



Универзитет Сингидунум
Департман за последипломске студије

Пословна економија
Мастер академске студије

МАСТЕР РАД

**Улога иновација у примени еколошких материјала у
грађевинарству и уклањање штетних материјала- студија случаја
Cablesheer group**

Ментор:
Проф. др Мирослав Лутовац

Студент:
Катарина
Ристић
401454/2013

Београд, 2015.

Садржај:

Увод.....	4
Предмет истраживања.....	5
Циљеви истраживања.....	6
Хипотетички оквир истраживања	6
Методе истраживања	7
Структура рада	8
1.Динамично окружење на конкурентном тржишту	9
1.1.Структура тржишта.....	9
1.1.1.Механизам Тржишта	10
1.2.Макроекономска деловања	12
1.2.1.Показатељи Економске активности	12
1.3.Промене тражње на тржишту	13
1.3.1.Постизање предности на конкурентском тржишту	15
1.4.Максимизација профита	16
1.5.Прикупљање података о потрошачима	18
1.5.1.Прикупљање података и тестови реакције купаца	19
1.6.Нове технологије и њихов утицај.....	20
1.7.Угао производних фирми на тржишту	21
1.7.1.Промене структуре ради унапређења	22
2.Трендови и промена пословања	24
2.1.Макроекономски ефекти и регулативе	24
2.2.Утицај структуре тржишта на предузеће	25
2.3.Значај брендирања	26
2.4.Тржишни удео и одређивање стратегије	28
2.5.Економска активност и развијеност	30
2.6.Интернет револуција и тржишна моћ.....	32
2.6.1.Интернет компаније и унапређење пословања.....	32
2.6.2.Иновације и предузеће	34

2.7.Глобализација и ширење пословања	35
2.8.Ширење пословања	36
2.8.1.Еколошки проблеми и последице масовне производње	36
3.Итентификација могућности и развој стратегије.....	38
3.1.Маркетинг истраживање.....	38
3.2.Предвиђање резултата стратегије.....	39
3.3.Формулација пословања и постављање стратегије.....	41
3.4.Анализа окружења и стратегија	43
4.Студија случаја Предузећа Cablesheer group	44
4.1.Азбест и његове употребе	44
4.1.1.Последице и обољења	45
4.1.2.Индустрија уклањања	46
4.2.Уклањање азбеста: Cablesheer group.....	47
4.3.Специфичност обављања пословања и формулација циљева у предузећу Cablesheer group	48
4.3.1.Анализа маркетиншког окружења уз помоћ ПЕСТ и SWOT анализе Cablesheer group	49
4.4.Дистрибуција материјала: Safety Industries	50
4.5. Занимљиве чињенице.....	51
5.Електронско пословање.....	54
<i>Е-околина и Е-маркетинг</i>	<i>54</i>
5.1.Е-пословање (E-commerce).....	55
5.2.Пословање пренето на интернет.....	57
5.3.Е-бизнис компанија	58
5.4.Онлајн репутација компанија и оптимизација.....	60
5.5.Социјални медији.....	61
Закључак	63
Литература:	65

Увод

Свака компанија на тржишту другачије дејствује и послује, зависно од конкретних услова, економског окружења компаније, циљева пословања, околности и трендова, стратешких циљева, конкуренције са којим се суочава, оквира и правца развоја итд. Међутим оно што је заједничко за све компаније је стрмљење ка успешном пословању, максимизација профита у датим условима као и могућности његовог увећања. Један од најбитнијих задатака предузећа пре него што направи било какве потезе на тржишту је да испита ту индустрију и направи стратегијски план.

Компаније у већини индустрија у напорима за успех теже да имају успешну стратегију у односу на конкуренте. Постављањем стратегије они се позиционирају и формулишу план активности и деловања. А унутар једне индустрије се може наћи безброј компанија са разноврсним начинима и стратегијама.

Развој нових технологија је неминовно довео и до импликације технологије у сва поља човековог деловања и живота. Технологија и иновације се муњевито развијају али постоји и временски период пре него што пронађу употребу и заживе. Модерна технологија је нашла свој пут код унапређења и побољшања ефикасности свих сфера, у лечењу болести, побољшању индустрије, али једно од најбољих технолошких унапређења човековог живота је управо интернет. Успостављање технологије телефона је трајало неколико деценија док је технологија интернета заживела и за деценију променила и начин на који послујемо и функционисемо. У обављању пословања интернет и нове технологије се примењују како би се унапредило пословање али и заштитила околина.

Огроман број производа и тржишта робе на тржишту је услед глобализације добио међународни карактер, што наравно повећава конкуренцију на тржишту и отежава постављање предузећа. Предузеће због повећања конкурентности и напретка у пословању глобално, мора да се прилагоди и на најбољи могући начин искористи и примени те иновације у свом пословању.

Порасту броја конкурената такође доприноси и технологија, иновације и пораст е-пословања највише због могућности које се нуде потенцијалним купцима. Купци на тај начин лако могу да упореде цену и квалитет онога што нуди организација на тржишту.

За пословање и успех предузећа на тржишту је кључно поседовање средстава, оригиналног производа или идеје о задовољењу неке жеље или потребе купаца које друге компаније још нису оствариле. Импликација нових изума и иновација је такође битна јер може обезбедити предност у односу на конкуренте. Свако предузеће тежи да задовољи потребе потрошача на тржишту на најбољи могући начин. Из угла предузећа је битно да у свакој индустрији име или бренд тог предузећа буде тако представљен да ствара вредности, означава квалитетан производ или услугу а све у сврху креирања доброг имица предузећа.

Предмет истраживања

Предмет истраживања су понашање предузећа на тржишту, примена иновација у пословању а највише како све то утиче на однос према конкуренцији, кретања унутар специфичне гране на тржишту и пословање предузећа.

Истраживање је спроведено како би се, кроз примере приказало понашање компанија у стварном свету и открило како компаније реагују на промене пословања и окружења. Приказано је и специфично, карактеристично тржиште са својим учесницима. Обављена је анализа елемената пословања и иновација које доводе до промене услова пословања и утицај информација на предузеће. Такође истраживањем се добија увид у то како и на који начин на перформансе одређеног предузећа утиче економско и тржишно окружење датог предузећа. Кроз ток истраживања је приказано због чега се поједина предузећа на тржишту понашају на неки начин и шта све може утицати на промену у предузећу или пак стратегијске промене у односу на конкуренцију.

Индентификовање вредности или пак шанси предузећа на тржишту уз најбоље могуће напредовање и позиционирање. Бити први у развоју у ефикасном коришћењу нових технологија али и правилном коришћењу ресурса је средство које многе организације користе како би оствариле или потврдиле своју конкурентску позицију.

Овим радом истражујемо ефекте промене пословања а у студији случаја је приказан пример предузећа Cablesheer, које послује на специфичном тржишту. Представљено предузеће се суочава са свим изазовима тржишта и савременим тенденцијама у индустрији уклањања штетних материјала и азбеста као и примене еколошких и материјала који не угрожавају људско здравље.

Циљеви истраживања

Циљ истраживања је проналажење најбоље формулације пословања у непредвидљивим условима обављања и организовања пословања на тржишту. Како се правилним постављањем у односу на конкуренцију могу постићи резултати који доводе до предности и увећања пословања. Указује се на важност правилног располагања ресурсима и примене најпогодније формуле организације и примене стратегије како би се пословало са најбољим резултатима. Правилним постављањем предузеће може да избегне пуно проблема у пословању и спречи неке будуће кризе у пословању. Правилна реализација је кључна и подједнако битна као и истраживање и планирање пословања.

Хипотетички оквир истраживања

Компанија треба бити у кораку са напретком и иновацијама на конкурентном тржишту које садржи обиље производа и услуга. Диференцирање у односу на конкуренцију, примена иновација и стварање додатних вредности за потрошаче је кључни део стратегије пословања који доводи до функционалности и унапређења пословања.

Посебне хипотезе су:

-Глобализација пословања доводи до промена пословања и окружења у којима нека предузећа послују.

-У тржишном окружењу акције и реакције учесника зависе од промена и кретања трендова тржишта а позиционирање се врши идентификацијом трендова и окружења на тржишту.

-У специфичној индустрији и карактеристичном окружењу предузећа мењају се и сазнања о материјалима, начинима производње и обављања пословања па је за предузеће кључно да буде у току са општим трендовима.

Методе истраживања

Узимајући у обзир специфичност истраживања у овом раду су коришћене одговарајуће методе како би се задовољили основни методолошки захтеви – објективност, поузданост, општост и систематичност. У истраживању и прикупљању података примењене су следеће методе: основне аналитичке и синтетичке методе (анализа, синтеза, генерализација, индукција);

У прикупљању података је коришћена анализа садржаја примарне и секундарне грађе као и методе прикупљања података.

Структура рада

Први део рада представља увид у динамично окружење тржишта и описује промене на тржишту и утицај деловања тих промена на окружење и пословања предузећа.

Други део је посвећен трендовима и променама пословања на тржишту, појави иновација и ефектима примене иновација у пословању које доводи до промене окружења. Сprovedено је истраживање окружења у новим условима, и наведен је пример развоја једног тржишта.

Трећи део су наведени ефекти глобализације пословања и ширења пословања на различита тржишта и њихове учеснике и значају постизања и одржавања конкурентске предности. Наведен је значај и неопходност дефинисања стратегије у предузећу и значај функционисања система као целине.

Четврти део у четвртом делу је представљена карактеристична студија случаја предузећа из индустрије уклањања опасног азбеста. Дат је пример гране, конкурентности унутар гране, функционисања као и ситуације на карактеристичном тржишту.

Пети део уједно и последњи део овог рада чини увид у неке од делова динамичног електронског пословања и предности увођења овог система у корпоративни свет.

1.Динамично окружење на конкурентном тржишту

1.1.Структура тржишта

Тржиште са својим учесницима је простор у ком фирме послују, зарађују новац и размењују добра. Када тржиште не би постојало имали бисмо велике потешкоће да пронађемо оно што нам је неопходно или пак продамо или заменимо оно што имамо. Када бисмо насумично тражили некога са ким бисмо могли да обавимо размену изгубили би пуно времена. Уз постојање тржишта и новца као универзалног средства размене, добра се могу упоредити на основу њихове цене или цене неког сличног производа.

Тржиште са својим механизмима служи за пружање услуга и продају производа. Па тако разликујемо: савршену конкуренцију, монополистичку конкуренцију, олигопол и монопол.¹ Појавни облик структуре тржишта у својим крајњим облицима може имати пуно компанија или фирми а у другој крајности може имати једно предузеће.

Ова подела тржишта је више теоретска јер се ниједна фирма у реалности не може наћи у условима савршене конкуренције а само њих неколико можемо прогласити монополом. Пословање предузећа чини обично комбинација модела и њихових карактеристика. Стога ови модели постоје у сврху анализе као мерило. Свако предузеће се суочава са разним изазовима у свом пословању, отуда потиче потреба да менаџери буду обавештени и знају позицију своје фирме, како би могли да се поставе у односу на своју конкуренцију. Структура тржишта ће свакако утицати на постављање фирме и формулацију одређене стратегије пословања.

Код модела *савршене конкуренције* се претпоставља да све компаније нуде исти производ. На таквом тржишту се претпоставља да ниједна фирма нема утицај на формирање цене за конкретан производ. Такође се претпоставља да не постоји разлика између производа јер предузећа производе исто. Претпоставке у овом моделу наводе на закључак да су услови тржишта такви да су све информације на располагању свима који желе да уђу на ово тржиште и да ниједна фирма нема такву тржишну моћ да може да утиче на формирање цене. Као ни могућност да развије стратегију која је компетативна и која би током времена донела већи профит. У осталим моделима се с друге стране

¹ Paul F.(2014) "Economics for Managers", USA, стр.36

претпоставља да компаније ипак имају неки утицај и неки удео у тржишној моћи. Најбољи пример таквог тржишта је агрокултура и узгајање усева, фарме и узгајање поврћа.

Друга крајност је *монопол*. Карактеристично за овај модел тржишта је то што постоји само једно предузеће које производи такав производ за који не постоје одговарајући субститути. То даље значи да је тај производ монопола карактеристичан и не може му се наћи замена. Управо због другачијег квалитета производа купци су спремни да плате већу цену за баш тај производ. Слични производи се у том случају се не сматрају субститутом, јер су сви производи које конкуренција производи другачији. У овом моделу, улазак новог предузећа је онемогућен јер карактеристике или регулативе спречавају предузећа да направе сличан или исти производ, који представља сам извор моћи на тржишту. Ипак ако подигне цену производа, компанија ће продати мање производа а ако смањи цену моћи ће да прода више.

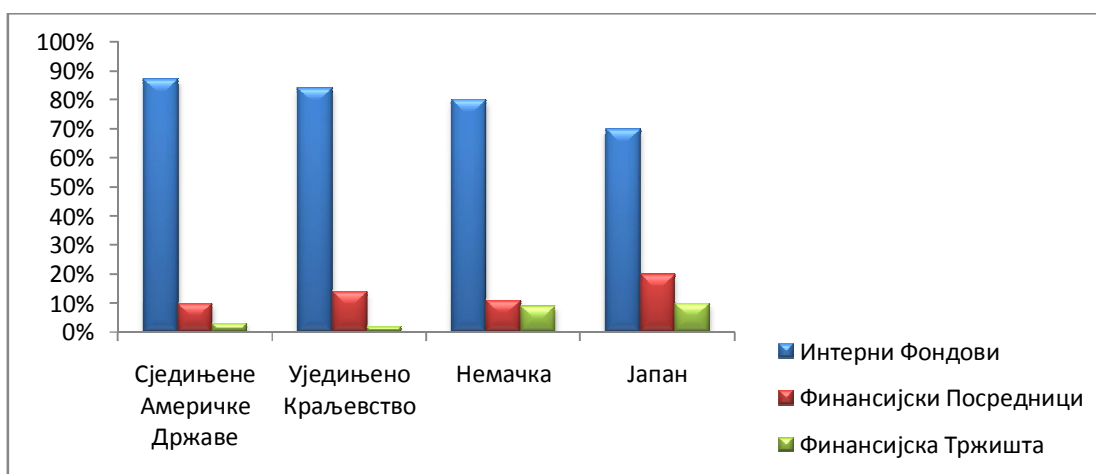
Модел *монополистичке конкуренције* и *олигопол* су најближи реалној ситуацији на тржишту. Реална ситуација која се може наћи је управо мешавина монопола и конкуренције. Код монополистичке конкуренције наилазимо на предузећа која производе такве производе који им омогућавају да се разликују и тако имају неку моћ на тржишту. Олигопол с друге стране чине већа предузећа која имају велики утицај чак и када су на истом тржишту присутни и други произвођачи. Иако су доминантни они зависе од акција своје конкуренције и ривала, јер морају да формулишу најповољнију могућу стратегију и поставе се у односу на њих. Стога њихова деловања зависе од супарничких реакција и акција и могу имати у одређеној мери ограничено деловање на датом тржишту.

1.1.1.Механизам Тржишта

Тржишта имају своју структуру и механизам продаваца и купаца. Тржишта се разликују и по обиму па тако постоје тржишта са стотинама хиљада учесника и купаца, док с друге стране разликујемо она која броје знатно мање учесника. Зависно од величине тржишта на коме послује ће зависити и утицај који ће дато предузеће имати, самосталност и контролу над својим деловањима па и ценама својих производа.

