

UNIVERZITET SINGIDUNUM



**DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE
MASTER STUDIJE**

Master rad

**PROMOCIJA I LIDERSTVO KAO FAKTORI KREIRANJA
ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI: STUDIJA SLUČAJA
BANKA INTESA**

**Mentor: Prof. dr.
Miroslav Lutovac**

**Kandidat: Sanja Matijašević
Dimitrijeski**

Br. Indeksa: M 9401/08

BEOGRAD, 2013

SADRŽAJ

1	UVOD.....	4
1.1.	Predmet i polazište istraživanja.....	5
1.2.	Značaj i aktuelnost istraživanja.....	6
1.3.	Ciljevi istraživanja.....	6
1.4.	Hipoteze istraživanja.....	7
1.5.	Metode istraživanja.....	8
1.6.	Struktura rada.....	9
2	INSTRUMENTI MARKETING MIKSA.....	10
2.1.	Proizvod kao instrument marketing miksa.....	11
2.2.	Cena kao instrument marketing miksa.....	11
2.3.	Distribucija kao instrument marketing miksa.....	12
2.4.	Promocija kao instrument marketing miksa.....	12
3	PROMOCIJA KAO INSTRUMENT MARKETING MIKSA.....	15
3.1.	Politika marketing komuniciranja.....	16
3.2.	Proces marketing komuniciranja.....	17
3.3.	Konkurentske prednosti i značaj integrisanog marketing komuniciranja.....	19
3.4.	Analiza konkurencije, sticanje i odbrana konkurentske prednosti.....	22
3.5.	Jezgro kompetentnosti organizacije.....	23
3.5.1.	Pojam i suština koncepta	23
3.5.2.	Plan stvaranja jezgra kompetentnosti.....	25
3.5.3.	Konkurentska prednost u odnosu na promociju.....	26
3.6.	Specifičnost promocije u međunarodnom marketingu.....	27
3.6.1.	Instrumenti promocijskog miksa u marketing komuniciranju.....	30
4	POJAM I KARAKTERISTIKE LIDERSTVA.....	37
4.1.	Liderstvo VS menadžment.....	39
4.2.	Stilovi liderstva.....	42
4.2.1.	Klasični stilovi liderstva.....	43
4.2.2.	Savremeni stilovi liderstva.....	46
4.2.3.	Biheviorističke teorije, podeljeno vodstvo i virtuelno liderstvo.....	48
4.3.	Tipovi lidera.....	50
4.4.	Liderstvo kroz motivisanje.....	51
4.4.1.	Motivisanje i performanse.....	51
4.4.2.	Prilazi procesu motivisanja.....	52
4.5.	Problemi liderstva u XXI veku.....	53

5	BANKA INTESA.....	56
5.1.	Banka Intesa-nastanak i razvoj.....	56
5.2.	Korporativne vrednosti banke.....	57
5.3.	Organizaciona struktura.....	58
5.3.1.	Istorijat banke.....	58
5.3.2.	Priznanja banke.....	59
5.4.	Banka Intesa-lider na tržištu uprkos ekonomskoj krizi.....	62
5.4.1.	Snaga brenda Banka Intesa počiva na uspešnom marketing miksu.....	66
5.4.2.	Oglašavanje kao značajan deo marketing miksa.....	66
5.4.3.	Stabilno poslovanje Banke Intesa u nestabilnom okruženju.....	69
5.4.4.	Kontinuirani napredak u svim segmentima-rezultati poslovanja na kraju decembra 2012. godine.....	70
6	ZAKLJUČAK.....	73
7	LITERATURA.....	76

1. UVOD

Naglašena kompleksnost marketing okruženja, sve intenzivnija konkurentska borba i naglašena osjetljivost u reagovanju svetskog tržišta zahtevaju od savremenih firmi adekvatno sprovođenje procesa marketinga. Ovaj proces se može u užem smislu definisati kao skup sledećih pet aktivnosti:¹

- **Istraživanje** obuhvata: analiza okruženja, analizu potreba potrošača, analizu konkurencije, SWOT analizu, tehnička istraživanja i razvijanje proizvoda.
- **Planiranje marketinga** sadrži: utvrđivanje ciljeva marketinga, odabir strategija i izradu planova pojedinih marketing funkcija. Postupkom planiranja na dugi ili kratki vremenski rok, detaljno se raščlanjuju sve buduće marketing aktivnosti prema: izvođačima, vremenu, prostoru i troškovima.
- **Miks marketinga** je jedan od glavnih koncepata u modernom marketingu. Sve varijable marketing miksa mogu biti svedene na četiri osnovne: proizvod, cenu, distribuciju i promociju kao i njihovu optimalnu kombinaciju.
- **Izvođenje** planiranih aktivnosti predstavlja organizaciju i sprovođenje akcija preduzeća.
- **Kontrola** povezuje plan marketinških aktivnosti sa njihovim izvođenjem u svrhu ostvarenja postavljenih ciljeva.

Kada je reč o instrumentima marketing miksa kao aktivnosti procesa marketinga, promocija svakako zauzima jedno od ključnih mesta u procesu komuniciranja. Njena osnovna svrha je favorizovanje sopstvenih proizvoda, usluga kao i njihovo željeno tržišno pozicioniranje. Shodno tome, u daljem izlaganju akcenat će biti upravo na promociji tj. promotivnom miksu koji predstavlja optimalnu kombinaciju svih promotivnih aktivnosti u cilju kreiranja konkurentske prednosti.

Osim razvoja promocije, kao elementa marketing miksa u cilju kreiranja konkurentske prednosti firme, prisutna je i neophodnost leaderskog upravljanja koja leži u dinamičkom razvoju današnjeg ljudskog društva. Liderstvo i promene su sinonimi. Menadžment je povezan sa efikasnošću, a liderstvo sa efektivnošću i promenama. Prema kvalitetu međuljudskih odnosa između lidera i njegovih saradnika prepoznavamo rezonantne i disonantne lidere. Liderstvo je relativno nov fenomen, međutim ovaj koncept je brzo postao priznat u svetu sa preko dve hiljade naslova o liderstvu samo u SAD-u.

¹ Jozo Previšić, Đurdana Ozretić-Došen, *Masmedia*, Zagreb, 1999, str. 14

Akcentat će biti na fenomenu liderstva, njegovoj definiciji, razlici između lidera i menadžera, podeli na lidere i sledbenike, na osnovnim stilovima liderstva i tipovima lidera, glavnim trendovima koji uslovljavaju dinamične promene u okruženju, a turbulentno okruženje je krivo što je liderski pristup nužnost u savremenom svetu. Kako liderstvo nije samo ekonomski fenomen, akcentat ćemo baciti i na njegovu multidisciplinarnu, odnosno psihološku dimenziju.

Naglašena kompleksnost marketing okruženja, sve intenzivnija konkurentska borba i naglašena osetljivost u reagovanju svetskog tržišta zahtevaju od savremenih firmi adekvatno sprovođenje procesa marketinga, poboljšanje svih ključnih faktora poslovanja koji utiču na kreiranje sopstvene konkurentske prednosti u odnosu na konkurentske firme na tržištu.²

1.1. Predmet i polazište istraživanja

Predmet našeg istraživanja, sa jedne strane, je promocija kao instrument marketing miksa, koja obuhvata sve aktivnosti između preduzeća i kupaca, a čiji je krajnji cilj stvaranje pozitivnog stava o proizvodima i uslugama, pospešivanje kao i unapređenje prodaje.

Akcentat istraživanja će biti na različitim oblicima promocije koje preduzeće koristi u cilju kreiranja sopstvene konkurentske prednosti i pozicioniranja na tržištu.

Prilikom istraživanja ove široke oblasti marketing miksa korišćeni su različiti izvori sa akcentom na Kotlerova različita definisanja i pristupe promociji, zatim korišćenje Porterovih popularizovanih ideja da je kompanija na dobitku ako gradi relevantnu i održivu konkurentsku prednost, kao i korišćenje različitih oblika promocije u cilju kreiranja održive konkurentske prednosti.

Sa druge strane, predmet našeg istraživanja je i liderstvo, kao i stvaranje održive konkurentske prednosti, čiji je krajnji cilj ukazivanje na sve relevantne faktore koji utiču na kreiranje konkurentske prednosti, na konkretnom primeru Banke Intesa, kao lidera u okviru bankarskog sektora.

Akcentat istraživanja će biti na osnovnim karakteristikama liderstva, različitim stilovima i tipovima liderstva, problemima liderstva u XXI veku, raznim instrumentima koje preduzeće koristi u cilju kreiranja sopstvene konkurentske prednosti i pozicioniranja na tržištu.

Prilikom istraživanja ove široke oblasti liderstva korišćeni su različiti izvori sa akcentom na različite pristupe liderstvu po Barnard Bass-u, na različite stilove liderstva po Hotorn i Ajova studijama, kao i na modele liderstva po Fled Fielderu, Hersi-Blanchardu, Robert

² Jozo Previšić, Đurdana Ozretić-Došen, *Masmedia*, Zagreb, 1999, str. 14

House-u, Vrum- Jetu. Takođe je akcenat stavljen na korišćenje Porterovih popularizovanih ideja da je kompanija na dobitku ako gradi relevantnu i održivu konkurentsku prednost, kao i korišćenje različitih oblika promocije u cilju kreiranja održive konkurentske prednosti.

1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj i aktuelnost naših istraživanja je značajan u bližem shvatanju i razumevanju kako promotivnih, tako i svih drugih aktivnosti domaćih i inostranih firmi, a u cilju što boljeg pozicioniranja na tržištu i ostvarenja adekvatne konkurentske prednosti. Značaj tih aktivnosti je ogroman za nastup firme kako na domaćem tako i na inostranom tržištu. Odabir ciljnih stranih tržišta i ciljnih grupa potrošača za promotivnu aktivnost i kreiranje sopstvene liderske pozicije treba uvek uskladiti sa postavljenim ciljevima koje preduzeće želi postići na pojedinačnom stranom tržištu. Obeležja stranih okruženja i tržišta direktno utiču na strukturu promociionog miksa i stvaranje održive konkurentske prednosti.

Sve promotivne aktivnosti preduzeća sprovode se određenim promotivnim miksom. Zavisno od obeležja proizvoda i usluga, posrednika, stranih tržišta i potrošača neki oblici promocije biće manje a neki više zastupljeni, a sve u cilju zauzimanja liderske pozicije na tržištu i kreiranje održive konkurentske prednosti. S obzirom da preduzeća danas posluju u promenljivom i turbulentnom okruženju, stvaranje održive konkurentske prednosti predstavlja rastući izazov za preduzeća koja po samoj prirodi privlače pažnju javnosti. Promocija i konkurentska prednost u današnje vreme predstavlja jedno od najmoćnijih sredstava afirmacije jedne firme u inostranstvu, kao i svi oblici promociionog miksa i marketinških aktivnosti. Shodno činjenici da preduzeća ostvaruju višestruko veći promet i prihode u inostranstvu nego na domaćem tržištu, velika pažnja se mora obratiti na adekvatnu kombinaciju promotivnih aktivnosti shodno tržištima na kojima se nastupa.

1.3. Ciljevi istraživanja

Naučni cilj istraživanja jeste naučna deskripcija sa elementima klasifikacije i analize svih elemenata strategije upravljanja u bankarskim organizacijama i liderskih stilova, i njihovog uticaja na uspešnost poslovanja preduzeća na savremenom tržištu.

Naučna delatnost, aktivnost na sticanju naučnog saznanja usmerena je na ostvarivanje naučnih ciljeva. Naučni cilj našeg istraživanja je naučna deskripcija i naučni opis.

Društveni ciljevi našeg istraživanja su potvrda da ulaganja u kompaniju u svim oblicima i sektorima, pospešivanje promocije i unapređenje odnosa sa klijentima direktno utiče na kreiranje konkurentske prednosti firme na tržištu. Osnovni cilj našeg istraživanja je pokazati kako preduzeće primenom različitih oblika i načina unapređenja svojih aktivnosti u svim oblastima poslovanja i ulaganjem u svoje promotivne aktivnosti direktno utiče na stvaranje održive konkurentske prednosti na određenim tržištima.

Još jedan od ciljeva našeg istraživanja je pokazati načine na koje jedna bankarska grupacija, konstantnim unapređenjem svih oblasti svog poslovanja kreira lidersku poziciju na tržištu.

1.4. Hipoteze istraživanja

U našem istraživanju polazimo od sledećih ključnih hipoteza:

1. Promocija kao instrument marketing miksa utiče na kreiranje konkurentske prednosti određenog preduzeća. Promocija kao instrument marketing miksa je determinisana vizijom i misijom preduzeća, njegovim ciljevima i strategijama. Našu generalnu hipotetičku tvrdnju operacionalizujemo preko sledećih posebnih hipoteza:

- * Marketing miks predstavlja operativni instrument marketing politike, utemeljen na usvojenim planovima i odabranim strategijama međunarodnog marketinga kojim se kreativno usklađuju elementi i postupci marketinga tako da osiguraju optimalno postizanje ciljeva.

- * Promocija kao poslednji instrument marketing miksa je aktivnost čiji je zadatak stvaranje svesti o postojanju određenih proizvoda i usluga na tržištu, izazivanje interesa za njih, davanje dodatnih informacija i razvijanje sklonosti potrošača za njihovu kupovinu, kao i njegove pozitivne percepcije o preduzeću.

- * Konkurentska prednost se stiče oblikovanjem ponude koja bolje zadovoljava potrebe potencijalnih kupaca od ponude konkurenata.

- * Jezgro kompetentnosti organizacije je jedan od koncepata organizacije za sticanje konkurentske prednosti i predstavlja kolektivno učenje o organizaciji posebno o tome kako koordinisati različite proizvodne sposobnosti i veštine.

- * Promocioni miks predstavlja skup integrisanih marketing aktivnosti kao sto su: ekonomska propaganda, unapređenje prodaje, lična prodaja, odnosi sa javnošću i direktni marketing.

U radu se analizira uticaj poslovnih aktivnosti na tržišnu poziciju banke koja danas posluje u promenljivom, globalizovanom okruženju, koje je karakteristično po rastućoj konkurenciji. U takvim uslovima poslovanja banke moraju razvijati inovativne proizvode koji će se diferencirati od proizvoda konkurenata. U skladu sa navedenim ciljem i predmetom istraživanja polazi se od sledeće hipoteze:

2. Liderstvo i efektivno upravljanje svim segmentima poslovanja banke predstavlja ključni faktor sticanja održive konkurentske prednosti na turbulentnom bankarskom tržištu.

Liderstvo je proces inspirisanja drugih da vredno rade na ostvarivanju važnih zadataka i predstavlja jednu od četiri značajne funkcije menadžmenta. Postoji mnogo različitih definicija liderstva kao što ima i mnogo onih koji su pokušavali da definišu ovaj pojam. Zato je neophodno precizno i detaljno definisati šta se pod liderstvom zapravo podrazumeva.

Moramo istaći da se liderstvo kao pojam prvi put pojavilo u neekonomskim društvenim teorijama i po tim teorijama lider je osoba koja svojim rečima ili ličnim primerom izrazito utiče na ponašanje, razmišljanje i emocije značajnog broja ljudskih individua (sledbenika ili opšte populacije).

Posebne hipoteze u istraživanju su sledeće:

- a) Za sticanje i održavanje konkurentske prednosti na tržištu, bankarske organizacije moraju uvoditi inovacije i prilagođavati svoju ponudu.
- b) Za sticanje i održavanje konkurentske prednosti na tržištu, bankarske organizacije moraju osmisliti dobru strategiju upravljanja marketing miksom i svim njegovim elementima.
- c) Kompetitivne prednosti organizacije direktno utiču na zauzimanje leaderske pozicije na tržištu, a kao primer proučićemo leadersku poziciju Banke Intesa, kao i sve faktore koji utiču na njenu vodeću poziciju na bankarskom tržištu.

Liderstvo se posmatrano u širem smislu odnosi na uticanje na ljude i njihovo usmeravanje u izvršavanju promena i adaptacija preduzeća, odnosno organizacije promenljivoj okolini. Liderstvo predstavlja sposobnost vođenja i usmeravanja ljudi prema određenoj viziji preduzeća u budućnosti. Ono se povezuje sa superiornim performansama i bitno je kada sistem treba da se menja, da se suoči sa promenama u eksternoj sredini i kada treba odlučno voditi proces promena. Liderstvo se danas posmatra pojedinačno kao najznačajniji faktor za uspeh pojedinca i organizacije.

1.5. Metode istraživanja

Uzimajući u obzir kompleksnost i specifičnost proučavanog predmeta istraživanja koristili smo različite naučne metode kako bi se zadovoljili osnovni metodološki zahtevi: objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. Metode koje će biti korišćene u istraživanju su: osnovne, opšte naučne i metode tehnike prikupljanja podataka. Od osnovnih metoda koristićemo analitičke i sintetičke metode. Od opštenaučnih metoda koristićemo hipotetičko deduktivni i uporedni metod. Metode i tehnike prikupljanja podataka koje ćemo koristiti su: analiza sadržaja dokumenata i statistička metoda.

Korišćenje analitičkog metoda omogućava da se teorijska rešenja i postavke uporede sa praksom. U realizaciji rada sveobuhvatnost se postiže integracijom teorijskih istraživanja i naučnih saznanja. U teorijskom delu rada biće sprovedena analiza koncepta liderstva, stilova liderstva, razne teorije liderstva sa osvrtom na analizu konkurencije i načina postizanja održive konkurentske prednosti na tržištu.

Komparativnim metodom u radu se prave uporedne analize Banke Intesa, kao lidera na bankarskom tržištu i ostalih bankarskih organizacija.

1.6. Struktura rada

Rad se sastoji iz šest delova:

Prvi deo je Uvod u kome se iznose predmet i polazište istraživanja, značaj i aktuelnost istraživanja, ciljevi istraživanja, hipoteze istraživanja, metode istraživanja kao i struktura rada.

Drugi deo opisuje četiri instrumenta marketing miksa, tj. proizvod, cenu, distribuciju i promociju, kao i njihove specifičnosti kao osnovnih elemenata marketing miksa.

Treći deo opisuje promociju kao instrument marketing miksa, politiku marketing komuniciranja, proces marketing komuniciranja, zatim ističe značaj konkurentske prednosti firme i značaj integrisanog marketing komuniciranja. Takođe se bavi analizom konkurencije, jezgra kompetentnosti organizacije kao i isticanjem značaja konkurentske prednosti i njene povezanosti sa promocijom.

Četvrti deo opisuje pojam i karakteristike liderstva, vezu između liderstva i menadžmenta, stilove liderstva, tipove lidera, probleme liderstva u XXI veku.

Peti deo opisuje konkretan primer ulaganja u promotivne aktivnosti i ostvarenja liderske pozicije na tržištu, na primeru Banke Intesa, njen nastanak i razvoj, korporativne vrednosti banke i njenu organizacionu strukturu. Takođe opisuje lidersku poziciju banke na tržištu uprkos ekonomskoj krizi. Bavi se i analizom konkurencije, jezgra kompetentnosti organizacije kao i isticanjem značaja konkurentske prednosti i njene povezanosti sa promocijom, tj. opisom snage Banke Intesa koja je bazirana na uspešnom marketing miksu.

Šesti deo predstavlja zaključna razmatranja, sa osvrtom na pređašnje istraživanje.

2. INSTRUMENTI MARKETING MIKSA

Miks marketinga predstavlja operativni instrument marketing politike utemeljen na usvojenim planovima i odabranim strategijama marketinga, kojim se kreativno usklađuju elementi i postupci marketinga tako da osiguraju optimalno postizanje ciljeva. To je skup marketing instrumenata koje preduzeće koristi za postizanje vlastitih ciljeva na tržištu. Suština primene marketing miksa je da elementi marketinga ne mogu delovati nezavisno već isključivo u kombinaciji, i to za svaki proizvod i za svako ciljno tržište ili grupu tržišta.

Kada se preduzeće jednom odluči o svojoj strategiji pozicioniranja spremno je da počne sa planiranjem detalja marketing miksa. Marketing miks je jedan od glavnih koncepata u modernom marketingu. Može se definisati kao skup kontrolišućih taktičkih marketing sredstava koje firma kombinuje da bi izazvala reakciju koju želi na ciljnom tržištu. Postoje četiri osnovne varijable u marketing miksu:³

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

Kupac pri tome ne predstavlja deo marketing miksa. On je meta ili cilj svih marketing napora. Marketing miks konstituiše taktički instrumentarijum za utvrđivanje snažne pozicije na ciljnom tržištu.

Upravljanje marketing miksom u marketingu stvaranje je takve kombinacije proizvoda cene distribucije i promocije koja će u najvećoj mogućoj meri zadovoljiti potrebe pojedinih potrošača i skupina stranih tržišta. S obzirom da se kupci na tržištima razlikuju prema iskazanim potrebama i upravljanje marketing miksom za različite kupce nudi različita rešenja. Uspesna međunarodna preduzeća razvijaju mikseve za ona ciljna tržišta koja s obzirom na svoje resurse mogu najbolje zadovoljiti. U međunarodnom marketingu najbitnije je smestiti elemente marketing miksa u okruženje stranih tržišta i uzeti u obzir za svako strano tržište konkurenciju i zahteve potrošača. U razvoju marketing miksa jasno treba sagledati mesto i ulogu svakog instrumenta proizvoda, cene, distribucije i promocije. Sve odluke o marketing miksu ne mogu biti donete nezavisno, već moraju biti integrisane da bi se obezbedila koordiniranost instrumenata marketinga kako bi se ostvario sinergijski efekata.

³ Radoslav Senić, *Marketing menadžment*, Prizma Kragujevac, 1999, str. 151

2.1. Proizvod kao instrument marketing miksa

Kritičan element marketing miksa je proizvod. Najpre se utvrđuje priroda proizvoda koji će se ponuditi. Proizvod mora biti razvijen da bi se podmirile potrebe tržišta i njime se mora upravljati tokom vremena.

Politika proizvoda je deo globalne poslovne politike preduzeća i čini ključnu komponentu u programiranju razvoja i rasta međunarodnog preduzeća. Politika proizvoda u svom širem značenju podrazumeva vođenje i kontinuirani proces inoviranja proizvoda preduzeća što se zasniva na kontinuitetu marketing istraživanja. Pojam proizvod se različito interpretira.

Široko definisani proizvodi pored fizičkih predmeta obuhvataju usluge, doživljaje, događaje, lica, vlasništva, mesta, organizacije, informacije, ideje ili kombinaciju ovih entiteta.

2.2. Cena kao instrument marketing miksa

Uspešnost sprovođenja politike cena u međunarodnom marketingu je najvidljiviji element politike marketing miksa. Cene predstavljaju važan faktor u procesu donošenja odluka o kupovini. Specifičnost cene kao instrumenta marketing miksa je što ona jedina ima direktan kvantitativan izraz, jer se stvara i izražava kroz prihod firme, dok se ostali instrumenti posmatraju kroz ulaganje.

Uprkos očiglednoj jednostavnosti korišćenja cene kao marketing sredstva, mnogi menadžeri nalaze da su odluke o ceni relativno teške. To je pre svega zbog toga, što najveći broj kompanija sagledava cene na taktičkom nivou (uticaj na kratkoročnu tražnju). Malo je kompanija koje sagledavaju značaj strategijske uloge cene u međunarodnom marketingu.⁴

Budući da su cene jedan od temeljnih elemenata marketing miksa, to znači da u određivanju strategija cena na međunarodnom tržištu preduzeće ne sme primenjivati parcijalna rešenja, ocene i hipoteze. Odluke o cenama predstavljaju kritičan element međunarodnog marketing miksa. Razlog tome je specifičnost međunarodne cenovne politike. Pre oblikovanja strategije i politike cena, preduzeće mora istražiti i spoznati sva glavna obeležja stranog tržišta. Koncizan model sa šest faza procesa strategijskog formiranja cena može biti sasvim koristan za donosiocima odluka. Tih šest faza u procesu su⁵

- 1. Izbor ciljnih tržišta.**
- 2. Izučavanje ponašanja potrošača**
- 3. Identifikovanje konkurencije**
- 4. Određivanje uloge cene u marketing miksu**
- 5. Povezati troškove i tražnju**
- 6. Određivanje strategijske cene**

³ Momčilo Đorđević, *Međunarodni Marketing*, Ekonomski Fakultet, Kragujevac, 2005, str. 246

⁵ Radoslav Senić, *Makreting Menadžment*, Prizma, Kragujevac, 1999, str. 715

Da bi ovaj proces efikasno funkcionisao, firma ima kritičnu potrebu za tačnim i kompletnim informacijama. Bez toga involvirani planski proces dovešće do nekorektne strategije formiranja cena.

2.3. Distribucija kao instrument međunarodnog marketing miksa

Distribucija obuhvata sve odluke o putevima distribucije, o izboru posrednika i o najmanjoj prodaji na pojedinim stranim tržištima. Pod politikom međunarodne distribucije podrazumeva se odabir najprikladnijih načela, metoda i poslovnih odluka pomoću kojih se osigurava potrebna razmena. Distributivni sastav čine proizvođači, institucije i pojedinci koji sprovode i pomažu aktivnosti distribucije u zemlji i inostranstvu. Distribicioni kanal označava pojedince ili organizacije koji usmeravaju tok proizvoda i usluga od proizvođača do potrošača. Posrednici olakšavaju protok proizvoda i usluga u međunarodnoj distribuciji i omogućavaju stranim kupcima da kupe željene proizvode i usluge. Posrednici svojim raznovrsnim aktivnostima omogućavaju i proizvođačima i kupcima da proizvodi i usluge budu brže dostupni uz manje troškove.

