanja (potpuna konkurencija i monopol) koja su više metodološka osnova teorijskih analiza, Štakelberg uvodi i sledeća stanja i oblike konkurencije: monopson – kada postoji samo jedan kupac, bilateralni monopol – kada postoji samo jedan kupac i jedan prodavac, oligopol – kada postoji nekoliko velikih prodavaca, oligopson – kada postoji nekoliko velikih kupaca.

Pored Štakelberga, i drugi ekonomisti su pokušavali da daju još potpunije i još preciznije klasifikacije tržišnih struktura. Tako npr. Pol Samuelson, po kriterijumu zastupljenosti diferencijacije proizvoda i uticaju prodavaca ili kupaca na formiranje cena, navodi tri osnovna tržišna stanja:⁵⁴

- 1) savršena konkurencija, koju karakteriše veliki broj proizvođača koji proizvode identičan proizvod, pri čemu ni jedan od njih nije u stanju da vrši bilo kakvu kontrolu nad cenom,
- 2) nesavršena koja se javlja u tri oblika u zavisnosti od broja učesnika i stepena zastupljenosti diferencijacije proizvoda, i u kojoj postoji delimična kontrola cena i
- 3) potpuni monopol koga obeležava jedan jedini proizvođač koji proizvodi i prodaje proizvod bez bliskih supstituta i u kome postoji veliki stepen kontrole nad cenom.

Potrebno je naglasiti da su svi pokušaji klasifikacije tržišnih stanja vredni pažnje. To zbog toga što savremeno izučavanje procesa formiranja cena, prodajne i nabavne funkcije preduzeća, pretpostavlja što je moguće više i kompleksnije poznavanje tržišnih struktura. Međutim, valja imati na umu da bez obzira na sveobuhvatnost naučne analize, potpuna i precizna klasifikacija oblika tržišne konkurencije nije moguća. Za takve analize su od najvišeg značaja kriterijumi na osnovu kojih se vrši kvalifikacija tržišta.

Uglavnom, u savremenim ekonomskim analizama tržišnih struktura i oblika konkurencije, između ekstremnih tržišnih stanja (potpuna konkurencija i monopol), velika pažnja se pridaje oblicima ograničene i nepotpune konkurencije. Reč je o mešovitim oblicima konkurencije, koji su najbliži realnom privrednom životu. Ograničenu ili nepotpunu konkurenciju posebno obeležava:

- relativno mali broj prodavaca i kupaca (dva prodavca – duopol, dva kupca – duopsol, dva prodavca i dva kupca – bilateralni monopol),
- zbog velike ekonomske moći pojedinačnih prodavaca i kupaca postoji mogućnost uticaja na cene, ali ih ipak ne mogu u potpunosti kontrolisati,
- postojanje još uvek relativne homogenosti proizvoda i supstituta,
- niska mobilnost faktora proizvodnje,

⁵⁴ Isto, str. 71

- mogućnost dogovaranja u vezi sa nivoom cena, podelom tržišta, vrstom i kvalitetom proizvoda koji su predmet prodaje, mestom i vremenom prodaje i sl., što čini osnovni interes učesnika u razmeni.

2. Konkurencija i proizvodnja

Konkurencijom (potiče od latinske reči: concurentia - nadmetanje, takmičenje, suparništvo, itd) u širem smislu reči podrazumevamo ukupnost produkcionih odnosa koji se izražavaju razmenom i prometom, pa tipovi konkurencije tako posmatrano, izražavaju istovremeno određene etape, odnosno određene faze i karakteristike produkcionih odnosa. Tako potpunu konkurenciju identifikujemo sa liberalnom fazom kapitalizma, nepotpunu i monopolističku sa monopolističkom i državno-monopolističkom fazom, itd.

Konkurencijom, u užem smislu reči podrazumevamo niz uslova za ponašanje i međusobne odnose privrednih subjekata u sferi razmene prilikom formiranja tržišne cene pa se, s obzirom na različitost uslova i ponašanja formira, u osnovi, tri tipa konkurencije:⁵⁵

- 1) potpuna;
- 2) nepotpuna i
- 3) monopolistička konkurencija.

Potpuna konkurencija podrazumeva nekoliko uslova privredne strukture i ponašanja privrednih subjekata pri kojima nastaje, a to su:

- 1) usitnjenost privrednih subjekata tako da ih ima veliki broj;
- 2) uspostavljanje potpunog automatizma na tržištu na kojem se formiraju cena ponude i cene tražnje, tj. principa apsolutne elastičnosti ponude i tražnje bez ičijeg mešanja sa strane (pogotovu države);
- 3) prisustvo principa racionalnosti u privređivanju i težnja da se njegova sadržina maksimizira;
- 4) nemogućnost pojedinačnih partnera da utiču na nivo cena već nužnost da im se prilagode svojim odlukama o proizvodnji;
- 5) odsustvo bilo kakvih prirodnih i/ili pravnih prepreka (monopola) za slobodno kretanje proizvodnih faktora i predmeta koji se razmenjuju na tržištu (finalnih ili drugih proizvoda).

Nepotpuna konkurencija nastaje u slučaju ukidanja ili izmene jednog ili većeg broja napred navedenih uslova koji važe kod potpune konkurencije.

Potpuni monopol je negacija konkurencije i pretpostavlja ukidanje svih uslova koji važe za konkurenciju, izuzev prisustva principa racionalnosti u privređivanju i težnja da se njegova sadržina maksimizira.

U kapitalističkom načinu privređivanja stvaranje i oplodavanje viška vrednosti i povećanje opšte stope viška vrednosti, kao i neprekidno razvijanje proizvodnih snaga, ostvaruje se preko osnovnog zakona koji se naziva – konkurencija. Različiti proizvođači zbog nejednakih uslova privređivanja, utroše manje ili više (živog ili minulog) rada, odnosno radnog vremena pri proizvodnji svojih proizvoda, odnosno pri pružanju usluga. Tržište formira tržišnu cenu, koja se javlja kao prosečna vrednost roba

⁵⁵ Isto, str. 72

proizvedenih u datoj privrednoj grani. Tržišna cena će se poklapati sa individualnom vrednošću samo kod onih proizvoda koji sačinjavaju znatno veći deo proizvođača (proizvoda) iz date privredne grane. Znači vrednost celokupne robne mase iz odnosne privredne grane biće jednaka zbiru vrednosti pojedinačnih proizvoda, a od uslova pod koji ma se proizvodi najveći deo proizvoda zavisi društvena vrednost. Proces pretvaranja individualnih vrednosti proizvedenih proizvoda u društvenu vrednost vrši se putem konkurencije među proizvođačima proizvoda na tržištu. Da bi tržišne cene identičnih proizvoda odgovarale društvenj vrednosti nužan je međusobni pritisak prodavca da bi na tržištu izašla ona masa roba koju zahtevaju određene društvene potrebe u datom istorijskom trenutku. Na taj način uspostavljena društvena vrednost reguliše odnos između ponude i tražnje i postaje gravitaciona tačka oko koje se kolebaju tržišne cene. Ukoliko se cena promeni to znači da su se promenili uslovi, tj. ako poraste društvena vrednost smanjiće se mogućnost apsorbovanja datog proizvoda, ili obrnuto, ukoliko dođe do pada društvene vrednosti, tržište može da apsorbuje veću količinu robe. Nepodudarnost ponuđenih količina određenih proizvoda i tražnja za tim proizvodima upravo su razlog odstupanja cena od društvene vrednosti. Ukoliko dođe do pada tražnje određenog proizvoda dovodi do smanjenja tržišnih cena i podsticanja inovacija i racionalizacija u novoj proizvodnji i snižavanja društvene vrednosti do nivoa tržišnih cena; porasttražnje i povećanja tržišnih cena odnosnog proizvoda u datom trenutku iznad društvene vrednosti, po pravilu, dovodi do porasta cena suzbijajući na taj način buduću tražnju, a ako se to ne dogodi ova privredna grana postaje atraktivna za kapital čiji će priliv biti znatno brži i dovešće do povećanja proizvodnje i ponude odnosnog proizvoda, što će dovesti do ukidanja odstupanja cena od vrednosti proizvodnje.

Uz pomoć konkurencije umesto vrednosti robe, ne samo unutar jedne privredne grane već i između različitih privrednih grana dolazi do obrazovanja prosečnog profita i pretvaranja vrednosti u cenu proizvodnje, koja tada postaje gravitaciona tačka oko koje se kreću cene. Polazeći od činjenice da se tržišne cene u kapitalizmu, zbog stalnih promena u proizvodnosti rada, neprekidno menjaju i kao posledica toga dolazi do porasta profita iznad proseka u jednim privrednim granama, a u drugim granama pad ispod proseka. Ovakve promene nagone kapitaliste na useljavanje i iseljavanje kapitala, što ima za posledicu nove odnose između ponude i tražnje, te i nove cene i nove stope profita.

Treba imati na umu činjenicu da pomenuti zakon ne deluje apsolutno jer svako kolebanje neće izazvati kretanje kapitala iz grane u granu jer u svakoj grani postoji određena prostorna i vremenska granica u kojima se profitna stopa može menjati, posedujući samo lokalni značaj, bez uticaja na raspodelu celokupnog kapitala na pojedine oblasti, odnosno na opštu profitnu stopu. Pri tom treba imati u vidu činjenicu da svaka nova proizvodnja zahteva velike početne izdatke, zatim period uhodavanja nove proizvodnje i niske početne profite. Isto tako stara preduzeća, kada im se pogorša položaj na tržištu, vrlo često moraju da nastave sa starom proizvodnjom, makar i uz niže profitne stope.

Ujednačavanje različitih profitnih stopa, pokretljivost kapitala i radne snage mogući su samo u uslovima potpune slobode trgovine i uz odstranjivanje svih vrsta monopola.

Isto tako izjednačavanje i stvaranje opšte profitne stope ukazuje i na to da svaki kapitalista učestvuje u eksploataciji celokupne radničke klase od strane kapitalista, što je uzrokovano ekonomskim interesom kapitalista u čemu su oni solidarni (u eksploataciji radničke klase).

3. Konkurencija kapitala

Konkurencija koja važi na tržištu proizvoda i usluga, na isti način deluje između samih kapitalista u oblasti proizvodnje, trgovine, bankarstva i manifestuje se u nastojanju svakog pojedinačnog kapitaliste da prisvoji što veći profit na tržištu. Svi kapitalisti se trude da ga plasiraju u one delatnosti u kojima će se on najbrže oploditi i ostvariti što veći višak vrednosti, sučeljavajući se pri tom sa interesom drugih kapitalista. Svaki od njih pokušava da ponudi bolje uslove i tako istisne svog konkurenta. Izvesno je da oni vlasnici kapitala koji neprekidno usavršavaju sredstva za proizvodnju i povećavaju organski sastav kapitala (u pravcu veće zastupljenosti minulog rada u njemu) mogu računati na veći uspeh u stalno rastućoj konkurenciji. I obrnuto, oni koji to ne mogu da postignu, moraću računati s tim da jednog dana budu istisnuti sa tržišta. Pravilo je da krupniji kapital istiskuje sitni tako što jedne uništava (gasi preduzeća) a druge tako što ih pripaja sebi, čime se njihova akumulativnost neprekidno uvećava.

Iz izloženog proističe da konkurencija kapitala neprekidno stimuliše povećanje kapitalističkih preduzeća. Dva su osnovna oblika koji vode ka tome; koncentracija i centralizacija kapitala. Nakon toga dolazi do pojave krupnih polumonopolističkih ili monopolističkih organizacija, što se odražava u promeni karakteristika konkurentske borbe među kapitalom. Tu se više ne radi o borbi jakih i slabih kao u doba liberalnog kapitalizma nego o borbi među jakima, uglavnom ravnopravnim. Tako nastaju novi oblici konkurencije kapitala koja se manje vodi čisto ekonomskim, a više političkim i drugim neekonomskim metodama. To ujedno dovodi do povećavanja protivurečnosti (deformisanja konkurencije) funkcionisanja privrednog mehanizma kapitalističke privrede. Otuda se u takvim situacijama nameće sve češća potreba za intervencijama države kako bi se izbegla recesija i veći poremećaji koji kulminiraju u nastanku opšteekonomske - krize.

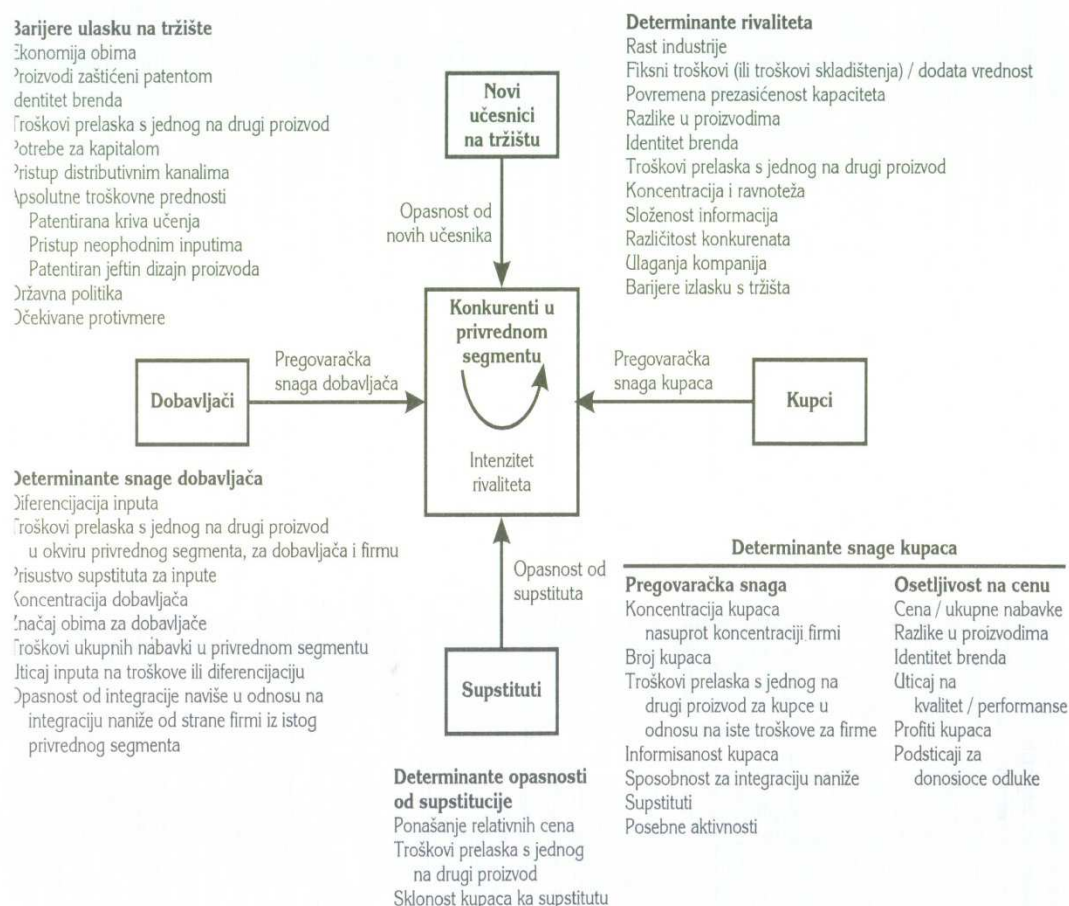
ČETVRTI DEO

KONKURENCIJA I STRATEGIJA

1. Kako sile konkurencije oblikuju strategiju

Formulisanje strategije u suštini se svodi na konkurenciju. Konkurenti su svi – kupci, dobavljači, potencijalni novi učesnici na tržištu i proizvođači supstituta – a u zavisnosti od grane, mogu da budu manje ili više značajniji ili aktivni.

Prva osnovna determinanta profitabilnosti jedne firme je atraktivnost privrednog sistema kojem pripada. Konkurentna strategija mora da se razvije iz temeljnog poznavanja pravila konkurencije, koja određuju atraktivnost nekog privrednog sistema. Krajnji cilj konkurentne strategije jeste primena, ili – u idealnom slučaju – promena tih pravila u korist firme. U bilo kojem privrednom sistemu, bez obzira na to da li je domaći ili međunarodni i da li proizvodi ili obavlja usluge, pravila konkurencije ugrađena su u pet faktora konkurentnosti, pet osnovnih sila: ulazak novih konkurenata na tržište, opasnost od supstitucije, pregovaračka snaga kupca, pregovaračka snaga dobavljača i rivalitet među postojećim konkurentima.⁵⁶



Slika 1. Pet faktora konkurentnosti koji određuju profitabilnost privrednog segmenta

⁵⁶ Porter, M. (2007) *Konkurentna prednost-Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Cit. delo, str.23

Dakle, konkurencija u jednoj grani zavisi od pet osnovnih sila. Zajednička jačina tih sila određuje krajnji potencijal jedne delatnosti da ostvari profit. Ona se kreće u rasponu od intenzivne u granama kao što su proizvodnja automobilskih guma, limenki i čelika, gde nijedna kompanija ne ostvaruje spektakularne prinose na investicije, do umerene u granama kao što su eksploatacija nafte i proizvodnja odgovarajuće opreme, ili proizvodnja bezalkoholnih pića i kozmetike, gde postoji prostor za prilično visoke prinose.⁵⁷ Međutim, što su sile, uzete sve zajedno, slabije, veća je mogućnost za postizanje natprosečnih poslovnih rezultata.

Kakva god da je zajednička jačina konkurentskih sila, cilj korporativnih strategija jeste da u industriji steknu položaj u kojem kompanija može najbolje da se od njih brani, ili da na njih utiče tako da deluju u njenu korist. Zajednička jačina ovih sila može da bude više nego očigledna svim protivnicima, međutim da bi s njima izašao na kraj, strateg mora da se udubi u materiju i da pojedinačno analizira njihove izvore. Na primer, zašto je određena grana osetljiva na pojavu novih konkurenata? Šta određuje pregovaračku moć dobavljača?

Poznavanje ovih osnovnih izvora konkurentskih pritisaka obezbeđuje osnovu za strateški akcioni plan. Ti izvori ukazuju na najvažnije prednosti i nedostatke kompanije, utiču na pozicioniranje kompanije u svojoj grani, ukazuju na oblasti u kojima strateške promene mogu najviše da se isplate i ističu gde kretanja u grani obećavaju da će biti najznačajnija i u dobrom i u lošem smislu.

Navedenih pet faktora određuju profitabilnost privrednog segmenta, jer utiču na cene, troškove i potrebne investicije, odnosno, na elemente isplativosti investicije.