На многим тржиштима, крахови и нагле промене се дешавају, нарочито на тржишту некретнина и новца. Ова кретања утичу на све учеснике и предузећа која послују на њима. Кроз историју забележени су крахови тржишта који су утицали и на свет, обично су добијали придев црни као што је октобра 1929. године један од историјски најтежих крахова добио назив “Црни Четвртак”. Најскорија криза почела је јесени 2008. године када је криза уздрмала тржишта глобално и за њу се слободно може рећи да је једна од

најгорих економских и финансијских криза која је несумњиво потекла из финансијског сектора. Већина компанија је морала да преиспита своје пословање како би најбоље савладала ове потешкоће које је изазвао драстични пад економске активности. Разлог кризе је управо због слободних финансијских избора и идеологије о саморегулацији тржишта. На примеру и јасним утврђивањем разлога због којих је дошло до тога да се ствари отргну контроли, ипак је слободном тржишту била потребна помоћ Државе. Неки од највећих произвођача у аутомобилској индустрији као што су Форд, Џенералмоторс и Крајслер (Ford, General Motors, Chrysler), затражили су помоћ од америчког Конгреса у виду кредита.



Дијаграм 1. Извори Пословног Финансирања²

Непредвидљивост кретања на тржишту

Кретања на тржишту могу бити непредвидљива јер никада са апсолутном сигурношћу не можемо утврдити какав ће повраћај новца бити промене.

Како онда можемо да будемо сигурни у исходе, када је свако тржиште другачије. У многим тржиштима потражња доводи до понуде одређених производа али је у равнотежи, јер купац тачно зна шта му је потребно а продавац је сигуран у квалитет производа који нуди. То значи да су понуда и потражња у равнотежи. Међутим то није увек случај и не може оличавати свако тржиште јер оно што је повољно на једном

² Stephen C., Kermit S. (2015) "Money, Banking, and Financial Markets", New York, стр.289

тржишту не мора бити такво и у другом. Стога морамо пажљиво проучити дато тржиште, као и кретања и правилности на датом тржишту.

1.2.Макроекономска деловања

Макроекономска деловања такође утичу на предузећа па се морају узети у обзир сваки пут када посматрамо или покушавамо да формулишемо положај или деловања на тржишту. Као што је проблем регулисања Европског финансијског сектора, глобална рецесија или пак варијације у мењању курса валуте. Свако од макроекономских деловања може имати мање или веће последице и може се одразити и глобално. Предузеће увек мора узети у обзир ова деловања и мора их размотрити приликом формирања стратегије предузећа.

1.2.1.Показатељи Економске активности

Ниво свеокупне економске активности се може претити преко одређених показатеља као што је рецимо бруто домаћи производ или БДП (Gross domestic product/GDP). Бруто домаћи производ је свеобухватна мера укупне вредности тржишта свих тренутно произведених финалних добара и услуга у једној земљи у датом периоду времена од стране домаћих и страних извора ресурса³.

Домаћи бруто производ показује вредност тржишта у посматраном периоду, укључујући вредност свих услуга и финалних добара од стране домаћих и страних извора. Приликом посматрања датог тржишта на нивоу одређене земље оно што се подразумева јесте вредност добара и вредност размене. Ниво економске активности се управо најбоље изражава и посматра кроз овај показатељ. Као оквир који нам указује на то како функционише и шта то конкретно утиче на ниво тих активности. Из тржишних трансакција се изводи БДП. Размена се обавља у правцу од купца до продавца али исто тако и у супротном смеру, зато се ова размена добара сматра кружним кретањем размене. Показатељи једног тржишта или кретање новца од домаћинстава, преко предузећа и потрошње производа који се производе и као (аутпут) финални производ продају.

Преко овог показатеља можемо видети величину тржишта и економску активност земље. Међутим, будући да је управо домаћи бруто производ одлика величине и функционалности одређеног тржишта може се десити да неке земље у БДП убрајају и неке неуобичајене трансакције.

³ Paul F. (2014) "Economics for Managers", USA, стр.41

Вредност размене валута

На ниво економске активноси у земљи, увоз и извоз добара у земљу и из земље утиче вредност по којој се валута одређене земље може заменити за неку другу валуту. Новац као средство знатно олакшава систем размене. Чак и када је изражен кроз различите валуте, он се може разменити по одређеним стопама.

Тежње да се на финансијским тржиштима вредност размене одређене валуте одржи на одређеном нивоу, може имати и неке негативне последице и може пореметити друге финансијске циљеве. Како би се одржала вредност одређених валута у неким земљама, извоз добара из истих може бити отежан због неисплативости.

Дакле како би се подстицао нормалан економски раст, стопе размене морају бити у складу са осталим фискалним и монетарним циљевима. На неке индустрије ће промене курса размене валута утицати више него на друге, а највише ће их осетити компаније које послују интернационално. Такође промене курса у виду повећања валуте могу повољно утицати на компаније које увозе сировине из иностранства а послују унутар земље, док у супротном може бити веома неповољно и отежавајуће за компаније које извозе производе из земље. Пример свакако може бити Јапански јен, због кога је компанија Тојота у великој мери изместила производњу аутомобила. Управо због цена које су услед јаког јена довеле до неодговарајућих конкурентних цена.

1.3.Промене тражње на тржишту

Повећање тражње на тржишту може довести до мањег или већег повећања цена. Може се десити да у тренутку на тржишту порасте интересовање за баш одређеним производом или пак извесном марком тог производа. Није реткост да фирме у таквим околностима увећају своје цене. Може се десити и да фирме не злоупотребе у потпуности дату ситуацију већ да понуде олакшавајуће услове или незнатно повећање цене. Фирме морају водити рачуна о перцепцији купаца јер ће већина њих сматрати да велико повећање цена није фер. Зато ће фирме нерадо повећати цене.

Повећање потражње се може десити и на тржиштима где постоје флукуације у тражњи, док цене производа остају исте. У тим случајевима веома је важна лојалност купаца, тако да иако дође до пораста тражње за производом фирма неће повећати цене управо због

њихове лојалности. Код формирања тражње може се десити да поред утицаја цене разни други фактори, утичу на количину одређеног производа која се потражује.

Приликом одређивања тражње и приоритета у куповини код појединаца, погодно је укључити и социјалне и економске променљиве као што су пол, године, ниво образовања, брачни статус итд. Поред социјалних треба узети у обзир и индивидуалне варијабле и разлоге због којих би рецимо једна особа купила неки производ више волела један производ од другог. Може доћи и до промене приоритета, жеља и потреба купаца, тада се произвођачи морају прилагодити. Ове промене се могу одразити и проузроковати знатан пад профита, јер купци више не купују тај производ због одређеног догађаја или рецимо зато што су променили навике. Сваки пут када дође до такве врсте промене, произвођачи одређених брендова или одређених производа морају да опет допру до својих потрошача и привуку их путем реклама, подизањем свести, попустима и акцијама или пак увођењем нових производа.

Неочекивани развоји и промене на тржишту

Пример када неочекивани развоји доводе до промене.

Један такав пример се може видети на компанији Зипо. Компанија Зипо (Zipro Manufacturing Co.) је најбоље осетила утицај промене навика људи и промене става људи према пушењу и цигаретама. Зипо је производио легендарни упаљач за цигарете отпоран на утицаје ветра дугих 78 година. Онда се нешто променило и профит компаније је знатно опао 2010. године, у компанији су покушали са новим дизајном, лакшим упаљачима. Као одговор на ове промене развили су и нове линије производа, укључујући сатове, одећу и парфеме.

Пример авиокомпанија

После терористичког напада у Сједињеним Америчким Државама 11. Септембра 2001. године у Њујорку дошло је до огромног пада заинтересованости у авио транспорту управо код Америчких потрошача (United airlines). Авио компаније су се рекламирале, нудиле велике попусте и смањење цена, пробали су и да покажу безбедност авиона и овог вида транспорта, међутим ни то није помогло јер се већина људи начисто плашила летења и просто избегавала авио саобраћај.

1.3.1. Постизање предности на конкурентском тржишту

Обезбеђивање и производња добара у виду понуде на тржишту је условљена разним факторима поред потражње. Огледа се и у количини и цени коју су произвођачи спремни да понуде на тржишту. Један од изазова понуде и снабдевања је и како пронаћи решење и начин да се продуктивност повећа а да се у исто време смање трошкови у производњи. Од великог је значаја постављање у односу на друге учеснике на конкурентском тржишту, и остваривање стратегијске предности.

Мултинационалне компаније управо због обима свог пословања и присутности послују на више различитих тржишта, што анализу тржишног окружења чини захтевним процесом због различитог окружења на сваком од тржишта. Због јединствености услова пословања на сваком тржишту, разликујемо различита својства и обележја производа као и број учесника у виду конкуренције.



Дијаграм 2. Оквир за конкурентску предност⁴

Успех у креирању више вредности лежи у постављању фирме у односу на конкуренцију. Када се упореди, фирма треба да направи више вредности у односу на своју конкуренцију. Ако се стварање вредности фокусира на први модел он неће биди довољно делотворан ако купац није упознат са предностима производа.

⁴ David B., David D., Mark S., Scott S. (2013) "Economics of Strategy", USA, стр.295

Субститути

Ако је мишљење и виђење купаца да за одређени производ нема замене или сличног производа или када постоји мање субститута за неки производ, тада компанија може да боље контролише своје цене и има већу могућност да их повећа а да се то не одрази на продају производа. Сасвим другачија ситуација је када за одређени производ постоји више субститута, тада компанија може више да изгуби ако несмотрено повећа цене својих производа. Пример су Кока Кола (Coca Cola) и Пепси (Pepsi). Обе компаније се труде да на тржишту покажу како други производ није субститут и није

погодна замена. Они рекламама и кампањама успостављају такав однос са купцима, где купци преферирају један или пак други производ. Оваквим кампањама нема краја управо зато што је тржиште огромно и постоји пуно других напитака и субститута. С обзиром да се ради о две велике компаније, обе су прошириле своје пословање и укључиле остала тржишта безалкохолних пића, тако да свака има и друге субтитуте које поседује.



Слика 1. Конкурентска борба између две компаније⁵

1.4.Максимизација профита

Главни циљ компанија на тржишту јесте максимизација профита. Профит представља разлику између трошкова производње и продајне цене финалног производа. У тржишној економији, профит је главни показатељ успешности. Тежње компанија да повећају профитабилност, која је показатељ исплативости и успеха се може испољити као тежња да смање своје трошкове производње или да повећају своје приходе. Свака организација послује са циљем остварења профита али се као организације разликују по броју радника, величини предузећа. У том случају пословање предузетника, коју обично поседује једна особа ће се разликовати од пословања удружених предузетника, партнера који имају заједнички интерес у пословању. Оба типа пословања, функционишу у мањем обиму од компанија и корпорација. Ако нека компанија зарађује и има профитабилност већу од просека, остале компаније ће пробати да копирају или произведу такав производ који ће

⁵ <http://www.rkiyer.com//> датум посете 17.август 2015.

и њима донети већи профит. Међутим оно што се дешава у таквим случајевима је да се тај вишак профита губи, а цене смањују управо због повећања броја конкурената. Исто тако стечени профит компаније се може довести у везу се величином фирме која послује у одређеној индустрији. То би онда дало менаџерима статистику коју стварно траже: величину фирме у нарочитој индустрији која производи највише профита⁶.

Профит може служити као подстицај и мотивација за компанију да се што боље покаже у смислу профитабилности пословања и наравно увећа своју вредност током времена. Менаџери дакле морају да доносе одлуке које и нису баш најпогодније али се јављају као потреба услед деловања тржишта. Оно што је за менаџере битно јесте да су показатељи који означавају деловања на тржишту, тачни и веродостојни као што су рецимо: приходи, трошкови и понашање купаца. Менаџери се морају суочити са разним неизвесностима које пословање доноси и направе праве изборе у датом тренутку.



Дијаграм3. Приказ структуре запослених у типичном предузећу, по функцијама⁷

Зависно од ресурса, земље или појединачне компаније нуде своје најбоље производе и на интернационалном тржишту где сваки производ има свог купца. Често се дешава да мултинационалне компаније своју производњу измештају у мање развијена подручја и улажу у та подручја која имају капацитет и потенцијал да обезбеде већу профитабилност.

⁶ John L., John W.(2004) "The Economics of Business Strategy", London, стр.63

⁷ Courtland B., John T.(2014) "Business Communication Essentials", New Jersey, стр.289

1.5. Прикупљање података о потрошачима

Још једна од метода која се користи како би се што боље разумели купци јесте *анкета*, као метод анализе потрошача. Анкетирају се потрошачи и купци у вези са разним питањима, како би се опет више разумело њихово понашање. Овај метод је такође јефтинији у односу на све друге методе прикупљања података. Приликом анкетирања купаца, постављају им се разна питања у вези производа; како би реаговали на промену цене производа, да ли би одређена цена значила да пре одабрали други производ, да ли би промена њихових примања имала утицај на избор потрошње и колико, по којој цени би сигурно пазарили баш тај производ. Предности спровођења анкета су и што се добијају информације директно од потрошача, проблем је с друге стране што анкетари не могу бити у потпуности сигурни у веродостојност овако добијених података. Разлог тога је што се не може знати за сигурно да ли су и у коликој мери потрошачи искрени и како би заиста одреаговали на тржишту. Иако овакво прикупљање података о понашању купаца не прикаже увек тачне информације или није увек успешно.

Анкете су саставни део обављања анализе и када се ради о планираним куповинама, па се тако користе приликом промоције нових производа како би информисали, као део промоције или се подаци користе како би се пословање генерално прилагодило и што више приближило жељама купаца.

Анализа потрошача

Још један начин прикупљања података је и *обједињена анализа*, која се користи као вештија метода због приступа истраживању. Овом методом се купцима представљају производи, а од њих се тражи да врше одабир по својој оцени а према различитим критеријумима, како би изнели своје вредновање производа или пак његових карактеристика. Овај метод упрошћава начин на који је представљен купцима а није у форми интервјуа, јер се обично обавља преко компјутера. Купцима су представљене разне алтернативе са другачијим ценама и атрибутима па треба да изаберу између тих избора. На овај начин им се представљају реалистични избори и тада се може видети који све то фактори утичу на одабир производа укључујући наравно цене и карактеристике. Они бирају између понуђених карактеристика и тада се добијају информације о

приоритетима и шта је битно за купца приликом куповине. Тада купац мора да направи избор између сета различитих избора и направи компромис у односу на понуђене карактеристике.

Приликом спровођења оваквих врста истраживања тржишта обично изабрана група служи као изведена вредност која се даље користи као узорак. Даље се користи као представник веће популације за коју се истраживања и врше. Дакле та група која се посматра претставља заступнике те популације. Због тога та изабрана група мора бити пробрана тако да што веродостојније прикаже праву слику или праве услове популације која се посматра. Типичан представник који учествује у истраживању мора бити репрезентативан. Чак и тада добијени подаци у истраживању могу приказивати погрешну слику јер су подаци пробни.

1.5.1. Прикупљање података и тестови реакције купаца

На тржишту се могу извести разни тестови како би се уочиле реакције купаца. Као и тестови са ценама да би се видело у којој мери цена производа игра улогу у одабиру производа и колико се последице промене могу одразити на положај производа на тржишту. Промена цене за неке производе може значити пропаст јер поимање купаца да је неки производ превише скуп или да утиче на њихов буџет може значити да се купац ипак определи за неки други сличан производ по мањој цени.

Међутим један од најбољих показатеља јесте број продатих производа. Компаније користе податке о броју продатих производа јер они пружају најбоље информације о томе колико је производ прихваћен код купаца. Компаније прикупљају све ове подробне и детаљне чињенице о понашању купаца који даље служе како би се довело у везу понашање купаца приликом куповине на реалном тржишту и рецимо навике које имају на интернету(онлајн). Приликом формирања нових стратегија за тржиште и одабира најпогодније маркетинг стратегије, компаније користе ове врсте података и имплицирају их у сваком сегменту свог пословања. Такође, користе се и разни економски модели и анализе као и статистички подаци везани за истраживања.

