



UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER RAD

**Uticaj transformacionih lidera na razvoj
odnosa sa kupcima – studija slučaja
Apatinske pivare**

Mentor:
Doc. dr. Jelena Stanković

Student:
Milan Krstić
Br. Indeksa 401372/2009

Beograd, 2011.

Sadržaj

1. Uvod	3
1.1. Predmet i polazište istraživanja	3
1.2. Značaj i aktivnosti istraživanja	3
1.3. Ciljevi istraživanja	4
1.4. Hipotetički okvir istraživanja	4
1.5. Metod istraživanja	4
1.6. Struktura rada	5
2. Teorije liderstva	6
2.1. Teorije osobine	6
2.2. Teorije moći	6
2.3. Bihevioristička teorija	7
2.4. Situaciona teorija	9
2.5. Hersi-Blanšarova teorija	11
2.6. Hendijev pristup najveće podesnosti	12
3. Transformaciono liderstvo i organizacione promene na primeru reinženjeringa	15
4. Novi pristupi marketingu u odnosu sa kupcima	21
4.1. Marketing dugoročnih odnosa kao nova paradigma	23
4.2. Pet nivoa odnosa	27
4.3. Informaciona tehnologija kao faktor unapređenja marketing odnosa	30
5. Upravljanje odnosima s kupcima	32
5.1. Koreni koncepta	32
5.2. Definicija i ciljevi menadžmenta odnosa sa potrošačima	34
5.3. Faze procesa menadžmenta odnosa sa potrošačima	37
6. Uloga promocije i PR u procesu promena	40

7. Automatizacija računovodstvenog informacionog sistema	44
8. Uticaj transformacionog lidera na razvoj odnosa sa kupcima u Apatinskoj pivari	48
8.1. Osnovni podaci o Apatinskoj pivari.....	48
8.2. Portfolio brendova.....	50
8.3. Upravljanje isporukom vrednosti – razvoj distribucije.....	52
8.4. Mogućnosti primene SAP CRM rešenja	55
8.5. Analiza poslovanja Apatinske pivare	64
8.6. Promene u upravljanju kvalitetom.....	67
8.7. Promene u upravljanju logistikom.....	73
<i>Zaključak</i>.....	85
Literatura.....	88

1. Uvod

1.1. Predmet i polazište istraživanja

Predmet ovoga rada je istraživanje uticaja transformacionih lidera na razvoj odnosa sa kupcima. Dobar se menadžer postaje veoma teško, uz mnogo odricanja i rada, uspešan preduzetnik, uz sve gore pomenuto, ima i nepogrešiv osećaj za kretanja na tržištu i sposobnost snošenja rizika. Uspešan lider mora da ima i nešto više: harizmu koja pokreće ljude u nemirnom moru turbulentnog tržišta. Dakle, predmet istraživanja ovoga dela rada u najkraćem se može definisati kao istraživanje fenomena liderstva, kako teoretski, tako i u praksi, da bi se bolje razumeo najredi od svih proizvodnih resursa i njegov uticaj na razvoj odnosa sa kupcima.

1.2. Značaj i aktivnosti istraživanja

Efektivno liderstvo (vodstvo) može biti jedan od najvažnijih diskriminatornih faktora u uspešnom poslovanju. Pod liderstvom, ne smatra se samo supervizija i motivisanje podređenih, već liderstvo u poslovnoj viziji i procesu inovacija. Ovaj rad bavi se značajem liderstva u upravljanju sa naglaskom na:

- Identifikovanju šta se podrazumeva pod liderstvom;
- Razmatranju različitih teorija o liderstvu;
- Ocenjivanje značaja različitih stilova vodstva;
- Evaluaciju različitih sredstava nadziranja zaposlenih; i
- Razmatranje problema i rešenje u liderstvu i nadzoru koji mogu doprineti poboljšanju radnih učinaka i zadovoljstva poslom zaposlenih.

Liderstvo, uključujući planiranje, usmeravanje, motivisanje i kontrolu ima neke elemente koji su zajednički sa menadžmentom, ali uključuje i mnogo više,

sposobnost stvaranja i komuniciranja vizije, motivisanje, vizionarstvo i druge faktore koji razlikuju lidere od ostalih rukovodilaca.

1.3. Ciljevi istraživanja

Cilj ovog istraživanja je utvrđivanje mesta i značaja liderstva u upravljanju odnosa sa kupcima. Pored generalnog cilja utvrđuje se značaj svakog od liderstva.

Naučni cilj ovog istraživanja je utvrđivanje mesta i značaja transformacionog lidera i njegov uticaj na odnose sa kupcima. Pored generalnog cilja utvrđuje se značaj svakog od aspekata upravljanja promenama.

Društveni cilj rada je kroz analizu funkcionisanja Apatinske pivare, analizu teorije i iskustava drugih kompanija, stvoriti okvir koji bi bio osnova za unapređenje transformacionog liderstva i boljih odnosa sa kupcima. Naučni cilj je sistematizacija postojećih znanja iz oblasti transformacionog liderstva, odnosa sa kupcima i njihovo prilagođavanje specifičnostima poslovanja u Srbiji.

1.4. Hipotetički okvir istraživanja

Osnovni okvir istraživanja je teza da je liderstvo ključni faktor koji razlikuje uspešne od neuspešnih promena, a posebno na razvoj odnosa sa kupcima.

Osnovna hipoteza rada je:

Transformacioni lider je ključni faktor u razvoju odnosa sa kupcima.

1.5. Metod istraživanja

U radu se koristi analiza podataka iz sekundarnih izvora, odnosno vrši se detaljan pregled postojeće literature iz oblasti koja je tema rada. Podaci su prikupljeni analizom poslovnih dokumenata Apatinske pivare, i to javno dostupnih dokumenata (bilansi stanja, bilansi uspeha i tokovi gotovine, kao i ostali

dokumenti koji su obavezni za velika pravna lica), kao i delom iz dokumenata koji nisu namenjeni široj javnosti, a za čije je korišćenje u svrhu pisanja ovog rada dobijena saglasnost nadležnih menadžera. Ostali podaci su prikupljeni u bibliotekama, a velikim delom i korišćenjem baza podataka koje su raspoložive na Internetu.

U cilju uspešne analize koriste se metoda logičkog objašnjenja i to metod analize i sinteze, metod apstrakcije i konkretizacije, kao i induktivno i deduktivno zaključivanje. Metode analize i sinteze se koriste u cilju otkrivanja ključnih elemenata koji konstituišu neki pristup. Razumevanjem elemenata koji čine jednu celinu omogućava se bolji uvid u srž nekog pristupa. Apstrakcija i konkretizacija su takođe dva metodološka pristupa koja se koriste. Apstrakcija omogućava da se razmatraju samo najbitniji delovi predmeta analize i time se izostavljaju faktori koji su manje bitni. Konkretizacija nakon apstrakcije znači uključivanje jednog koncepta koji je u cilju analize bio značajno generalizovan u stvarni život. Indukcija i dedukcija su takođe dva načina posmatranja složenih sistema.

1.6. Struktura rada

Struktura rada se zasniva na dva aspekata analizirane teme: liderstvu i odnosima sa kupcima. Nakon Uvoda u kome se postavlja istraživanje, rad analizira pojam i teorije vođstva, da bi se potom prešlo na detaljnije razrede liderstva. Potom se obrađuje proces promena i to kroz faktore promena, planiranje promena i faze promena.

Cetvrto deo rada objašnjava najnoviji razvoj u oblasti marketinga. Razmatra se razvoj koji je doveo do toga da se napušta transakcioni marketing i da se ide na uspostavljanje marketinga odnosa. Analiziraju se razlike ta dva pogleda na marketing.

Peti deo rada se fokusira na odnose sa potrošačima i sam menadžment odnosa sa javnoscju . Razmatraju se načini na koji menadžment odnosa sa javnoscju

funkcioniše, a naročita pažnja se poklanja savremenim instrumentima menadžmenta odnosa sa javnoscu .

Sesti deo se fokusira na marketinške aktivnosti tokom procesa promena, dok sedmi deo govori o promenama u računovodstvenom informacionom sistemu. U osmom delu analiziraju se osnovni podaci koji se tiču promena kroz koje je Apatinska pivara prošla i daje kritički osvrt na učinjene promene u odnosima sa klijentima.

2. Teorije liderstva

2.1. Teorije osobine

Vođene su brojne rasprave i debate o tome šta jednog lidera čini "velikim" liderom. Ranije je naglasak bio na rođenom lideru sa pokušajima identifikovanja razlika između lidera i sledbenika i između velikih lider i ostalih. Ove istraživanja u početku su se koncentrisala na osobine ili karakteristike koje su vezane ili bi se mogle identifikovati u lideru. Neki od faktora¹ koji su razmatrani su izgled, stručnost, samopouzdanje, entuzijazam, inteligencija, znanje, iskustvo, inovativnost, odlučnost, ubedljivost, istrajnost, doslednost i tako dalje, pa ipak ovi faktori su pronalazeni kod nekih lidera, ali ne i kod svih. Rezultat je bila nekonzistentnost i neizvesnost, a dokaz toga su bili neubedljivi.

2.2. Teorije moći

- Moć ili sposobnost vršenja uticaja je takode razmatrana kao deo liderstva jer ona menadžeru daje veliki autoritet nad ostalim zaposlenima. Moć, može da potekne iz različitih izvora:
- *Legitimna moć*, koja se zasniva na položaju pojedinaca u organizaciji – menadžeri imaju ovu moć.

¹ Đorđević B. (1999) *Menadžment*, Beograd: Savremena administracija, str 102

- *Moć nagrađivanja* koja se zasniva na sposobnosti menadžera da nagrađuje podređene, na primer preko povećanja plata, unapređenja ili drugih priznanja.
- *Moć prinude* koja potiče iz mogućnosti da se zadrže nagrade ili kazne, kao što je na primer otpuštanje sa posla.
- *Moć stručnosti* koja se zasniva na prihvatanju stručnosti, veština, znanja i posebnih sposobnosti lidera od strane podređenih.
- *Moć upućivanja* koja potiče iz harizme i kvaliteta lidera da inspiriše druge.

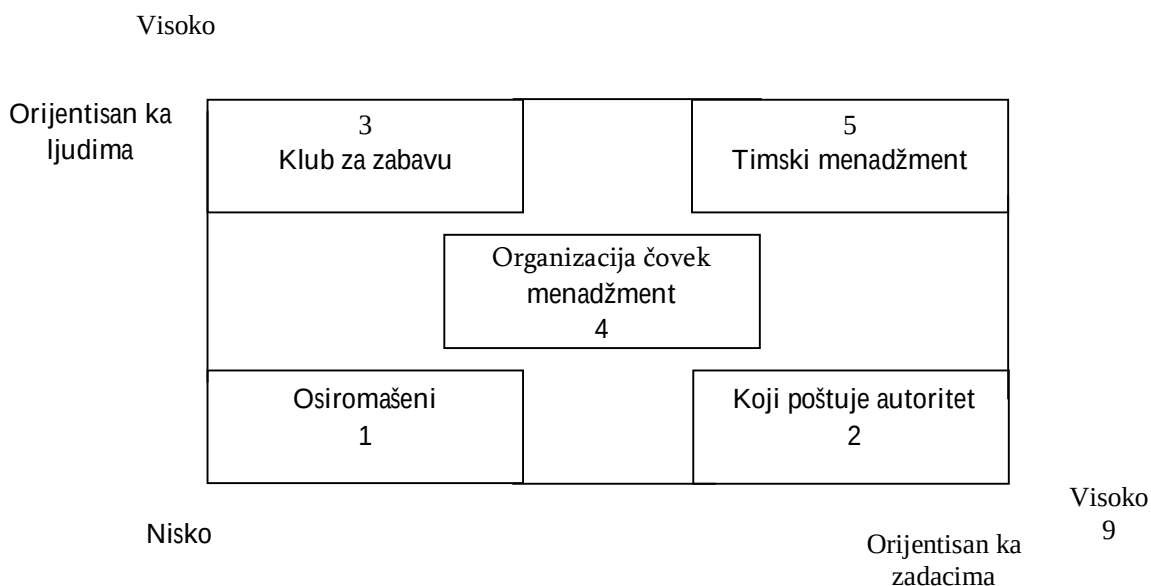
Ovi izvori moći utiču na odnos zaposleni - menadžer i pomažu u objašnjavanju zadovoljstva poslom i/ili učinaka. Buš (1980) otkrio je vezu između strukture moći menadžer - zaposleni i nivou zadovoljstva poslom. Komer (1984) utvrdio je da se ovi izvori moći mogu potvrditi, iako je efekat legitimne moći donekle niži nego što je očekivano².

2.3. Bihevioristička teorija

Studije ljudi u njihovom radnom okruženju pružile su nove i alternativne načine u objašnjenju, kako stil liderstva utiče na podređene. Tako su se razvile biheviorističke teorije ponašanja koje imaju čvrste teorijske koncepte, ali i u ovom slučaju empirijskim dokazima nedostaje validnost.

² Schein E. (1996), Leadership and organizational culture, Boston: KLS, str 81

Slika 1. Menadžerska mreža³



Jedan od modela, koji se intuitivno nameće je takozvana "menadžerska rešetka". Ovaj pristup potiče još iz industrijske revolucije. U to vreme stilovi liderstva su bili visoko autokratski sa krutim strukturama i definisanim hijerarhijama. Preorijentacija sa proizvodnje na prodaju podstakla je i pomeranje sa autokratskog ka demokratskom liderstvu i pristupu koji je više zasnovan na ljudima jer je i sama efektivna proizvodnja i prodaja orijentisana ka zadatku i ljudima. Na osnovu ovog pristupa Blejk i Mouton utvrdili su pet različitih grupa⁴

Grupa 1. Osiromašeni menadžment koji ima nisko ostvarivanje zadatka i malu brigu za ljude, gde se ulaže minimum napora za obavljanje posla, a ipak dovoljno da se održi članstvo organizacije.

Grupa 2. Menadžment koji poštuje autoritet, koji je visoko orijentisan ka zadatku ("zadatkocentričan"). Ostvarivanje rezultata je najvažniji prioritet i sistemi i ljudi moraju da proizvode rezultate. Ovaj stil se donekle može smatrati anahronizmom, čak i viktorijskim po stavu, ali on nije sasvim neodgovarajući za neke britanske

³Petković, M. i dr. (2002) *Organizaciono ponašanje*, Beograd: Megatrend, str 291

⁴ Petković M. i dr (2002) *Organizaciono ponašanje*, Beograd: Megatrend, str 302

kompanije 21. veka. Njegov naglasak na rezultate može ga učiniti efektivnim kao stil tamo gde se prihvata sistem "štapa i šargarepe" za nagrade i kazne.

Grupa 3. Menadžment "klub za zabavu" usmerava pažnju na potrebe ljudi s ciljem da je organizacija efektivna ukoliko je svako sreća i zadovoljan, radeći zajedno i ne pod pritiskom. Dakle, on je vrlo zainteresovan za ljude, a malo za zadatak i pretpostavlja da zadovoljstvo poslom vodi ka višim radnim učincima.

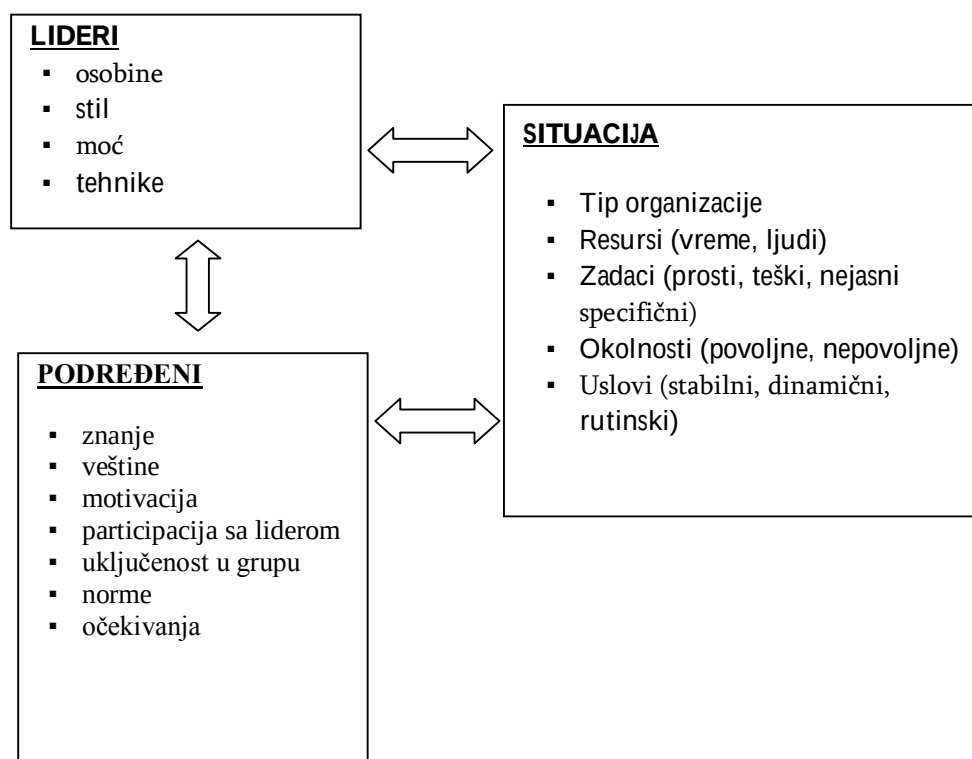
Grupa 4. Menadžment čovek organizacije, gde su efektivni učinci i zadovoljstvo poslom izbalansirani u naporima da se ostvari zadovoljavajući rezultat i za organizaciju i za njene zaposlene.

Grupa 5. Timski menadžment gde je 100% angažovanja praćeno sa brigom i zainteresovanošću za dobrobit zaposlenih. Ovo je ideal gde se kombinuje maksimalna orijentacija ka zadatku sa maksimalnom zainteresovanošću za ljude. U realnosti, zajedništvo u korporativnoj kulturi, njen etos i ciljeve teško je ostvariti, iako svi prihvataju poželjnost ovakve situacije.

2.4. Situaciona teorija

Kod liderstva postoji isti problem kao i onaj kod traženja idealne osobe za neki posao. Nedostatak uverljivih dokaza o jednom najboljem tipu usmerava pažnju na situacione faktore koji utiču na odnos lider podređeni. I u ovom slučaju, verodostojno objašnjenje bilo bi da upravo situacioni faktori stvaraju lidere. Takvi lideri su ljudi koji mogu da pomognu pojedincu, grupi i organizaciji da ostvare svoje ciljeve. Tri faktora – lider, podređeni i situacija - utiču na radne učinke. Ni teoretske konstrukcije bihevorista, niti empirijski dokazi pružaju zadovoljavajuće objašnjenje mnogobrojnih veza prikazanih na ovoj slici. Implikacije za menadžment su značajne. Ne postavlja se pitanje da li su menadžeri lideri – oni to jesu, već kako se ovo liderstvo može ostvarivati.

Slika 2. Teorija kontigencije⁵



⁵ Robins, S., Coulter, M. (2006) *Menadžment*, Beograd: Data status, str 201

2.5. Hersi-Blanšarova teorija

Hersi-Blanšarova (Hersey-Blanchard) situaciona teorija zasniva se na količini usmerenosti (ponašanje na zadatku) i količini socio-emotivne podrške (ponašanje u odnosima) koje lider mora da pruži s obzirom na situaciju, kao i "nivou zrelosti" sledbenika.

Ponašanje na zadatku je stepen do kojeg se lider angažuje u detaljnom objašnjavanju obaveza i odgovornosti pojedincu ili grupi. U ovo ponašanje spada saopštavanje ljudima šta da rade, kako, kada, gde i ko to treba da uradi. U ponašanju na zadatku, lider se angažuje u jednosmernoj komunikaciji.

Ponašanje u odnosima je stepen do kojeg se lider angažuje u dvosmernim i višesmernim komunikacijama. Tu spada slušanje, pomaganje i pružanje podrške. Kod ponašanja u odnosima, lider se angažuje u dvosmernoj komunikaciji pružajući socio-emotivnu podršku.

Zrelost je voljnost i sposobnost osobe da prihvati odgovornost za usmeravanje svog ponašanja. Ljudi imaju vrlo različite stepene zrelosti u zavisnosti od specifičnog zadatka, funkcije ili cilja koje lider pokušava da ostvari preko njihovih napora.⁶

Da bi odredio odgovarajući stil liderstva koji će koristiti u datoj situaciji lideri prvo moraju da utvrde nivo zrelosti svojih sledbenika u odnosu na specifičan zadatak koji pokušavaju da obave preko napora sledbenika. Kako raste nivo zrelosti sledbenika, lider treba da smanjuje ponašanje na zadatku i povećava ponašanje u odnosima sve dok sledbenici ne dođu do umerenog nivoa zrelosti. Kako se sledbenici kreću ka iznad prosečnom nivoe zrelosti, lideri treba da smanjuju ne samo ponašanje u zadatku, već i ponašanje u odnosima.

Nakon što se utvrdi nivo zrelosti, moguće je odrediti odgovarajući stil liderstva. Četiri stila liderstva su:⁷

- delegiranje na podređene

⁶ Stoner i dr. (1997) *Menadžment preduzeća*, Beograd: Čigoja, str 98

⁷ Petković, M. i dr. (2002) *Organizaciono ponašanje*, Beograd: Megatrend, str 295

- učešće sa podređenima,
- prodaja ideja podređenima
- saopštavanje podređenima šta da rade.

Visoko ponašanje na zadatku/nisko ponašanje u odnosima (S1) označava se kao "saopštavanje": lider daje jasna uputstva i specifično usmeravanje. Stil saopštavanja najbolje odgovara niskom nivou spremnosti sledbenika.

Visoko ponašanje na zadatku, visoko ponašanje u odnosima (S2) označava se kao "prodaja": lider podstiče dvosmerne komunikacije i pomaže u izgradnji poverenja i motivacije kod zaposlenih, mada lider i dalje ima odgovornost i kontroliše donošenje odluka. Stil prodaje najviše odgovara umerenom stilu spremnosti sledbenika.

