

## Uloga marketinga u restrukturiranju preduzeća u uslovima krize

Ivan Stošić

**Apstrakt:** Osnovni cilj rad aje da analizira ulogu marketinga u procesu restrukturiranja preduzeća, posebno u uslovima krize. Reč je o izuzetno kompleksnom pitanju i za Srbiju veoma aktuelnom problemu s obzirom na veliki broj preduzeća koja posluju u uslovima negativnih efekata svetske krize, a kojima predstoje procesi restrukturiranja. Mnogi od do sada sprovedenih procesa restrukturiranja zasnovani su na smanjenju troškova poslovanja i kontrakciju pojedinih poslovnih delatnosti. Međutim, bez obezbeđenja zadovoljavajuće visokog nivoa prodaje sve ostale aktivnosti u oblasti restrukturiranja preduzeća imaju malo izgleda na dugoročni uspeh. Stoga se čini da „pitanje svih pitanja“ opstanka i efikasnog poslovanja preduzeća, pogotovu u uslovima krize, predstavljaju korenite promene u oblasti tržišnog poslovanja zasnovane na široj afirmaciji i primeni marketing koncepta. Imajući to u vidu, uloga marketinga u sklopu restrukturiranja prvenstveno se ogleda u tome da, na bazi principa i tehnika strategijskog marketing menadžmenta, omogući identifikaciju ciljnih tržišta (gde preduzeće može da ostvari konkurentsku prednost), definiše atraktivniji poslovni i proizvodni portfolio, te da kroz odgovarajuće aktivnosti omogući uspešniji plasman proizvoda (i usluga) na tržište.

**Ključne reči:** restrukturiranje preduzeća, tržište, marketing, kriza

### 1. UVOD

Procesi restrukturiranja su postali konstantni i sastavni deo savremenog poslovanja u koja ulaze mnoga preduzeća širom sveta. Pri tome brojni faktori utiču na iniciranje ovih procesa (gubitak konkurentnosti, neadekvatna tržišna orijentacija, neefikasan sistem organizacije i upravljanja, loša struktura ljudskih resursa, finansijsko-strukturni fenomeni, neracionalnosti u proizvodnoj aktivnosti i tehnologiji, promene strukture vlasništva, itd.).

U novije vreme značajan broj restrukturiranja je iniciran tržišnim kretanjima, prvenstveno negativnim uticajima globalne finansijske krize (npr. Chakrabarti, Vidal & Mitchell, 2011; Wan & Yiu, 2009; Yawson, 2009). Naime, veliki broj preduzeća je u uslovima svetske krize pokušao da savlada teškoće, odnosno unapredi svoje poslovanje, kroz procese restrukturiranja usmerene prvenstveno na smanjivanje troškova poslovanja, racionalizaciju broja zaposlenih, zatvaranju manje rentabilnih pogona, restrukturiranju i reprogram dugovanja, reduciranje investicionih ulaganja, organizacione promene i sl.

Iako postoji veliki broj radova (npr. Thompson & Strickland, 2003; Kotler & Keller, 2006; Kotler & Casoline, 2009) i empirijskih istraživanja (npr. Ang et al., 2000; Köksal & Özgül, 2007) koji ukazuju na važnost i ulogu koju marketing aktivnosti imaju za uspeh tj. neuspeh u restrukturiranju poslovanja u uslovima krize, čini se da su u savremenim uslovima marketing aktivnosti često među prvima „na udaru“ kada je reč o racionalizaciji troškova poslovanja i ulaganjima. To je delimično razumljivo imajući u vidu da troškovi marketinga i prodaje učestvuju u proseku sa oko 20% u ukupnim troškovima poslovanja, a da je u ovim aktivnostima angažovano oko 30% zaposlenih (Arthur D. Little, 2009).

Imajući navedeno u vidu osnovni cilj rada je da analizira ulogu marketinga u restrukturiranju preduzeća, te da ukaže na moguće pravce restrukturiranja marketing aktivnosti u uslovima recesije i krize tržišta. Reč je o izuzetno kompleksnom pitanju i za Srbiju veoma aktuelnom problemu, s obzirom na veliki broj preduzeća kojima predstoje procesi restrukturiranja.

Rad je zasnovan na sistematičnoj, komparativnoj analizi dostupne naučne literature, kao i na rezultatima istraživanja i iskustvima autora u koncipiranju i sprovođenju restrukturiranja u Srbiji.