Све ове информације могу бити корисне менаџерима који се постављају у односу на конкуренцију и формирају рекламну стратегију предузећа, или могу послужити у академским испитивањима и теоретским решењима унапређења тражње и њених функција.



Слика 2. Истраживање тржишта⁸

1.6. Нове технологије и њихов утицај

Интернет је врста технологије коју узимамо здраво за готово а која је довела до револуције, јер је управо умреженост и лак приступ информацијама покренуо развој многих начина комуникације, па између осталог и друштвених мрежа. У сваком тренутку на планети сви људи су умрежени, што значи ако се нешто деси у било ком тренутку вест путује веома брзо и у реалном времену имамо информације од значаја. Ова невероватна чињеница у свакодневном животу за нас је постала нормална, али у прошлости информације нису биле тако расположиве.

Технологија и маркетинг

Данас, технологија се користи и у маркетингу. У прошлости компаније су се рекламирале тако што су своје рекламе пуштале гледаоцима телевизије, тако таргетирајући различите групе потенцијалних купаца. Рекламе су обично пуштане у термину најпопуларних емисија како би потенцијални купци могли да их виде док гледају омиљену емисију. Та метода није била прилагођена групама различитих могућих интересних група, није укључивала различите социолошке групације па ни године могућих купаца. Данас се користе овакви подаци са знатно више информација, пре него што је гледаност одређених

⁸ <http://www.surveycmpare.net/market-research> датум посете 25. август 2015.

канала или емисија. Информације се прикупљају ради што бољег разумевања навика купаца и одука које доводе до куповине неког производа. Нове информације чак укључују податке када се мењају канали на телевизији. Оглашивачи пре покретања реклама имају знатно више информација, које им помажу да истовремено таргетирају више различитих група. Неке компаније чак таргетирају купце тако што на основу личних и прикупљених података развијају програме, који рецимо различитим претплатницима пуштају и другачије рекламе иако гледају исти програм на телевизији. Иако се подаци тог типа могу злоупотребити, они се прикупљају за различите сврхе. Све је више оних који тврде да се ипак на овај начин превише задире у приватне и информације личног карактера.

Примене технологија и стварање података

Употреба кредитних картица је такође једна од свакодневних и уобичајених појава. Подаци који се стварају коришћењем картица се са друге стране могу користити како би се установиле навике купаца и подаци који могу помоћи формирању реклама онлине, односно на интернету. Компаније као што су Мастер кард и Виза (MasterCard & Visa Inc.) на основу плаћања својих корисника имају базе података које укључују небројене трансакције и плаћања. Ти подаци се затим користе управо у формулацији рекламних кампања. Пуно компанија прати интернет понашање купаца а једна од будућих стратегија би могла да буде и укључивање информација стварног тржишта и да ли је купац стварно на крају и купио рекламирани производ. Такође на основу претрага на интернету, можете добити рекламне предлоге који вас могу интересовати. Дакле сви подаци о вашим претрагама могу служити као информација, како би оглашивачи могли да вас таргетирају на основу претрага на интернету.

Нове технологије су на тај начин нашле пут и до примене у формирању и прикупљању информација везаним за таргетирање потрошача, разумевању понашања купаца и оствариле утицај на њих.

1.7. Угао производних фирми на тржишту

Као што је важно дефинисање тражње и анализа потрошача, неопходно је и сагледати другу страну а то су произвођачи. Код анализе снабдевања битно је сагледати неколико фактора. Колики су трошкови обезбеђења неопходних сировина, како варирају трошкови,

како се мења правац и степен произведеног учинка или производа. Анализа се врши и како би сагледала исплативост у одређеним индустријама и наравно појединачним случајевима фирми. Такође у таквим условима се могу посматрати и стратегије тих појединачних компанија на тржишту. У свакој индустрији је битно да компанија буде информисана, да прати све трендове и да сагледа све факторе који могу на било који начин да утичу на предузеће и његово пословање.

Продуктивност пословања и предузеће

Продуктивност је такође битна ставка у обављању производње или делатности јер би то могло да доведе до губитка купаца и промена става према производу. Такође је битно и време потребно да се производ достави и да време чекања буде сведено на минимум. Ово доводи до константног усавршавања процеса производње и смањење времена које је потребно да се то уради.

Такође у различитим индустријама, различите су и промене у продуктивности. Без обзира на делатност и индустрију тржиште се константно мења а и стандарди пословања су временом еволуирали, па је пословање у односу на раније порасло у броју и обиму. Исто тако испитивањима тржишта су дошли до закључка да је у претходних 20 година технологија довела до знатног повећања ефикасности па и продуктивности.

1.7.1.Промене структуре ради унапређења

Рецимо у производњи ручних торби познате компаније Луис Витон (Louis Vuitton) дошли су до закључка да производња није усаглашена и није довољно функционална. У свакој фабрици је било запослено 250 радника а сви су имали специјализовано знање. Приликом производње торбе, сваки радник је био специјализован за само једну функцију као што је рецимо лепљење или пак шивење па је тако долазило до кашњења јер је полу завршена торба била у реду за следећи процес. Овај недостатак у организацији их је навео да искористе технике из аутомобилске индустрије, па су у Витону сада организовани у мањим групама радника. Рад између радника се преноси унутар групе и

због тога што су радници генерално мање специјализовани, они тако могу да начине више различитих врста торби.

Аутомобилска индустрија је очигледан пример једне индустрије у којој је до огромног повећања продуктивности дошло током времена, почевши од употребе Хенри Фордове монтажне линије почетком двадесетог века⁹. Масовна производња у процесу склапања производа је уз употребу монтажне линије довела до знатног смањења трошкова. И у овој индустрији је временом дошло до нових захтева па је тако унапређени Јапански начин техника производње 1980их година са друге стране направио проблеме у другим аутомобилским индустријама као што је америчка. Они су успели да направе знатно више аутомобила по запосленом раднику, што је показало да су они и више него успешни у својим методама. Успели су да организују софистицирани систем по ком радник на траци може да заустави производњу ако дође до грешке па се тако губи потреба за додатним службама за исправљање тих грешака у производњи. Такође, организовали су систем достављања залиха на пар сати, што је итекако скратило време производње итд. Иако су и друге индустрије по узору на јапански унапредиле своје системе, они и даље својом организацијом предњаче у овој индустрији.

Због преношења пословања на интернет, дошло је до значајних промена у структурама одређених предузећа. Овакав прелаз је довео до тога да људи више не посећују представништва или филијале, што је условило затварања. Нарочито у случају банака, дошло је до гашења филијала због траћења ресурса, јер су клијенти масовно користили е-бенкинг(e-banking).

Доношење кључних одлука у пословању

Да је на дужи а и краће стазе доношење одлука карактеристично и зависи од случаја и индивидуалног предузећа говори и пример компаније Епл (Apple). Ова компанија је пак одлучила да производњу својих телефона и таблета измести у Кину. Разлог ове одлуке је у томе што на карактеристичном кинеском тржишту има много радне снаге, обучене радне снаге и инжењера. На питање шта би требало да се производња измести у Америку, Стив Џобс је јасно нагласио да то није опција. Осим скупље и захтевније производње, проблема са материјалима, није сигурно ни да би се нашла права постројења да се производња обавља. Тако да је осим цене и расположивости радне

⁹ Paul F. (2014) "Economics for Managers", USA, стр.154

снаге, битан фактор и куповина делова, проналажење одговарајућих сировина која укључује рад са другим компанијама које то обављају за њих а има их на стотине.

Локација као ресурс

Многи делови света су другачије развијени, зависно од ратова и историјских претензија земаља. Многе земље су некада биле Европске колоније а касније су постале независне. Такође постоји много земаља која са својим тржиштима пролазе кроз процес транзиције, развитка и унапређења како би ухватила корак са остатком света. Један од таквих случајева је и Кина, која је нагло развила своје потенцијале и искористила свој најбољи ресурс а то људи и њихова знања. Дешава се и да цену одређује локација. Стога нека тржишта могу бити погоднија због својих цена. Па се тако често на основу географског положаја за одређену ствар можете платити више, управо због атрактивности и актуелности тог места.

Локација може играти улогу и у пословању приликом одређивања средишта фирме. Приликом одређивања централа или управљачких представништва компанија, многе компаније ће одабрати локацију и близу својих конкурената како би била у току са пословањем. Силиконска долина у Калифорнији је постала средиште свих компјутерских фирми зато што су прве такве фирме основане ту, а све друге су им се потом придружиле. Стога и локацију треба пажљиво бирати ако желимо да будемо у центру збивања индустрије.

Локација такође може имати утицаја и на то колико брзо се технологија шири и колико је брзо прихваћена. Колико год да је технологија развијена, такође је битна и локација на којој је развијена јер ће то одредити и брзину којом је прихваћена глобало. Стога локација може играти важну улогу у пословању предузећа и допринету њеном развоју у будућности.

2.Трендови и промена пословања

2.1.Макроекономски ефекти и регулативе

Планирање и предвиђање је неопходно па се и на нивоу државе одређују фискални и монетарни циљеви и политика. Неки од макроекономских циљева укључују економски

раст који је стабилан током времена, добру запосленост и одржавање стабилних цена. Равнотежа је кључна јер било какве велике осцилације ових макро циљева могу довести до поремећаја и промена које се могу одразити и утицати и микроекономски. Финансијске кризе, рецесија, инфлација и поремећаји финансијског сектора су неке од економских последица поремећаја система предалеко у једном правцу.

Навике купаца и обрасци потрошње свих учесника размене могу утицати на окружење, а самим тим и на индивидуално предузеће. Управо ове промене окружења, мењају економско окружење предузећа а то за предузеће значи промену и у пословном смислу. Мора се водити рачуна и о регулацијама и државним и правним одредбама јер неке од регулатива ограничавају деловање одређене компаније или пак индустрије. Сваки потез компаније се стога мора пажљиво проучити и морају се знати његове последице. Регулative такође постоје и како не би дошло до нефер понашања од стране компанија.

Када се посматра шира слика и утицај који макроекономска кретања могу имати на предузеће, најважније је поставити се јер су веома често утицаји макроекономских дешавања ван контроле предузећа. Та кретања утичу на индустрије и индивидуална предузећа кроз микроекономске факторе као што су производња, потражња, профитабилност и цена. Све што менаџери у предузећима могу да ураде је да прате те промене и предвиде какав утицај могу имати на њихово пословање.

2.2. Утицај структуре тржишта на предузеће

Структура тржишта може утицати на предузеће, на то како предузеће формира своје циљеве и формулише стратегију пословања на датом тржишту. Тржишна структура може утицати и на перформансе предузећа. Менаџери се највише носе са притисцима које предузеће има од стране других конкурената и промена које утичу на пословање. Тржиште је динамично окружење и као такво непрекидно доноси промене у пословању и утицаје који мењају климу пословања или услове у којима се послује. Велике промене и осцилације на тржишту могу бити погубне за предузећа која не знају да се поставе и прилагоде новим условима пословања. Такве тренутке на тржишту могу искористити остале компаније како би се боље позиционирале. Зависно од структуре тржишта компанија може формулисати такву стратегију која доводи до раста предузећа и повећања вредности и пословања.

Планирање развоја на дуге стазе

Колико год револуционаран и иновативан производ био на тржишту компанија мора на дуге стазе имати план о развоју. Када нека компаније има надмоћ на тржишту, као што је то рецимо био Кодак (Eastman Kodak Co.) компанија која је развила технологију филма на камери и направила дигитални фотоапарат 1975 године, од тада је полагала права на свој изум и филмска права. Међутим пошто нису имали никакав нови изум и нису развили нову технологију, за разлику од других компанија, изгубили су свој удео на овом тржишту. Иако су контролисали филм и продукцију филма, нису успели да се одрже и ухвате корак са променама тржишта и огромног напретка технологије. На крају су изгубили и само пословање и објавили банкрот 2012 године.

Ово значи да чак и компанија са најбољим производом, добром технологијом и успешним пословањем може изгубити све током времена јер се тржиште мења а конкуренција и њихова стратегија се развија.

2.3.3 значај брендирања

Како би изградиле однос са својим клијентима и што боље се поставиле у односу на конкуренцију, компаније се труде да створе додатне вредности за своје купце. У том процесу компаније стално улажу и истраживања тржишта и издвајају средства за маркетинг и пласирање. Већина великих компанија у том процесу ангажује и стручњаке, како би им помогли у изградњи бренда. Како би се изградио један успешан бренд на тржишту неопходно је да предузеће константно води рачуна о квалитету и да ли је корисник задовољан услугом или производом и колико.

Како би неки бренд успео компанија мора да осмисли и спроведе своју стратегију пажљиво, такође у ту корист може говорити и квалитет тог производа, препознатљив лого или појава лојалности у коришћењу тог производа. Дobar бренд на тржишту се може успоставити и одржати и упркос променама на тржишту и осцилацијама.

Компанија током креирања вредности установљава и бренд за потрошаче. Па тако компанија на основу свог заштитног знака и јединствених патената може да се у

потпуности диференцира на тржишту. Најбољи пример је Кока Кола чији је заштитни знак моћан ресурс јер је светски познат.

Својим јединственим приступом, оригиналношћу и креативношћу компанија може створити успешан бренд који се појављује и на различитим тржиштима. Мања предузећа код изградње бренда могу имати финансијских потешкоћа, али с друге стране ако воде стални маркетинг програм, могу створити успешан бренд. Истаживања на тржишту се обављају како би се осмотрило стање на тржишту, проучила конкуренција у индустрији и повезало са својим клијентима на најбољи начин.

Постављање и позиционирање

Руководство у компанијама а посебно менаџери морају на основу процена донети тешке одлуке или бити спремни на одважне кораке у свом пословању. Они морају те своје одлуке прилагодити и стратешким потезима своје конкуренције, јер на тржишту одређене стратегије могу довести до бољег позиционирања па и стицања знатног тржишног удела. Менаџери веома често



имају ограничене могућности у вези са променом цене па тако бивају принуђени да прибегну другим решењима и морају да пронађу и друге начине да повећају свој профит. Чак и када дође до промена на тржишту цена и потражње, дешава се да менаџери због више опасности по предузеће и других разлога не мењају цене одмах. Осим микроекономских фактора који брину менаџере, на предузеће могу утицати и разни други фактори. Велика макроекономска кретања и њене последице такође могу утицати кроз микроекономске факторе производње, тражње, цене и профитабилности, макроекономска кретања се могу одразити и имати утицај на појединачно предузеће.