Kupovna moć, na primer, utiče na cene koje firme mogu da zaračunavaju, kao i na opasnost od supstitucije. Kupovna moć takođe može da utiče na troškove i ulaganja, zato što moćni kupci zahtevaju skupe usluge. Pregovaračka snaga dobavljača određuje troškove sirovina i drugih inputa. Jačina rivaliteta utiče i na cene i na troškove konkurisanja u oblastima kao što su oprema, razvoj proizvoda, oglašavanje i prodaja. Opasnost od ulaska novih firmi na tržište ograničava cene i utiče na investicije potrebne za odvrćanje novih konkurenata.⁵⁸

Snaga svakog od pet faktora koji utiču na konkurenciju zavisi od strukture privrednog segmenta, tj. od njegovih osnovnih ekonomskih i tehničkih karakteristika. Kada bi pet faktora – sila konkurentnosti i njihove strukturne determinante zavisili isključivo od unutrašnjih karakteristika privrednog segmenta, konkurentna strategija bi se u najvećoj meri zasnivala na dobrom izboru privrednog segmenta i boljem razumevanju tih pet faktora od konkurenata. I mada su obe te stvari svakako važne, a u nekim privrednim segmentima predstavljaju i suštinu konkurentne strategije, firma obično ipak nije zatočenik strukture privrednog segmenta kojem pripada. Svojim strategijama firme i same mogu da utiču na faktore konkurentnosti. Ako je sposobna da oblikuje strukturu, firma može iz osnova da promeni atraktivnost privrednog segmenta na bolje ili na gore. Upravo tako su mnoge uspešne strategije izmenile pravila konkurentnosti.

U svakom privrednom segmentu neće svih pet faktora-sila biti podjednako značajni, a posebni faktori, karakteristični za strukturu privrednog segmenta, međusobno će se razlikovati. Svaki privredni segment je specifičan i ima svoju specifičnu strukturu. Okvir koji uključuje svih pet faktora omogućava firmi da uprkos svojoj kompleksnosti sagleda i odabere one koji su najvažniji za

⁵⁷ Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, Cit. delo, str.25

⁵⁸ Porter, M. (2007) *Konkurentska prednost-Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Cit. delo, str.25

konkurentnost u njenom privrednom segmentu, kao i da identifikuje strateške inovacije koje će u najvećoj meri unaprediti njenu profitabilnost, ali i profitabilnost samog privrednog segmenta. Pomenuti okvir ne eliminiše potrebu za kreativnim pronalaženjem novih načina za konkurisanje u jednom privrednom segmentu. On u stvari usmerava kreativnu energiju menadžera na one aspekte strukture privrednog segmenta koji su najznačajniji za dugoročnu profitabilnost. Taj okvir vremenom obično povećava mogućnost otkrivanja poželjnih strateških inovacija.

Strategije koje menjaju strukturu privrednog segmenta mogu da budu mač sa dve oštrice, jer kao što može da ih unapredi, firma može i da uništi strukturu i profitabilnost privrednog segmenta. Recimo, novi dizajn proizvoda koji probija barijere za ulazak na tržište, ili povećava neizvesnost rivaliteta, može da podrije dugoročnu profitabilnost privrednog segmenta, uprkos tome što pokretač tih promena u početku ostvaruje veći profit. Isto tako, stalno spuštanje cena može da ugrozi diferencijaciju. Primera radi, u industriji duvana generičke cigarete predstavljaju ozbiljnu potencijalnu pretnju za strukturu privrednog segmenta. Generički proizvodi mogu da povećaju osetljivost kupaca na cene, da podstaknu konkurisanje cenama i da podizanjem cena oglašavanja smanje barijere za ulazak novih firmi na tržište.

Firme često donose strateške odluke ne razmišljajući o dugoročnim posledicama po strukturu svojeg privrednog segmenta. One vide poboljšanje svog konkurentskog položaja ukoliko se potez pokaže kao uspešan, ali ne uspevaju da predvide posledice reakcije konkurenata. Ako podržavanje nekog poteza od strane glavnih konkurenata izazove razaranje strukture privrednog segmenta, svi će biti oštećeni. Ovakvi „razbijači“ privrednog segmenta obično su drugorazredne firme koje pokušavaju da prevaziđu svoje najveće konkurentske nedostatke, firme koje su suočene s ozbiljnim problemima i očajnički pokušavaju da ih se reše.

Mogućnost da oblikuju strukturu privrednog segmenta nameće posebnu odgovornost firmama koje su lideri u svojim privrednim segmentima. Aktivnosti lidera mogu imati nesrazmerno veliki uticaj na strukturu, zbog njihove veličine i uticaja na kupce, dobavljače i druge konkurente. Istovremeno, njihov veliki udeo na tržištu garantuje da će ono što bude promenilo celokupnu strukturu privrednog segmenta, ma šta da je u pitanju, uticati i na njih same. Zato lideri moraju stalno da balansiraju između svog konkurentskog položaja i uspešnosti privrednog segmenta u celini. Oni često više postižu kada preduzimaju mere koje unapređuju ili štite strukturu industrije, nego kad samo teže sticanju veće vlastite konkurentske prednosti. Ovaj princip su sledili lideri kao što su Koka-kola i Kembels sups.⁵⁹

1.1. Sukobljene sile

Najjači konkurentski faktor određuje profitabilnost jedne delatnosti, pa je stoga od najvećeg značaja za formulisanje strategije. Na primer, čak i kompanija s jakom pozicijom u grani koju ne ugrožavaju potencijalni konkurenti ostvariće male prinose ukoliko je suočena s kvalitetnijim ili jeftinijim supstitutom – kao što su to saznali vodeći proizvođači vakumskih cevi i aparata za kafu. U takvoj situaciji, izlaženje na kraj sa supstitutom postaje strateški prioritet broj jedan.⁶⁰

Naravno, u svakoj delatnosti su za uspostavljanje konkurencije značajne druge sile. U proizvodnji preookeanskih tankera najvažniju silu po svoj prilici predstavljaju kupci (vodeće naftne kompanije), dok su u industriji automobilskih guma to ne samo moćni kupci iz redova proizvođača automobila već i žestoki konkurenti. U industriji čelika najvažnije sile predstavljaju strani konkurenti i supstituti.

⁵⁹ Isto, str.27

⁶⁰ Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, Cit. delo, str.27

Svaka grana ima svoju osnovnu strukturu, ili niz osnovnih ekonomskih i tehničkih karakteristika koje podstiču ove konkurentske sile. Ukoliko žele da kompaniju pozicioniraju tako da najbolje funkcioniše u okviru svoje industrije, ili da na to okruženje utiču u sopstvenu korist, stratezi moraju da shvate šta pokreće određeno okruženje.

Ovaj stav o konkurenciji odnosi se podjednako i na uslužne delatnosti i na prodaju proizvoda.

1.2. Opasnost od novih konkurenata

Novi konkurenti unose u industriju nove kapacitete, želju da steknu udeo na tržištu, a često i značajne resurse. Kompanije koje se diversifikuju, odnosno koje s drugih tržišta putem akvizicije ulaze u neku novu delatnost, često koriste svoje resurse za izazivanje potreba, kao što je to učinio Filip Moris s pivom „miler“.

Ozbiljnost ovakve pretnje zavisi od postojećih barijera i od reakcije postojećih konkurenata koju nove kompanije mogu da očekuju. Ako su ulazne barijere velike, a nove firme mogu da očekuju žestoko uzvratanje od strane etabliranih konkurenata, neće biti ozbiljna ni pretnja od pojave novih konkurenata.

Postoji šest glavnih ulaznih barijera:⁶¹

1. *Ekonomija obima.* Ona odvrća od ulaska time što zainteresovane primorava ili da se uključe u velikom obimu ili da prihvate inferiornost u sveri troškova. Ekonomija obima u proizvodnji, istraživanju, marketingu i uslugama po svoj prilici predstavlja najveću barijeru ulasku u proizvodnju kompjutera, kao što su to na svoju žalost otkrile kompanije Teroks i Dženeral elektrik. Ekonomija obima može da deluje kao prepreka i u distribuciji, korišćenju prodajnog osoblja, finansiranju i gotovo svim aspektima poslovanja.
2. *Diferencijacija proizvoda.* Identifikacija robne marke stvara barijeru time što nove firme primorava na ogromna ulaganja kako bi se prevazišla lojalnost kupaca. Faktori koji utiču na identifikaciju robne marke jesu reklama, usluge kupcima posle kupovine, primat u sektoru i posebnost proizvoda. To je možda najznačajnija barijera ulasku na tržište betalkoholnih pića, lekova koji se prodaju bez recepta, kozmetičkih proizvoda, investicionog bankarstva i javnog računovodstva. Da bi se ogradili visokim ogradama, proizvođači piva identifikaciju brenda pojačavaju ekonomijom obima, koju koriste u proizvodnji, distribuciji i marketingu.
3. *Zahtevi za kapitalom.* Potreba da se investiraju velika finansijska sredstva da bi moglo da se konkuriše, stvara ulaznu barijeru – posebno kada je kapital neophodan za rashode koji se ne mogu nadoknaditi, recimo, za reklamu ili istraživanje i razvoj. Kapital je neophodan ne samo za osnovna sredstva već i za kreditiranje kupaca, kao i za zalihe i apsorbovanje početnih gubitaka. Iako veće korporacije imaju finansijska sredstva potrebna za ulazak u gotovo svaku delatnost, ogromne potrebe za kapitalom u pojedinim oblastima, na primer u proizvodnji kompjutera ili u ekstraktivnoj industriji, ograničavaju broj potencijalnih novih kompanija.
4. *Troškovna inferiornost nezavisno od veličine.* Već afirmisane kompanije mogu da uživaju troškovne prednosti koje njihovim potencijalnim konkurentima nisu dostupne bez obzira na veličinu ili ekonomiju obima. Ove prednosti mogu da proističu iz efekata krive učenja (kao i od njoj najbliže krive iskustva), patentirane tehnologije, pristupa najboljim izvorima sirovina, imovine kupljene po cenama pre inflacije, državnih subvencija i povoljnih lokacija. Troškovne prednosti se ponekad mogu zakonski obezbediti kao u slučaju patenata.
5. *Pristup distributivnim kanalima.* Novi konkurent mora, naravno da obezbedi distribuciju za

⁶¹ Isto, str.28

svoje proizvode i usluge. Na primer, novi prehrambeni proizvod mora da istisne s police u samoposluzi druge slične proizvode – bilo cenom, bilo pomoću promocija, intenzivne prodajne aktivnosti ili na neki drugi način. Što su velikoprodajni ili maloprodajni kanali više ograničeni i što su ih postojeći konkurenti više zauzeli, to će očigledno biti teži i ulazak u relevantnu delatnost. Ova barijera je ponekad toliko visoka da novi konkurent, da bi je prevazišao, mora da stvori sopstvene distributivne kanale, kao što je to u industriji satova pedesetih godina prošlog veka učinio Tajmeks.

6. *Državna politika.* Ulazak u pojedine grane država može da ograniči, ili čak spreči pomoću instrumenata kao što su zahtevi za posedovanje licence, ili ograničavanje pristupa sirovinama. Regulisane delatnosti, kao što su drumski saobraćaj, promet alkoholnih pića i špeditorske usluge, predstavljaju poznate primere; suptilnija državna ograničenja javljaju se u oblastima kao što su izgradnja skojaških terena i proizvodnja uglja. Država takođe može da odigra veoma značajnu indirektnu ulogu utičući na ulazne barijere preko instrumenata kao što su ekološki standardi u vezi sa zaštitom vode i vazduha i propisi u vezi s bezbednošću.

Očekivanja potencijalnih konkurenata u vezi s reakcijom postojećih konkurenata uticaće na njihovu odluku o tome da li da uđu u neku granu. Kompanija će po svoj prilici dobro promisliti ukoliko su postojeći konkurenti već pokazali da su spremni da se obračunavaju s novima, ili ako:⁶²

- Postojeći konkurenti imaju dovoljne resurse da uzvrate, uključujući višak gotovog novca i neiskorišćenu kreditnu sposobnost, proizvodne kapacitete, ili uticaj na distributivne kanale i kupce.
- Postojeći konkurenti pokazuju spremnost da smanje cene zbog toga što žele da zadrže udeo na tržištu ili zbog viška slobodnih kapaciteta.
- Rast sektora je spor, što utiče na njenu sposobnost da apsorbuje nove firme, a to verovatno negativno utiče na finansijske rezultate svih strana.

1.3. Kriva iskustva kao ulazna barijera

Poslednjih godina o krivoj iskustva raspravljalo se kao o najvažnijem elementu industrijske strukture. U skladu s ovim konceptom, jedinični troškovi u mnogim prerađivačkim granama, isto kao i u nekim uslužnim delatnostima, smanjuju se paralelno sa sticanjem „iskustva“ ili posebnog kumulativnog obima proizvodnje kompanije.

Uzroci smanjenja jediničnih troškova leže u kombinaciji više različitih elemenata, kao što su ekonomija obima, kriva učenja za radnu snagu i supstitucija rada kapitalom. Smanjanje troškova stvara ulaznu barijeru stoga što su novi konkurenti koji nemaju „iskustvo“ suočeni s većim troškovima od aktuelnih – posebno kada je reč o proizvođaču s najvećim udelom na tržištu – te im nije lako da sustignu postojeće konkurente.

Pristalice koncepta krive iskustva ističu značaj koji za maksimiranje ove ulazne barijere ima postizanje liderskog položaja na tržištu i preporučuju agresivnu akciju za njegovo ostvarivanje, na primer, smanjenje cena u očekivanju smanjenja troškova zbog postizanja obima. Za onoga ko ne može da ostvari prihvatljiv udeo na tržištu savet je jednostavan: „Beži!“⁶³

Ako se troškovi smanjuju zahvaljujući tome što kompanija koja je u porastu ubira plodove ekonomije obima budući da koristi efikasnije automatizovanu opremu i vertikalnu integraciju, onda je

⁶² Isto, str.29

⁶³ Isto, str.30

kumulativni obim proizvodnje nevažan za njenu relativnu troškovnu poziciju. Ovde je najjeftiniji proizvođač onaj koji ima najveće, najefikasnije pogone.

Novi konkurent lako može da bude efikasniji od svojih iskusnijih kolega - ako je izgradio najmoderniji pogon, neće morati da pokušava da sustigne ostale.

Da li smanjenje troškova koje prati kumulativni obim podiže ulazne barijere zavisi i od razloga za to smanjenje. Ako se troškovi smanjuju zahvaljujući tehnološkim unapređenjima koja su opšte poznata u toj grani, ili usled razvoja savršenije opreme koja se može kopirati ili kupiti od dobavljača, kriva iskustva uopšte ne predstavlja ulaznu barijeru – u stvari, novi ili manje iskusni konkurenti mogu da ostvare troškovnu prednost u odnosu na lidere. Pošto nije opterećen velikim investicijama u prošlosti, novi, manje iskusni konkurent može da kupi ili kopira najnoviju i najjeftiniju opremu i tehnologiju.

U slučaju da iskustvo može da se patentira, lideri će zadržati troškovnu prednost. Međutim, novim konkurentima za smanjenje troškova može da bude potrebno manje iskustva nego što je to bilo potrebno liderima. Sve ovo ukazuje na to da kriva iskustva nije sigurna barijera na kojoj se može graditi strategija.

Postoji još nekoliko bitnih elemenata za utvrđivanje podesnosti one strategije zasnovane na ulaznoj barijeri, koju obezbeđuje kriva iskustva:⁶⁴

- o Veličina barijere zavisi od toga koliko su troškovi, u poređenju s drugim oblastima – kao što su marketing, prodaja i inovacije, značajniji za konkurenciju.
- o Barijere mogu da budu u potpunosti neutralisane ako se pojave inovacije proizvoda ili procesa koje vode ka prilično velikoj tehnološkoj promeni, čime se stvara jedna u potpunosti nova kriva iskustva. Novi konkurenti mogu da preskoče lidere u industriji i da se oslone na krivu iskustva, na koju ovi lideri, s obzirom na svoju poziciju, ne mogu lako da se preorijentišu.
- o Ako svoju strategiju na krivoj iskustva gradi više od jedne jake kompanije, posledice mogu da budu skoro fatalne. Onda kada ostane samo jedan konkurent koji sprovodi takvu strategiju, može se dogoditi da rast sektora bude zaustavljen, a da izgledi za ubiranje plodova pobeđe, već dugo više ne postoje.

1.4. Jaki dobavljači i kupci

Svoju pregovaračku moć u odnosu na ostale aktere u nekoj grani dobavljači mogu da ispolje tako što povećavaju cene, ili smanjuju kvalitet usluga i proizvoda koji se kupuju. Jaki dobavljači time mogu da smanje profitabilnost delatnosti ukoliko nije sposobna da povećanje troškova nadoknadi kroz sopstvene cene. Podižući cene, proizvođači koncentrata za bezalkoholna pića doprineli su eroziji profitabilnosti kompanija koje su ih flaširale, zbog toga što su ove suočene sa velikom konkurencijom koncentrata u prahu, voćnih i drugih napitaka, imale malo prostora da adekvatno podignu svoje cene. Kupci isto tako mogu da obore cene, da zahtevaju bolji kvalitet ili bolju uslugu, kao i da izazovu međusobne sukobe konkurenata – sve to na račun profita u grani.

Snaga svake važne grupe dobavljača ili kupaca zavisi od karakteristika tržišta, kao i od relativnog značaja prodaje u toj grani, ili kupovine od nje u poređenju s njihovim celokupnim poslovanjem.

Grupa dobavljača je jaka u sledećim slučajevima:

⁶⁴ Isto, str.31

- o Kada njom dominira nekoliko kompanija i kada je njena koncentracija veća u odnosu na sektor kojem prodaje.
- o Kada je njen proizvod jedinstven ili bar diferenciran, ili ako je nametnuo troškove preorijentacije. Troškovi preorijentacije su fiksni troškovi s kojima se kupci suočavaju kada promene dobavljače. Oni nastaju, između ostalog i zato što su kupčeve specifikacije takve da ih „vezuju“ za određene dobavljače, ili zato što je kupac mnogo investirao u specijalizovanu pomoćnu opremu, ili u obuku za korišćenje dobavljačke opreme (kada je reč o kompjuterskom softveru), ili su kupčeve proizvodne linije povezane s dobavljačevim proizvodnim pogonima (kao u slučajevima nekih proizvođača ambalaže za piće).
- o Kada dobavljač nije obavezan da konkuriše drugim proizvodima da bi prodavao određenoj delatnosti. Na primer, nadmetanje ko će uspeti da proda avioje proizvode proizvođačima limenki – proizvođači čelika ili proizvođači aluminijuma – ograničava moć svih dobavljača.
- o Kada predstavlja uverljivu opasnost da bi mogla da se integriše unapred i da počne da posluje u grani kojoj pripada određena delatnost. To ograničava sposobnost grane da poboljša uslove pod kojima kupuje.
- o Kada sektor ne predstavlja značajnog kupca za grupu dobavljača. Ako je sektor važan kupac, sudbina dobavljača biće za nju čvrsto vezana, te će stoga želeći da je zaštite razumnim cenama i pružanjem pomoći u aktivnostima kao što su istraživanje i razvoj i lobiranje.