Visoko ponašanje u odnosima/nisko ponašanje na zadatku (S3) označava se kao "učestvovanje": kod ovog stila, lider i sledbenici zajednički donose odluke i više nema potrebe, niti se očekuje da odnos bude usmeravajući. Stil učestvovanja najviše odgovara umerenom nivou spremnosti sledbenika.

Nisko ponašanje u odnosima/nisko ponašanje na zadatku (S4) označava se kao "delegiranje": ovaj stil odgovara liderima čiji su sledbenici spremni da obave određeni zadatak i stručni su i motivisani da preuzmu punu odgovornost. Stil delegiranja najviše odgovara visokom nivou spremnosti sledbenika.

2.6. Hendijev pristup najveće podesnosti

Hendijev pristup najveće podesnosti (best fit) spada u situacioni pristup. On je utvrdio četiri faktora koji su ključ za uspešno liderstvo:

- lider – ličnost, karakter i stil
- podređeni – pojedinačne i kolektivne ličnosti i preferencije za određeni stil upravljanja

- zadatak – ciljevi, tehnologija i metode rada
- okruženje.⁸

Od prva tri od ovih faktora Hendi je napravio spektar koji ide od "čvrstog" do "fleksibilnog".

Tabela 1. Hendijev spektar "najveće podesnosti"⁹

	Usko 	Fleksibilno
Lider	Preferencija ka autokratskom silu Arogantan i prezriv prema podređenima Ne voli neizvesnost	Preferencija ka demokratskom stilu Poverenje u podređene Ne voli stres Prihvata razuman rizik i neizvesnost
Podređeni	Nisko mišljenje o sopstvenim sposobnostima Ne vole neizvesnost u svom radu i vole da im se naređuje Smatraju svoj posao trivijalnim Ranije iskustvo na radu dovodi do prihvatanja drugih Kulturološki faktori doprinose da su naklonjeni autokratskim/diktatorskim liderima	Visoko mišljenje o svojim sposobnostima. Vole izazovan bitan posao. Spremni su da prihvate neizvesnost i duže radno vreme zbog rezultata Kulturološki faktori podstiču nezavisnost
Zadatak	Posao ne zahteva ikakvu inicijativu, rutinski je i ponavljajući ili ima siguran ishod Kratko vreme za završetak Trivijalni zadaci	Bitni zadaci koji duže traju Prisutno rešavanje problema Složen rad

Hendijeva "najveća podesnost" javlja se kada su sva tri faktora u istoj tački spektra. Gotovo je neizbežno da će se javiti nepodesnost, pa će promena, često spora, biti neophodna. Demokratski menadžer, koji nasledi odeljenje puno kadrova niskog

⁸ Northhouse, P. G. (2001) *Leadership*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, str 94

⁹ Stoner i dr. (1997) *Menadžment preduzeća*, Beograd: Čigoja, str 112

kalibra koje je koristio menadžer autokrat, ima bitan obrazovni zadatak da brzo deluje da bi opstao.

Četvrti Hendijev faktor je okruženje. On ga je definisao u pogledu moći, organizacionih normi, strukture i tehnologije organizacije i različitih zadataka i podređenih.

Verovatno izgleda da je ovaj pristup vrlo širok. U svakoj organizaciji postoje jedinstvene situacije, kao i pojedinci koji ne žele da se razviju, niti da obogate svoje poslove. Jedan istraživač je otkrio da je izvršiocima u jednoj fabrici jeftinih parfema za zadovoljstvo bilo dovoljno da rade gotovo automatski. Na drugim mestima, ljudi mogu biti ambiciozni, ili može prisutna stalna promena.

3. Transformaciono liderstvo i organizacione promene na primeru reinženjeringa

Transformaciono liderstvo se može definisati kao odnos između lidera i sledbenika baziran na setu ponašanja lidera koje podređeni opažaju kao izlaganje idealizovanom uticaju, motivacionoj inspiraciji i intelektualnoj stimulaciji. Ono pomaže podređenima da zaborave stare rutine, razviju kreativna rešenja nejasnih problema i adekvatno odgovore na nove okolnosti. Transformacioni lideri vizuelizuju budućnost koja se razlikuje od postojećeg stanja i inspirišu podređene da rade sa njima na ostvarivanju te nove budućnosti, tako da se može reći da predstavljaju bitne agente promena. Kod integracije u procesu preuzimanja ponašanje transformacionog lidera igra ključnu ulogu u pomaganju podređenima da prihvate da ih svetla budućnost čeka u integraciji dve organizacije. Transformaciono liderstvo ostvaruje dvojak uticaj na zaposlene: direktan i indirektan. Transformaciono liderstvo se posmatra kao proces koji menja i transformiše preduzeće.

U uslovima sve bržih promena i previše nemira u sredini u kojoj obavljaju svoju poslovnu i širu društvenu misiju organizacije, kao i menadžment teorija i praksa, traže odgovore na mnoge menadžment izazove, kao što je, na primer, kako što brže odgovoriti na zahteve kupaca. Pravi odgovor i pravi izazov za transformacionog lidera je u primeni koncepta reinženjeringa poslovnih procesa. Ako bi želeli najjednostavnije da definišemo šta je to poslovni reinženjering, mogli bismo reći u dve reči: početi ispočetka.

Reinženjering (*Reengineering*) je fundamentalan, radikalan i dramatičan pristup poboljšanju procesa i performansi. On se razlikuje od koncepata koji se zalažu za unapređenje performansi kroz inkrementalne (male, korak po korak) promene. Inkrementalne promene su rezultat kontinuiranog poboljšanja onoga što preduzeće već radi. Da bise performanse unapredile, potrebna je brza i radikalna promena koju afirmiše reinženjering, a koja je u skladu sa zahtevima okruženja. To

bi ustvari značilo da menadžeri postavljaju sebi sledeće pitanje: Kada bih danas ponovo stvarao ovu kompaniju, kako bi ona izgledala sa ovim znanjem i sadašnjom tehnologijom? Reinženjering podrazumeva, dakle, odbacivanje u stranu starih sistema, povratak na početak i smišljanje boljeg načina poslovanja. Organizacije koje žele da budu uspešne, na sve više globalizovanom svetskom tržištu, moraju da ponude potrošačima nove vrednosti, brzu, kvalitetnu i jeftinu uslugu ili proizvod.

U poslednjoj deceniji XX veka reinženjering je bio jedna od najčešće zastupljenih tema koncepata transformacije organizacije u različitim naučnim, stručnim i drugim publikacijama, kao i Internet prezentacijama. Prvi koji su pokušali da izlože novi koncept i metodu radikalnih promena u organizaciji bili su Hammer i Champy, koji su 1993. god. objavili, sada već kultnu knjigu, pod naslovom "Reinženjering korporacije - manifest za poslovnu revoluciju" (*Reengineering the Corporation - A Manifest for Business Revolution*). U njoj je data i do sada najprihvaćenija definicija reinženjeringa: "Reinženjering predstavlja fundamentalno promišljanje i radikalan redizajn poslovnih procesa - da bise postigla dramatična poboljšanja u kritičnim, bitnim merama performansi, kao što su troškovi, kvalitet, usluga i brzina."

Reinženjering proces je vrlo kompleksan i zato je neophodno da postoji specifična metodologija reinženjeringa. Na taj način i lider reinženjering poduhvata i svi zaposleni znali bi šta je neophodno uraditi u svakom koraku. U nedostatku metodologije, reinženjering može rezultirati neuspehom i haosom. Na kraju, akcioni plan, kao element reinženjeringa, treba da sadrži konkretne aktivnosti, odgovornosti i mete, tj. mapu po kojoj se krećemo u realizaciji konkretnog reinženjering projekta. Bez plana ljudi se osećaju izgubljeno.

Da bise stvorila i održala transformaciona promena putem reinženjeringa kao metoda takvih poduhvata, neophodno je istaći bitne elemente poslovnog reinženjeringa, a to su: jasna vizija, veštine i sposobnosti, podsticaji (motivatori), resursi i plan akcije. Ukoliko nisu prisutni svi navedeni elementi reinženjeringa, ne može se govoriti o uspešnom reinženjeringu, tj. promeni putem reinženjeringa.

Tako, na primer: bez vizije nastupa konfuzija, bez neophodnih veština i sposobnosti nastaje uznemirenost (zabrinutost), a bez podsticaja (motivatora) nema promene.

U traganju za odgovorom na pitanje, šta su specifični ciljevi reinženjeringa, čini nam se da Bennis i Mische iznose, možda, i najbolji sadržaj ciljeva reinženjeringa.

Cilj 1: Povećanje produktivnosti. Reinženjeringom se nastoji povećati produktivnost uz kreiranje inovativnijih i sadržajnijih procesa, koji imaju neprekidan tok, prirodni redosled i prirodnu brzinu. Paradigma o vertikalnoj organizaciji, zadacima i odgovornosti je prevaziđena i izmenjena sa multifunkcionalnom, ravnom, mrežnom strukturom. Klasičan *top-down* ("odozgo-nadole") pristup kontroli i donošenju odluka, zamenjen je novim pristupom koji je orijentisan na jezgro (suštinu) procesa, a za osnovu ima osamostaljivanje zaposlenih i veću blizinu sa potrošačima.¹⁰

Cilj 2: Optimiziranje vrednosti za akcionare. Reinženjering teži da optimizira vrednost za akcionare radeći stvari drugačije. Kao primer mogu se navesti inovacije u oblasti oblikovanja proizvoda, proizvodnje i potrošačke usluge. Reinženjering donosi koristi i za akcionare u nekoliko specifičnih područja:¹¹

- Povećava interes zaposlenih za samo preduzeće, liderstvo u njemu, njegove proizvode ili usluge i potrošače.
- Poboljšava internu saradnju, komunikaciju, timski rad i razumevanje potreba.
- Povećava znanje zaposlenih o usmeravanju organizacije, njenoj ulozi na tržištu, njenoj konkurenciji i identitetu.
- Poboljšava usklađenost veština zaposlenih i njihove osposobljenosti za odgovornost i procese.

¹⁰ Milisavljević, M. (2000) *Liderstvo u preduzeću*, Savremena administracija, Beograd, str. 141

¹¹ Janićijević, N. (2004) *Upravljanje organizacionim promenama*, Beograd: Ekonomski fakultet, str. 291

- Nove pojedinačne i grupne mere uspeha koje su najuže povezane sa tržištem, vrednošću izvršenog rada i doprinosima.
- Zaposleni, uključeni u proces reinženjeringa, uviđaju njegove koristi i prednosti i time pomažu organizaciji u ostvarenju dugoročnog rasta i konkurentnosti.

Cilj 3: Ostvarenje kvantnih rezultata. Reinženjering utvrđuje dostizanje najmanje 50% poboljšanja. Istraživanje autora, i njihovo iskustvo, indicira sledeće vrste rezultata reinženjeringa:

- poboljšanje produktivnosti od 25-100%,
- glavni račun prebaciti od 25-50%,
- smanjiti zalihe od 40-50%,
- poboljšanja vremena ciklusa procesa od 50-300%,
- poboljšanje indirektnih troškova od 25-50%.

Dakle, ovo nisu inkrementalna poboljšanja od 5, 10, ili 15%, koje većina organizacija želi da ostvari.

Cilj 4: Konsolidacija funkcija. Reinženjeringom se nastoji stvoriti organizacija koja je plića, ravnija i brža. Sposobnost brzog prihvatanja inovacija, tržišnih potreba, tehnološkog razvoja, potrošačkih trendova, i konkurentske inicijative je zaštitni znak organizacija koje koriste reinženjering i ponovno stvaranje.

Cilj 5: Eliminisanje nepotrebnih nivoa rada. Reinženjering konstruktivno analizira organizacionu hijerarhiju i aktivnosti u svetlu njihove vrednosti, svrhe i sadržaja. Organizacioni nivoi i aktivnosti koji imaju malu vrednost za akcionare ili malo doprinose konkurentnosti se ili restrukturiraju ili eliminišu. Stvaranje i ponovo stvaranje organizacije zahteva kontinuiranu procenu organizacije, njene menadžerske prakse, ljudi, sistema, potrošača i sredine u kojoj funkcioniše.

Bennis i Mische dali su prihvatljiv **model procesa reinženjeringa** koji se može primenjivati na organizacije različite vrste, bez obzira na njihovu veličinu, profitnu ili neprofitnu orijentaciju ili pripadnost grani. Metodologija reinženjeringa je neophodna da bi se proces odvijao bez većih smetnji i logičko-sistematično, kako bi se obezbedio uspeh reinženjering poduhvata. Prema navedenim autorima, može se identifikovati pet faza reinženjeringa. Svaka od navedenih faza modela reinženjeringa ima svoje sopstvene klastere (grupe), sadržaje, ciljeve i zadatke:

Faza 1: Utvrđivanje vizije i ciljeva¹²

- kreiranje vizije i ciljeva
- identifikacija šansi
- formiranje reinženjering timova
- komuniciranje vizije
- utvrđivanje infrastrukture

Faza 2: Benčmarking i definisanje uspeha

- praksa benčmarkinga
- identifikovanje najbolje prakse
- procenjivanje informacione tehnologije
- utvrđivanje meta koje treba dostići

Faza 3: Inoviranje procesa

- konceptualizacija procesa
- mapiranje procesa
- testiranje prototipa procesa
- prerađivanje prototipa procesa

¹² Milisavljević, M. (2000) *Liderstvo u preduzeću*, Savremena administracija, Beograd, str 148

- reinženjering informacione tehnologije
- supstituisanje starih novim procesima

Faza 4: Transformisanje organizacije

- transformisanje organizacije
- transformisanje strukture
- implementiranje reinženjering procesa

Faza 5: Monitoring i reinženjering procesa

- preradivanje procesa
- monitoring za poboljšanje
- transferisanje učenja

Reinženjering kao novi koncept i metod transformacionih promena je ušao u teoriju i praksu menadžmenta na velika vrata. Ipak, istraživanja pokazuju da je priličan broj reinženjering poduhvata doživeo neuspeh. Između 50% do 70% organizacija koje krenu putem reinženjeringa nikada ne dostignu željene rezultate ili čak, prema nekim istraživanjima, između 60% i 85%. Glavni uzroci neuspeha su otpor reinženjering promenama, ali i često ne baš dobro osmišljena vizija, ciljevi benčmarkinga i inovacija procesa, kao i druge slabosti. U svakom slučaju, kako to kaže eminentni Piter Draker, reinženjering ima perspektivu i mora da postoji.

2. Novi pristupi marketingu u odnosu sa kupcima

Veoma je važno razumeti da su promene koje su se desile u marketingu uslovljene promenama u poslovnom okruženju. Tradicionalni marketing je zasnovan na konceptu marketing miksa koji u sebi sadrži četiri osnovna elementa: proizvod, cena, distribucija i prodaja i promocija. Ovaj koncept se u literaturi najčešće spominje kao 4P. Ipak poslednjih godina poslovanje u svim sektorima je uslovljeno da dopuni postojećih 4P sa dodatnim elementima kao što su: interakcija, veza sa potrošačima i mreža. Na taj način se zapravo stvara novi pristup u marketingu koji se razlikuje od tradicionalnog. Po novom pristupu (tzv. marketing odnosa) se smatra da je bolje fokusirati se na potrošače i vezu sa njima nego na proizvod i tržište. Poređenje ova dva pristupa možete videti u Tabeli 1. Stoga prema novom pristupu ključ poslovanja je da se definišu marketing aktivnosti na izgradnju veze sa potrošačima, interakciju i mreže, na različitim ali često jednako važnim tržištima.¹³

¹³ Filipović V. i Kostić M. (2008) *Marketing menadžment teorija i praksa*, Beograd: FON, str 122

Tabela 1. Razlike između tradicionalnog i novog pristupa¹⁴

KARAKTERISTIKE	TRADICIONALNI OBRAZAC: TRANSAKCIJA	NOVI OBRAZAC: INTERAKCIJA, VEZA SA POTROŠAČIMA I MREŽA
Učesnici	Kupac ima generisane potrebe, i prodavac ima generisane ponude	Kupac ima specifične potrebe, i prodavac ima jedinstvene ponude
Priroda marketing razmene	Proizvodi i usluge su standardizovani	Proizvodi i usluge su prilagođeni
Interakcija između učesnika	Interakcija između učesnika se može okarakterisati rečima kao što su moć, konflikt i kontrola	Interakcija između učesnika se može okarakterisati rečima kao što su poverenje, obaveza i saradnja
Trajanje marketing razmene	Trajanje marketing razmene je nezavisno i diskretno	Trajanje marketing razmene je neprekidno
Struktura tržišta	Struktura tržišta je okarakterisana rečima kao što su anonimno i efikasno tržište	Struktura tržišta je okarakterisana u mrežnom pristupu
Marketing pristup	Marketing pristup je marketing kroz tradicionalnih 4P	Marketing pristup je marketing kroz veze sa potrošačima, mreže i interakcije

Sve u svemu, tabela 1 jasno pokazuje da razlike između tradicionalnog obrasca usmerenog na transakcije i novog obrasca koji insistira na izgradnji interakcije, vezama sa potrošačima i stvaranju mreža. Osnovna razlika u korist novog pristupa je da je fokus na dugi rok, kontinuelnosti odnosa i stvaranje lojalnosti. Sve u svemu, strategija zadržavanja kupaca u dugom roku ima za krajnji rezultat lojalnost kupaca.

¹⁴ Filipović V. i Kostić M. (2008) *Marketing menadžment teorija i praksa*, Beograd: FON, str 183

4.1. Marketing dugoročnih odnosa kao nova paradigma

Savremena privreda sve više poprima globalan karakter, pa su preduzeća u svojim aktivnostima primorana da se kreću sledećim smerom: od jednostavnih tržišnih transakcijama ka ponovljenim tržišnim transakcijama s istim partnerom, što prerasta u određene poslovne odnose koji se mogu okarakterisati kao partnerstvo. Ide se i na stvaranje viših oblika, kao što su stratezijske alijanse između jednog ili više partnera koje su u svojoj suštini mreža odnosa. Kao rezultat produbljene integracije, veoma često dolazi do vertikalne integracije između partnera koja se može obaviti merdžerom (pripajanjem) ili akvizicijom (spajanjem). Ovi procesi ukazuju na to da se na potrošače gleda kao na esencijalni stratezijski izvor preduzeća. Da bi preduzeće uspešno i dugoročno održivo poslovalo, ono se mora orijentisati na očuvanje i razvijanje ovog stratezijskog izvora.¹⁵ Teško je očekivati da se između prodavaca i kupaca uspostavi i održava odnos "jedan prema jedan", budući da je potrošačka baza vrlo široka. Zbog toga se teško uspostavlja balans između davanja i uzimanja koji je vitalan u svakom odnosu između prodavaca i kupaca. Najčešći uzrok napuštanja preduzeća od strane kupaca koji su lojalni i koji kontinuelno kupuju njegove proizvode usluge je nedovoljan stepen njihovog uvažavanja. Situacija koje je najviše frustrirajuća za kupce je ona kada oni stiču percepciju da su hendikepirani zbog svoje lojalnosti.

Marketing dugoročnih odnosa nastoji da ustanovi, održi i unapredi odnose s potrošačima i drugim partnerima da bi se ostvarila dobit i na taj način ostvarili ciljevi preduzeća. To se postiže obostranom razmenom i isporukom obećanja. Ovde se mogu uočiti neke bitne karakteristike koncepta marketing odnosa:

- Bitan je koncept obećanja, odnosno njegovog striktnog sprovođenja;
- Da bi se ostvarili ciljevi poslovanja, preduzeća prelaze sa kratkoročnih na uspostavljanje dugoročnih partnerskih odnosa.

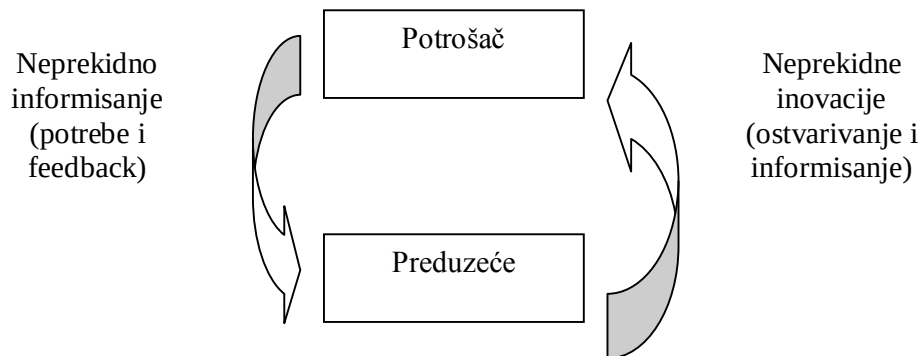
¹⁵ Kotler P. (1998) *Marketing Management*, Njujork: Prentice-Hall, str 211

Da bi se na najbolji način objasnili fundamenti marketinga dugoročnih odnosa, sugerise se koncept kruga potrošača, koji se sastoji iz kontinuelnog informisanja proizvođača o potrebama potrošača, kontinuelnog učenja koje je neophodno da bi se raspoložive informacije mogle prevesti u kontinuelne inovacije koje su osnova za zadovoljenje pomenutih potreba potrošača.¹⁶ Osnovna orijentacija je da se partnerstvo produbljuje sa partnerstva orijentisanog na proizvoda na strategije odnosa koje su zasnovane na poverenju. Promenom fokusa od proizvoda na proces, dolazi do promene od jedne ka više transakcija u vremenu, što je dobra orijentacija na marketing odnosa.