Слика 3.Позиционирање предузећа¹⁰

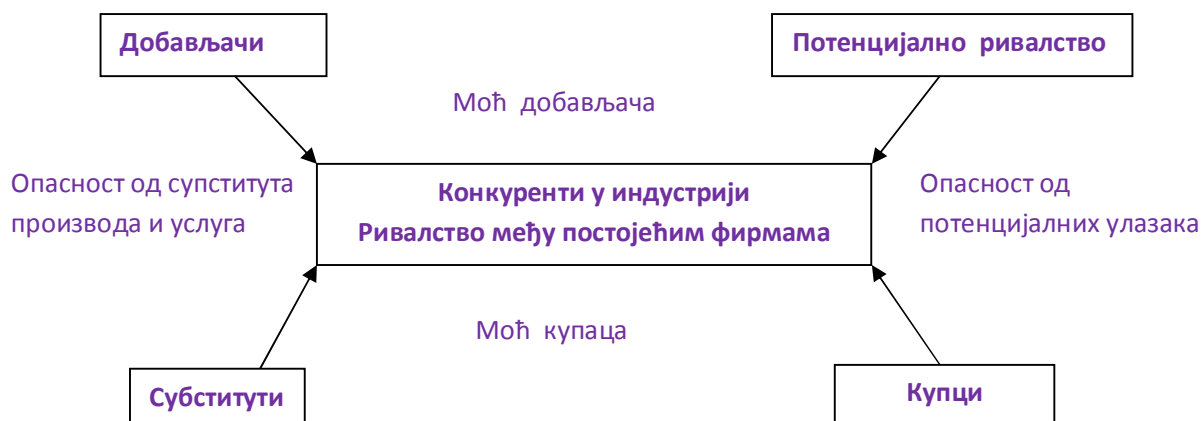
¹⁰ <http://www.ert.eu/issue/competition-policy> датум посете 18.август 2015.

2.4.Тржишни удео и одређивање стратегије

Фирме које на тржишту имају некакав тржишни удео могу да се одлуче на стратегије везане за трошкове и производне технологије или на продају својих производа и купце и њихове захтеве и жеље. Менаџери у таквим компанијама обично бирају оба и њихове стратегије подразумевају и једну и другу страну тржишта. Чак и у високо конкурентним тржиштима као што је то индустрија брзе хране, компанија Мекдоналдс (McDonald's) је једна од водећих у индустрији. Без обзира на субституте и друге јаке компаније као што је Бургеркинг (Burger King), успевају да држе добар удео тржишта. Ове две компаније се често надмећу на тржишту, иако обе стране тврде да не посматрају ситуацију као такмичење. Ипак такво понашање се може посматрати као олигопол у овој конкретној индустрији. Структура одређене индустрије може бити одређена олигополистичким понашањем моћних фирми. Ако се сумира њихово пословање кроз године може се установити да једни другима одговарају на конкурентску стратегију. Тако су увели сличне програме због повећања гојазности код људи, парирали у начину кувања и препремања оброка, увели нове меније са сниженим ценама итд. Такође постоји пуно проблема у вези са здрављем људи јер прекомерна конзумација, доводи до гојазности. Као један начина да се људи боље информишу а у складу са безбедношћу хране, уведени су менији на којима је означено колико производи имају калорија. Мекдоналдс је ангажовао разне стратегије у борби против мењања брзина тражње¹¹. Такође Мекдоналдс је једна од компанија која је увидела предности служења кафе у својим ресторанима па су тако осмислили стратегију кафе и полако почели пробно да уводе Меккофи (McCoffee) у делу ресторана. Они су у различитим деловима света увек прилагођавали своје ресторане са локалним, а све промене установљавали како би се прилагодили спесифичним преференцијама. Иако је тржиште и према њима било немилосрдно и доносило слабије пословање, они су успели да одрже и својим конкурентским стратегијама буду испред осталих конкурената.

На овом тржишту треба споменути и компаније као што су Старбакс и Сабвеј (Starbucks, Subway) који се заједно са прве две компаније непрестано утркују ко ће остварити бољу продају.

¹¹ Paul F. (2014) "Economics for Managers", USA, стр.487



Дијаграм 4. Покретачи конкуренције¹²

Лидери на тржишту

Како би се добили што реалистичнији подаци о некој фирми битно је да се њен учинак посматра кроз време. Вредност фирме се може саржати и у неким неоствареним средствима као што су невероватне вештине менаџера или тима, затим у патентима, маркама производа итд. Ова неостварена средства могу генерисати значајне профите на тржишту. Па тако све компаније теже ка томе да у надметању поседују оваква средства. Зато се током времена посматра пословање лидера у одређеним индустријама као што је Мекдоналдс у брзој храни, Микрософт (Microsoft) за оперативне системе или Дел (Dell) за рачунаре. Сталне промене на тржишту доводе до тога их конкуренција сусстиже али они одолевају прилагођавањем свог пословања и дугорочно бележе успехе.

¹² John L., John W. (2004) "The Economics of Business Strategy", London, стр.143

2.5.Економска активност и развијеност

Економска активност се базира на различитим врстама потреба људи, било да су оне егзистенцијалне, друштвене или неке друге врсте. Свака започета активност има одређену сврху или намену а потребе можемо класификовати и по неопходности. Људске тежње су да неограничене и многобројне. Притом је сваки појединац другачији и његове потребе су другачије такође. У процесу размене на тржишту, постоје многобројни производи и услуге различитих предузећа а сви они су настали услед потражње. На тржишту се услед потражње развија понуда и обавља економска активност. Иако се крећемо ка глобализацији тржишта, она су и даље карактеристична сама по себи а постоје и крајности. Па се тако економске активности у сиромашним земљама, земљама у развоју и у развијеним земљама знатно разликују.

Иако се тржишта знатно разликују по својој структури, разликују се и по свом промету и развијености. Једна од најурбанизованих земаља данашњег света је Данска која има и највеће приносе и по глави становника. Супротност у односу на земље са високим приносима, су сиромашне земље са ниским приносима и за које се због неразвијености може рећи и да су знатно мање урбанизоване као што је то Руанда, у Централној Африци.

Невероватан развој Кине

Један од најневероватнијих случајева убрзаног развоја је Кина. За веома кратак период, од 1978. до 2008. године Кина је успела да забележи невероватан економски раст од чак 9% на годишњем нивоу. Овакав раст је невероватан за ову најнасељенију земљу да свету, и то је највећи забележени раст у историји. Друштвени производ и приход по глави становника се увећао пет пута, са највећим смањењем сиромаштва у било којој од земаља са нижом стопом прихода. Процењује се да је у овом кратком периоду дошло до смањења сиромаштва са 53% на свега 8% у 2001. години¹³. Кина је искористила своје огромно људство како би покренула привреду и остварила невероватан резултат. Успех је резултат многих напора и корених промена у функционисању ове земље која је успела на глобалном тржишту. Кина је спровела индустријализацију и променила политику пословања, јачајући извоз својих производа и пласирајући их у цео свет. Опет због

¹³ Michael T., Stephen S.(2012) "Economic Development", Boston, стр.189

другачијих стандарда тржишта, они су формулисали другачије начине трговине и квалитет својих извозних производа.

Кина је на узору Јапана и Тајвана, своје конкуренције увидела повољности привреде засноване на извозу. Међутим они свој већи успех дугују инвеститорима који због потенцијала и величине тржишта били привучени у овај део света. Све остало је историја, јер упркос ограничења Владе и ризика овог тржишта, уложено се вишеструко исплатило. Такође треба напоменути и да је огромна радна снага овог тржишта обављала посао за знатно мање новца, што је довело до исплативости производње. Већи резултати су постигнути појавом пуно добављача сировина и материјала, тако да се мрежа раширила и довела до формирања индустријских центара. Приступност и ефективност тржишта је довела до тога и да много велике компаније потпуно преместе своју производњу управо овде, као што је то учинио Епл. Највеће тржиште са потенцијалом од 1.3 милијарди корисника је наравно било примамљиво за инвеститоре. Највећи потенцијал радне снаге је искорешћен њиховим премештањем на производњу и друге индустрије из агрокултуре.

Па тако ако се провере етикете на гардероби највероватније ће писати да је направљено негде у Азији(Made in China). Најчешће се ради о Кини, Тајвану или пак Вијетнаму. Као што је и раније наведено многе компаније су своју производњу изместиле у овај део света због јефтине израде, односно због јефтине радне снаге.

Тржишни савези глобално

Глобализација је довела до стварања јединствених унија и тржишних савеза. Један од највећих је Европска Унија која се састоји од скупа земаља које примењују исти систем, имају заједничка правила, и еуро (€) као једну валуту која олакшава трговину. У другом крају света, у Северној Америци унија коју чине САД, Канада и одавно Мексико је оформљена под називом Нафта (NAFTA/North American Free Trade Agreement), савезом који олакшава трговину између земаља у овом делу света. Овакве уније и организације су оформљене како би се олакшала трговина, док главни проблем на глобалном нивоу остају баријере и ограничења. У одсуству економске интеграције или чак знак подршке у том напору, изгледи за будућу трговину и девизног проширења у великој мери зависе од домаће и међународне економске политике развијених земаља¹⁴.

¹⁴ Michael T., Stephen S.(2012) "Economic Development", Boston, стр.620

2.6.Интернет револуција и тржишна моћ

Развојем употребе интернета и е-комерца раних 2000 их, многи су предвиђали да ће њихова употреба и проширење у све области пословања довести до знатно веће конкурентности. И то у виду цена производа, због смањених трошкова, трошкова тражње производа па и разлике производа. Физичке баријере и географска ограничења би престала да постоје и све фирме би своје производе могле да пласирају слободно на интернету. Све би било онлајн, па би то довело до знатно нижих трошкова за све компаније, посебно за Интернет предузећа. У теорији су предвиђања била веома вероватна, међутим у пракси се десило нешто другачије. Сви производи на интернету нису били знатно јефтинији на интернету, цене производа су заправо сличне ценама на релном тржишту. Иако је интернет олакшао набавку различитих производа и њихову разноврсност, до огромног смањења цена није дошло. Уочене су дисперзије цена на тржиштима где се траже производи са нижим ценама, па и значајне на тржиштима брендираних сајтова.

Све ово је доказало да компанија чак и на интернету може да развије или створи тржишну моћ у већој или мањој мери. Зависно од пословања, жеља купаца, репутације компаније па и квалитета производа који компанија производи. Нарочито у условима садашњег пословања, где границе и географска ограничења практично не постоје. Све што је потребно је добра идеја и прави пословни потези. Једна од компанија која је направила значајан успех последњих година је компанија Пандора (Pandora) из Данске, која се бави производњом уникатног сребрног накита. Оно што разликује ову компанију од других је квалитет производа, ручно завршени комади накита и посвећеност компаније да својим драгим купцима обезбеди најбоље. Већина од 12.400 запослених ради на изради овог накита, а чија се производња обавља на Тајланду. Сваки комад накита се може персонализовати, и тако купци могу да створе своју наруквицу са јединственим привесцима и непроцењивим успоменама. Има их у 90 земаља света. Они су своје пословање осим у Европи, проширили на Сједињене Америчке Државе. Такође имају и онлајн продају, па тако можете наручити Пандора накит.

2.6.1.Интернет компаније и унапређење пословања

У садашњем пословању битне информације и подаци о компанијама се ажурирају на Интернету, зависно од потреба предузећа свакодневно или на седам дана. Ажурирање података је постала свакодневница јер људи све информације најчешће прво претражују

управо на интернету. Нова ера и ширење корисника је довела до експанзије компанија и услуга на интернету и све више електронских медија и медија комуникације.

Успех које неке од интернет компанија имају, могу свакако преписати својој разноврсности и свестраности. Компанија Амазон (Amazon.com) на интернету нуди мноштво производа, па тако тог дана могу снизити цене, и на тај начин они ће наставити да купују баш на њиховом сајту и неће морати да траже даље производ који им је потребан. Као и на реалном тржишту компаније могу нудити производе високог квалитета, снижења цена одређених производа или вам у претрагама могу предложити друге разноврсне производе у вези са тим производом.

Таргетирање купаца онлајн и деференцијација

Као и у осталим компанијама и онлајн компаније користе разне методе таргетирања купаца. Такође на основу анализе они могу имати одређену најнижу и највишу цену производа и то у зависности од преференција купаца и колико су спремни да издвоје за тај производ. Утврђено је и да већина оваквих компанија користи неки од система промоција. На тај начин се у претрагама, зависно од пола или интереса купаца појављују претпостављене, повезане куповине. Таргетирање својих корисника Ибеј врши уз другачије приказе веб страница и предложени производи се мењају у складу са навикама и честим претрагама, или географски зависно од дела или земље. За промоције или понуде посебних попушта за лојалне купце, уместо флајера и каталога компаније све чешће употребљавају имејл(email). На компанијама је да претпоставе шта је актуелно и шта би могло да постане популарно.

Постоји више метода које компаније користе у сврху деференцијације од осталих. Дешава се и да компаније врше експлоатацију цена, снижавајући цене својих производа како би спречила покушај других компанија да уђу на тржиште или како би натерали конкуренцију да изађу из индустрије. Међутим такво снижавање цена се успоставља у нади да на дуге стазе може значити добитак иако је то тренутни губитак за дато предузеће. Компанија мора држати такве цене довољно дуго како би имале замишљени ефекат. Такође они морају убедити конкуренцију да ће такво снижење трајати јер ће у супротном за њих то значити само губитак. Исто тако могу да привуку нове конкуренте ако пребрзо подигну и врате своје цене. Овакво понашање компаније може донети различите резултате, стога компанија мора пажљиво проценити своју конкуренцију као и тренутна кретања у индустрији.

2.6.2. Иновације и предузеће

Део процеса истраживања су и иновације које претстављају оруђе компаније у борби са конкуренцијом. Иновације су и део напора предузећа да произведе такав производ који ће пружити нешто ново потрошачима и што ће се разликовати од осталих производа. Успешан изум ће за компанију значити унапређење и то све док конкуренција не лансира сличан производ који може бити субститут. Што су већа улагања то су веће могућности за проширење и искоришћење ресурса. Иновације и технолошка достигнућа заједно могу довести до економског развоја и благостања привреде.

Веће компаније и лидери у индустријама обично теже да иновације први донесу на тржиште, међутим то не значи да и друге мање организације не могу да уведу иновације. Мање организације често функционишу у таквом окружењу које их охрабрује да уводе новине и усвајају свеже идеје. Често се дешава да из таквих ризика проистекну снажни изуми који омочућавају компанији да даље расте и развија своје капацитете. Како би компанија могла да уводи иновације она мора да издваја средства за истраживања и развој. А обим тих истраживања зависи од уложених средстава али и од амбиција компаније.

Разноврсност и свестраност као елемент успеха

Фирме које су специјализоване имају много мање могућности у смислу прилагођавања кретањима. Када на тржишту наступи период лош за ту индустрију специјализоване фирме се могу наћи у проблему. С друге стране фирме са више разноврсних тржишних производа, имају бољу шансу за успех баш због своје свестраности. Такве компаније имају боље шансе и могу да користе различите ресурсе из избора и да се у специфичним тржиштима боље позиционирају у односу на конкуренцију. Тежње великих компанија да још више прошире пословање може довести до појаве олигопола и монопола. Због институција које раде у сузбијању оваквих појава на тржишту унутар појединачног тржишта неке компаније неће направити овакав потез. С друге стране како не би привукли пажњу регулаторних органа, могу прибећи другим сличним или повезаним тржиштима и ту проширити своје пословање. Свестране фирме имају више могућности јер

и стечени профит долази са више страна и они га могу другачије искористити зависно од прилика.

Дешава се и да компанија закључи да организациони систем није функционалан или због величине или због структуре. Тада долази до промене структуре предузећа када иста компанија може бити подељена на више делова или се пак цела компанија реорганизује. Такав корак је начинио Гугл, те ће се у будућности налазити у окриљу нове холдинг компаније Алфабет (Alphabet).

2.7.Глобализација и ширење пословања

Разноликост у пословном свету је огромна, различите културе, национални ставови, религија, расе, пол итд. Разноликост подразумева све карактеристике и искуства која дефинишу свакога од нас као појединаца¹⁵. Конкурентска предност се може постићи са различитостима, зато што таква радна снага нуди и различитости у идејама, размишљањима и приступима. Сви ти различити људи другачије гледају на свет, имају различите вредности па и другачију културу. Те различитости међу људима могу довести до потешкоћа у комуникацији и језику, међутим глобализација није само поспешила трговину већ је довела и до сарадње и пословања на интернационалном нивоу.