Strategija distribucije koju će preduzeće primeniti u inostranstvu zavisi od globalnih ciljeva preduzeća, njegove koncepcije međunarodnog marketinga, stranog okruženja i ponašanja konkurenata. Na njeno oblikovanje utiču i odabrane strategije proizvoda, cena i promocije koje će preduzeće primenjivati na stranim tržištima.

2.4. Promocija kao instrument međunarodnog marketing miksa

Promocija kao instrument marketing miksa obuhvata sve aktivnosti između preduzeća i kupaca koje imaju za cilj da se stvori pozitivan stav o proizvodima i uslugama, da se pospeši prodaja ili prihvati neka ideja.

Promocija je efikasna ukoliko i ostali instrumenti (proizvod, cena i distribucija) efikasno obavljaju svoju ulogu, odnosno promocija ne može nadoknaditi slabosti u efikasnosti drugih instrumenata.

Promocija je način komuniciranja preduzeća sa kupcima. Komuniciranje se definiše kao prenošenje informacija, razmena ideja i proces uspostavljanja zajedničkog mišljenja. Postoji pet osnovnih komponenti u komuniciranju: pošiljalac, primalac, mediji, poruka i feedback (reagovanje potrošača).

Takođe, tri komponente procesa komuniciranja su od posebnog značaja, a to su: izvor, poruka i kanal.

Što se tiče odgovarajućeg izbora izvora za prenos poruke, često se biraju poznate i uvažene ličnosti za prenos poruke.

Valjanost promocije poruke najbolje se meri ostvarivanjem definisanog cilja promocije na određenom segmentu tržišta.

Izbor kanala može biti lični i opšti. Lično, odnosno interpersonalno komuniciranje se odvija između dve ili više osoba ličnim kontaktom, telefonom, putem pošte ili tome slično.

Opšti ili masovni kanal komuniciranja čine mediji novine, časopisi, radio, televizija, elektronska mreža itd. Zato je feedback bitan jer daje pošiljaocu predstavu o primljenosti i uverljivosti poruke.

Postoji pet oblika promocije aktivnosti i oni su: ⁶

Privredna propaganda
Publicitet
Lična prodaja
Unapređenje prodaje
Promocija

Privredna propaganda se može definisati na razne načine ali jedna od preciznijih definicija je sledeća: "Ekonomska propaganda je plaćeni oblik komuniciranja namenjen da informiše i/ili utiče na jednu ili više osoba.

Privredna propaganda može biti orijentisana na tražnju ili imidž. U zavisnosti od vrste tražnje postoje: stimulacija selektivne tražnje i stimulacija primarne tražnje.

Kada proizvođač želi da ubedi kupca putem sredstava javnog komuniciranja da kupi određenu specifičnu marku proizvoda radi se o selektivnoj propagandi. Međutim u slučaju da oglašivač želi da poveća tražnju proizvoda kao opšteg pojma onda je reč o primarnoj propagandi.

Kada je reč o ekonomskoj propagandi robe široke potrošnje koju realizuje proizvođač, postoje četiri osnovna cilja:

Uvođenje novog proizvoda ili usluge
Uvođenje postojećeg proizvoda ili usluge
Dodavanje vrednosti proizvodu ili usluzi
Stvaranje direktne zainteresovanosti kupca

Publicitet se definiše kao objavljivanje pozitivnih informacija o preduzeću i njegovim proizvodima i uslugama u sredstvima javnog informisanja koje nisu finansirane od strane preduzeća. Osim toga što ovaj oblik promocije nije finansiran od strane preduzeća, za razliku od privredne propagande, razlika je i u tome što se plasira na tzv.- udarnim mestima u sredstvima javnog informisanja (novinama, časopisima, tv. itd). To nije uvek moguće sa privrednom propagandom čije se poruke uglavnom stavljaju na zadnje strane listova.

⁵ Radoslav Senić, *Marketing menadžment*, Prizma, Kragujevac, 1999 str. 887

Lična prodaja je usmena prezentacija u konverzaciji sa jednim ili više budućih kupaca u cilju stvaranja prodaje. To je oblik promocijne aktivnosti koja najneposrednije utiče na prodaju proizvoda i usluga.

Prodavci koji neposredno prodaju robu kupcima moraju poznavati psihologiju prodaje, robe i usluge koje prodaju, kao i ličnost i zahteve kupaca.

Na području lične prodaje postoji niz varijabli kao što su broj prodavaca, broj kupaca, broj i veličina teritorija koje opslužuju, proces izbora i obuke prodajnog osoblja, troškovi prodajnog osoblja, stimulacija, radni zadaci itd.

Unapređenje prodaje obuhvata niz aktivnosti usmerenih na povećanje kupovnih impulsa potrošača, podsticanja brze i odlučnije reakcije tržišta na ponudu.

Krajnji efekti unapređenja prodaje je ubrzanje ciklusa prometa, povećani obim prometa, brza naplata prodate robe, povećani broj ponovljenih kupovina, odnosno pridobijanje stalnih kupaca.

Radi ostvarivanja ovih efekata služba unapređenja prodaje koristi različita sredstva. U odnosu na krajnje potrošače za podsticanje kupovine koriste se sledeća sredstva: prodajni uzorci, kuponi, specijalne cenovne ponude, nagrade, degustacija proizvoda, nagradna takmičenja i drugo.

Unapređenje prodaje je neophodno kod uvođenja novih proizvoda namenjenih širokoj potrošnji.

Promocija kao poslednji instrument marketing miksa je aktivnost čiji je zadatak stvaranje svesti o postojanju određenih proizvoda i usluga na tržištu, izazivanje interesa za njih, davanje dodatnih informacija i razvijanje sklonosti potrošača za njihovu kupovinu kao i njegove pozitivne percepcije o preduzeću, organizaciji i zemlji. To znači da promocija obuhvata različite aktivnosti putem kojih preduzeće nastoji učiniti poznatim svoje proizvode i usluge. Ona to čini korišćenjem različitih komunikacijskih medija uz uveravanje potencijalnih korisnika u nužnosti i korisnost donošenja odluke o kupovini.

Iz ovog objašnjenja proizilazi da je promocija proces komuniciranja, ali i proces prihvatanja proizvoda i usluga. Prema tome, svi oblici promotivnih aktivnosti su sredstvo komuniciranja i prodavanja. Postoje različite klasifikacije promotivnih aktivnosti. Međutim, bez obzira na način grupisanja u promotivne aktivnosti možemo ubrojiti: propagandu, ličnu prodaju, unapređenje prodaje, publicitet i odnose sa javnošću. Veliki broj teoretičara marketinga ne ubraja odnose sa javnošću u promociju, jer to nije tipična promotivna aktivnost. Međutim ipak se uključuje u promociju jer njeni direktni ciljevi se podudaraju sa ciljevima ostalih oblika promocije. Osnovna razlika između elemenata promotivnog miksa je u tome što se lična prodaja, propaganda i unapređenje prodaje koriste za promociju proizvoda i usluga, dok se publicitet i odnosi sa javnošću koriste za stvaranje i negovanje pozitivne percepcije o preduzeću.

3. PROMOCIJA KAO INSTRUMENT MARKETING MIKSA

Promocija je jedan od instrumenata marketing miksa (uz proizvod, cenu i kanale prodaje). Ona je efikasna samo ako i ostali elementi marketing miksa izvršavaju svoju funkciju. Ako na primer proizvod nije dovoljno kvalitetan a njegova cena suviše visoka tada ni promocija ne može izvršiti svoju ulogu onako kako bi trebalo. Naime, promocija ne može nadoknaditi slabosti u efikasnosti drugih instrumenata marketing miksa. Njena efikasnost uslovljena je kvalitetom proizvoda, cenom i optimalnim kanalom prodaje, ali i dobro odabranim i celovito povezanim celokupnim programom marketinga.

Drugim rečima, da bi se na tržištu ostvario čin kupovine nije dovoljno ponuditi jedan proizvod po određenoj ceni putem distribucijskih kanala, nego ponudu treba prpratiti skupom međusobno povezanih komunikacija kojima je cilj predstaviti proizvod, pozicionirati ga na tržištu, istaći potrebe koje on može zadovoljiti, okružiti ga povoljnom atmosferom kako bi se stvorio, a zatim i održao dobar imidž.

Budući da se promotivne aktivnosti obavljaju u pet navedenih oblika, važna je odluka o udelu svakog od njih u odgovarajućoj akciji. Uvek je prisutno pitanje koliko će koji od oblika doprineti ostvarenju postavljenog cilja. Rešenje je u tome da se najčešće u svakoj promotivnoj akciji koristi kombinacija svih oblika promocije.

Promotivni miks je optimalna kombinacija svih oblika promotivnih aktivnosti u određenoj akciji za neki proizvod ili uslugu. On osigurava uspeh jer omogućuje paralelno, sinhronizovano i usklađeno delovanje svih oblika promocije. Izolovana upotreba samo jednog oblika uz zapostavljanje ostalih nikada ne daje željene rezultate. Optimalna kombinacija zavisi od nekoliko elemenata: prirode proizvoda, faze životnog ciklusa u kojoj se proizvod nalazi, specifičnosti procesa kupovine, karakteristikama potencijalnih kupaca.

Promotivni miks uži je pojam od marketing miksa. Svodi se na komunikaciju sa korisnicima, dok marketing miks obuhvata sve marketinške aktivnosti u odgovarajućoj marketinškoj akciji.⁷

3.1. Politika marketing komuniciranja

Komunikacioni aspekt marketinga predstavlja neizbežni, najrazuđeniji i sa stanovišta poslovne prakse najkontraverzniju dimenziju koncipiranja, razvijanja i sprovođenja marketing aktivnosti. U procesu međunarodnog marketinga ove dimenzije se još više ističu i potenciraju činjenicu da pravila uspeha ne postoje.

Sve naglašenija osetljivost u reagovanju svetskog tržišta, rastuća kompleksnost marketing okruženja i intenziviranje konkurentske borbe na globalnoj osnovi zahtevaju od

⁶ Jozo Previšić, Đurdana Ozretić-Dođen, *Masmedia*, Zagreb, 1999, str. 787

savremenih firmi adekvatno postavljenu funkciju komuniciranja sa okruženjem u sklopu prepoznatljivog koncepta kompanijske kulture. Komuniciranje se može obavljati preko marke proizvoda konkretne firme, njene prodajne operative ili distributivnog sistema, ali i interaktivno ili putem masovnih medija tako da se ova marketing funkcija ne može pojednostavljivati, rutinski sprovesti ili suženo posmatrati.

Marketing komuniciranje podrazumeva svaku formu komuniciranja koja doprinosi stvaranju predstave ili slike o kompaniji, pa samim tim i njenim proizvodima. To znači da je reč o različitim načinima putem kojih firma želi da ostavi utisak na one faktore koji su bitni za njen razvoj i opstanak kao što su: potrošači, vlasnici, predstavnici vlasti, udruženja potrošača, dobavljači, zaposleni i uopšte javnost. Ako je komuniciranje u suštini dvosmerno prenošenje informacija sa onog ko ih emituje na primaoca onda marketing komuniciranje obuhvata svaki element instrumenata marketing miksa preduzeća koji daje neko značenje i tako komunicira odgovarajuće vrednosti sa kupcima. Iako se ključna operativna uloga u ovom procesu daje pojedinim instrumentima promocije, odnosno promocijom miksu kao najodgovornijem segmentu marketing programa koji je direktno usmeren na obavljanje funkcije komuniciranja preduzeća, ipak je dizajn proizvoda, odabrani kanali distribucije ili cene nose poruke potrošača kao indirektno forme marketing komuniciranja.⁸

Politika komuniciranja u marketingu u principu služi kao osnova definisanja promocijskog segmenta marketing programa, odnosno promocije kao instrumenata marketing miksa.

Promocija ima odlučujuću ulogu u postizanju odgovarajućeg stepena tržišnog predstavljanja, ali sama za sebe ne može da učini proizvod uspešnim. Iako može da poveća njegovu privlačnost samo promocijskim aktivnostima, kao delu komuniciranja ne može da se obezbedi tržišni uspeh proizvoda – za to je potrebno u ukupnom međunarodnom naporu ostvariti sinergetsko dejstvo sva četiri elementa marketing miksa. Stoga je za potpuni uspeh na tržištu potrebno oslanjati se na sadejstvo svih instrumenata marketing miksa, jer je stvaranje predstave o firmi odnosno njeno tržišno predstavljanje veoma kompleksan zadatak, a ne aktivnost samo jednog funkcionalnog aspekta marketing programa.

Za definisanje promocijske politike i strategije preduzeća nužno je obezbediti odgovarajuće sinergetsko dejstvo svih dostupnih komponenti promocije. Reč je o promocijom miksu kao značajnom faktoru ostvarivanja adekvatnog tržišnog i marketing efekta. Dodatni razlozi koji u međunarodnom marketingu idu tome u prilog su veći broj i specifičnost tržišta na kojima posluje firma, izraženija i brojnija konkurencija, faze u životnom ciklusu proizvoda, specifičnost pojedinih potrošačkih segmenata, profil i tretman proizvoda, pravni aspekti itd... Zbog toga se proces komuniciranja u međunarodnom marketingu razlikuje od situacije kada se ovaj aspekt marketing aktivnosti realizuje na globalnom ili regionalnom ili samo na jednom ili lokalnom tržištu i u značajnom stepenu zavisi od toga koliko uspešno i kako međunarodna firma strukturira, odnosno komponuje svoj međunarodni komunikacioni miks, odnosno konsekventno tome instrumente promocijskog miksa.

⁷ Mile Jović, Marketing menadžmet, Institut Ekonomskih Nauka, Beograd, 2002, str. 441

Ciljevi komunikacionih, odnosno promocijnih aktivnosti u tom smislu su u direktnoj razmeri sa efektima koje treba ostvariti u međunarodnom marketingu što se u suštini svodi na bolje ili željeno pozicioniranje na tržištu. Stoga se samo određivanje ciljeva komuniciranja postavlja u skladu sa željenom reakcijom marketing okruženja preduzeća u marketing aktivnostima kao i sopstvenim mogućnostima, orijentacijom i sposobnostima firme. Osnovu efikasnosti i efektivnosti u tom smislu svakako čini dobro poznavanje, odnosno pouzdanost analize ciljnog auditorijuma, ali i jasna predstava firme kakva se reakcija traži da bi se realizovala postavljena strategija marketinga i međunarodnog poslovanja. Stoga je i komunikacioni aspekt marketinga izuzetno složena kategorija praktičnog delovanja, jer može biti u različitim fazama poslovnog ciklusa, odnosno tržišnog angažovanja različito usmereno u smislu da može imati različitu osnovu.⁹

- Informativno spoznajnu (šta uneti u svest ciljnog segmenta)
- Emocionalnu (šta i kako promeniti u postojećim stavovima)
- Biheviorističku ili podsticajnu (usmeravanje na aktivnost sa konkretnim sadržajem kroz očekivano ili željeno ponašanje)

3.2. Proces marketing komuniciranja

Proces marketing komuniciranja sadrži tri osnovne komponente a to su, pošiljalac, poruka koja se šalje i primalac kome je ta poruka upućena, što znači da se sam proces sastoji od niza koraka koji su deo toka informacija. U suštini, se uspostavljanje i funkcionisanje sistema marketing komuniciranja bazira na međuodnosu dva elementa (pošiljalac, primalac), dva instrumenta komuniciranja (poruka, medij) i četiri funkcije (kodiranje, dekodiranje, odgovor i povratna sprega). Proces komuniciranja je iniciran od strane pošiljaoca, koji definiše (kodira) poruku i šalje je preko različitih medija prenosa uobičajenog sadržaja ka primaocu sa ciljem da je on shvati (dekodira) i na bazi toga odgovori na nju kroz konkretnu reakciju. Način kako je reagovao primalac poruke je svojevrsna povratna informacija (feedback) za pošiljaoca u smislu verifikacije da li su nameravani i sagledani sadržaji upućene poruke identični. U procesu komuniciranja javljaju se i drugi učesnici ili pojave koje se definišu kao smetnja što nužno utiče na proces kodiranja, ali i tok dekodiranja same poruke, dostupnost ili sam prijem konkretne poruke. Komunikacioni proces se odvija u složenom sadejstvu niza faktora koji značajno utiču na tok komuniciranja. Efikasnost sprovođenja ovog marketing zadatka zavisi u velikoj meri od nivoa marketing kvalifikovanosti firme i funkcionisanja njenog marketing sistema.

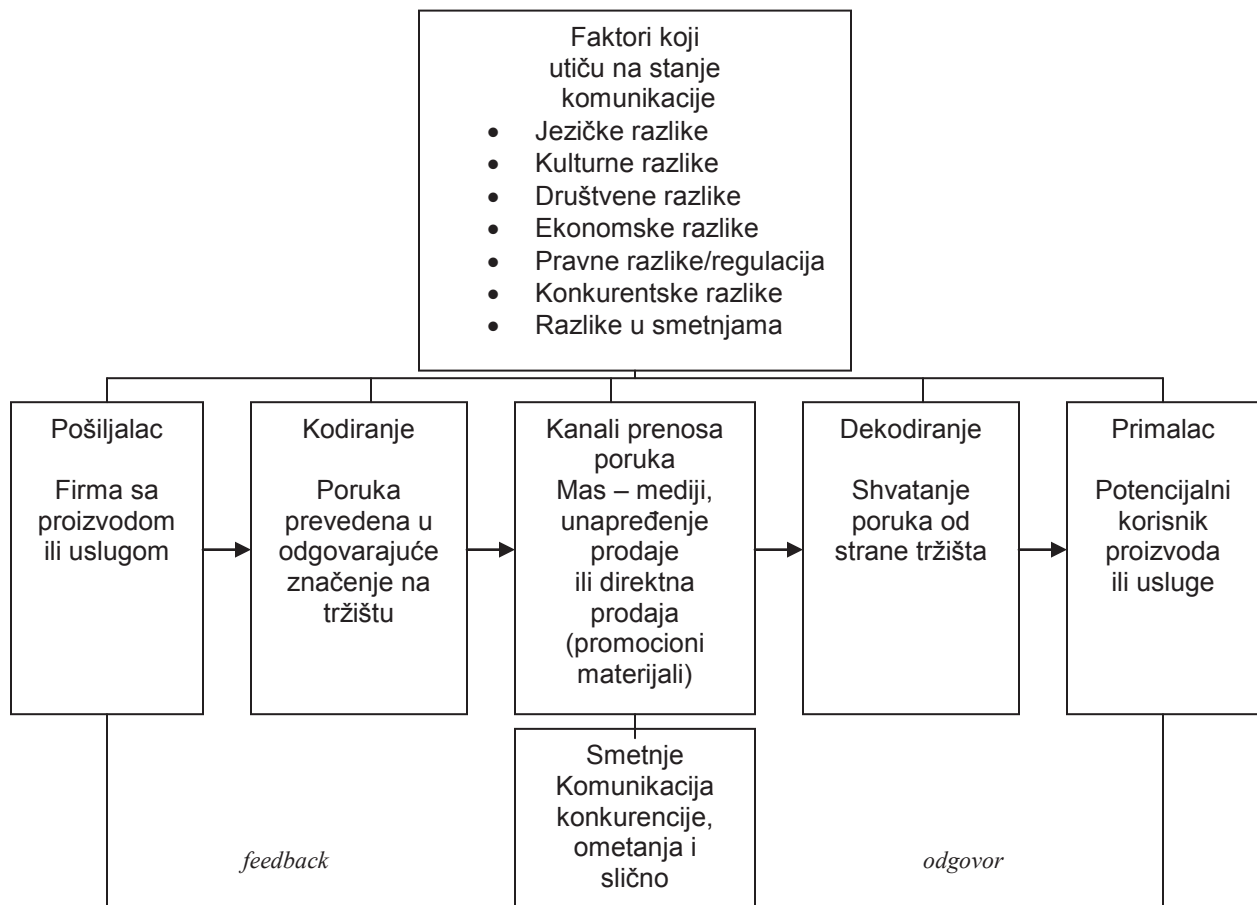
Svaka od komponenti procesa komuniciranja ima značajnu ulogu u ostvarivanju efektivnog komuniciranja sa okruženjem, ali i svoju specifičnost.¹⁰

⁹ Isto, str. 442

¹⁰ Isto, str. 443

- *pošiljalac* može biti pojedinac, grupa ili organizacija koja šalje poruku ciljnom auditorijumu,
- *kodiranje* je proces organizovanja misli i ideja pošiljaoca u obliku simbola koji treba da pomognu ostvarivanju ciljeva komunikacija,
- *poruka* predstavlja simbolizovan sadržaj koji se prenosi preko različitih medijskih oblika sa pošiljaoca na primaoca,
- *medij ili kanali prenosa* poruka su posrednici u komuniciranju dve strane informacionog toka preko kojih se odlivaju kodirani sadržaji,
- *primaoc* predstavlja pojedinca, grupu ili organizaciju koja čini ciljnu tačku komunikacionog napora po kriterijumima pošiljaoca
- *dekodiranje* je proces otkrivanja značenja poruke i njenog sadržaja od strane primaoca,
- *reakcija* podrazumeva način ponašanja primaoca posle upućenih poruka,
- *povratna informacija (feedback)* je jasno utvrđen odgovor primaoca koji je došao do pošiljaoca poruke,
- *smetnje* su element komunikacionog procesa prisutan u marketing okruženju koje utiče kako na kodiranje tako i dekodiranje.

Slika 1. Elementi procesa komuniciranja marketingu



Izvor: Mile Jović, Međunarodni Marketing, Institut Ekonomskih Nauka Beograd, 2002, str. 444

Osnovni zahtevi koji se postavljaju u procesu efikasnog komuniciranja u marketingu su, uglavnom, tipični za marketing komuniciranje uopšte – definisanje odnosno kodiranje poruka mora biti jasno i razumljivo za primaoca do koga one moraju doći precizno usmerene putem kanala koji su za njega pouzdani. Međutim složenost marketing okruženja značajno otežava ostvarivanje ovakvog cilja zbog razlika koje postoje u jezičkim, kulturnim, pravnim, tehnološkim, ekonomskim i ostalim dimenzijama ciljnih komunikacionih ili tržišnih segmenata na koje je orijentisana firma. I pored sličnosti pojedinih ciljnih grupa na različitim tržišnim segmentima prisutna je razlika u procesu opažanja ili selektiranja poruka zbog različitog iskustva, stavova, normi ili sistema vrednosti pojedinaca ili grupa na pojedinim tržištima tako da su mogući promašaji i nedopiranje do pojedinih profila potencijalnih primalaca poruka. Stoga je u komuniciranju sa ciljnim tržištima ili auditorijumom ključno da se formulišu jasne poruke, razumljive konkretnoj sredini i upućene ciljnom auditorijumu koji će uspeti da ih pouzdano prihvati.

To se naziva *kreativnost poruke* koju slabo ili nedovoljno upućeni u marketing često poistovećuju sa tehničkim izvršenjem same poruke.

3.3. Konkurentske prednosti i značaj integrisanog marketing komuniciranja

Ono što je poslednjih godina postalo jasno u različitim marketing aktivnostima jeste povećan značaj *integrisanog marketing komuniciranja*. Pod uticajem sve veće fragmentiranosti svetskog tržišta i medija, pojačavanja konkurentske borbe na globalnoj osnovi, tehnološkog napretka u sferi telekomunikacija, saobraćaja, proizvodnje i načina obavljanja međunarodnih finansijskih i poslovnih operacija, došlo je do značajnog zaokreta u profilisanju komunikacionog aspekta marketinga i u repozicioniranju odnosa potrošača i preduzeća kao nosioca marketing aktivnosti na komunikacionom planu. Naime, sa stanovišta komunikacionog profilisanja marketing aktivnosti, odnosno politike i strategije komuniciranja u međunarodnom marketingu danas se može govoriti o dve komunikacione paradigme:¹¹

- linearnoj ili tradicionalnoj komunikacionoj paradigmi,
- integrisanjoj, interaktivnoj ili komunikacionoj paradigmi

Linearna ili tradicionalna komunikaciona paradigma stavlja akcenat na preduzeće kao inicijatora marketing komuniciranja. Nastala je na temeljima masovnog marketinga kada su svi proizvedeni proizvodi bili identični, pa je u tom kontekstu osnovni zadatak marketinga i promocije bio pronalaženje onih koji bi želeli ili mogli biti ubeđeni da kupuju takve proizvode. Taj tradicionalni pristup, još uvek prisutan u mnogim sredinama, fetiširao je masovno komuniciranje i ekonomsku propagandu posebno u slučaju robe široke potrošnje. Reč je o jednosmernom, linearnom procesu koji se zasnivao na principima simuliranja proizvodnje gde se proizvod stvara korak po korak, a zadatak promocijnih aktivnosti potom je da preuzima proizvod od proizvođača, odnosi do veletrgovine ili maloprodaje i konačno do krajnjeg potrošača.

¹¹ Hutton, J.G. *Integrated Marketing Communication and Evolution of Marketing thought*, *Journal of Business Research*, 1996, str. 37

Reč je o jednosmernom toku informisanja i komuniciranja od proizvođača do kanala distribucije do potrošača koji se zasniva u suštini na propagiranju proizvodnje i distribucije.

Marketing koncepti i principi bili su stavljeni na sporedan kolosek tako da je marketing suština komunikacionog procesa preduzeća bila vrlo često izostavljana. Globalno orijentisane kompanije su prve shvatile tu činjenicu i značajno su pomerile ugao svog posmatranja i gledanja na potrošače u uslovima internacionalizacije, globalizacije i integracije svetskog tržišta. Sve intenzivnije napuštanje linearnog modela komuniciranja vodećih firmi odnosno tradicionalne komunikacione paradigme u savremenoj međunarodnoj marketing praksi na svetskom tržištu oblikovalo je novu *komunikacionu paradigmu*.