Grupa kupaca je jaka u sledećim slučajevima:⁶⁵

- o Kada je koncentrisana, ili kada kupuje ogromne količine. Krupni kupci predstavljaju posebno jake snage ukoliko su za granu karakteristični visoki fiksni troškovi – kao što je to slučaj u proizvodnji metalne ambalaže i hemikalija u rasutom stanju, ili u preradi kukuruza – koji podižu uloge u vezi s punom iskorišćenošću kapaciteta.
- o Kada su proizvodi koje kupuje od posmatranog sektora standardni ili neizdiferencirani. Kupci sigurni da uvek mogu da nađu alternativne dobavljače mogu i da izazovu sukob među kompanijama, kao što se to događa u slučaju kontinualnog presovanja aluminijuma.
- o Kada proizvodi koje kupuje od sektora predstavljaju komponentu njenog proizvoda, kao i značajan deo njenih troškova. Kupci će verovatno insistirati na povoljnim cenama, a kupovati selektivno. Kada proizvod koji sektor prodaje neznatno učestvuje u troškovima kupaca, ovi će biti mnogo manje osetljivi na cenu.
- o Kada ostvaruje mali profit, što stvara jak podsticaj da smanji troškove svojih nabavki. Međutim, veoma profitabilni kupci obično su manje osetljivi na cene.
- o Kada proizvod posmatranog sektora nije značajan za kvalitet kupčevih proizvoda ili usluga. Kada na kvalitet kupčevih proizvoda u velikoj meri utiče proizvod tog sektora, kupci su uopšteno manje osetljivi na cenu. Sektori u kojima se ovo dešava uključuju proizvodnju opreme za eksploataciju nafte, gde neispravnost može da izazove ogromne gubitke, kao i spoljnih delova elektronskih medicinskih aparata, ili aparata za testiranje, pošto kvalitet tih delova može da utiče na utisak koji korisnik stiče o kvalitetu samih aparata.
- o Kada proizvod sektora kupcu ne štedi novac. Ako proizvod ili usluga sektora mogu sami sebe višestruko da otplate, kupac uglavnom nije osetljiv na cenu, već je isključivo zainteresovan za kvalitet. Ovo se odnosi na usluge kao što su investiciono bankarstvo i javno računovodstvo, gde greške u proceni mogu da budu skupe i neprijatne, ili u poslovima kao što je sondiranje naftnih bušotina, gde precizno obavljeno geološko istraživanje troškove bušenja može da smanji za hiljade i hiljade dolara.
- o Kada kupci predstavljaju uverljivu pretnju u pogledu mogućnosti integracije unazad, koja bi im omogućila izradu proizvoda te grane. „Velika teojica“, tri najveća proizvođača automobila, kao i krupni kupci automobila, često su u pregovorima pretili da će sami početi nešto da proizvode. Međutim, posmatrani sektor ponekad može da zapreti kupcima da će se njihovi članovi integrisati unapred.

⁶⁵ Isto, str.33

Većina ovih izvora snage kupaca može se pripisati potrošačima kao grupi, isto kao i kupcima iz industrijskog i trgovinskog sektora; potrebno je samo da se izmene kriterijumi. Potrošači su obično više osetljivi na cene kada kupuju neizdiferencirane proizvode, ili proizvode koji su skupi u odnosu na njihove prihode, ili proizvode za koje kvalitet nije posebno važan.

Kupovnu moć trgovca na malo određuju ista pravila – uz jednu važnu dopunu. Oni mogu da steknu značajnu pregovaračku snagu u odnosu na proizvođače u situacijama kada mogu da utiču na kupovne odluke potrošača, kao u slučaju audio-komponenti, nakita, kućnih aparata, sportske opreme i sličnih proizvoda.

1.4.1. Strateška akcija

Izbor dobavljača od kojih će kompanija kupovati, ili grupa kupaca kojima će prodavati, trebalo bi da se smatra ključnom strateškom odlukom. Kompanija može da poboljša svoj strateški položaj kada nađe dobavljače, ili kupce, koji poseduju najmanju moć da na nju nepovoljno utiču.

Najčešća je situacija u kojoj je kompanija sposobna da izabere kome će prodavati – drugim rečima, da sačini izbor kupaca. Retko kada sve grupe kupaca kojima kompanija prodaje imaju istu snagu. Čak i kada kompanija prodaje samo jednoj grani, u okviru nje obično postoje segmenti koji poseduju manju snagu od drugih (te su stoga manje osetljivi na cene). Na primer, tržište rezervnih delova i podsklopova za zamenu za većinu proizvoda manje je osetljivo na cenu nego celokupno tržište.

Po pravilu, kompanija može da prodaje jakim kupcima, a da i dalje ostvaruje natprosečne profite samo ako je jeftin proizvođač u svojoj grani, ili ako njen proizvod poseduje neke neuobičajene, ako ne i jedinstvene karakteristike. Snabdevajući velike kupce elektromotorima, kompanija Emerson elektrik ostvaruje velike prihode zahvaljujući tome što joj povoljna troškovna pozicija omogućava da ponudi iste ili niže cene u odnosu na konkurente.

Ako kompanija nema povoljnu troškovnu poziciju ili jedinstven proizvod, neselektivna prodaja biće kontraproduktivna, pošto će kompanija – što veću prodaju bude ostvarivala, biti sve ranjivija. Kompanija će možda morati da skupi hrabrost i da izmeni način poslovanja kako bi prodavala samo manje važnim kupcima.

Izbor kupaca bio je od najvećeg značaja za uspeh kompanija Nešenel ken i Kraun kork end sil. Te dve kompanije usredsređuju se na segmente industrije limenki u kojima mogu da ostvare diferencijaciju, da minimiziraju opasnost od integracija unazad, kao i da na druge načine ublaže zastrašujuću snagu svojih kupaca. Neke delatnosti, naravno nemaju privilegiju da mogu da biraju „dobre“ kupce.

Kako se faktori koji utiču na snagu dobavljača i kupaca vremenom menjaju, ili kako do njihove promene dolazi usled strateških odluka kompanije, snaga tih grupaće, prirodno, jačati i slabiti. Kako kupci, robne kuće i prodavnice odeće, postaju sve više koncentrisani i kako kontrolu preuzimaju veliki lanci, industrija konfekcije nalazi se pod sve većim pritiskom, a njene marže se sve više smanjuju. Ova industrija nije uspeła da diferencira svoje proizvode, ili da nametne visoke troškove supstitucije, koji kupce vezuju dovoljno da se ovi trendovi zaustave.

1.5. Supstituti

Određivanjem plafona cena koje mogu da ostvare, supstituti, kako proizvodi tako i usluge, ograničavaju potencijal jedne grane. Ukoliko ne može da poveća kvalitet proizvoda, ili da ga na neki drugi način (recimo marketingom) diferencira, grane će imati probleme i sa prihodima i sa rastom.

Što je privlačniji supstitucionni odnos u vezi s ponašanjem cena koje ponude supstituti, mogućnost rasta profita u sektoru, jasno, biće više ograničena. Proizvođači šećera, suočeni s masovnom prodajom kukuruznog sirupa s visokim sadržajem fruktoze, inače supstituta za šećer, upravo se danas s ovim suočavaju.

Supstituti ne samo što ograničavaju profite u normalna vremena, već smanjuju i mogućnost da se u vreme uspona delatnosti ostvari izuzetna dobit. Godine 1978. proizvođači izolacionog materijala od staklene vune doživeli su tražnju bez presedana zahvaljujući visokim cenama energije i veoma oštroj zimi. Međutim, mogućnost te delatnosti da podigne cene osujetilo je bezbroj supstituta – kao što su bili izolacioni materijali od celuloze, kamene vune i stiropora. Ovi supstituti će po svoj prilici postati još veća snaga kada sadašnja proširenja proizvodnih kapaciteta proizvođača izolacionog materijala od staklene vune postanu dovoljna da zadovolje tražnju.

Najveću stratešku pažnju supstituti zaslužuju kada (a) podležu trendovima koji unapređuju supstitucionni odnos ponašanja cena supstituta i njihovog učinka u odnosu na proizvod sektora, ili kada su (b) proizvod grana koje ostvaruju visoke profite. Supstituti često brzo ulaze u igru kada se dogodi nešto što u sektorima koji ih proizvode pojačava konkurenciju i smanjuje cene, ili poboljšava rezultate.

1.6. Stvaranje manevarskog prostora

Rivalstvo među postojećim konkurentima odvija se kao poznato manevrisanje radi zauzimanja pozicije posredstvom taktika, kao što su konkurisanje cenama, lansiranje novih proizvoda i „rat“ reklamama. Intenzivno rivalstvo povezano je s prisustvom više faktora:⁶⁶

- o Postoji veliki broj konkurenata približno iste veličine i snage . Deo konkurentne slike u mnogim američkim delatnostima poslednjih godina postali su, naravno, strani akteri.
- o Rast sektora je spor, što dovodi do borbe za udeo na tržištu u koju se uključuju i akteri skloni širenju.
- o Proizvod ili usluga nisu izdiferencirani i ne nameću troškove preorijentacije, koji vezuje kupce i štite jednog aktera od napada drugih na njegove klijente.
- o Fiksni troškovi su visoki ili je proizvod kvarljiv, što snažno podstiče na smanjenje cena. Poslovanje sirovinama kao što su papir i aluminijum često je suočeno s ovim problemom kada se tražnja smanji.
- o Kapacitet se obično značajno povećava. Takva ponašanja, recimo u proizvodnji hlora i vinilhlorida, izazivaju poremećaj ravnoteže ponude i tražnje u sektoru, što često uvodi u periode preteranih kapaciteta i smanjenja cena.
- o Izlazne barijere su visoke. Prepreke izlasku s tržišta, kao poseban razlog za opredeljenje menadžmenta za određenu vrstu posla, primoravaju kompanije da i dalje konkurišu – bez obzira na to što na svoju investiciju ostvaruju mali ili čak negativan prinos. Višak kapaciteta je i dalje funkcionalan, a profitabilnost uspešnih konkurenata postaje ugrožena stoga što je ometaju neuspešni. Ako cela grana pati od viška kapaciteta, moguće je da se potraži pomoć od vlade – posebno ukoliko je prisutna strana konkurencija.

⁶⁶ Isto, str.36

- o Konkurenti se razlikuju po strategijama, poreklu i „karakteru“. Oni na različit način razmišljaju o tome kako će konkurisati i stalno se tokom tog procesa čeono sudaraju.

Kako sektor sazreva, menja se i njihova stopa rasta, što dovodi do smanjenja profita, a često i do eliminisanja nekih firmi. Početkom sedamdesetih godina prošlog veka, kada je industrija sprava za rekreaciju doživela procvat, gotovo svaki proizvođač je bio uspešan; međutim, kasniji sporiji rast smanjio je visoke prinose svima osim najjačima, a posebno mnogim slabijim kompanijama. Ista priča o profitu pojavila se i u drugim sektorima – proizvodnja motornih sanki, raspršivača i sportske opreme predstavlja samo neke primere.

Neka akvizicija može određenoj delatnosti u potpunosti da izmeni karakter, kao što se to dogodilo u slučaju preuzimanja proizvođača motornih testera Makaloka od strane kompanije Blek end Deker. Tehnološke inovacije mogu značajno da povećaju nivo fiksnih troškova u proizvodnji.

Iako mora da se pomiri s mnogim od tih faktora – budući da su ugrađeni u ekonomiku date industrije – kompanija mora da ima izvestan prostor kako bi strateškim zaokretima popravljala svoj položaj. Na primer, ona može da pokuša da kupcima poveća troškove preorijentacije, ili da poveća diferencijaciju proizvoda. Usredsređivanje na prodajne aktivnosti u segmentima delatnosti koja beleži najbrži rast, ili na tržištima s najnižim fiksnim troškovima, može da smanji uticaj rivaliteta u datoj grani. Ukoliko je to izvodljivo, kompanija može da pokuša da izbegne konfrontaciju s konkurentima čije su barijere izlasku visoke i da tako izbegne veliko smanjenje cena.

2. Strategijski menadžment

2.1. Definisanje strategijskog menadžmenta

Strategijski menadžment je savremeni koncept menadžmenta nastao 80-tih godina dvadesetog veka. Strategijski menadžment je privukao pažnju mnogih istraživača menadžmenta, što je dovelo do kreiranja brojnih definicija. Posebnu pažnju zaslužuju definicije koje su formulisali:⁶⁷

- Samuel C. Certo i Paul J. Piter, koji strategijski menadžment definišu kao kontinuirani, interativni proces, ciljan na održavanje organizacije kao potpuno podesne da odgovori svojoj sredini i
- Igor Ansoff, koji strategijski menadžment definiše kao sistematski pristup pozicioniranju i povezivanju organizacije sa njenim okruženjem na način koji će obezbediti njen kontinuirani uspeh i obezbeđenje od iznenađenja.

Iako o strategijskom menadžmentu nema šire prihvaćene definicije, među njima ipak postoje određene zajedničke odrednice. Reč je o sledećem: akcentira se da je strategijski menadžment način razmišljanja koji integriše strategijsko i taktičko stanovište i odluke da se potencijal preduzeća usmeri ka područjima poslovanja na kojima može preduzeće da ostvari adekvatnu konkurentsku prednost.⁶⁸

Zadatak strategijskog menadžmenta je, da omogućiti organizaciji racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kojoj ona obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. U tom smislu, strategijski

⁶⁷ Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum Beograd, str.9

⁶⁸ Isto, str.9

menadžment uključuje u sebe: stratejsko planiranje kao svoj esencijalni deo (stratejsku analizu i stratejski izvor), ali i stratejsku promenu (stratejsku implementaciju i kontrolu).⁶⁹

2.2. Karakteristike stratejskog menadžmenta

Da bi se ostvarila stratejska promena, potrebno je kontinuirano preduzimati brojne i različite aktivnosti. Zato se može kazati da proces stratejskog menadžmenta predstavlja skup aktivnosti koje je potrebno preduzeti da bi se ostvarila stratejska promena.

Različiti autori različito strukturisu proces stratejskog menadžmenta. Najveći broj istraživača menadžmenta se slažu da su Certo i Peter konstruisali adekvatan, univerzalno primenljiv model stratejskog menadžmenta. Reč je o tome da su ovi autori proces stratejskog menadžmenta definisali kao proces koji se sastoji od pet faza, odnosno koraka i to:⁷⁰

1. analiza sredine,
2. usmeravanje organizacije,
3. formulisanje strategije,
4. implementacija strategije i
5. stratejska kontrola.

2.2.1. Analiza sredine

Analiza sredine (koja se naziva i stratejska analiza) je prvi korak procesa stratejskog menadžmenta. Identifikovanje i analiziranje performansi okruženja je izuzetno značajan korak procesa stratejskog menadžmenta. Ovo stoga što se na taj način stiču spoznaje o performansama okruženja, saznanja koja su neophodna za uspešno obavljanje svih ostalih koraka stratejskog menadžmenta, što uključuje i sticanje spoznaja o faktorima koji uslovljavaju potrebu implementiranja promene (među kojima su posebno značajni: performanse globalnog tržišta, priroda radnog procesa, tehnologija, ekonomski šok, takmičenje, socijalni trndovi i svetska politika).

Za stratejsku analizu menadžerima stoje na raspolaganju brojne metode, jedna od njih je nezaobilazna. To je tzv. SWOT, odnosno TOWS analiza. TOWS predstavlja situacionu analizu sledećih performansi okruženja organizacije:⁷¹

- Threats (opasnosti), kojoj je svrha analiziranje faktora koji mogu ugroziti poslovanje organizacije,
- Opportunities (šanse), koja je usmerena na otkrivanje mogućnosti (šansi) koje okruženje pruža za uspešnije ostvarivanje ciljeva organizacije, među kojima su posebno značajni: povećanje efikasnosti i uspešnije pozicioniranje na tržištu,
- Weaknesses (slabosti), kojoj je svrha objektivno sagledavanje ograničenja organizacije sa kojima se mora računati u usmeravanju organizacije,
- Strenghts (snage), koja je usmerena na identifikovanje stratejskih kompetencija organizacije koje ona može koristiti u realizaciji njenih stratejskih ciljeva.

⁶⁹ Mašić, B. (2001) *Stratejski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd, str.5

⁷⁰ Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Cit. delo, str.9

⁷¹ Isto, str.10

Svrha SWOT analize nije samo u sagledavanju snaga, slabosti, šansi i opasnosti već i u utvrđivanju i analiziranju njihove međusobne povezanosti i uslovljenosti. To je razlog da SWOT analizu treba da obavlja multidisciplinarni tim relevantnih eksperata, sa top menadžerima na čelu.

2.2.2. Usmeravanje organizacije

Usmeravanje organizacije je drugi korak procesa strategijskog menadžmenta, aktivnost koja se obavlja nakon uspešnog analiziranja sredine. Pod usmeravanjem organizacije podrazumeva se obavljanje svih aktivnosti kojima je svrha formulisanje:⁷²

- Vizije koja predstavlja stav o željenoj budućnosti preduzeća, odnosno sliku kako preduzeće može da izgleda u budućnosti. Ukratko, vizija opisuje „ono što može biti”, odnosno, kako to Kaplan i Norton kažu, šta želimo biti. Svrha vizije nije samo opisivanje budućnosti kojoj se teži već i motivisanje stejkholdera da svu svoju energiju usmere u određenom pravcu. Zbog toga vizije moraju biti: inspirativne, jasne i izazovne;
- Misije koja se, u najkraćoj formi, definiše kao razlog postojanja organizacije. Preciznije rečeno, misija dodatno specifikira viziju na način da opisuje vrednosti, aspiracije i razlog postojanja organizacije. Definisanje misije je, kako to kaže Draker, mukotrpan, bolan i rizičan proces. Ovo stoga što misija treba da sadrži sledeće odrednice:
 - ciljna tržišta i potrošače,
 - osnovne proizvode i usluge,
 - glavne tehnologije,
 - interes za opstanak, razvoj i profitabilnost,
 - sopstveni koncept kompanije,
 - željeni javni imidž;
- Strategijskih ciljeva organizacije koji predstavljaju veoma opšte iskaze o rezultatima koje organizacija želi da ostvari u dugom vremenskom periodu. Strategijske ciljeve utvrđuje top menadžment organizacije za ključne oblasti poslovanja organizacije kao što su: kvalitet proizvoda (usluga), profitabilnost, efikasnost, rast, tržišno učešće, razvoj ljudskih resursa, inovativnost, društvena odgovornost, finansijska stabilnost, i sl.