Е-запошљавање

Интернет је поред својих многобројних намена нашао место и у селекцији и запошљавању радника. Такође дошло је и до пораста регрутовања међународно. Пре десет година када је почела широка употреба интернета, неки су предвиђали револуцију и у области регрутовања запослених и велике промене у начину прибављања радника или проналажења посла. Тврдили су да би сви људи у потрази за послом, могли да га нађу управо преко претраживача и веба. Међутим иако значај онлајн регрутације расте, мора се нагласити да овај медиј није прикладно место за све послове или за све кандидате.¹⁶ Због тога се многе организације и компаније и даље окрећу старијим методама

¹⁵ Courtland B., John T., (2014) "Business Communication Essentials", USA, стр.12

¹⁶ Derek T., Laura H., Stephen T.(2008) "Human Resource Management", London, стр.155

2.8.Ширење пословања

Ширење пословања великих компанија и отварање нових пословања се дешава свуда у свету. Међутим у неким деловима света као што је Латинска Америка, ширење пословања је знатно отежано због отежаних процедура и администрације које Влада захтева од нових улазака на тржиште. Иако је ово подручје увело унапређења у пословању, ове процедуре могу довести до кашњења, а за компаније кашњење значи губљење новца. Па тако у Гватемали може доћи до закашњења од 525 дана, у Венецуели 310 дана а у Еквадору 240 дана. За нову компанију или отварање новог бизниса овакве процедуре могу довести и до годишњег губитка пословања и до 70 %. У Мексику и Бразилу су промењене процедуре јер су ранија правила за нове компаније обухватала чак 20 различитих апликација пре него што би могла да добије верификацију. Глобализација пословања просто не може да приушти овакве губитке, зато компаније нерадо проширују своје пословање у таквим условима и не отварају филијале на оваквим тржиштима.

2.8.1.Еколошки проблеми и последице масовне производње

Како се пословање шири, користи се све више ресурса у сврху производње и коришћења. Иако се потребе непрестано повећавају и смишљају се нове употребе, ресурси остају ограничени. Стога компаније морају деловати у складу са прописима и бити одговорне у вези са околином. За многе проблеме у данашњем пословању као што је то загађење, брига о околини и старање за људско здравље, компаније проналазе решења и уводе нове начине и баве се проблематиком.

Због индустријализације и повећања обима производње долази и до загађења природне средине. Због повећања популације, расте и потреба за производњом док су ресурси ограничени. Последњих деценија ефекти климатских промена су почели да се осећају што је довело до разних иницијатива да се подигне свест људи по овом питању. Такође то је довело до увођења регулатива које захтевају одговорније понашање компанија. Стога се мора водити рачуна о штетним последицама појединих индустрија. Потребна је адаптација услова и процеса како би се околина заштитила. Развита укључује и експлоатацију ресурса, а развијене земље користе већину тих ресурса у процесима производње. Упросто због тога оне саме морају да поведу рачуна о емисијама штетних гасова, и сведу неповољне утицаје на минимум. У глобалном окружењу, развијени свет

има важан утицај на средину и кроз увоз производа које користи. Због тога оне склапају договоре и покушавају да ограниче оштећења и на интернационалном нивоу.

Лоша вест је што је за неповољне последице потребно време како би се исказале. Коришћење одређених супстанци које могу бити штетне за људско здравље и последице њихове импликације у индустрији, храни или човековој околини. Као што је то била ситуација са концентрацијом олова у храни, које су концентрације олова које нису лоше. Посебна претња су последице за које се сазнаје тек када се потврди њихов лош утицај.

Људски фактор

Међуљудски односи се посматрају и како би се установила корелација између понашања људи и њиховом понашању у организацији. Такође људски утицај је битан у сваком аспекту пословања, унутар организације, у пословању, у односима на тржишту. Стога понашање људи као фактор треба узети у обзир и посветити му пажњу без обзира на гледиште. Треба препознати потенцијал у људима и усмерити га у повољном правцу, иако има ограничења људске могућности су огромне и оне управо могу послужити као повољан чинилац ако се њиме правилно управља. Зашто се људи понашају на одређени начин, колико су склони ризику, како реагују у одређеним ситуацијама, све те информације се могу узети у обзир и искористити за формулацију плана.

Утицај информација

Свакодневно гледамо телевизију, читамо новине, причамо са пријатељима и делимо искуства и тако добијамо нове информације. Како користимо те информације зависи од нас а такође имамо и сопствено искуство из кога можемо закључити шта је повољније везано за наш избор. Живимо у свету информација и компјутерској ери која нам је значајно олакшала да своја искуства и поделимо са другима, као што је интернет и друштвене мреже. На интернету можемо сазнати више података, можемо читати и учити о новим стварима. Такође можемо пронаћи туђа искуства, савете или препоруке који нам могу помоћи у избору. Дакле, све те корисне информације и изборе који су нам понуђени

морамо и паметно да искористимо. Свака компанија доноси одлуке на основу расположивих информација, стога је битно да те информације прикупи детаљно.

3. Идентификација могућности и развој стратегије

3.1. Маркетинг истраживање

Методом тржишне изградње на сваком тржишту се идентификују евентуалне куповине и потенцијални купци. На тај начин се добијају резултати и процене о купцима, али прикупљање ових података није увек лак задатак.

Менаџери у сврху правилног одлучивања наручују студије о могућностима на тржишту. Те студије дају менаџерима неопходне информације о понашању и ставовима купаца, процену оглашавања или процену стања у региону. Успешне маркетинг компаније и програми су најчешће резултат добро процењене ситуације или увида стања на тржишту.

Неке компаније које успеле да добро процене и испуне потребе људи. Пример такве компаније је Ибеј(eBay), када су приметили да људи најчешће траже ставке до којих не могу да дођу они су одлучили да одговоре на ову потребу стварањем аукција на мрежи. Касније се компанија проширила и уврстила широк асортиман производа. Ова компанија је показала маркетиншку памет и окренула приватне или друштвене потребе у профитабилну пословну прилику¹⁷.

Могућности данашњих потрошача су неограничене. Дигитална револуција је са собом довела мноштво информација и тако купци могу да упореде цене са конкурентским а и избор производа је практично неограничен.

Маркетинг напори одређених компанија су се вишеструко исплатили, повољним потезима многи предузетници а и велике корпорације су уз одређени ризик успеле да профитирају. Предузетници који су успели да својим пословањем задовоље неиспуњене потребе забележили су и највећи успех. Такви успешни примери који разумеју купце (и њихови оснивачи) :

- Amazon (Jeff Bezos)-интернационална компанија за електронску трговину
- Netflix (Reed Hastings)-Интернет провајдер медија на захтев
- Ben & Jerry's (Ben Cohen and Jerry Greenfield)-успешан бренд сладоледа

¹⁷ Котлер К., Келер К. (2006), "Маркетинг Менаџмент", Београд, стр.6

- The Oxygen Network (Oprah Winfrey)-Америчка дигитална мрежа телевизија

Фактори који утичу на пословање

Осим праћења кретања на тржиштима, суштину свакако чини и интеракција између људи. Основа економије јесте управо размена искустава а таква интеракција се дешава и на тржишту. Различита кретања за једну страну могу значити повољну климу док за другу могу означавати пад вредности или пословања. Управо се зато људи труде да предвиде кретања како би могли што боље да се поставе у односу на њих или ситуацију. Сви учесници се труде и да стратешки размишљају у односу на друге, како би наслутили шта би они могли да ураде и како би направили бољу инвестицију, направили повољан избор или спречили неповољну ситуацију.

Постоје и други фактори који утичу, и праве разлику па тако одлуке у вези са инвестицијама или евентуалним проширењима могу бити под утицајем тога колико је компанија самостална у односу на конкуренте. Чак је и употреба података и информација условљена овим факторима. Зависи и од тога колику слободу има при доношењу таквих одлука и у којој мери је ограничена услед деловања своје конкуренције на тржишту.



Слика4. Стратешко размишљање¹⁸

Многи ће пробати различите стратегије насумично, неки ће прикупити све релевантне информације пре него што направе план или стратегију, док ће други пробати да примене своје искуство а могу и применити искуства из избора који су довели до успеха. Како год се стратешки поставе они ће покушати да ситуацију што боље предвиде и употребе.

3.2.Предвиђање резултата стратегије

Проблем код предвиђања резултата могу бити унапред изнесене претпоставке. Колико год је осмишљена стратегија добра за предузеће, примена исте се мора надгледати и прилагођавати. Тржиште није само место одвијања трговине, тржиште је је динамично

¹⁸ <http://www.metaphonica.com//> датум посете 19.август 2015.

окружење. Како би се боље разумело зашто неки систем функционише и под којим условима неопходно је испитати појединости и открити на који начин тестирањем истих, како би што боље разумели понашање. Одређена стратегија може бити веома успешна у једном предузећу док у другом не доноси резултате. Шта то чини да модел функционише и шта треба урадити ако успут дође до неочекиваних развоја.

Претпоставке зашто неки систем функционише док други систем под сличним околностима не доноси очекиване резултате. Разлог постоји али одговор се не налази увек где смо мислили. Како би се дошло до одговора увек треба посматрати више фактора: понашање, околности и како оне утичу на људе. Свако окружење са собом носи различите околности стога треба посматрати, мењати се и учити. Пуно можемо да научимо јер испитивањем можемо да сазнамо када је метод или стратегија успешна или када пак не ради, како би смо добили увид у то шта треба мењати како би било у складу и одговарало реалности. Приликом испитивања може се доћи до занимљивих открића и неочекиваних закључака који се касније могу применити у пракси, што шансе за успех чини већим него када смо све осмислили и направили план на папиру.

Неопходност Стратегије

Модерно пословање подразумева стратегију која претставља динамичан план за постизање циљева. Стратегија се може поставити и као одговор на понашање конкурената и тада је циљ не само постизање веч и одржавање предности на тржишту. Стратегија се формулише као сопствени план и тада се полази од позиције предузећа на тржишту, како би могле да се увиде могућности напретка и правца у ком би предузеће могло да крене.

Стратегијски менаџмент подразумева имплементацију одређене стратегије, вредновање и формулисање. Приликом формулације стратегије води се рачуна и да предузеће следи своју визију пословања. Стратегија треба да доведе до стварања вредности за компанију и одређује се према нивоима, односно хијерархији организације и то: (1) стратегија предузећа, (2) стратегија бизниса и (3) функционалне стратегије (односно стратегије пословних функција).

3.3. Формулација пословања и постављање стратегије

У данашњем пословању су највише заступљени ресурси нематеријалне природе односно знање и информације, за разлику од индустријске ере када су материјални и физички ресурси били најбитнији. Утицај нематеријалних ресурса је кључан и уз помоћ њих се може правилно (ефективно) и ефикасно управљати материјалним ресурсима. Ови ресурси имају највећу улогу код примене стратегија истраживања, људских ресурса и код контролисања квалитета. У структури модерног предузећа домен информација, код сваког запосленог подстиче иновативност и преузимање ризика.

Менаџер и лидер

„Иновација је оно што раздваја лидера и пратиоца” – Steve Jobs

Како би се спровели постављени циљеви предузећа, неопходни су људи који су способни да управљају и доносе одлуке. Руководство мора да мотивише људе да буду продуктивни и ефикасни у спровођењу и обављању задатака. Успешан менаџер доноси одлуке и управља ресурсима док лидер води предузеће и смело преузима ризике и користи иновације.

Менаџерима у модерној организацији је омогућена слобода да доносе одлуке и извршавају постављене циљеве унутар организације. Иако одговарају власницима, они имају право да осим максимизације профита теже и другим циљевима организације. Са својим невероватним вештинама могу за предузеће значити успех или пад.

Лидерство је једна од карактеристика вође, особе која зна да преузме иницијативу и води предузеће ка успеху. Храброст да се заузме смео став, одлучно реагује, и да се ангажују са другима на изузетан начин¹⁹. Процес у коме ради постизања циљева организације једна особа утиче на групу других људи се назива лидерство. Лидер се

¹⁹ Loretta M.(2009) “Fearless Leadership_How to Overcome Behavioral Blind Spots and Transform your Organization”, USA, стр.17

дефинише према ставу, свом понашању и резултатима које постиже. Успешни лидери успевају да буду оријентисани и на циљеве предузећа и на људе у њему. Посебно у односу са људима, лидери приступају људима, повезују се са њима и воде их ка пословним резултатима.

Стратегија и иновације

Иновација је кључ напретка, а основни циљ предузећа је њихова примена у пословању било да је маркетинг, процесна или производна промена. Приликом улагања многи нису сигурни у ефекат инвестиције, али он свакако треба да надмаши почетна улагања. Дакле инвестиција треба да покаже своје резултате кроз повећање вредности. Кроз стратегију се може увидети иновација и њена имплементација, а циљ је стварање вредности. Када се посматрају утицаји, сагледају се обе стране и утицаји како за власнике тако и за купце.

Стратегија је најважнија планска одлука за предузеће и представља основни начин за остварење постављених циљева. Стратегије могу да буду јавне или тајне природе, могу и да се буду формулисане као конкурентске или пак кооперирајуће. Само постављање стратегије, без обзира на садржаје осликава одговорност предузећа према свом окружењу. Вредности које се том приликом стварају требају бити увећане у случају власника а за купце треба постојати свест о алтернативи и вредновање. Стратегија утиче на предузеће и обрнуто. Менаџери нарочито у овом процесу имају одговорности које су им постављене, а они користе своју експертизу у том процесу. Свака одлука има последице стога менаџери у својој надлежности имају и захтеве и одговорности.

Циљеви и Стратегија

Приликом формулације циљева предузећа, постоје варијације зависно од карактеристичне ситуације и окружења у коме предузеће послује. Најважнији дугорочни циљ у већини предузећа у пословном сектору је углавном постизање али и одржавање конкурентске предности на тржишту, за друге битнији опстанак на тржишту. Све организације и компаније се труде да у свом обављању пословања постигну и корпоративну репутацију, која ће остати у свести потрошача и бити позитивна.

Циљеви који су постављени се налазе у центру планског процеса и они укључују и конкретне акције које је потребно предузети. Циљеви претстављају оријентир и за менаџере у предузећу, јер то подразумева постизање жељеног стања.

Ефикасност одређених одлука се може посматрати кроз резултате а процене те ефикасности се могу обавити уз постојање конкретног стандарда за поређење. Последично у процесу контроле циљеви имају улогу стандарда за поређење оствареног и планираног.²⁰ Када се одређује правац деловања могу се постављати разни циљеви: максимизација профита, раст, повећање вредности, максимизација вредности итд. Приликом формулације у модерним предузећима најчешће се тежи ка максимизацији вредности за власнике.

3.4.Анализа окружења и стратегија

Када се одређује успех и елементи успећности, фактори који утичу на успех се сагледају одозго-надоле. То значи да се прво посматра шира слика и почиње се од нивоа глобалног, затим се прелази на гране и економије, онда се прелази на предузеће, његову карактеристичну организацију и елементе и подручја. Најчешћи циљ који преовладава је наравно повећање профитабилности. Уколико је циљ предузећа управо то, онда се предузеће мора поставити и уз помоћ стратегије обезбедити конкурентску позицију надмоћну у односу на остале. Најчешће се у предузећу окрећу методама за смањење трошкова и већим ценама. У надметању са конкурентима, предузеће настоји да купцима пружи јединствену вредност. У овом новијем конкурентском приступу, суштина није побеђивање других већ стварање јединствених вредности. Стратегије се формулишу тако да циљ буде не само остварење предности у односу на конкуренте већ и да се стечена предност предузећа одржи.