Nije više bitno da se neka stvar dobro obavi po prvi put, već je akcenat na kontinuelnom učenju usmerenom na stalna poboljšanja. Kreativni procesi sadržani u prikupljanju informacija, učenju i inovacijama su osnova marketing odnosa. Za razliku od marketinga dugoročnih odnosa, kod klasičnog transakcionog marketinga akcenat je na jednoj transakciji, kontakti s potrošačima su skromni, pa su usled toga obaveze prema potrošačima limitirane, orijentacija u poslovanju je kratkoročna, a pažnja se uglavnom usmerava na osobine proizvoda koji je predmet transakcije. Kod marketinga dugoročnih odnosa, akcenat je na održavanju potrošača i na koristi koju potrošač ima od većeg broja transakcija. Iz tog razloga, stavlja se veći akcenat na usluge koje prate proizvod i na neprekidni kontakt s potrošačima. Ovakva strategija je klasičan primer strategija zadržavanja kupaca u dugom roku ima za krajnji rezultat lojalnost kupaca.

¹⁶ Ilić, M. (2006) *Marketing menadžment*, Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća, Beograd, str 90

Slika 1. Krug potrošača¹⁷



Kontinuelno učenje i razumevanje stvarnosti

Sprovođenje ovakvog odnosa u svim njegovim dimenzijama je dobar način za stvaranje pouzdanog izvora održive konkurentne prednosti. Akcenat se stavlja na zadržavanje postojećih potrošača (što je strategija koja je značajno jeftinija nego pridobijanje novih potrošača). Marketing dugoročnih odnosa je svojevrsno proširenje koncepcije kreiranja vrednosti. Satisfakcija, ali i kreiranje vrednosti su ciljevi od krucijalnog značaja za osvajanje i zadržavanje tržišnog učešća. Potrošač od pasivnog postaje aktivan učesnik u održavanju odnosa zadovoljenja. Marketing orijentisana preduzeća jasno sagledavaju značaj uspostavljanja odnosa s potrošačima zasnovanim na ovoj novoj paradigmi i pružaju im satisfakciju kreiranjem vrednosti. Marketing dugoročnih odnosa usmeren je na razvoj i održavanje uspešnih odnosa u razmeni. Razlog zbog kojeg potrošači ulaze u marketing odnosa je očekivanje da će dobiti posebnu vrednost proisteklu iz participacije u ovim odnosima.¹⁸

Upravljanje odnosima mora da bude u obostranoj koristi da bi vodilo ka proširenju i produbljivanju transakcija. Preduzeće treba da pomaže svojim potrošačima, da ih upozna i da bude u stalnom kontaktu s njima da bi bilo u stanju da im ponudi i isporuči ono što oni žele. Implementacija ovakvog koncepta dovodi do stvaranja povećane lojalnosti potrošača koji kupuju sve više i sve češće. Marketing odnosa treba da omogući prodavcu i kupcu da zajedničkim snagama rešavaju obostrane

¹⁷ Kotler P. (1998) *Marketing Management*, Njujork: Prentice-Hall, str 221

¹⁸ Stock, J. i Lambert, D. (2001) *Strategic logistic Management*, Boston: McGraw-Hill, str 56

probleme da bi preduzeće jasno znalo koji su bitni zahtevi kupaca. Kod marketing odnosa, veoma je bitno ustanovljavanje koliki je značaj pojedinih potrošača za preduzeće i s druge strane, kakav je značaj preduzeća za potrošača (. To se najbolje može opisati matricom 2x2 u kojoj su prikazani četiri moguća ishoda, u zavisnosti od značaj potrošača za preduzeća i značaj preduzeća za potrošače, a što je prikazano na slici 2.¹⁹

Slika 2. Važnost poslovnih odnosa²⁰

ZNAČAJ POTROŠAČA ZA PREDUZEĆE DOBAVLJAČA	Veliki	Proširiti zavisnost	Strategijsko partnerstvo
	Mali	Promeniti tržište	Upravljanje zavisnošću
		Mali	Veliki

ZNAČAJ PREDUZEĆA DOBAVLJAČA
ZA POTROŠAČA

Ukoliko se utvrdi da su potrošači veoma značajni za preduzeće i preduzeće veoma značajno za njih, strategijsko partnerstvo se u tom slučaju nameće samo po sebi kao najbolji način izgradnje dugoročnih odnosa obostrane koristi. Ukoliko se ispostavi da je u oba slučaja značaj veoma mali, najbolja strategija je ići na napuštanje tog tržišta, odnosno preduzeće treba da traži nove potrošače, a potrošači treba da se preorijentišu na nove dobavljače. Za preduzeće je najbolji slučaj ukoliko je ono

¹⁹ Milisavljević M. (1998) *Marketing*, Beograd: Savremena administracija, str 442

²⁰ Kotler P. (1998) *Marketing Management*, Njujork: Prentice-Hall, str 230

veoma značajno za potrošače, dok ono od njih ne zavisi u velikoj meri. U tom slučaju, preduzeće treba pažljivo da upravlja ovim stepenom zavisnosti. Četvrti slučaj je kada su potrošači veoma značajni za preduzeće, ali je stepen značajnosti preduzeća za potrošače mnogo manji. U tom slučaju, preduzeće treba da pokuša da proširi stepen zavisnosti potrošača.

4.2. Pet nivoa odnosa

Kotler je posmatrao transakcioni marketing kao deo ideje koja se zove marketing odnosa. Kao završni ishod marketing odnosa, dolazi do stvaranja aktive potrošača koja se naziva marketing mreža. Kotler smatra da proces razvoja potrošača ide kroz nekoliko etapa.²¹

U prvoj fazi javljaju se određene sklonosti od strane potrošača prema određenoj firmi. Ovde još uvek ne dolazi do konkretne akcije od strane potrošača u vidu kupovine. Još uvek se u kognitivnim procesima potrošača razmatra odluka o priklanjanju potencijalno atraktivnom proizvodu.

Nakon što potrošač, analizirajući opipljive i neopipljive koristi, ustanovi da je korisnost kupovine za novog proizvoda za njega dovoljna, on se odlučuje da svoje želje i potrebe pretoči u konkretne odluke. Na taj način, potrošač ulazi u kategoriju "prvi put kupca" (*first time buyer*). Prvi put kupac može da postaje još lojalniji potrošač, a može i da odustane od daljih kupovina ukoliko se ispostavi da korisnost konzumiranja određenog proizvoda nije u skladu sa očekivanjima potrošača.²²

Oni potrošači koji ustanove da kupovinom određenog proizvoda ostvaruju odgovarajući stepen korisnosti verovatno će ponoviti kupovinu proizvoda. Oni još uvek nisu visoko lojalni, ali se za njih može reći da ispoljavaju prilično jasne preferencije koje se tiču određene firme i njenih proizvoda.

²¹ Hanić H., Krsmanović S. (2001) *Marketing informacioni sistemi*, Beograd: Ekonomski fakultet, str 84

²² Milisavljević M. (1998) *Marketing*, Beograd: Savremena administracija, str 450

Daljim produblјivanjem lojalnosti, potrošači postaju "klijenti" neke firme. Na ovom stepenu razvoja odnosa između potrošača i firme, potrošači su u velikoj meri lojalni, ali još uvek ne učestvuju na aktivan način u marketingu odnosa, u smislu slanja povratnih informacija koje sadrže više informacija od proste činjenice da potrošači preferiraju određeni proizvod (kraće rečeno, još uvek nije razvijena povratna sprega – feedback).

U narednoj fazi, potrošači se mogu okarakterisati kao "advokati" određene firme. Oni se javljaju kao "najbolja reklama za firmu", jer drugim potrošačima pružaju informacije o korisnosti proizvoda koje konzumiraju. Ova grupa potrošača je značajna budući da se ona javlja kao multiplikator koji stvar nove potrošače putem proces besplatnog reklamiranja.²³

Konačno, u šestoj fazi potrošači postaju "partneri" firme. Zainteresovani za kontinuelno unapređivanje performansi proizvoda i usluga određenog preduzeća, potrošači se aktivno uključuju u marketing odnosa, pružajući informacije o tome kakve proizvode bi želeli da imaju na raspolaganju u budućnosti.

U svakoj etapi može se desiti da potrošač odustane i postane bivši ili neaktivni potrošač. Preduzeće nastoji da produbi lojalnost potrošača, ali mora biti veoma oprezno u određivanju intenziteta napora usmerenih u tom pravcu. Zbog toga se razlikuje pet različitih nivoa investiranja preduzeća u stvaranju odnosa sa potrošačima. Na slici 3 predstavljen je predstaviti program unapređenja odnosa s potrošačima. U prvoj dimenziji posmatra se broj potrošača ili distributera sa kojima se posluje (koji može biti veliki, srednji i mali), dok se po drugoj dimenziji posmatra visina marže koja takođe može biti velika, osrednja i mala. Ukrštanjem ove dve dimenzije dobija se devet polja i pet osnovnih nivoa marketing odnosa.²⁴

²³ Gligorijević M. (2004) *Industrijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str 122

²⁴ Greenwood R and Hingins R. (1993) "Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes" *Academy of Management Journal*, vol 36, no 5, pp 258-274

Slika 3. Nivoi u marketingu odnosa²⁵

	Visoka marža	Osrednja marža	Niska marža
Mnogo potrošača/ distributera	Odgovorni	Reaktivni	Bazični
Osrednji broj potrošača/distributera	Proaktivni	Odgovorni	Reaktivni
Malo potrošača/ distributera	Partnerstvo	Proaktivni	Odgovorni

Prvi nivo je bazični marketing, kada se odnos s potrošačem svodi samo na prodaju i on postoji u slučaju postojanja velikog broja potrošača i niske marže. Dobar primer je prodaja struje. Drugi nivo je reaktivni marketing kada preduzeće prodaje proizvod, ohrabrujući potrošače da pitaju ili da iznose svoje komentare. Ovo se sreće kod različitih proizvoda, u zavisnosti od stadijuma razvoja firme. Treći nivo je odgovorni marketing kada se, pored prodaje, potrošač pita da li mu je proizvod doneo dovoljnu satisfakciju i da li potrošač ima neku ideju kako se proizvod može poboljšati. Dobar primer su prodaje turističkih aranžmana. Četvrti nivo je proaktivni marketing kada prodavci u preduzeću češće kontaktiraju s potrošačima u cilju poboljšanja proizvoda. Najčešće se dešava kod kastomizovanih proizvoda, ali se može primeniti i kod proizvoda masovne potrošnje u zavisnosti od proaktivnosti firme. Na kraju, peti nivo je partnerski marketing, kada proizvođač neprekidno sarađuje s potrošačima da bi otkrio sva moguća poboljšanja proizvoda koja mogu da obezbede uštede potrošačima i veći nivo njihove satisfakcije, dugoročne odnose i lojalnost.

²⁵ Stock, J. i Lambert, D. (2001) *Strategic logistic Management*, Boston: McGraw-Hill, str 88

4.3. Informaciona tehnologija kao faktor unapređenja marketing odnosa

Poslovanje u današnjem obliku, u mnogim slučajevima, ne bi bilo moguće obaviti bez postojanja odgovarajućih informacionih tehnologija (IT). Uticaj IT je počeo 60-ih godina prošlog veka kada su one omogućile obradu i skladištenje velikog broja podataka. U tom početnom periodu IT su se primenjivale za upravljanje informacijama o kupcima i konkurencije u realnom vremenu, povećanje analitičkih mogućnosti i kao sistem za podršku odlučivanju. Nakon toga je brzim razvojem IT su ušle u sve procese poslovanja i na taj način su postale neizostavni element savremenih poslovnih jedinica.

Uticaj IT na savremeni poslovanje privrede, pa i preduzeća kao poslovnih sistema se ogleda u dva pravca. Prvi pravac je usmeravanje na stvaranje novih grana privrede koje imaju za cilj da koncentrišu znanje oko poslova obrade podataka. Drugi se odnosi na preduzeće kao privredni subjekt u kome se prikupljanjem, obradom i korišćenjem podataka nameće potreba za strukturalnim promenama u okviru same organizacije. Ove promene pretpostavljaju razvijanje posebnih poslovnih aktivnosti vezanih za informacije, računovodstveni informacioni sistemi, automatizaciju proizvodnih poslovnih procesa i planiranje, analizu, kontrolu i reviziju celokupnog poslovnog odlučivanja. Bez obzira na dugu istoriju odnosa između IT i poslovanja oni su i dalje zategnuti zbog faktora kao što su kulturološke razlike između IT i poslovanja, različitih indikatora ključnih performansi i razmimoilaženja percepcije o upotrebljivosti sistema. Uprkos poteškoćama i dalje postoji potreba da IT sarađuju sa svim funkcijama preduzeća kako bi aktivno radili na razvoju sveobuhvatne i integrisane strategije, podršku menadžerskom odlučivanju, kreiranju konkurentske prednosti i da generišu aplikacije za istraživanje tržišta u realnom vremenu. Kako će se IT vremenom još više razvijati potreba za saradnjom će biti sve veća. Informaciona revolucija je i u marketingu stvorila pretpostavke za ubrzani razvoj novih koncepcija. Olakšano je kreiranje vrednosti od strane proizvođača, ali i pribavljanje vrednosti od strane potrošača. Transakciono tržište se sužava, budući da više nije neophodno imati

fizički kontakt između prodavca i kupca. Naprotiv, dolazi do razdvajanja informacija o proizvodima ili uslugama od samih proizvoda i usluga.

Budući da se marketing odnosa zasniva na uzajamnom poverenju, fizički kontakt između potrošača i preduzeća više nije neophodan. Marketing odnosa se zasniva na ustanovljavanju baze podataka postojećih i potencijalnih potrošača, na slanju različitih vrsta poruka bazi podataka o karakteristikama i preferencijama potrošača, kao i na praćenju svakog odnosa, isporuka vrednosti i proisteklih troškova. Pretpostavka marketing odnosa je da se upravlja bazom podataka i da se stvara mreža odnosa među preduzećima. Fokus je na razmeni, učesnicima u procesu razmene, broju kontakata, nivou međuzavisnosti i načinu komuniciranja između učesnika u razmeni. Na osnovu ovoga moguće je napraviti razliku između tipova marketinga.

1. Transakcioni marketing uključuje privlačenje i zadržavanje kupaca putem upravljanja marketing miksom i koji kupce posmatra kao varijable kojima se upravlja cenom, distribucijom, proizvodom/uslugom i promocijom. Pravi primer su proizvodi koji se prodaju kroz masovne kampanje (na primer, omekšivači i sl.)

2. Marketing odnosa koji može biti:

- Marketing baze podataka koji koristi savremenu informacionu tehnologiju koja preduzeću omogućava da stvori odnose sa pojedinim potrošačima na osnovu poznavanja adresa i interaktivnih medija.
- Interakcioni marketing koji fokusira pojedince, odnosno ljude, organizacije i društvene procese koji ih povezuju, učesnike u uspostavljenim odnosima koji duže traju;
- Marketing mreže koji ima u svom fokusu kreiranje, korišćenje i održavanje mreže.

IT, u najkraćem omogućava da se lakše pride pojedincu i da se sa njime uspostave odnosi jedan na jedan i stvori lojalnost.

5. Upravljanje odnosima s kupcima

5.1. Koreni koncepta

Odmah je potrebno naglasiti kako se u slučaju *Customer Relationship Managementa* ne radi ni o kakvom izrazito revolucionarnom konceptu. Naime, najveći deo kompanija koje vode brigu o sebi i o svojim kupcima već odavno praktikuje aktivnosti kao što su pamćenje i prisećanje imena kupca, beleženje drugih bitnih informacija o njemu i njegovoj porodici, praćenje njihovih navika i preferencija pri kupovini i sakupljene informacije koristi za usavršavanje postojećih proizvoda, odnosno, usluga, kreiranje i promociju novih, ili prilagođavanje sopstvenih poslovnih modela. Zapravo je reč o godinama staroj praksi čiji su segmenti već odavno čine deo svakodnevnih aktivnosti.²⁶

Za upoznavanje s izvornim oblikom menadžmenta odnosa sa potrošačima, potrebno je vratiti se pedesetak godina unazad, u vreme kada je život bio znatno jednostavniji, sporiji, verovatno i ugodniji, ali nije mogao ponuditi velike šanse za izbor među alternativama na tržištu.

Od ljudi koji su u to doba živeli tražio je puno više ličnih kontakata sa susedima i ostalim žiteljima zajednice koja ih je okruživala. Život ljudi bio je jednostavan, a takve su bile i njihove navike. Sve što im je bilo potrebno mogli su pronaći u malim dućanima, uglavnom pozicioniranim na uglovima njihovih ulica. Svi ti ljudi poznavali su osobu koja je radila u dućanu, kao što je i ona poznavala njih. Trgovac je bio upoznat s njihovim dnevnim ritmom, znao je u koje vrijeme obično dolaze po namirnice pa je mogao sa velikom dozom sigurnosti pretpostavljati što bi im sve moglo zatrebati.

Mogao je pretpostaviti da će za predstojeći praznik neka porodica poželeti svinjsko meso s krompirom, a druga ćuretinu. Zato što je svakog stanovnika svog kvarta znao po imenu i poznao stanje u njegovoj porodici, mogao je zaključiti kad će neki od njih poželeti da kupi pršut da bi, na primer, počastio prijatelje zbog

²⁶ Rakić, B. (2002) *Marketing*, Beograd: Megatrend, str 211

dobijanja prinove u porodici. Znao je, iz navike, da će deca iz četvrti navratiti nakon odlaska u bioskop kako bi potrošila džeparac na grickalice, sokove, bombone ili lizalice.²⁷

Nekoj staroj gospođi bez bojazni je mogao na kraju mjeseca dati robu na poček, jer je bio siguran da će mu ona platiti već istog onog jutra kada joj poštar donese penziju. Može se reći da je odnos žitelja četvrti prema trgovcu, kao i trgovca prema njima, bio više nego dobrosusedski. Tim je ljudima trgovac sa ugla bio gotovo pa član porodice.

Prateći eksplozivan porast gradskog stanovništva, počela su rasti i prodajna mesta. Trgovce s ugla ubrzo su zamenili «bezdušni» supermarketi i još veći hipermarketi, prilagođeni rastućim željama i potrebama potrošačkog društva. Poslujući u skladu sa principima logike *ekonomije obima*, takvi prodajni hangari s periferije velikih američkih i zapadnoevropskih gradova kupcima su mogli po znatno nižim cenama ponuditi vrlo različitu potrošnu robu, pa su ovi, uz sve ostale pogodnosti, mogli uživati u daleko širem izboru i mogućnosti poređenja proizvoda različitih marki, a sve bez potrebe za gubljenjem vremena u obilaženju desetina manjih prodajnih mesta.

Međutim, porodična atmosfera kao osnovna odrednica odnosa trgovca s ugla i ljudi iz pripadajuće gradske četvrti, u takvim se objektima nije mogla održati, prvenstveno zbog velikog broja kupaca koji su svakodnevno dolazili. Trgovac nije ostao sam, nego mu je pridružen veći broj saradnika koji opet nisu bili u stanju da pamte imena i lica, a pogotovo ne potrebe, navike ili preferencije ljudi koje su sretali u dućanu. Odnos prodajnog osoblja s kupcima postao je strogo profesionalan, služben, hladan. Iskrenu radost ili saosjećanje na licima prodajnog osoblja odmenio je isforsirani veštački smešak. Ukratko, porodična atmosfera

²⁷ Gligorijević M. (2004) *Industrijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str 125

kakva je vladala u malim dućanima s ugla ulice gotovo preko noći je pretvorena u nešto potpuno suprotno.²⁸

Jačanje uloge kupaca u odnosu na ostale učesnike trgovačkog lanca i rast njihovih zahteva poslednjih nekoliko godina, osnovni su uzroci pokretanja dijametralno suprotnog trenda. Po uzoru na prethodnike, današnji trgovci nastoje da saznaju što više o svojim kupcima, a prikupljena znanja koriste u svrhu prilagođavanja vlastite ponude, poboljšavanja međusobnih odnosa i ostvarivanja svih, a u prvom redu finansijskih, koristi koje takva poboljšanja mogu donijeti.

Glavna razlika između savremenog *Customer Relationship Managementa* i opisanih «drevnih» nastojanja proizlazi iz velikih korisničkih baza kojima savremeni ponuđači raspolažu. Oglada se u širokoj primjeni sofisticirane informacione tehnologije u svrhu automatizacije aktivnosti memorisanja i obrade podataka, sprovođenja raznih analiza i ostvarivanja kontakata s kupcima posredstvom raspoloživih komunikacijskih kanala.

5.2. Definicija i ciljevi menadžmenta odnosa sa potrošačima

Prema definiciji koju je u svojoj knjizi «*Accelerating Customer Relationships*» ponudio Ronald. S. Swift, *Customer Relationship Management*, ili skraćeno CRM, uključuje: „Nastojanja celokupne kompanije usmerena ka što boljem razumevanju ponašanja kupaca i sticanju mogućnosti uticaja na njega kroz raznovrsne oblike smislene komunikacije; sa ciljem kontinuiranog unapređivanja sposobnosti privlačenja novih i zadržavanja postojećih kupaca i podizanja nivoa njihove odanosti i korisnosti“.²⁹

²⁸ Milisavljević M. (1998) *Marketing*, Beograd: Savremena administracija, str 456

²⁹ Christopher, M. (1997) *Marketing Logistics*, New York: Butterworth-Heinemann Ltd, str 102

Definicija sadrži nekoliko vrlo bitnih momenata na koje je potrebno obratiti pažnju:³⁰

Radi se o nastojanjima *celokupne* kompanije, a ne isključivo marketinškog ili nekog drugog odeljenja – iza implementacije menadžmenta odnosa sa potrošačima filozofije u poslovanje bilo koje firme treba biti jasno razrađena strategija fokusiranja na zadovoljavanje kupca s krajnjim ciljem prilagođavanja celokupnog poslovnog procesa tome cilju.

Cilj je što bolje razumeti ponašanje kupca kako bi se stekla moć *uticanja* na njegove aktivnosti – doslednim praćenjem i kontinuiranim beleženjem svega što čine njeni kupci, kompanija dolazi u situaciju da bude spremna da pravovremeno i prikladno reaguje na radnje koje ovi nameravaju preduzeti u budućnosti.