Suština se ogleda u korišćenju većeg broja modaliteta komuniciranja, odnosno dopiranja do potrošača putem integrisanja promocije i marketing komuniciranja, jer je danas evidentno postojanje sve većeg broja alternativnih medija komuniciranja, instrumenata promocije i sve su izraženiji procesi fragmentisanja tržišta. Američko udruženje propagandnih agencija pod ovim pojmom podrazumeva koncept planiranja marketing komuniciranja koji se zasniva na ostvarivanju dodatne vrednosti putem integrisanja različitih strateških aktivnosti kao što su ekonomsko propagandne aktivnosti, direktni marketing, unapređenje prodaje i PR, čime se postižu konzistentnost i maksimiranja komunikacionog delovanja.

Prilagođavanje komunikacionih programa u vidu više alternativnih rešenja znači ne samo da će se različito ulagati u ostvarivanju komunikacije sa različitim potrošačima nego će biti različiti i efekti takvog ulaganja. To prilagođavanje komunikacija znači da se različiti oblici marketinškog komuniciranja sprovode sa različitim segmentima potrošača koji su sve plići i užji, budući da je proces fragmentacije tržišta uslovio postojanje takvih struktura sa svojim specifičnostima.

Integrisana komunikaciona paradigma uslovljena je i rastom značaja interaktivnog komuniciranja usled uticaja tehnologije, promenjenog položaja potrošača, medija i distribucije. U suštini od svih instrumenata međunarodnog marketing miksa tehnološki napredak gotovo da je najviše promena uneo u definisanje distribucione i komunikacione dimenzije savremenog marketinga. Dok je ranije u marketing sistemu dominirao proizvođač ili trgovina kao izvor informacija, tehnologija je omogućila da sa povećanjem stepena informisanosti iz raznih izvora, potrošač dobije ključnu poziciju. U proces marketing komuniciranja potrošač može samostalno da se uključi na interaktivan način i da samostalno vrši integrisanje svih raspoloživih informacija.

Integrisana komunikaciona paradigma sve više okrenuta ka ekspanziji interaktivnog komuniciranja unela je u komunikacioni aspekt marketinga dve ključne promene:¹²

¹² Mile Jović, *Međunarodni marketing*, Institut Ekonomskih nauka, Beograd, 2002, str. 448

- savremeni potrošač će u procesu marketing komuniciranja sve više imati ulogu pošiljaoca poruke koji kodira svoje potrebe i želje, a ne obrnuto kao u tradicionalnom modelu.
- savremene firme će sve više morati da ulažu u marketing kvalifikovanost zasnovanu na fleksibilnosti tehnologije, znanja i integrisanog marketing komuniciranja.

Integrisano marketing komuniciranje je označeno kao jedan od najvažnijih razvojnih trendova marketinga u 90-ih godina. Akcenat je na sinergijskim efektima različitih komunikacijskih elemenata. Mnogi marketing stručnjaci smatraju kako integrisanjem marketing komunikacijskih aktivnosti preduzeća lakše ostvaruju povraćaj svojih ulaganja u promociju i marketing u celini.

Presudni faktori koji su presudno uticali na rast i značaj IMK koncepta:

- 1) Opadanje uticaja i kredibiliteta poruka. Ogroman broj poruka u marketing okruženju dovodi do zamora potrošača i zagušenja medijskog prostora. Postaje jasno kako je efikasnost poruka povezana sa njihovim ponavljanjem ali na kreativan i sinhronizovan način koristeći uporedo veći broj medija. Kreativnost u kreiranju marketinske komunikacije sve više i više dobija na značaju.
- 2) Opadanje troškova korišćenja baza podataka. Razvoj IT i velika konkurencija između preduzeća koje se bave aplikacijom tehnologije doveli su do pojednostavljenja korišćenja ali i opadanja troškova u ovom sektoru. Ti trendovi dovode do porasta database marketinga koji objedinjuje podatke o potrošačima od njihove geografske raspršenosti, kreditne sposobnosti do medijskih preferencija i navika u kupovnom procesu. IT olakšava kreiranje strategije marketinške komunikacije.
- 3) Promene i ubrzani razvoj informacijsko komunikacione tehnologije. Povećava se mogućnost interakcije između preduzeća i kupaca. Kupac zapravo oglašava šta želi kupiti i postaje ponudjač svoje ponude.
- 4) Povećanje stručnih znanja na strani preduzeća – klijenata. Sredinom 70-ih 20. veka agencije za oglašavanje su postale gurui promotivnih aktivnosti preduzeća. U savremenim uslovima poslovanja, turbulentnom okruženju i sve izraženijom konkurencijom cilj je postići što veću efikasnost marketing komuniciranja.
- 5) Povećanja broja spajanja i kupovina marketing komunikacijskih agencija. Marketinške agencije su shvatile da su i drugi oblici marketing komuniciranja važni njihovim klijentima, te da treba obuhvatiti i oglašivački deo budžeta klijenata. Došlo je do spajanja oglašivačkih sa PR agencijama, preduzećima za unapredjenje prodaje, direktni marketing preduzećima specijalizovanim i za druge komunikacijske funkcije. Mega agencije nude sve komunikacijske usluge u paketu (full service agency).

- 6) Povećanje troškova i opadanje efikasnosti masmedijskog komuniciranja. Modifikuje se značaj klasičnih medija u životima ljudi i raste značaj alternativnih medija (Internet itd.)
- 7) Povećanje fragmentacije medija. Mas-medijska industrija danas je fragmentirana zbog velike konkurencije ali i zbog različitih preferencija auditorija. Sve više i više dobijaju na značaju selektivni mediji.
- 8) Povećanje fragmentacije medija. Ta fragmetiranost medijskog prostora ima i svojih prednosti, zbog toga što je uži obuhvat publike i veća mogućnost njenog dosezanja specifičnim porukama (National geographic channel, Balcanica, Cartoon network, Disney channel, CNN, MTV; VHT....)
- 9) Povećanje snage i moći na strani trgovine. Pre svega se odnosi na okrupnjavanje maloprodaje, IT trgovačkim lancima omogućava samostalno korišćenje data base marketinga, diktiraju ostalim posrednicima ponudu-veletrgovcima i dobavljačima.
- 10) Rast globalnog marketinga. Izazov međunarodnog marketing komuniciranja uglavnom je fokusiran na pitanja šta standardizovati, a šta lokalizovati. Recimo izrazito globalne kompanije kao što su Coca-cola, Marlboro , McDonald's, odustaju od krutih stanovišta o bezuslovnoj primeni standardizacije i globalnih strategija u prodaji svojih proizvoda. Tako da se recimo Coca-cola u Italiji preporučuje uz jelo, u Španiji za mešanje sa vinima, a u Kini uz državni protokol.
- 11) Povećanje pritiska sa većom efikasnošću poslovanja. Pre svega se _odnosi na insistiranje na finansijskom pokazateljima uspešnosti poslovanja.

3.4. Analiza konkurencije, sticanje i odbrana konkurentske prednosti

Po marketing konceptu, preduzeće stiče konkurentsku prednost oblikovanjem ponude koja bolje zadovoljava potrebe potencijalnog kupca od ponude konkurenata. Pošto rezultati preduzeća zavise i od zadovoljavanja potrošača i od sposobnosti stvaranja veće vrednosti od konkurencije, to strategije marketinga moraju da razmatraju strategije konkurenata baš kao i potrebe ciljnih kupaca.

Otuda će prvi korak biti analiza konkurenata, a drugi formulisanje konkurentske strategije, koja snažno pozicionira firmu u odnosu na konkurente i pruža joj najveću moguću konkurentsku prednost.

Konkurencija je rivalstvo između alternativnih firmi koje se obraćaju istoj grupi kupaca, svaka pokušavajući na svoj način da poveća prodaju, tržišno učešće i dobit.

Kada preduzeće jednom identifikuje svoje primarne konkurente, mora utvrditi njihove karakteristike, posebno njihove ciljeve, strategije, snage i slabosti i načine reagovanja. Analiza ciljeva konkurenata je važna, jer pruža uvid u to da li je konkurent zadovoljan sa sadašnjom profitabilnošću i tržišnom pozicijom i koliko je verovatno da će zadržati svoju sadašnju strategiju. Ciljevi obuhvataju finansijske ciljeve, konkurentsku poziciju (tržišno

učešće) i kvalitativne ciljeve kao što su vođstvo u grani u cenama, tehnologiji proizvoda i društvenoj odgovornosti. Ciljevi konkurenata se oblikuju pod uticajem mnogih stvari, uključujući i njihovu veličinu, istoriju, sadašnji menadžment, finansijsku situaciju i mesto u većoj organizaciji.

Da li će konkurenti preduzeća sprovesti njihove strategije i ostvariti ciljeve zavisi od resursa i sposobnosti svakog od njih. Otuda je potrebno pažljivo oceniti snage i slabosti svakog konkurenta. Precizna spoznaja snaga i slabosti konkurenata je važan preduslov za formulisanje strategije. Kao prvi korak u identifikovanju snaga i slabosti konkurenata, preduzeće treba da prikupi skorije informacije o poslovanju svakog konkurenta: Prodaja i tržišna pozicija u opsluživanim segmentima, nivo satisfakcije kupca, poslovni nastup (cena, kvalitet, usluge, agresivnost), finansijski rezultat, pozicija troškova, inovativnost, portfolio proizvoda, sposobnost menadžmenta, strategija i efektivnost marketinga, metode distribucije, zbir ključnih snaga i slabosti.

Jedan od osnovnih testova predložene strategije je da li je ona sposobna da kreira i održi konkurentsku prednost. Proces strategijskog menadžmenta se u stvari može definisati kao menadžment strategijske prednosti, tj. kao proces identifikovanja, razvoja, iskorišćavanja enklave kojim se može ostvariti opipljiva i odbranjiva poslovna prednost.¹³

3.5. Jezgro kompetentnosti organizacije

3.5.1. Pojam i suština koncepta

Jezgro kompetentnosti predstavlja jedan od konceptata organizacije za sticanje konkurentске prednosti. Koncept je razvijen od strane Prahalada i Hamela 1990 godine. Jezgro kompetentnosti predstavlja kolektivno učenje u organizaciji, posebno o tome kako koordinisati različite proizvodne sposobnosti i veštine, i integrisati tehnološke multitokove.

Kompetentnost ne postoji samo u određenoj, pojedinačnoj sposobnosti ili veštini već u nizu sposobnosti i tehnologija. Integracija sposobnosti, veština, tehnologija i znanja čine jezgro kompetentnosti.¹⁴

Jezgro kompetentnosti se odnosi na ono što jedna organizacija radi posebno dobro. Primera radi, daje se lista jezgra kompetentnosti nekih uspešnih, vodećih svetskih korporacija:

- Canon – optika, precizna mehanika, mikroprocesorska kontrola
- General Electric – generalni menadžment
- Honda – motori, prenosni mehanizmi
- Microsoft – kompjuterski softveri
- Philips – optički mediji

¹³ Radoslav Senić, *Marketing Menadžment*, Prizma, Kragujevac, 1999, str. 413

¹⁴ Branislav Mašić, *Strategijski Menadžment*, Sinergija, Bijeljina, 2007

Navedena jezgra kompetentnosti poznatih svetskih korporacija predstavljaju njihove velike i značajne izvore konkurentske prednosti. Jezgra kompetentnosti potrebno je poboljšavati, kao i razvijati nova jezgra kompetentnosti u skladu sa novom vizijom, misijom, ciljevima i strategijskom intenzivnošću.

Prahalad i Hamel slikovito predstavljaju diversifikovane korporacije kao veliko stablo sa glavnim granama manjim granama, lišćem i plodovima. Koren koji obezbeđuje ishranu, održavanje i stabilnost čini jezgro kompetentnosti. Deblo i glavne grane su proizvodna jezgra, a manje grane su poslovne jedinice. Lišće cveće i voće su konačni proizvodi. Autori sa pravom ističu da možete pogrešno proceniti konkurenciju gledajući samo njihove konačne proizvode, kao što možete pogrešiti ukoliko gledate snagu stabla posmatrajući samo lišće.

Postoji neraskidiva veza između jezgra kompetentnosti i konačnih proizvoda. Dakle kompetentnost ne postoji samo u određenoj, pojedinačnoj, sposobnosti i veštini ili pojedinačnoj tehnologiji, već u nizu sposobnosti, veština i tehnologija. Tvorci ovog koncepta ističu da jezgro kompetentnosti predstavlja sumu stečenog znanja koje prevazilazi set pojedinačnih sposobnosti i pojedinačne organizacione jedinice.

Da bi određene sposobnosti, veštine imale status jezgra kompetentnosti moraju ispunjavati tri preduslova:¹⁵

1. Da predstavljaju vrednost za kupce
2. Da se mogu diferencirati u odnosu na konkurenciju
3. Da produžuju, otvaraju vrata prema sadašnjim tržištima

Skoro da postoji opšta saglasnost oko četiri osnovne karakteristike koncepta jezgra kompetentnosti organizacije.¹⁶

Prvo, ključne kompetentnosti su kompetentnosti koje se prostiru preko više poslova i proizvoda firme.

Drugo, postoji vremenska dominacija kompetentnosti nad proizvodima u pogledu trajanja njihovog životnog ciklusa.

Treće, kompetentnosti nastaju kolektivnim učenjem u firmi, koje je rezultat napora u raznim oblastima rada.

Četvrto, konkurencija na tržištima proizvoda samo je spojeni izraz konkurencije kompetentnosti koja leži u pozadini, u srži, u suštini konkurentske borbe.

Jezgro kompetentnosti čini izvor za konkurentsku prednost i daje vrednost i koristi za kupca. Svako jezgro kompetentnosti predstavlja odlučujući faktor uspeha, ali svaki faktor uspeha nije jezgro kompetentnosti.

¹⁵ Isto, str. 326

¹⁶ Isto, str. 326

3.5.2. Plan stvaranja jezgra kompetentnosti

Menadžeri u organizacijama moraju neprekidno razmišljati i raditi na jačanju jezgra kompetentnosti obavljajući sledećih pet zadataka:¹⁷

- 1) Identifikovati postojeće jezgro kompetentnosti
- 2) Utvrditi plan sticanja nedostajućeg jezgra kompetentnosti
- 3) Izgradnja (stvaranje) jezgra kompetentnosti
- 4) Razvijanje jezgra kompetentnosti
- 5) Vođenje zaštite i održavanje jezgra kompetentnosti

Hamel i Prahalad za utvrđivanje plana jezgra kompetentnosti sugerišu upotrebu sledeće matrice kao korisne tehnike:

Jezgro Kompetentnosti	Novo	Premija +10 Koje će novo jezgro Kompetentnosti biti nama potrebno da Stvorimo zaštitu i Proširenje naše franšize na postojećem Tržištu	Mega mogućnosti Koje novo jezgro kompetentnosti će nam biti potrebno da bi se učestvovalo na najuzbudljivijim tržištima u budućnosti?
	Postojeće	Popuniti prazninu Koje su mogućnosti poboljšanja naše pozicije na postojećem tržištu pomoću boljeg leveridža postojećeg jezgra kompetentnosti?	Novi prostor Koje nove proizvode ili usluge možemo stvoriti kreativnim razvijanjem ili ponovnim kombinovanjem našeg postojećeg jezgra Kompetentnosti?
		Postojeća	Nova
		Tržišta	

Koordinate matrice plana stvaranja i jezgra kompetentnosti, kao što se vidi na slici su:

- 1) Jezgro kompetentnosti koje može biti postojeće i novo
- 2) Tržište koje može biti postojeće i novo

Popuniti prazninu. Predstavlja poziciju organizacije sa postojećim portfoliom kompetencije i proizvodima ili uslugama na postojećim tržištima. Akcenat je na boljem korišćenju i razvijanju postojećeg jezgra kompetentnosti.

¹⁷ Isto, str. 328

Premija +10. Predstavlja poziciju organizacije koja treba da odgovori na pitanje: Koje novo jezgro kompetentnosti treba da izgradimo danas da bi bili glavni kod naših kupaca u sledećih pet ili deset godina. Akcenat je na stvaranju novog jezgra kompetentnosti, zaštiti i proširenju poslovanja na postojećem tržištu.

Mega mogućnosti. Predstavlja poziciju organizacije koja traga za novim šansama putem novog jezgra kompetentnosti i novih najzbudljivijih tržišta i budućnosti. Ovde dolaze do izražaja koalicije (partnerstvo, alijanse, itd.)

Novi prostor. Predstavlja poziciju organizacije koja omogućuje da se na bazi postojećih kompetencija stvaraju novi proizvodi ili usluge za nova tržišta.

Bitno je istaći da je sagledavanje budućnosti u stvari gledanje na: koristi, kompetentnosti i potrošački interfejs. Autori uvode i pojam strategijske arhitekture koja predstavlja najvažniju vezu između danas i sutra, između prethodnog i budućeg dugog vremenskog horizonta. Strategijska arhitektura je putna mapa budućnosti koja identifikuje potrebe za jezgrima kompetentnosti u budućnosti.

Strategijska arhitektura predstavlja opšti plan za sticanje novih kompetencija, ali ne određuje kako da se steknu te ključne sposobnosti.

3.5.3. Konkurentska prednost u odnosu na promociju

Održiva konkurentska prednost je skup jedinstvenih obeležja preduzeća i njegovih proizvoda koje ciljno tržište percipira kao značajne i superiornije od konkurencije. To je diferencijalna prednost koju konkurencija nije u mogućnosti kopirati. Za održivu konkurentsku prednost važno je:

1. Diferencirati
2. Imati niske troškove
3. Fokusirati se
4. Iskoristiti efekte sinergije koji vode ka povećanoj vrednosti za kupce, nižim operativnim troškovima i manjim investicijama.

Izvori održive konkurentске prednosti su:

1. Patenti
2. Autorsko pravo
3. Lokacije
4. Oprema
5. Tehnologije
6. Usluge potrošačima
7. Promocija

Postoje različiti oblici konkurentske prednosti:

1. Konkurentska prednost u odnosu na proizvod (vrednost marke, ekskluzivni proizvodi, bolji kvalitet, jemstva i osiguranja, istraživanje i razvoj)
2. Konkurentska prednost u odnosu na cenu (niži proizvodni troškovi, ekonomija obima, niska troškovna distribucija)
3. Konkurentska prednost u odnosu na distribuciju (just in time kontrola zaliha, superiorniji informacijski sistem, ekskluzivni distributivni kanali, odgovarajuća lokacija)
4. Konkurentske prednosti u odnosu na ljudski potencijal (talenti rukovodioca, snažna organizacijska kultura, odanost zaposlenih)
5. Konkurentska prednost u odnosu na promociju (imidž preduzeća, veliki budžet za promociju, superiorna prodajna sila, kreativnost).

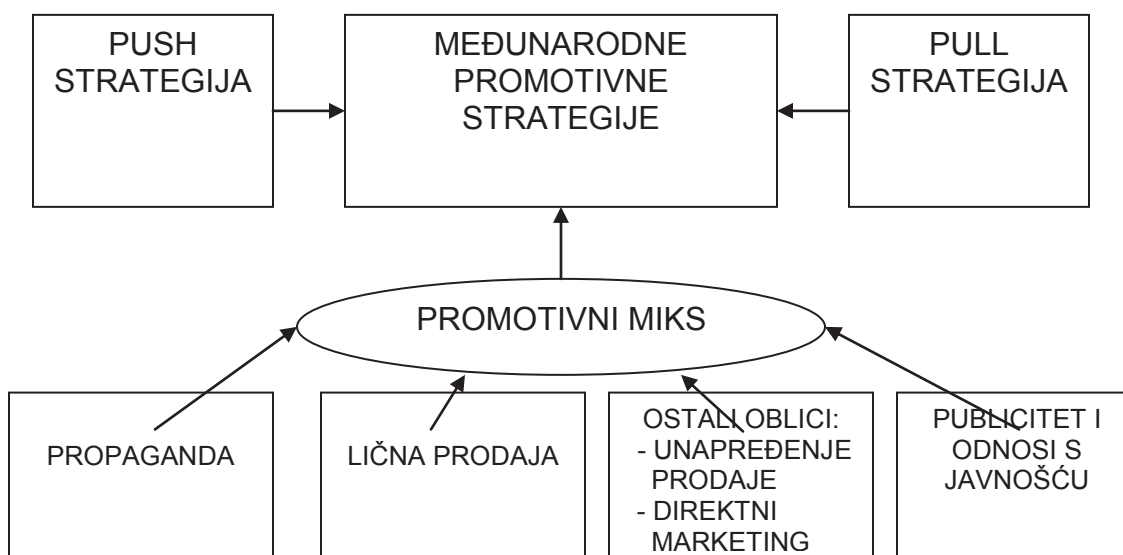
3.6. Specifičnosti promocije u međunarodnom marketingu

Kod planiranja i sprovođenja promotivnih aktivnosti u inostranstvu preduzeća treba upoznati i poštovati razlike u kulturnoj i propagandnoj sredini. U kulturnoj sredini razlike su izražene posebno u sledećim područjima: religija, politika, socijalni elementi, rasno opredeljenje, nacionalizam i birokratija. Pogrešnom promocijom preduzeće može na pojedinim stranim tržištima doživeti neuspeh zbog nedovoljnog poznavanja lokalne kulture, navika i običaja. Kulturna sredina utiče na efikasnost politike komuniciranja na različite načine. Na primer komunikacijska poruka ne stiže do željenog primaoca poruke, korisnik ne shvata poruku na željeni način, komunikacijska poruka pravilno je prihvaćena, ali ne podstiče korisnika na željenu radnju.

Druga vrsta prepreka čini ekonomsko propagandna sredina (razvijenost i dostupnost medija, zakonodavstvo, agencija za zaštitu potrošača i kodeksi ekonomskog propagiranja). Nacionalna ograničenja promociji koja komunikator treba da poznaje prilikom promotivne kampanje u inostranstvu, odnose se pre svega na: vrstu proizvoda koji se može promovisati, na sadržaj i kreativni pristup primenjen u promociji, na medije koji se mogu koristiti, na korišćenje promotivnog materijala pripremljenog u stranoj zemlji, na upotrebu lokalnih i međunarodnih propagandnih agencija, na plaćanje različitih taksi i poreza itd...

Osim navedenih prepreka postoje i zakonske prepreke u vezi promocije u međunarodnom marketingu kao što su različiti propisi u vezi različitih zabrana. Osim toga, postoje i konkurentske prepreke koje se ogledaju u aktivnostima i apelima konkurencije.

Slika 2. Strategije međunarodne promocije



Izvor: Jozo Previšić, Đurdana Ozretić – Došen, *Masmedia*, Zagreb, 1999, str. 791

Međunarodna preduzeća mogu na stranim tržištima koristiti tri različite promotivne strategije:¹⁸

Strategija guranja (push) potiskuje proizvod napred uz pomoć distribucijskog kanala do krajnjeg potrošača. U tom slučaju u promotivnom miksu najvažniju ulogu ima lična prodaja, zatim usluge potrošačima i delom unapređenje prodaje. Ovu strategiju najviše koriste proizvođači industrijskih dobara.

Strategija privlačenja (pull) izaziva tražnju masovnim komuniciranjem, a glavni teret promotivnih aktivnosti snosi propaganda. Koristi se pri ulaženju na strana tržišta sa jakom konkurencijom, ulasku u nove distributivne kanale i slično. Zahteva relativno velika finansijska sredstva, a najčešće se primenjuje za robu široke potrošnje.

Kombinovana strategija brže se i lakše prilagođava konkretnoj situaciji na stranom tržištu ali i zahteva više istraživanja, analize i kombinovanja pri postavljanju zajedničkih zadataka. Na međunarodnu promociju utiču različiti činioci među kojima su najvažniji: jezik, kulturni aspekti, zakonodavstvo, zemlja porekla, konkurencija i raspoloživost i prodor medija.

Međunarodno reklamiranje se razlikuje od reklamiranja koje se primenjuje za nacionalno tržište. Na primer, kulturne razlike mogu uticati da se kreira potpuno nova poruka za određeno ciljno tržište. Kompanije koje nastupaju na stranim tržištima retko standardizuju sve aspekte svoje međunarodne promocije, iz različitih razloga, uključujući razlike u kulturi i zakonskoj regulativi.

Jezik – stručna preciznost i doslovan prevod nisu dovoljni u međunarodnoj promociji. Da bi poruke bile uverljive, treba koristiti jezik i izraze svojstvene za svaku zemlju pa čak i

¹⁸ Jozo Previšić, Đurdana Ozretić-Došen, *Masmedia*, Zagreb, 1999, str. 792

za svaki segment tržišta pojedine zemlje. Osim jezika važno je spoznati i razumeti i govor tela i gestikulaciju u pojedinim kulturama.

Kulturni aspekti – religija, ponašanje, vrednosti, razvoj, način života i estetika u različitim kulturama igraju važnu ulogu u međunarodnoj promociji preduzeća. Boje, simboli, dizajn pa čak i muzika moraju se koristiti tako da se mogu razumeti i ceniti na ispravan način da budu privlačni za sve potrošače koji će biti uslovljen navednim kulturološkim aspektima. Različite boje kao vrsta vizuelnog simbola imaju različita značenja u pojedinim kulturama. Posebna pažnja mora se posvetiti izboru simbola koji se javljaju u poruci kako se ne bi povredila osetljivost primaoca.

Predstavljanje poruke takođe se mora prilagoditi običajima tržišta kojima je upućena. stepen obrazovanosti i način života uticaće na vrstu i sadržaj informacije koja se u promociji koristi za isticanje prednosti proizvoda, njegovih svojstava i načina korišćenja. Takođe, treba razmotriti veću ili manju upotrebu vizuelnih i pisanih elemenata kao i složenost ili jednostavnost poruke.

U zemljama sa niskim stepenom obrazovanja pisana reč je od mnogo manjeg značaja od crteža ili fotografija ili od prikazivanja mogućnosti proizvoda.