Способност коришћења информација и нематеријалних средстава предузећа (знање, успостављени односи са купцима, бренд, и др.) чини основ за релевантну конкурентску предност. Раније је била битна способност и управљање материјалним ресурсима, као и повољно улагање у те ресурсе. Вредност за купце се формира стављањем на располагање купцу, карактеристичну комбинацију цене, производа, услуге и представе (енгл. brand image). Та успостављена вредност је кључна и за купце служи као основа за диференцирање карактеристичног предузећа. Диференцирање се може остварити кроз: Лидерски производ (производ који је на новом тржишту прихваћен брзо после

²⁰Ђурићин, Д.; Јаношевић, С...; Каличанин, Ђ. (2013) Менаџмент и Стратегија, Београд, стр 79.

покретања). Затим, променом односа са купцима и повећањем интимизације са постојећим. И на крају лидерством у технологији (најбоља комбинација цене, једноставности и квалитета).

Стратегијска анализа

Стратегијска анализа се обавља како би се истакли најповољнији елементи и одреди стратегија и деловање. Стратегијска анализа у себи садржи анализу окружења у коме се предузеће налази, његов однос са околином и могућности позиционирања предузећа. Околина предузећа се анализира како би се наслутили трендови развоја и утврдила тренутна ситуација. Информације које добија са тржишта компанија даље користи како би најбоље употребила своја средства и употребила их за сопствени развој и раст. Проналазе се и нови начини и извори финансирања и врши се провера конкурентског окружења како би се правилно проучила околина и установила конкурентска предност.

4.Студија случаја Предузећа Cablesheer group

4.1.Азбест и његове употребе

Азбест је природни минерал који се јавља у шест различитих варијација. То је силикатни минерал који се у природи може наћи у стенама а његова минерална композиција је састављена од милиона ситних влакана. У прошлости су га називали и чудом од минерала а његова прва комерцијална употреба је довела до ископавања и формирања рудника у деветнаестом веку. Азбест се најлакше разликује по бојама у којима се појављује и то: бели, плави, црвени, зелени и браон. Азбестна влакна у својим појавним облицима могу бити серпентин чија влакна су таласаста и увијена, и влакна у облику игле амфибол. Азбест има својства чврстине, отпорности на високе температуре, ојачања структуре, флексибилности, као изолатор, апсорбује звук итд. Због своје композиције и карактеристика је био у широкој употреби и уграђиван у разне материјале.



Слика5. Азбест²¹

²¹ <http://ehatlas.ische.ca/health-topics> датум посете 21.август 2015.

Његова влакна су се обично разбијала и користила као изолација електричних инсталација, стављан је у цемент како би се ојачала структура и побољшала отпорност. У прошлости су нарочито налазили пуно намена и производили су и азбести папир, уграђивали су азбестна влакна у предиво и материјале, правили су и цигле и цеви, такође је прављено и пуно производа за широку потрошњу.

4.1.1.Последице и обољења

Иако људска употреба азбеста датира и пре 4.000 година, његова комерцијална употреба у индустријском добу доживљава значајан пораст. Прве компаније су отворене у Енглеској и делом у Шкотској у сврху његове експлоатације и потрошње. Користили су га и у Русији и Америци, али нико није био свестан опасности које су се испољиле тек касније. У Америци је било пуно употреба овог минерала, међутим све се променило када је откривено да пуно радника у рудницима и на ископавању рано умире од плућних болести. Први забележени случај обољења у вези са азбестом је био у Лондону 1924. године, када је установљен први случај азбестозе(болести плућа због излагања азбестном праху). Оно што до тада није било познато је да азбестни прах који се ослобађа у ваздуху, када доспе у људски организам и плућа изазива обољења и рак. Када су примећени ови случајеви, отпочели су и биомониторинг(испитивање изложености човека једињењима) и да испитују утицај на људско здравље. Касније је откривено да су људи који су у било ком тренутку били изложени овом праху, радници и рудари умрли од излагања и болести азбестозе(обољења плућа због излагања азбесту) и других последичних обољења. Иако је постојала забринутост, његова употреба је само смањена а озбиљнија иницијатива је покренута тек 1970-их година. Неке земље су ову опасност схватиле озбиљније и раније укинуле употребу овог минерала због опасности по људско здравље.

Неке земље и даље користе азбестна влакна у неким процесима као што је то Кина, Бразил и Русија. У Сједињеним Америчким Државама су 1989. године забрањене све нове и даље намене и употребе овог минерала, а на сајту EPA (Environmental Protection Agency) се могу наћи све информације и најчешћа питања у вези азбеста.

Велика Британија је до 1999.године забранила све врсте азбеста. Такође од 2012. године у Великој Британији постоји и обавеза да се људи информишу о присуству овог минерала и да га у складу са прописима уклоне. Управо због тих прописа или дужности за

руковођењем и управљањем окружењем за које се зна да садржи азбест, ова земља има једно од највећих тржишта за руковођење проблема азбеста у том смислу је ово тржиште развијено и функционално. На овом тржишту на су компаније које се баве управо овим послом уклањања, руковањем или другим пословима који су произишли из тога.

4.1.2. Индустрија уклањања

Предузеће у посебној индустрији као што је уклањање азбеста из грађевина и конструкција. Као један од најјачих минерала имао је својство јачања структуре а коришћен је као градивни и саставни део зграда, кућа, структура или као посебан део изолације; Азбест је један од најштетнијих градивних минерала, а његова штетна дејства су постала позната тек недавно када су опширним истраживањима људи довели у везу овај минерал и необичне случајеве обољења. Азбест и све варијације овог минерала су тада декларисане као претња људском здрављу и људској околини уопште. Стога је његово уклањање од важности као превенција даљих случајева загађења и опасности за људе који се могу наћи у контакту са овим минералом. Због свих ових нарочитих и необичајених развоја јавила се потреба са овом посебном индустријом која има своје учеснике, односно компаније које се баве овом делатношћу. Све компаније овог типа могу се наћи на сајту ARCA (Asbestos Removal Contractors Association) и послују на тржишту Велике Британије.

На сајту ARCA се могу наћи све информације о компанијама у индустрији и постоје лидери и компаније са утврђеном базом клијената. Неке од тих компанија су мање, неке веће али због природе те индустрије сви подаци су на овом сајту.

Велика Британија је услед потреба јединственог дела индустрије, који је био подстакнут бригом за људско здравље а касније и поткрепљен регулативом створило јединствено тржиште. Унутар гране јављају се два типа компанија. Први тип компаније се бави набавком и коришћењем посебне опреме за обављање уклањања из објеката као и безбедним отклањањем из људске околине. Док се други тип компаније бави искључиво набавком и дистрибуцијом машина и опреме како би снабдели компаније које уклањају азбест (најчешће изнајмљују скупу опрему али и продају потребштине везане за ову грану).

4.2. Уклањање азбеста: Cablesheer group

Кејблшир груп (Cablesheer group) је тип предузећа које се бави уклањањем. Осим ове делатности они су такође развили дивизије које се баве и изградњом, обнављањем грађевина и сродним професионалним радовима. Запошљавају стручно особље, раднике, стручњаке, електричаре. Јединствена чињеница везана за ову компанију је њена свестраност али и експертиза. У својој структури мора имати тако организовану радну снагу, да има професионалне и обучене тимове који се баве уклањањем, администрацију пословања, складишта, менаџера у сваком сегменту као и менаџера пројеката. Ову компанију ангажују појединци или грађевинске компаније којима је неопходно безбедно,



стручно и еколошко уклањање азбеста. Менаџер пројеката је тај који доноси одлуке о величини пројекта, трајању припрема, неопходном материјалу, опреми и времену трајања уклањања. Када он да своју стручну процену заказује се термин доласка стручног тима који ће уклонити азбест по свим прописима. Област из које се азбест уклања мора бити посебно изолована, сви радници морају да носе одела и посебне маске које их штите од опасног азбестног праха.

Специфичност гране је довела до развоја посебне ригулативе која захтева да сваки радник има редовне лекарске прегледе, процену загађења, заштиту

Слика6. Радник уклањања азбест²² радника уколико дође до повреде или ако здравље

радника буде нарушено, посебну физичку заштиту и обуку за све раднике који могу да дођу у контакт са азбестом уопште. Ово предузеће је део посебне гране која је настала услед потребе и карактеристичних захтева тржишта стога има и такво пословање и структуру рада. Њихово пословање зависи и од успешног уклањања али и од повољне и најбоље набавке материјала.

²² <http://www.ct.gov//> датум посете 21.август 2015.

4.3. Специфичност обављања пословања и формулација циљева у предузећу Cablesheer group

Када се посматра било које тржиште из угла компаније је битно да се примене иновације и резултати истраживања. Компанија Кејблшир се труди да примењује иновације у обављању ове делатности, и створи добар бренд за потрошаче и кориснике свих врста радова и уклањања штетних материјала. У компанији се користе еколошки материјали и поштују се регулације у вези са уклањањем опасних материјала као што је азбест. Они су истраживањем тржишта увидели могућност за проширење и приметили да конкуренти користе погодности овог развијеног тржишта на територији Велике Британије а и шире.

Ова компаније је пажљивим проучавањем тржишта и посматрањем примера пословања на тржишту али и великих компанија које послују мултинационално, увидела да у борби са конкуренцијом треба имати квалитетан производ или услугу, план пласирања и добро осмишљену рекламу услуга.

Њихови напори да потрошачима пружи квалитет трају још од 1984 године. Од тада је компанија ширила своје пословање и осим специјализације увела свестраност у обављању делатности која им омогућава да се прилагођавају тражњи на тржишту. Они обављају све радове, санације, безбедна одлагања и уградње материјала које су неопходне, зависно од потребе. У односу на конкуренцију, труде се да развију повољан однос са својим потрошачима а и потенцијалним новим. Располажу неопходним материјалима и запошљавају људе који су стручни и поседују специфичне вештине. Познате су им неизвесности потребе за оваквом врстом посла и спремни су за промене на тржишту.

Они прате најновије трендове пословања и свесни су брзине обављања и извршавања пројеката и на глобалном нивоу. Стога су пронашли партнере и сараднике са којима послују, набављају сировине и отпремају и на тржишту Кине и Кореје.

У формулацији и постављању циљева се труде да је мишљење купаца повољно, уз истовремено ширење свог пословања уз рекламирање услуга на интернету и свом званичном сајту. Труде се да буду иновативни и информишу јавност о опасностима како би се подигла свест о овом проблему.

Они имају и сопствену пословну мрежу која служи за званичну кореспонденцију и размену порука запослених унутар предузећа. Технологија је примењена у свим аспектима пословања а интернет за њих представља саставни део пословања у свим деловима а и целини предузећа. Поверење је кључно у овој компанији јер они теже ка стварању лојалности уз најбољи могући квалитет.

4.3.1. Анализа маркетиншког окружења уз помоћ ПЕСТ и SWOT анализе Cablesheer group

Компаније које обављају делатности у индустрији су константно под разним утицајима окружења, па и претњама унутар те индустрије. Спровођење ПЕСТ и SWOT анализе обезбеђује неопходне информације и увид у факторе екстерне природе и интерне факторе.

За разлику од другог типа предузећа, Cablesheer group је изложен бројним спољашним утицајима и морају сагледати све екстерне факторе пре него што сагледају интерну анализу. ПЕСТ анализа је темељ за стратешко планирање и постављање на тржишту у зависности од фактора, такође даје оквир за сагледавање ситуације, а може и да се користи у креирање и формулацији могућих стратегија. Ова анализа разматра политичко окружење, економско, социјално (друштвено) и технолошко. Фактори ПЕСТ анализе су углавном екстерни па се спровођење ПЕСТ анализе захтева пре приступања другим анализама и проценама. Стога се прво врши екстерни увид а затим се приступа SWOT анализи.



Дијаграм 5. Пест анализа предузећа Cablesheer group



Дијаграм 6 . Swot анализа предузећа **Cablesheer group**

4.4.Дистрибуција материјала: **Safety Industries**

Све компаније на тржишту су на неки начин повезане јер се њихово пословање преплиће а понекад и сарађују на заједничким пројектима или набављају материјале једни од других. Као такве оне заједно са Кејблширом послују на том јединственом тржишту. Унутар гране постоји велики део предузећа које се бави дистрибуцијом и изнајмљивњем опреме, а јавила су се највише због потреба предузећа која се баве уклањањем. Таква компанија је на пример Сејфти индустрис (**Safety Industries**) која се бави снабдевањем опреме за уклањање азбеста предузећима као што је Кејблшир и други. Ово предузеће има веома добру репутацију на тржишту, и важи за поуздану компанију, једну од најстабилнијих у грани. Успешно тргује, набавља и препродаје опрему. Запошљава стручне и обучене људе који су познаваоци свих сегмената и компанија на тржишту, менаџере области набавке, куповине и продаје.

Оно што је карактеристично за ово предузеће је чињеница да имају стабилну базу клијената на којој су вредно радили дуги низ година, поверење и доследност се лако везују на помен ове компаније, немају дуговања и остварују знатан приход. Овај тип компаније представља део ланца који заједно са првим чини целину и то доводи до

непрекидне сарадње обеју страна. Треба напоменути да је конкурентност унутар гране велика и да се свака компанија поставља на тржишту нудећи своје услуге и постављајући се у односу на остале компаније.

4.5. Занимљиве чињенице

Процене су да ће потребе везане за обављање делатности овог тржишта трајати још десет година. Ако је пословна перспектива добра, фирме ће очекивати да тражња настави да расте, цене ће порасти, а према томе и приходи. Међутим ако потребе за одређеном делатношћу нестану специјализоване фирме ће морати да промене делатност а радници ће морати да се преквалификују. Исто важи и за ову карактеристичну индустрију.

Уклоњени азбест се по регулацијама односи на удаљене локације где се ставља дубоко у земљу, јер због чврстоће и невероватних својстава нису пронашли начин за уништење. Једно од својстава је такође отпорност на топлоту и високе температуре. До проналаска новог начина за безбедније уклањање, регулације налажу овакво одлагање азбеста.

Невероватно је за шта је све употребљаван азбест, а највише почетком деветнаестог века **Слика7**. Реклама са почетка двадесетог века када је и била највећа експлоатација овог ²³ Пегле ојачане азбестом минерала. Осим грађевинских радова и предузећа, неке компаније су масовно кренуле да производе предмете ојачане азбестом за комерцијалну употребу. Производио се и азбестни папир за печење и домаћице су користиле пегле за веш проиствене од азбеста, оба ова проиства су ојачана због додира са топлотом и због изолације.

Трагови азбеста се могу наћи и у неким неочекиваним производима као што је то талк за бебе или креон бојице које смо сви толико волели као деца. Компаније и државе на интренационалном нивоу различито посматрају овај проблем а проблеми уклањања су најбоље регулисани управо у Великој Британији.



²³ <http://www.homethingspast.com//> датум посете 23.август 2015.

Иако је 1983.године употреба азбеста у великом броју земаља забрањена у потпуности, неке земље су тада тек ограничиле употребу или кренуле да смањују намене. Такође је мало позната чињеница да је азбест коришћен и у систему кочница на аутомобилима.

На нашим просторима углавном није било великих пројеката или масовног уграђивања азбеста у целини, осим насеља Беле Воде. Међутим користили су га за ојачање кровних плоча тако да смо имаји сусрет са азбестом а да тога нисмо били ни свесни. С добре стране он у том стању није могао да нам нашкоди ако кровна плоча није била оштећена, јер је управо прах азбеста који се ослободи најопаснији за човека, ако доспе у плућа.