U pitanju je *kontinuiran proces*, a ne nekakav pojedinačni jednokratni projekt s ograničenim trajanjem – prikupljanje podataka o kupcu, a jednaka je situacija i sa prilagođavanjem poslovnih aktivnosti profilima pojedinih (grupa) kupaca, ne može se ograničiti na neki vremenski period, već su u pitanju trajni naponi.

Namera *Customer Relationship Managementa* je da kontinuirano nastoji da „unaprediti poslovni proces kako bi postalo moguće komunicirati s *pravim kupcem*, pružajući mu *pravu ponudu* (proizvod i cenu), istovremeno koristeći *pravi* (komunikacijski) *kanal* u *pravo vrijeme*“.³¹ Navedena četiri dostignuća u detaljnijoj razradi upućuju na velik broj veoma korisnih efekata koje implementacija ove poslovne filozofije može doneti:³²

- *Pravi kupac* – sticanje mogućnosti prepoznavanja ključnih (grupa) klijenata i znatno bolje shvatanje najkorisnijih (najizdašnijih) kupaca, s ciljem njihovog što dužeg zadržavanja u spomenutom krugu; (u retkim slučajevima korišćena) mogućnost stimulisanja „nekorisnih“ kupaca (koji

³⁰ Greenwood R and Hingins R. (1993) "Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes" *Academy of Management Journal*, vol 36, no 5, pp 258-274

³¹ Christopher, M. (1997) *Marketing Logistics*, New York: Butterworth-Heinemann Ltd, str 105

³² Rakić, B. (2002) *Marketing*, Beograd: Megatrend, str 231

donose isključivo trošak) na prelazak ka konkurentskim ponuđačima proizvoda i usluga;

- *Prava ponuda* – dobijanje mogućnosti definisanja onih proizvoda i usluga koji u najvećoj meri zadovoljavaju potrebe, želje i preferencije pojedinih (grupa) kupaca; sposobnost kreiranja novih ili modifikovanja postojećih proizvoda ili usluga u skladu s napomenama primljenim od strane određenih (grupa) kupaca; sposobnost identifikacije kupaca koje je korisno usmeriti na nove ili dodatne kupovine nekih proizvoda ili usluga (engl. *crosselling*);
- *Pravi kanal* – otkrivanje i upotreba komunikacijskih kanala koji kupcima najviše odgovaraju; mogućnost koordinisanja različitih oblika komunikacije putem kojih kupci stupaju u kontakte s kompanijom; sposobnost da se iz svakog kontakta s kupcem prikupe važni podaci koji će biti iskorišćeni za dalje unapređivanje odnosa s njime;
- *Pravo vreme* – stvaranje spoznaje o vremenu u kojemu kupci najradije žele stupiti u kontakt s ponuđačima; sticanje sposobnosti uspostavljanja komunikacije s kupcima u realnom vremenu, ili uz vrlo malena odstupanja od njega.

Prikazane namere menadžmenta odnosa sa potrošačima u saglasnosti su s težnjama za postavljanjem kupca u središte svih nastojanja kompanije, a krajnji ciljevi celokupnog procesa su sledeći:³³

- *Zadržavanje postojećih kupaca* – ovaj način upravljanja odnosima s kupcima daje garanciju za održavanje postojeće baze kupaca, ili onog njenog dela koji se odlikuje osobitom izdašnošću pri kupovini proizvoda i usluga kompanije.
- *Privlačenje novih kupaca* – menadžmenta odnosa sa potrošačima pruža mogućnost usmeravanja marketinških aktivnosti na nove osobe koje bi se

³³ Gligorijević M. (2004) *Industrijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str 129

zbog određenih karakteristika trebale pokazati izdašnim kupcima proizvoda ili usluga koje subjekt nudi.

- *Podizanje nivoa potrošnje kupca* – omogućavajući kompaniji da ponudi pravi, željeni i potrebni proizvod u vreme kada on kupcu treba, menadžmenta odnosa sa potrošačima će zasigurno uvećati količinu novca koju određeni kupac ostavlja ponuđaču.

Ostvarenje svih tih ciljeva uslovljeno je doslednim sprovođenjem koncepta menadžmenta odnosa sa potrošačima

5.3. Faze procesa menadžmenta odnosa sa potrošačima

Proces menadžmenta odnosa sa potrošačima utemeljen je na iterativnom, cikličkom provođenju četiriju istih aktivnosti, pri čemu svaki naredni ciklus predstavlja nadogradnju prethodnog. U osnovi procesa se nalazi posedovanje kvalitetnih podataka o korisničkoj bazi, a informacije proizašle iz analiza baze koriste se za prilagođavanje načina ostvarivanja interakcija s kupcima. Na kraju ciklusa prikupljena iskustva se analiziraju u cilju daljeg prilagođavanja

OTKRIVANJE ZNANJA. Ciklus aktivnosti menadžmenta odnosa sa potrošačima započinje analizom istorijskih informacija o kupcima kojima poslovni subjekt raspolaže. Svrha je osigurati preciznu podlogu za donošenje odluka u delovima ciklusa koji trebaju uslediti. Otkrivanje znanja uključuje tri aktivnosti, i to redom: identifikovanje kupaca, segmentacija kupaca i predviđanje ponašanja kupaca.³⁴

Da bi bilo moguće ekstrahovati bilo kakva saznanja, potrebno je posedovati kvalitetne i dovoljno detaljne informacije o kupcima. Zato kompanije nastoje precizno da zabeleže detalje iz svake interakcije s kupcem, bez obzira je li kontakt ostvaren na klasičnom prodajnom mjestu, bankomatu, Internetu, pozivnom centru ili negde drugde. Posebno u slučaju namere privlačenja novih korisnika, takve

³⁴ Christopher, M. (1997) *Marketing Logistics*, New York: Butterworth-Heinemann Ltd, str 105

podatke je moguće pribaviti i od specijaliziranih agencija, iako je etičnost takvih poteza prilično upitna .

Bez obzira na koji način bili prikupljeni, podaci se pohranjuju u jedinstveno centralno skladište podataka poslovnog subjekta. Takvo centraliziranje podataka omogućava znatno jednostavnije otkrivanje složenih oblika povezanosti, a konačni rezultat je sposobnost izuzetno preciznog ciljanja individualnih potreba svakog kupca ponaosob. Otkrivanje kompleksnih relacija među podacima u domenu je sofisticiranih inteligentnih alata za otkrivanje znanja (engl. *data mining tools*).

PLANIRANJE TRŽIŠNIH AKTIVNOSTI . Konkretna primena pronadenog znanja ogleda se u fazi planiranja tržišnih aktivnosti. Ta druga po redu faza uključuje preduzimanje radnji vezanih za definisanje, odnosno, prilagođavanje ponude, kanala distribucije, vremenskog rasporeda pokretanja ostalih potrebnih aktivnost i drugih varijabli procesa *Customer Relationship Managementa*, a u skladu sa potrebama, željama, preferencijama i navikama svakog pojedinog kupca.³⁵

Potreba za modifikovanjem spomenutih aktivnosti zahtevaće angažovanje većeg broja odeljenja unutar kompanije, što se prvenstveno odnosi na marketinško, odeljenje planiranja proizvodnje i odeljenje organizacije lanca distribucije. Zapravo, aktivnosti prilagođavanja kupcu uticaće u većoj ili manjoj meri i na sve ostale delove poslovnog subjekta.

Faza planiranja marketinških aktivnosti trebala bi rezultirati strateškim programima, komunikacije s kupcima, precizno definiranim vrstama kampanja koje se nameravaju pokrenuti, jasnim planovima korišćenja različitih kanala distribucije proizvoda i usluga, određivanjem načina tretmana pojedinih kupaca itd. Drugim rečima, krajnji proizvod ove faze je potpun plan delovanja primenjiv pri ulasku u direktan kontakt s kupcima.

INTERAKCIJA S KUPCEM. Treća faza procesa uključuje stupanje kompanije u direktan kontakt s (potencijalnim) kupcima. Rezultati prethodne faze predstavljaju

³⁵ Milisavljević M. (1998) *Marketing*, Beograd: Savremena administracija, str 456

garanciju kako će ta komunikacija biti utemeljena na tačnim i relevantnim informacijama. Interakcija s kupcem ostvaruje se posredstvom većeg broja različitih komunikacijskih kanala, što uključuje Internet, pozivne centre, komunikaciju elektronskom poštom, ponude putem klasične pošte, direktne kontakte s prodajnim osobljem i agentima u ili izvan prodajnog prostora, i dr.³⁶

Najvažniji rezultat ove faze, što se bez izuzetka odnosi na svaki ciklus, trebala bi biti dodatna saznanja o ponašanju kupaca. Prvenstveno se radi o mestima ostvarivanja kontakata s kompanijom, oblicima realizovanih transakcija i tehnološkim rešenjima koja kupci koriste za komuniciranje. Implementacija adekvatnih rešenja omogućiće da komunikacijski kanali sami zabeleže ove vrlo vredne informacije, koje čine osnovu u svakom nastojanju za daljim prilagođavanjima željama i potrebama kupaca.

ANALIZA I USAVRŠAVANJE. Kontinuirano učenje i prikupljanje vrednih saznanja iz svakog kontakta ostvarenog između kompanije i kupca svoj pravi smisao dobiva tek ukoliko se takve informacije iskoriste u cilju podizanja nivoa kvaliteta ponuđenog i unapređivanje odnosa s kupcima. Upravo je to i svrha analiza koje se sprovode krajem svakog ciklusa menadžmenta odnosa sa potrošačima .

Analizama podležu baš svi oblici interakcije ostvarene između kompanije i kupaca, a dobijena saznanja se koriste u cilju usavršavanja sadržaja poruka koje se upućuju kupcima, oblika komunikacije, vremenskih termina, mesta i načina pristupanja istim itd. Krajnji cilj je vrlo jasan: pri svakom idućem kontaktu sve bolje zadovoljiti kupca.

³⁶ Hanić H., Krsmanović S. (2001) *Marketing informacioni sistemi*, Beograd: Ekonomski fakultet, str 89

6. Uloga promocije i PR u procesu promena

Da bi došlo do realnih i trajnih promena i izlaza iz krize, zaposleni moraju verovati u njihovu neophodnost. Rukovodstvo preduzeća može, doduše, nametnuti promene, iako zaposleni nisu uvereni u njihovu neophodnost. Međutim, takve promene ne bi proizvele realnu promenu njihovog ponašanja i veoma brzo bi ustuknule pred udarcima inercije svakodnevnog ponašanja zaposlenih. Odgovarajući PR je da se kod ogromne većine zaposlenih stvori svest da problemi, već postoje ili da bi do problema moglo doći ako se nešto ne promeni. Što su promene dublje i šire, potrebno je da veći broj zaposlenih ima svest o njihovoj neophodnosti.

Kriza preduzeća je značajni element stvaranja svesti o neophodnosti promena. Ona daje snagu silama koje nastoje da uvedu organizaciju u promene. Pogrešno je verovati da je pad performansi dovoljan za stvaranje uslova za izvođenje organizacionih promena. Zaposleni mogu pad performansi objasniti delovanjem eksternih faktora i nadati se da će se kriza rešiti neutralisanjem sila koje su van kontrole preduzeća. Da bi se uspešno izvele organizacione promene, menadžeri na raspolaganju imaju nekoliko procesa koji doprinese širenju svesti o neophodnosti promena, a PR je efektivno oruđe za prenošenje poruka:³⁷

Identifikacija uzroka ili izvora promena. Top menadžment mora da identifikuje eksterne i interne promene koje dovode organizaciju u stanje neravnoteže i koje zahtevaju organizacione promene. Dakle, potrebna je neka vrsta analize koja prethodi čitavom procesu organizacionih promena. PR ovde nema veliku ulogu, osim ako on svojim lošim delovanjem u prošlosti nije delimično odgovoran za loše rezultate.

Širenje svesti da su promene neophodne. Nije dovoljno da samo top menadžment bude svestan neophodnosti promena. Menadžment mora tu svest da proširi

³⁷ Cuttli S.M. i dr (1999) *Effective Public Relations*, sedmo izdanje, Prentice Hall, London, str. 145

čitavom organizacijom. Iako je moguće ostaviti stvari da idu svojim tokom i da proces inkubacije zaposlenih bude prirodan i spontan, ovu rizičnu strategiju treba izbegavati, jer je moguće da do sazrevanja svesti dođe prekasno. Dobar PR je "šokiranje" zaposlenih informacijama o uzrocima i neophodnostima promena na dramatičan način. "Šok terapija" ima bolji motivacioni efekat nego ako se isti postupak uradi na oprezan način. Moguće je sazvati sastanak na kome će se zaposleni upoznati s realnim ili anticipiranim problemima i na kome će im biti ukazano na posledice odustajanja od promena.

Veoma efikasan metod ukazivanja na "ozbiljnost stvari" je smanjenje plata zaposlenima ili čak neisplaćivanje plate.³⁸ Zaposlenim treba prezentovati visinu i kretanje profita, zaduženost firme, troškove i konkurentsku poziciju preduzeća. Ovi podaci treba da doprinesu ne samo svesti o neophodnosti promena, nego i stvaranju klime poverenja koja je izuzetno značajan faktor u stvaranju kohezije u preduzeću. Kada zaposleni vide da top menadžment od njih ništa ne krije, oni će postati svesni važnosti situacije i biti više motivisani da preuzmu odgovornost za promene koje će uslediti. PR ne sme da laže, on treba da šokira.

Razvoj nezadovoljstva postojećim stanjem i kreiranje osećaja krivice kod zaposlenih. Stvaranje svesti o neophodnosti promena nije dovoljan uslov, nego se mora kreirati i nezadovoljstvo postojećim stanjem. Jedino nezadovoljstvo može da uzrokuje akciju ili pokret ka promenama. PR aktivno radi na kreiranju tog nezadovoljstva i to na različite načine. Zaposlenima treba stalno ukazivati kakvo bi stanje moglo da bude ukoliko bi trenutno stanje promenilo. Zaposlene, jednostavno, treba motivisati da se odvoje od prošlosti. Oni moraju sami da uvide kako je dojučerašnji način poslovanja i ponašanja neodrživ i prevaziđen. Pravi način za razvijanje "osećaja krivice" kod zaposlenih je da se to dešava kada se

³⁸ Wilcox D.L., Ault P.H (1995). *Public Relations: Strategies and Tactics*, Harper Collins, Njujork, str 67

zaposleni ponašaju na stari način. Kod zaposlenih se mora stvoriti svest da ne treba vršiti promene samo na nivou organizacije, već i da oni sami moraju menjati svoje ponašanje. Kruna motivacije u ovoj fazi je stvoriti osećaj griže savesti zbog toga što se promene još uvek nisu dogodile. Tako se stvara energija koja pokreće promene. PR treba da bude kritičan.

Stvaranje i širenje optimizma, pozitivnih očekivanja od promena i psihološke sigurnosti zaposlenih. Niko ne voli da se jednog dana probudi i da mu se kaže da sve što je do juče radio ili znao sada više ne valja i da se sve mora promeniti. Nezadovoljstvo postojećim stanjem može frustrirati zaposlene i izazvati negativne reakcije. Da bi se zaposleni motivisali, PR preduzeća mora kreirati psihološku zaštitu zaposlenih.³⁹ Zaposlenima treba ponuditi razumno objašnjenje kojim se čuva njihovo dostojanstvo i nešto čime oni pred sobom mogu sebe opravdati za dosadašnje ponašanje. Najčešće se pribegava priči da su organizacione promene prirodna pojava i da je ponašanje zaposlenih do sada bilo sasvim u redu, ali je došlo do promena u organizaciji koje iziskuju promene dotadašnjeg ponašanja. Zaposleni onda neće osećati da su se pogrešno ponašali zato što nisu bili pametni, već zato što je tada to zaista bilo neophodno. Nakon kritike slede i reči pohvale.

Veoma je pogrešno misliti da će zaposleni biti motivisani da prihvate promene ako im se samo ukaže na pogrešnost postojećeg stanja. Motivacija za promene neće postojati sve dok zaposleni nemaju pred sobom izvodljivu alternativu koja se pojavljuje u slici nove organizacije ka kojoj se teži. Vizija ima svrhu da zaposlenima da pravac akcije i osećaj da tačno znaju kuda idu. Vizija takođe služi i kao jasan kriterijum na osnovu koga zaposleni vrednuju značaj svake akcije u toku izvođenja promena. Vizija podstiče na promene, mobilise energiju zaposlenih i pokreće ih na promene. U ovom procesu, PR ima tri osnovna zadatka:

³⁹ Cuttli S.M. i dr (1999) *Effective Public Relations*, sedmo izdanje, Prentice Hall, London, str. 149

Kreiranje vizije. Najbolji način za kreiranje motivišuće vizije jeste da ona artikulise podsvesne težnje i želje zaposlenih, odnosno ono što oni osećaju kao potrebu, ali ne umeju jasno da iskažu. Artikulacijom i eksplicitnim formulisanjem vizije proizvodi se "a-ha" efekat, čime nosioci promena dobijaju značajnu moć, a zaposleni visoku motivaciju za izvođenje promena. Vizija mora da bude kratka, jasna i sa snažnim emotivnim nabojem. Ukoliko se vizija ne može saopštiti u vrlo kratkom periodu (menadžeri obično kažu "za pet minuta"), tako da zaposleni to odmah shvate i formiraju pozitivan motivišući stav o njoj, takva vizija može samo da šteti.⁴⁰ Efektivan slogan je presudan.

Komuniciranje vizije svim mogućim sredstvima. Vizija je potpuno besmislena ako je većina zaposlenih ne prihvati. Da bi bila prihvaćena ona mora biti svima dostupna, a PR preduzeća treba da komunicira viziju na svaki mogući način. Interni PR je, naravno, besmislen ako dovoljno zaposlenih ne zna za poruku.

Davanje primera novog ponašanja. Lideri promena moraju biti svesni da su uvek u fokusu interesovanja svojih zaposlenih i da svojim ponašanjem mogu motivisati ili demotivisati zaposlene u izvođenju promena. Zaposleni stalno posmatraju rukovodioce, a u uslovima promena ta pažnja se umnogostručuje. Ako u ponašanju lidera ne otkriju nikakve promene, zaposleni će dati prednost neverbalnoj poruci, a lideru neće verovati. Osnovno pravilo motivisanja zaposlenih je da rukovodioci svojim ponašanjem moraju dati primer da je nov način rada i ponašanja moguć i da se od njega neće odstupiti. Na PR je da formuliše kampanje ponašanja rukovodilaca.

⁴⁰ Wilcox D.L., Ault P.H (1995). *Public Relations: Strategies and Tactics*, Harper Collins, Njujork, str 73

7. Automatizacija računovodstvenog informacionog sistema

Moguće je evidentirati sve transakcije i pripremiti informacije za menadžment ručno, a za vrlo mala i jednostavna preduzeća, to će i dalje biti standard. Međutim, kompjuterizovani računovodstveni sistem imaće ogroman uticaj na većinu preduzeća i treba da im bude od ogromne koristi. Najznačajniji efekti su:⁴¹

- **Rutinska obrada** – obrada rutinskih transakcija može se obaviti u većem obimu, brže i tačnije. Većina poslovnih transakcija pripada nekoj od uobičajenih grupa - prodaja, nabavka, plaćanje, naplata i tako dalje. Iz toga kompjuterizovani računovodstveni sistem uklanja radni intenzitet ručnog sistema i minimizira mogućnost ljudske greške.
- **Kancelarije bez papira** – elektronsko rukovanje i čuvanje podataka smanjiće potrebu za korišćenjem i arhiviranjem papira.
- **Pristup informacijama** – menadžeri će verovatno imati pristup tačnijim, pouzdanijim i ažuriranim informacijama. Načini pozivanja podataka iz baze pružaju mnogo više mogućnosti za analizu. Vremenski raspon smanjuje se sa nekoliko sedmica na nekoliko časova.
- **Planiranje aktivnosti** – jednostavan pristup tačnim i pouzdanim podacima treba da omogući detaljniji nivo planiranja i korišćenje tabelarnih programa treba uključiti u proces planiranja za svrhe budžetiranja.
- **Kontrola** – potreba za usklađivanjima će se minimizirati i većina poželjnih usklađivanja takođe se može automatizovati. Informacije za druge kontrolne svrhe biće dostupne i mogu se integrisati u računovodstveni sistem, na primer, brza pisma kod prekoračenja roka plaćanja, mogu se automatski sačinjavati iz evidencije.

⁴¹ Novićević, B. (2008) *Upravljačko računovodstvo – budžetska kontrola*, Ekonomski fakultet, Niš, str 89

- **Odlučivanje** – sistem podrške odlučivanju, modeli osetljivosti, mogu se takođe uključiti što menadžmentu daje veću dubinu i širinu informacija potrebnih za donošenje odluka.
- **Komunikacije i razmena informacija** – ovo se može podržati lokalnim umrežavanjem i omogućavanjem lokalnim kancelarijama i sedištu da pristupe lokalizovanim podacima. Ovo je vrlo korisno za organizacije koje imaju više ogranaka i , na primer, kada se zalihe čuvaju na više mesta.
- **Motivacija** – otklanja većinu svakodnevnih rutinskih aspekata posla i omogućava zaposlenima da utroše više vremena na analizu i primenu informacija umesto na njihovu obradu.

U kompjuterizovanom računovodstvenom sistemu, datoteka (fajl) je skup sličnih unosa, na primer, datoteka dugovanja ili datoteka kupaca. Unutar svake datoteke postojaće veći broj unosa, na primer, račun jednog kupca u datoteci kupca biće jedna evidencija. U toj datoteci nalaziće se unos o svakom kupcu.

Unutar svakog unosa postojaće veći broj polja. Svako polje sadrži deo podataka o određenom unosu. Na primer, u unosu o jednom kupcu postojaće polje za broj kupca, polje za naziv kupca, još jedno za adresu kupca i jedno za iznos koji kupac duguje i tako dalje. Postoje dva osnovna načina na koji se podaci mogu evidentirati i obrađivati u kompjuterizovanom sistemu: obrada u serijama i obrada u realnom vremenu.