Pored uvoda i zaključka rad se sastoji još iz šest delova. U drugom delu rada dat je kratak pregled osnovnih obeležja savremenog svetskog i domaćeg tržišta, sa posebnim naglaskom na uticaj tržišnih kretanja na poslovanje privrednih subjekata. Treći i četvrti deo rada posvećen analizi restrukturiranja u oblasti tržišnog poslovanja, te ulozi marketinga u sklopu tih aktivnosti. Peti deo sadrži spektar marketing aktivnosti na koje preduzeća mogu da se oslanjaju u restrukturiranju poslovanja u uslovima krize, dok su u šestom delu prezentirani osnovni rezultati empirijskih istraživanja o restrukturiranju u uslovima krize u Srbiji.

## 2. OSNOVNA OBELEŽJA SAVREMENOG TRŽIŠTA

Među brojnim faktorima eksterne prirode, koji utiču na poslovanje preduzeća, tržište predstavlja ključni faktor koji presudno utiče na uspešnost poslovanja. Na globalnom nivou uticaj tržišta se ispoljava u različitim specifičnim oblicima, koji se mogu generalno posmatrano sistematizovati i na sledeći način (De Wit & Meyer, 2010, str. 534-553):

- Ispoljava se trend globalizacije i sve veće ekonomske i finansijske povezanosti između tržišta različitih zemalja u svetu, te konvergenciji ključnih makro-ekonomskih kretanja;
- Izražen je trend ka homogenizaciji mnogih potreba (preferencija) potrošača i shodno tome prisutan je trend standardizacije proizvoda koji se nude širom sveta;
- Prisutna je intenzivna inovacija proizvoda i skraćivanja njihovog životnog ciklusa, što dovodi do rapidnijih promena u odnosu na prethodni period;
- Sve izraženiji su trendovi segmentacije tržišta i narastanje tržišnih niša, brze inovacije (i imitacije) proizvoda, povećani zahtevi u pogledu kvaliteta, nivoa postprodajnih usluga i drugo;
- Značajan deo kapitala se investira u druge zemlje, a donedavno vladajući koncept u pogledu lociranja poslovnih aktivnosti je bitno izmenjen i izražen je trend dislociranja proizvodnje (kroz „outsourcing”) i poslovanja u druge zemlje (Kina, Indija, ...);
- Mnoge, prvenstveno, velike kompanije u fokusu svojih aktivnosti imaju geografski posmatrano ukupno svetsko tržište na kome nastupaju menjajući bitno uslove konkurencije na mnogim lokalnim tržištima;

- Razvoj i primena novih tehničkih rešenja, a posebno informatičkih tehnologija uvodi bitne novine u način obavljanja poslovanja.

Savremeno tržište, karakterišu brojne, teško predvidive promene i pojava diskontinuiteta, zbog kojih neki eminentni teoretičari (Caslione & Kotler, 2009) označavaju savremeno doba kao doba turbulencije. Tipičan primer za to je globalna ekonomska kriza. Ona je započela, pomalo neočekivano, kao finansijska kriza na hipotekarnom tržištu SAD (krajem 2007. i tokom 2008. godine), a zatim se proširila i u druge razvijenije zemlje sveta, kada je došlo do kraha na najvećim berzama i gotovo potpune obustave međubankarskog kratkoročnog kreditiranja. Veoma brzo kriza se iz finansijskog prelila u realni sektor, što je dovelo do usporavanja privredne aktivnosti i recesije.

Sve to je praćeno promenama u načinu ponašanja potrošača i strukturi potrošnje (Winiarski, 2010, str. 221). Potrošači smanjuju obim kupovina, sve manje su spremni da uzimaju kredite (oslanjaju se na raspoloživi „cash“), postaju manje lojalni prema robnim markama koje su donedavno koristili i orijentišu se na jeftinije brendove, menjaju navike u potrošnji (npr. sve manje odlaze u restorane, manje izdvajaju za rekreaciju, zdravstvene potrebe i sl.), sve više se cenjaju sa ponuđačima usluga (Brunello & Petrusca, 2010, str. 100-101). U takvim turbulentnim okolnostima nekada uspešna preduzeća „iznenada“ su se susrela sa brojnim problemima, pre svega sa krizom plasmana. Usled toga mnoga preduzeća pribegavaju otpuštanju dela zaposlenih, zaustavljanju ranije započetih investicionih projekata, smanjivanju zarada, a sve češći su slučajevi obustavljanja proizvodnje.