Постоје и процедуре санације објеката који садрже азбест. Ако се не налази у великој количини и ако уз то није могуће безбедно уклањање, површине се могу заштити фарбањем посебним бојама које помажу да се површина не оштети и заштити како не би дошло до ослобађања азбестног праха.

Црна мрља на овим просторима је свакако насеље од 28 зграда у делу насеља Беле Воде усељених 1965. године као привремени смештај. Средином 90-их година је откривено да су зграде изграђене од канцерогеног азбеста. Покренута је иницијатива и коначно је покренута санација 14 објеката, због природе минерала он није смео да се разнесе а процес и иначе траје дуго. Реконструкција је почела 2006. године. Градске власти су тврдили да надгледају концентрацију азбеста у ваздуху, међутим не постоје никакви докази или записи о начину на који су зграде разграђиване и процедури уклањања.



Слика8. Одлагање азбетних плоча²⁴

Најновији развоји догађаја у Београду а у вези са опасним материјама су свакако тзв. “смрдљиве зграде”. Употребом специфичног уља приликом оплате бетона у изградњи зграда у насељу Др. Иван Рибар на Новом Београду, грађевински инвеститори су направили кобан избор. Наиме они су користили уље компаније „Екосекунд“ које је

²⁴ <http://www.enlazandoalternativas.org//> датум посете 22.август 2015.

довело до штетних испарења и појаве карактеристичног смрада из зидова зграда. Откривено је и да су ова испарења канцерогена и да се санација овог материјала не може извршити без потпуног уклањања делова материјала. Нажалост је установљено да су инвеститори користили то уље у изградњи зграда на још две локације у Београду. Решавање проблема ових зграда је кључно како би се спречило неповољно деловање, јер осим смрада овакава испарења могу утицати на људско здравље.

У напорима да што повољније и брже реше проблем уклањања или санације, наишли су на пуно проблема а одлука се мора донети брзо како би оштећени станари наставили са животом. Најновија одлука ипак гласи да се зграде ипак морају срушити и уклонити како би се на њиховом месту изградиле нове зграде.

Штетне материје и опасни материјали и последице њихове употребе се могу испољити пре или касније и на компанијама је да прате дешавања на тржишту и информишу се у вези употребе материјала. Неопходно је коришћење еколошких материјала како би се спречили неповољни утицаји на околину и човеково здравље.



Слика 9. Натпис власника станова у отровним зградама²⁵

²⁵ <http://rs.n1info.com/tag462/Smrdljive-zgrade/1> датум посете 3.септембар 2015.

5. Електронско пословање

Електронско пословање на интернету је доживело значајан раст у периоду од 2000. године од када се посматра ова врста пословања. Порастом употребе, расли су и приходи од пословања на интернету. Нове генерације које су се просто нашле у информативном добу нису само училе да користе интернет, како се интернет развијао тако су и они напредовали. Оно што се данас сматра уобичајеним некада је била фантастика, а нове генерације га користе не само за пословање, већ и за унапређење живота свакодневно. Такође преко интернета се можемо умрежити преко социјалних односно друштвених мрежа. Све је тако једноставно и брзо, па тако можемо да обављамо послове преко персоналних рачунара и то код куће у пиџами. Могућности су неограничене а ова револуција је довела до тога да комуницирамо путем е-маила, правимо профиле на Фејсбуку (Facebook), качимо слике на Инстаграму, интересујемо се о стварима које не знамо на Гугл претраживачу и тражимо слике на Пинтересту (Pinterest) итд. Сви ови садржаји и медији чине део наших живота. Интернет је дакле осим пословања кренуо да мења нас али и начин како се обходимо са другима.

Утицај који е-комерц може имати на људе и продају схваћен је и када интернет сајтови нису доносили никакав профит. Тада су инвеститори, увидевши потенцијал инвестирали и наравно профитирали. На интернету се може наћи све што нам је потребно а могу се и пласирати производи и спроводити рекламне кампање. Технологија се побољшала а компаније су увиделе какав утицај имају социјални медији и тада су кренули са коришћењем ових медија у циљу формирања бренда. Приликом бирања медија треба посветити пажњу на ефекат и циљ који који компанија жели да постигне.

Е-околина и Е-маркетинг

Широм света, милиони људи свакога дана, у сваком тренутку користи претраживаче на Интернету како би пронашли одређене садржаје. Претраживачи су програми који омогућавају људима да пронађу оно што траже на мрежи (онлајн). Е-маркетинг означава пословање где уз коришћење својих брендова, компанија комуницира са својим потенцијалним купцима уз помоћ дигиталних медија и интернета. То укључује медије као

што су е-маил и мобилни медији у сврху задовољавања својих маркетиншких циљева уз истовремено успостављање повољног односа са својим купцима.

У е-маркетинг су укључени процеси као што је рекламирање на другим сајтовима, промовисање бренда на сопственом сајту или неким другим сајтовима, укључивање посетиоца и њихово ангажовање у постизању резултата продаје итд. Корисничко искуство у оваквом маркетингу такође има суштински значај, као и подстицање корисника на сталну употребу дигиталних медија, а све то уз развијање корисничког искуства које је задовољавајуће.

Електронско пословање (E-commerce) Све трансакције које су обављене електронски између неког друге стране (субјекта) и организације се сматрају електронским пословањем. Размена информација путем електронских мрежа у оквиру организације, између компаније и потрошача или узајамно између предузећа у било ком степену снабдевања представља е-пословање.

5.1.Е-пословање (E-commerce)

Ризици у вези са увођењем е-пословне услуге могу бити различити, од практичних до стратешких ризика. Стога увођење ове услуге мора бити усклађено са могућностима предузећа. Најчешћи стратешки ризик су е-бизнис инвестиције и одлуке у вези са њима. Е-пословање је заступљено у свим пословним секторима а поједине компаније су на тај начин успеле и да стекну предност у односу на конкуренцију. С друге стране постоје и они који нису успели да побољшају своје пословање или нису остварили очекиване резултате ни по увођењу и улагању у електронско пословање. Разлог тога може бити у погрешном приступу тржишту или у непогодним и неприкладним приступима том њиховом тржишту. Утицај који интернет и нове технологије имају на пословање зависи од индустрије и мења се у зависности од специфичног окружења. У електронском пословању се стално уводе иновације које некада могу бити немилосрдне, такође стално се уводе нови пословни модели и нове технологије. Стога све организације морају пратити ове трендове и морају да размотре нове Интернет приступе како би се постали конкурентнији и искористили потенцијал организације. Предузеће у том процесу мора да управља ризицима у вези са перформансама, неизвесношћу остварења, безбедношћу и слично. Како би обављала успешно пословање компаније морају да планирају своје пословање, разматрају предности увођења нових технологија у односу на могућности. Разматрање примене

нових технологија треба укључити и разноврсност садржаја на интернету, видео, веб сајтове, коришћење локације у транспорту и отпремању добара итд. Менаџери у предузећу уз помоћ е-пословања могу да сазнају за многе пословне предности и дешавања и примене своју експертизу и нова сазнања како би искористили највише те могућности.

Подела и категорија сајтова

На интернету се све може понудити али се компаније обично опредељују у зависности од делатности. Компаније обично бирају неки тип сајта из категорија, а најчешћа категорија су управо оне категорије сајтова које нису јасно дефинисане. Ове врсте се према наменском тржишту могу комбиновати. Разликујемо: трансакционалне, веб сајтове за пружање услуга, сајтови који служе за увећање вредности бренда компаније и медија сајтови.

Трансакционални е-трговински сајтови Овакви сајтови се користе као медиј који омогућава купцима да купе производ. Преко њих купци могу добити додатне информације у вези продајних објеката, онлајн банкарских услуга и других погодних карактеристика или додатних услуга.

Веб сајтови оријентисани на изградњу односа и пружању услуга Овакви сајтови олакшавају куповину, пружају информације, додају вредност постојећим купцима, олакшавају куповне одлуке и подстичу их.

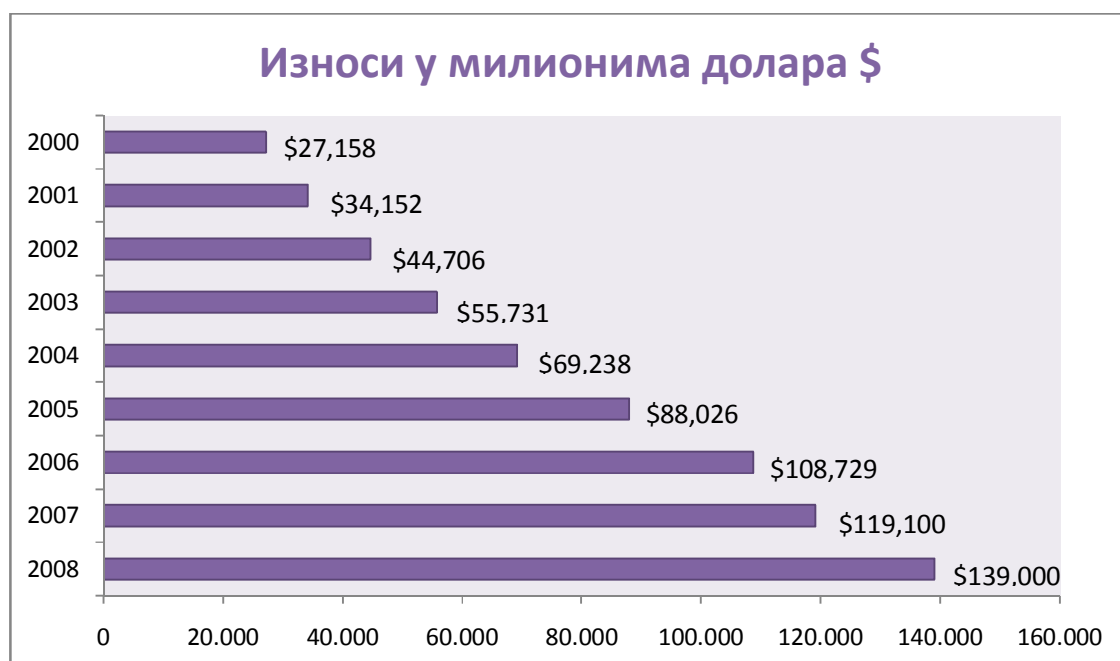
Сајтови за увећање вредности Бренда Укључују развој доживљаја бренда онлајн и служе као подршка бренду предузећа. Ови сајтови су уобичајени у развоју бренда за потрошаче. Садрже информације везане за бренд, најновије вести и користе се у широкој робној потрошњи.

Медија сајтови или портални сајтови Овакви сајтови обезбеђују информације о великом опсегу тема, било да су то забавни садржаји или вести. Портали генеришу приход од база података, оглашавања, такође ту су и друштвене мреже јер имају разне рекламе.

5.2.Пословање пренето на интернет

Електронско пословање обухвата пребацивање целокупног или дела пословања на интернет и његово коришћење за унапређење пословања и промоције. Када су пребачене на мрежу информације постају знатно приступачније а и евентуалне промене могу брзо бити унете. Предузеће које највећи део пословања оавља на мрежи(онлајн), пружа увид купцима у своје пословање, информације о услугама и производима које нуди и има веб сервис и кориснички сервис. Интернет значајно олакшава пословање било где на свету јер се може доћи до информација о кокурентским производима и упоредити их.

Пример су Амазон (www.amazon.com) и Ибеј (www.ebay.com) који важе за једне од највећих интернет компанија и е-пословања на свету. Када компанија жели да се прошири (или стекне нове клијенте) најбоље је плаћена потрага, док је е-маил једна од најефикаснијих средстава за продају више производа постојећим клијентима²⁶.



Дијаграм 7. Раст продаје на мало у Е-комерцу од 2000-2008²⁷

²⁶ Rob S.(2011) "E-marketing The Essential Guide to Digital Marketing",USA, стр.31

²⁷ Jason M.(2010) "Principles of Internet Marketing: New Tools and Methods for Web Developers", Boston, стр.12

Процес глобализације омогућава замагљивање културних и друштвених разлика између земаља, подразумева глобално тржиште и олакшава међународну трговину. Са ширењем мреже сви производи у реалном свету су постали доступни и на интернету. Маркетиншке стручњаке веома занима да открију који су то производи онлајн најзанимљивији купцима. Сваки пут када неко кликне на одређену страну, може се измерити посећеност те странице. Параметри који су кључни су исти, иако су неопходна побољшања у појединим областима. Такав пример је рецимо бележење посећености које би у будућности могло да укључује и проведено време на одређеном сајту. Амазон је рангиран као један од топ десет најпосећенијих сајтова на вебу и даље доминира у категорији оваквих сајтова.

Развој корпоративне функционалности

Коришћење рачунара унутар организације и е-пословна инфраструктура формира такву мрежу која повезује све апликације које запослени користе у оквиру е-пословања, комуникацију са својим клијентима или партнерима и обављање циља пословања. У пракси, примена оваквог пословања значајно унапређује систем, смањује трошкове и доводи до повећања функционалности. Као званична кореспонденција у компанији користи се имејл(e-mail) електронска пошта, као и у комуникацији са другим предузећима. Менаџери су морали да одреде примену и имплементацију нових електронских технологија у сврху трансформације и напретка пословања организације.

5.3.Е-бизнис компанија

Како би се е-бизнис развио и стратегија уклопила у постојеће циљеве неопходно је да се сви приступи у вези са информационим системом, ланцем снабдевања и маркетингом споје и буду уједначени и усклађени. Са појавом нових технологија и нових начина пословања, многе компаније су почеле да их користе како би постигле конкурентску предност. Када се ова нова технологија појавила, многи људи су покренули тај нови облик компанија, старт-уп почетничких случајева. Многе компаније су почеле са радом и успеле у свом пословању кроз пословне моделе који су били нови и иновативни, а све је почело од добре идеје. Такве компаније су Ластминуте.цом (Lastminute.com), Зопа.цом (Zopa.com) и наравно Ибеј. Планирањем, применом карактеристичних пословних стратегија и преузимањем ризика новог пословања оне су снашле на том новом тржишту.

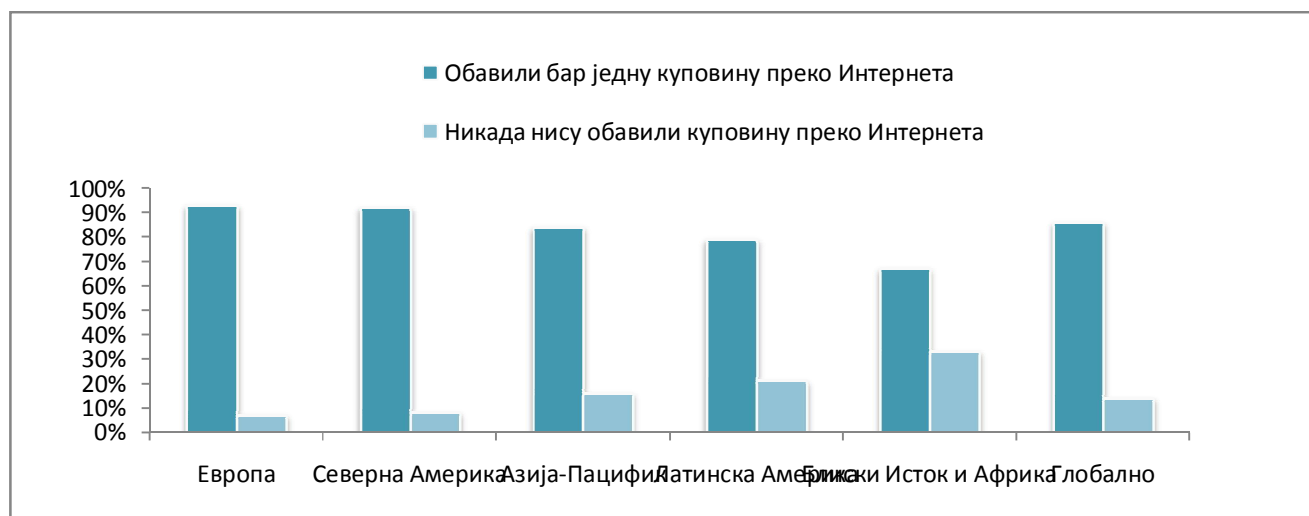
За е-пословање је веома битно одлучити у ком правцу усмерити напоре и на која тржишта треба циљати кроз дигиталне медије. Приликом формирања стратегије у е-пословању од значаја је и које ће се тачно технологије употребити за освајање нових тржишта и који ће се сегменти таргетирати. Када компанија одлучи у ком правцу ће улагати, онда се позиционира у односу на конкуренте са својим карактеристичним производом или услугом. Компанија се може позиционирати на основу: квалитета услуге или производа, њихове цене и временског оквира који је потребан за остварење или доставу.