U sistemu obrade u serijama podaci se prikupljaju zajedno i čuvaju dok se ne obrade u serijama u redovnim intervalima, na primer sedmično ili mesečno. Na primer, kompanija može obrađivati platni spisak sedmično ili mesečno. U prednosti obrade u serijama spadaju:⁴²

- Lakše je kontrolisati i proveravati transakcije jer do obrade podataka dolazi u definisanim periodima.

⁴² Vidaković S. (2005) *Finansijsko izveštavanje – osnova upravljanja biznisom*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, str. 201

- Serije se mogu obraditi u periodima kada je kompjuter manje zauzet za druge zadatke, na primer uveče kada većina zaposlenih ode kući.

Osnovni nedostatak obrade u serijama je da, pošto se podaci ne obrađuju odmah, informacije koje da sistem u bilo kom trenutku mogu biti zastarele. Ovo može predstavljati poseban problem u određenim situacijama, na primer, kada se rešavaju žalbe kupaca zbog salda računa ili raspoloživosti zaliha.

U sistemu u realnom vremenu, podaci se trenutno unose i obrađuju umesto da se čuvaju za obradu u unapred utvrđenim periodima kao što je slučaj kod obrade u seriji.⁴³ To znači da su informacije koje pruža sistem uvek ažurirane. U nekim sistemima unos ili obrada novih podataka može malo kasniti i u tom slučaju sistem bi se označio kao onlajn. Međutim, kao što ćemo videti u sledećem poglavlju, sistem u realnom vremenu može dovesti do problema bezbednosti.

Većina kompjuterizovanih računovodstvenih sistema su integrisani sistemi. To znači da će jedan unos u sistem ažurirati sve bitne evidencije. Na primer, kada se plati dobavljaču jedan unos u integrisan sistem uradiće sledeće:⁴⁴

- Ažurirati račun tog dobavljača u knjizi nabavke
- Ažurirati tekući račun u glavnoj knjizi
- Ažurirati kontrolni račun poverilaca u glavnoj knjizi

Prednosti integrisanog sistema su:⁴⁵

- Podatke je potrebno uneti samo jednom da bi se ažurirale sve relevantne evidencije,
- Sistem je efikasniji jer nema potrebe za napuštanjem jedne aplikacije da bi se pristupilo narednoj.

⁴³ Novićević, B. (2008) *Upravljačko računovodstvo – budžetska kontrola*, Ekonomski fakultet, Niš, str 93

⁴⁴ Vidaković S. (2005) *Finansijsko izveštavanje – osnova upravljanja biznisom*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, str. 206

⁴⁵ Novićević, B. (2008) *Upravljačko računovodstvo – budžetska kontrola*, Ekonomski fakultet, Niš, str 97

- Smanjuje se moguća ljudska greška zaboravljanja ažuriranja relevantne evidencije.
- Korisnicima je jednostavno da shvate sistem jer svi elementi paketa imaju sličan izgled na monitoru i funkcije. Pored smanjenja troškova obuke, treba da se smanji i broj grešaka korisnika.
- Integrisanje evidencija različitih odeljenja znači da informacije mogu biti tačnije i ažurirane. Na primer, u integrisanom sistemu obrada prodajne fakture istovremeno ažurira evidenciju zaliha. To znači da se nivoi zaliha mogu efikasnije nadgledati.

8. Uticaj transformacionog lidera na razvoj odnosa sa kupcima u Apatinskoj pivari

8.1. Osnovni podaci o Apatinskoj Pivari

Carica Marija Terezija je Dunavom u Apatin doselila 1748. godine stanovnike sa prostora današnje Austrije i Nemačke. Za njihov dolazak se i vezuje početak organizovane proizvodnje piva na ovim prostorima. U tom periodu osnovane su osim pivare, pecara⁴⁶ i tekstilna radionica što je 1760. godine dovelo do proglašenja Apatina za grad sa posebnim statusom.⁴⁷

Dostupni zapisi o radu carske pivare u Apatinu datiraju još od 1756. godine. Postoje zapisi o proizvodnji 12.000 hl piva u XVIII veku. Carska komora, kao vlasnik, izdaje pod zakup pivaru već početkom XIX veka, posle čega je, 1870. godine usledila rekonstrukcija pojedinih proizvodnih pogona. Pivara se prvi put privatizuje krajem XIX veka, kada počinje nova faza u razvoju koju karakterišu velika investiciona ulaganja (1892. i 1893. godine), sa primarnim ciljem osavremenjavanja proizvodnog procesa i povećanja maksimalnog kapaciteta proizvodnje. U periodu do Prvog svetskog rata, proizvodnja je iznosila 16.000 hl piva godišnje.

Uprkos velikim naporima vlasnika i zaposlenih posle Prvog svetskog rata, pivara tokom tridesetih godina XX veka dolazi u tešku poziciju, što je konačno dovelo do gašenja proizvodnje 1935. godine. Devet godina kasnije, remontom zatečene opreme otpočinje nova faza, sa svega 38 zaposlenih radnika. Ipak, već 1950. godine proizvedeno je 40.782 hl piva a broj zaposlenih radnika se popeo na 120.

Stalna ulaganja, koja su rezultirala rekonstrukcijom i modernizacijom tada raspoloživih proizvodnih pogona, primenom novih tehnologija u procesu

⁴⁶ I to doba, pogon za proizvodnju žestokih alkoholnih pića. Izraz se još uvek koristi u ruralnim krajevima Srbije za kućni uređaj za destilaciju alkoholnih pića.

⁴⁷ www.jelenpivo.com

proizvodnje i povećanjem kapaciteta proizvodnje piva, stvorila su u periodu od 1958. do 1966. godine osnovu za dalji razvoj pivare i njenu transformaciju u giganta kakav je danas.⁴⁸

Tokom sedamdesetih uveden je proces automatizovanih visokotiražnih linija, a proizvodnja je narasla na 634.681 hl piva 1977. godine, ali i proširenjem asortimana osvežavajućim bezalkoholnim pićima od narandže, limuna, borovnice, a kasnije i od alpskih trava. Početkom devedesetih godina prošlog veka sankcije su, na kratko, smanjile proizvodnju pivare na 475.000 hl piva.⁴⁹

Gotovo svako drugo pivo konzumirano u Srbiji proizvedeno je u Apatinskoj Pivari. Vodeću poziciju na tržištu Srbije u oblasti proizvodnje Apatinska pivara bazira na visokokvalitetnim proizvodima koje stalno unapređuje, tehnološkoj modernizaciji, standardima, kao i edukacijom zaposlenih. Apatinska pivara je lider u proizvodnji piva u Srbiji, sa operativnim proizvodnim kapacitetom od 4.000.000 hl godišnje i 900 zaposlenih, a pored sedišta u Apatinu i komercijalnog centra u Beogradu, poslovanje organizuje i posredstvom distributivnih centara u: Odžacima, Indiji, Mladenovcu, Novom Sadu, Čačku i Nišu.⁵⁰

Tokom 2009. godine, prodato je ukupno 3,2 miliona hl piva. Od ukupne količine 2,6 miliona hl je distribuirano na tržište Srbije, dok je 613 hiljada hl izvezeno na tržišta Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Makedonije, Hrvatske, Švajcarske, Austrije, Kube i Australije. Zahvaljujući aktivnostima u domenu uslova rada, zadovoljstva zaposlenih, programa edukacije i mogućnosti napredovanja, Apatinska Pivara je kao odgovoran poslodavac u 2008. godini zauzela 2. mesto na listi najpoželjnijih kompanija za rad u Srbiji.⁵¹

Apatinska Pivara, kao članica StarBev grupe i društveno odgovorna kompanija, utvrdila je svoje prioritete: odgovornost prema zaposlenima i zajednici, životnoj sredini, odgovornoj konzumaciji i stvaranju dugoročnih ekonomskih vrednosti.

⁴⁸ Rakita B. (2007) *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str 202

⁴⁹ www.jelenpivo.com

⁵⁰ Godišnji izveštaj o poslovanja Apatinske pivare, 2009

⁵¹ www.jelenpivo.com

Građani Srbije uvrstili su Apatinsku Pivaru među 10 najboljih kompanija kada je u pitanju opšti ugled kompanije, kvalitet proizvoda i usluga, društvena odgovornost, briga o zaposlenima, privlačnost zaposlenja i oglašavanje u istraživanju koje je sprovela agencija Medium Gallup.⁵²

U decembru 2009. godine vodeća globalna investiciona kompanija, CVC Capital Partners preuzela je operacije AB InBev-a u Centralnoj Evropi, što uključuje tržišta Srbije, Bosne i Hercegovine, Bugarske, Hrvatske, Češke, Mađarske, Crne Gore, Rumunije i Slovačke. Kompanije AB Inbev-a koje posluju na ovim tržištima, uključujući i Apatinsku Pivaru d.o.o., postale su deo regionalne pivarske grupe koja danas posluje pod nazivom StarBev. CVC Capital Partners („CVC“) vodeća je globalna finansijska, konsultanska i investiciona kompanija osnovana 1981. sa mrežom od 19 kancelarija i 231 zaposlenih širom Evrope, Azije i SAD. Sa koncentrisanim kapitalom u vrednosti od oko 18 milijardi eura, CVC trenutno investira kroz CVC Fond V, CVC Tandem Fond i CVC Azija III.⁵³ Lokalno CVC znanje, relevantna sektorska ekspertiza i značajni kontakti su posledica dvadesetosmogodišnjeg dokazanog uspeha na polju investicija. CVC ima mogućnost da brzo sakupi ogromnu količinu resursa iz više zemalja radi ostvarivanja uspešnih transakcija. Danas, CVC Fond poseduje 51 kompaniju širom sveta, koje zapošljavaju oko 280.000 ljudi u brojnim zemljama. Zajedno ove kompanije ostvaruju godišnju prodaju od oko 88 milijardi EUR.⁵⁴

8.2. Portfolio brendova

Jelen Pivo je ne samo vodeći brend Apatinske pivare, već i apsolutni lider na tržištu Srbije. Ovo pivo pravi se od najkvalitetnijih sastojaka, a svojim ukusom i prijatnom gorčinom već decenijama osvežava generacije i generacije pivopija kako u našoj zemlji, tako i u inostranstvu.

⁵² www.jelenpivo.com

⁵³ Godišnji izveštaj o poslovanja Apatinske pivare, 2009

⁵⁴ www.jelenpivo.com

O rezultatima postignutim na tržištu i o vrhunskom kvalitetu Jelen Piva govore i brojne nagrade stručne javnosti i vodećih privrednih institucija, osvojene na brojnim domaćim i međunarodnim sajmovima. Lider na domaćem tržištu, Jelen Pivo započelo je svoj uspešan pohod i na stranim tržištima. Zastupljeno je pre svega na tržištima susednih zemalja: Bosne i Hercegovine (gde je takođe tržišni lider), Makedonije, Hrvatske, Austrije, Švajcarske, ali i daleke Australije.⁵⁵

Beck's - nemačko pivo broj jedan u svetu - prodaje se u više od 120 zemalja sveta. Od 2005. godine proizvodi se i u Srbiji. Poštujući standarde nemačkog zakona o čistoći piva iz 1516. godine, Beck's svetu pruža kvalitet i karakterističan osvežavajući pilsner ukus. Beck's je pivo koje simboliše dinamičnost, progresivnost i slobodu izbora. Učešćem u afirmaciji mladih talenata i promovisanjem savremenih vrednosti, Beck's je postao izbor generacije koja stremlji vrhunskom kvalitetu.

Stella Artois, jedan od najpriznatijih internacionalnih brendova, koji u svetu predstavlja sinonim za pivo vrhunskog kvaliteta i vrednosti, od septembra 2006. zahvaljujući Apatinskoj Pivari prisutan je i na srpskom tržištu. Od svog početka davne 1366. godine pa do danas, Stella Artois pivo je postalo svetska ikona među pivima, sa svojom prepoznatljivom ambalažom i staklenom čašom. I najprobirljiviji potrošači vole Stella Artois pivo zbog njegove jedinstvenosti, premium kvaliteta i posebnog, sofisticiranog pakovanja. Uspešno pozicioniranje učinilo je da Stella Artois postane peti po veličini pivski brend na svetu i jedan od brendova sa najvećom stopom rasta proizvodnje. Danas je Stella Artois zastupljena na tržištima 80 zemalja. Stella Artois predstavlja jedan od najnagrađivanijih brendova u istoriji proizvodnje piva.

Sa tradicijom od 1896. godine, **Niškičko Pivo** se proizvodi od čiste planinske vode i prirodnih sirovina koje doprinose vrhunskom kvalitetu, specifičnom ukusu i prijatnoj gorčini, koja mu daje pitkost i gasi žeđ.

⁵⁵ www.jelenpivo.com

Nikšićko Pivo se izvozi u više od 15 zemalja sveta, uključujući Australiju i SAD. Baš kao i krajevi iz kojih nam dolazi, Nikšićko Pivo je uvek bilo sinonim za gorštački duh, avanturizam i povratak prirodi. U želji da podrži mlade, energične i hrabre ljude, Nikšićko Pivo je postalo generalni pokrovitelj nekoliko zanimljivih sportskih, ekstremnih disciplina.

Ljubitelji piva znaju da je **Löwenbräu** pivo sinonim za Oktobarfest - najznačajniji festival piva na svetu. Dostupan na preko 70. tržišta u svetu, Löwenbräu se izdvaja jedinstvenim spojem tradicije i modernog.

Ostali brendovi su Apatinsko pivo, Leffe, Hoegaarden i najnoviji član Staropramen.

8.3. Upravljanje isporukom vrednosti – razvoj distribucije

Upravljanje odnosom sa potrošačima, menadžment, proizvodnja i nabavka ne mogu više da se posmatraju kao izolovane aktivnosti u preduzeću. Procesi koji stvaraju vrednost su se promenili, počevši od devedesetih godina prošlog veka, vođeni globalizacijom konkurencije i sve jačim povezivanjem preduzeća sa spoljnim partnerima. Individualni zahtevi potrošača postali su polazna tačka ekstenzivnih lanaca vrednosti, dok je kolaboracija sa partnerima postala odlučujući faktor uspeha. Danas je moguće procese kupovine i prodaje kombinovati među preduzećima, gde se aktivnosti nabavke na strani kupca i aktivnosti plasmana na strani dobavljača odvijaju potpuno automatizovano i vidljivo, u povezanim softverskim sistemima.⁵⁶

Korišćenjem inovativnih rešenja za upravljanje čitavim lancem podrške, moguće je da Apatinska pivara integriše potrošače, partnere i dobavljače u virtuelnu mrežu koja je orijentisana prema korisniku. Individualni zahtevi potrošača pokreću poslovne procese tokom kojih angažovani softverski sistemi razmenjuju

⁵⁶ Lovreta, S. i dr (2009) *Kanali marketinga*, Beograd: Ekonomski fakultet, 142

informacije o tražnji, ponudi, rezultatima predviđanja, raspoloživim zalihama i proizvodnim kapacitetima u realnom vremenu. Dva osnovna zadatka u Apatinskoj pivari, održavanje bliskih odnosa sa potrošačima i optimizacija lanaca snabdevanja i proizvodnje, postaju sve više i više isprepleteni, i ne mogu se više posmatrati kao nezavisni procesi, što je do pre nekoliko godina bilo uobičajeno.⁵⁷

Kako se procesi u preduzeću koji stvaraju vrednost sve više odvijaju u okruženju satkanom od dinamičkih mreža ostalih poslovnih entiteta, i kako su odnosi koji se među njima javljaju sve kompleksniji, javlja se potreba za novim softverskim rešenjem koje će podržati sve operativne procese vezane za ove međusobne odnose.

Aktuelni trend predstavlja kretanje prema razvoju integrisanih rešenja, koja predstavljaju kombinaciju specijalizovanih upravljačkih softvera, kao što su:⁵⁸

- **CRM** – *Customer Relationship Management*, tj. upravljanje odnosima sa potrošačima
- **SRM** – *Supplier Relationship Management*, tj. upravljanje odnosima sa dobavljačima
- **PRM** – *Partner Relationship Management*, tj. upravljanje odnosima sa partnerima
- **ERM** – *Employee Relationship Management*, tj. upravljanje odnosima sa zaposlenima

Ova rešenja, u kombinaciji sa moćnim ERP (*Enterprise Resource Planning*, tj. planiranje resursa u preduzeću) i SCM (*Supply Chain Management*, tj. upravljanje lancem snabdevanja) sistemima omogućavaju da optimizacija vrednosti, koju donose poslovni procesi među preduzećima, poslovnim partnerima i zaposlenima, bude smeštena u centar poslovne strategije preduzeća. Jedino neprekinuta, kontinuirana veza između, na primer, CRM sistema i podataka dostupnih u

⁵⁷ Veljković, S. (2006) *Marketing usluga*, Beograd: Ekonomski fakultet, str 43

⁵⁸ Filipović V. i Kostić M. (2008) *Marketing menadžment teorija i praksa*, Beograd: FON, str 156

realnom vremenu iz ERP i SCM sistema (nivoi zaliha, proizvodni kapaciteti, navike potrošača pri plaćanju, sposobnosti dobavljača za pravovremenu isporuku itd.) omogućava prevazilaženje operativnih problema vezanih za svakodnevno poslovanje službi koje su u direktnom kontaktu sa potrošačima.⁵⁹

Razvoj odnosa sa potrošačima se odvija u ciklusima interakcije koji uključuju faze marketinga, prodaje, ispunjavanja korisničkih narudžbina i postprodajnih usluga, i koje se, ako su uspešne, često ponavljaju. Cilj praktikovanja upravljanja odnosom sa potrošačima je, pored obnavljanja ciklusa interakcije, i održavanje dobrih dugoročnih poslovnih odnosa sa potrošačima, i njihovo jačanje kada god je to moguće.⁶⁰

Odnos sa potrošačem se inicira prvim kontaktom sa potencijalnim potrošačem, koji odlučuje da li da kupi proizvode ili iskoristi usluge preduzeća. Na osnovu utiska koji na njega ostavi prva poslovna transakcija, potrošač će biti otvoren za dalju izgradnju poslovnog odnosa, ili će se okrenuti drugom dobavljaču. U koliko su očekivanja potrošača ispunjena, ili čak nadmašena tokom prve kupovine, dugoročni odnos ispunjen poverenjem je moguće uspostaviti. U tom slučaju, potrošač bi trebalo da ostane veran dobavljaču, pokazivaće malo spremnosti da promeni dobavljača i planiraće da se za sledeću kupovinu obrati istom dobavljaču. Kasnije, ove veze će ojačati višestruko, i usloviti dugoročni uspeh dobavljača.⁶¹

Efekat koji menadžment odnosa sa potrošačima ima na potrošačevu percepciju preduzeća, i način na koji se to manifestuje na kupovne navike potrošača, može da ohrabri preduzeće da dalje izgrađuje i razvija odnose sa potrošačima kroz svrsishodnu interakciju.⁶²

Svaki put kada potrošač stupi u interakciju sa preduzećem, on ima izvesna očekivanja u vezi proizvoda ili usluga. Ova očekivanja mogu da se zadovolje, da se

⁵⁹ Filipović V. i Kostić M. (2008) *Marketing menadžment teorija i praksa*, Beograd: FON, str 159

⁶⁰ Gligorićević M. (2004) *Industrijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str 151

⁶¹ Rakić, B. (2008) *Marketing*, Beograd: Megatrend, str 98

⁶² Lovreta, S. i dr (2009) *Kanali marketinga*, Beograd: Ekonomski fakultet, str 298

nadmaše ili da ostanu ne zadovoljena. Svaki ciklus interakcije sadrži rizik da preduzeće ne zadovolji očekivanja potrošača i da ne iskorisiti priliku za nastavak interakcije. Što su veze između preduzeća i potrošača čvršće, manje su šanse za gubitak potrošača posle jedne greške. Ipak, u koliko preduzeće ne uspe da zadovolji očekivanja potrošača, makar samo jednom, a uzevši u obzir savremene tržišne uslove, postoji i velika šansa da se dugoročni potrošači okrenu konkurenciji. Na taj način, aktivnosti koje se tiču svake poslovne transakcije postaju izuzetno značajne za dugoročan uspeh preduzeća.

U svakom koraku ciklusa interakcije sa potrošačima kontinuirano se smenjuju aktivnosti marketinga, prodaje, ispunjavanja potrošačkih narudžbina i pružanja postprodajnih usluga. Marketing prepoznaje potencijalne potrošače, privlači njihovu pažnju prema preduzeću i budi njihovo interesovanje za proizvode i usluge preduzeća. marketinška odeljenja koriste odgovarajuće ponude da bi potencijalne potrošače razvila u prave potrošače. Nakon što prodajno odeljenje sklopi kupoprodajni ugovor sa potrošačem, dolazi na red ispunjavanje uslova narudžbine i isporuka. Odeljenje postprodajnih usluga pruža potrošačima podršku i servis kupljenih dobara. U sledećem koraku, marketing kontaktira potrošača na redovnoj bazi, i šalje mu posebno prilagođene ponude ili predlaže dodatne proizvode. Ova osnova, za uspešan ciklus interakcije sa potrošačima je kreirana na osnovu skupa podataka nastalog integracijom svih relevantnih informacija o potrošačima, koji je dostupan svim ovlašćenim zaposlenima u svakoj fazi ciklusa.⁶³

8.4. Mogućnosti primene SAP CRM rešenja

SAP CRM⁶⁴ pomaže razvoj svih faza ciklusa interakcije sa potrošačima u smislu optimizacije odnosa koji uključuju potrošače, zaposlene i poslovne partnere. Postoji šest osnovnih modula SAP CRM-a:⁶⁵

⁶³ Rakić, B. (2008) *Marketing*, Beograd: Megatrend, str 321

⁶⁴ SAP je jedna od najvećih svetskih kompanija u proizvodnji CRM softvera za velika preduzeća.