Pored globalnih promena, uticaj tržišta se ispoljava kroz promene u neposrednom tržišnom okruženju u kome preduzeća posluje. Mada je uticaj neposrednog tržišnog okruženja na poslovanje veoma teško u potpunosti precizirati i definisati, s obzirom da je reč o čitavom nizu, često specifičnih faktora, ipak može se ukazati na neke osnovne zajedničke karakteristike:

- Pad tražnje, smanjivanje narudžbina i slično, vrši snažan pritisak ka smanjivanju profitabilnosti i stvara potrebu za različitim vrstama ušteda;
- Profitabilnost poslovanja opada, a intenzitet konkurencije po pravilu raste;
- Potrošači postaju znatno oprezniji prilikom kupovina, a nivo postprodajnih usluga dobija na važnosti u konkurentskoj borbi između različitih proizvođača;
- Pad tražnje, po pravilu, izaziva pojavu neiskorišćenih kapaciteta, koji svojim troškovima opterećuju

ukupno poslovanje. Pri tome, kao krupan problem javlja se činjenica da je u postojećoj delatnosti veoma teško pronaći proizvode čijom će proizvodnjom biti efektivno popunjene „prazne” proizvodne linije;

- Inovacija proizvoda je usporena i znatno otežana. Pretežan deo preduzeća ostaje bez „velikih” novih ideja, što ima uticaja na izmene i „osvežavanje” prodajnog asortimana;
- Firme iz razvijenih zemalja traže izlaz na novim stranim tržištima, a pokazuju izražen interes za dislociranje svojih proizvodnih kapaciteta ka zemljama sa nižim troškovima proizvodnje.

Slično kretanjima na globalnom nivou, snažan uticaj na poslovanje domaćih privrednih subjekata, imali su i još uvek imaju, negativni efekti svetske finansijske krize.

Usled pada tražnje, mnoga od domaćih preduzeća su se susrela sa problemom plasmana i „popune kapaciteta”. Sve to je praćeno porastom intenziteta konkurencije na domaćem tržištu, čemu je dodatno doprinela liberalizacija spoljnotrgovinske razmene, a posebno Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između Evropske unije i Srbije (potpisan 2008. godine). Reč je o velikoj promeni za srpska preduzeća i preduzetnike, koji su se nakon decenija relativne zaštićenosti, ali i izloženosti sankcijama, našla pod pritiskom superiornije inostrane konkurencije.

U takvim okolnostima došlo je do kontrakcije obima poslovanja mnogih preduzeća, što je dovelo osetnog pada broja radnih mesta. U periodu od 2008. do 2013 godine broj zaposlenih u Srbiji je smanjen za preko 250 hiljada, najviše u privatnom sektoru.

Istovremeno, značajan broj nekada velikih i/ili značajnih preduzeća, čije je poslovanje bilo ugroženo i pre nastanka krize, našao se u još težoj situaciji. Tipičan primer toga su bivša velika socijalistička preduzeća koja su dobila status „u restrukturiranju”. Mnoga od tih preduzeća su svojevrsni zarobljenici svoje inicijalno koncipirane strukture delatnosti, s tim da su u uslovima krize, okovi koji ih sputavaju da prošire svoju aktivnost posebno čvrsti. Ne mali broj preduzeća iz ove grupe je u totalnom kolapsu i pred stečajem. Međutim, pre svega zbog negativnih socijalnih reperkusija, merama ekonomske politike podržavan je njihov opstanak (kroz status preduzeća „u restrukturiranju”) često nezavisno od ostvarenih poslovnih rezultata. U praksi „restrukturiranje” se u osnovi svelo na zaštitu preduzeća od naplate dugovanja iz ranijeg perioda i brzog stečaja. Uzroci ovakvog stanja su brojni i ne mogu se tražiti samo, kako se to kod nas često kaže,

u objektivnim okolnostima (nedostatku finansijskih sredstava, nedostatku strateških partnera i slično). Ogromnim delom oni su posledica nedostatka adekvatnog pristupa upravljanju promenama.