Формирање бренда онлајн

Предузеће на тржишту мора водити рачуна и о одређеним факторима који су битни за компанију као што је репутација, ефикасност али и исплативост. Није реткост да се онлајн медији користе као комуникација са купцима, путем друштвених мрежа купци могу имати увид у производ или приступ бренду који компанија нуди. Бренд компаније је повезан са својим потрошачима. Зато компаније обично воде кампање или промоције са посебним условима за најверније(лојалне) потрошаче производа. Многе компаније су осим реклама и понуде увеле награде за лојалне потрошаче и промоције где потрошачи могу да учествују са својим идејама и дају своствени фидбек. Оно што је својствено свим компанијама које су успеле су персонализовани приступ, љубазност, јединственост.

У процесу доношења одлука интернет има кључну улогу управо због чињенице да све на интернету може да произведе одређени резултат. Стога компанија увек мора водити рачуна о поруци коју шаље било да су то верни корисници бренда, потрошачи или шира публика.

Приликом постављања циљева као што је продаја производа, циљ компаније би био да промовише свој асортиман уз намеру као што је нпр. " желимо да идентификујемо најверније кориснике и регрутујемо их као амбасадоре бренда " или "желимо да људи деле њихове коментаре и подрже наш развој" или "желимо да оно што је вама занимљиво поделите са свим својим пријатељима" итд.



Дијаграм 8. Структура коришћења е-комерца у различитим регионима света, заједно са укупним глобалним²⁸

Виралне маркетинг кампање

Многе компаније су увиделе предности виралног маркетинга на интернету. Е-маил промоције, занимљиви садржаји, или пак интересантне кампање могу се проширити на интернету веома брзо и нису скупе. Такође на интернету кампање могу бити видљиве великом броју корисника и људи на мрежи. Виралне кампање у маркетингу се конструишу тако да буду прослеђене даље, породици, пријатељима или колегама.

Купцима производа компанија може понудити погодности или попусте уз опцију да то поделе и са својим пријатељима или да још неког упуте на сајт те компаније. У постављању циљева оваквих кампања најбитније је поверење од стране корисника или купаца који цене тај одређени бренд и желе да га препоруче другима.

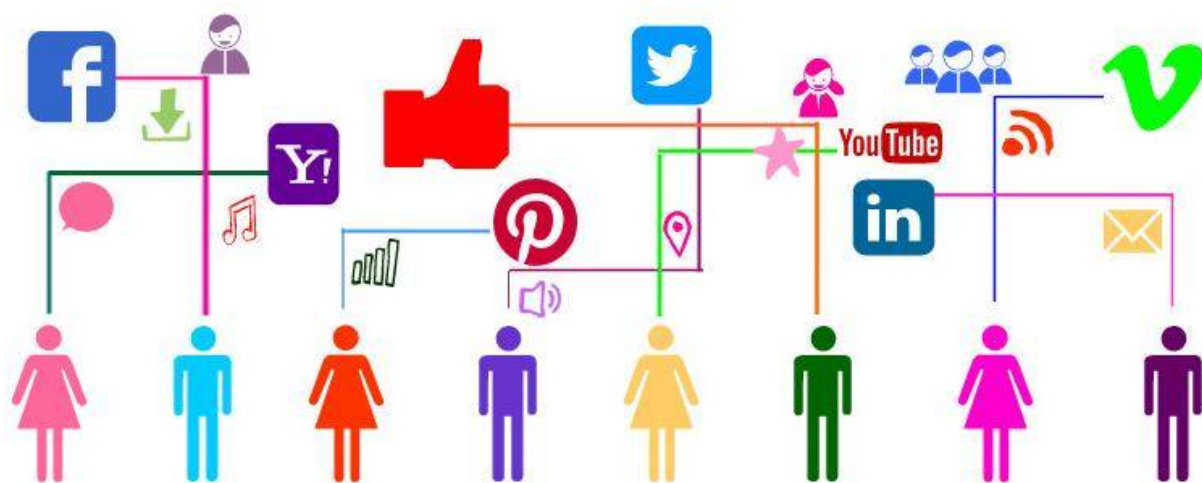
5.4.Онлајн репутација компанија и оптимизација

Било да се планира прављење града или продаја бренда или услуге, свака активност се мора пажљиво проућити и уклопити, а у организацији сваки радник мора имати своје место у предузећу где се може пратити његов рад и продуктивност. Е-бизнис концепт поседује одређене предности јер компаније могу значајно да повећају ефикасност ланца

²⁸ Jason M.(2010) "Principles of Internet Marketing: New Tools and Methods for Web Developers", Boston, стр.299

снабдевања и продуктивност рада. Приликом управљања снабдевањем врши се координација активности од добављача па све до крајње испоруке. Такође коришћењем анализе ланца вредности могу се идентификовати потребе за е-набавкама а све како би повећала ефикасност и умањили трошкови. Оваква техника обједињује сваку потребу и омогућава повезивање организација кроз тржишне методе и интеграцију уз помоћ тржишне размене

5.5. Социјални медији



Слика10. Социјални медији²⁹

Социјални медији односно друштвени медији, су веб 2.0 медији (у облику визуелних и аудио слика и текста). Ови веб медији су направљени како би их људи делили и у сврху комуникације и социјализације људи. Друштвени медији су променили маркетинг повезивањем кроз различите мреже (Twitter, Facebook, Viber, WhatsApp и друге) на јединствен начин који други канали нису могли да омогуће и променили начин обављања пословања и промоције појединих компанија. Због своје виралне природе друштвене платформе са својим садржајима учествују у изградњи мишљења и свести. Такође јединствено за овај тип канала јесу повратне информације које корисници могу дати, односно фидбек које корисници могу пружити на мрежи.

²⁹ <https://www.mnmblog.org//> датум посете 18.август 2015.

Порука као медијум

Са појавом социјалних и других мрежа у задњој деценији која је убрзала размену и комуникацију, корисницима је постало невероватно просто и лако да комуницирају путем Твитера, Фејсбука, Вајбера, Ватсапа. Слично дешавања су и у пословном свету где пословне друштвене мреже служе за комуникацију између запослених. Слек, који је направљен за размену порука између колега, (Slack) ради и на смарт телефону и на личном компјутеру. Радници лако могу се улогују на пословну мрежу и врше кореспонденцију. Изгледа да је овај програм успео где су други покушаји да се створи "корпоративна друштвена мрежа" нису успели, заменом е-маила као главног комуникацијског канала унутар фирми³⁰. Слек сада има 500.000 корисника, и то за кратак период од свега годину дана. Време ће показати шта ће се одржати и бити свеприхваћени медиј за комуникацију запослених јер постоји више типова и категорија мреже ове врсте. Овакви канали помажу новим радницима да се брже прилагоде и укључе у пословање а такође смањује и време које се троши на руковање е-маилом.

Пословни Сајтови

Многи социјални сајтови имају и пословну употребу и пословање данас функционише са овим видовима комуникације такође. Сајтови за проширење пословања односно пословне мреже, служе како би се професионалци и појединци представили и раширили контакте на интернету. Оно што је веома битно у пословању је најбоље претставити себе и раширити своје контакте. Веома битно је и поседовати препоруке, нарочито уколико се траже нови запослени, потенцијални клијенти и слично. Пошто се налазе на мрежи, профили могу бити ажурирани са информацијама које су најновије, у складу са приликама или новим пословним достигнућима. Лични профили омогућавају корисницима да ажурирају онлајн биографије и допру до заједнице у вези са пословно-специфичним питањима³¹. Једна од таквих мрежа је Линкедин (LinkedIn). Корисници ове мреже на својим профилима износе пословна искуства, образовање и рад у струци, своје пословне вештине и остале пословне подвиге. На овај начин промовишу себе као радника са одређеним способностима и знањима.

³⁰ The Economist(2015), стр.67

³¹ Jason M.(2010) "Principles of Internet Marketing: New Tools and Methods for Web Developers", Boston, стр.100

Закључак

У данашњем свету се све креће, људи, информације, знање, услуге и добра. У таквим условима настало је окружење за шире деловање где је економски развој покренуо развој човекових потенцијала, услова живота и ширења могућности побољшања окружења.

Економије и тржишта у свету су у претходним деценијама постале повезане на више нивоа кроз интернационално пословање, куповину акција великих фирми, мултинационалних компанија које послују на тржиштима целог света, инвестиција итд. Извоз земаља је повезао тржишта и покренуо међународну сарадњу у трговини. Прилике започињања нових делатности има и на људима је да ове могућности препознају. Ресурси који се користе у производњи морају бити повољни и одговарајући, тако да не штете околини и не угрожавају људско здравље.

Компаније не могу саме да одлучују о својој судбини јер зависно од индустрије, тржиште намеће своја правила па тако у исто време одређује услове, профит и цене. Осим што је битно да се остваре циљеви које је компанија поставила себи, веома је битно и да се у свом наступу на тржишту прилагоде новим условима и кретањима. Овај дисбаланс у неопходностима и ограничењима се може ублажити проналаском равнотеже и применом иновација у сврху напретка.

Тренутни трендови и кретања на тржишту могу нанети потешкоће али постоје и будућа кретања које компанија може да искористи у своју корист. Ако реагује у правом тренутку компанија може направити основ за успех. Због тога је битно познавати тржиште и своје конкуренте. Односно треба бити на правом месту у право време.

У данашњем пословању компаније се сучавају са још више изазова јер постоји пуно компанија и пуно избора а тежи се ка јединствености и оригиналности. Предузеће као ентитет унутар тржишта мора да формира своје циљеве за дужи период јер стратегија укључује све одлуке које компанија мора да донесе, оне велике па и оне мале. Стратешке одлуке једне компаније обликују фирму у компетативном окружењу и могу омогућити успех компаније. Међутим не постоји универзални рецепт за стратегију која доводи до гарантованог успеха. Компаније морају да пронађу најпогоднији план за своју употребу и да стреме ка циљу.

Стратегија компаније унутар нарочите индустрије се може састојати у другачијем приступу, различитом таргетирању тржишта, посебним понудама итд. Да ли ће компанија остварити бољи резултат зависи од тога да ли је успела да направи већу вредност односу на своју конкуренцију. Или да формира другачије вредности које ће привући купце и да унутар тих вредности извршава ефикасније у односу на конкуренцију.

Примена еколошких матријала у изградњи и човековој околини је од кључног значаја а неопходне су и компаније које се баве оваквом специфичном делатношћу. Управо због одсуства обавних компанија које су специјализоване или се баве овом врстом уклањања и санација на нашем тржишту, јављају се кашњења и неправилности у процедурама. На нашем тржишту нису основане овакве компаније а потребе за оваквом делатношћу постоје. Међутим када би се компаније специјализовале и када би то било поткрепљено законом, не би се дешавали случајеви као што су азбестне грађевине и смрдљиве зграде.

Карактеристичан пример предузећа у студији случаја показује да уз правилно испитивање тржишта и постављање у односу на конкуренцију уз квалитет и стручност у обављању делатности може произвести повољан имиџ компаније. Коришћење иновација и примена технологије интернета је кључно за напредовање и успех у свакој делатности па и у овој индустрији.

Постоје разна предвиђања у ком правцу би могао да се креће развој интернета и шта се може очекивати у будућности. Могао би да се промени начин на који посматрамо свет и доживљавамо забаву и разоноду. Ако на интернету можемо да нађемо све информације то би могло да значи и да би телевизија могла да престане да постоји као медиј за информисање и забаву. Нека од предвиђања су и да би у будућности сви могли да глобално користимо Енглески језик.

Примена иновација у пословању може унапредити пословање и помоћи предузећу да се диференцира у односу на своје конкуренте. Иновације су кључ напретка и у данашњем развијеном свету и убрзаном и функционалном пословању доводе до још бржег развоја.

Литература:

- [1] Dave Chaffey: "E-Business and E-Commerce Management Strategy, Implementation and Practice", Essex, England/2009
- [2] David Besanko, David Dranove, Mark Shanley, Scott Schaefer: "Economics of Strategy", USA/2013
- [3] Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor: "Human Resource Management", London/2008
- [4] Donald R. Cooper, Pamela R. Schindler: "Business Research Methods", New York/2014
- [5] Драган Н. Ђуричин, Стево В. Јаношевић, Ђорђе М. Каличанин: "Менаџмент и Стратегија", Београд/2013
- [6] Edward Kartwright: "Behavioral Economics", New York/2011
- [7] Jason I. Miletsky: "Principles of Internet Marketing: New Tools and Methods for Web Developers", Boston/2010
- [8] Jennifer M. George, Gareth R. Jones: "Understanding and Managing Organizational Behavior", New Jersey/2012
- [9] Jim Blythe, Phil Megicks: "Marketing planning strategy, environment and context", Essex, England/2010
- [10] John Lipczynski, John Wilson: "The Economics of Business Strategy", London/2004
- [11] John R. Schermerhorn Jr., Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien, James G. Hunt: "Organizational Behaviour", USA/2012
- [12] Kevan Williams: "Strategic Management", Great Britain/2009

- [13] Loretta Malandro: "Fearless Leadership_How to Overcome Behavioral Blind Spots and Transform your Organization " , USA/2009
- [14] Maureen Burton, Bruce Brown: "The Financial System and the Economy", New York/2009
- [15] Милан И. Миљевић: "Методологија научног рада", Пале/2007
- [16] Michael Solomon: "Consumer Behavior", New Jersey/2006
- [17] Michael P. Todaro, Stephen C. Smith: "Economic Development" , Boston USA/2012
- [18] Paul G. Farnham: "Economics for Managers" , USA/2014
- [19] Rob Stokes: "E-marketing The Essential Guide to Digital Marketing", USA/2011
- [20] Stephen G. Cecchetti, Kermit L. Schoenholtz: " Money, Banking, and Financial Markets", New York/2015
- [21] Faye Wisner, Jerry Wisner: "Human Relations in Business & Industry" , USA/2011
- [22] Courtland L. Bovèe, John V. Thill : "Business Communication Essentials", New Jersey USA /2014

Часописи:

- [1] The Economist, march28-03april, 2015, страна 67.

Интернет извори:

- | | | |
|--|---|---|
| 1. www.arca.org.uk | 4. www.cablesheergroup.co.uk | 7. www.pandora.net |
| 2. www.c2e.co.uk | 5. www.safetyindustries.co.uk | 8. www.asbestos.com |
| 3. en/wikipedija.org | 6. http://www2.epa.gov/asbestos | |