⁶⁵ Gligorijević M. (2004) *Industrijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str 155

- Marketing
- Prodaja
- Postprodajne usluge
- E-trgovina
- Centar za interakciju sa potrošačima
- Upravljanje kanalima

SAP CRM nudi pristupačno, sveobuhvatno, otvoreno, modularno rešenje koje je moguće poboljšati na način koji odgovara individualnim potrebama korisnika, za kompletan proces marketinga u preduzeću. Rešenje uključuje aplikacije koje su nastale kao refleksija realnih interakcija sa potrošačima u sledećim funkcionalnim oblastima:⁶⁶

- Analiza tržišta i potrošača
- Planiranje marketinga
- Segmentacija potrošača
- Upravljanje marketinškim kampanjama
- Upravljanje promocijama proizvoda
- Upravljanje tržišnim pokazateljima
- Personalizacija
- Praćenje kampanje i analiza uspeha

Analiza tržišta i potrošača. Apatinska pivara prikuplja velike količine podataka i ulažu velike napore u njihovo razumevanje i korišćenje. Često su alati, potrebni za njihovu analizu i kreiranje izveštaja, potpuno odvojeni od operativnih alata koje preduzeća koriste u komunikaciji sa ciljnim grupama.

⁶⁶ Lovreta, S. i dr (2009) *Kanali marketinga*, Beograd: Ekonomski fakultet, str 302

SAP koristi drugačiji pristup. Alati za analizu podataka i kreiranje izveštaja su integrisani sa operativnim marketinškim alatima, čak i na konceptualnom nivou. SAP nudi marketing službama širok spektar funkcija za analizu potrošača, tržišnih segmenata, konkurencije, proizvoda, marketinških kanala, trendova i marketinških podataka drugih preduzeća. Osnova svih ovih funkcija je kombinovano rešenje za skladištenje i evaluaciju podataka, koje je integralni deo SAP CRM-a. Preduzeća mogu da koriste ove informacije za planiranje kampanja, promocija, događaja, pravljenje personalizovanih ponuda, povećanje profitabilnosti proizvoda i dugoročno vezivanje potrošača.⁶⁷

Među najznačajnijim marketinškim analitičkim funkcijama SAP CRM-a su:⁶⁸

- **Proaktivne upozoravajuće poruke** o mogućim problemima, kombinovane sa predlozima mogućih rešenja.
- Omogućavanje **merjenja i praćenja ključnih indikatora** performansi.
- **Napredne funkcije data mining-a**, koje omogućavaju preduzeću da izgradi model ponašanja potrošača, spreči odliv potrošača i unapredi zadovoljstvo i lojalnost potrošača.
- **Analiza efikasnosti komunikacionih kanala**, koja preduzeću omogućava kontakt sa potrošačima u pravo vreme i kroz pravi kanal.
- **Analiza operativnog portfolia proizvoda**, koja doprinosi unapređivanju kvaliteta proizvoda i usluga.
- **Analiza vrednosti odnosa sa potrošačem**, tokom celog trajanja odnosa, koja doprinosi dugoročnoj profitabilnosti.
- **Praćenje Web sajtova** radi unapređivanja njihove efikasnosti.

⁶⁷ Rakić, B. (2008) *Marketing*, Beograd: Megatrend, str 104

⁶⁸ Gligorijević M. (2004) *Industrijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 157

Planiranje marketinga. Velika i kompleksna preduzeća kao što je Apatinska pivara moraju da planiraju svoje marketing aktivnosti na različitim nivoima, na primer, na nivou preduzeća, divizije, proizvoda, brenda ili na regionalnom nivou.

SAP CRM pruža preduzeću planiranje marketinških aktivnosti na centralizovan i transparentan način, kroz sve nivoe i zaposlene u preduzeću, uključujući i spoljne partnere. Kako je SAP CRM integrisano rešenje, ono koristi sve relevantne podatke o potrošačima, proizvodima, finansijama i tržištu u planiranju marketinga. Na ovaj način SAP CRM premošćava jaz između lanaca ponude i tražnje, unapređuje postojeće usluge i smanjuje operativne troškove. Najznačajnije funkcije planiranja marketinga, u okviru SAP CRM-a, su:⁶⁹

- Kolaborativne, racionalizovane funkcije planiranja sa ugrađenim marketinškim tokovima za brže cikluse planiranja, sa redukovanim troškovima izvršavanja.
- Interaktivni i personalizovani marketing kalendar za upravljanje kampanjama i promocijama.
- Integracija lanaca ponude i tražnje zarad veće efikasnosti i preciznosti.
- Simulacija različitih scenarija lanaca snabdevanja.
- Precizni izveštaji o povraćaju uložених sredstava, bazirani na tekućim finansijskim podacima, a ne na procenama.
- Mogućnost formulisanja marketinške strategije na nivou celog preduzeća.
- Mogućnost koordiniranja i optimizovanja upotrebe internih i eksternih marketinških resursa i inicijativa širom preduzeća.
- Individualizovano planiranje ključnih indikatora performansi.
- Fleksibilnost u distribuiranju i koordiniranju planova.

⁶⁹ Lovreta, S. i dr (2009) *Kanali marketinga*, Beograd: Ekonomski fakultet, str 306

Segmentacija je ključna aktivnost marketinga. Bez odgovarajuće ciljne grupe potrošača, preduzeće bi samo gubilo novac u pokušaju da im skrene pažnju. SAP CRM nudi sve potrebne alate za analitičku i ad hoc segmentaciju. Funkcije za prikaz podataka i ugrađeni alati za analizu predviđanja omogućavaju optimizaciju svih aktivnosti vezanih za segmentaciju potrošača. Osnovne funkcije SAP CRM-a vezanih za segmentaciju potrošača su:⁷⁰

- Slučajan izbor reprezentativne grupe potrošača radi brže analize uzorka.
- Funkcije kontrolne grupe.
- Ugrađene funkcije za optimizaciju stope odgovora.
- Pojednostavljeno rukovanje, kroz personalizaciju liste značajnih atributa za svakog korisnika.
- Analitičke funkcije segmentacije, koje uključuju izradu stratuma, stabla odlučivanja i drugih tehnika za pretraživanje podataka.
- Određivanje u realnom vremenu broja poslovnih partnera koji odgovaraju zadatom kriterijumu, u cilju preciznijeg planiranja i segmentacije.
- Pristup parcijalnim količinama podataka o potrošačima.
- Pristup individualnim podacima o potrošaču.

Na ovaj način korisnik može lako i jednostavno da modelira ciljni segment za optimizovanje ciljno orijentisane kampanje, uz korišćenje sofisticiranih alata za segmentaciju sa pristupačnim korisničkim interfejsima.

Upravljanje promotivnim kampanjama. U bliskoj prošlosti nisu bile retke marketinške kampanje poput pisama sa visokom cirkulacijom i minimalnom stopom odgovora, koja često nije prelazila ni 2%, i negativnim povraćajem uložnih sredstava. Ovakve, nediferencirane kampanje, ne samo da vode ka visokim troškovima, već i često nerviraju potrošače.

⁷⁰ Ilić, M. (2006) *Marketing menadžment*, Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća, Beograd, 98

Danas, upravljanje kampanjama predstavlja mnogo više od slanja ponuda potencijalnim potrošačima. SAP CRM omogućava preduzeću potpunu kontrolu nad procesom kampanje, od začeca ideje, do njenog izvršenja, koordinacije, optimizacije i praćenja. Apatinska pivara može da kreira ciljno orijentisane, personalizovane kampanje, uz korišćenje svih komunikacionih kanala, uključujući terenski rad, kol centar, pisma, email, fax, Internet i mobilne uređaje. Najvažnije komponente upravljanja kampanjama u okviru SAP CRM-a su:⁷¹

- Portal za upravljanje kampanjama, koji nudi personalizovanu i na ulogama u preduzeću zasnovanu pristupnu tačku, koja svim korisnicima omogućava pristup svim relevantnim informacijama, aplikacijama i servisima.
- Kompletan višekanalni pristup korisniku uključujući pisma, email, web, telefon, sms, faks, kontakt licem u lice i mobilne uređaje.
- Ugrađene funkcije za planiranje kampanja koje omogućavaju optimizovane procese sa niskim troškovima implementacije i kratkim ciklusima planiranja i razvoja.
- Funkcije kalendara koje nude kompletan prikaz marketinških aktivnosti.
- Pristupačan dizajn koji korisnicima bez tehničkog znanja omogućava kreiranje kampanje i aktivnosti komunikacija sa potrošačima.
- Efikasna upotreba eksternih podataka.
- Brzo i lako kreiranje izveštaja vezanih za marketinške aktivnosti.
- Analitičke funkcije kojima preduzeće može da odredi vrednost svojih potrošača.
- Personalizovani e-marketing (unapred dozvoljen od strane potrošača).
- Bliske veze sa aplikacijama za nabavku, lanac snabdevanja i finansije, kao i sa sistemima za skladištenje podataka.

⁷¹ Lovreta, S. i dr (2009) *Kanali marketinga*, Beograd: Ekonomski fakultet, str. 309

- Dinamičko generisanje personalizovanih ponuda u realnom vremenu.

Nijedna druga industrijska grana nema tako širok spektar proizvoda kao proizvođači robe široke potrošnje, od hrane i pića, preko kućnih potrepština, kozmetike, lekova, odeće i obuće, do piva. Konkurencija na ovim tržištima je nemilosrdna. Kontakt sa potrošačima se obično ostvaruje na jedan od sledećih načina:⁷²

- Putem medija (radio, tv, štampani mediji)
- Direktnim putem
- Putem promocija proizvoda (predstavljanja, prezentacije, uzorci, akcije itd.)

Upravljanje promocijom proizvoda podržava kompletan proces promovisanja proizvoda i formira zatvorenu petlju koja se sastoji od sledećih koraka:⁷³

- **Strateško planiranje prodaje**, u okviru koga menadžment utvrđuje ciljne obime prodaje odgovarajućih proizvoda i usluga, kao i budžete za reklamiranje. Takođe se utvrđuje i radni okvir za planiranje promocija namenjenih pojedinačnim potrošačima.
- **Planiranje terenske prodaje i instruiranje prodajnog osoblja** na osnovu utvrđenih obima prodaje i planiranih budžeta.
- **Obrada i validacija**, nakon završetka promocije primaju se narudžbine, obrađuju se i ispunjavaju, potom se dobra isporučuju i naplaćuju. Podaci o obradi narudžbina i finansijskim transakcijama se zatim šalju u odgovarajuća skladišta podataka.
- **Evaluacija i analiza**, prilikom kojih se koriste sledeća pitanja:⁷⁴
 - U kojoj meri su ispunjeni postavljeni ciljevi, koji se tiču obima prodaje, potrošnje, tržišnog udela i profita?

⁷² Gligorijević M. (2004) *Industrijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 159

⁷³ Ilić, M. (2006) *Marketing menadžment*, Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća, Beograd, str 102

⁷⁴ Rakić, B. (2008) *Marketing*, Beograd: Megatrend, str. 106

- U kojoj meri se poklapaju planirani i ostvareni obim prodaje i profita?
- Koji zaključci se mogu izvući na osnovu prethodnih podataka?
- Da li zaključci ukazuju na neophodnost promena u planiranju sledećih promocija?

Uz pomoć **upravljanja tržišnim putokazima** i pokazateljima moguće je identifikovati buduće i potencijalno najvrednije postojeće potrošače. Funkcije upravljanja tržišnim putokazima u okviru SAP CRM-a, koriste marketinški stručnjaci za prikupljanje, kvalifikovanje i distribuiranje putokaza, i upućivanje zaposlenih u prodaji na najznačajnije potencijalne potrošače. U cilju generisanja odgovarajućih putokaza, veoma je značajno identifikovati potencijalne potrošače imenom i prezimenom. U tu svrhu preduzeće mora da pribavi odgovarajuće liste potrošača, i utvrdi koje su liste u prošlosti vodile ka najboljim rezultatima.

Najznačajnije funkcije upravljanja tržišnim putokazima SAP CRM-a su:⁷⁵

- Odgovarajući portal, koji pruža personalizovan i na ulogama preduzeću zasnovan pristup potrebnim informacijama, aplikacijama i servisima.
- Funkcionalnosti upravljanja eksternim listama, uključujući pronalaženje odgovarajućih putokaza.
- Kvalifikacija putokaza u cilju rasta stope pridobijanja novih korisnika.
- Prosleđivanje putokaza odgovarajućem osoblju.
- Višestruka provera svih pokazatelja, i filtriranje duplikata iz lista potrošača u cilju unapređivanja kvaliteta podataka.

Personalizacija omogućava preduzećima da kreiraju bolje odnose sa potrošačima i da te odnose iskoriste da zadrže postojeće potrošače što duže uz preduzeće. Koristeći funkcije za personalizaciju SAP CRM-a Apatinska pivara može da ponudi prave proizvode svakom pojedinačnom potrošaču u pravo vreme. Data mining tehnike nude takve mogućnosti kreiranja personalizovanih ponuda koje

⁷⁵ Filipović V. i Kostić M. (2008) *Marketing menadžment teorija i praksa*, Beograd: FON, str. 163

osiguravaju najveću moguću korist za preduzeće od integracije sa potrošačima. Apatinska pivara na taj način može da kreira personalizovanu ponudu proizvoda i usluga za svaku pojedinačnu interakciju, nezavisno od komunikacionog kanala.

Najznačajnije funkcije personalizacije u SAP CRM-u su:⁷⁶

- Dinamičke personalizovane preporuke proizvoda
- Personalizovane liste najbolje prodavanih proizvoda
- Personalizovana komunikacija

U cilju potpune procene uspešnosti marketinških kampanja potrebno je prikupiti sve informacije koje se tiču reakcije potrošača na kampanju, stvarnih prihoda od prodaje i troškova.

SAP CRM nudi sveobuhvatne alate za evaluaciju i prezentaciju svih podataka vezanih za uspešnost kampanje i stopu reakcije potrošača. na osnovu njih menadžeri kampanja dobijaju sve potrebne informacije za donošenje odluka. SAP omogućava specijalni alat za pripisivanje određenih finansijskih transakcija odgovarajućim računima, koji sistematski prati prihode i rashode vezane za marketinške kampanje. U analizi profitabilnosti, prihodi nastali kao posledica marketinške kampanje (na primer, narudžbine generisane tokom i odmah nakon završetka kampanje) se grupišu sa troškovima kampanje, i čine dostupnim za uvid u okviru *SAP Business Information Warehouse*.

⁷⁶ Ilić, M. (2006) *Marketing menadžment*, Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća, Beograd, str 98

8.5. Analiza poslovanja Apatinske pivare

Bilans uspeha Apatinske pivare u 2008. godini dat je u tabeli 2.

Tabela 2. Bilans uspeha Apatinske pivare u 2008. godini

PRIHODI I RASHODI:	31.12.2008.
A. PRIHODI I RASHODI IZ REDOVNOG POSLOVANJA	
I. POSLOVNI PRIHODI	14.077.975
- Prihodi od prodaje	13.984.966
- Prihodi do aktiviranja učinaka	29.017
- Povećanje vrednosti zaliha učinaka	50.683
- Smanjenje vrednosti zaliha učinaka	-
- Ostali poslovni prihodi	13.309
II. POSLOVNI RASHODI	11.409.268
- Nabavna vrednost prodate robe	471.876
- Troškovi materijala	5.308.439
- Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	1.801.878
- Troškovi amortizacije i rezervisanja	1.232.199
- Ostali poslovni rashodi	2.594.876
III. POSLOVNI DOBITAK	2.668.707
IV. POSLOVNI GUBITAK	-
V. FINANSIJSKI PRIHODI	650.293
VI. FINANSIJSKI RASHODI	245.228
VII. OSTALI PRIHODI	395.783
VIII. OSTALI RASHODI	582.079
IX. DOBITAK (GUBITAK) IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA	2.887.476
X. GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA	-
XI. NETO DOBITAK POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	-
XII. NETO GUBITAK POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	-
B. DOBITAK PRE OPOREZIVANJA	2.887.476
V. GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	-
G. POREZ NA DOBITAK	-
- Poreski rashodi perioda	223.169
- Odloženi poreski rashodi perioda	-
- Odloženi poreski prihodi perioda	36.001
D. Isplaćena li na primanja poslodavcu	526.868
Dj. NETO DOBITAK	2.173.440

I. ZARADA PO AKCIJI	
- Osnovna zarada po akciji	1.115
- Umanjena (razvodnjena) zarada po akciji	-

Bilans stanja dat je u tabeli 3.

Tabela 3. Bilans stanja u 2008. godini (u hiljadama RSD)

AKTIVA	
A. STALNA IMOVINA	6.369.958
I. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL	-
II. GOODWILL	-
III. NEMATERIJALNA ULAGANJA	659.217
IV. NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA	5.545.413
- Nekretnine, postrojenja i oprema	5.545.413
- Investicione nekretnine	-
- Biološka sredstva	-
V. DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI	165.328
- Učešća u kapitalu	2.213
- Ostali dugoročni finansijski plasmani	163.115
B. OBRTNA IMOVINA	4.131.633
I. ZALIHE	717.766
II. STALNA SREDSTVA NAMENJENA PRODAJI I SREDSTVA POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	
III. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA	3.413.867
- Potraživanja	1.799.681
- Potraživanja za više plaćen porez na dobitak	-
- Kratkoročni finansijski plasmani	559.445
- Gotovinski ekvivalenti i gotovina	935.484
- Porez na dodatu vrednost i aktivna vremenska razgraničenja	119.257
V. ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	17.243
G. POSLOVNA IMOVINA	10.518.834
D. GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA	-
Dj. UKUPNA AKTIVA	10.518.834
E. VANBILANSNA AKTIVA	355.079
Bilans stanja pasiva MSFI na dan 31.12.2008.	(u 000 dinara)

PASIVA	
A. KAPITAL	8.812.446
I. OSNOVNI KAPITAL	4.064.988
II. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL	-
III. REZERVE	2.574.018
IV. REVALORIZACIONE REZERVE	-
V. NEREALIZOVANI DOBICI PO OSNOVU HARTIJA OD VREDNOSTI	-
VI. NEREALIZOVANI GUBICI PO OSNOVU HARTIJA OD VREDNOSTI	-
VII. NERASPOREDJENI DOBITAK	2.173.440
VIII. GUBITAK	-
IX. OTKUPLJENE SOPSTVENE AKCIJE	-
B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	1.706.388
I. DUGOROČNA REZERVISNJA	212.527
II. DUGOROČNE OBAVEZE	
- Dugoročni krediti	-
- Ostale dugoročne obaveze	-
III. KRATKOROČNE OBAVEZE	1.493.861
- Kratkoročne finansijske obaveze	-
- Obaveze po osnovu sredstava namenjenih prodaji i sredstava poslovanja koje se obustavlja	
- Obaveze iz poslovanja	875.547
- Ostale kratkoročne obaveze	289.585
- Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost i ostalih javnih prihoda i pasivna vremenska razgraničenja	
- Obaveze po osnovu poreza na dobitak	91.802
V. ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	-
G. UKUPNA PASIVA	10.518.834
D. VANBILANSNA PASIVA	355.079

Kao što se može videti Apatinska pivara predstavlja primer sigurne i profitabilne kompanije. Podaci koji potkrepljuju ovu tvrdnju dobijaju se jednostavnom racio analizom.

- Prinos na sopstveni kapital je 24,46%
- Prinos na ukupan kapital je 20,66%
- Učešće dobitka u prihodu od prodaje je 15,4%
- Dugoročne obaveze čine svega 19,36% sopstvenog kapitala
- Kratkoročne obaveze su 43,7% ukupnih kratkoročnih potraživanja. Ovde je vidljivo da preduzeće značajno kreditira kupce, ali u uslovima niske zaduženosti to je sasvim prihvatljivo
- Stalna imovina je sa 1,38 pokrivena sopstvenim kapitalom što ostavlja veliki prostor za dalje finansiranje pozajmljenim kapitalom

8.6. Promene u upravljanju kvalitetom

Osnovne promene koje su se desile u 2010. godini su:⁷⁷

Jasnija orijentacija (fokus) na kupce. Nastojanje da se saradnja sa postojećim kupcima unapredi, a da se potencijalni kupci sa druge strane privuku i opredele za kupovinu datih proizvoda, uvažavanjem stavova i primedbi potrošača i nastojanjem da se isti zadovolje u što većoj meri. Cilj je uvažavanje potreba i zahteva potrošača preko razvoja komunikacije i saradnje sa njima.⁷⁸

Razvoj kvaliteta proizvoda. Nova tehnika i tehnologija obezbediće bolji kvalitet proizvoda, koji će biti superiorniji u odnosu na konkurenciju.

Razvoj pogodnosti. Realizovaće se adekvatnim uslugama podrške proizvoda.

Povećanje brzine. Brzina sve više postaje jedno od glavnih sredstava konkurentske borbe. Povećanje brzine će se ostvariti skraćanjem vremena potrebnog proizvodnji i isporuci da odgovori zahtevima kupaca i skraćanjem administrativnog vremena narudžbine.

⁷⁷ Milisavljević, M. (2000) *Liderstvo u preduzeću*, Beograd: Savremena administracija, str 56

⁷⁸ Kotter J. (1990) *Force for Change: How Leadership Differs From Management*, The Free Press, str 84

Osnovni cilj upravljanja preduzećem nije samo minimiziranje vremena i troškova i optimalno korišćenje resursa, već i realizacija uz zahtevan kvalitet. To znači da se upravljanju kvalitetom, u svakoj fazi upravljanja, mora posvetiti odgovarajuća pažnja kao bi se osiguralo da kupac kao konačni proizvod dobije ono što je zaista i tražio.