Veoma je mali broj domaćih, posebno većih, preduzeća koji je uspeo u prethodnom periodu da održi korak sa svetom i svoju ponudu, u tržišnom i tehnološkom smislu, uskladi sa savremenim tendencijama. Srbija zaostaje u privrednom razvoju za drugim tranzicionim zemljama u pogledu korenitih promena u strukturi industrijske proizvodnje. U proteklom tranzicionom periodu gotovo da nema promena u industrijskoj strukturi koja je zasnovana na radno-intenzivnim podsektorima. U nisko i srednje-niskim („low-tech” i „medium low tech”) podsektorima zaposleno je 77% radnika, posluje 90% preduzeća i ostvaruje se 79% novostvorene vrednosti (Izveštaj o razvoju Srbije u 2011. godini).

Delimično drugačiji način tržišnog poslovanja je prepoznatljiv kod malih privatnih preduzeća. Ovaj tip privrednih subjekata, generalno govoreći, karakteriše po pravilu velika fleksibilnost. Zato nije redak slučaj da pojedine firme vrše radikalne promene bazičnog područja poslovanja u vrlo kratkim vremenskim periodima ili pak da se šire na principima diversifikovanog konglomeratskog razvoja. Istina, reč je uglavnom o preduzećima u oblasti tercijalne delatnosti, gde su barijere ulaska i izlaska iz pojedinih delatnosti znatno manje nego u materijalnoj proizvodnji.

Takođe, od ne manjeg uticaja je činjenica da je reč o relativno malim i mladim preduzećima (bez okoštale upravljačke strukture). Ipak, i pored svega, ostaje činjenica da su ova preduzeća pokazivala znatno veću mobilnost u izboru i ulasku u lukrativna područja delatnosti.

### 3. TRŽIŠNO RESTRUKTURIRANJE

Iznenadne, velike i nepredviđene promene na tržištu često utiču na pogoršanje performansi poslovanja preduzeća i zahtevaju strukturne promene koje po svom obimu i karakteru prevazilaze „uobičajene” modifikacije u poslovanju. Shodno tome, mnoga preduzeća su prinuđena na opsežne, nimalo jeftine i bolne procese restrukturiranja.

Restrukturiranje se može definisati kao proces donošenja seta upravljačkih odluka i preduzimanja serija akcija, koje imaju za cilj ostvarivanje korenitih promena postojeće strukture, strategije i pozicije preduzeća. Reč je o procesu, zasnovanom na analizi postojeće poslovne situacije (i po pravilu sagledavanju uzroka

nezadovoljavajućih poslovnih performansi), koji je usmeren ka traženju strategija za poboljšanje pozicija, kroz eliminisanje slabosti i krize, stvaranje i održavanje konkurentskih prednosti, promene u organizacionoj strukturi, efektivnijem upravljanju i efikasnijem funkcionisanju svih struktura i sistema u preduzeću (Erić & Stošić, 2013, str 11.).

S obzirom da tržište predstavlja osnovni verifikator uspešnosti privređivanja, od stepena usaglašenosti odnosa između preduzeća i njegovog neposrednog, pre svega tržišnog okruženja, predominantno zavisi uspešnost poslovanja. Imajući sve navedeno u vidu, čini se da polazište i ugaoni kamen procesa restrukturiranja treba da predstavlja tržišno restrukturiranje vezano za preuređenje poslovnog portfolia i ciljnih tržišta, strukture ponude, kao i redefinisane marketing strategije sa ciljem unapređenja poslovnih performansi. Naime, jedan od bazičnih stavova je da, ako preduzeće nema tržište, nema ni mogućnost dugoročnog opstanka i uspešnog poslovanja.

I ne samo to. Definisane ukupne i pojedinih posebnih strategija korporativnog restrukturiranja, a posebno njihovog dimenzionisanja i usklađivanja, nezamislivo je bez prethodno sprovedene analize postojeće i perspektivne tržišne pozicije preduzeća. Na primer: niz pitanja iz oblasti finansijskog restrukturiranja kao što su mogućnost otplate reprogramiranih dugova, identifikovanje nivoa nedostajućih obrtnih sredstava, i slično, tesno su povezana za projektovanjem mogućnosti i uslova plasmana. Utvrđivanje nužnih investicionih ulaganja u osnovna sredstva, odnosno sprovođenje eventualnih tehnoloških inovacija, revitalizacija opreme, otklanjanje tzv. „uskih grla” i drugo zahteva prethodno sagledavanje mogućnosti plasmana. Definisane makro-organizacione strukture preduzeća iziskuje prethodno sagledavanje strukture poželjnog poslovnog i proizvodnog portfolija i utvrđivanje ukupne i marketing strategije. Promene u strukturi ljudskih resursa i stilu upravljanja pretpostavljaju analizu prethodnih iskustava i rezultata, odnosno slabosti u tržišnom poslovanju, itd.