Formulisanje vizije, misije i strategijskih ciljeva organizacije je veoma složen i izuzetno značajan zadatak menadžmenta. On je:

- Veoma složen zadatak menadžmenta zbog toga što definisanje vizije, misije i ciljeva nije rutinski već kreativan posao najvišeg stepena složenosti. Reč je o tome da uspešan strategijski menadžment podrazumeva respektovanje brojnih eksternih i internih, dugoročnih, srednjoročnih i kratkoročnih faktora, uključujući i adekvatno respektovanje interesa brojnih stejkholdera (internih i eksternih),
- Veoma značajan zadatak menadžmenta jer usmeravanje organizacije podrazumeva

⁷² Isto, str.11

utvrđivanje orijentira kojima organizacija, odnosno svi njeni insajderi, treba da teže u svom funkcionisanju, odnosno ponašanju. Reč je o tome da se usmeravanjem organizacije ne određuje samo smer organizacije već i njena sudbina. Jer, pogrešno usmeravanje organizacije ne dovodi samo do smanjivanja njene efikasnosti već i do ugrožavanja njenog opstanka.

2.2.3. Formulisanje strategije

Strategija određuje osnovni smer i način realizacije ciljeva, odnosno ostvarenja svrhe organizacije. Zato je formulisanje strategije (odnosno strategija) korak koji sledi nakon uspešno obavljenog usmeravanja organizacije.

Formulisanje strategije obuhvata iznalaženje alternativnih rešenja (strategija) i izbor najpovoljnije strategije, tj. optimalne strategije – najbolje u datim uslovima, koja će biti implementirana. Pri tome je potrebno naglasiti da je formulisanje strategije kontinuelan proces, proces koji se obavlja u skladu sa dinamikom relevantnih zahteva (eksterno ili interno uslovljenih).

Uspešno formulisanje strategijskih opcija podrazumeva respektovanje svih relevantnih faktora, a naročito vizije, misije i ciljeva, s jedne i spoznaja dobijenih SWOT analizom, s druge strane.

U formulisanju strategije, menadžeri treba posebnu pažnju da posvete potrebama potrošača. I to ne samo putem uspostavljanja što bliskije komunikacije sa potrošačima, već i putem zajedničke kreacije vrednosti koje su značajne za obe partnerske strane.⁷³

2.2.4. Implementacija strategije

Implementacija strategije je proces realizacije izabrane strategijske opcije. Ovaj proces, kao svoj rezultat, ima strategijsku promenu. Pod strategijskim promenama se podrazumevaju promene u svim onim performansama organizacije koje predstavljaju adekvatan odgovor na izazove okruženja. Prema Modelu „7-S”, koji je kreirala konsultantska organizacija MekKinsi, strategijska promena podrazumeva promenu u sledećim varijablama: Structure (struktura), Strategy (strategija), Systems (sistemi), Style (stil), Staff (osoblje), Skills (sposobnosti) i Shared Values (zajedničke vrednosti).⁷⁴

2.2.5. Strategijska kontrola

Strategijski menadžment, kao proces, uključuje i relevantnu – strategijsku kontrolu. To je i razumljivo s obzirom da sve aktivnosti strategijskog menadžmenta i njihovi rezultati moraju biti praćeni u cilju iznalaženja odgovora na pitanje da li se ove aktivnosti, odnosno rezultati ostvaruju u skladu sa predviđenim (planiranim, željenim) i preduzimanja svih aktivnosti koje su neophodne za uspešnu realizaciju strategijskih ciljeva organizacije.

Strategijska kontrola je proces koji se odvija u više faza: 1. utvrđivanje standarda, 2. merenje, 3. upoređivanje i 4. preduzimanje korektivne akcije.

⁷³ Isto, str.12

⁷⁴ Isto, str.13

Svaki od napred navedenih koraka, faza, odnosno komponenti procesa strateškog menadžmenta predstavljaju po svom sadržaju: analize faktora, premisa o njihovom kretanju u budućnosti, upotrebe adekvatnih metoda i tehnika i sl., veliku kompleksnost, koja zahteva suptilnost i kreativnost menadžment tima. Ovde mislimo, pre svega, na top menadžment, upravni odbor i planski staff (štab), odnosno kadrove koji se bave planiranjem u organizaciji.

Strateški menadžment je jedna strana medalje, tj. odgovornosti koja pripada generalnom (opštem) menadžmentu. Druga strana medalje – odgovornosti predstavlja operativni menadžment. Dok se strateški menadžment bavi kreiranjem strateške pozicije koja obezbeđuje budući životni vek organizacije, operativni menadžment se bavi iskorišćavanjem trenutne strateške pozicije za ostvarivanje operativnih ciljeva organizacije. U poslovnim preduzećima strateški menadžment se kontinuirano brine o profitnim potencijalima, a operativni menadžer se brine kako da pretvori potencijal u stvarni profit.⁷⁵

⁷⁵ Mašić, B. (2001) *Strateški menadžment*, Cit.delo, str.9

PETI DEO

KVALITET POSLOVANJA, MENADŽMENT ZNANJA I LIDERSTVO U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI POSLOVANJA SAVREMENIH KOMPANIJA

1. Kvalitet poslovanja i marketing

Moderno tržište zahteva enormne napore s ciljem realizacije konkurentske prednosti. Fundamentalni cilj savremenog poslovanja predstavlja postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svetske klase proizvoda i usluga. Ovo se može postići isključivo na bazi kontinualnog poboljšavanja kvaliteta poslovanja kompanije, koje je utemeljeno na povećanju produktivnosti rada i znanja svake osobe zaposlene u preduzeću. Permanentno unapređivanje produktivnosti znanja i rada jeste osnovni imperativ moderne ekonomije i svakako najznačajniji faktor u konkurentskoj borbi preduzeća na savremenom tržištu. Poslovna politika svake domaće kompanije treba da obuhvati navedene pretpostavke.

Moderan način rada kompanija podrazumeva preuređivanje funkcija poslovanja. Od tradicionalnog shvatanja sa “usklađenim” načinom razmišljanja, gde su sve funkcije poslovanja posedovale ujednačenu važnost, preduzeća se moraju okrenuti proaktivnom razmišljanju, koje podrazumeva shvatanje i kreiranje promena, kao i davanje većeg značaja onim funkcijama poslovanja koje omogućavaju preduzeću da realizuje, zadrži i jača svoju konkurentnost. Kvalitet i marketing predstavljaju dve funkcije koje poseduju stratešku važnost za poslovanje kompanije.

Edwards Deming je, još početkom pedesetih godina prošlog veka, uočio da kada se unapređuje kvalitet da se simultano unapređuje i produktivnost.

U uslovima modernog tržišta, put do uspeha predstavlja realizacija optimalnog odnosa cena - kvalitet, zasnovanog na kontinualnom unapređivanju produktivnosti poslovanja. Kvalitet postaje primarni razvojni cilj, opredmećen kroz postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svetske klase proizvoda i usluga, a nosioci unapređivanja kvaliteta poslovanja jesu zaposleni u organizaciji, počevši od najvišeg menadžmenta. Svaki zaposleni postaje pojedinac koji mora da doprinosi kvalitetu.

Kvalitet poslovanja podrazumeva tržišnu, poslovnu i društvenu dimenziju. Sa aspekta organizacije, unapređivanje kvaliteta poslovanja podrazumeva pored realizacije poslovnih aspekata kvaliteta (niži troškovi, veća produktivnost, rast profita) i tržišnih aspekata kvaliteta (zadovoljenje zahteva klijenata, postizanje zadovoljstva klijenata, konkurentnost i čvrsta tržišna pozicija), i ostvarivanje društvenog aspekta kvaliteta, koji se manifestuje u zaštiti zdravlja ljudi, zaštiti interesa klijenata, zaštiti životne sredine, štednji prirodnih resursa, itd. Kvalitet poprima obeležje integrisanog menadžment pristupa, koji objedinjava upravljački, marketinški i razvojni aspekt poslovanja, sa krajnim ciljem zadovoljavanja potreba klijenata, ali i celokupne društvene zajednice.

Marketinška funkcija, zbog svojih elementarnih osobina, se javlja kao faktor koji povezuje tri strateški bitne funkcije poslovanja, istraživanje i razvoj, kvalitet i marketing. Marketing kao poslovna funkcija preduzeću omogućava da se anticipiraju promene u okruženju, da im se preduzeće adaptira, ali sve više i da preduzeće učestvuje u promenama, pa čak i da ih kreira. To je funkcija koja stvara uslove da se u strukturu organizacije implementira upravljanje promenama. Ovo je prevashodno zbog toga što marketing omogućava upravljanje znanjem, odnosno stvara mogućnost za povećanje produktivnosti znanja ostalih funkcija poslovanja kompanije. Marketing predstavlja ključni instrument koji čini znanje produktivnijim.

Zadovoljstvo klijenata predstavlja jedan od najvažnijih faktora realizacije konkurentnosti kompanije u savremenom poslovanju. Upravljanje marketingom za konačan cilj ima postizanje zadovoljstva klijenata, koje je usmereno ka postizanju njihove lojalnosti.

Osnove uspešnog upravljanja okrenutog prema kreiranju odnosa s klijentom iziskuju:

- uključenost izvršnog menadžmenta i posvećenost ciljevima takvog upravljanja kompanijom,
- uspešno merenje koje je kratkotrajno zasnovano na upravljanju kvalitetom usluga, a dugotrajno na realizaciji visokog nivoa zadovoljstva klijenata,
- smernice za individualnu inicijativu koje obezbeđuju izvršavanje koje je usklađeno sa opštim ciljem i strategijom usmerenim prema kreiranju odnosa s klijentima.

Postizanje zadovoljstva klijenata nalazi se u tesnoj vezi sa ostvarivanjem ciljeva upravljanja kvalitetom, posebno realizacijom poslovne izvrsnosti. Najvažniju funkciju kompanije u dugotrajnom korišćenju njenih proizvoda/usluga i zadržavanju klijenata ima permanentan razvoj kvaliteta.

Stvaranje prepoznatljive marke predstavlja jedan od bitnih postulata međunarodnog marketinga, jer ima veliki strateški i konkurentski značaj za kompaniju. Jang i Rubikam (engl. Young and Rubicam), jedna od najvećih propagandnih agencija u svetu, upućuje na činjenicu da uspešne robne marke imaju dve karakteristike: vitalnost robne marke i veličinu robne marke, a svaku od njih čine dve osobine.⁷⁶ Robna marka se odlikuje vitalnošću kada je klijenti razlikuju od druge robne marke i kada je ta diferencijacija relevantna po potrebe klijenta. Robna marka poseduje veličinu kada je vrlo cenjena i vrlo poznata na svom ciljnom tržištu.

Tri ključna elementa na kojima se bazira kreiranje uspešne marke čine:

- kvalitet proizvoda,
- diferenciranost proizvoda,
- uspešna tržišna komunikacija s klijentima.

Treba istaći da je imidž države porekla od izrazite važnosti za poziciju marke na svetskom tržištu. Obično sve velike svetske marke potiču iz najrazvijenijih država sveta. Uopšteno se može reći da kompanije, koje nose oznaku države sa negativnim poslovnim imidžom, mogu imati značajnih problema prilikom nastupa na međunarodnom tržištu. Ovo iziskuje dodatna ulaganja u marketing napor kako bi se navedena situacija ublažila i preokrenula u korist takvih preduzeća.

2. Menadžment znanja i liderstvo

Savremena ekonomija, orjentisana sve manje na prirodne resurse, a sve više na preimućstvo intelektualnog aspekta, polazi od činjenice da se konkurentska prednost svake firme nalazi u znanju koje ona poseduje. Terminima ekonomske teorije rečeno, potrebno je izgraditi strategiju koja će proizvesti super profit, tj. strategiju koja će efikasnim iskorišćavanjem znanja omogućiti firmi da osvoji konkurentsku prednost. Pretpostavka je da se znanjem, u svojim eksplicitnim ili prećutnim manifestacijama, može upravljati. Postavlja se pitanje kako razviti strategiju menadžmenta znanja kojom bi se iskoristio ovako značajan resurs i zaštitila njegova vrednost.

⁷⁶ Kotler, P. (2003) *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Adižes, Novi Sad, str.12

Mogućnost upravljanja znanjem postaje sve značajnije u današnjoj tzv. ekonomiji znanja (*knowledge economy*). Kreiranje i širenje znanja unutar savremene organizacije postaje sve više odlučujući faktor u postizanju i održavanju njene konkurentске prednosti. Zapravo, jedina održiva prednost savremene organizacije proizilazi iz onoga šta firma zna, koliko efikasno koristi ono što zna i koliko brzo stiče i koristi novo znanje. Savremena organizacija u eri znanja je ona koja uči, pamti i deluje na osnovu informacija i znanja dostupnog na najbolji mogući način.

Menadžment znanja podrazumeva usvajanje kolektivnog znanja u cilju postizanja poslovnih ciljeva kompanije. Najkraće rečeno, menadžment znanja ima ulogu da osigura da ljudi imaju znanje koje im je potrebno, tamo gde im je potrebno i u trenutku kada im je potrebno, tj. pravo znanje, na pravom mestu i u pravo vreme. Najširi pristup ovom konceptu je razmišljanje o menadžmentu znanja kao procesu koji predstavlja jedinstvo tri komponente⁷⁷: *ljudi, procesa i tehnologije*. Cilj savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja. Ovakvo polazište uključuje stvaranje znanja (*Creation*), osvajanje znanja (*Capture*), čuvanje znanja (*Storing*), podelu znanja sa drugima (*Sharing*) i primenu znanja (*Application*) na način koji će doprineti stvaranju dodatne vrednosti za organizaciju.

Kao strateški pogled na menadžment znanja koji sagledava jedinstvo između tehnoloških i ljudskih faktora kao osnovu opstanka u promenljivom okruženju ističe se definicija dr Y. Malhotre⁷⁸ po kojoj se menadžment znanja definiše na sledeći način: „Menadžment znanja obuhvata najvažnija kritična pitanja organizacione adaptacije, opstanka i kompetencije u susretu sa sve rastućim i bržim promenama poslovnog okruženja. U osnovi, menadžment znanja je otelotvorenje organizacionih procesa koji teže sadejstvu i kombinaciji podataka i informacija koji povećavaju kapacitete informacionih tehnologija i kreiraju i inoviraju potencijalne ljudske kapacitete“ To je koncept kolektivnog znanja jedne organizacije čiji krajnji cilj predstavlja efikasnu primenu znanja u situacijama u kojima se donose odluke. Potrebno je posebno istaći da to znanje treba da je raspoloživo uz zaista malo truda i napora, i da se može primeniti. Koncept menadžmenta znanja predstavlja, dakle "sposobnost da se za relativno kratko vreme dođe do informacije koja će omogućiti svakome u organizaciji da donese najbolju odluku, bilo da se radi o uslovima na tržištu, proizvodu, usluzi, procesu, planiranim aktivnostima konkurenata ili nekim drugim informacijama važnim za uspeh kompanije.⁷⁹ Najkraće rečeno, menadžment znanja je proces kroz koji organizacija generiše vrednost svoje intelektualne imovine bazirane na znanju.⁸⁰

Proučavanje problematike menadžmenta znanja, neminovno dovodi i do definisanja i analiziranja faktora čiji se uticaj na efektivnost programa menadžmenta znanja može definisati kao pozitivan ili negativan, kao pospešujući ili ograničavajući, kao motivišući ili demotivišući. U tom smislu, govoreći o liderstvu kao faktoru uspešnosti programa menadžmenta znanja, svedoci smo gotovo jednoglasne saglasnosti savremenih autora, teoretičara i praktičara iz ove oblasti, da jedno od ključnih mesta u ovoj konstalaciji zauzima liderstvo. Čuveni autori poput Davenporta i Prusaka, Skyrma i Amidon, Ginsberga, Bixlera i Probst, samo su neki koji naglašavaju vezu između ova dva fenomena i smatraju da je uloga lidera u uspešnosti implementacije menadžmenta znanja veoma važna, ako ne i ključna. Neki autori čak i samu prirodu koncepta menadžmenta znanja razlikuju od ostalih strateških koncepta upravo po strasti, odvažnosti i samopouzdanju lidera znanja (*knowledge leader*), kako ih nazivaju. Imajući u vidu kompleksnost savremenog poslovnog okruženja, globalizaciju, brz i konstantan razvoj tehnologije, radnike znanja kao nosioce inovativnih i kreativnih procesa, samo znanje kao osnovu konkurentске prednosti organizacije, s pravom možemo konstatovati da je uloga, sposobnost i odgovornost lidera od krucijalnog značaja za poslovanje savremenih organizacija.

⁷⁷ Macintosh, A. (1995) *Position Paper on Knowledge Management*, Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburg, str. 139.

⁷⁸ Malhotra, Y. (1997) *Knowledge Management in Inquiring Organizations*, Proceeding of 2RD Americas Conference on Information System (Philosophy or Information Systems – in Track), Indianapolis

⁷⁹ Shockley, W. (2000) *Planning to Knowledge Management*, Quality Progress, USA, str. 57.

⁸⁰ Santosus, M., Surmacz, J., *ABC of Knowledge Management*, dostupno na www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabc.html, preuzeto sa sajta 4.5.2013.

3. Uloga i značaj lidera u ekonomiji znanja

Organizacija koja u svom centru ima implementirani program menadžmenta znanja i koja se bori za svoju konkurentsku prednost u okruženju ekonomije znanja poseduje karakteristike i specifičnosti koje zahtevaju posebne, ka znanju okrenute lidere ili, kako smo ih već nazvali, lidere znanja. Ovakvi lideri se nalaze pred veoma teškim zadatkom. Potrebno je upravljati organizacijom sa sledećim karakteristikama: prioritet je protok znanja; odnos sa korisnicima usluga nije više jednosmeran, već se pretvara u partnerstvo koje stvara zajednička rešenja i u kome je protok znanja dvostran; zaposleni čija svakodnevica uključuje program menadžmenta znanja znaju više o tehničkoj osnovi poslovanja, imaju bolji osećaj za tržište i bliži su korisnicima nego njihovi poslodavci; najproduktivniji faktor ovakvih organizacija, kreativni zaposleni ili radnici znanja, najbolje funkcionišu u kreativnom haosu i u uslovima u kojima je organizaciona hijerarhija irelevantna; primarna pokretačka snaga organizacije je kontrola toka informacija i ona je podređena internetu i internoj mreži; osnova deljenja znanja među zaposlenima je poverenje; kancelarije ne predstavljaju simbol moći, a značaj neformalne komunikacije se maksimalno naglašava. Upravljanje ovakvom organizacijom veoma je težak, odgovoran i izazovan zadatak.

3.1. Lider znanja

U literaturi se već, kao što smo naveli, ustalio naziv "lider znanja" (Knowledge Leader). Njegovo postojanje u praksi potvrđuju primeri mnogih organizacija, ali se oko njegove važnosti, vrsta, naziva, položaja i uloga u organizaciji, takođe, vode i mnoge rasprave. Ono što je nesporno i oko čega je saglasna većina autora jeste da je za organizaciju koja ide u pravcu strategije znanja i implementacije programa menadžmenta znanja, ključno pitanje stvaranje kulture koja će podržati saradnju i poverenje. Ako je znanje osnovni resurs savremenog poslovanja i sredstvo za postizanje konkurentske prednosti organizacije, onda menjanje odnosa koji zaposleni imaju prema svom poslu i svojim kolegama, merenje vrednosti koja se novim načinom poslovanja stvara za organizaciju, stvaranje poverenja kao uslova za neometano deljenje i širenje znanja unutar organizacije, globalizacija i tehnološki razvoj, zahteva i lidera koji će zahvaljujući svojim posebnim karakteristikama i veštinama, u navedenim uslovima uspeti da upravlja znanjem u organizaciji i da zahteve promenljivog i turbulentnog okruženja sprovede u delo.