Zakonodavstvo – zakonodavno okruženje u nekoj zemlji jedan je od najvažnijih činilaca koji utiču na promotivne programe na inostranim tržištima. Teško je generalizovati ograničenja vezana za promociju na međunarodnom nivou budući da neke zemlje povećavaju kontrolu, dok neke opet smanjuju ograničenja.

Zabrane i ograničenja mogu uticati na razne delove promotivnog programa preduzeća uključujući: vrste proizvoda koji se mogu promovisati, sadržaj ili kreativni pristup koji se može koristiti, mediji koji se smeju koristiti, količina propagande koja se sme koristiti ukupno ili putem određenog medija, upotrebu stranih jezika u oglasima, korišćenje promotivnog materijala, itd...

Evropsko udruženje za propagandu objavilo je knjigu u kojoj su skupljeni različiti pravni propisi vezani za propagandu u evropskim zemljama. Neophodno je pre izrade promotivnog programa prikupiti sve raspoložive informacije o odabranom stranom tržištu u vezi pravne regulative u prometu proizvoda i usluga. Ograničenja u promociji uslovljena su pre svega ekonomskim gledištem. Mnoge zemlje zahtevaju za domaću proizvodnju veći deo televizijskih oglasa kako bi se razvila domaća produkcija.

Zemlja porekla – položaj proizvoda na zasićenom svetskom tržištu, uz sve ostale poznate činioce, određen je i činjenicom da potiče iz neke zemlje ili regije. Potrošači različito percipiraju proizvode koji dolaze iz različitih zemalja, bez obzira na to što oni po svim drugim obeležjima (kvalitetu, dizajnu, funkcionalnosti) mogu biti slični ili isti. Prilikom utvrđivanja plana marketinga i strategija marketinga za određeno područje potrebno je imati u vidu učinak koji zemlja porekla može imati na potrošače pri odluci o kupovini.

Nacionalni stereotipi i dalje utiču na ponašanje potrošača. Iako se nacionalnost ne smatra važnim kriterijumom procene vrednosti mnogi stručnjaci naglašavaju važnost zemlje

porekla u marketingu poslovnih tržišta. Negativan imidž zemlje porekla može potpuno isključiti određeni proizvod iz određene zemlje ili regije.

Konkurencija – na većini tržišta međunarodno preduzeće će se takmičiti sa drugim međunarodnim, ali i sa domaćim preduzećima. Promotivne kampanje koje sprovodi konkurencija korišćeni mediji, poruke i učestalost uticaće na promociju nekog drugog preduzeća. Konkurencija varira od jednog do drugo tržišta kako u broju tako i u veličini, intenzitetu i promotivnim strategijama koje se razvijaju. U obzir se uzima i mogući odgovor konkurencije na promociju ostvarenu na svakom stranom tržištu.

Raspoloživost i prodor medija – raspoloživost različitih medija vrlo je raznolika u pojedinim zemljama. Dok neka tržišta obiluju različitim vrstama medija na drugim tržištima vlada pravo siromaštvo.

Prodor medija označava obuhvatanje potencijalnih i stvarnih potrošača koji prate promotivne poruke preko određenog medija. Pri tome treba uzeti u obzir vrste korisnika pojedinih medija i programa u odnosu na tražena obeležja koja su važna za promovisani proizvod ili uslugu.

Globalna strategija i standardizovani promotivni program nude preduzeću određene prednosti od kojih su važnije sledeće: niži troškovi promocije kao rezultat smanjenja izdataka za planiranje i kontrolu, niži proizvodni troškovi propagande, brz proces uvođenja proizvoda na različita strana tržišta, stabilne međunarodne marke proizvoda i imidž proizvoda. Mnoga su preduzeća u sklopu svoje globalne marketing strategije uspešno koristila globalni pristup u propagandi. Mnogi osporavaju standardizovani globalni pristup u promociji jer smatraju da je moguće primeniti ga na mali broj proizvoda. Razlike u kulturi, tržištu i ekonomskom razvoju, željama potrošača i kupovnim navikama pričinjavaju velike poteškoće pri razvijanju efikasnog globalnog pristupa. Posebno je teško standardizovati propagandu zbog kulturnih razlika u običajima, jeziku, vrednostima, verovanjima, stilu života itd. Štaviše, većina stručnjaka upozorava da se kulturne promene kreću u pravcu naglašavanja i očuvanja kulturnih raznolikosti, a ne međusobnog približavanja. Navike korišćenja proizvoda i sama percepcija proizvoda mogu varirati od zemlje do zemlje, tako da preduzeće mora prilagoditi svoj pristup skladno problemima s kojima se može suočiti na stranim tržištima.

3.6.1. Instrumenti promociionog miksa u marketing komuniciranju

Promocija kao instrument međunarodnog marketing miksa je deo procesa marketing komuniciranja preduzeća čija je osnovna svrha stvaranje pozitivnog stava o proizvodima ili uslugama koji vodi njihovom favorizovanju u procesu kupovine, odnosno željenom tržišnom pozicioniranju kako proizvoda tako i firme.

Ciljevi promociionih aktivnosti u međunarodnom marketingu su u suštini isti kao za sve marketing usmerene firme i mogu biti orijentisani u pravcu:¹⁹

¹⁹ Keegan, W, Moriarty, S and Duncan, *Marketing*, Prentice Hall, 1992, str. 327

- informisanja, podučavanja, usmeravanja ili stimulisanja odgovarajućeg i vremenski podešenog reagovanja pojedinih tržišta ili tržišnih segmenata.
- podsticanja aktivnosti kanala distribucije ili odgovarajućih kupoprodajnih transakcija
- stvaranja ili održavanja imidža firme ili određenih proizvoda i usluga
- isticanje odgovarajućih karakteristika proizvoda ili usluga
- održavanja popularnosti ili tržišnog prisustva firme
- ostvarivanja stalnih veza i direktnih kontakata sa ciljnim auditorijem značajnim u realizovanju ukupnog marketing programa.

Promocioni aspekt politike komuniciranja u savremenom međunarodnom marketingu podrazumeva niz marketing aktivnosti koje sprovodi preduzeće putem strateške koordinacije poruka i medija kako bi se ostvarilo potpunije i konzistentnije prihvatanje vrednosti koje nudi sama firma i njeni proizvodi u odnosu na konkurenciju.

Reč je o nizu specifičnih aktivnosti kojima se ostvaruje efikasno komuniciranje sa ciljnim auditorijumom u vezi sa proizvodima ili uslugama preduzeća obuhvaćenih različitim instrumentima promocijskog miksa u okviru koncepta integrisanog marketing komuniciranja.

Promocijskim miksom u međunarodnom marketingu obuhvaćeni su:²⁰

- ***Ekonomska propaganda***
- ***Unapređenje prodaje***
- ***Lična prodaja***
- ***Marketing aspekt odnosa sa javnošću***
- ***Interaktivni ili direktni marketing***

Svaki od instrumenata međunarodnog promocijskog miksa ima svoju specifičnost i odgovarajući doprinos stvaranju konzistentne slike i predstavljanju preduzeća na svetskom tržištu. Zbog toga se definisanje politike i strategije promocije kao instrumenta međunarodnog marketing miksa mora postaviti u okvire koncepta integrisanog marketing komuniciranja preduzeća koji podrazumeva njihovo koordinirano delovanje na strateškoj osnovi. Ranije su mnoge firme posmatrale pojedine instrumente promocije kao izdvojene funkcije.

U savremenim uslovima delovanja svetskog tržišta nužno je obezbediti njihov objedinjen uticaj budući da se opažanja potrošača formiraju na bazi mnoštva poruka i informacija koje se stvaraju i dobijaju vremenom. Jedini način je uspostavljanje koordinirane strategije razvijanja pojedinih instrumenata promocijskog miksa preduzeća kako bi se ostvarilo odgovarajuće sinergetsko dejstvo ukupnih promocijskih aktivnosti u komuniciranju sa ciljnim auditorijumom u međunarodnom marketingu.

²⁰ Mile Jović, *Međunarodni Marketing*, institut Ekonomskih Nauka, Beograd, 2002, str. 452

1) Ekonomska propaganda

Ekonomska propaganda jedan je od najviše korišćenih oblika promocije jer je dokazano na osnovu empirijskih istraživanja da je to i najefikasniji oblik promocije, posebno sa stanovišta ulaganja u propagandne akcije usmerene na kreiranje tražnje. Propagandu možemo deliti prema različitim kriterijumima: tržišnim odnosno propagandnim ciljevima, vrsti medija (televizijska, oglasna, direktna, sajamska), apelima (racionalno informativna, emocionalno sugestivna, kombinovana), konkurenciji (uporedno komparativna, itd...)

Propaganda je plaćeni skup delatnosti koje pomoću vizuelnih, akustičnih i kombinovanih poruka informišu korisnike i utiču na njih da dobrovoljno prihvate ideje koje sugerise propagandna poruka. Ona se zasniva na korišćenju masovnih i ostalih medija u predstavljanju i promociji određenih ideja, roba ili usluga sa ciljem prenošenja odgovarajućih informacija, razvijanja naklonosti ili podsticanja na akciju u korist proizvoda i usluga preduzeća.

U međunarodnom marketingu reč je o takvoj aktivnosti koja je usmerena po pravilu na auditorijum širi od jednog nacionalnog tržišta odnosno marketing program preduzeća koje je orijentisano na međunarodno poslovanje.

Kao instrument promocije, ekonomska propaganda u međunarodnim marketing aktivnostima ima značajnu ulogu i mesto, mada je sa globalizacijom i fragmentacijom medija, snažnim uticajem tehnologije i njene globalne difuzije izgubila dominantnu ulogu u međunarodnom promocijskom miksu međutim, ona je i dalje vrlo snažna ekonomska delatnost. Prema podacima objavljenim u *world advertising trends* troškovi za propagandu u svetu prelaze iznos od 200 milijardi američkih dolara godišnje. Najveći su oglašivači u svetu velika međunarodna preduzeća iz područja prehrambene i automobilske industrije, trgovačka preduzeća i proizvođači kozmetike i zabavne elektronike.

Svrha ekonomske propagande, kao i ostalih elemenata promocije koji spadaju u grupu necenovnih instrumenata marketing miksa, ogleda se u pomeranju linije tražnje. Stoga ekonomska propaganda ima svoju i ekonomsku i društvenu opravdanost i kao marketing aktivnost zadovoljava praktičnu stranu angažovanja sa stanovišta preduzeća. Ekonomska propaganda stvara uslove i za povećanje konkurentne borbe koja u normalnim tržišnim uslovima vodi porastu kvaliteta proizvoda i unapređenju produktivnosti.

Sa funkcionalnog aspekta moguće je podeliti međunarodno ekonomsku propagandu prema njenoj orijentisanosti na:²¹

- Korporativnu propagandu, odnosno propagandu usmerenu na imidž firme
- Medijsku propagandu usmerenu na tražnju

Korporativna propaganda ima za cilj stvaranje i održavanje pozitivnog stava javnosti prema firmi putem propagandnih aktivnosti kojima se želi uticaj na stavove potrošača,

²¹ Mile Jović, *Međunarodni Marketing*, Institut Ekonomskih Nauka, Beograd, 2002, str. 454

mišljenje javnosti a posebno raznih segmenata kao što su dobavljači, akcionari, zaposleni ili predstavnici vlasti. Ona je u suštini orijentisana na građenju tzv. goodwill pristupa i dugoročnog imidža, odnosno poslovnog ugleda na dugi rok koji stvara opštu reputaciju na tržištu.

Medijska propaganda usmerena na tražnju proizvoda i usluga i ne odnosi se samo na potrošače, nego i na ostale faktore koji su značajni na tržištu.

Praktično realizovanje aktivnosti međunarodne ekonomske propagande predstavlja proces stalnog komuniciranja sa marketing okruženjem koje se obavlja putem međunarodnih propagandnih kampanja u okvirima definisane marketing strategije i programa. Polaznu osnovu čini planiranje međunarodnih propagandnih kampanja koje treba da budu usmerene ka jasno postavljenim propagandnim ciljevima. Proces planiranja i razvoja propagandne kampanje sadrži sve značajne elemente od zamisli do sprovođenja propagandne akcije.

Razvija se prema sledećim fazama:²²

1. *Identifikacija i analiza propagandne mete* – odnosi se na skupine osoba na odabranim stranim tržištima prema kojima će biti usmerena propagandna kampanja
2. *Definisanje propagandnih ciljeva* koje preduzeće želi kampanjom postići utvrđuje se merljivim veličinama
3. *Stvaranje programa* obuhvata pitanja koja su stranim potrošačima najvažnija u procesu izbora i upotrebe proizvoda. Ova pitanja mogu se odrediti istraživanjem stranih potrošača ili intuicijom menadžera preduzeća.
4. *Određivanje potrebnog propagandnog budžeta i njegova alokacija* odnosi se na iznos predviđenog novca koji treba uložiti u propagandu i njegov raspored po ciljnim segmentima tržišta.
5. *Postavljanje medija plana* odnosi se na definisanje oblika i strukture medija koji će prenositi poruke.
6. *Angažovanje propagandne agencije* – odluka o profilu agencije
7. *Utvrdjivanje prepreka za sprovođenje ekonomske propagande (regulativa)*
8. *Definisanje postupka i metoda merenja efekata propagandnih akcija.* To se čini pre tokom i nakon sprovođenja kampanje primenom metode anketiranja i eksperimenata.

Propagandna kampanja u suštini usaglašava ciljeve svake propagandne akcije sa srednjoročnim i tekućim planom propagande. Racionalnu osnovu svake propagandne akcije čini situaciona analiza uključujući interne i eksterne faktore koji utiču na donošenje ispravne odluke o vrsti i profilu propagandne kampanje.

²¹ Czikonta, M.R.-Ron Kainen, I.A.: *International Marketing*, New York, 1995, str- 621

2) Unapređenje prodaje

Unapređenje prodaje dodatno ja stimulisanje posrednika i potrošača kako bi se povećala prodaja. Aktivnosti unapređenja prodaje stimulišu potrošače da proces kupovine proizvoda obave što brže. Unapređenje prodaje kao jedan od standardnih elemenata promociionog miksa doživeo je poslednjih godina pravu ekspanziju. Spada u kategoriju instrumenata koji su pod kontrolom preduzeća, ne zahteva posebno finansijsko angažovanje drugih organizacija, vrlo je efikasan u pojedinim fazama životnog ciklusa proizvoda i mora se sprovoditi u datim pravnim, ekonomskim, političkim i kulturnim ograničenjima zemlje u kojoj se primenjuje. U suštini, međunarodno unapređenje prodaje predstavlja promocionu aktivnost preduzeća orijentisane na kratkoročne efekte vezane za povećanje prodaje na svetskom tržištu. Mada se akcije unapređenja prodaje u ovom ili onom obliku odnose na kratkoročno ostvarivanje ciljeva pospešivanja prodaje, ipak omogućavaju postizanje dugoročnih ciljeva preduzeća. Praktikuje se gotovo u svim zemljama, mada su pojedini oblici unapređenja prodaje izraženiji u razvijenim zemljama.

Kao i ostale promociione aktivnosti, primena raznih oblika unapređenja prodaje u međunarodnom marketingu mora biti sprovedena u okvirima postavljenih marketing planova i programa promocije kako bi bili koordinirani sa ostalim instrumentima.

U najširem smislu raznovrsne tehnike unapređenja prodaje mogu se svrstati u dve osnovne kategorije: tehnike usmerene na potrošače i tehnike usmerene na trgovinu (kanala distribucije).

Tehnike unapređenja prodaje usmerene na potrošače imaju za osnovni cilj da podstaknu ljude ili na kupovinu proizvoda ili usmere na konkretne prodavnice. Oblici uobičajeni u međunarodnoj praksi su:

Kuponi su potvrde koje donosiocu daju pravo na smanjenu cenu određenog proizvoda

Popusti uz račun o kupovini omogućavaju povraćaj određenog iznosa od plaćene cene koju nadoknađuje proizvođač.

Besplatni uzorci najčešće se dele potrošačima radi probe novih proizvoda na tom tržištu.

Nagradni dodatak (potrošaču se dodeljuje određeni iznos kupovinom proizvoda bilo slanjem dokaza o kupovini, bilo u vidu bonus pakovanja, odnos dodatne količine proizvoda za istu cenu)

Trgovačke markice (svaki kupac dobija nakon kupovine markice, a kada sakupi potreban broj markica dobija proizvod besplatno ili uz popust)

Takmičenje i lutrija (usmereni na privlačenje pažnje potrošača uz dobijanje nagrada u gotovini i robi)

Tehnike unapređenja prodaje usmerene na trgovinu imaju za cilj stimulisanje kanala distribucije u preuzimanju proizvoda, povećanju prodaje ili motivisanju samih prodavaca

da bolje izvršavaju svoje prodajne aktivnosti u vezi sa konkretnim proizvodom. Najčešće se praktikuju sledeći oblici stimulisanja kanala:

Prodajna takmičenja koriste proizvođači radi pojačavanja motivisanosti trgovaca da prodaju određeni proizvod ili uslugu.

Bonifikacije se daju posrednicima na određenu količinu kupljenih proizvoda ili usluga ili pak, na svaku dodatnu jedinicu kupljenog proizvoda iznad dogovorene količine.

Referentna lista trgovaca je oglašavanje proizvoda uz navođenje imena trgovaca kod kojih se taj proizvod može kupiti.

Zajedničko oglašavanje predstavlja sufinansiranje od strane proizvođača propagandne kampanje, koju za njegov proizvod sprovodi trgovac.

Od različitih sredstava unapređenja prodaje koja preduzeća usmeravaju ka javnosti, izdvajamo sajmove i izložbe i pokroviteljstva zato što utiču i na potrošače i na trgovce.

Sajmovi i izložbe u međunarodnom marketingu predstavljaju mesta na kojima međunarodna preduzeća često najavljuju svoj nastup ili označavaju prisustvo na stranim tržištima. Dok međunarodni sajmovi predstavljaju stalna mesta proticanja proizvođača i njihovih proizvoda i usluga, izložbe i druge manifestacije obuhvataju sportska i kulturna događanja na različitim lokacijama. Na sajmovima međunarodno preduzeće predstavlja svoje proizvode potrošačima, posrednicima i javnosti ali istovremeno dobija uvid u tržišne mogućnosti te sposobnosti i mogućnosti konkurenata. Proizvođači obično na sajmovima uz prezentaciju organizuju demonstracije primene proizvoda i degustacije a često organizuju i zajedničke sastanke sa svojim poslovnim partnerima. Osim komercijalnog sajmovi imaju i važno promotivno značenje.

Radi toga preduzeće mora planski razraditi program nastupa na međunarodnom sajmu koji sadrži: rezervaciju prostora, ugovaranje nacrtu i montažu štanda, izradu promotivnog materijala, načiti adresar, poslati proizvode za izlaganje, prezentovati preduzeće za vreme održavanja sajma, vratiti izložene proizvode i proceniti učinke učestvovanja na sajmu.

Sponzorstvo – cilj sponzorstva je povezivanje preduzeća proizvoda ili trgovačke marke o kojoj se radi sa nekim društvenim ili sportskim događajem, koristeći moć privlačenja i imidža tog događaja. Preduzeće sponzor koristi svoje ime i svoje marke, logotipe, promotivnu dokumentaciju pa čak i demonstraciju proizvoda tokom događaja, a za protivuslugu plaća određeni iznos organizatorima.

3) Lična prodaja

Specifičnost lične prodaje kao elementa promocijskog miksa jeste što se zasniva na dvosmernoj komunikaciji, praktikuje za specifične robe i usluge i zasniva na angažovanju posebno obučene i pripremljene operative koja deluje po specifično pripremljenim programima rada. Lična prodaja zasniva se na ostvarivanju ličnih kontakata predstavnika

prodavca sa kupcima. Za uspešno sprovođenje međunarodnih marketing aktivnosti u okviru koncepta lične prodaje međunarodne firme moraju precizno ne samo da organizuju svoju prodajnu operativu nego i da po preciznim kriterijumima izvrši izbor, obuku, motivisanje i procenjivanje profila angažovanja i ostvarenih rezultata na ciljnim tržištima. Iako koncept lične prodaje ima širu osnovu od promocije njen promocioni aspekt mora biti sinhronizovan sa ostalim elementima promociionog miksa čime se postiže sinergetski efekat na ukupnom marketing planu.

4) Odnosi sa javnošću (PR)

Odnosi sa javnošću su danas u međunarodnom marketingu jedan od vodećih instrumenata promociionog miksa sa sve izraženijom ulogom. PR kao menadžment funkcija ima zadatak da kreira pozitivno mišljenje o preduzeću, promoviše proizvode i usluge, doprinese povećanju vrednosti imovine, kapitala i obezbedi javnu podršku. Savremeni PR se razvio iz publiciteta, odnosno tradicionalne uloge koju je imalo izdavanje saopštenja za štampu sa ciljem unapređivanja veza kompanija i faktora poslovnog okruženja kao što su sindikati, potrošači, vlasti, mediji, posebne interesne grupe, zaposleni itd... Mogu se razlikovati dva osnovna profila odnosa sa javnošću:

Korporativni PR je usmeren na stvaranje imidža firme i u međunarodnom marketingu izuzetno važan, jer za uspeh mnogih firmi danas postaje sve bitnije kako ih gleda spoljašnji svet. Ovaj aspekt PR je posebno značajan, jer sa globalizacijom medija i komunikacija sve informacije istog trenutka se globalno šire tako da pozitivne idu u prilog, a negativne mogu prouzrokovati ogromne štete u ukupnom poslovanju firme.

Marketing PR se odnosi na stvaranje povoljnog stava u vezi sa proizvodom, uslugom ili markom koju međunarodna firma ima ili želi da plasira na svetsko tržište. Ovaj aspekt PR se oslanja na korporativni PR, jer se korporativni elementi često ističu kod uvođenja novog proizvoda, raznih unapređenja u samom procesu marketing komuniciranja ili lansiranja novog modela proizvoda.

5) Direktni marketing

Direktni marketing se zasniva na sistemu informisanja ili prodaje gde firma uspostavlja direktnu personalizovanu vezu sa pojedinačnim kupcem putem interaktivnog komuniciranja. Reč je o relaciji koja je jasna i merljiva. U suštini ovaj tip marketinga predstavlja kombinaciju tri marketing tehnike: ekonomske propagande, unapređenja prodaje i istraživanja tržišta. Postoje tri ključne pretpostavke razvijanja uspešnog direktnog marketinga: uređena kompjuterizovana baza podataka, izgrađena sredstva povezivanja sa ciljnim segmentom potrošača i efikasan sistem distribucije. Baza podataka uređena za ove svrhe, direktno izgrađivanje veza sa potrošačima, kao i direktno komuniciranje usmereni su ne samo na povećanje prodaje nego i osluškivanje reagovanja verovatnih potrošača. Zavisno od obeležja proizvoda i usluga, preduzeća i posrednika i stranih tržišta i potrošača neki oblici promocije će biti više ili manje zastupljeni u promotivnoj akciji.

4. POJAM I KARAKTERISTIKE LIDERSTVA

Liderstvo je proces inspirisanja drugih da vredno rade na ostvarivanju važnih zadataka i predstavlja jednu od četiri značajne funkcije menadžmenta. Postoji mnogo različitih definicija liderstva kao što ima i mnogo onih koji su pokušavali da definišu ovaj pojam. Zato je neophodno precizno i detaljno definisati šta se pod liderstvom zapravo podrazumeva.

Moramo istaći da se liderstvo kao pojam prvi put pojavilo u neekonomskim društvenim teorijama i po tim teorijama lider je osoba koja svojim rečima ili ličnim primerom izrazito utiče na ponašanje, razmišljanje i emocije značajnog broja ljudskih individua (sledbenika ili opšte populacije).

Šest konstanti liderstva prema Gardneru su:²³

1. PRIČA: Lider mora imati centralnu priču ili poruku koja mora biti efektivna za veliku i heterogenu grupu. U krizama priča mora biti brza što za efekat ima simplifikaciju centralne poruke.
2. PUBLIKA: Svaka, pa i najelokventnija priča nema efekta u odsustvu publike.
3. ORGANIZACIJA: U početku lider se obraća direktno publici i postiže inicijalni uspeh. Za postojano liderstvo neophodna je institucija zasnovana na organizacionoj bazi.
4. OLIČENJE: Kreator priče mora u nekom smislu da bude oličenje svoje priče. On ne sme biti u kontradikciji sa svojom osnovnom porukom.
5. OBRAĆANJE: Većina kreativnih lidera se obraća indirektno, kroz simbolični proizvod koji kreira, dok se većina političkih lidera svojim pričama obraća direktno publici.
6. VEŠTINA: Samo osobe koje dostignu visok stepen ekspertskih znanja u svom radu ili kredibiliteta u svom životu, imaju šansu da uspeju kao lideri. Direktni lideri imaju manjak tehničkog znanja, dok se snaga indirektnih lidera upravo bazira na njihovom znanju o konkretnim stvarima.

Mi ćemo se u ovom radu baviti liderstvom u poslovnim organizacijama, ne političkim liderstvom. Ne postoji strogo usvojena definicija ovog liderstva, već se insistira na njegovoj neophodnosti u poslovnim organizacijama danas, a još i više u budućnosti. Osnova neophodnosti leaderskog upravljanja leži u dinamičkom razvoju današnjeg ljudskog društva. Uprošćeno, zadatak lidera je u sledećem: ²⁴

²³ (Gardner Howard, Laskin Emma, Leading Minds, USA, 1996, str.8.)