#### 4. ULOGA MARKETINGA U RESTRUKTURIRANJU

Zadaci i uloga marketinga u procesu restrukturiranja, pogotovu u uslovima krize tržišta, najčešće se bitno razlikuju u odnosu na uobičajene okolnosti. To je uslovljeno pre svega:

- Nepovoljnim tržišnom i poslovnom pozicijom preduzeća,
- Kraćem vremenskom horizontu za donošenje odluka i delovanje,
- Užem manevarskom prostoru,
- Po pravilu skromnim internim mogućnostima i sposobnostima (resursnom bazom).

Nametnuta ograničenja postavljaju pred marketing menadžment teške zadatke i krupne prepreke, čije savlađivanje zahteva puno znanja, umešnosti i odlučnosti da se polazeći iz negativne startne poslovne, a pre svega tržišne pozicije, u kratkom razdoblju, na suženom manevarskom prostoru i uz oslanjanje na relativno male postojeće interne sposobnosti, ostvare zadovoljavajuće performanse poslovanja.

Takvi preokreti zahtevaju krupne promene gotovo svih komponenti poslovanja, a prvenstveno tržišnih aspekata zasnovanih na široj afirmaciji i primeni marketing koncepta. Polazeći od toga restrukturiranje bi trebalo da obuhvati preispitivanje tržišne orijentacije i promenu:

- Ciljnih tržišta,
- Portfolia poslovnih aktivnosti (područja delatnosti),
- Portfolia proizvoda i
- Tržišnog nastupa.

Uloga marketinga u sklopu restrukturiranja prvenstveno se ogleda u tome da, na bazi principa i tehnika strategijskog marketing menadžmenta, omogući identifikaciju ciljnih tržišta (gde preduzeće može da ostvari konkurentsku prednost), definiše atraktivnija poslovni i proizvodni portfolio, te da kroz odgovarajuće aktivnosti omogući uspešniji plasman proizvoda (i usluga) na tržište.

Ocenjuje se, da je obezbeđenje uspešnog poslovanja, odnosno ozdravljenje preduzeća teško ostvarivo bez opsežnih strukturnih promena u organizacionoj strukturi i miksu poslovnih funkcija, koje će omogućiti da marketing integriše, koordinira i usmerava ukupnu aktivnost preduzeća. Ali takvo restrukturiranje preduzeća je često vrlo teško i skopčano sa brojnim izazovima, pogotovu ako treba se izvesti, kao što je to slučaj u našoj zemlji, u uslovima ekonomske krize recesivnih kretanja na tržištu.

## 5. MARKETING AKTIVNOSTI U RESTRUKTURIRANJU U USLOVIMA KRIZE

Ekonomska kriza zahteva izmene u marketing strategiji, kojom bi se definisali efektivni odgovori na izazove koje nameće poslovanje u „iznenadnim“ nepovoljnim uslovima u okruženju. Naime, potrebno je iznaći nove načine kako preduzeće da iskoristi svoje sposobnosti i prednosti da bi zadovoljilo potrebe i želje tržišta.

Pre svega je neophodno da se preduzeće usredsredi na pravu kombinaciju tržišta proizvoda i ostvari strategijski fit sa okruženjem kako bi najbolje moglo da iskoristi postojeće resurse. Razmatrajući strategijske varijante vezane za definisanje poslovnog portfolia i njegove promene ukazuje se na četiri osnovna tipa generičkih strategija (Day, 1984, str. 102-103):

- Strategije unapređenja poslovanja zasnovane na povećanju obima prodaje kroz: prvo, penetraciju tržišta (na osnovu povećanja obima korišćenja proizvoda i lojalnosti kupaca, privlačenje novih kupaca i potiskivanju konkurencije); drugo, razvoj proizvoda (na bazi internog ili eksternog rasta); treće, razvoj tržišta (odnosno ulasku u nove tržišne segmente, kanale prodaje i nova geografska područja) i četvrto, vertikalnu integraciju unapred;
- Strategije unapređenja prodaje zasnovane na povećanju profitabilnosti kroz: prvo, povećanje prihoda (na bazi porasta cena, smanjivanja marži i promene prodajnog miksa); drugo, smanjivanje troškova (zasnovanog na povećanju efikasnosti proizvodnje, rastu stepena korišćenja kapaciteta, redukciji troškova poslovanja); treće, vertikalnoj integraciji; četvrto smanjenju obima investicija; i peto selektivnosti/fokusiranju (na bazi racionalizacija u širini proizvodnog programa, kanalima distribucije i ciljnim segmentima);
- Strategije žetve ili dezinvestiranja i
- Strategija zaokreta.