Najčešće se u praksi susreću sledeći lideri znanja, različitih naziva sa, u organizaciji, različito određenim poslovima, radnim zadacima i mestom u organizacionoj strukturi:⁸¹

- Inženjer znanja (Knowledge engineer). Ova vrsta lidera javlja se u organizacijama koje imaju veoma taktički / proceduralan pristup menadžmentu znanja. Zadatak ovog lidera je, kako bismo po njegovom nazivu i sami mogli da zaključimo, da eksplicitno znanje pretvori u instrukcije, programske sisteme i kodifikovane aplikacije. Praktično, na ovaj način se redukuje i smanjuje postojeće znanje da bi se kodifikovalo. Negativna strana ovako postavljene funkcije lidera znanja jeste da detaljnija kodifikacija znanja sprovedena na ovaj način, onemogućava njegovu promenu u trenutku kada okruženje to zahteva.
- Analitičar znanja (Knowledge analyst) je odgovoran za sakupljanje, organizovanje i širenje znanja, obično po zahtevu. Ova vrsta lidera sprovodi svoju funkciju na taj način što postaje skladište najbolje prakse. Nedostatak ovako osmišljene funkcije lidera znanja jeste što njegovim odlaskom iz organizacije postoji opasnost da ode i najbolja praksa. Još jedna potencijalna opasnost koja stoji iza ovakvog lidera znanja jeste da postane od neprocenjive važnosti za svoje neposredno okruženje, tako da nije u stanju da svoje veštine stavi na raspolaganje i ostalim delovima organizacije, kojima je potreban.

⁸¹ Frappaolo, C. (2006) *Knowledge Management*, Capstone Publishing Ltd., str. 57 – 61.

- Menadžer znanja (Knowledge manager) ima ulogu nadzornika. Ovaj pristup liderstvu znanja ima najbolje rezultate u organizacijama u kojima se veruje da je znanje rezultat različitih pojedinaca širom cele organizacije. Menadžer znanja je odgovoran za koordiniranje napora inženjera, arhitekata i analitičara. Ova pozicija najbolje odgovara velikim organizacijama gde postoji rizik da se veliki broj posebnih procesa deljenja znanja izoluje i fragmentira. U tom slučaju menadžer znanja bi trebalo da obezbedi isti nivo koordinacije ovakvih aktivnosti u svim delovima organizacije.
- Direktor znanja (Chief knowledge officer) je veoma tradicionalni, hijerarhijski pristup upravljanju znanja. Direktor znanja je odgovoran za obezbeđivanje široke koordinacije svih lidera znanja i direktno podnosi izveštaje izvršnom direktoru organizacije. Za uspešnost ovako osmišljene uloge lidera znanja, neophodno je ustanovljenje kulture deljenja znanja u organizaciji.
- Upavnik znanja (Knowledge steward) je vrlo slično menadžeru znanja. Ova vrsta lidera znanja najviše uspeha ima u organizacijama koje ne posmatraju znanje kao korporativni resurs kojim se mora upravljati od vrha do najnižeg nivoa u kompaniji. Ova uloga, prilično nepouzdana u praksi, podrazumeva obezbeđivanje minimalne, ali stalne podrške korisnicima znanja, u formi pomoći oko metoda i praksi liderstva znanja.

Koja od navedenih uloga najbolje odgovara organizaciji, zavisiće od raznih faktora, kao što su nivo na kome se nalazi deljenje znanja u organizaciji, spremnost i podrška liderstvu znanja, kao i prijemčivost kulture upravljanja znanjem u organizaciji. Bez obzira o kojoj se ulozi radi, nesporno je da lider znanja ima veliku ulogu u postizanju uspešnosti programa menadžmenta znanja u organizaciji.

3.2. "7 Cs" - liderstva znanja

Ekonomija znanja zahteva transformaciju upravljanja najdragocenijem resursom današnjice, ljudskim resursima. Ta transformacija zahteva od funkcije liderstva da se od tradicionalne funkcije zasnovane na komandovanju i kontroli, kreće ka funkciji povezivanja, umrežavanja i usmeravanja.

Govoreći o liderstvu u ekonomiji znanja, autori Debra Amindon i Doug Macnamara, koji spadaju u vodeće teoretičare, ali i praktičare menadžmenta znanja, smatraju da su moderni lideri oni koji se ne boje brzine promena, koji se hvataju u koštac sa konstantnim učenjem, koji znaju da efikasan menadžment nije stvar posedovanja znanja, već znati kako ga upotrebiti, koji znaju da nije dovoljno poznavati savremene koncepte menadžmenta, nego i implementirati ih. Po mišljenju navedenih autora, bez obzira što je liderstvo više umetnost, nego nauka, ipak je potrebno tražiti odgovarajuću meru koja će nam omogućiti da izmerimo prinos od uspešnog liderstva (ROL , Return – on – leadership).

Povezanost između znanja i napretka nije nova i nepoznata. Međutim, ekonomija znanja, mogućnost upravljanja znanjem i povećanje efekata koje imamo od znanja što ga više razvijamo i delimo, zahteva i jedan novi stil liderstva. Postoji sedam područja koji čine lidera znanja uspešnim, tzv. "7C" liderstva znanja:⁸²

1. Liderstvo znanja je pitanje konteksta (Context). Lider znanja mora da razume prirodu složenog konteksta u okviru koga deluje, kao i da ume da njegovom smisao prenese tako da inspiriše druge.

⁸²Amidon, D.M., Macnamara, D., *7 C's of Knowledge Leadership: Innovating our Future*, dostupno na www.entovation.com. Preuzeto sa sajta 6.5.2013..

2. Liderstvo znanja je pitanje kompetencije (Competence). Lideri znanja moraju da znaju da se kompetencije baziraju na znanju i da su mnogo dinamičnije nego žstatični atributi kao što su veštine. Izgradnja kompetencija zahteva sistematizovani okvir učenja.
3. Liderstvo znanja je pitanje kulture (Culture). Lideri moraj da spoznaju povezanost motivacije (psihologija) pojedinca i kulture (sociologija) organizacije. Trebalo bi da poznaju tradiciju i nasleđe (antropologija) i da znaju da više od 2% svoga vremena menadžeri treba da posvete viziji koja predstavlja životnu snagu poslovanju budućih generacija.
4. Liderstvo znanja je pitanje zajednice (Communities). Lideri znanja treba da razumeju vrednost kolektiva – timova, mreža i zajednica koje rade da bi realizovale viziju. "Kolaborativna prednost" može biti kompetencija novog milenijuma.
5. Liderstvo znanja je pitanje konverzacije i zajedničkog jezika (Conversations, Common Language). Lideri moraju da znaju kako da razvijaju zajednički jezik i da shvate da je mnogo više snage u rezultatima dijaloga, nego u dokumentima koja nastaju kao rezultat pojedinačnih procesa planiranja.
6. Liderstvo znanja je pitanje komunikacija (Communications). Lideri treba da vrednuju komunikacione procese, kako tehničke, tako i međuljudske. Ovo vrednovanje ne treba da se zasniva samo na onome što se prenosi komunikacijom, već na onome novom što može da se nauči i kako novo znanje može da se primeni zarad postizanja dobrobiti za organizaciju ili društvo kao celinu.
7. Liderstvo znanja je pitanje treninga (Coaching). Lideri treba da obučavaju i da budu obučavani od strane ljudi koji imaju slične veštine i viziju.

4. Uticaj liderstva na program menadžment znanja

Po rečima čuvenog M. Portera potencijalni izvori konkurentske prednosti nalaze se svuda u organizaciji. Da bi se došlo do identifikovanja potencijala jedne organizacije za postizanje konkurentske prednosti, potrebno je anallizirati svaku od komponenti tzv. lanca vrednosti: pet primarnih (ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika, marketing i prodaja, servis, odnosno postprodajne usluge) i četiri sekundarnih aktivnosti za podršku kreiranju vrednosti (infrastruktura organizacije, upravljanje kadrovima, razvoj tehnologije i nabavka).⁸³ Sve navedene aktivnosti preduzimaju se u cilju pravljenja mosta između strategijske formulacije i imlementacije.

Na osnovu Porterovog lanca vrednosti, u literaturi je nastala ideja formiranja i teorijske analize tzv. modela lanca znanja (Knowledge Chain Model).⁸⁴ Model lanca znanja će nam omogućiti detaljnije analiziranje položaja i uticaja liderstva na uspešnost programa menadžmenta znanja. Bazična premisa modela je da su sposobnost organizacije da uči i uspešnost njenih projekata, veoma važne komponente organizacionog uspeha i postizanja konkurentske prednosti. Primarne aktivnosti u modelu lanca vrednosti su aktivnosti koje su zajedničke za celu organizaciju i koje spadaju pod nadležnost direktora znanja. U pet primarnih aktivnosti spadaju:

1. Akvizicija znanja (sticanje znanja iz eksternih izvora i preduzimanje aktivnosti da to znanje postane podobno za kasniju upotrebu),

⁸³ Lončarević, R. Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J. (2007) *Menadžment. Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 145.

⁸⁴ Holsapple, C.W., Singh, M. () The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness in *Handbook on Knowledge Mnagement*, Holsapple, C.W. (ed.), Springer, str. 220 – 247.

2. Selekcija znanja (selekcija potrebnog znanja iz internih resursa i preduzimanje aktivnosti da se to znanje učini podobnim za kasniju upotrebu),
3. Stvaranje znanja (stvaranje znanja ili otkrivanjem novog ili dobijanjem od postojećeg znanja),
4. Internalizacija znanja (ažuriranje stanja organizacionih izvora znanja distribucijom i čuvanjem stečenog, selektovanog ili stvorenog znanja) i
5. Eksternalizacija znanja (ugrađivanje znanja u organizacione autpute radi puštanja znanja u okruženje).

Pored primarnih, postoje i četiri sekundarne aktivnosti u modelu lanca znanja koje daju podršku primarnim aktivnostima. U sekundarne aktivnosti spadaju:

1. Liderstvo znanja (uspostavljanje uslova koji omogućavaju i olakšavaju korisne aktivnosti menadžmenta znanja),
2. Koodinacija znanja (upravljanje međusobno zavisnim aktivnostima menadžmenta znanja da bi se osigurali pravi procesi i resursi u pravo vreme),
3. Kontrola znanja (obezbeđivanje da potrebni procesori znanja i resursi budu dostupni u dovoljnom kvalitetu i kvantitetu u cilju obezbeđivanja postavljenih zahteva) i
4. Merenje znanja (ocenjivanje vrednosti resursa znanja, procesora znanja i njihovog razvijanja).

Od četiri sekundarne aktivnosti menadžmenta znanja, liderstvo zauzima primarnu poziciju. Liderstvo znanja postavlja osnovni ton organizacione kulture usmeren na koordinaciju, kontrolu i merenje rezultata, kvalifikuje izražavanje svake od primarnih aktivnosti. Najkraće rečeno, liderstvo treba da omogući stvaranje uslova za postizanje uspešnog i plodonosnog menadžmenta znanja, kroz ostalih osam aktivnosti. Osnovne karakteristike ovakvog liderstva su inspirativnost, mentorstvo, davanje primera, a u cilju stvaranja poverenja i poštovanja, kohezivne i kreativne kulture, ustanovljenja vizije, učenja, slušanja, podučavanja i deljenja znanja.⁸⁵

Na primerima uspešnih kompanija, tzv. korporativnih lidera, autori Cavaleri i Sharon, navode karakteristike liderstva znanja i njegovu povezanost sa menadžmentom znanja. Po mišljenju autora, korporativni lideri, kao što su 3M, Best Buy, BMW, BP Amoco, Canon, Fuji Xerox, Hewlett Packard, Intel, Nokia, Siemens, Royal Dutch Shell, Sony, Toyota, UniLever i Xerox, rutinski govore o važnosti znanja za njihov uspeh na duži rok. Neke od ovih kompanija, kao što su 3M, Toyota i Xerox, postale su nešto više od kompanija koje koriste menadžment znanja. Ove kompanije su sebe transformisale u organizacije zasnovane na znanju (KBO – Knowledge Based Organizations). Ono što je važno za predmet rada, a što navedeni autori posebno naglašavaju, jeste da lideri u ovakvim, na znanju zasnovanim kompanijama, ne teže da upravljaju znanjem (manage knowledge) unutar svojih kompanija, već traže način da iskusno i na znanju zasnovanim načinima (knowledgeably manage) upravljaju, radi postizanja konkurentске prednosti. Tako i dolazimo do osnovne karakteristike lidera znanja – razumevanje njihovog osnovnog cilja, a to je transformisanje svojih organizacija u organizacije zasnovane na znanju koje će koristiti znanje da bi postigle rezultate koji ne mogu biti dostignuti od strane konkurencije. Lideri znanja treba menadžment znanja da integrišu sa razvojem znanja (knowledge development) i da budu sigurni da je znanje utkano u aktivnosti, menadžment sistem i infrastrukturu organizacije.

⁸⁵ Holsapple, C.W., Singh, M. (2004) The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness in *Handbook on Knowledge Management*, Holsapple, C.W. (ed.), Springer, str. 244.

Uspešno liderstvo koje je fokusirano na znanje, ali u smislu njegovog iskorišćavanja radi postizanja dodatne vrednosti za organizaciju, daje veoma pozitivne rezultate u praksi, koji se najčešće ogledaju u povećanju produktivnosti i agilnosti firme, jačanju inovativnosti, poboljšanju reputacije, unapređenje kreativnosti zaposlenih i jačanje njihovog morala. Svaki od navedenih rezultata vrlo je važan za organizaciju.

Možemo izvesti zaključak da menadžment znanja predstavlja veliki izazov sa savremene lidere. Gotovo da u literaturi postoji apsolutna saglasnost teoretičara da efikasnost i uspeh programa menadžmenta znanja zavisi prvenstveno od stava lidera po tom pitanju. Naime, velika je verovatnoća da će, ukoliko lideri kompanije ne uvide značaj programa menadžmenta znanja, kao i potencijalne benefite za organizaciju, sam program biti osuđen na neuspeh. U savremenim uslovima poslovanja, znanje i učenje postaju neraskidivi deo liderstva, a uticaj liderstva na implementaciju programa menadžmenta znanja veoma veliki. O tome govore ne samo navodi u literaturi, nego i brojni primeri iz prakse. Liderstvo samo u saradnji sa ostalim aktivnostima menadžmenta znanja može doprineti uspehu ovog programa, ali mišljenja smo da ipak treba naglasiti stav da je "korporacija senka čoveka na vrhu", po rečima A. Millera.

Naravno, liderstvo koje bi trebalo da bude faktor koji pospešuje program menadžmenta znanja mora da razreši jednu od osnovnih dilema u liderstvu, a to je sam način upravljanja radnicima znanja. Naime, još je Makijaveli postavio pitanje da li je za lidera bolje da bude voljen ili da ga se sledbenici plaše. Njegov zaključak je da ukoliko lider ne može da bude oboje (a samo nekolicina ljudi to može), onda je mnogo efikasnije ovo drugo – da ga se sledbenici plaše.⁸⁶ Zapravo, radnici znanja ne reaguju pozitivno na rigidne mere kažnjavanja i nagrađivanja, kao što u njihovom radu ne postoji ni jednostavan sistem nagrađivanja na osnovu jasnog merenja produktivnosti. Dakle, kod radnika znanja sve je zasnovano na kreativnosti i odnosima poverenja. Stoga se i lider ne može striktno pridržavati jednog, tačno zacrtanog i predvidljivog stila upravljanja, već ga mora, prateći signale iz okruženja i signale koje šalju sami radnici znanja, prilagođavati datoj situaciji, naravno u skladu sa svojim limitima i sposobnostima. Lider u promenljivom i kompleksnom poslovnom okruženju mora da bude sposoban da vidi neobične potencijale u običnim ljudima i da svoje odluke donosi uz balans između idealizma i pragmatizma. Ili kako neki autori nazivaju ovaj model liderstva "liderstvo iz pozadine", definišući ga kao liderstvo koje omogućava kreiranje takve organizacione kulture u kojoj će različiti ljudi u različitim trenucima, a u zavisnosti od zahteva okruženja, njihovih stremljenja, sposobnosti, veština i pravaca inovacije, izaći na čelo grupe i voditi je u pravcu u kome je potrebno.⁸⁷ Ovo je možda način, da radnici znanja u potpunosti dođu do izražaja, da benefiti od programa menadžmenta znanja postanu vidljivi, a zajedničko znanje dostupno svima u organizaciji doprinese stvaranju dodatne vrednosti za organizaciju i efektivnijem i efikasnijem donošenju odluka.

5. Kvalitet poslovanja, znanje i domaća konkuretnost

Kompanije mogu da kreiraju konkurentsku prednost iz mnogobrojnih izvora, kao što su superiornost u pogledu kvaliteta, brzine, sigurnosti, usluge, dizajna i pouzdanosti, zajedno s nižim troškom, nižom

⁸⁶ Snook, S.A. (2008), Love and Fear and the Modern Boss, *Harvard Business Review. Leadership & Strategy for the Twenty – First Strategy*, str. 16

⁸⁷ Hill, L.A. (2008), Where Will We Find Tomorrow's Leaders?, *Harvard Business Review. Leadership & Strategy for the Twenty – First Strategy*, str. 123 – 129.

cenom itd.⁸⁸ Često se radi o jedinstvenoj kombinaciji svega nabrojanog, a ne o jednoj univerzalnoj i magičnoj soluciji, kombinaciji koja daje nadmoć. Potrebno je razumeti da su konkurentske prednosti relativne, a ne apsolutne. Tako je na primjer, Singapurska avio-kompanija je poboljšavala svoj kvalitet, ali Ketej pacifik je to radila znatno brže i time postupno smanjivala njihov međusobni jaz.

Draker smatra da srž svake organizacije predstavlja marketing i inoviranje.⁸⁹ Inoviranje se odnosi na obezbeđivanje ekonomskih zadovoljstava. Nije samo dovoljno da preduzeće ponudi neki proizvod ili uslugu. Ono mora da nudi bolje proizvode i usluge. Najproduktivnija inovacija jeste različit proizvod ili usluga koji stvaraju novu mogućnost za zadovoljenje potreba, a ne unapređenje.