Proteklih godina u Srbiji došlo je do značajnih promena u pristupu osiguranja kvaliteta. Unapređenje kvaliteta nije nastalo samo u kvalitetu proizvoda, već i u kvalitetnijem pristupu upravljanju i vođenju, kao i u kvalitetnijem upravljanju. Novi pogledi na kvalitet, u poređenju sa prijašnjim, prikazani su u tabeli 1.

Tabela 2. Promena pogleda na kvalitet⁷⁹

PRIJAŠNJI POGLEDI	DANAŠNJI POGLEDI
• odgovornost za kvalitet je na pojedincima, zaposlenima u proizvodnji • nedostatke u kvalitetu treba sakriti od kupca (čak i menadžmenta) • problemi u kvalitetu vode ka traženju krivca i lažnim opravdanjima • ispravke kvaliteta moraju biti izvršene uz minimalnu dokumentaciju • povećanje kvaliteta će povećati troškove • kvalitet se neće osigurati bez dodatnog nadzora ljudi • kvalitet je interno usmeren	• odgovornost za kvalitetu je na svim zaposlenima u preduzeću, od proizvodnje do uprave • nedostaci moraju biti naglašeni kako bi se preduzele korektivne akcije • problemi u kvalitetu vode kooperativnim rešenjima • dokumentiranje stečenih iskustava je ključno • poboljšan kvalitet štedi novac i povećava poslovanje • ljudi žele da proizvode kvalitetnije proizvode • kvaliteta je usmerena na kupca • kvaliteta se planira u fazi iniciranja

⁷⁹ Schein, E. (1996), *Leadership and organizational culture*, Boston: KLS, str 129

• kvaliteta se osigurava za vreme izvršenja	projekta
---	----------

Zahteve za kvalitetom danas definiše kupac kroz zahteve za visokim performansama proizvoda, bržim razvojem, visokim tehnološkim standardima, manjim cenama i manjim brojem neispravnih proizvoda. Takvi zahtevi kupaca danas se mogu ostvariti kroz proces Upravljanja ukupnim kvalitetom (TQM). U ovom momentu preduzeće nema jasno definisano upravljanje kvalitetom. Stoga je razrađeno nekoliko novina koje treba da obezbede visoke standarde kvaliteta.

Kontrola kvalitete se sprovodi u fazi kontrole proizvodnje i uključuje proces merenja i nadzora rezultata projekta kako bi se ustanovilo da li zadovoljavaju relevantna standarde kvaliteta. Kontrola rezultata uključuje kako kontrolu proizvod kao izlaznog rezultata projekta, tako i kontrolu troškova i učinka aktivnosti kao rezultata upravljanja projektom.

Postoje mnogi alati i tehnike koje se koriste u kontroli kvaliteta. U Apatinskoj pivari će se koristiti sledeće:⁸⁰

- Pareto analiza
- Uzročno-posledični dijagram
- Statističko uzorkovanje i standardna devijacija

Pareto analiza izvodi se pomoću Pareto dijagrama koji predstavlja histogram sa identifikovanim problemima i frekvencijom njihova pojavljivanja u određenom vremenskom periodu. Na taj način menadžer može odrediti prioritete u rešavanju onih uzroka koji dovode od pojavljivanja najvećeg broja problema.

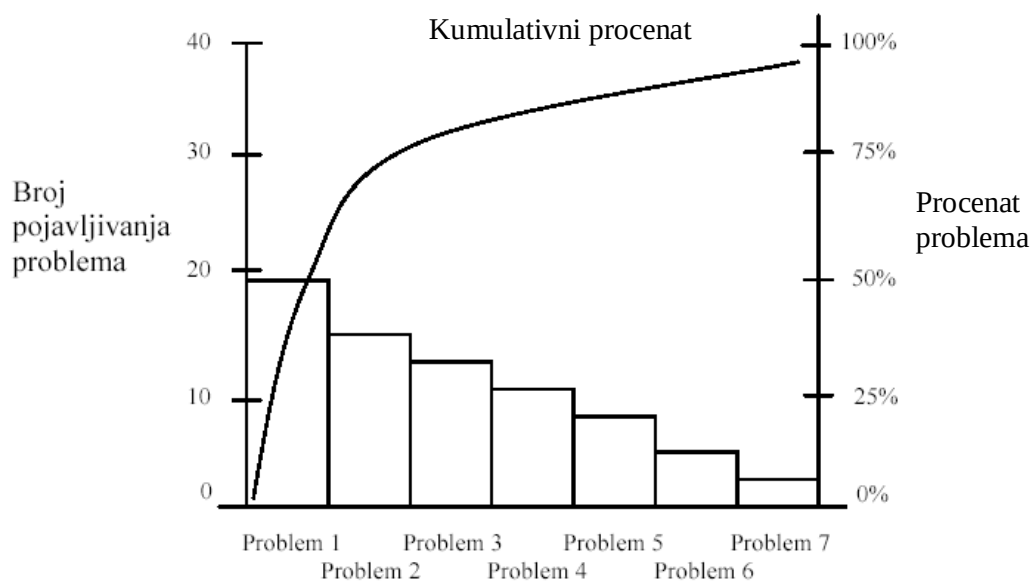
Dijagram je baziran na “80/20” pravilu koje kazuje da 80% problema nastaje od 20% Uzroka, drugim rečima veliki broj problema uzrokuje relativno mali broj

⁸⁰ Godišnji izveštaj o poslovanja Apatinske pivare, 2009

uzroka. Menadžer treba preduzeti korake koji će prvo rešiti najčešće pojavljivane probleme.

Korišćenje Pareto dijagrama može se objasniti na primeru analize korisničkih prigovora na neki novi proizvod. Pretpostavimo da problem 1, problem 2, problem 3...., predstavljaju prigovore korisnika na proizvod, dok visine stubića predstavljaju broj prigovora. Kriva predstavlja kumulativni procenat prigovora. Iz dijagrama je vidljivo da prva tri prigovora predstavljaju oko 80% svih prigovora što upućuje na rešavanje upravo tih problema. Osim određivanja prioriteta problema, dijagram služi i za odeljivanje kritičnih od nekritičnih problema.

Slika 4. Pareto dijagram⁸¹



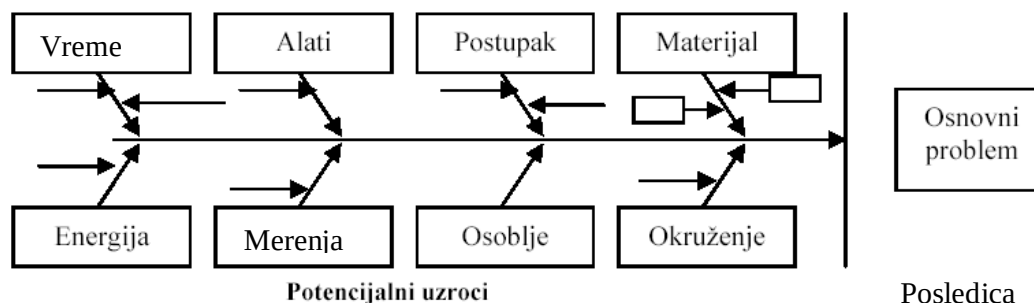
Uzročno-posledični dijagram predstavlja oblik dijagrama toka. Na slikovit način ilustruje odnos različitih uzroka i poduzroka sa potencijalnim problemom.

⁸¹ Northhouse, P. G. (2001) *Leadership*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, str 234

Slika 4. prikazuje izgled osnovnog dijagrama. Uzročno posledična analiza sprovodi se kroz nekoliko koraka. Prvi je korak identifikovanje problema, koji može rezultat ostalih tehnika, kao npr. Pareto analize. Rezultat identifikovanja problema je jasan i koncizan problem. Sledeći korak je “brainstorming” metodom odrediti osnovne moguće uzroke posmatranog problema. U primeru su prikazane najčešće osnovne kategorije uzroka problema (vreme, materijal, alati, postupak, itd.).

Sledeći korak je identifikovanje uzroka koji se povezuju sa svakom od osnovnih kategorija. Na taj način se struktura razrađuje i dijagram poprima izgled riblje kosti pa se često u literaturi i naziva dijagram “riblja kost”. Primer uzroka povezanih sa kategorijom materijal mogu biti neispravan materijal, oštećen materijal, nedostatak materijala, itd. Poslednji korak je na osnovu analize i određenog uzroka, identifikovati korektivne akcije kojima će se rešiti osnovni problem.

Slika 5. Uzročno-posledični dijagram⁸²



Statističko uzorkovanje predstavlja inspekcijski pristup baziran samo na uzorku populacije. Ovakav pristup znatno skraćuje vreme i smanjuje troškove kontrole kvaliteta a daje dovoljno reprezentativnu sliku o kvalitetu cele populacije.

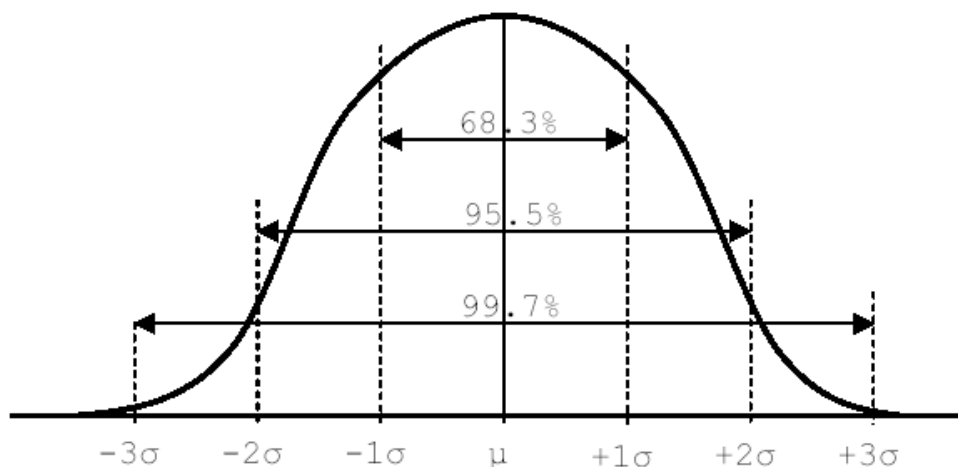
Veličina posmatranog uzorka zavisiće o željenoj sigurnosti, a može se izračunati pomoću jednostavne formule:

$$\text{Veličina uzorka} = 0,25 \times (\text{Faktor sigurnosti/Prihvatljiva greška})^2$$

⁸² Milisavljević, M. (2000) *Liderstvo u preduzeću*, Beograd: Savremena administracija , str 64

Važan koncept u statistici, povezan s kontrolom kvaliteta je standardna devijacija koja pokazuje promene u distribuciji podataka. Mala standardna devijacija znači da je većina podataka distribuirana blizu prosečne vrednosti, i obrnuto, velika standardna devijacija pokazuje veliko rasipanje podataka od prosečne vrednosti. Slika 5 prikazuje primer normalne distribucije, krive simetrične oko prosečne vrednosti populacije. U svakoj normalnoj distribuciji, 68,3% populacije nalazi se unutar jedne standardne devijacije (1σ), 95,5% unutar dve (2σ), a 99,7% unutar tri standardne devijacije (3σ).⁸³

Slika 6. Normalna distribucija⁸⁴



Više ne postoje teoretski sporovi po pitanju kvaliteta, nego je kao retko u kojoj oblasti ekonomije prisutan širok konsenzus o neophodnosti posedovanja kvaliteta

⁸³ Petković, M. i dr. (2002) *Organizaciono ponašanje*, Beograd: Megatrend, str 356

⁸⁴ Božić V. i Aćimović, S. (2004) *Marketing logistika*, Ekonomski fakultet, Beograd, str 98

koji može biti ostvaren primenom naučnog koncepta: kako u organizaciji i menadžmentu, tako i u tehnologiji i upravljanju humanim kapitalom. Kompanije moraju posvetiti sve svoje resurse postizanju ovog cilja i svako odbacivanje TQM bez obzira kako se on naziva u konkretnom preduzeću i koje specifičnostima vodi ka suboptimalnim rezultatima, stagnaciji i gubljenju tržišne pozicije.

Ekonomska nauka posvećuje sve veći značaj ovom starom/novom konceptu pružajući sve bolju teoretsku infrastrukturu. Takođe, stručna javnost je ustanovila nagrade za kvalitet koje su veoma prestižne i koje su odličan promoter filozofije kvaliteta. Jedna stvar je potpuno sigurna i na nju se ne vredi kladiti jer donosi zanemarljivu zaradu: 21. vek je vek kvaliteta.

8.7. Promene u upravljanju logistikom

Za mnoge organizacije, servis potrošača može biti ključ za ostvarivanje konkurentске prednosti. Prilagođavanjem nivoa servisa potrošača, da bi se izašlo u susret onome što potrošač želi ili je spreman da plati, organizacija može neprestano poboljšavati nivoe usluga i snižavati troškove. Da bi se ovo ostvarilo mora se koristiti koncept ukupnih troškova.

Pored toga, kada se kombinuje sa operativnom efikasnošću i efektivnošću od usvajanja i implementacije tehnologije i različitih menadžment strategija kao što su upravljanje lancem snabdevanja, upravljanje ukupnim kvalitetom, isporuka na vreme i brzi odgovor, organizacije mogu stvoriti konkurentsku prednost.

Gotovi proizvodi imaju neku vrednost ili korisnost zbog toga što sklopljeni proizvod (artikal) vredi više od nespojenih komponenti ili sirovina. Vrednost, ili korisnost, da materijali budu raspoloživi u kompletiranom stanju naziva se korisnost forme. Međutim, za potrošača, proizvod ne samo što mora da ima korisnost forme, već mora da bude na pravom mestu u pravo vreme po

pristupačnoj ceni. Vrednost dodata proizvodima iznad one dodate proizvodnjom (korisnost forme) može se nazvati korisnošću mesta, vremena ili posedovanja. Logistička aktivnost obezbeđuje korisnost mesta i vremena, dok ostale marketing aktivnosti pružaju korisnost posedovanja.⁸⁵ Apatinska pivara u 2010. godini je postala vrlo zainteresovana za vrednost koja se dodaje logistikom jer poboljšanja u korisnosti vremena i mesta se odražavaju profitima preduzeća. Do poboljšanja performansi može doći usled ušteda u troškovima logistike, ali i jačom marketing i tržišnom pozicijom usled poboljšanja logističkog sistema. Što logistika više doprinosi vrednosti proizvoda, to je upravljanje logistikom značajnije.

Postojeći način rada se počeo pokazivati kao neodrživ. Upravljanje isporukama, nabavkama, dokumentacijom i informacionim aktivnostima u više odeljenja učinilo je logistiku potpuno podeljenom aktivnošću koja „nije troškovno efikasna“. Cilj je sve aktivnosti objediti pod jednim krovom.

Korisnost mesta je vrednost stvorena ili dodata proizvodu na taj način što se proizvod može kupiti ili konzumirati na pravom mestu. Logistika je direktno odgovorna za dodavanje korisnosti mesta proizvodima jer je njen zadatak efikasan transport sirovina, proizvodnje u toku i gotovih proizvoda od mesta porekla do mesta potrošnje. Korisnost vremena je vrednost stvorena na taj način što je nešto dostupno u pravo vreme. Proizvodi nemaju vrednost za potrošače ukoliko nisu dostupni baš onda kada su potrošačima potrebni. Na primer, prehrambena kompanija mora imati sirovine, materijale za pakovanje i druge artikle na raspolaganju pre početka procesa proizvodnje, ili ukoliko je proizvodnja već započeta, pre nego što potroši postojeće zalihe. Ukoliko ne dobije te artikle u odgovarajuće vreme, doći će do skupih obustava proizvodnje, a preduzeće će

⁸⁵ Petković, M. i dr. (2002) *Organizaciono ponašanje*, Beograd: Megatrend, str 378

izgubiti konkurentsku prednost. Logističke aktivnosti kombinuju se da bi se proizvodima dodale korisnost i vremena i mesta.⁸⁶

Korisnost posedovanja je vrednost dodata proizvodu na taj način što se potrošaču dozvolilo da preuzme vlasništvo nad proizvodom. Korisnost posedovanja nije rezultat logistike, već prodaje na kredit, popusta na količinu i odloženih plaćanja koji omogućavaju potrošaču da stekne vlasništvo nad proizvodom. Logistički marketing procesi kulminiraju u korisnosti posedovanja.

Konkretni problem je suoboptimalnost usled:

- Nepostojanja dobre koordinacije između funkcija
- Nepostojanja jedinstvene evidencije troškova po vrstama i poslovima koji se tiču logističkih aktivnosti.
- Nepostojanje jasne politike korišćenja usluga trećih lica.

Problem se ispoljava kao:⁸⁷

- Visoki troškovi transporta
- Relativno nizak nivo servisa potrošača
- Odsustvo ekonomije obima
- Loša analitika troškova i vrednosti stvorene u logistici

Poslednjih godina sve više se ističe da je efektivno upravljanje logistikom ključni element za poboljšanje rentabilnosti (profitabilnosti) i konkurentskih performansi preduzeća. Krajem 1980-ih i početkom 1990-ih, servis potrošača zauzeo je centralno mesto u mnogim organizacijama. Čak i organizacije koje su ranije usvojile marketing koncept morale su da ponovo utvrde šta to znači biti "okrenut potrošačima". Ovaj trend snažnog fokusiranja na potrošače nastavio se do danas.

⁸⁶ Kotter J. (1990) *Force for Change: How Leadership Differs From Management*, The Free Press, str 101

⁸⁷ Božić V. i Aćimović, S. (2004) *Marketing logistika*, Ekonomski fakultet, Beograd, str 122

Zajedno sa operativnom efikasnošću i efektivnošću, marketing orijentacija pruža organizacijama mogućnosti da steknu komparativne prednosti.

Marketing koncept koji je u osnovi koncepta unapređenja logistike je "filozofija upravljanja marketingom po kojoj ostvarivanje organizacionih ciljeva zavisi od utvrđivanja potreba i želja ciljnih tržišta i isporučivanja željenih proizvoda i usluga efektivnije i efikasnije nego što to rade konkurenti" (Kotler). Drugim rečima, prema marketing konceptu, poslovni subjekti postoje da bi zadovoljili potrebe potrošača. Marketing koncept ima tri ključna elementa: zadovoljenje potrošača, integrisane napore i profit kompanije, a logistika ima ključnu ulogu u svakom od ta tri elementa.

Da bi preduzeće bilo uspešno, svaka marketing akcija mora integrisati sledeće ideje: da se ima pravi proizvod po pravoj ceni, kombinovan sa pravom promocijom i raspoloživ na pravom mestu – to su takozvana 4P marketing miksa,. Uloga logistike je od kritičnog značaja, posebno u pružanju podrške da se proizvod dobije na pravom mestu. Proizvod ili usluga pruža zadovoljenje potrošačima, samo ako je raspoloživ onda i gde potrošač to želi ili mu je potrebno. Da bi potrošači bili zadovoljni, neophodno je integrisati i interne i eksterne napore (sa dobavljačima i krajnjim potrošačima). ⁸⁸

Takođe, značajno je istaći da je centralni cilj organizacije maksimiziranje dugoročne profitabilnosti, ili u javnim i neprofitnim sektorima, efektivna alokacija budžeta. Jedan od načina za ostvarivanje je kroz proučavanje odnosa između alternativa i na taj način snižavanje ukupnih troškova aktivnosti unutar sistema. Da bi se bolje shvatilo ovo objašnjenje, potrebno je objasniti način na koji je svaki od najznačajnijih elemenata marketing miksa povezan sa (ili pod uticajem) logističkih operacija.

Proizvod. Proizvod se odnosi na skup korisnosti ili karakteristika koje potrošač dobija kao rezultat kupovine. U nastojanjima da snizi cenu menadžment može

⁸⁸ Godišnji izveštaj o poslovanja Apatinske pivare, 2009

odlučiti da smanji kvalitet proizvoda, eliminiše neke karakteristike proizvoda, suzi širinu ponude proizvoda, umanju servis potrošača ili obuhvat garancije, ili poveća vreme između promene modela. Međutim, svaka od ovih akcija može umanjiti privlačnost proizvoda za potrošača čime dolazi do gubitka potrošača, a samim tim i dugoročnih profita. Da bi izbegao donošenje loših odluka, menadžment mora da razume odnose između logistike i drugih marketing aktivnosti.⁸⁹

Cena. Cena je iznos novca koju potrošač plaća za proizvod ili uslugu. U cenovne faktore spadaju popusti na količinu ili popust za pripadanje određenoj klasi potrošača, popusti za plaćanje unapred, rabati, konsignacioni ugovori i troškovi isporuka. Proizvođač može pokušati da poveća prodaju snižavanjem cene svojih proizvoda ili izmenom uslova ili usluga koje nudi. Ukoliko tražnja za nekim proizvodom nije vrlo elastična (to jest, prodaje se dramatično menjaju sa promenom cene) ovakva strategija može stvoriti veće jedinične prodaje, ali ne neophodno i veći profit – prodaje ne moraju porasti dovoljno da neutrališu niže cene.

Promocija. Promocija proizvoda ili usluge obuhvata lične prodaje i oglašavanja. Iako povećanje troškova oglašavanja ili broja zaposlenih u direktnoj prodaji može imati pozitivan uticaj na prodaje, postoji tačka opadajućih prinosa. U toj tački, dodatni novac koji se potroši ne dovodi do dovoljno velikog rasta prodaje i/ili profita da bi se opravdali dodatni rashodi. Za organizacije je značajno da shvate kada dolaze do te tačke, u cilju izbegavanja pogrešne alokacije sredstava. Iz tog razloga treba razmotriti alternativne ideje, kao na primer, realociranje dela sredstava za oglašavanje na obuku zaposlenih.

Mesto. Rashodi u komponenti mesta marketing miksa pružaju podršku nivoima servisa potrošača koji obezbeđuje organizacija. Tu spadaju isporuka na vreme, visoke stope ispunjavanja porudžbina i konzistentna vremena tranzita. Servis potrošača je output logističkog sistema i predstavlja rashode preduzeća na logistiku.