Među niz strategijskih opcija privremeno povlačenje („retrenchment“) je široko korišćena defanzivna strategija u vreme recesije. Strategije privremenog povlačenja se vrlo često povezuju sa smanjenjem troškova poslovanja, kroz otpuštanje izvesnog broja zaposlenih, odlaganje zamene opreme, napuštanje korišćenja zastarele opreme, eliminisanje marginalno profitabilnih proizvoda i tržišta, smanjenje nivoa zaliha i drugim merama usmerenim ka postizanju striktno interne ekonomije, dok ne prođu „loša“ vremena. Takođe, ove strategije se vezuju za preduzimanje radi-

kalnih hirurških zahvata u najmanje unosnim poslovima, odnosno poslovnim jedinicama i njihovim privremenim zatvaranjem ili pak prodajom dela poslova preduzeća zainteresovanim kupcima. Takođe se ističe da se u vreme krize kompanije trebaju da se povuku (barem privremeno) sa tržišta na kojima nisu glavni „igrači“ i koncentrišu svoje resurse na ona u kojima su jake (Ang et al., 2000, str. 109).

Nasuprot ovoj strategiji koja izlaz problema u kojima se našlo preduzeća traži, u osnovi, kroz kontrakciju i napuštanje pojedinih poslovnih aktivnosti i tržišta, postoji niz strategijskih opcija vezanih za „lečenje“ i oporavak preduzeća. Ključni preduslov primene ovih strategija čini pretpostavka da postoje realne mogućnosti za uspešno poslovanje u nekoj delatnosti u dugom roku. Stoga je uprkos kratkoročnih problema, celishodno uložiti značajne napore u oporavak poslovanja preduzeća u tim delatnostima.

U prvom redu reč je o strategiji zaokreta („turnaround“). U sklopu ove strategije, u zavisnosti od uzroka i dubine krize u kojoj se neko preduzeće našlo, sugerise se korišćenje neke od sledećih aktivnosti: smanjenje troškova, promena menadžerskog tima i stila upravljanja, organizacione promene, jačanje finansijske kontrole, obezbeđivanje dodatnih izvora finansiranja i različite mere iz domena finansijskog restrukturiranja i sl. Ali, takođe, strategije zaokreta i ozdravljenja podrazumevaju proaktivne aktivnosti ofanzivnije prirode usmerene na nove proizvode, poslove i tržišta, te na poboljšanja u funkciji marketinga (Erić & Stošić, 2013, str. 437-444).

Sudeći prema rezultatima pojedinih istraživanja ulazak na strana tržišta može da predstavlja profitabilnu opciju, posebno za one firme na koje snažno utiču recesija na njihovom nacionalnom tržištu (Rao et al., 1988). Iskustva iz kriza ranijeg perioda (npr. Azijske krize iz 1997) su pokazala da su kompanije koje su bile vešte u pronalaženju novih stranih tržišta uspele da relativno dobro posluju, čak i ako njihovi proizvodi nisu dobro brendirani na tim novim stranim tržištima (Goad, 1999, str. 38).

Pristalice ofanzivnijeg pristupa restrukturiranju u uslovima krize ukazuju da i u takvim okolnostima ulaganja u marketing treba da se povećaju ili da se barem zadrže na istom nivou kao pre krize. Prema studiji PIMS baze podataka (Roberts, 2003, str. 33) kompanije koje su povećala ulaganja u marketing nisu bile značajno manje profitabilne tokom recesije. Pored toga, preduzeća koja su povećala svoje marketing budžete tokom recesije su znatno uvećala svoje tržišno učešće. Osim toga, njihovi profiti su rasli brže kada je počeo oporavak, za razliku od onih firmi koje su sma-

njile budžet marketinga. Sve to upućuje na zaključak da ulaganja u marketing omogućavaju preduzećima da prežive i u teškim vremenima i da budu profitabilnije nakon prestanka recesivnih kretanja.