Glavni problemi koji su prisutni u domaćem ambijentu kada je u pitanju tržišni razvoj su:

- neusvajanje marketing logike,
- neshvatanje integralnog marketing koncepta,
- nepravilno tumačenje marketinga,
- neadekvatno tretiranje investiranja u razvoj tržišta,
- problemi organizacione strukture,
- sporost usvajanja novih trendova, metoda i tehnika menadžmenta.

Dakle, marketing se mora tumačiti kao poslovna filozofija čiji značaj proizilazi iz činjenice da marketing ujedinjuje, usklađuje rad i usmerava aktivnost preduzeća na identifikaciji i anticipiranju i zadovoljavanju potreba i zahteva klijenata.

Glavni problem nedovoljne tržišne uspešnosti domaćih preduzeća u poslovanju verovatno se nalazi u pitanju loše produktivnosti poslovanja i neadekvatnom odnosu cena - kvalitet proizvoda. Domaća preduzeća su u poslednjih nekoliko decenija imala značajne probleme sa produktivnošću rada, što je uticalo na rast troškova i formiranje prodajnih cena koje su bile nekonkurentne na tržištu. Bez obzira na trend rasta broja kompanija koje imaju uveden sistem menadžmenta kvalitetom i razvoja pokreta za kvalitet u domaćoj privredi, generalno posmatrano su rezultati još uvek obeshrabrujući.

Nažalost, domaća mala i srednja preduzeća još uvek nedovoljno primenjuju sistem menadžmenta kvaliteta što znatno utiče na njihovu konkurentnost, kako na domaćem, tako i na međunarodnom tržištu.⁹⁰ Naime, rukovodioci ovih preduzeća najviše zbog svoje neinformisanosti nisu zainteresovani za investiranje u implementaciju ISO 9000:2000 jer smatraju da im to još nije potrebno. Međutim, realnost međunarodnog tržišta ih uvek brzo natera da promene mišljenje, ali tada je najčešće kasno, jer je konkurencija na ovom tržištu izrazita. U promovisanju međunarodnih standarda osim države i njenih institucija važnu ulogu moraju imati preduzetnici jer bez njihove inicijative i motivacije svi drugi napori su uzaludni.

Procesi globalizacije tržišta i međunarodne konkurencije zahtevaju da preduzeća ukoliko žele da opstanu na svojim pozicijama moraju posedovati tri ključna resursa i to: finansijska sredstva, novu tehnologiju i znanje. Ključ za unapređenje kvaliteta poslovanja domaćih kompanija treba tražiti u odgovarajućem korišćenju znanja.

Nažalost, osim finansijskih sredstava i novih tehnologija domaćim kompanijama nedostaje još jedan resurs, a to je znanje. Obrazovanje i znanje su novi kreatori konkurentnosti.

⁸⁸ Kotler, P. (2003) *Marketing insights from A to Z*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken

⁸⁹ Drucker, P. (2003) *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad

⁹⁰ Đorđević, D. i Bogetić, S. (2007), *Uloga međunarodnih standarda u postizanju poslovne izvrsnosti domaćih malih i srednjih preduzeća*, Jedinstveno udruženje Srbije za kvalitet - JUSK, Beograd

Domaćim menadžerima je potrebno unapređenje znanja iz oblasti upravljanja preduzećem. Isto tako, svaki pojedinac zaposlen u preduzeću mora da se neprestano usavršava i da unapređuje svoje znanje. Skup takvih osoba koje se kontinualno usavršavaju i unapređuju produktivnost svog znanja izgrađuje produktivnu kompaniju. Unapređenjem znanja, unapređuje se i produktivnost poslovanja. Znanje postaje elementarni poslovni resurs. Svi drugi poslovni resursi su sekundarnog značaja, jer njihova produktivnost direktno zavisi od korišćenja znanja. Moderno (informaciono) društvo predstavlja društvo znanja u kome je znanje postalo fundamentalni resurs i korisno dobro.

Suština i izvor konkurentnosti razvijenih savremenih kompanija se nalazi u:

1. znanju,
2. kvalitetu i
3. ljudima.

U uslovima moderne ekonomije, razvoj konkurentnosti kompanija mora da otpočne na domaćem tržištu, gde je preduzeće izloženo nasrtajima globalnih tržišnih predvodnika. Poređenje sa konkurentima mora da krene već na domaćem tržištu, kako bi se definisala jasna tržišna pozicija domaćih preduzeća i prepoznao plan aktivnosti za prevazilaženje jaza konkurentnosti. S druge strane, pitanje nedovoljne konkurentnosti domaćih preduzeća kratkotrajno može da se reši primenom reinženjeringa, a dugotrajno gledano na bazi implementacije koncepta sistema upravljanja kvalitetom i kreiranjem integrisanih menadžment sistema.

Sistem upravljanja kvalitetom predstavlja takav sistem menadžmenta kojim se, sa aspekta kvaliteta, vodi preduzeće i njime upravlja. Serija međunarodnih standarda je prevashodno orijentisana na zadovoljenje zahteva klijenata kao jednog od elementarnih preduslova kontinualnog unapređivanja kvaliteta poslovanja, a u cilju unapređivanja konkurentnosti.

Kod domaćih preduzeća suočenih sa izazovom prilagođavanja uslovima tržišta, kao i zahtevima klijenata i drugih interesnih grupa, postoji potreba za uređenjem poslovnih procesa i integracijom sistema menadžmenta u cilju poboljšanja poslovnih performansi i ostvarivanja konkurentske prednosti.⁹¹ Integrisani sistem menadžmenta grade sistem menadžmenta kvalitetom, zaštitom životne sredine i zdravljem i bezbednošću na radu. Može se reći da realizovan i održavan integrisani sistem menadžmenta predstavlja uslov opstanka kompanije na tržištu. Dakle, primena integrisanih menadžment sistema predstavlja jedan od najozbiljnijih načina za postizanje konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća u međunarodnom okruženju jer omogućuje skraćivanje vremena potrebnog za postizanje elemenata poslovne izvrsnosti, što stvara uslove da preduzeća iz manje razvijenih zemalja, pri tom poštujući zahteve međunarodnih standarda, kreiraju poslovni sistem koji može omogućiti uspešno prisustvo na tržištu.

Unapređenje znanja menadžera i ekspertskih timova domaćih kompanija predstavlja najbitniji način za unapređenje konkurentnosti koje se bazira na implementaciji integrisanih menadžment sistema.

⁹¹ Tončić, D., Mišić, M. i Janković, Ž. (2008), *Modeliranje procesa za integrisani sistem menadžmenta korišćenjem Visual Processes.Net*, Jedinstveno udruženje Srbije za kvalitet - JUSK, Beograd

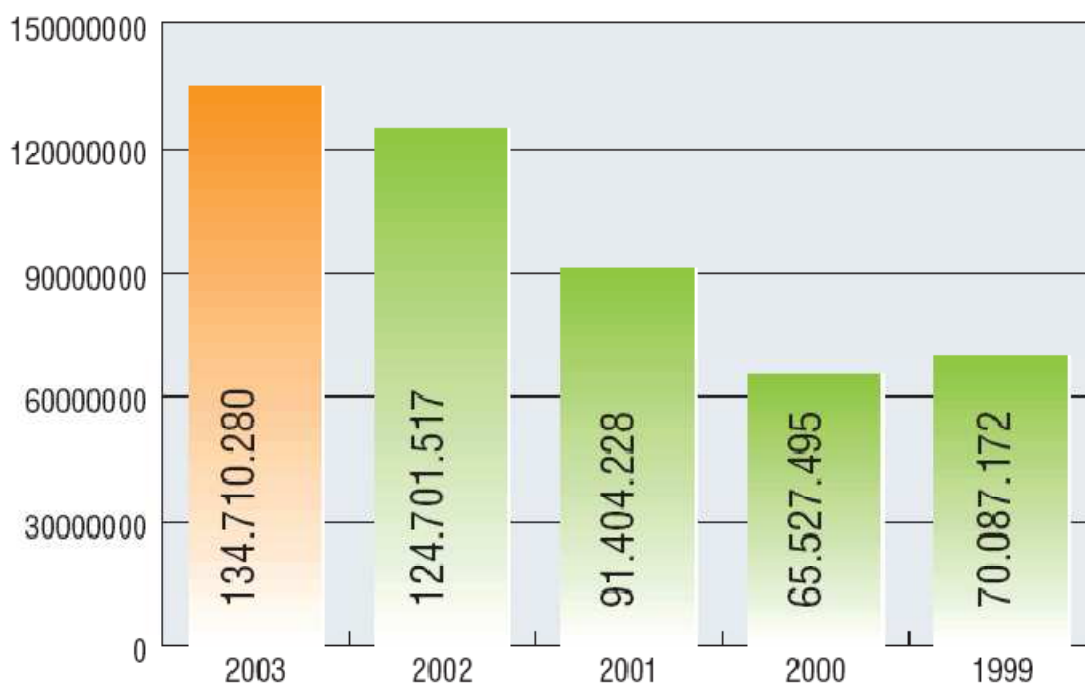
ŠESTI DEO

STUDIJA SLUČAJA U PREDUZEĆU TERMOFARM

1. 1. Situaciona analiza

1. 1. 1. Tražnja

U težnji da podmiri ogromnu tražnju na lokalnom i inostranom tržištu, kompanija Termofarm konstantno povećava proizvodnju i plasman lekova i pomoćnih lekovitih sredstava u poslednjih 5 godina. Budući da je tražnja za lekovima i pomoćnim lekovitim sredstvima konstantno visoka, strateško opredeljenje kompanije je fokusiranje, i u narednih nekoliko godina, na lekove i OTC.



Rast proizvodnje lekova i OTC (u kutijama)

Kompanija Termofarm je i u 2004. godini zadržao poziciju lidera u ukupnoj prodaji lekova na domaćem tržištu sa 45,14 % (što je vrednosno 7.24 milijarde dinara od ukupno ostvarene prodaja domaćih proizvođača lekova na domaćem tržištu, koja iznosi 16.03 milijarde dinara). U dvema najvećim farmakoterapeutskim grupama, koje čine 52,30 posto ukupnog prometa lekova u zemlji, kompanija Termofarm je 42,60 posto, a u prodaji antibiotika sa 46,30 odsto. Među 20 najprodavanijih preparata u Srbiji su 10 lekova su iz palete kompanije Termofarm.

2006. godine kompanija je proglašena za preduzeće sa najvećom stopom rasta u Srbiji.

1. 1. 2. Socijalni i kulturološki faktori

Na domaćem tržištu kompanija Termofarm ima dugogodišnje iskustvo i veliko poverenje potrošača. Socijalni i kulturološki faktori nemaju velik uticaj na domaćem tržištu, pa stoga ne postoji ni potreba da kompanija Termofarm prilagođava svoj proizvodni program i strategije različitim kulturnim i socijalnim grupama. Ipak, kompanija Termofarm nastoji da novim projektom u svoje apoteke uvede besplatne konsultacije sa lekarima i promociju novih proizvoda na tržištu kako bi potrošači bili upoznati sa asortimanom proizvoda kompanije.

Na globalnom tržištu postoje socijalne i kulturološke razlike i na osnovu njih se rade različiti modeli sa različitim cenama i strategijom promocije.

1. 1. 3. Društveno-politička sfera

Društveno-politička sfera na području naše zemlje trenutno je nestabilna, sa obzirom na politička i ekonomska dešavanja u proteklih 20 godina, međutim teži ka procesu stabilizacije. Ovaj faktor značajno utiče na poslovanje kompanije sa inostranim preduzećima, sa kojima ima dugogodišnju saradnju.

1. 1. 4. Demografske karakteristike

Osnovni demografski trendovi na području Republike Srbije u poslednjih 10 godina (od popisa 1991) su smanjenje i starenje populacije. Ovakvi trendovi ne idu u prilog širenju tržišta. Obzirom da se promene u demografiji odvijaju relativno sporo, ni sledećih nekoliko godina neće doneti, bar kada su osnovni populacioni trendovi u pitanju, bitnije promene.

1. 1. 6. Ekonomski uslovi

Kupovna moć stanovništva na domaćem tržištu je veoma niska ali postoji tendencija rasta kupovne moći. U sledeće tri godine očekuje se godišnji porast DBP od 5-6%, kontrolisana inflacija od 10% na godišnjem nivou i rast plata ne veći od 15% na godišnjem nivou. Zahvaljujući stabilnosti domaće valute, situacija je danas znatno bolja na tržištu farmaceutske proizvoda. Domaća proizvodnja može da pokrije skoro 90 odsto potreba tržišta, a delimičan nedostatak lekova prouzrokovao je nedovoljnim obimom nabavke od strane Republičkog zavoda za zdravstveno osiguranje, zbog nedostatka finansijskih sredstava. Prema podacima jedne engleske investicione banke, srpsko farmaceutsko tržište do 2005. godine je ostvarilo najveću stopu rasta u odnosu na sve zemlje u okruženju - čak 17 odsto godišnje. Tome svakako doprineli i privatizacija dve domaće fabrike.

Ekonomski uslovi na globalnom tržištu variraju od zemlje do zemlje. U razvijenim zemljama zapada kupovna moć stanovništva je visoka, dok je u zemljama u razvoju relativno niska. Ovo znači da je kompanija Termofarm prinuđena da vrši prilagođavanje u ceni u zavisnosti od zemlje u kojoj posluje.

1. 1. 7. Tehnologija

Za proizvode koji su visokog kvaliteta, kompanija Termofarm koristi modernu kompjutersku opremu u proizvodnji istih roba i konstantno je u koraku sa novim tehnologijama iz oblasti farmaceutske industrije.

Takođe, započeta je implementacija SAP projekta u poslovanje kompanije Termofarm, najnovija verzija trenutno najboljeg i najefikasnijeg informacionog sistema na tržištu. Kompleksan sistema, koji pokriva sve poslovne funkcije, uveden je u većini vodećih svetskih kompanija.

U prvoj fazi SAP će biti uveden u matičnu kuću i sve ćerke firme. Prema utvrđenom planu., SAP treba da zameni sve funkcionalnosti starog kompanijinog informativnog sistema. Što praktično znači da se uvodi veća funkcionalnost proizvodnje, održavanja proizvodnje, upravljanje kvalitetom, prodaje i distribucije, finansija, kontrolinga, računovodstva i na kraju poslovnog izveštavanja koje će da vuče podatke iz svih tih segmenata poslovnog sistema. Obuka kadrova će se vršiti tokom rada na projektu, kao i praktična edukacija. Stručnjaci dve strane kompanije su angažovani u procesu edukacije, implementacije SAP-a i kvalitetne pripreme saradnika u okviru kompanije Termofarm. Druga faza podrazumeva implementaciju već definisanih procesa na ostale delove .Uvođenje SAP-a u sistem kompanije predstavlja veliku investiciju za budućnost.

1. 1. 8. Mediji

Kompanija Termofarm je značajno zastupljena u medijima. Praktično da ne postoji medij gde se kompanija ne reklamira – TV, radio, štampa, bilbordi, plakati, internet... To proizilazi iz realne potrebe da kompanija što širem krugu javnosti predstavi svoju raznovrsnu paletu proizvoda i da na taj način sadašnji i potencijalni potrošači budu uvek adekvatno informisani o proizvodima koji su im na raspolaganju. Zbog svega toga kompanija Termofarm veliki deo svog marketinškog budžeta izdvaja za advertizing.

1. 1. 9. Konkurencija

Na domaćem tržištu kompanija je sa 46% učešća lider u distribuciji i prodaji farmaceutskih proizvoda. Domaća konkurencija je relativno slaba. Karakteristika domaćeg tržišta u poslednjih 5 godina je slabljenje domaće konkurencije i prodor i jačanje strane konkurencije na domaćem tržištu. Zadržavanje liderske pozicije na domaćem tržištu kompanija uspeva zahvaljujući visokom kvalitetu preparata, najsavremenijoj tehnologiji proizvodnje, visokostručnom kadru i uvođenjem novih proizvoda, modernizacijom kanala distribucije.

Na inostranom tržištu konkurencija je veoma jaka, ali kompanija ulaže posebne napore u izgradnju imidža i povećanje tržišnog udela. U zavisnosti od konkretne zemlje poslovanja Hemofarm formira posebne strategije:

- strategija razvoja : Rusija i Nemačka
- strategija penetracije : Sirija, SAD, Irak i Alžir

1. 2. Ciljne grupe

❖ Lekovi

- Lekari, farmaceuti, bolnice
- Deca, odrasli, starije osobe

❖ Veterina i zaštita bilja

- Poljoprivredne ustanove, poljoprivrednici
- Veterinarske ustanove, veterinari

❖ Medicinski materijal

- Bolnice
- Ambulante

❖ Parafarmaceutika

- Deca
- Sportisti
- Studenti
- Poslovni ljudi
- Starije osobe

❖ Kozmetika

- Žene starije od 25 godina

❖ Plastična i papirna ambalaža

- Prehrambena industrija
- Farmaceutska industrija
- Tekstilna industrija

❖ Program poslovne galanterije

- Knjižare
- Poslovni ljudi

- Klijenti

❖ **Plazni program**

- Specijalizovane prodavnice

1. 3. Marketing ciljevi

- Plasiranje novog proizvoda i poboljšanje kvaliteta postojećih proizvoda
- Formiranje pristupačne cene proizvoda u odnosu na kupovnu moć potrošača na određenom tržištu
- Unapređenje kanala prodaje
- Razvijanje novih usluga u distributivnim aktivnostima
- Konstantan rad na direktnom marketingu

1. 4. Marketing strategija

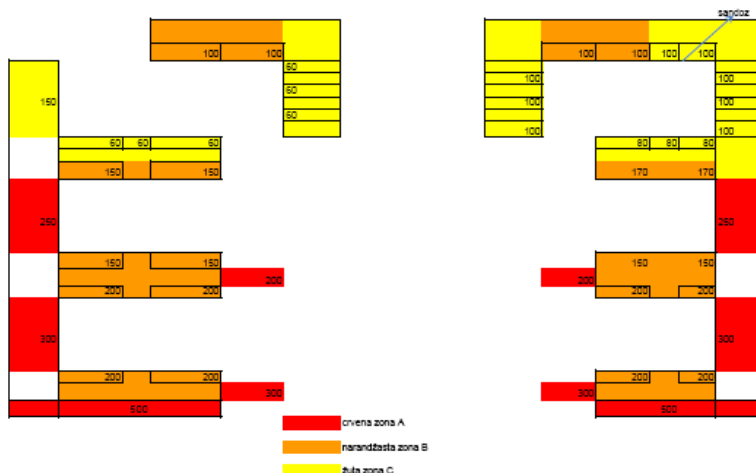
- korišćenje kvalitetnog materijala
- kontinuirani razvoj kadrova kroz različite obuke i seminare
- uvođenje e-komercija kao vid kanala distribucije
- strategija ekspanzije bazirana na osvajanju novih potrošača

Marketingška strategija koncerna se postavlja u saradnji sa top-menadžmentom i marketingškim timovima zavisnih preduzeća. Ovaj sektor obavlja sve vrste praćenja tržišnih pojava, sva ekonomska, društvena i finansijska kretanja, planiraju se uvođenja novih proizvoda, a saradnjom sa odeljenjem za odnose sa javnošću daje se doprinos što boljem predstavljanju Hemofarma.