⁸⁹ Kotter J. (1990) *Force for Change: How Leadership Differs From Management*, The Free Press, str 109

S druge strane, kada organizacija dobro posluje u svim elementima marketing miksa dolazi do zadovoljenja potrošača.

U firmi u koja je predmet analize zaposleni ne rešavaju problema organizacionog restrukturiranja, nego menadžeri. Stoga zaposleni mogu davati samo predloge nekih od ideja, koje menadžment razmatra. Međutim, odgovornost je isključivo na menadžmentu jer su oni plaćeni da upravljaju, a zaposleni da izvršavaju radne zadatke.

Neki od prodloga zaposlenih koji bi mogli biti deo rešenja uključuju:⁹⁰

Uspeh u savremenom poslovnom okruženju zahteva upravljanje kompleksnim sistemima **komunikacija**. Efektivno komuniciranje mora da postoji između:⁹¹

1. Organizacije, njenih dobavljača i potrošača.
2. Osnovnih funkcija u organizaciji
3. Logističkih aktivnosti
4. Različitih aspekata svake logističke aktivnosti, kao što su koordinacija skladištenja materijala, proizvodnje u toku i gotovih proizvoda.
5. Različitih članova lanaca snabdevanja kao što su posrednici i sekundarni potrošači ili dobavljači koji ne moraju direktno biti povezani sa preduzećem.

Komuniciranje je najznačajnija veza između celokupnog logističkog procesa i potrošača preduzeća. Tačno i pravovremeno komuniciranje je kamen temeljac uspešnog upravljanja logistikom.

Sistem komunikacija unutar preduzeća mora biti sofisticiran, kao i kompjuterizovan informacioni sistem i jednostavan kao usmene komunikacije između pojedinaca unutar organizacije. Bez obzira kakav je sistem, najznačajnije informacije moraju biti dostupne odgovarajućim pojedincima.

⁹⁰ Božić V. i Aćimović, S. (2004) *Marketing logistika*, Ekonomski fakultet, Beograd, str 144

⁹¹ Kalinić V. (1982) *Marketing logistika*, Ekonomski fakultet, Subotica, str 67

Upravljanje materijalima odnosi se na svaki aspekt kretanja ili toka sirovina, zaliha i gotovih proizvoda unutar nekog postrojenja ili skladišta. Ciljevi upravljanja materijalima su:⁹²

- Eliminisanje rukovanja materijalima kada god je to moguće
- Minimiziranje rastojanja
- Minimiziranje proizvodnje u toku
- Obezbeđivanje uniformnog toka bez uskih grla.
- Minimiziranje gubitaka od loma, rastura, kala i krađe.

Preduzeće stvara troškove svaki put kada mora da rukuje sa nekim proizvodom. Pošto rukovanje generalno ne dodaje nikakvu vrednost gotovom proizvodu, ono mora biti minimalno. Za proizvode s niskom jediničnom vrednošću, odnos između troškova rukovanja materijalima i ukupnih troškova proizvodnje može biti značajan.

Porudžbine potrošača aktiviraju logistički proces i usmeravaju akcije koje treba preduzeti u cilju zadovoljenja tražnje iz porudžbine. Komponente obrade porudžbine mogu se podeliti na tri grupe: (1) operativni elementi, kao što su unos/izmena porudžbine, raspored, priprema isporuke i fakturisanje, (2) komunikacioni elementi kao što su modifikacija porudžbine, upiti o statusu porudžbine, praćenje porudžbine, ispravka greški i zahtevi o informacijama u proizvodu i (3) elementi kredita i naplate, uključujući proveru kredita i račune na koje se uplaćuju fakture.

Pakovanje, obavljaaju dve osnovne funkcije – prodaja i logistika. U marketing smislu, pakovanje je oblik promocije ili oglašavanja. Njegova veličina, težina, boja i odštampane informacije privlače potrošače i prenose informacije o proizvodu. U logistici, pakovanje ima dvostruku ulogu. Prvo, ambalaža štiti proizvod od štete,

⁹² Božić V. i Aćimović, S. (2004) *Marketing logistika*, Ekonomski fakultet, Beograd, sstr 149

dok se transportuje ili čuva. Drugo, odgovarajuće pakovanje olakšava čuvanje i kretanje proizvoda i time snižava troškove rukovanja materijalima.

U cilju obezbeđivanja konkurentske prednosti, superioran logistički sistem mora biti organizovan na način da podržava firmine potrošače, ciljeve i strategije korporacije. Ne postoji jedna najbolja organizaciona struktura logistike i bolji pristup je logistički sistem koji unapređuje dugoročne ciljeve pojedinačne firme. Veoma je moguće da dve različite kompanije u istoj grani imaju radikalno drugačiji pristup logistici i da obe budu uspešne. Izazov sa kojim se danas suočavaju rukovodioci korporacija je da je logistika u kontaktu i sa spoljašnjim i sa unutrašnjim entitetima, sa razmatranjem uticaja koje obe grupe imaju na izabranu organizacionu strukturu.

Kohezivno organizovanje logističkih aktivnosti kompanije sadrži veliki broj izazova, posebno za menadžere koji se suočavaju sa podrškom mnogih različitih globalnih tržišta. Menadžment ne sme jedini da se nosi sa tim kako prihvatiti koncept integrisane logistike (ovo je, interna koordinacija logistike sa ostalim funkcijama u kompaniji), već pitanje orkestriranja ovih aktivnosti preko divizionarnih i/ili tržišta.⁹³

Postoje brojni izbori organizacije raspoloživi menadžerima. **Neintegrisani logistički** naponi su slični istorijskom modelu koji je ranije pomenut. Menadžer prijemara narudžbi, menadžer skladišta, menadžer transporta i tako dalje posluju nezavisno jedan od drugog u okviru posebnih odeljenja korporacije. Ne postoji razmatranje koristi do kojih bi došlo uspostavljanjem jedinstvenog logističkog sistema. Odluke učinjene u ovoj oblasti imaju ozbiljne, ponekad štetne posledice na ostale delove organizacije, međutim ne postoji institucionalni mehanizam za procenu ovih uticaja pre preuzimanja akcije.

Karakteristike **funkcionalno integrisanog pristupa** su bliska koordinacija i integracija funkcija. Kako menadžeri usvajaju potencijal za trošak/usluga trade-off

⁹³ Godišnji izveštaj o poslovanju Apatinske pivare, 2009

u logistici, oni moraju da se pomeraju ka konsolidaciji svi tih različitih aktivnosti ispod jednog menadžera, stvaranjem izvršne pozicije slične po obimu, postojećim višim menadžerskim pozicijama u proizvodnji, finansijama i pitanjima vezanim za personal. Stoga, transport, upravljanje zalihama, servis potrošača, obrada narudžbina i tako dalje koje su bile rasute u korporaciji se dovode zajedno u jedno odeljenje koje nadgleda jedan viši menadžer logistike. Ipak, svaki divizion/operacija na tržištu posluju nezavisno.

U **divizionalno integrisanoj** kompaniji, već opisno logističko odeljenje, na primer, koordinira između divizion/tržišta, ali ostaje neintegrisano sa ostalim korporativnim funkcijama. Ovim pristupom, menadžer logistike ima odgovornost za sve faze podrške potrošača firme, ali mora i dalje poslovati kao odvojen entitet, koji se takmiči sa marketingom, proizvodnjom i ostalim sličnim korporativnim odeljenjima za resurse.

Konačno, neke organizacije su **potpuno integrisane**. Kod njih je logistika blisko koordinirana integrisana između poslovnih funkcija i duž divizona. Ove firme se u osnovi oslanjaju na logistička pitanja kao njihov primarni naglasak u poslovanju.

Problem odsustva funkcije se rešava njenim objedinjavanjem kroz grupisanje aktivnosti koje se obavljaju u okviru drugih funkcija ili se uopšte ne obavljaju.

Predlog organizacije funkcije se može sažeto izraziti na sledeći način:

Pri razmatranju alternativa za strukturiranje organizacije logistike osnovni cilj treba da bude razvoj strategije za mobilisanje i upravljanje različitim resursima da bi se obezbedilo ostvarenje logističke misije i korporativnih ciljeva.

Ključni koraci u procesu. Kako nijedan pojedinačni pristup za dizajniranje organizacije logistike nije dokazan kao univerzalno prihvatljiv, sledeći koraci mogu biti korisni:⁹⁴

1. Istražiti zajedničke strategije i ciljeve.

⁹⁴ Kalinić V. (1982) *Marketing logistika*, Ekonomski fakultet, Subotica, str 72

2. Organizovati funkcije tako da budu kompatibilne sa korporativnom strukturom.
3. Definirati funkcije koje su u nadležnosti logistike.
4. Upoznati se sa stilom upravljanja.
5. Organizovati fleksibilnost.
6. Upoznati se sa sistemima podrške.
7. Sačiniti planove koji su usaglašeni, kako sa individualnim, tako i sa korporativnim ciljevima.

Prvi korak obezbeđuje da dugoročno usmerenje odeljenja logistike bude kompatibilno sa korporativnim ciljevima. Organizovanje funkcija tako da budu usaglašene sa korporativnom strukturom je korisno osim u slučajevima kada postoji potreba za značajnim redizajniranjem ukupne korporativne strukture. Definisanje nadležnosti je neophodno zbog konfuzije koju ponekad uzrokuje horizontalna priroda logističkih aktivnosti. Četvrti korak traži od menadžera da budu svesni kako njihovi stavovi i akcije utiču na prihvatanje promena od strane podređenih. Zainteresovanost za fleksibilnost osigurava da će organizacija biti sposobna da se prilagodi budućim promenama. Poznavanje sistema podrške pomaže u saznanjima šta novi sistem zaista može, a šta ne može postići. Poslednji korak obezbeđuje da ljudi koji će upravljati novim sistemom prihvate sistem, jer ništa ne može brže uzrokovati neuspeh tokom implementacije nego otpor i nezainteresovanost korisnika.

Kompanija koja je implementirala organizaciju logistike mora kontinuelno nadgledati i ocenjivati njenu efektivnost. Ova povratna sprega je od presudnog značaja za organizacione promene koje će povećati verovatnoću da kompanija ostvari željene ciljeve. Česta zabluda je da je organizaciona struktura permanentna tvorevina. U realnosti, promena je jedina permanentna osobina organizacije. Uslovi poslovanja se menjaju, nove tehnologije se razvijaju, a firme modifikuju

strategijske planove i ciljeve, čime strukturne promene u organizaciji logistike postaju neophodnost.

Kompanija može koristiti nekoliko različitih metoda za merenje performansi organizacije logistike. Generalno, ova merenja performansi upoređuju output logističke organizacije s utvrđenim ciljevima različitih logističkih funkcija. Iako ovi ciljevi mogu imati različite forme, oni se najčešće bave troškovima, produktivnošću i servisom.

Postoje tri moguća pristupa fokusu funkcije: ⁹⁵

Fokus na proces. Naglasak je na upravljanju širokom grupom logističkih aktivnosti kao "lancem dodatih vrednosti". Ova strategija ističe poboljšanje efikasnosti zbog logistike kao integrisanog sistema i ona je prisutna u oko 60% organizacija.

Fokus na tržište. Prioriteti u strukturi baziranoj na tržištu uključuju zajedničke isporuke potrošačima u ime različitih poslovnih jedinica ili grupa proizvoda i koordiniranje prodaje i logističku efikasnost korišćenjem jedne fakture. U ovom tipu firmi postoji organizaciona bliskost logistike i odeljenja prodaje. Ova strategija se primenjuje u 30% firmi.

Fokus na kanal. Akcenat je na efektivnom upravljanju aktivnostima koje se sprovode zajedno sa potrošačima, distributerima i snabdevačima. Firme koje sprovode ovu strategiju pokazuju veliku zainteresovanost za sve članove lanca bez obzira na njihov položaj u lancu. Ova strategija je karakteristična za 10% firmi.

Europalet zbog visokog značaja upravljanja kanalom prodaje i nabavke bi treba oprimeniti koncept fokusiranosti na kanal.

Kao i dobar proizvod, promocija i/ili cenovna strategija, logistika može biti izvor konkurentске prednosti za firmu. Ipak, u poređenju sa ostalim komponentama marketing miksa logistiku je najteže kopirati. Konkurenti mogu razviti kompetitivne proizvode u kratkom vremenskom roku. Mnogi brendovi gube

⁹⁵ Godišnji izveštaj o poslovanja Apatinske pivare, 2009

svoja preimućstva od strane nepoznatih proizvoda, kako proizvodi postaju sve više i više nediferencirani. Promocioni naponi mogu biti rezultirati u odgovoru konkurenata koji imaju isti pristup reklamnim agencijama, masovnim medijima i ostalim promocijskim aktivnostima. Budući da se cena može momentalno menjati, prednosti od smanjenja cena su veoma kratkog veka. Nasuprot ostalim elementima marketing miksa, logistička kompetitivnost ne može se lako kopirati od strane konkurencije u kratkom vremenskom periodu.

U okruženju koje se karakteriše jakim i prefinjenom konkurencijom, gde svaki od konkurenta pokušava da razvije održivu konkurentsku prednost, mnoge organizacije su prepoznale da je logistička ključ razvoja i održanja neprekidno dobrih poslovnih rezultata. Unapređenje servisa kompetentnost potrošača kroz reinženjering logistike, obuku zaposlenih, kompjuterske informacione sisteme i ostale napore može obezbediti konkurentsku prednost za organizaciju.

Snaga logistike u postizanju ciljeva organizacije u pogledu servisa potrošača i podrška zadovoljenju potreba kupaca dobila je narastajuću pažnju u štampi u proteklih godina. Organizacije koje razumeju i koriste potencijal logistike kao kompetitivno oruđe uključuju logistiku kao ključnu komponentu njihovog marketinga i celokupne poslovne strategije.

Iako druge firme mogu pokušati da udvostruče napore na stvaranju uspešne organizacije, oni koji su već u prednosti angažovaće se na programima neprekidnog usavršavanja. Iako se razlike mogu smanjiti, razlika između konkurenata će ostati dok god vodeća firma teži za neprekidnim unapređenjima. Na rastuće sofisticiranom tržištu, potrošači su u stanju da raspoznaju sve manje i manje razlike između konkurentskih firmi.

Organizacije koje vide logistiku kao ofanzivno marketinško oruđe (to jest, strategiju koja im može obezbediti održivu konkurentsku prednost) će verovatno imati logistiku kao integralan deo njihove organizacione strategije.

Tradicionalni metodi upravljanja logističkim aktivnostima nisu adekvatni u današnjoj turbulentnoj ekonomiji, i zaposleni u logistici su primorani na inovacije. Ako firme ne reaguju adekvatno, one mogu da se suoče sa gubitkom tržišnog učešća i da budu u poziciji gubitka konkurentske prednosti.

Zaključak

Osnovni cilj transakcionih lidera je da uspeju u obavljanju postavljenih zadataka uz pomoć svoje grupe, da izvrše odlucujuci uticaj na odnose sa kupcima. Efektivan lider će morati da podstakne poverenje i veru tako da postoji maksimalna saradnja. Da bi ostvarili ovaj cilj, liderima su neophodne određene veštine u koje spadaju:

- Shvatanje tačnih zahteva koji se traže
- Sposobnost da donosi odluke, ponekad pod pritiskom.
- Razumevanje ljudske prirode
- Poverenje i u grupu i u samog sebe.
- Sposobnost da se stvori osećaj usmerenosti. Lideri treba da imaju jasnu ideju šta pokušavaju da ostvare u svojoj grupi, odeljenju, poslovnoj jedinici, organizaciji i klijentima. To zahteva viziju koja je privlačna zaposlenima i jasno im predložena, što omogućava zaposlenima koji ne dele tu viziju da vremenom napuste jedinicu i da se povežu zajedno oko zajedničkog cilja.
- Sposobnost da se misli strateški. Potrebno je mnogo vremena da bi se videle inovacije ili vizija, od početka do uspeha ili neuspeha. Lider mora biti zainteresovana za dugoročno gledište.
- Preduzetničke sposobnosti. Lider treba da ume da prepozna mogućnosti i pridobije resurse neophodne za njihovo korišćenje.

- Sposobnost da se vodi sa čela. Lideri moraju biti sposobni da inspirišu i motivišu, da prevode viziju u rezultat.
- Posedovanje veština dobre komunikacije. Ako lideri žele da zamisle viziju, pretvore je u strategiju, dobiju oskudne organizacione resurse i steknu podršku zaposlenih i klijenata oni moraju biti sposobni komunikatori.

Lider treba da koristi ove veštine da bi zadovoljio tri osnova Adejrova principa liderstva:

- Zadovoljio potrebe zadatka. Lider obezbeđuje da je svrha (završetak zadatka) ispunjena.
- Zadovoljio potrebe grupe. Dok se zadatak ne završi, grupa mora ostati zajedno – lider mora zadržati timski duh i izgraditi moral
- Zadovoljio potrebe pojedinca. Svaki član grupe ili tima ima pojedinačne potrebe, a lider treba da pokuša da dokuči te potrebe i da radi na njihovom zadovoljenju koliko je to moguće unutar potreba grupe.

Liderstvo je teško definisati i operacionalizovati. Efektivnim menadžerima neophodne su veštine u liderstvu da bi vodili usmeravali i razvijali zaposlene u cilju ostvarivanja boljih učinaka. Različite teorije liderstva – teorija osobina, teorija moći, bihevioristička teorija i teorija kontigencije – pomažu u razumevanju, ali nedovoljno objašnjavanju kako liderstvo funkcioniše ili je najefektivnije.

Transformaciono liderstvo se bazira na tri suštinske komponente: vizija, energija, osposobljavanje. Ono dakle, nužno podrazumeva razvoj i artikulaciju ubedljive vizije onog što se želi ostvariti procesom promena, uz razvoj strategija i modeliranje ponašanja koje će dovesti do njene realizacije. Uz to, transformaciono liderstvo zahteva angažovanje velike energije, kako lidera tako i sledbenika, na taj način što će se od njih zahtevati veći naponi i zalaganja, uz demonstriranje sopstvene inicijative i vere u zajednički uspeh, kao i promovisanje i nagrađivanje svih značajnijih pomaka u pravcu željenih promena. Treća komponenta transformacionog liderstva vezana je za osposobljavanje sledbenika i uključuje

personalnu podršku i pomoć, ispoljavanje razumevanja, spremnosti da se podele osećanja sa članovima organizacije, i, što je posebno značajno, izražavanje poverenja u njihovu sposobnost da na adekvatan način odgovore izazovima promena.

Na osnovu svega prethodno navedenog, može se zaključiti da je postavljena hipoteza da transformacioni lideri imaju odlučujući uticaj na odnose sa kupcima tačna.

Transformacioni lideri se pojavljuju kao vizionarske, inspirišuće figure, koje pokreću, organizuju timove, podstiču, odaju priznanja i pružaju podršku kako zaposlenima tako i poslovnim klijentima preduzeća. Oni bude poverenje, divljenje, lojalnost i respekt, motivišući sledbenike da se angažuju izvan granica očekivanog. Za transformaciono liderstvo potrebno više kvaliteta i da se oni ne mogu ograničiti samo na harizmu. Ono zahteva stalno usavršavanje i rad, kako na sebi, tako i sa drugim ljudima, što je jedan od osnovnih preduslova sprovođenja organizacionih promena, posebno transformacionog tipa.

Literatura

1. Aaker, D. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, New York: Free Press.
2. Božić V. i Aćimović, S. (2004) *Marketing logistika*, Ekonomski fakultet, Beograd
3. Božić V. i Novaković S. (2001) *Ekonomija saobraćaja sa elementima logistike*, prvo izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd
4. Cuttliip S.M. i dr (1999) *Effective Public Relations*, sedmo izdanje, Prentice Hall, London
5. Đorđević, B. (1999) *Menadžment*, Beograd: Savremena administracija
6. Erić. D. (2000) *Uvod u menadžment*, Beograd: Čigoja
7. Filipović V. i Kostić M. (2008) *Marketing menadžment teorija i praksa*, Beograd: FON
8. Greenberg J. and Baron R. (2000) *Behaviour in Organisations*, Prentice Hall International
9. Greenwood R and Hingins R. (1993) "Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes" *Academy of Management Journal*, vol 36, no 5, pp 258-274
10. Ilić, M. (2006) *Marketing menadžment*, Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća, Beograd
11. Kalinić V. (1982) *Marketing logistika*, Ekonomski fakultet, Subotica
12. Kotler P. (1998) *Marketing Management*, Njujork: Prentice-Hallč
13. Kotter J. (1990) *Force for Change: How Leadership Differs From Management*, The Free Press,
14. Lovreta, S. i drč(2009) *Kanali marketinga*, Beograd: Ekonomski fakultet,
15. Mašić, B. (2001) *Menadžment*, Beograd: Univerzitet Braća Karić

16. Milisavljević M. (1998) *Marketing*, Beograd: Savremena administracija.
17. Milisavljević, M. (2000) *Liderstvo u preduzeću*, Beograd: Savremena administracija
18. Northhouse, P. G. (2001) *Leadership*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.
19. Novićević, B. (2008) *Upravljačko računovodstvo – budžetska kontrola*, Ekonomski fakultet, Niš
20. Petković M. i dr. (2002) *Organizacija preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd
21. Petković, M. i dr. (2002) *Organizaciono ponašanje*, Beograd: Megatrend
22. Robins, S., Coulter, M. (2006) *Menadžment*, Beograd: Data status
23. Schein, E. (1996), *Leadership and organizational culture*, Boston: KLS
24. Stoner i dr. (1997) *Menadžment preduzeća*, Beograd: Čigoja
25. Vidaković S. (2005) *Finansijsko izveštavanje – osnova upravljanja biznisom*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad
26. Vračar D. (2005) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Beograd: Ekonomski fakultet
27. Vroom, V. (1998) *Leadership and decision making*, NY: Prentice Hall
28. Wilcox D.L., Ault P.H (1995). *Public Relations: Strategies and Tactics*, Harper Collins, Njujork