²⁴ (Tichy Noel, Leadership Engine: Building Leaders at every level, USA,1996, str.11)

1. Sagledavanje situacije

2. Preduzimanje akcije

Interesovanje za liderstvo je staro koliko i ljudsko društvo. Kada se ljudi okupljaju u grupe da bi postigli određene ciljeve imaju i potrebe za liderima. Članovi grupe nisu bez moći, oni utiču na aktivnosti grupe na različite načine. Lider ima veću moć, što je veći broj izvora moći, to su veće mogućnosti da će menadžer biti uspješan lider. Na osnovu rezultata snimanja života u organizacijama, zaključeno je da menadžeri na istim nivoima, sa istim legitimnim moćima, različito koriste svoje moći: moć nagrađivanja, moć prinude, legitimnu moć, referentnu moć i stručnu moć. Na različite načine se koriste različiti oblici moći kako bi se uticalo na ponašanje sledbenika. Moralno liderstvo zahteva da sledbenici budu dobro upoznati sa alternativama kako bi u momentu donošenja odluke o ponudi lidera za liderstvo mogli inteligentno da odgovore.

Čuveni etičar Michael Josephson tvrdi da etiku ne učimo od ljudi koji pripovedaju ili morališu pričajući o etici: etiku učimo od ljudi koje cenimo i poštujemo, od ljudi koji imaju moć nad nama. Oni su pravi učitelji etike. Veoma je važno dati podršku idealima, ako su iskreni. Veoma je važno da lideri i uzori, bilo da su sportske zvezde ili političari, daju pozitivne izjave o etici, ukoliko nisu licemeri. Važno je istaći da liderstvo i upravljanje nisu isti pojam uprkos činjenici da se liderstvo dovodi u vezu sa upravljanjem i da je važno za menadžment.

Neko može biti uspješan menadžer - dobar planer i pošten, organizovan upravnik - ali bez motivacionih sposobnosti lidera. Drugi mogu biti uspješni lideri koji su sposobni da stimulišu raspoloženje i privrženost - ali im nedostaju menadžerske sposobnosti da kanališu energiju koju su kod drugih izazvali. U današnjem svetu mnoge organizacije smatraju da je važno da menadžeri posедуju liderske sposobnosti.

Uspešnost liderstva ne zavisi od grupe osobina, već od toga koliko osobine lidera odgovaraju zahtevima situacije.

Interesovanje za liderstvo staro je koliko i ljudsko društvo. Kada se ljudi okupljaju u grupe da bi postigli određene ciljeve imaju i potrebe za liderima.

Postoje različiti pristupi liderstvu. Po Barnard Bass-u postoje 10 pristupa liderstvu:²⁵

1. Liderstvo kao fokus na grupne procese (lider kao jezgro grupne aktivnosti)
2. Liderstvo kao ličnost i njeni efekti (jačina karaktera lidera)
3. Liderstvo kao akt ponašanja (pronaći odgovor na pitanje - Šta lider znači?)
4. Liderstvo kao instrument za ostvarivanje ciljeva (liderstvo=menadžment)

²⁵ Mašić Branislav, Strategijski menadžment, Sinergija, Bijeljina 2007, str.50

5. Liderstvo kao najvažniji efekat interakcije (liderstvo kao posledica interakcije unutar grupe)
6. Liderstvo kao različite uloge (Teorija uloga- liderstvo kao uloga koja integriše druge)
7. Liderstvo kao iniciranje struktura (podržavanje strukture socijalnih sistema)
8. Liderstvo kao umetnost indukovanja saglasnosti volja sledbenika (modeliranje grupe prema željama lidera)
9. Liderstvo kao ispoljavanje uticaja
10. Liderstvo kao odnos moći

4.1. Liderstvo VS Menadžment

U američkoj literaturi vrlo je popularna definicija razlike između menadžera i lidera: lideri rade prave stvari (right things), a menadžeri rade stvari na pravi način (things right). Iako popularna, ova definicija nije dovoljna i kompletna jer ona pretpostavlja da su pozicije lidera i menadžera na suprotnom polu, ali to svakako nije u organizacijama s obzirom na to da je u svakom poslovnom okruženju potreban i rad lidera i rad menadžera. Oni nisu konkurentni, već komplementarni. I jedan i drugi su potrebni organizaciji da bi prosperirala. Jako liderstvo i slab menadžment može lako dovesti organizaciju u opasnost.

Konsekvence jakog liderstva i slabog menadžmenta u kompleksnoj organizaciji su:²⁶

Jaka dugoročna vizija bez kratkoročnog planiranja i budžetiranja.

Skoro kultura kulta u organizaciji bez puno specijalizacije, strukture i pravila.

Inspirisani ljudi koji slabo ili nikako ne koriste kontrolne sisteme i discipline rešavanja problema.

Situacija u ovakvim organizacijama često izlazi izvan kontrole. Kada se ne poštuju rokovi posla, odobreni budžeti i data obećanja potrošačima, opasnosti po organizaciju realno rastu.

Konsekvence jakog menadžmenta i slabog liderstva u kompleksnoj organizaciji su:

Insistiranje na kratkom roku, detaljima, eliminisanju rizika i ordinarnoj racionalnosti, sa malim fokusom na dugi rok, velike slike, strategije koje uključuju rizik, kao i ljudske vrednosti.

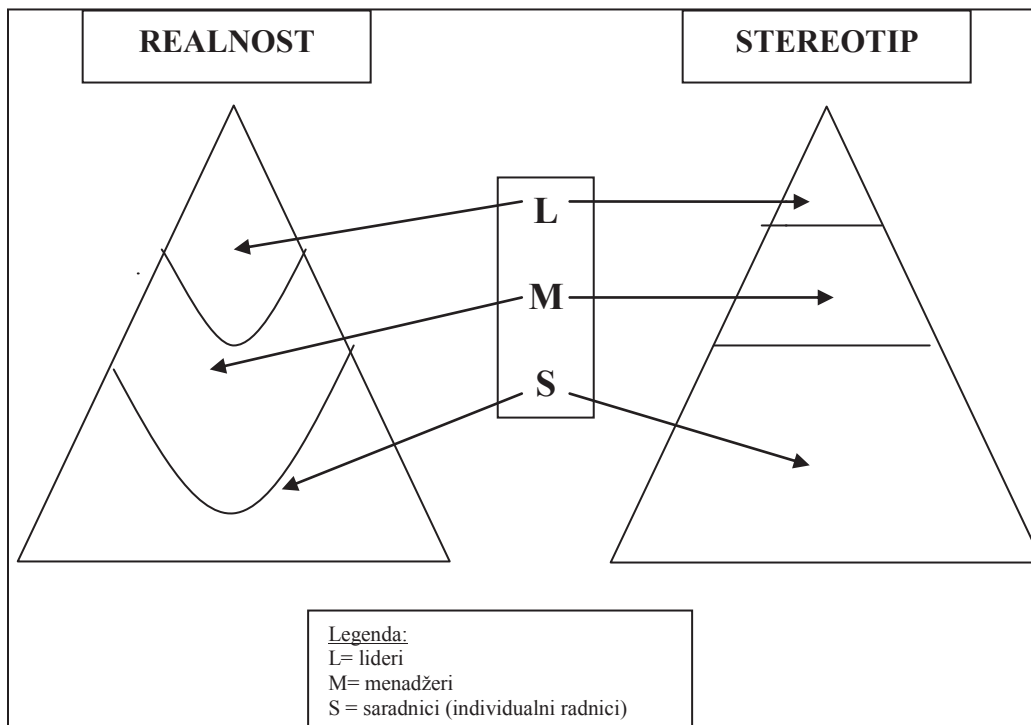
²⁶ Kotter John P. A Power for change, The free Press USA, 1990, str.141

Jak fokus na specijalizaciji, posao je iznad ljudi, dok oni robuju pravilima, a sa minimalnim insistiranjem na integraciji, izjednačavanjem i ličnim angažovanjem ljudi.

Kontrola i predviđanje su u prvom planu, rast, osposobljavanje i inspiracija nisu.

Situacija u takvim organizacijama je rigidna, neinovativna i stoga je organizacija nesposobna da se nosi sa promenama na tržištu ili tehnologiji. Ukoliko preduzeće ima jaku tržišnu poziciju, performanse se pogoršavaju polako, ukoliko nema, veoma brzo.

Mnogi ljudi čak i danas imaju stereotipe o pozicijama menadžera i lidera u organizaciji. Stereotip je da je lider usamljen na samom vrhu organizacione piramide, da su ispod menadžeri koji upravljaju, a da su na samom dnu, jasnom linijom odeljeni saradnici. Realnost je kako nam pokazuje slika 1 dosta drugačija. U kompleksnoj organizaciji može biti na hiljade kompleksnih i povezanih poslova. Oni uslovljavaju jednu drugačiju povezanost ljudi, tako da odlične lidere možemo naći u timovima na najnižem nivou. Isti taj proces doprinosi smanjenju menadžerske uloge i pozicije u organizaciji. Ljudi su čvršće povezani ne samo zbog međuzavisnosti timova unutar organizacije, već su direktno povezani i sa kupcima i sa ostalim akterima iz okruženja. U takvim situacijama dobro liderstvo je od kritičnog značaja za uspeh organizacije na tržištu.



Slika 1: Realnost i stereotip o pozicijama u organizaciji

Menadžment je povezan sa efikasnim funkcionisanjem organizacije, liderstvo je povezano sa promenama.²⁷ Kompanije upravljaju kompleksnošću planiranjem, dok

²⁷ Kotter John P. Harvard Business review on leadership, USA, 1998, str.37

vođenje organizacije počinje razvojem vizije. Dok menadžment ostvaruje planove organizovanjem, ekvivalent u liderstvu je komunikacija između onih koji se nalaze na putu ostvarivanja svoje vizije. Konačno, dok se u menadžmentu ostvarenje plana osigurava kontrolom, dotle se u liderstvu dostizanje vizije postiže inspiracijom.

U XX veku Rokfeler je pisao da je organizacija sistem koji ima sopstvenu logiku, koja se zasniva na tradiciji i inerciji. Ona je na dobrom pravcu ako se stvari rade na proveren i oprobani način, a ne ako se rizikuje i pronalaze novi poslovni putevi.²⁸ Teško da bi se Rokfeler u XXI veku obogatio sa ovakvim stavom. Da bi se osvetlila uloga lidera i menadžera osvetličemo njihove različite pozicije i uloge u organizaciji.

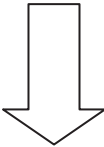
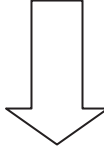
Da bi se razumela uloga lidera i menadžera razmotrićemo njihove različite pozicije i uloge u organizaciji.²⁹

1. Menadžer je administrator, lider je inovator.
2. Menadžer je kopija, lider original.
3. Menadžer održava, lider razvija.
4. Menadžer je fokusiran na sistem u strukturu, lider je fokusiran na ljude.
5. Menadžer razvija kontrolu, lider poverenje.
6. Menadžer u fokusu ima kratkoročnu, lider dugoročnu perspektivu.
7. Menadžer pita kako i kada, lider pita šta i zašto.
8. Menadžer drži oko na krajnjem rezultatu, lider na horizontu.
9. Menadžer je imitator, lider inovator.
10. Menadžer prihvata status quo, lider ga osporava.
11. Menadžer se bori sa kompleksnošću, lider sa neizvesnošću.
12. Menadžer je usredsređen na činjenice, lider na odluke.
13. Menadžer traži sličnost, lider razliku.
14. Menadžer smatra da se ispravno rešenje može iskoristiti ponovo u budućnosti, lider se pita da li je potrebno novo rešenje za budućnost.
15. Menadžer je zadužen za efikasnost, lider za efektivnost.

²⁸ Zaleznik Abraham, *Managers and Leaders –Are They Different?*, Harvard Business review on leadership, USA, 1998, str. 63

²⁹ Bennis Warren, *On Becoming a leader*, USA, 2003, str. 39-40

Menadžment vs. liderstvo

MENADŽMENT	LIDERSTVO
Planiranje i izrada budžeta	Utvrdjivanje pravca
Organizacija i obezbeđivanje kadrova	Usmeravanje ljudi
Kontrola i rešavanje problema	Motivisanje i inspirisanje
	
Obezbeđuje određeni stepen predvidivosti i reda	Obezbeđuje promenu

Danas su potrebne ideje da bi se opstalo na tržištu. Lider je taj koji prodaje ideju, menadžer je taj koji nastoji da ga kupljena ideja što manje košta u praksi. Danas su potrebni novi koncepti da bi se organizacija povezala sa potrošačima. Menadžerov zadatak je da konzervira zadati koncept i da u njegovim okvirima isteruje maksimalnu efikasnost. Lider ruši važeće koncepte i nudi nove, često i neproverene ideje koncepte i ideje. Danas je potreban organizacioni model koji može da se nosi sa svim tim promenama. To je organizacija visokih performansi sa liderima u celoj njenoj strukturi koji razmišljaju pobednički i koji napade iz okruženja prevode u šanse i dugoročan rast i razvoj na tržištu.

4.2. Stilovi liderstva

Stil liderstva je način na koji se uspostavljaju odnosi između lidera i saradnika kao i ostalih zaposlenih u preduzeću, odnosno način na koji lider usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih pridobije ili privoli na željeno ponašanje.³⁰ Bazični kriterijumi po kojima razlikujemo stilove su:

- 1) Pristup lidera motivisanju podređenih-prinuda ili podsticaj
- 2) Način na koji lider donosi odluke
- 3) Izvori moći koje koristi da ostvari uticaj na podređene
- 4) Sposobnost lidera da prilagodi svoje ponašanje različitim situacijama

³⁰ Petković M., Janićijević N., Bogićević B., Organizacija: Teorije, dizajn, ponašanje, promene, Ekonomski fakultet, 2002, str.301

Na osnovu ovih kriterijuma razlikujemo:³¹

- 1) Klasične stilove
- 2) Savremene stilove liderstva

4.2.1. Klasični stilovi liderstva

Pionirske studije o liderstvu su Hotorn i Ajova studije. Ove studije su ispitivale uticaj tri stila liderstva na ponašanje i performanse, i to:

- 1) Autokratsko
- 2) Demokratsko
- 3) Liberalno

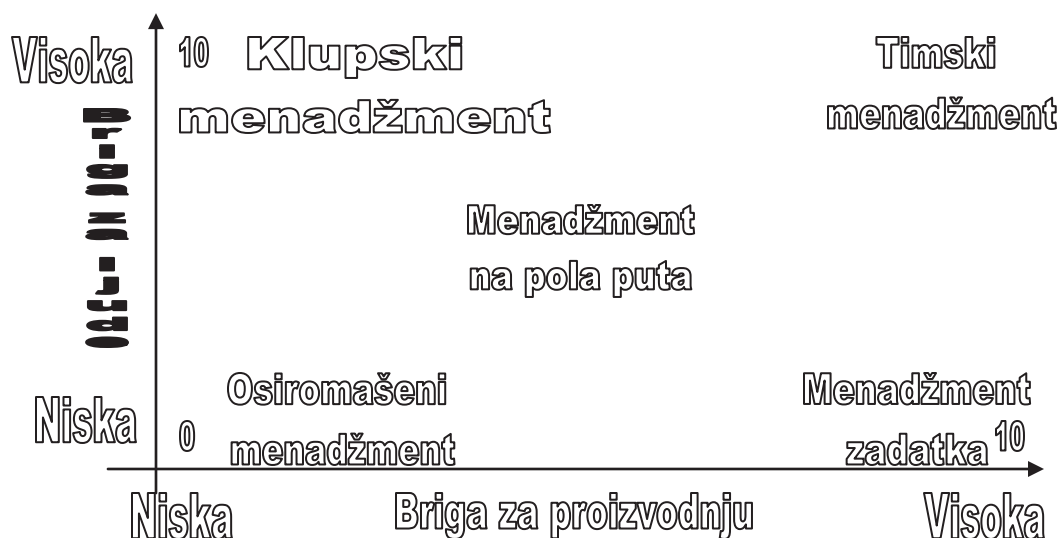
1) Autokratski stil vođenja odlikuje se time što lider sam donosi odluke. On nema poverenja u saradnike. Koristi prinudu, a uticaj mu proizilazi iz formalnog autoriteta. Postoje dve podvrste autokratskog stila: harizmatičko i paternalističko vođenje. Harizmatički lider se oslanja na lične osobine koje ga čine drugačijim od ostalih, dok paternalistički vođa gradi svoju moć na viziji preduzeća kao svojoj porodici, on je otac koji brine o dobrobiti zaposlenih. Autokratsko vođenje se primenjuje u malim preduzećima; sa rastom i razvojem preduzeća ovaj stil mora da se transformiše u stil vođenja koji je adekvatniji situaciji.

2) Demokratski stil vođenja odlikuje se većom uključenosti podređenih u odlučivanje, većim poverenjem u podređene i verom u spremnost i voljnost podređenih da preuzmu odgovornost u procesu odlučivanja. Odlučivanje je decentralizovano, autoritet se delegira i ovaj stil obezbeđuje participaciju zaposlenih, fleksibilnost organizacije i bolje performanse. Demokratsko vođenje je karakteristično za srednja i velika preduzeća.

3) Liberalni stil vođenja odlikuje se punom uključenosti zaposlenih, u koje lider ima puno poverenje, a oni se osećaju potpuno slobodni da diskutuju o svim pitanjima. Liberalno vođenje primenjuje se u preduzećima, nezavisno od njihove veličine koja su strukturirana po timovima i radnim grupama, u kojima se obavljaju složeni poslovi koji podrazumevaju sofisticirana znanja i visoko obrazovane ljude, koji ne trpe ograničenje i šablone.

Ohajo studije su prve interdisciplinarnе studije liderstva zasnovane na timskom radu psihologa, sociologa i ekonomista. Na zaključcima ovih studija bazira se koncept menadžerske mreže. Mreža ima dve dimenzije: briga za ljude i briga za proizvodnju. Sa napredovanjem na horizontalnoj osi, gde je predstavljena briga za proizvodnju, lideri pokazuju da su orjentisani na zadatak, dok napredovanjem na vertikalnoj osi, gde je predstavljena briga za ljude, lideri pokazuju da poseduju veći stepen brige za ljudstvo.

³¹ Petković M., Janićijević N., Bogićević B., Organizacija: Teorije, dizajn, ponašanje, promene, Ekonomski fakultet, 2002, str 301-325



Slika 2: Menadžerska mreža

(Izvor: Petković M., Janićijević N., Bogićević B., **ORGANIZACIJA: TEORIJE, DIZAJN, PONAŠANJE, PROMENE**, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str.305)

U menadžerskoj mreži definisano je 5 različitih stilova vođstva:³²

1. Osiromašeni menadžment

Karakterise se izuzetno niskom zainteresovanošću lidera za ljude i za proizvodnju. Ovaj stil ukazuje na nizak nivo preduzimljivosti i oskudne sposobnosti ovakvog lidera.

2. Klupski menadžment

Karakterističan je za lidere koji su malo zainteresovani za proizvodnju, dok veliku pažnju poklanjaju zaposlenima. Ovaj stil se takođe ne preporučuje liderima jer se smatra svojevrsnom manipulacijom ljudima u organizaciji.

3. Menadžment zadatka

Odlikuje lidere koji su zainteresovani za sve u vezi proizvodnog procesa, sa malo ili nimalo interesovanja za motive i potrebe zaposlenih. Ovaj stil ima sve karakteristike autokratskog vođstva.

³² (Petković M., Janićijević N., Bogićević B., Organizacija; Teorije, dizajn, ponašanje, promene, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002, str.305)

4. Menadžment na pola puta

Karakterise lidere koji imaju uravnotežen osećaj za ljude i za proizvodnju. Ovakvi lideri, kojih ima najviše u stvarnom životu, ne postavljaju ciljeve ambiciozno, a prema podređenima imaju blagonaklono autokratski stav.

5. Timski menadžer

On je najefektivniji jer su lideri podjednako zainteresovani i za ljude i za poslove. Ovo je pozicija kojoj treba da se teži, a samo odabrani odlični lideri mogu da dostignu.

Menadžerska mreža se dokazala u praksi kao dobar način testiranja lidera, jer im pokazuje da je zadovoljstvo zaposlenih isto toliko važno kao i postignuta produktivnost.

Mičigen studije su najpotpunija istraživanja klasične škole ovog problema, a rezultati su poslužili Likertu da razvije sistem 4 menadžerskog vođstva. Prvi sistem predstavlja autokratsko liderstvo u kome je vlast skoncentrisana na vrhu organizacije. Drugi sistem je i dalje autokratski, jer su upravljanje i kontrola ostali na vrhu, a neke odluke delegirane. Treći sistem podrazumeva konsultovanje zaposlenih u procesu odlučivanja, neguje se timski rad u organizaciji. Ciljevi se ipak utvrđuju na vrhu organizacije. Četvrti sistem predstavlja sistem decentralizovanog odlučivanja, u kome se favorizuju ideje zaposlenih koji uživaju veliko poverenje. Strukturu organizacije čine timovi.

Pristup grupne dinamike je pristup savremene škole i polazi od stava da je organizacija sastavljena od grupa koje su organizovane i vođene. Ovaj pristup razlikuje dva stila, i to: transakciono i transformaciono vođstvo.

Transakciono vođstvo ogleda se u tome da lideri utvrđuju šta podređeni treba da urade da bi se ostvarili ciljevi organizacije, definišu zadatke i raspoređuju poslove podređenima, a zatim ih podstiču i motivišu da postignu zadate ciljeve. Ovo vođstvo uspešno ostvaruje autoritarni lider.

Transformaciono liderstvo pojavljuje se 80-ih godina prošlog veka sa velikim talasom organizacionih transformacija poznatih kompanija. Pokazalo se da takve promene može izvesti poseban soj lidera, koji imaju viziju i energiju da inspirišu sledbenike. Oni redefinišu stvarnost, pomeraju granice mogućeg i snagom svoje ličnosti pokreću svoje sledbenike da prihvataju i kreiraju inovacije. To su transformacioni lideri a karakteristike su im:³³

1. Prepoznaju se kao zastupnici promena
2. Odvažni su
3. Imaju poverenja u ljude
4. Rukovode se vrednostima
5. Uče dok su živi
6. Sposobni su da se uhvate u koštac sa složenošću, nejasnoćama i nesigurnošću
7. Vizionari su

³³ Petković M., Janićijević N., Bogićević B., Organizacija: Teorije, Dizajn, Ponašanje, Promene, Ekonomski fakultet Beograd, 2002, str.305

4.2.2. Savremeni stilovi liderstva

Kontingentni pristup vođstvu je gledište prema kojem su različiti stilovi vođstva različito efikasni u različitim situacijama. Po ovom pristupu nijedan stil ne može biti efikasan u svim situacijama. Faktori koji utiču na efikasnost liderstva su:

- 1) Karakteristike i zahtevi zadataka
- 2) Osobine, očekivanja i ponašanja zaposlenih
- 3) Organizaciona kultura i organizacione prilike

U nastavku ću obrazložiti 4 modela vođstva zasnovanih na kontingentnom pristupu koji su u literaturi najviše obrađivani.

Fidler se smatra osnivačem kontingentnog modela efikasnog vođstva. Fidlerov model izgrađen je na bazi odnosa između stila vođstva i povoljnosti situacije, odnosno stepena u kojem lider može da kontroliše, utiče i predviđa posledice određenog ponašanja. Kombinacija stila vođstva i konkretne situacije determiniše performanse grupe. Fidler je smatrao da lideri mogu primeniti dva različita stila u vođenju saradnika. Jedan stil se karakteriše naklonošću i popustljivim odnosom prema saradnicima, dok se drugi karakteriše nepovoljnim, odnosno nalogodavnim odnosom prema saradnicima. Tehnika koju je on razvio bazira se na merenju stavova lidera grupe o članovima grupe sa kojima su najlošije radili i sarađivali, tzv. LPC (najmanje preferirani saradnik) skala.

Lider sa niskim LPC rejtingom je lider orjentisan ka zadacima, te je logično da je negativno okarakterisao zaposlene koji ne doprinose dobrim rezultatima. Lider sa visokim LP rejtingom je orjentisan na izgradnju što boljih međuljudskih odnosa. Fidler pokazuje da oba stila vođstva imaju dobre performanse pod povoljnim okolnostima, dok ih pod nepovoljnim okolnostima nemaju! Proističe da se ne može govoriti o dobrom i lošem lideru, već o situaciji u kojoj lider može imati dobre performanse i o situaciji u kojoj može imati loše performanse! Prednost ovog modela jesu uspešno povezivanje tri faktora od kritične važnosti za uspeh vođstva.

Odnos vođa - član može biti kategorizovan kao dobar kada postoji međusobno poverenje, ili kao loš kada je prisutan visok nivo kontrole, pretnje i straha.

Struktura zadatka može biti kategorizovana kao visoko struktuirana, kada je zadatak definisan sa poznatim i jasnim procedurama i uputstvima za članove organizacije, ili kao loše struktuirana, kada su članovi organizacije u nedoumici šta treba da rade, kada i kako.

Pozicija moći vođe može biti jaka, kada on ima veliki uticaj, ili slaba, kada lider ima mali uticaj u organizaciji.

Osnovne zamerke se upućuju na proceduru i primenjuju statističku analizu u modelu. U praksi nije jednostavno precizno definisati stepen struktuiranosti zadatka, kao ni kvalitet odnosa između vođe i podređenog. Takođe model ne uključuje u analizu karakteristike podređenih, kao ni stepen kompetentnosti lidera i podređenih.