1.5. Prodajne i marketingške strategije u maloprodaji

1.5.1. Pozicioniranje (placement) proizvoda

Kategorizacija u postavci proizvoda, naročito na vidljivim mestima i mestima dostupnim pacijentu, nudimo kao mogućnost iznajmljivanja dobavljačima koji plaćaju godišnje zaduženje za ovu uslugu.



1.5.2. Brendiranje reklamnih površina u apotekama

Standardna postavka indoor reklamnih površina koje izdajemo u zakup dobavljačima. Postoje 3 sistema u ponudi: svetleći boksovi u izlogu, nalepnice na izlogu i alu ramovi na zidovima apoteka. Na ovaj način ostvarujemo solidan mesečni prihod na marketing.

1.5.3. Preporuka apoteka u okviru kompanije Termofarm

Preporuka naglašava određenu grupu proizvoda iz kategorije DODACI ISRANI, koja ima jedan vremenski ili sezonski karakter. Ideja je da povećamo prodaju ovih proizvoda u „pravo“ vreme i naglasimo najtraženije proizvode iz naše ponude.

Svakog meseca kreiramo aktuelnu temu koja karakteriše sezonu i naglašavamo sve fokus proizvode.

- Ideja skretanja pažnje na aktuelne proizvode u toku jednog meseca, sa određenom tematikom svakog meseca
- Afirmacija prodaje OTC programa
- Npr: tema meseca u novembru je bila Imunitet (Jačajte imunitet..i sl.)

1.5.4. Konsultacija apoteke

Konsultacija je imidž kampanja u apotekama kompanije X koja omogućava pacijentima povremene ili stalne konsultacije sa lekarima specijalistima iz različitih oblasti medicinske struke.

Konsultacija je coobranding akcija sa nekom od privatnih poliklinika (AntaMedica) i njihovim specijalistima koji vrše edukaciju pacijenata. Konsultacija se odvija kroz razgovor sa pacijentom u izdvojenom prostoru u apoteci i eventualno se može uraditi neki pregled koja ne zahteva posebne uslove npr. merenje krvnog pritiska.

Odvija se 1-2 puta u toku meseca.

1.5.5. Dani kozmetike

Prodajna akcija sa ciljem afirmacija prodaje kozmetičkih brendova u X apotekama

Sastoji se od 3-5 dana vezanih u jedan događaj. Svakog dana brandiramo po jednu kozmetičku liniju. Promotivne aktivnosti traju celog dana ili određeni broj sati. Benefiti za kupca su dnevni popust od 10% i ostali poklone po izboru ili dogovoru sa dobavljačem. Stvaranje imidža brige u kupcu- pregledi, skeneri, najbolja ponuda za kupca. Događaji se odvijaju kvartalno i imaju za cilj redovnu nabavku kozmetike naših pacijenata sa većim iznosima na računima. Komunikacija se odvija plakatima, deljenjem flajera , radio oglašavanjem i komunikacija preko interne baze podataka.

1.5.6. Zdravlje kao sreća

Imidž akcija koja primarno ima za cilj prihod na marketingu od naših dobavljača i drugih partnera u poslu, a sekundarno bolju promociju proizvoda i prodaju u našim apotekama. Zdravlje kao sreća je mesto prenošenja poruka, edukacije i dobrih primera prakse koji se odnose na individualne mere i aktivnosti za očuvanje i unapređenje zdravlja, sprečavanja nastanka bolesti, rano otkrivanje bolesti i pravovremeno lečenje. **Zdravlje kao sreća** se održava 2-3 puta godišnje u delta Cityu i nosi po jednu temu koja se tiče ljudskog zdravlja. **Zdravlje kao sreća** ima svoj **edukativni deo**- predavanja stručnjaka za određenu oblast i **izložbeni deo**- štandovi na kojima se nalaze izlagači sa robom, tehnikom, uslugama i drugom ponudom koja se odnosi na zadatu temu, a sve sa motivom unapređenja zdravlja i širenja zdravih primera prakse.

1.5.7. Loyalty program- Gift Card apoteke– Recept za štednju!

Gift Card svakom korisniku obezbeđuje sigurnih 5% popusta prilikom kupovine u X apotekama, dodatnih 5% popusta na već sniženu cenu, kao i brojna iznenađenja koja konstantno unapređujemo. Gift Card se nalazi u slobodnom prometu i svaki pacijent može postati korisnik kartice. Svi uslovi korišćenja i pogodnosti koje kartica pruža opisani su u brošuri koja se dobija uz karticu.

1.5.8. Promo Team X- Podrška maloprodaji

Promotim je organizovan sa ciljem pospešivanja prodaje u apotekama . Sačinjava ga tim od tri člana- obučeni i stručni osoba, saradnika sa ugovorom o delu i radi pod kontrolom marketinga. Promotivni tim je obrazovan, samouvereni, vešt kadar koji dobro poznaje kompletan asortiman robe u apotekama i ovladao je svim prodajnim veštinama. Ciljevi: pospešivanje prodaje, kontrola zaliha u mp, kontrola kratkih rokova, merchandising, postavka akcijske robe, urednost svih POS materijala, edukacija zaposlenih u prodajnim veštinama, jačanje motivacije svih zaposlenih.

Promo tim donosi prihod na marketingu jer se kao usluga nudi našim dobavljačima koji nemaju stručan tim za podršku prodaje. Usmerene su ciljano na prodaju određenih artikala po nalogu komercijale. Aktivnosti, organizaciju i kontrolu vrši marketing i podnosi komercijali izveštaj.

Rezultat: povećana prodaja i bolja kontrola sporohodnog lagera, motivacija ostalih zaposlenih u cilju preuzimanja uspešnih tehnika u prodaji.

1.5.8.1. Marketinške aktivnosti u maloprodaji

1. Dnevni događaji
2. Promocije
3. Preporuka apoteke
4. Prodajne akcije: "Apoteka vernost nagrađuje", Rodjendan DCity-a, Grazia shopping night
5. Gift Card
6. Konsultacije
7. Prodajna akcija Novogodišnji popust
8. Promotivne aktivnosti sa karakterom celodnevnog događaja i posebnom ponudom za kupca
9. Dnevni događaji: Seba Med, Vichy, Roc, DR Hauschka, Darphin, Logona
10. Najava događaja u Cosmopolitanu i Lisa
11. Komunikacija: plakati, flajeri sa najavom događaja
12. Redovne promocije dobavljača u trajanju od 3-4 sata u svim apotekama
13. Prodajna akcija koja ima za cilj podsticanje prodaje u apotekama, naročito velikih kupaca.
14. Poklanjamo vredne poklone u odnosu na iznose kupovine od 2.500, 3.500, 4.500 dinara
15. Shopping night (Prodajna akcija sa popustom od 10%)
16. Gift card
17. Konsultacije (Gostovanja stručnih lica: kozmetologa, lekara u našim apotekama)

Očekivane **porast prodaje je 27%** u odnosu na predhodni mesec

Prezentacija marketinga u maloprodaji:

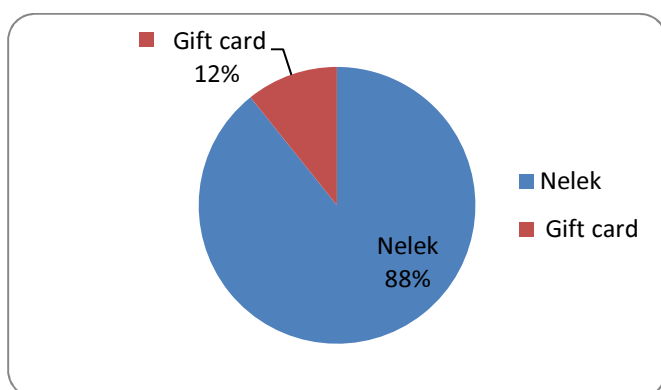
Korporativne i imidž akcije

Realizovani projekti i projekti u kontinuitetu, predstavljaju aktivnosti koji treba da pozicioniraju našu apoteku na najviše mesto po ponudi, organizaciji prodaje i uslugama. Aktivnosti koje nas vode na mesto razvijene poslovne kulture, naročito kao firmu koja brine kako o svojim klijentima, tako i svojim zaposlenima.

konsultacija- Imidž akcija za naše pacijente. Konsultacije sa lekarima specijalistima u apoteci. Partner u projektu je Poliklinika Antamedica. Preko 600 obrađenih pacijenata na konsultacijama. Projekat se unapređuje i na ostale apoteke. Traje do kraja godine.

Loyalty program- Gift Card - kartica za verne kupce. Kartica nosi bonitet za pacijenta od 5% za kupovinu neleka i kozmetike.

Ukupno	Nelek EUR	Gift Card EUR	% od prodaje
Januar	166.446,79	4.504,86	2,71
Februar	175.689,62	7.604,62	4,33
Mart	195.994,01	19.588,46	9,99
April	180.676,32	14.755,00	8,17
Maj	167.652,65	18.288,11	10,91
Jun	187.492,43	22.516,47	12,01
Jul	198.883,85	32.087,33	16,13
Avgust	166.545,33	25.426,14	15,27
Septembar	164.412,17	26.117,59	15,89
Oktobar	192.832,64	34.358,93	17,82
Novembar	184.335,94	28.999,58	15,73
Decembar	224.260,91	31.330,26	13,97
ZBIRNO	2.205.222,66	265.577,35	12,04



Broj kupovina po kartici	Prosečna kupovina po kartici EUR
1,07	15,48

Interna komunikacija- X News - štampano izdanje internog komunikatora. Cilj: korporativni imidž i identitet, motivacija i edukacija zaposlenih. Izlazi svakog drugog meseca ili kvartalno.

Eksterna Komunikacija- baza podataka- uspostavili smo eksternu komunikaciju sa bazom podataka korisnika Gift Card. Komunikacija se za sada vrši emailom i sms servisom. Dosadašnja iskustva sa novim servisom sms obaveštavanja pokazuju mnogo veći odziv kupca na naše pozive. Porast prodaje u pojedinim akcijama u koje uključujemo i SMS obaveštavanje sa pozivom na akciju konkretno iznosi između 20% i 30% uspešnijim rezultatom.

Prihodi marketinga –

- pozicioniranje i brendiranje u apotekama

Mesec	Ukupno (EUR)
Januar	4.463,77
Februar	5.015,20
Mart	6.519,82
April	5.917,48
Maj	5.684,65
Jun	5.885,30
Jul	5.536,23
Avgust	5.649,58
Septembar	6.145,18
Oktobar	6.021,23
Novembar	6.456,16
Decembar	6.564,17

Grand Total	69.858,77
--------------------	------------------

- Pozicioniranje La Roche Posay i brandiranje Vichy

Mesec	Ukupno (EUR)
Januar	260,00
Februar	260,00
Mart	510,00
April	510,00
Maj	510,00
Jun	580,00
Jul	560,00
Avgust	510,00
Septembar	610,00
Oktobar	410,00
Novembar	120,00
Decembar	120,00
Grand Total	4.960,00

- Pozicioniranje Vichy koje se plaća kao Cassa sconto kao marketing budžet.

Mesec	Ukupno (EUR)
Januar	463,00

Februar	408,00
Mart	606,00
April	680,00
Maj	695,00
Jun	643,00
Jul	678,00
Avgust	505,00
Septembar	659,00
Oktobar	648,00
Novembar	586,00
Decembar	703,00
Grand Total	7.274,00

- Sajam zdravlja- Zdravlje kao sreća

Idejni projekat koji apoteke rade uz podršku medija. Učesnici Sajma su naši dobavljači koji nam plaćaju kotizaciju za učešće na izložbenom i edukativnom programu sajma. Održava se svakog meseca u trajanju od tri dana. Cilj je pospešivanje prodaje u apotekama, prezentacija kvalitetne ponude, skretanje pažnje i na proizvode i na apoteku, porast čistog prihoda od kotizacija učesnika svakog meseca. Projekat ćemo ubuduće širiti u smislu bolje podrške, više učesnika i novih benefita (dodatna sponzorstva).

Mesec	Ukupno (EUR)
April	1.540,00
Maj	805,00
Jun	660,00
Grand Total	3.005,00

Aktivnosti u prodaji:

- **preporuka-** fokus proizvodi u maloprodaji koje naglašavamo i na koje skrećemo pažnju. Svaki mesec ima jednu do dve odrednice po prioritetu koji ima jak sezonski karakter. Artikli su izdvojeni u najudarnijim zonama u prodaji. Informacija o proizvodima se uzimaju na info stalku preporuka. Ostvareni fokusi:

Januar- jačanje imuniteta, predlog preparata. Februar- detoksikacija, predlog preparata. Mart- prirodna kozmetika. April- antiage preparati. Maj – preparati za mršavljenje i Celulit.

- **Prodaja kratkih rokova** – standardizovan način izlaganja kratkih rokova leka i neleka. Nelek je dostupan i vidljiv prema kupcu. Izradili smo displaye za kratke rokove. Na ovaj način smo povećali prodaju kratkih rokova.

- **Promocije:**

Promocije dogovaramo sa dobavljačem i njihovim timovima za promociju.

Prikaz uspešnosti ćemo predstaviti samo na primeru apoteka Krug i Svetogorska jer se u njih odvija oko 80% ukupnog broja promocija:

Ogr.KRUG	Promet promo artikala (EUR)	Procenat u prodaji
Januar	6.636,00	9,0 %
Februar	9.382,00	13,8 %
Mart	10.106,00	12,9 %
April	12.801,00	16,4 %
Maj	6.134,00	8,0 %
Jun	11.264,00	13,44 %
Jul	4.573,00	5,91 %
Avgust	1.856,00	3,2 %
Septembar	4.592,00	7,2 %
Oktobar	5.988,00	7,0%
Novembar	8.233,00	10,0 %
Decembar	15.490	14,0%

Svetogorska	Promet promo artikala (EUR)	Procenat u prodaji
Januar	665	3,5%
Februar	730	4,2%
Mart	1.700	6,0%
April	1.229	8,9%
Maj	1.380	10,5%
Jun	1.044	6,9%
Jul	2.446	10,1%
Avgust	752	3,2%
Septembar	1.030	4,6 %
Oktober	2.240	14,7%
Novembar	1.847	9,8%
Decembar	2.030	11,4%

- **Dani kozmetike:**

Pospešivanje prodaje neleka-kozmetike. Bolja prezentacija proizvoda. Postavljanje promocije na nivo događaja sa posebnim benefitima za kupovinu. Trajanje je od 3 do 5 dana. Svakog dana brandiramo po jednu kozmetičku liniju. Promotivne aktivnosti traju celog dana ili određeni broj sati za promociju. Odobravamo dnevni popust od 10% , poklone po izboru ili dogovoru sa dobavljačem, preglede, savetovanja i tretmane lica.

datum	ogranak	proizvodi	rezultat prodaje (eur)	dnevni promet(eur)	učešće u prodaji u %
2.7.-4.7.	Užice	Seba, Vichy, Avene, Murad	998	1.830	54,54
2.7.-4.7.	Čačak	Seba, SVR,Murad, Vichy	498	1.342	37,11
13.7. -15.7.	Meštrović	Seba, SVR, Avene,	449	2.930	15,32

		ROC			
20.7.-23.7.	Svetogorska	Seba , Svr, Avene, Vichy, Hauschka, Logona, Murad	1.895	5.508	34,40
28.7.-30.7.	Stari aerodrom	seba,svr,roc,vichy	552	2.429	22,73
16.-18.9.	Nova Galenika		373	2.037	18,31
23.-25.9.	Kikinda		810	3.445	23,51
23.-25.9.	Zrenjanin		702	2.134	32,90
8.-11.10.	Užice		1.477	2.201	67,11
8.-11.10.	Čačak		823	1.864	44,15
15.-17.10.	Kruševac		1.207	2.217	54,44
15.-17.10.	Kraljevo		1.144	1.750	65,37
	Pančevo		554	2.175	25,47
3.-6.11.	Meštrović		1.640	4.798	34,18
9.-13.11.	Stari Aerodrom		1.020	3.350	30,45
8-13.11.	Svetogorska		3.349	6.917	48,42
16.-18.12.	Zrenjanin		265	1.933	13,71
16.-18.12.	Kikinda		468	2.723	17,19
	Nova Galenika		261	1.855	14,07
22.-31.12.	Delta city		9.105	46.822	19,45

• **VIKEND AKCIJE - akcija sa popustima za kozmetiku i deo neleka.**

2012.	ukupno	nelek	kozmetika
SEPTEMBAR	68.371,02	32.391,70	11.204,09
OKTOBAR	82.264,63	42.194,84	18.896,16
NOVEMBAR	69.449,54	36.438,50	15.219,05
DECEMBAR	86.105,06	44.627,76	17.367,21

Plan aktivnosti do kraja godine:

- Razvoj i unapređenje ponude za Loyalty klub, nova ekskluzivna kategorija vernih kupaca.
- Nova kategorizacija objekata na: ekskluziv, tempo i maxi objekte i adekvatan marketinški nastup.
- Integrisanje prodajnih akcija kroz sve objekte: dijetetske i kozmetičke. Zadaci i redovne analize.
- Razvoj i edukacija Promotima. Pojačana aktivnost.
- Unapređenje direktne komunikacije sa pacijentima .

1. 6. Instrumenti marketing miksa

1. 6. 1. Proizvod

Proizvodi kompanije Termofarm su grupisani na sledeći način:

- ❖ **Lekovi**
- ❖ **Veterina i zaštita bilja**
- ❖ **Medicinski materijal**
- ❖ **Ostalo**

U okviru kompanije postoji oko 300 lekova od kojih su najzastupljeniji antibiotici, kardiovaskularni lekovi i neuroleptici. Novost u oblasti humanih lekova je što će proizvodnja antibiotika, kako se najavljuje u Termofarmu, uskoro biti zaokružena antibioticima druge i treće generacije, u skladu sa licencom GlaxoSmithKline, vodeće svetske kompanije u proizvodnji lekova.

Ostali proizvodi su iz oblasti:

- Parafarmaceutike
- Missing Kolekcije
- Ambalaže
- Poslovne Galanterije
- Plažnog Programa

1. 6. 2. Cena

Cena proizvoda se formira u zavisnosti od tržišta na kom se plasira proizvod, a uvek je definisana zakonom koji sprečava stvaranje velikih oscilacija cena na tržištu na kome deluje. Cena proizvoda prvenstveno treba da bude prilagođena ekonomskoj moći potrošača. Takođe, kompanija vodi računa o pozicioniranosti svog proizvoda u odnosu na konkurente koji se nalaze tržištu. Na taj način, politika cena se modifikuje u skladu sa tržišnim kretanjima, odnosno povećanjem nivoa konkurentnosti na tržištu farmaceutskih proizvoda.