Hersi - Blanšarov model pored zadatka i odnosa vođa – sledbenici uvodi u analizu i treću situacionu varijablu, zrelost sledbenika. Zrelost sledbenika definiše se kao sposobnost i spremnost zaposlenih za preuzimanje odgovornosti, pri usmeravanju njihovog sopstvenog ponašanja u odnosu na određeni zadatak. Nivo zrelosti određuje se na osnovu tri kriterijuma:

Stepen motivacije za postignuća
Spremnost da se preuzme odgovornost
Stepen obrazovanja ili iskustva

Hersi - Blanšarov model sugerše da lider treba da prilagođava svoj stil zavisno od spremnosti članova da izvršavaju poslove u datoj situaciji. Liderski stilovi rezultiraju iz različitih kombinacija ponašanja prema zadacima ili prema članovima organizacije. To su:³⁴

- 1) Delegiranje
- 2) Participacija
- 3) Ubeđivanje
- 4) Saopštavanje

Hausov model put-cilj je u fokus stavio očekivanja i motivaciju zaposlenih. Polazni stav jeste da zaposleni očekuju da postignu visoke rezultate, i po tom osnovu visoke nagrade, a zadatak lidera je da im pomogne i objasne kojim putem da postignu cilj. Ovaj model razlikuje stilove lidera prema njihovoj sposobnosti da uoče razlike između zaposlenih i da na tim razlikama grade različite sisteme nagrađivanja.

Vrum - Jetonov model ili normativni model vođstva nastoji da objasni kako lideri treba da reaguju ili kakvu odluku treba da donesu u datoj situaciji. Oni su kreirali stablo odlučivanja. Model sadrži 5 stilova vođstva, 7 situacionih dimenzija, 14 tipova problema i 7 pravila odlučivanja. Ovaj prilaz sugerše da je uspešan lider onaj koji je sposoban da rasčisti puteve kroz koje zaposleni mogu da postignu svoj cilj i orijentaciju prema zadatku. On identifikuje četiri liderska stila koja mogu da se koriste u smislu put-cilj:³⁵

- 1) Liderstvo zasnovano na direktivi šta treba da se radi i planiranju rada.
- 2) Liderstvo zasnovano na podršci članova grupe
- 3) Liderstvo zasnovano na ostvarivanju zadataka
- 4) Participativno liderstvo koje podrazumeva učešće zaposlenih u donošenju odluka

Vrum i Jeton su identifikovali sedam mogućih situacija, odnosno obeležja problema, koji postavljaju određene zahteve pred lidere koji su sa tim problemima manje više svakodnevno suočavaju. Značajnu modifikaciju normativnog modela izvršili su Vrum i Jago. Za razliku od normativnog modela koji ima samo dve opcije za odgovore; DA i

³⁴ Ž.Stefanović, Menadžment, Institut za ekonomska istraživanja, Kragujevac, 1997, str.254

³⁵ Ž.Stefanović, Menadžment, Insitut za ekonomska istraživanja, Kragujevac, 1997. , str.256

NE, Vrum - Jagov model nudi više opcija kao npr; NE, VEROVATNO NE, MOŽDA, VEROVATNO DA i DA. Oni takođe u model uvode i neke dodatne aspekte , kao što su:

vremenska ograničenja

količina informacija

geografska disperzija podređenih koji su uključeni u proces odlučivanja.

4.2.3. Biheviorističke teorije , podeljeno vodstvo i virtuelno liderstvo

Bihevioristički pristup dalje je obogatio teoriju o stilovima liderstva. Savremeni autori se ne bave odgovorima na pitanje ko su uspešne vođe, već se bave pitanjem šta uspešne vođe rade, kako se ponašaju u organizacijama, kako organizuju svoja preduzeća, kako donose odluke, kako komuniciraju i kako motivišu zaposlene. Razlika između efikasnih i neefikasnih lidera je u njihovom ponašanju. Liderima se sugerise učenje ponašanja.

E. Šejn konstatuje da će novi oblici liderstva morati da se nauče, i to ne putem jednokratnog učenja, nego kroz promene i stalno učenje. On efektivno liderstvo povezuje sa ponašanjem lidera i definiše sledeće uloge lidera: ³⁶

1. Lider kao animator
2. Lider kao stvaralac kulture
3. Lider kao čuvar kulture
4. Lider kao agent promena

Lider kao animator je stvaralac organizacije. Značajan je u prvoj preduzetničkoj fazi, kada se stvara organizacija mladog preduzeća. Preduzetnicima sa vizijom često nedostaje energija koja će ih motivisati da, s jedne strane, istraju, a da zaposlenima, s druge strane uliju poverenje, izazovu privrženost i spremnost da se suoče sa neuspesima. Za preduzetnike koji sa uspehom prebrode ovu krizu može se kazati da su lideri animatori. Oni stvaraju organizacije i daju početni impuls za dalji rast i razvoj.

Lider kao kreator kulture je graditelj organizacione kulture preduzeća. Kada je organizacija stvorena, od lidera se očekuje da u drugoj fazi razvoja organizacije prenese na zaposlene osnovne pretpostavke, verovanja i vrednosti, tako da ih oni prihvate i usvoje kako bi se izgradio poželjan model ponašanja zaposlenih, te on:

Zapošljava i zadržava samo one koji prihvataju sistem vrednosti organizacije

Socijalizuje zaposlene u skladu sa svojim kulturnim obrascem

Sopstveno ponašanje nameće kao model uloga koji ohrabruje zaposlene da se poistovete sa organizacijom

Lider kao čuvar kulture održava prihvaćeni model organizacione kulture i on se ostvaruje u trećoj fazi organizacionog razvoja koju nazivamo institucionalizacija. U ovoj fazi dolazi do uspešnog prepoznavanja uspešnih elemenata organizacione kulture i zadatak lidera je da pronađe način da ih stabilizuje i sačuva.

³⁶ Ž.Stefanović, Menadžment, Insitut za ekonoms.istraživanja, Kragujevac, 1997. , str.257

Lider kao agent promena menja kulturu organizacije. Uloga agenta promena zahteva liderske sposobnosti prepoznavanja nesklada između veličine i starosti organizacije, novonastalih uslova i kulturnog obrasca organizacije. Promena organizacione kulture podrazumeva aktivnosti lidera na razaranju elemenata stare kulture i promovisanju novih elemenata koji će stvoriti osnovu za novo ponašanje.

Benisovo istraživanje pokazalo nam je da su bazične dimenzije ponašanja efektivnih lidera: ³⁷

1. Efektivni lideri fokusiraju pažnju preko vizije
2. Efektivni lideri obezbeđuju značenje preko komunikacije
3. Efektivni lideri postižu i održavaju poverenje preko pozicioniranja koje se smatra aktivnom stranom vizije
4. Efektivni lideri razvijaju svoju ličnost kroz poštovanje

Za stalni uspeh organizacije neophodno je obezbediti generacijsku smenu. Rešenje ovog problema jeste koncept podeljenog vođstva Hendija, čija je suština u distribuiranju moći kroz celu organizaciju.

Dva su osnovna principa na kojima se zasniva podeljeno vođstvo:

Subsidijarnost je pojam iz političke teorije koji je uveden u praksu savremene organizacije sa ciljem da se postigne ravnoteža moći. Suština principa je u tome da viši organ ne bi trebalo da preuzima dužnosti koje može da obavi niži organ. Odnosi subsidijarnosti podrazumevaju poverenje, a zadatak lidera je da razviju kompetentnost zaposlenih i da ih osamostaljuju da i sami preuzmu ulogu vođstva.

Zasluženi autoritet je pojam iz političke teorije u vođenju savremene organizacije koja sve manje liči na mašinu a sve više na skup političkih procesa, treba da objasni liderima da moć ne izvire iz nečijeg položaja. Po ovom principu moć treba da izvire iz kompetentnosti i zasluga zaposlenih u organizaciji.

Liderstvo i lider postaju promenljive kategorije. Lideri ostvaruju uticaj na ponašanje ostalih članova svojim ugledom koji su stekli doprinoseći uspehu organizacije. Kada drugi postignu bolje rezultate i zasluže autoritet, oni preuzimaju ulogu lidera.

Izmenljivost lidera govori o tome da u savremenim organizacijama ne postoji jedan vođa. Stvarnost je da mnogo više ljudi u organizaciji treba da budu lideri i da funkcije liderstva moraju biti podeljene po organizaciji. Principi subsidijarnosti i zasluženog autoriteta pretpostavljaju dve stvari:

³⁷ Ž.Stefanović, Menadžment, Insitut za ekonoms.istraživanja, Kragujevac, 1997. , str.258

1. Struktuiranje organizacije po timovima i radnim grupama
2. Osamostaljivanje ljudi za liderstvo

Tradicionalne organizacije su kreirane na konceptu mesta, odnosno prostora gde se obavljaju poslovne aktivnosti. U današnjoj eri visokih tehnologija, informacija, učenja i promena, tradicionalne organizacije doživljavaju metamorfozu i transformišu se u virtuelne organizacije koje se zasnivaju na konceptu aktivnosti a ne mesta na kojem se aktivnosti obavljaju. Ovaj fenomen nas dovodi do potrebe izučavanja potrebnog liderstva za takav tip organizacije, a takvo liderstvo definiše kao virtuelno liderstvo. Virtuelno liderstvo afirmiše novu doktrinu koja pokušava da pronađe odgovor na ključno pitanje virtuelne organizacije: kako upravljati ljudima koje ne vidimo? Odgovor je naizgled jednostavan i glasi: tako što im verujemo. Poverenje je osnov virtuelne organizacije i fenomen koji otvara novo poglavlje vođstva. To je model vođstva koji treba da kod ljudi koji rade na određenom poslu razvije osećaj pripadanja i privrženosti organizaciji, nezavisno od mesta i vremena u kojem se posao obavlja.

U virtuelnom liderstvu motivacija i participacija zaposlenih dobijaju na značaju. Za virtuelno liderstvo ključno je pitanje kako zadržati kvalitetne ljude. Odgovor se nalazi u promeni odnosa prema zaposlenima. Zaposleni se moraju vrednovati kao aktiva, a ne kao trošak preduzeća. I zaista tržišna vrednost dvesta vodećih kompanija na Londonskoj berzi u proseku je jednaka trostruko vrednosti vidljive fiksne aktive. To znači da tržište mnogo više vrednuje nevidljivu aktivu preduzeća, odnosno znanje, iskustvo i kvalitet zaposlenih, nego onu vidljivu aktivu koja se nalazi u bilansima preduzeća.

4.3. Tipovi lidera

Osnovna podela lidera bila bi na: transformacione i transakcione lidere. Transformacioni lider je onaj koji je na vrhovnoj poziciji u organizaciji i njegova uloga je da menja realnost određenog okruženja, kako bi organizacija bila u skladu sa vrednostima i idealima. Transakcioni lider se nalazi na pozicijama ispod čelne, i njegov zadatak je da efikasno stupa u interakciju sa promenjenom realnošću. Iako su organizaciji potrebna oba tipa lidera, samo transformacioni lider je lider centriran na principima.

U odnosu na inovaciju centralne poruke lidera razlikujemo sledeće tipove lidera:³⁸

- 1) Ordinarni, koji je pronašao način da efektivno komunicira tradicionalnu priču među pristalicama, u poslovnom svetu je sve više nepoželjni tip.
- 2) Inovativni, koji priči koja je latentno prisutna u populaciji, daje svež sastojak ili je osvetljava na drugačiji način.
- 3) Vizionarski, najređi tip, koji kreira novu priču, nepoznatu publici kojom postiže efektivnost na višem nivou, što je prava odlika transformacionog lidera.

Lider dosta svog vremena provodi u radu sa ljudima. Prema kvalitetu međuljudskih odnosa između lidera njegovih saradnika, prepoznamo rezonantne i disonantne lidere, odnosno lidere čiji su postupci u skladu sa osećanjima sledbenika, te se svi zajedno

³⁸ Covey Stephen R. , Principle Centered Leadership, Simon & Schuster, USA, 1992, str. 286

nalaze u pozitivnoj emocionalnoj klimi, i lidere čiji postupci odudaraju od htenja i osećanja saradnika, te emocionalna klima nije stimulativna.

Na osnovu Golemanovog istraživanja baze od 3.871 lidera, prepoznajemo sledeće tipove lidera:³⁹

Vizionar, rezonantan. Kada promene zahtevaju novu viziju, ili kada je potreban nov i originalan pravac, ovaj tip lidera, stvarajući pozitivnu klimu u organizaciji pomera ljude prema zajedničkom snu.

Trener, rezonantan. On pomaže zaposlenima da poboljšaju svoje performase na dugoročnoj osnovi, stvarajući veoma pozitivnu klimu u organizaciji, povezuje htenja svakog zaposlenog sa ciljevima organizacije.

Staratelj, rezonantan. Kada treba da ojačaju konekcije, motiviše u stresnim situacijama, kreira harmoniju povezujući ljude.

Demokrata, rezonantan. Kad je potrebno da se izgradi konsenzus ili da se stimulišu zaposleni da poboljšaju svoje outpute, ovaj tip lidera, u pozitivnoj klimi, vrednuje output zaposlenih i stvara participativnu kulturu.

Regulator, disonantan. Kada je potrebno da se dobiju visoko kvalitetni rezultati od motivisanog i kvalitetnog tima, ovaj tip lidera reguliše korake kako da se ostvareni rezultati približe očekivanim. S obzirom na to da se često loše izvodi u praksi, ovaj tip lidera često stvara negativnu klimu.

Komandant, disonantan. U krizama, preokretima, ili u kriznoj situaciji između lidera i zaposlenih, ovaj tip lidera ublažava neizvesnost izdajući jasne direktive. Često je zloupotrebljavan model, te ovaj tip lidera stvara negativnu klimu u organizaciji.

4.4. Liderstvo kroz motivisanje

4.4.1. Motivisanje i performanse

Lideri imaju značajnu ulogu u procesu motivisanja zaposlenih tj. podsticanja da pojačaju svoje napore u izvršavanju dobijenih zadataka. U teoriji menadžmenta termin motivacija podrazumeva skup unutrašnjih snaga pojedinca koje pojačavaju njegov napor u izvršavanju zadataka. Da bi taj napor došao do izražaja neophodno je stvoriti odgovarajuće radne uslove koji su prihvatljivi, inspirativni i zadovoljavaju izvesne potrebe pojedinca koji u njima radi. Visoko motivisani pojedinci ostvaruju visoke performanse, a organizacija visoku efikasnost, kojom pojačava svoju konkurentsku ulogu na tržištu proizvoda i usluga.

Na motivisanje pojedinaca utiče više faktora eksterne i interne prirode. U faktore interne prirode spadaju unutrašnje snage pojedinca kao što je nivo aspiracija, psiho socijalne

³⁹ Gardner Howard, Laskin Emma, Leading Minds, Basic Books, USA, 1996.str.10

karakteristike, radne navike i nivoi identifikacije sa ciljevima organizacije. U eksterne faktore spadaju karakteristike radne sredine, sistem plaćanja, sigurnosti i respekta. Uspešno vođenje zaposlenih podrazumeva kontrolu i poboljšanje eksternih uslova u skladu sa potrebama i očekivanjima zaposlenih i mogućnostima organizacije. Osim toga podrazumeva koncipiranje i razvijanje motivacionog procesa kroz efikasno kombinovanje motivacionih faktora.

Ukoliko postoji deficijentnost potreba i zaposleni imaju nivo aspiracija koje prevazilazi tekuće stanje stvari utoliko je svrsishodnije da menadžment stvara uslove da se zadovolje više potrebe pojedinca. Traženje načina svodi se na utvrđivanje adekvatne skale vrednosti i uslova koji podstiču angažovanje i usmeravaju ponašanje ka višim ciljevima. Kao posledica ponašanja su više performanse, rezultati i nagrade za dodatno angažovanje. Procena ostvarenih performansi treba da se bazira na određenom kriterijumu koji treba da bude.⁴⁰

- 1) relevantan za pojedinca i organizaciju
- 2) realan i primenljiv za date uslove
- 3) razumljiv

Za menadžment je značajno da se procena performansi koristi kao sredstvo za odmeravanje nagrada, odnosno kazni i kao sredstvo za jačanje motivacionog procesa i zadovoljenje potreba pojedinca i organizacije.

Potrebe su najznačajniji motivacioni faktor koji treba imati u vidu u radu sa članovima organizacije. Vođenje podrazumeva poznavanje vrste, obima i ranga pojedinih potreba kod pojedinaca i grupa koje deluju u okviru različitih socijalnih interakcija.

Sa stanovništva menadžera od značaja je činjenica koliko pojedinac ima potreba i kakvog su intenziteta u određenom roku, kakva je njihova hijerarhija i raspored saturacije. Od toga zavisi izbor koncepta motivisanja i projekcija redosleda i dinamike saturacije pojedinih potreba, pošto sve potrebe ne mogu da se zadovolje na isti način i u isto vreme.

4.4.2. Prilazi procesu motivisanja

Tri su dominantna prilaza u objašnjavanju procesa motivisanja.⁴¹

1. Teorija pravičnosti ili jednakosti
2. Teorija očekivanja
3. Teorija utvrđivanja cilja

Teorija pravičnosti podrazumeva podjednak odnos prema članovima organizacije. To znači da pojedinci za isti rad očekuju istu platu. J. Stacz Adams ustanovio je da u

⁴⁰ Ž.Stefanović, Menadžment, Institut za ekonomska istraživanja, Kragujevac, 1997, str.260

⁴¹ Ž.Stefanović, Menadžment, Institut za ekonomska istraživanja, Kragujevac, 1997, str.262

okolnostima kada menadžer ne tretira zaposlene na isti način dolazi do toga da će pojedinac ili promeniti posao ili ulagati manje napora da ga obavi.

Pravičnost je osnov postojanih odnosa i poverenja među zaposlenima. Ona je osnov za efikasnu motivisanost i više ekonomske performanse za organizacionu kulturu u kojoj se rad vrednuje i nagrađuje shodno njegovim efektima. Ona proizvodi adekvatnu satisfakciju i očekivano ponašanje pojedinca. Suprotno, uočena nepravda proizvodi nezadovoljstvo i izaziva ponašanje koje je usmereno na njeno otklanjanje. Ona pogoduje kolizijama i pritiscima, apatiji, indiferentnosti i socijalnim interakcijama koje nisu u funkciji racionalnog rada i efikasnosti.

Teorija očekivanja orjentiše se na odgovor na pitanje šta određuje želje pojedinca da marljivo radi na ostvarenju postavljenih zadataka od strane menadžmenta. Menadžeri treba da nastoje da maksimiziraju očekivane instrumente i mere vrednosti. To može da se postigne stvaranjem radnih uslova koji motivišuće deluju na pojedince pri izvršavanju organizacionih zadataka i radi ostvarivanja visokih plata, odnosno nadoknada za rad.

Teorija postavljanja cilja polazi od stanovišta da cilj treba postaviti i upravljati se prema njemu. Cilj zapravo određuje pravac ljudima kojim idu i rade. On podstiče na performanse i zadovoljstvo radom. Da bi ispunio takvu misiju, neophodno je da menadžer uspešno deluje u postavljanju ciljeva i da obezbede participaciju članova organizacije. Ciljevi na neki način udružuju napor zaposlenih i povezuju koncept delovanja menadžera sa ulogama pojedinaca na različitim nivoima organizacije.⁴²

4.5. Problemi liderstva u 21. veku

Lideri u XXI veku se zaista suočavaju sa nekim važnim pitanjima liderstva, a neka od njih su:⁴³

- 1) Moć menadžerstva
- 2) Razvijanje poverenja
- 3) Pružanje moralnog liderstva
- 4) Online liderstvo
- 5) Davanje ovlašćenja zaposlenima
- 6) Liderstvo u sredinama u kojima se ukrštaju različite kulture
- 7) Razlike u polovima lidera
- 8) Vrhunsko liderstvo
- 9) Kako postati efektivan lider

- 1) Moć menadžerstva

Izvori moći lidera se baziraju na:

⁴² Ž.Stefanović, Menadžment, Institut za ekonomska istraživanja, Kragujevac, 1997, str.266

⁴³ Branislav Mašić, *Strategijski Menadžment*, Sinergija, Bijeljina, 2007

Legitimnoj moći lidera – to je moć koju lider ima kao rezultat svoje pozicije u organizaciji.

Moć prinude- Moć koja se zasniva na pravu lidera da kažnjava ili kontroliše.

Moć nagrađivanja- Moć da se daju pozitivne beneficije ili nagrade.

Stručna moć-Uticaj koji je zasnovan na ekspertizi, posebnim veštinama ili znanju.

Referentna moć- Moć lidera koja nastaje na osnovu poželjnih sposobnosti i resursa koje poseduje ta osoba ili njenih ličnih karakteristika.

2) Razvijanje poverenja

U današnjem nesigurnom okruženju, jedna od važnih stavki za lidere jeste sticanje poverenja i kredibiliteta. Osnovna komponenta poverenja je poštenje.

KREDIBILITET: Step en do kojeg sledbenici smatraju nekog poštenim, kompetentnim i sposobnim da inspiriše.

POVERENJE: Verovanje u integritet, karakter i sposobnost lidera.

Poverenje jača sa uspesima u radu i sa dobrim integritetom, kompetentnošću, doslednošću, lojalnošću, otvorennošću.

3) Moralno liderstvo

Moralno liderstvo podrazumeva sredstva koja lider koristi u pokušaju da postigne ciljeve kao i sadržinu tih ciljeva.

Pre ocene da li je lider efikasan treba da razmotrimo i moralni kodeks njegovih ciljeva i sredstava koja su korišćena u postizanju tih ciljeva.

4) Online liderstvo

Izazovi online liderstva:

Komunikacija-biranje pravih reči, strukture, tona i stila za digitalnu komunikaciju

Menadžment učinka

Definisanje, olakšavanje i podsticanje učinka

Poverenje

Kreiranje kulture u kojoj je poverenje među učesnicima očekivano, podsticano i zahtevano.

5) Davanje ovlašćenja zaposlenima - povećanje diskrecionog prava radnika u donošenju odluka.

Međukulturno liderstvo- Nacionalna kultura je svakako važna promenljiva komponenta u određivanju stila liderstva koji će biti najefektivniji. Bez obzira u kojoj zemlji se lider nalazi postoje neki univerzalni elementi efektivnog liderstva, oni su:

Vizija
Predviđanje
Pružanje podrške
Poverenje
Dinamičnost
Pozitivan stav
Proaktivnost

6) Razlike u polovima i liderstvo

Žene više primenjuju demokratski i participativni stil. Podstiču učestvovanje, podelu moći i razmenu informacija i pokušavaju da ojačaju samovrednovanje sledbenika. Rukovode putem uključivanja i oslanjaju se na svoju harizmu, ekspertizu, kontakte i interpersonalne veštine da bi uticale na druge. Imaju tendenciju da primenjuju transformacijsko liderstvo, da motivišu druge putem transformisanja sebičnih interesa u organizacione ciljeve.

Muškarci su više skloni tome da koriste nalogodavan stil, stil komandovanja i kontrole. Oslanjaju se na poziciju formalnog autoriteta kada je potrebno da utiču na nekog koriste transakciono liderstvo dajući nagrade za dobro obavljen posao.

7) Herojsko liderstvo. Stav o herojskom liderstvu u XXI veku doveo je do pojave arogancije i pohlepe. Korporativni lideri nikada ne bi trebalo da se smatraju super herojima jer oni nemaju odgovore na sva pitanja a ne bi mogli ni potpuno sami da vode kompanije. Herojsko liderstvo treba svesti na veštine običnog liderstva: nude ljudima razlog da dođu na posao, lojalni su prema ljudima u organizaciji, otvoreni i iskreni u sagledavanju prihvatljive i odgovarajuće poslovne prakse i načina promene neprihvatljive prakse, podstiču strast prema poslu, razvijaju osećaj povezanosti sa svojim kolegama, razvijaju osećaj odgovornosti prema klijentima.

8) Kako postati efektivan lider. Organizacijama su potrebni efektivni lideri. Dva pitanja vezana za to kako se postaje efektivan lider su: obuka lidera (lideri moraju da prihvate činjenicu da nemaju svi ljudi kvalitete da bi bili lideri, stvaranje vizije se može naučiti kao i veštine primene te vizije, naučiti veštine kao što su stvaranje poverenja i mentorstvo. Ponekad liderstvo nije važno- zamene za liderstvo-karakteristike sledbenika (iskustvo, obučenost, profesionalna orijentacija, potreba za nezavisnošću), karakteristike posla (rutinski, jasni i standardizovani poslovi), organizacione karakteristike (precizno formulisana pravila i procedure, jasni ciljevi i kohezivne radne grupe (sa jasnim ulogama članova).

5. BANKA INTESA

5.1. Banka Intesa - nastanak i razvoj

Banka Intesa je osnovana 1998. godine. Fokusirana je na četiri glavne oblasti poslovanja:

Maloprodajna divizija, služi pojedince, mala i srednja preduzeća, i neprofitne organizacije, njene glavne aktivnosti obuhvataju stanovništvo, upravljanje imovinom imućnih klijenata, privatno bankarstvo i industrijski kredit.

Korporativna divizija služi velike korporacije, finansijske institucije i javne administracije, njene glavne aktivnosti obuhvataju merđžere i akvizicije, tržišta kapitala i specijalizovanu međunarodnu mrežu.

Italijanska divizija obuhvata bankarske filijale ukorenjene u regionalnim tržištima.

Međunarodne bankarske divizije uključuju filijale u inostranstvu, pružanje maloprodajne i komercijalne bankarske usluge, uglavnom u Centralnoj i Istočnoj Evropi. Banka Intesa ima filijale i predstavništva u Evropi, Aziji, Latinskoj i Severnoj Americi i Africi.

U avgustu 2006.godine je najavljeno da će se stopiti sa trećom po veličini u Evropi bankarskom grupacijom u smislu ukupnih sredstava. Efikasno spajanje desilo se 1. januara 2007. godine sa sedištem u Torinu i Milanu.

Da bi ovaj proces efikasno funkcionisao, firma ima kritičnu potrebu za tačnim i kompletnim informacijama. Bez toga involvirani planski proces dovešće do nekorektne strategije formiranja cena.

Intesa Saopaulo grupacija je najsnažnija italijanska bankarska grupacija, jedna je od vodećih banaka u evrozoni po visini tržišne kapitalizacije i među 15 najvećih banaka na svetu. Nastala spajanjem vodećih italijanskih banaka, Intesa Sanpaolo je danas prisutna u preko 40 zemalja sveta, sa 11 internacionalnih banaka-kćeri, 3 internacionalne poslovne banke, 16 inostranih ekspozitura i 21 predstavništvo. Ukupno, Intesa Sanpaolo opslužuje 19,1 miliona klijenata posredstvom poslovne mreže koja broji 7300 ekspozitura. Internacionalno poslovanje ove grupacije posebno je usresređen na region centralne i istočne Evrope, kao i srednje istočne i severne oblasti Afrike gde sa mrežom univerzalnih banaka u 13 zemalja uslužuje 8,3 miliona klijenata.⁴⁴

Grupacija je usresređena na unapređenju usluga za stanovništvo, pružanju značajne podrške razvoju poslovanja svojih klijenata kao i ukupnom ekonomskom razvoju zemalja u kojima posluje.

⁴⁴ www.bancaintesa.rs, pristupljeno 10.12.2012.

Banka Intesa je vodeća banka i na domaćem tržištu. Jedinstveni spoj znanja, ideja i međunarodnog iskustva predstavlja ključ uspeha banke Intesa. Na domaćem tržištu prednjači po svim najznačajnijim kriterijumima uspešnosti bankarskog poslovanja: po bilansnoj sumi, plasmanima, ukupnim depozitima i prihodima.

Sveobuhvatna ponuda savremenih bankarskih proizvoda, razvijena poslovna mreža – više od 200 ekspozitura u 120 gradova širom zemlje – i pre svega stručnost i posvećenost naših zaposlenih čine nas bankom prvog izbora za 1,5 miliona klijenata, bilo da se radi o fizičkim licima, preduzetnicima, malim i srednjim preduzećima ili velikim kompanijama i lokalnim samoupravama.

5.2. Korporativne vrednosti banke

Integritet

Ciljeve ostvaruje pošteno, ispravno i odgovorno, uvažavajući pravila i načela etike koje profesija nalaže.

Izvrsnost

Posvećeni su kontinuiranom usavršavanju i negovanju kreativnosti u službi inovacije.

Jednakost

Protive se svakoj diskriminaciji, poštujemo polne, rasne, verske, političke, jezičke i intelektualne različitosti, kao i razliku u godinama.

Transparentnost

Transparentnost je temelj svih njihovih aktivnosti, komunikacije, ugovora, s ciljem da klijentima omoguće da donose autonomne i savesne odluke.

Poštovanje svakog pojedinca

Pažljivo slušaju i rade na unapređenju odnosa sa svakim klijentom.

Individualne vrednosti

Vrednost svakog pojedinca je vodič za modus operandi: koriste tehnike slušanja i dijaloga kao alatke za kontinuirano unapređenje odnosa sa svim interesnim grupama.

Odgovornost u korišćenju resursa

Teže pažljivom korišćenju svih resursa, promovisanju ponašanja zasnovanog na najoptimalnijem korišćenju resursa i izbegavanju gubitaka

5.3. Organizaciona struktura

Po uzoru na matičnu grupaciju, primenjuju divizioni biznis model, koji podrazumeva organizacionu podelu na divizije prema tipu klijenata, dok su servisi poslovne podrške centralizovani. Ovakav model poslovanja omogućuje im da razvijaju specifične uslužne modele kako bi na najbolji mogući način odgovorili na potrebe klijenata a da istovremeno maksimalno iskoriste prednosti njihove izuzetno razvijene poslovne mreže i stvore preduslove za snažan budući rast i razvoj.⁴⁵

5.3.1. Istorijat banke



Banka Intesa je jedna od prvih privatnih banaka u Srbiji. Od 1991. godine do danas poverenje im je poklonilo 1,5 miliona klijenata.

Od 2005. godine posluju kao deo grupacije Banca Intesa, koja danas nosi naziv Intesa Sanpaolo.

Godinu dana kasnije osnovali su lizing kompaniju, Intesa Leasing, sa željom da zaokruže ponudu finansijskih usluga.

Godine 2007. postaju vodeća banka u Srbiji po svim najznačajnijim parametrima uspešnosti poslovanja.

Naredne godine banci su pripojili Panonsku banku i postali još snažniji tim od 3.000 ljudi. Njihova liderska pozicija je dodatno učvršćena, a Novi Sad je postao njihovo drugo sedište. Raduju se budućnosti i sa optimizmom se nose sa svim izazovima.

⁴⁵ www.bancaintesa.rs, pristupljeno 10.12.2012.

5.3.2. Priznanja banke

Od samog početka su nastojali da budu banka prvog izbora u svakoj situaciji. Njihove napore, kao i postignuća, prepoznali su vodeći internacionalni finansijski magazini i konsultantske kuće.

2012. godine



Časopisi Ekonometar i Magazin Biznis dodeli su Druginji Đurić, predsedniku Izvršnog odbora Banca Intesa priznanje „Planeta Biznis“ za uspešno upravljanje bankom koja je tokom 2011. godine uložila najviše sredstava u programe korporativne društvene odgovornosti.

Euromoney, ugledni svetski časopis u oblasti finansija i bankarstva, proglasio je Banca Intesa najboljom bankom u Srbiji u 2011. godini na tradicionalnoj dodeli Nagrada za izvrsnost u sferi finansijskih usluga.

2011. godine



Draginja Đurić, predsednik Izvršnog odbora Banca Intesa, nagrađena je Ordenom za zasluge Republike Italije zbog predanog i uspešnog zalaganja na promovisanju odnosa između dve zemlje.

Prestižni svetski finansijski časopis The Banker, deo izdavačke kuće Financial Times Group dodelio je Intesa Sanpaolo grupaciji četiri značajne nagrade:

- Najbolja banka u Srbiji u 2011. godini
- Najbolja banka u Italiji u 2011. godini
- Najbolja banka u Hrvatskoj 2011. godini
- Najbolja banka u Bosni i Hercegovini 2011. godini

Euromoney, renomirani svetski časopis u oblasti finansija i bankarstva, dodelio im je “Nagradu za izvrsnost” (Awards for Excellence) za najbolju banku u Srbiji u 2010. godini.

Klub privrednih novinara Srbije proglasio je Draginju Đurić, predsednika Izvršnog odbora Banca Intesa za „Bankara decenije“.

Ugledni moskovski finansijski magazin, Business New Europe, proglasio je Banca Intesa najboljom bankom u Centralnoj i Istočnoj Evropi.

2010. godine



Renomirani svetski finansijski časopis The Banker, deo izdavačke kuće Financial Times Group dodelio je Intesa Sanpaolo grupaciji tri prestižne nagrade:

- Najbolja banka u Srbiji u 2010. godini
- Najbolja banka u Italiji u 2010. godini
- Najbolja banka u zapadnoj Evropi u 2010. godini.

Euromoney, renomirani svetski časopis u oblasti finansija i bankarstva, dodelio im je "Nagradu za izvrsnost" (Awards for Excellence) za najbolju banku u Srbiji u 2009. godini.

Ekonomist Media Group, jedan od lidera u ekonomskom novinarstvu u Srbiji i regionu proglasio je predsednicu Izvršnog odbora Banca Intesa Draginju Đurić „Bankarom godine“ u 2010. godini.

Udruženje građana "Moja Srbija" dodelilo je Banca Intesa priznanje potrošača Srbije "Moj izbor 2010" u kategoriji banke i osiguravajuća društva.

2009. godine



Finansijski magazin The Banker, deo čuvene izdavačke kuće Financial Times Group, proglasio ih je bankom godine u Srbiji.

Londonski finansijski magazin Finance Central Europe i inostrane konsultantske agencije dodeljuju im tri prestižna priznanja:

- Banca Intesa – najbolja banka srednje veličine u jugoistočnoj Evropi,
- Banca Intesa – najbolja banka u Srbiji,

- Predsednik Izvršnog odbora Banca Intesa Beograd, Draginja Đurić – najbolji bankar u Srbiji.

Ekonomist Media Group, jedan od lidera u ekonomskom novinarstvu u Srbiji i regionu proglasio je predsednicu Izvršnog odbora Banca Intesa Draginju Đurić „Bankarom godine“ u 2009. godini.

2008. godine



Finansijski magazin The Banker, deo čuvene izdavačke kuće Financial Times Group, proglasio ih je bankom godine u Srbiji.

Londonski finansijski magazin Finance Central Europe i inostrane konsultantske agencije dodeljuju im tri prestižna priznanja:

- Banca Intesa – najbolja banka srednje veličine u jugoistočnoj Evropi,
- Banca Intesa – najbolja banka u Srbiji,
- Predsednik Izvršnog odbora Banca Intesa Beograd, Draginja Đurić – najbolji bankar u Srbiji.

Časopisi Ekonometar i Biznis u kategoriji finansijskih institucija koje kroz programe društvene odgovornosti najviše doprinose razvoju lokalne zajednice nagradili su predsednicu IO Banca Intesa, Draginju Đurić, priznanjem “Planeta Biznis”.

Ekonomist Media Group, jedan od lidera u ekonomskom novinarstvu u Srbiji i regionu proglasio je predsednicu Izvršnog odbora Banca Intesa Draginju Đurić „Bankarom godine“ u 2008. godini.

2007. godine



Londonski finansijski magazin Finance Central Europe i inostrane konsultantske agencije dodeljuju im tri prestižna priznanja:

- Banca Intesa – najbolja banka srednje veličine u jugoistočnoj Evropi,
- Banca Intesa – najbolja banka u Srbiji,
- Predsednik Izvršnog odbora Banca Intesa Beograd, Draginja Đurić – najbolji bankar u Srbiji.

2006. godine

Londonski finansijski magazin Finance Central Europe i inostrane konsultantske agencije dodeljuju im tri prestižna priznanja:

- Banca Intesa – najbolja banka srednje veličine u jugoistočnoj Evropi,
- Banca Intesa – najbolja banka u Srbiji,
- generalni direktor Banca Intesa Beograd, Draginja Đurić – najbolji bankar u Srbiji.

2005. godine

Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) akviziciju Banca Intesa proglašava najvećom finansijskom investicijom u bankarskom sektoru i najvećim inostranim ulaganjem u Srbiju u 2005. godini.

Londonski finansijski magazin Finance Central Europe i inostrane konsultantske agencije dodeljuju im tri prestižna priznanja:

- Banca Intesa – najbolja banka srednje veličine u jugoistočnoj Evropi,
- Banca Intesa – najbolja banka u Srbiji,
- generalni direktor Banca Intesa Beograd, Draginja Đurić – najbolji bankar u Srbiji.⁴⁶

5.4. Banka Intesa-lider na tržištu uprkos ekonomskoj krizi

Fokusiranost na klijenta, zaokružena ponuda savremenih proizvoda, visok kvalitet usluge, stalne inovacije i profesionalizam zaposlenih, kao i aktivna podrška grupe, omogućili su im da održe rast u skoro svim oblastima poslovanja i tako potvrde svoju lidersku poziciju.

Jak udar krize početkom 2008.godine, uzdrmao je skoro sve svetske finansijske centre. Nagoveštaji krize koji prvo zahtevali samo pojačanu obazrivost, za kratko vreme eskalirali su širom sveta, testirajući izdržljivost i snagu svakog pojedinačnog finansijskog subjekta. Na ovakva dešavanja ni ekonomski prostor Srbije nije ostao imun. Vesti o stečaju i finansijskim poteškoćama velikih bankarskih grupacija izazvale su nagli pad poverenja i paničnu reakciju domaćeg stanovništva, posebno u poslednjem kvartalu 2008, koja se manifestovala povlačenjem depozita iz bankarskog sektora. Povlačenje štednih uloga usporeno je uveravanjem Narodne banke da nema razloga za nepoverenje u bankarski sektor, da bi konačno bilo zaustavljeno tek intervencijom vlade kroz osiguravanje depozita do visine od 50.000 evra.

Početkom 2009.godine devizna štednja počela je postepeno da se povećava sa prosečnim dnevnim rastom od 2 miliona evra, pa je tako u junu dostignut raniji prosečni mesečni rast devizne štednje od skoro 100 miliona evra, da bi početkom jula premašila pet milijardi evra.

Kao i mnoge druge zemlje u regionu, tokom prvog polugodišta tekuće godine, Srbija počinje da oseća punu težinu globalne finansijske krize koju karakteriše pad proizvodnje, smanjenje deviznih priliva, pad domaće i svetske tražnje, negativan uticaj depresijacije dinara na likvidnost privrede, otežana naplata potraživanja među privrednim subjektima, otežan pristup spoljnim izvorima finansiranja. Dodatno, početak 2009. godine obeležili su i značajni inflatorni pritisci nastali kao posledica rasta kontrolisanih cena.

⁴⁶ www.bancaintesa.rs, pristupljeno 11.12.2012.

Pad opšte likvidnosti i naglo umanjeње kreditne aktivnosti na globalnom novou, imali su negativan uticaj na bankarski sektor. Ovaj veoma težak i složen test domaći finansijski sistem je izdržao, dokazavši da je izuzetno stabilan. Pokazalo se još jednom da je bankarski sektor najvitalniji segment naše ekonomije i da su temeljnim reformama koje je inicirala Narodna banka, postavljene zdrave osnove za izgradnju stabilnog bankarskog sistema, koji je zahvaljujući visokoj kapitalizaciji i visokom nivou likvidnosti, sposoban da sopstvenim rezervama amortizuje eventualne gubitke.⁴⁷

Kako bi ublažila negativne efekte finansijske krize i poboljšala deviznu likvidnost bankarskog sektora, Narodna banka je donela posebne mere. Ukinuta je obavezna rezerva banaka na nova zaduženja u inostranstvu i istovremeno je povećano učešće dinarskog dela devizne obavezne rezerve. Dodatno, bankama je omogućeno da pri obračunu obavezne rezerve stanje devizne štednje prikažu po povoljnijoj osnovici a smanjeni su i penali za neizdvojenu obaveznu rezervu krajem perioda.

Zahvaljujući fokusiranosti banke Intesa na klijenta, zaokruženoj ponudi savremenih proizvoda, visokom kvalitetu usluge, težnji ka stalnim inovacijama i velikom profesionalizmu zaposlenih, uz aktivnu podršku grupe, banka je uspjela da održi rast u gotovo svim oblastima poslovanja i veoma ubedljivo potvrdi svoju lidersku poziciju na domaćem tržištu.

Tržišni udeo se konstantno povećava , ali ne na uštrb dobre prakse upravljanja rizicima. Zadržana je ista predostrožnost u pogledu zahteva prema klijentima, te je tako sveukupno dobar kvalitet bančinog portfolia očuvan. Tako je i neplaćeni deo kredita ,konstantno niži od prosečnog u bankarskom sektoru.

Kao vodeća banka u Srbiji , jedan od njihovih zadataka je i da zaštite naše tokom krize likvidnosti. Zato su uzeli značajno učešće u Vladinom programu kreditiranja sa subvencionisanim kamatama. U poslednje tri godine Banka Intesa se izdvojila kao ubedljivo najveća banka po obimu odobrenih kredita realnom sektoru, a danas potvrđujemo da su u tom najaktivnija banka, jer je realizovano više od polovine kredita iz vladinog programa.

Dinamičan rast Banke Intesa nije kompromitovao kvalitet usluge i njihovu usmerenost na klijenta . To najbolje potvrđuje postignuta visina indeksa zadovoljstva klijenta , koja je daleko iznad proseka tržišta , a uglavnom najviša u bankarskom sektoru.

Ukupni plasmani banke privredi i stanovništvu dostigli su iznos od 2.223 miliona evra. Ukupni depoziti iznose 1.647 miliona evra.

Poverenje banci ukazuje 1.4 miliona klijenata , od čega su 1.29 miliona fizička lica, a preko 109 hiljada privredni subjekti. Plasmani privrednim subjektima iznose 1.565 miliona evra. Pozitivan trend se nastavlja iz godine u godinu. Banca Intesa beleži umerene stope rasta u poslovanju sa malim biznisom. Krediti ovom segmentu dostigli su nivo od 134 miliona evra. Krediti odobreni poljoprivrednicima iznose 20 miliona evra.

⁴⁷ Espresso, Interni časopis Banca Intesa, Adria Media Serbia, Beograd 2011, str.5

Ukupni kreditni portfolio kada je u pitanju poslovanje sa fizičkim licima je iznosio oko 504 miliona evra , što je blago povećanje u odnosu na prošlu godinu. uprkos otežanim uslovima poslovanja.

Primetan je povratak poverenja klijenata i rast depozita. Depoziti privrede ostvarili su dinamičan rast i uključujući mali biznis iznose 869 miliona evra, devizna štednja čini 93% ili 725 miliona evra.

Na osnovu ostvarenog rasta svih ključnih bilansnih pozicija, ostvaren je značajan nivo neto operative mreže od 109 miliona evra. Uprkos efektima svetske finansijske krize održana je visoka efikasnost poslovanja. Pokazatelj odnosa troškova i prihoda na kraju juna iznosi 40,1 %. Neto profit pre oporezivanja na kraju prve polovine 2012. iznosi 34 miliona evra.⁴⁸

Prema zvaničnim podacima Narodne banke Srbije na dan 31.03.2012. Banca Intesa je lider u gotovo svim segmentima poslovanja:

- 1) Prva po visini bilansne sume sa 14,7 % tržišnog učešća.
- 2) Prva po visini kapitala sa 10,5 tržišnog učešća
- 3) Prva po nivou plasmana komitentima sa 15,4 tržišnog učešća
- 4) Prva po nivou depozita komitentima sa 16,5% tržišnog učešća
- 5) Prva po visini neto profita.

Na inicijativu matične kuće Intesa Sanpaolo u svim bankama članicama grupacije pokrenut je zajednički internacionalni projekat pod nazivom We are Intesa Sanpaolo Group. Protekle godine su bile u znaku ujednačavanja vizuelnog identiteta na nivou grupacije i promovisanje četiri zajedničke vrednosti: hope, stability, imagination i humanity kroz takođe zajednički slogan „Thinking ahead with you“.

2009.godine desila se prva internacionalna komunikaciona kampanja koja ima za cilj da podigne nivo svesti i nivo znanja svih zaposlenih o tome ko su oni u stvari, koji su osnovni principi njihovog poslovanja, koje su njihove zajedničke interne vrednosti. Interni projekat kampanja je bio podeljen u dve faze. Prvi deo interne kampanje , bio je zasnovan na komunikaciji ključne poruke koja ističe stabilnost i značaj grupacije na međunarodnom planu kao i osnovne principe našeg poslovanja, pa je tako slogan prve faze - Stabilnost je naša polazna osnova.

Poruka je prenošena putem prvih internih postera, lifleta i obeleživača stranice u centralnoj i ostalim zgradama u Beogradu kao i sedištima RC , a u mreži putem lifleta i obeleživača stranice.

⁴⁸ Espresso, Interni časopis Banca Intesa, Adia Media Serbia, Beograd 2011, str.5

Kroz dugu kampanju Mi delimo zajedničke vrednosti koja je pred nama , promovišu sedam zajedničkih internih vrednosti. Priprema ove faze zahtevala je aktivno učešće i samih zaposlenih, te su tako putem internog konkursa pozvali sve da učestvuju.

Ova kampanja se bazirala na sedam ključnih stavki Bance Intesa :

1) Integritet – mi igramo pošteno.

Teže svojim ciljevima pošteno, pravično i odgovorno, sa punim istinskim poštovanjem pravila i profesionalne etikete i u duhu potpisanih ugovora.

2) Izvrsnost – mi unapređujemo kvalitet.

Sebi su postavili cilj kontinuiranih unapređenja, dalekovidosti, anticipirajući izazove, negujući ekstenzivnu kreativnost, usmerenost na inovacije, štaviše prepoznajemo i nagrađujemo kvalitet i zasluge.

3) Transparentnost – Mi smo transparentni.

Posvećeni su principu transparentnosti kao osnovi svojih aktivnosti, oglašavanja i ugovora kako bi smo omogućili svojim interesnim grupama da donose nezavisne i informisane odluke.

4) Poštovanje pojedinca – Mi podržavamo jednakost.

Namera je da kombinuju poslovne operacije velikog formata, sa dubokim lokalnim korenima i da budu banka velike vizije ali ne gubeći iz vida čoveka pojedinca.

5) Jednakost- Mi poštujemo razlike.

Posvećeni su elimisanju svih oblika diskriminacije iz svog ponašanja i poštovanje razlika u poslu, uzrastu, rasi, religiji, političkim i sindikalnim opredeljenjima, jeziku i invaliditetu.

6) Individualne vrednosti- Mi slušamo pažljivo.

Vrednost svakog pojedinca je vodič za njihov modus operandi: koriste tehnike slušanja i dijaloga kao alatke za kontinuirano unapređenje našeg odnosa sa svim interesnim grupama.

7) Odgovornost u korišćenju resursa – Mi smo odgovorni.

Težimo pažljivom korišćenju svih resursa, promovisanju ponašanja zasnovanog na najoptimalnijem korišćenju resursa i izbegavanju gubitaka i nepotrebne pretencioznosti i dajemo prioritet izborima koji uzimaju u obzir održivost.⁴⁹

⁴⁹ Espresso, Intern časopis Banca Intesa, Adia Media Serbia, Beograd 2011, str.6

5.4.1. Snaga brenda Banca Intesa počiva na uspešnom marketing miksu

Šta su to marketinške komunikacije?

U svojoj knjizi Marketing menadžment profesor Filip Kotler, tvorac savremenog marketinga kaže: Marketinške komunikacije predstavljaju sredstva pomoću kojih kompanije informišu, ubeđuju i podsećaju potrošače na karakteristike proizvoda, usluga i brendova i na neki način su glas brenda i brendova i sredstava pomoću kojih se uspostavlja dijalog i gradi odnos sa korisnicima. Marketinške komunikacije omogućavaju kompanijama da svoje brendove povežu sa drugim ljudima, mestima i događajima, brendovima i iskustvima, osećanjima i stvarima. One doprinose vrednosti brenda tako što oblikuju njegov imidž i čine da bude zapamćen.⁵⁰

Marketing pokriva veliki broj oblasti, i one nisu uvek podjednako zastupljene u svim kompanijama, niti se obavezno nalaze unutar jedne organizacione celine, kao što je slučaj i u našoj banci. Zaposleni u sektoru marketinga Banca Intesa vode računa o brendu i imidžu banke, učestvuju u procesu kreiranja proizvoda i usluga banke, bave se oglašavanjem i ostalim vidovima promocije proizvoda i usluga, sponzorstvima i organizacijom različitih specijalnih događaja namenjenih eksternoj publici, dizajnom velikog broja promotivnog materijala, uređenjem i održavanjem internet prezentacije banke, istraživanjem tržišta, uređenjem i obeležavanjem ekspozitura banke, upravljanjem dobrotvornim aktivnostima u vidu donacija, kao i koordinacijom društveno odgovornog poslovanja.

Postoji osam ključnih koraka u razvoju efektnih marketinških komunikacija: identifikovanje ciljnog auditorijuma, određivanje ciljeva, dizajniranje komunikacija, izbor kanala, određivanje budžeta, odlučivanje o medija miksu (kombinaciji različitih medija koji će biti upotrebljeni sa ciljem da se minimalnom upotrebom medija postigne maksimalna reklamna vrednost i što bolja promocija određenog proizvoda ili usluge), merenje rezultata kampanje i kontinuirano upravljanje integrisanim marketinškim komunikacijama. Sektor za marketing zadužen je za adekvatno sprovođenje svakog od navedenih koraka.

5.4.2. Oglašavanje kao značajan deo marketing miksa

Marketing miks ili marketinška strategija je kombinacija faza, odnosno elemenata, neophodnih za planiranje i realizaciju marketinškog plana. Pored standardnog koncepta 4P (product, price, place, promotion) koji se već godinama nalazi u svim marketinškim udžbenicima, u poslednje vreme među ljudima koji se bave marketingom češće se koristi sveobuhvatan marketinški miks čiji su najznačajniji elementi: koncept proizvoda, usluge, adekvatno određivanje faze u životnom ciklusu proizvoda, istraživanje tržišta, određivanje imena i brendiranje, segmentiranje tržišta, distribucija i aktivnosti prodajnog osoblja, oglašavanje, odnosi sa interesnim grupama, postprodajne aktivnosti.⁵¹

⁵⁰ Espresso, Interni časopis Banca Intesa, Adria Media Serbia, Beograd 2011, str.14

⁵¹ Espresso, Interni časopis Banca Intesa, Adria Media Serbia, Beograd 2011, str.15

Oglašavanje, tako često mešano sa marketingom, u stvari samo je jedan njegov deo, iako izuzetno značajan i povezan sa skoro svim ostalim elementima marketinškog miksa. Oglašavanje je poseban oblik komunikacije i njegova svrha nije samo puko obaveštavanje javnosti o karakteristikama određenog proizvoda, već ima ulogu da utiče na izbor i kupovne odluke potrošača sa profitabilnom prodajom kao krajnjim ciljem.

Obim, intenzitet i vreme oglašavanja zavise od faze životnog ciklusa proizvoda, dok miks medija koji se koriste u oglašavanju zavise od vrste proizvoda i ciljne grupe. Primera radi, banke svoje proizvode namenjene stanovništvu oglašavaju na masovnim medijima poput televizije, medija, radija, dnevnih novina, popularnih magazina i najposećenijih internet stranica, dok se za proizvode namenjene pravnim licima i korporativno oglašavanje koriste mediji specijalizovani za teme kao što su bankarstvo, finansije i biznis.