Imajući u vidu rast proizvodnje i prodaje, finansijski efekat ne prati taj rast, s obzirom na činjenicu da četiri godine nisu rasle cene lekova na domaćem tržištu, a da je euro rastao u odnosu na dinar, te da su rasle cene troškova poslovanja.

1. 6. 3. Distribucija

Unapredjenje postojeće prodajne mreže kroz kanale direktne i indirektne prodaje u vidu:

- distribucije lekova na veliko
- kanala prodaje (npr. e-komercije)
- standardizacije prodajnih lokacija
- rokova i garancije isporuke
- logistika (skladište, transport, uvoz)
- uključivanje u promocije novih farmaceutskih proizvoda
- postmarketinško praćenje proizvoda
- razvijanje novih usluga u distributivnim aktivnostima
- hitni i brzo reagovanje kod vanrednih situacija.

1. 6. 4. Promotivni miks

Kompanija koja veliku pažnju posvećuje marketinškim i promotivnim aktivnostima. Zastupljenost u svim medijima i promotivne kampanje predstavljaju osnovu promotivnih aktivnosti. Osnovno načelo farmaceutske industrije je posvećenost zdravlju i širenju naučnih činjenica iz oblasti farmacije koje su bitne za njene potrošače. Stoga, kompanija veliki deo ukupnog marketing budžeta koristi za advertizing.

Promotivne aktivnosti deluju u dva pravca: prema zdravstvenim radnicima, koji predstavljaju stručnu javnost, i prema potrošačima putem javnog oglašavanja. Za jednu promotivnu aktivnost veoma su bitne sledeće karakteristike:

- ✓ tačna i objektivna prezentacija
- ✓ jasne naučne činjenice
- ✓ podaci o sigurnosti i bezbednosti bez obmane ili dovođenja u zabludu

Direktnim marketingom u cilju diferencijacije i izgradnje trajnog odnosa sa klijentima, kompanija radi na ostvarivanju direktnog kontakta sa lekarima i farmaceutima. U tom pogledu konstantno je potrebno unapređivati i raditi na:

- direktnom marketingu putem televizije kad je u pitanju promocija novih proizvoda,
- telemarketingu – uvođenje posebnih otvorenih telefona za savetovanje i informisanje o proizvodima,
- kvalitetnom propagadnom materijalu koji treba da bude dostupan medicinskim ustanovama i apotekama.

Koristeći se novim vidovima poslovanja **B2B – Business to Business** kompanijaje projektom „**apoteka**” uvela novi brend sa paletom OTC proizvoda koji se izdaju bez recepta. Na ovaj način, koncern je jednim korakom bliži svojim potrošačima koji nemaju naviku da posećuju lekara.

U okviru promotivnog miksa predlažemo:

- pojačane propagadne aktivnosti za sve proizvode sem lekova,
- pojačane propagadne aktivnosti za sve nove proizvode koji se plasiraju na tržištu,
- pojačati informisanost stanovništva o drugim proizvodima koje se nalaze u okviru koncerna,
- pojačati promotivne aktivnosti vezane za kompanijinu fondaciju radi stvaranja bolje slike o koncernu,
- sponzorstvo na raznim manifestacijama sa naglaskom na logo i znak kompanije,
- organizovanje video konferencije putem interneta radi prezentacije svojih novih proizvoda.

1. 6. 5. Zaštita životne sredine

Kompanijina poslovna politike i organizacione kulture kompanije. Briga o životnoj sredini predstavlja bitan segment.

Sve aktivnosti se konstantno analiziraju i mere sa ekološkog aspekta, kako bi se blagovremeno preduzele korektivne akcije, ukoliko postoji odstupanje od principa politike zaštite životne sredine.

Poslovanje se odvija uz uvažavanje savremenih ekoloških standarda i zahteva. Stoga, trenutno je u toku uvođenje sistema ekološkog menadžmenta po standardima ISO 14001. Kompanija se pridržava odgovarajućih standarda za kvalitet, pouzdanost i performanse, koji su postavljeni sistemom kvaliteta ISO 9002, što podrazumeva vođenje aktivnosti na način koji uvažava potrebe zaštite životne sredine na trajnoj osnovi, sve do ispunjenja zahteva programa zaštite životne sredine, primenjujući standarde za upravljanje zaštitom životne sredine ISO 14001.

Kako bi potvrdio ovakvu svoju politiku, kompanija se usaglašava sa zahtevima Sistema upravljanja zaštitom životne sredine (SEM), specificiranim u standardima ISO 14001, s tim što je isti povezan sa Sistemom kvaliteta ISO 9002 i na taj način ispunjava zahteve Programa zaštite životne sredine.

ZAKLJUČAK

Respektujući redosled do sada prikazane sistematike izlaganja, a u skladu sa postavljenim hipotezama, moguće je donošenje sledećih bitnih zaključaka.

Kada posmatramo i analiziramo bitne razlike u koncepciji upravljanja preduzećima između pojedinih zemalja u svetu, može se zaključiti da postoje dve koncepcije upravljanja preduzećima, a to su: po prvoj koncepciji kad se želi povećati proizvodnja, proučavaju se svi faktori koji ulaze u proizvodnju i po drugoj proučavanja tih faktora koji ulaze u kalkulaciju dodaju se istraživanja i tržišna predviđanja.

Savremena proizvodnja zbog masovnosti suočena je sa problemom prodaje jer je ponuda veća od tražnje. Količine proizvoda koji se ne mogu prodati predstavljaju problem. Kako te proizvode prodati i osloboditi sredstva da bi ih ponovo uključili u proces reprodukcije su pitanja koja moraju rešiti upravljačke strukture.

Za rešavanje ovih problema nastala je nova poslovna filozofija, nazvana marketing. To je sistem kojim uspešna preduzeća uspevaju da savladaju problem prodaje. Marketing pristup je promenio stavove i ponašanje preduzeća, orijentišući ih ka tržištu i potrošačima.

Pod delovanjem te orijentacije preduzeća polaze od interesa i potreba potrošača, po njima prilagođavaju svoju proizvodnju i poslovanje. Takav pristup im omogućava da relativno brzo napreduju diferencirajući se od onih koji nisu razumeli suštinu i značaj marketinga.

Marketing je kao nova poslovna filozofija, orijentacija, politika, i strategija izmenio ponašanje i pogled preduzeća na sopstvene poslovne ciljeve. Promena je u tome što pod delovanjem marketinga preduzeće u centru svih ciljeva, planova, strategija i akcija ima potrošače, a ne samo svoje interese. Potrebe, zahtevi i želje potrošača su polazište i orijentir za proizvodnju i poslovanje preduzeća.

Savremeni proizvodni razvoj, zahvaljujući razvoju tehnike i tehnologije uslovljava poslovno preduzeće u složenom tržišnom i društvenopolitičkom okruženju, koje bitno utiče na njegov opstanak i razvoj. To uslovljava koordinaciju svih aktivnosti, odnosno funkcija u preduzeću, a tržišno razmišljanje vlada ovim odlukama.

Marketing je način povezivanja preduzeća sa njegovom okolinom. U središtu svih interesovanja je potrošač, njegove potrebe i želje, a najefikasniji način zadovoljavanja tih potreba je razmena. U procesu razmene i kupci i potrošači ispunjavaju poseban vid ponašanja.

Marketing je proces razmene roba, usluga i ideja u kome i kupac i prodavac žele da ostvare neke ciljeve. To utiče na logično ponašanje preduzeća u različitim tržišnim uslovima sa naglaskom na misaoni proces donošenja upravljačkih odluka koje obezbeđuju najviši nivo efikasnosti i efikasnosti poslovanja. Intenzivan razvoj marketinga i stalno širenje njegove primene u praksi uticali su da se ova naučna oblast izučava na različitim nivoima obrazovanja.

Marketing u okviru strategijskog planiranja počiva na koncepciji koja integriše, koordinira i usmerava sve poslovne aktivnosti jednog preduzeća u cilju identifikovanja i anticipiranja zadovoljenja potreba korisnika proizvoda/usluga na tržištu. Iz gore priloženog stoji da je marketing neraskidiva spona u strategijskom planiranju jednog savremenog privrednog društva. Uloga marketinga u formulisanju strategije preduzeća je prevashodno u iznalaženju mogućnosti da se ostvari diferentna prednost u odnosu na konkurenciju na datom tržištu.

Značaj marketinga u strateškom planiranju se ogleda u sledećim aktivnostima:

- analiza mikro i makro okruženja,
- analiza postojeće i potencijalne tražnje,
- mogućnost uvođenja novih tehničko-tehnoloških oblika poslovanja,
- mogućnost inovacije proizvoda/usluge.

Zahvaljujući blagovremeno dostavljenim tržišnim informacijama od strane marketinga, dalje koncipiranim stratezijskim planiranjem se želi postići sledeće: a)izbegavaju se neprijatna iznenađenja na tržištu kao posledica neprilagođenosti preduzeća spoljnjem okruženju, b)sprovodi se najadekvatnije izabrana strategija nastupa na tržištu, c)identifikuju se i anticipiraju mogućnosti okruženja.

Marketing koncept stratezijskog planiranja je doprineo da se usvoji savremen pristup organizacionoj strukturi preduzeća u kojoj tržište i kupci usmeravaju sve relevantne informacije ka preduzeću u cilju fleksibilnijeg određenja ka datim tržišnim segmentima. Kvalitetno formulisana marketing koncepcija stratezijski je usmerena ka ispunjenju sledećih ciljeva preduzeća: •maksimalno zadovoljenje potreba konačnih potrošača, •ostvarenje maksimalne dobiti za preduzeće, •zadovoljenje društvenih potreba.

Tržište je stalno sučeljavanje odnosa ponude i potražnje. Ponuda i potražnja ispoljavaju svoje delovanje posredstvom konkurencije. U tom smislu konkurencija predstavlja unutrašnju motornu snagu koja pokreće tržišni mehanizam. Usled procesa globalizacije i regionalizacije tržišta, kompanije moraju mnogo ažurnije da razmišljaju o jačanju svoje konkurentnosti.

Formulisanje strategije u suštini se svodi na konkurenciju. Konkurentna strategija mora da se razvije iz temeljnog poznavanja pravila konkurencije, koja određuju atraktivnost nekog privrednog sistema. Pravila konkurencije ugrađena su u pet faktora konkurentnosti, pet osnovnih sila: ulazak novih konkurenata na tržište, opasnost od supstitucije, pregovaračka snaga kupca, pregovaračka snaga dobavljača i rivalitet među postojećim konkurentima. Zajednička jačina tih sila određuje krajnji potencijal jedne delatnosti da ostvari profit.

Porterova analiza sila vodi na zaključak da uspešnom analizom okruženja i pozicioniranjem u odnosu na spomenute sile, moguće je ostvariti nadprosečnu dobiti. Prema Porteru za uspeh je potrebno odabrati strategiju koja odgovara tržišnoj strukturi u kojoj se organizacija nalazi.

Zadatak stratezijskog menadžmenta je, da omogućiti organizaciji racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kojoj ona obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. U tom smislu, stratezijski menadžment uključuje u sebe: stratezijsko planiranje kao svoj esencijalni deo (stratezijsku analizu i stratezijski izvor), ali i stratezijsku promenu (stratezijsku implementaciju i kontrolu). Identifikovanje i analiziranje performansi okruženja je izuzetno značajan korak procesa stratezijskog menadžmenta. Ovo stoga što se na taj način stiču spoznaje o performansama okruženja, saznanja koja su neophodna za uspešno obavljanje svih ostalih koraka stratezijskog menadžmenta, što uključuje i sticanje spoznaja o faktorima koji uslovljavaju potrebu implementiranja promene.

Formulisanje strategije obuhvata iznalaženje alternativnih rešenja (strategija) i izbor najpovoljnije strategije, tj. optimalne strategije – najbolje u datim uslovima, koja će biti implementirana. Pri tome je potrebno naglasiti da je formulisanje strategije kontinuelan proces, proces koji se obavlja u skladu sa dinamikom relevantnih zahteva (eksterno ili interno uslovljenih).

Izvori konkurentnosti razvijenih savremenih kompanija se nalaze u: znanju, kvalitetu i ljudima. Moderno tržište zahteva enormne napore s ciljem realizacije konkurentne prednosti. Fundamentalni cilj savremenog poslovanja predstavlja postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svetske klase proizvoda i usluga. Ovo se može postići isključivo na bazi kontinualnog poboljšavanja kvaliteta poslovanja kompanije, koje je utemeljeno na povećanju produktivnosti rada i znanja svake osobe

zaposlene u preduzeću. Permanentno unapređivanje produktivnosti znanja i rada jeste osnovni imperativ moderne ekonomije i svakako najznačajniji faktor u konkurentskoj borbi preduzeća na savremenom tržištu.

Moderan način rada kompanija podrazumeva preuređivanje funkcija poslovanja. Preduzeća se moraju okrenuti proaktivnom razmišljanju, koje podrazumeva shvatanje i kreiranje promena, kao i davanje većeg značaja onim funkcijama poslovanja koje omogućavaju preduzeću da realizuje, zadrži i jača svoju konkurentnost. Kvalitet i marketing predstavljaju dve funkcije koje poseduju stratešku važnost za poslovanje kompanije.

Kvalitet postaje primarni razvojni cilj, opredmećen kroz postizanje poslovne izvrsnosti i dostizanje svetske klase proizvoda i usluga, a nosioci unapređivanja kvaliteta poslovanja jesu zaposleni u organizaciji, počevši od najvišeg menadžmenta. Svaki zaposleni postaje pojedinac koji mora da doprinosi kvalitetu.

Savremena ekonomija, orjentisana sve manje na prirodne resurse, a sve više na preimućstvo intelektualnog aspekta, polazi od činjenice da se konkurentska prednost svake firme nalazi u znanju koje ona poseduje. Terminima ekonomske teorije rečeno, potrebno je izgraditi strategiju koja će proizvesti super profit, tj. strategiju koja će efikasnim iskorišćavanjem znanja omogućiti firmi da osvoji konkurentsku prednost.

Kreiranje i širenje znanja unutar savremene organizacije postaje sve više odlučujući faktor u postizanju i održavanju njene konkurentske prednosti. Zapravo, jedina održiva prednost savremene organizacije proizilazi iz onoga šta firma zna, koliko efikasno koristi ono što zna i koliko brzo stiže i koristi novo znanje. Savremena organizacija u eri znanja je ona koja uči, pamti i deluje na osnovu informacija i znanja dostupnog na najbolji mogući način.

Domaća preduzeća još uvek nisu dovoljno shvatila da se konkurentska pozicija stvara sa kontinualnim unapređivanjem kvaliteta proizvoda i usluga, u funkciji zadovoljenja potreba klijenata. Put koji vodi ka unapređenju kvaliteta poslovanja domaćih kompanija treba tražiti u odgovarajućem korišćenju znanja.

Potrebno je da rukovodioci stalno unapređuju svoja znanja iz oblasti menadžmenta. Osnovni zadatak obrazovanja iz područja tehnika i veština menadžmenta predstavlja ovladavanje znanjima koja su neophodna da bi se uspešno upravljalo poslovanjem, a u cilju povećanja produktivnosti kako rada tako i znanja. Implementacija integrisanih menadžment sistema u domaćim preduzećima treba da stvori uslove za konkurentsku borbu za opstanak u odnosu na konkurenciju iz inostranstva. Ključna uloga u ovom procesu pripada unapređivanju znanja domaćih menadžera.

Domaća mala i srednja preduzeća još uvek nedovoljno primenjuju sistem menadžmenta kvaliteta što znatno utiče na njihovu konkurentnost, kako na domaćem, tako i na međunarodnom tržištu. Naime, rukovodioci ovih preduzeća najviše zbog svoje neinformisanosti nisu zainteresovani za investiranje u implementaciju ISO 9000:2000 jer smatraju da im to još nije potrebno. Međutim, realnost međunarodnog tržišta ih uvek brzo natera da promene mišljenje, ali tada je najčešće kasno, jer je konkurencija na ovom tržištu izrazita. U promovisanju međunarodnih stanadarda osim države i njenih institucija važnu ulogu moraju imati preduzetnici, jer bez njihove inicijative i motivacije svi drugi naponi su uzaludni.

Procesi globalizacije tržišta i međunarodne konkurencije zahtevaju da preduzeća ukoliko žele da opstanu na svojim pozicijama moraju posedovati tri ključna resursa i to: finansijska sredstva, novu

tehnologiju i znanje. Ključ za unapređenje kvaliteta poslovanja domaćih kompanija treba tražiti u odgovarajućem korišćenju znanja.

Nažalost, osim finansijskih sredstava i novih tehnologija domaćim kompanijama nedostaje još jedan resurs, a to je znanje. Obrazovanje i znanje su novi kreatori konkurentnosti.

Domaćim menadžerima je potrebno unapređenje znanja iz oblasti upravljanja preduzećem. Isto tako, svaki pojedinac zaposlen u preduzeću mora da se neprestano usavršava i da unapređuje svoje znanje. Skup takvih osoba koje se kontinualno usavršavaju i unapređuju produktivnost svog znanja izgrađuje produktivnu kompaniju. Unapređenjem znanja, unapređuje se i produktivnost poslovanja. Znanje postaje elementarni poslovni resurs. Svi drugi poslovni resursi su sekundarnog značaja, jer njihova produktivnost direktno zavisi od korišćenja znanja. Moderno (informaciono) društvo predstavlja društvo znanja u kome je znanje postalo fundamentalni resurs i korisno dobro.

Unapređenje znanja menadžera i ekspertskih timova domaćih kompanija predstavlja najbitniji način za unapređenje konkurentnosti koje se bazira na implementaciji integrisanih menadžment sistema.

Uspešna preduzeća ne prilagođavaju se mehanički postojećim trendovima, već sudjeluju u njihovom stvaranju i promeni „pravila igre“, te tako povećavaju potražnju upravo za svojim proizvodima i uslugama, što čini njihovo poslovanje profitabilnim.

L I T E R A T U R A

1. Barać, S. i Stakić, B. (2007) *Osnovi ekonomije*, Univerzitet Singidunum, Beograd
2. Drucker, P. (2003) *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad
3. Knežević, G. (2009) *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd
4. Kotler, P. (2003) *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Adižes, Novi Sad
5. Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum Beograd
6. Lončarević, R. Mašić B. i Đorđević – Boljanović, J. (2007) *Menadžment. Principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd
7. Mašić, B. (2001) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd
8. Petrović, Z. (2008) *Računovodstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd
9. Porter, M. (2008) *O konkurenciji* [prevod sa engleskog Mira i Vera Gligorijević], Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd
10. Porter, M. (2007) *Konkurentna prednost-Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, [prevod sa engleskog Mira i Vera Gligorijević], Asse, Novi Sad
11. Stanišić, M. i Stanojević, Lj. (2009) *Metodologija revizije banaka*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Elektronski izvori:

www.entovation.com
www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabc.html