Uprkos brojnim promenama u strukturi tradicionalnog medija miksa, kao i pesimističnim prognozama vezanim za budućnost tradicionalnih medija poput dnevnih novina, magazina i televizije, oni i dalje ostaju dominantni u medija miksevima i imaju najveći udeo u medija budžetima. U Srbiji je televizija i dalje najpopularniji medij, istraživanja kažu da preko 90% populacije svakodnevno gleda televizijski program. Stanovništvo Srbije ima malu kupovnu moć iz tog razloga ne izdvaja velike svote za dnevne novine, a posebno popularne magazine, a svega 30-40% stanovništva koristi internet. U tome leži objašnjenje velike zastupljenosti televizije u medija miksovima domaćih oglašivača, pa naravno i Banka Intesa. Televizija pruža mogućnost da širokom auditorijumu prikažu kompanija, proizvod i usluga, kao i da se veoma plastično objasne pogodnosti koje proizvod pruža, a u pojedinim kategorijama čak demonstrira kako nešto zaista funkcioniše. Televizijsko oglašavanje je u poslednjih nekoliko godina postalo mnogo povoljnije u odnosu na druge medije, poput štampanih, kada se uporede ulaganja sa opusom koji ima, ali za istinsku isplativost neophodna je kombinacija kvalitetnog i efektnog reklamnog spota i izbora broja emitovanja i termina u kojima je najveća verovatnoća da ćemo dopreti do željene ciljne grupe.

Saradnici u sektoru za marketing čiji je primarni zadatak oglašavanje, zaduženi su za angažovanje adekvatne medijske i kreativne agencije, svakodnevnu saradnju sa njima, i koordinaciju kreiranja i realizacije ATL (tv i radio spotovi, oglasi u dnevnim novinama i magazinima, Internet i oglašavanje na otvorenom prostoru) i BTL (lifleti, brošure i poster i za ekspoziture, promotivni materijal koji se distribuira prodajnim objektima, promocije u određenim objektima, sajamski nastupi).

Svakodnevna saradnja sa agencijama podrazumeva kontinuirani proces informisanja o novim planovima i dešavanjima unutar kompanije i pravovremeno dostavljanje projektnih zadataka. Osobe zaposlene u agencijama sa kojima saradnici iz sektora za marketing svakodnevno komuniciraju zovu se akaunt menadžeri i njihova odgovornost je usklađivanje potrebe klijenata sa procesima rada u agenciji, koordinacija kreativnog i produkcionog tima (u kreativnoj agenciji), odnosno tima zaduženog za kupovinu i planiranje oglasnog vremena i prostora i pravovremeno i adekvatno odgovaranje na projektne zadatke. Idealno bi bilo agenciju uključivati u razvoj proizvoda, istraživanja

tržišta i druge aktivnosti, ali u uobičajnim okolnostima poslovanja sa veoma kratkim rokovima za to uglavnom nema vremena.

Pre nego što počne da planira i razrađuje predlog kampanje, agencija od klijenta dobija sve potrebne informacije. Prvo se definiše budžet koji se deli na produkciju, TV i radio spota i ostalih promotivnih materijala, medijski budžet i sredstva za ostale promotivne aktivnosti. Zatim se agencija detaljno informiše o proizvodu ili usluzi koju je potrebno promovisati (naziv, kanali distribucije, prodajna mesta), kao i ciljnoj grupi i njihovim karakteristikama. Nakon pripreme koncepta, predlog kampanje se prezentuje klijentu i usaglašavaju se i planiraju dalja vizuelna obrada oglasa, TV i radio spotova i ostalog materijala, dogovaraju formati i zakupljuju i planiraju mediji.

Prilikom kreiranja koncepta, a i kasnije prilikom odlučivanja o investicijama u TV kampanju, treba voditi računa o tome da li kampanja akcijskog karaktera ili je više brand building. Institucionalne reklame zahtevaju malo skuplju produkciju i mogu se emitovati nešto slabijim intenzitetom u dužem periodu, dok akcijske kampanje trpe i malo slabiji kvalitet produkcije, ali zahtevaju veće ulaganje u intenzivno oglašavanje kako bi se u kratkom roku postigao željeni efekat, odnosno pospešila prodaja proizvoda ili usluge. Razliku između ove dve kategorije reklamnih spotova često čini i dužina, i obično su akcijski spotovi kraći i brži, dok image building traje nešto duže i često imaju malo sporiji tok i ton. Scenario je jedan od najbitnijih činilaca reklame, jer reklama kao kratka forma ima veoma malo vremena na raspolaganju, a neophodno je zaokupiti pažnju gledaoca i preneti pravu poruku. Iz tog razloga uvek je preporučljivo fokusirati se na kratke, jasne i efektne rečenice, uz adekvatnu i dovoljno atraktivnu audio podlogu koja će reklamu učiniti prepoznatljivom čak i ako se gledalac ne nalazi ispred tv uređaja. Dugogodišnja istraživanja su pokazala da je preporučljivo koristiti ljude u spotovima, jer se gledaoci podsvesno identifikuju sa drugim ljudima, a takođe je dokazano da je humor jedan od faktora koji doprinose uspešnosti reklamnih spotova.

Akcijaska kampanja obavezno mora sadržati poziv na akciju kao i kontakt detalje pomoću kojih se gledaoci mogu detaljnije informisati ili aplicirati za određeni proizvod, uslugu. Institucionalni spot takođe može sadržati kontakt detalje pomoću kojih se gledaoci mogu detaljnije informisati o određenom proizvodu, usluzi. Institucionalni spot takođe može sadržati kontakt detalje poput internet adrese kompanije koja dodatno doprinosi kompaniji i pruža veliki broj informacija kao odgovor na interesovanje izazvano tv spotom. Učestalost emitovanja izuzetno je važna za uspeh kampanje, i treba voditi računa o tome da broj i intenzitet emitovanja reklame budu takvi da što veći broj predstavnika ciljne grupe vidi spot dva tri puta.

U poslednjih nekoliko godina upotreba Interneta kao jednog od sredstva oglašavanja beleži izuzetno visoku stopu rasta. Iz tog razloga možemo videti sve više kompanija koje pored uobičajnih načina oglašavanja na internetu poput banera, sve češće postavljaju svoje reklame na svoj ili sajtove i na taj način proširuju opus i pojačavaju efekte kampanje, usput dobijajući validne povratne informacije u vidu komentara potencijalnih potrošača sa kojima se na tom mediju sreću.

5.4.3. Stabilno poslovanje Banke Intesa u nestabilnom okruženju

Poslujući u veoma izazovnom okruženju grupa Intesa Sanpaolo u prvom tromesečju 2012. godine zabeležila je pozitivne rezultate sa snažnim akcentom na održivu profitabilnost. Upravni odbor grupe usvojio je konsolidovani izveštaj zaključno sa 31.03.2012. godine, koji pokazuje rast operativnih prihoda kao i najveću neto dobit u poslednjih sedam kvartala. Tokom prvog tromesečja Grupacija je dodatno povećala stopu adekvatnosti kapitala i smanjila operativne troškove istovremeno jačajući kreditnu podršku ekonomiji.

U situaciji koju karakterišu ekstremna kolebljivost, velika nesigurnost i ekonomski indikatori koji i dalje ukazuju na krizu na nacionalnom i evropskom nivou, Intesa Sanpaolo je prvi kvartal ove godine završila sa rastom prihoda zahvaljujući povećanju obima kako depozita klijenata, tako i novih kredita u cilju podrške realnom sektoru. Neto dobit od 804 miliona evra predstavlja povećanje od 21, 6%, a operativna marža povećana za 32,8%. Intesa Sanpaolo je dodatno ojačala svoj osnovni kapital s obzirom da je stopa adekvatnosti kapitala povećana sa 10,1 % na 10,5 %, što ovu grupaciju svrstava u najstabilnije evropske banke.

Intesa Sanpaolo je prema tome dobro pozicionirana i može da se nosi sa izazovima ekonomskog okruženja koje i dalje karakterišu teški tržišni uslovi i da podržava razvoj italijanske privrede, kao i potrebe porodica, štediša i malih preduzeća. Grupa će u 2012. godini nastaviti da stavlja akcenat na održivu profitabilnost kroz efikasnu raspodelu likvidnosti, pažljivo upravljanje rizicima i konstantnu težnju da se postigne efikasnost i produktivnost. S obzirom na pozitivne rezultate zabeležene u prvom tromesečju, očekuje se da operativni rezultati ostanu veoma stabilni nakon oduzimanja prošlogodišnjih jednokratnih stavki, što je takođe rezultat konstantnih aktivnosti u cilju smanjenja troškova i stalne kontrole kvaliteta aktive.⁵²

Rezultati u prvom kvartalu:

Stopa adekvatnosti kapitala - Jak osnovni kapital, daleko iznad propisanih granica: stopa adekvatnosti kapitala 10,5 %.

Operativni prihodi: Dvocifren rast (14,5%) od 4.813 miliona evra naspram 4.205 miliona evra u prvom kvartalu 2011.godine.

Operativni troškovi: znatno smanjenje (1,6%) na 2.207 miliona evra naspram 2.242 miliona evra u prvom kvartalu 2011.godine.

Operativna marža: Snažan rast od 2.606 miliona evra naspram 1.963 miliona evra u prvom kvartalu 2011. godine.

Dobit pre oporezivanja od redovnog poslovanja: Primetan rast od 1.531 miliona evra naspram 1.963 miliona evra u prvom kvartalu 2011.godine

⁵² Espresso, Interni časopis Banca Intesa, Adria Media Serbia, Beograd 2012, str.5

Neto dobit: Solidan rast od 804 miliona evra naspram 661 miliona evra u prvom kvartalu 2011.godine.

Prilagođena neto dobit: 746 miliona evra, naspram 762 miliona evra u prvom kvartalu 2011.godine.

5.4.4.Kontinuirani napredak u svim segmentima- rezultati poslovanja na kraju decembra 2012.godine

Prema podacima republičkog zavoda za statistiku, prvo tromesečje 2012.godine obeležilo je relativno visok međugodišnji realni rast društvenog bruto proizvoda od 3,7 %, dok je u drugom došlo do usporavanja privrednih aktivnosti i rast bruto društvenog proizvoda je iznosio 2,4 % u odnosu na isti period prošle godine.

Treći kvartal je obeležio oporavak ekonomske aktivnosti koji je bio dominantno baziran na boljim rezultatima u sektoru poljoprivrede i saobraćaja. Realni rast BDP, u cenama prethodne godine, u četvrtom kvartalu 2012. godine u odnosu na isti period prethodne godine iznosio je 0,8%.⁵³

Narodna Banka Srbije očekuje blagi oporavak BDP-a u četvrtom kvartalu koji je zasnovan na rastu industrijske proizvodnje, saobraćaja i ostalih usluga. Najveći negativan doprinos imao je sektor trgovine na veliko i malo. NBS je revidirala projekciju rasta BDP-a za 2012. godinu sa inicijalnih 3% na 2 %. Predviđa se da će rast u 2012. godini počivati na očekivanom rastu privatnih investicija, dok će finalna potrošnja i neto izvoz imati negativan doprinos. Nakon visoke inflacije koja je obeležila prvo tromesečje i dostigla vrhunac u aprilu mesecu (14,7% na godišnjem nivou) došlo je do njenog postepenog slabljenja u drugom i trećem kvartalu. U pojedinim mesecima zabeležena je i negativna mesečna inflacija. Ključan doprinos dezinflaciji potiče od smanjenja troškovnih pritisaka na cene prerađene hrane, pada inflacionih očekivanja i niske agregatne tražnje. U prvom kvartalu 2012. godine, izvestan je još snažniji pad međugodišnje inflacije i njen povratak u granice cilja, uz mogućnost da se ona privremeno nađe ispod donje granice dozvoljenog odstupanja od cilja u pojedinim mesecima prvog polugodišta. NBS je na dezinflatorne uticaje odgovorila relaksacijom monetarne politike, i daljim smanjenjem referentne kamatne stope koja trenutno iznosi 9,5 procenata. Rast nezaposlenosti obeležio je prethodnu godinu i prema rezultatima poslednje ankete o radnoj snazi stopa nezaposlenosti je porasla za 4,5%. Banka Intesa Beograd je i tokom 2012 godine nastavila da ostvaruje dobre poslovne rezultate uprkos ekonomskoj krizi, banka je kroz snažnu kreditnu podršku nastavila da bude čvrst oslonac privredi i stanovništvu istovremeno jačajući svoju lidersku poziciju u bankarskom sektoru Srbije. Ukupni plasmani banke privredi i stanovništvu dostigli su iznos od 2.744 miliona Evra. Ukupni depoziti iznose 2.263 miliona evra.

⁵³ Espresso, Interni časopis Banca Intesa, Adria Media Serbia, Beograd 2012, str.16

Poslovanje sa privredom

Plasmani privrednim subjektima na kraju decembra 2012. godine iznose 1.892 miliona evra. Kontinuirani rast kreditne aktivnosti iz prethodne godine nastavljen je tokom 2012. godine. Takođe, Banka Intesa je nastavila da aktivno učestvuje u programu subvencionisanih kredita privredi Vlade Republike Srbije, što potvrđuje i činjenica da je jedna četvrtina ukupno odobrenih kredita na nivou bankarskog sektora odobrena preko Banke Intese.

Depoziti privrede na kraju 2012. godine iznose 1.082 miliona evra. Tržišno učešće banke u depozitnom potencijalu privrede bankarskog sektora iznosi 21,6%, dok tržišno učešće u depozitima lokalne samouprave iznosi čak 29.8%.

Poslovanje sa stanovništvom

Na kraju decembra 2012. godine banka je poslovala sa 1,42 miliona fizičkih lica i 121 hiljadom pravnih lica. Poslovnu mrežu banke čini 208 ekspozitura, 5 centara i 4 kancelarije za stambene kredite. Banka ima i najrazvijeniju mrežu POS terminala i bankomata u zemlji sa 19.367 aktivnih POS-ova i 259 bankomata. Banka Intesa je i tokom prethodne godine potvrdila svoju leadersku poziciju u elektronskom bankarstvu i poslovanju sa platnim karticama. Banka ima više od 1,2 miliona izdatih debitnih i kreditnih kartica. Ukupni kreditni portfolio kada je reč o poslovanju sa fizičkim licima, iznosio je 667 miliona evra. U okviru kreditne strukture najznačajnije učešće imaju stambeni i gotovinski krediti. Depoziti stanovništva povećani su u odnosu na početak godine i iznose 1,181 miliona evra.

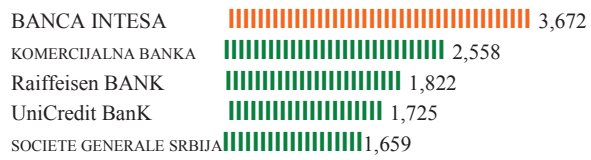
Struktura kreditnog portfolia stanovništva

U okviru ukupne štednje građana, devizna štednja čini 91,8% ili 1.085 miliona evra. Krediti malom biznisu dostigli su nivo od 145 miliona evra, dok krediti odobreni poljoprivrednicima iznose 39 miliona evra.

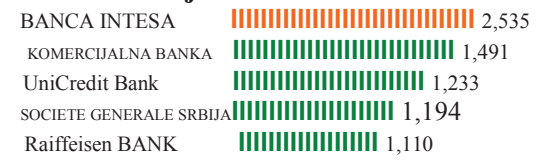
Na osnovu ostvarenog rasta svih najbitnijih bilansnih pozicija, ostvaren je nivo neto prihoda od 256 miliona evra. Takođe, uprkos nepovoljnom poslovnom okruženju usled svetske finansijske krize održana je i visoka efikasnost poslovanja – pokazatelj odnosa troškova i prihoda na kraju decembra 2011. godine iznosi 40,6%. Neto profit posle oporezivanja na kraju decembra 2012. godine iznosi 92 miliona evra.⁵⁴

⁵⁴ Espresso, Interni časopis Banca Intesa, Adria Media Serbia, Beograd 2012, str.17

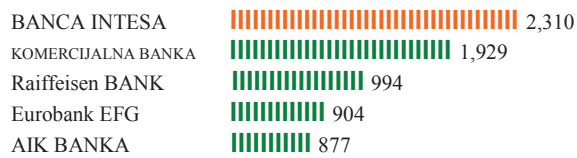
Neto aktiva:



Plasmani klijentima:



Depoziti klijenata:



Kapital:



6. ZAKLJUČAK

Ovim istraživanjem je dokazano da međunarodni marketing program čine elementi operativnog nastupa preduzeća na odabranom tržištu. U sprovođenju konkurentski održive marketing strategije i politike marketing miksa potrebno je specifično usklađivanje svih elemenata u kontekstu poslovne i marketing strategije preduzeća. Zadatak marketing menadžmenta se svodi na kompletiranje sva četiri instrumenta marketing miksa u marketing program. Razvijati proizvod koji će zadovoljiti potrošače, određivati cene proizvoda kako bi ostvarili konkurentsku prednost, distribuirati ga tako da bude raspoloživ potrošačima na pravom mestu i u pravo vreme i promovisati proizvod kako bi podstakli naklonost potrošača.

Istraživanje takodje dokazuje da promocija kao jedan od instrumenata marketing miksa je način komuniciranja međunarodnog preduzeća sa kupcima. Odabir ciljnih stranih tržišta i ciljnih grupa potrošača za promotivnu aktivnost treba uvek uskladiti sa postavljenim ciljevima koje preduzeće želi postići na stranom tržištu. Da bi se postavljeni ciljevi sproveli u praksi, potrebno je precizno i detaljno izraditi plan promotivnih akcija, pravilno usmeravanje finansijskih sredstava, kontrolu i nadzor, kao i praćenje uspeha svakog medija i sredstva.

Da bi se pripremila adekvatna strategija marketinga preduzeće mora proučavati i svoje konkurente i svoje potencijalne i buduće kupce. Preduzeća moraju prepoznati strategije, ciljeve, snage, slabosti i reakcije svojih konkurenata. Podaci o konkurenciji stalno se moraju prikupljati, interpretirati i prikupljati. Cilj ove analize je odrediti pogodnosti za kupce, odrediti njihovu percepciju i kreirati sopstvenu konkurentsku prednost na određenom tržištu.

Ovim istraživanjem je takodje dokazano da u cilju kreiranja održive konkurentske prednosti, svako međunarodno preduzeće mora ispoštovati specifičnosti instrumenata promocijskog miksa, a u cilju stvaranja konzistentne slike i predstavljanju preduzeća na svetskom tržištu. Ranije su mnoge firme posmatrale pojedine instrumente promocije kao izdvojene funkcije. U savremenim uslovima delovanja svetskog tržišta nužno je obezbediti njihov objedinjen uticaj, tj. ostvariti sinergetsko dejstvo ukupnih promocijskih aktivnosti u komuniciranju sa ciljnim auditorijumom u međunarodnom marketingu.

Istraživanje dokazuje da liderstvo i stvaranje održive konkurentske prednosti je način komuniciranja međunarodnog preduzeća sa kupcima. Odabir ciljnih stranih tržišta i ciljnih grupa potrošača za promotivnu aktivnost treba uvek uskladiti sa postavljenim ciljevima koje preduzeće želi postići na stranom tržištu. Da bi se postavljeni ciljevi sproveli u praksi, potrebno je precizno i detaljno izraditi plan promotivnih akcija, pravilno usmeravanje finansijskih sredstava, kontrolu i nadzor, kao i praćenje uspeha svakog medija i sredstva.

Da bi se pripremila adekvatna strategija marketinga preduzeće mora proučavati i svoje konkurente i svoje potencijalne i buduće kupce. Preduzeća moraju prepoznati strategije,

ciljeve, snage, slabosti i uobičajne reakcije svojih konkurenata. Podaci o konkurenciji stalno se moraju prikupljati i interpretirati. Cilj ove analize je odrediti pogodnosti za kupce, odrediti njihovu percepciju i kreirati sopstvenu konkurentsku prednost na određenom tržištu.

Ovim istraživanjem je takođe dokazano da u cilju kreiranja održive konkurentske prednosti, svako međunarodno preduzeće mora ispoštovati specifičnosti instrumenata promocijskog miksa, a u cilju doprinosa stvaranju konzistentne slike i predstavljanju preduzeća na svetskom tržištu. Ranije su mnoge firme posmatrale pojedine instrumente promocije kao izdvojene funkcije. U savremenim uslovima delovanja svetskog tržišta nužno je obezbediti njihov objedinjen uticaj, tj. ostvariti sinergetsko dejstvo ukupnih promocijskih aktivnosti u komuniciranju sa ciljnim auditorijumom u međunarodnom marketingu.

U početku se fenomen liderstva samo odnosio na karakteristike, odnosno osobine lidera, a kasnije se proučavanje lidera proširilo i na ponašanje njegovih sledbenika i odnosa koji se formiraju između njih. Liderstvo se vremenom prilagođavalo novim uslovima poslovanja i promenama u organizaciji. Za uspešnost poslovanja savremene banke i sticanje konkurentske prednosti na tržištu, neophodno je postojanje efektivnog i efikasnog lidera koji će usmeravati bankarsku organizaciju. Moderno vođenje banaka karakterišu tri osnovne orijentacije: orijentacija na potrošače, orijentacija na zaposlene, stalne inovacije i promene. Savremena organizacija zasniva se na formiranju timova unutar klasične organizacione strukture preko kojih se unosi dinamika u organizaciju. Savremeno poslovanje zahteva da timovi budu sastavljeni od lidera koji će na adekvatan način odgovoriti promenljivom okruženju i zauzeti lidersku poziciju na tržištu.

Svaka banka koja danas želi opstati na međunarodnom tržištu mora ulagati u marketing. U promenljivom poslovnom okruženju u kome danas posluju finansijske institucije, za opstanak i rast na tržištu neophodno je prilagođavanje promenama i strategijama konkurenata. Globalizacijom tržišta i pojavom sve veće konkurencije u bankarskom sektoru, banke su primorane da pronađu inovativne strategije za unapređenje lojalnosti svojih komitenata. Iz tog unapređenja poslovanja u svim segmentima poslovanja proističe stvaranje liderske pozicije banke na tržištu, što je kroz analizu poslovanje Banke Intesa i potvrđeno. U skladu sa navedenim, jasno je da je potvrđena hipoteza da *Lidersvo i efektivno upravljanje svim segmentima poslovanja banke predstavlja ključni faktor sticanja održive konkurentske prednosti na turbulentnom bankarskom tržištu.*

Marketing filozofija banke je usmerena na potrošače. Neophodno je kontinuirano istraživati tržište, pratiti potrebe i želje potrošača, analizirati njihove navike u pogledu korišćenja proizvoda i tendencije razvoja njihovih potreba i ponude konkurentskih banaka. Iz tog razloga banke moraju uvoditi inovacije i usklađivati svoj proizvod sa promenljivim željama i potrebama potrošača. U radu su ilustrovane strategije pozicioniranja banke Intesa po visini bilansne aktive u 2011. godini, čime je potvrđena i posebna hipoteza da *za sticanje i održavanje konkurentske prednosti na savremenom bankarskom tržištu, bankarske organizacije moraju uvoditi inovacije i prilagođavati svoju ponudu.*

Još jedna posebna hipoteza koja glasi: *Za sticanje i održavanje konkurentske prednosti na tržištu, bankarske organizacije moraju osmisliti dobru strategiju upravljanja marketing miksom i svim njegovim elementima*, je takođe potvrđena analizom snage brenda Banke Intesa, koji počiva na uspešnom marketing miksu, koji je neophodan za planiranje i ostvarenje adekvatnog marketing plana banke.

Treća posebna hipoteza koja glasi: *Kompetitivne prednosti organizacije direktno utiču na zauzimanje leaderske pozicije na tržištu*, je potvrđena analizom svih oblasti poslovanja Banke Intesa, koja svojim dugogodišnjim radom na unapređenju svih segmenata poslovanja, odnosa sa klijentima i adekvatnim odgovorima poslovanja u turbulentnom okruženju, stiče konkurentsku prednost i kreira leadersku poziciju na tržištu.

7. LITERATURA

1. Bennis Warren, *On Becoming a leader*, USA, 2003.
2. Covey Stephen R., *Principle Centered Leadership*, Simon & Schuster, USA, 1992.
3. Czinkota R. Michael, Ronkainen A. Ilkka, *International Marketing*, Thomson South – Western, 2002.
4. Gardner Haward, Laskin Emma, *Leading Minds*, Basic Books, USA, 1996.
5. Jozo Previšić, Đurdana Ozretić Došen, *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb, 99.
6. Jović Mile, *Međunarodni Marketing*, Institut Ekonomskih Nauka, Beograd, 2002.
7. Kotter John P., *A Power for change*, The free Press ,USA, 1990.
8. Kotter John P., *Harvard Business review on leadership*, USA, 1998.
9. Kotler P., *Marketing Management*, Prentice Hall International, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 1997.
10. Kovačević Mladen, *Međunarodna Trgovina*, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2002.
11. Mašić Branislav, *Strategjski menadžment*, Sinergija, Bijeljina, 2007.
12. Petković M., Janićijević N., Bogićević B., Organizacija: *Teorija, dizajn, ponašanje, promene*, Ekonomski fakultet, 2002.
13. Radoslav Senić, *Marketing menadžment*, Prizma, Kragujevac, 1999.
14. Rakita Branko, *Međunarodni Marketing*, Ekonomski Fakultet, Beograd, 2004
15. Tichy Noel, *Leadership Engine: Building leadership at every level*, USA, 1996.
16. Zaleznik Abraham, *Managers and Leaders –Are they different?* Harvard business review on leadership, USA, 1998.
17. Živadin Stefanović, *Menadžment*, Institut za ekonomska istraživanja, Kragujevac, 1997

Članci i internet izvori:

1. Banca Intesa, www.bancaintesa.rs, pristupljeno 11.12.2012.
2. Espresso, Interni časopis Banka Intesa, Adria Media Serbia, Beograd, 2012.