Kada je u pitanju proizvod, kao instrument marketing miksa, čini se racionalnim da se tokom perioda krize učine određena suženja u proizvodnom miksu i napuste proizvodi koji imaju slabiju „prođu“ na tržištu. Ali uporedo se ukazuje da treba dati visok prioritet ulaganjima u istraživanje i razvoj (R&D) novih proizvoda (Williamson, 2001, str. 31) i razvoju novih proizvodnih linije (Shama, 1981). Neki istraživači (Dedee & Vorhies, 1998, str. 57) su utvrdili visok stepen korelacije između ulaganja u razvoj novih proizvoda (uz pažljivu kontrolu svih vrsta R&D rashoda) i profitabilnosti. Rezultati sprovedenih istraživanja u EU pokazuju da su kompanije koje su se fokusirale na proizvodnu i tehnološku inovaciju ostvarile u proseku rast od 9% prosečno godišnje, dok kompanije koje su bila zadovoljne svojim proizvodima i uslugama su zabeležile prosečni rast od 3% godišnje (Vance, 2009).

Ovi i drugi primeri ukazuju na značaj unapređenja proizvodnog portfolija kroz inoviranje proizvodnog asortimana. Međutim, izmene proizvodnog portfolija zahtevaju uvek novac i vreme. A iznalaženje finansijskih sredstava, posebno za preduzeća u teškoćama, je neretko komplikovano jer su potencijalni investitori u principu suzdržani kada su u pitanju ulaganja u ovakva preduzeća. Takođe, svaka promena u poslovnom portfoliju zahteva određeno vreme, koga mnoga preduzeća, zbog dinamizma faktora eksternog okruženja i urgentnosti problema sa kojima se suočavaju obično nemaju. Ipak, ako je dugoročni rast prodaje osnovni cilj kompanije, menadžeri moraju izbegavati iskušenje da smanje R&D aktivnosti u razvoj proizvoda i tokom recesije.

Preduzeća koja ne sprovode inovacije u svom proizvodnom programu su osuđena na zaostajanje. Posebno u savremenim uslovima visokih tehnoloških promena i inovacija, u kojima je, kao što je to već istaknuto, skraćen životni ciklus proizvoda, uvođenje novih proizvoda je „sine qua non“ opstanka i razvoja preduzeća. Stoga, bilo bi neracionalno ne ulagati u nove proizvode i usluge, čak i u situaciji, kada je preduzeće suočeno sa brojnim finansijskim problemima, jer premošćavanje upravo tih problema mogu da omoguće novi proizvodi. Nažalost, kada je reč o Srbiji, ovaj koncept se ne može primeniti bez privlačenja strateških investitora iz inostranstva.

Paralelno sa uvođenjem novih proizvoda preduzeća moraju da sprovode reviziju postojećeg programskog portfolia. Naime, brojni faktori, pre svega eksterne prirode permanentno narušavaju optimalnost

proizvodnog miksa, te se javlja potreba, naročito u uslovima krize, da se sagleda oportunistička amputiranja pojedinih proizvoda, kako bi se takvim smanjivanjem ostvarila sinergija, tj. dobilo više (po relaciji 5-1=6).

Pojedini istraživači (Shama, 1978, str. 50) su ukazali da ekonomska kriza veoma često primorava preduzeća značajnu promenu strategije cena, uglavnom u pravcu njihovog smanjenja. Na taj način može da se održi ili čak poveća obim prodaje u kratkom roku. Ali ova strategija može da prouzrokuje ozbiljnu štetu kompanijama „na duge staze“. Naime, snižavanje cena, koja je uobičajena strategija u periodima recesije, može dovesti da održavanja (pa čak i povećanja) obima prodaje, ali ima negativne efekte na profitabilnost poslovanja preduzeća. Kupci će teško pristati na ponovni porast cena kada kriza prođe, a i takva strategija može da naškodi imidžu marke.

Pojedini istraživači (Ang et al., 2000, str. 113), povezujući strategiju cena sa strategijom proizvoda, sugerišu primenu dve opcije tokom perioda krize: zadržavanje iste cene za viši kvalitet proizvoda i/ili ponudu redefinisanih proizvoda po nižim cenama. U oblasti robe široke potrošnje ponuda redefinisanih proizvoda (manipulacijom funkcionalnih, fizičkih i estetskih svojstava), kroz fizičko i psihološko diferenciranje proizvoda ima više izgleda na uspeh. Sa druge strane, u proizvodnji repromaterijala i opreme, čini se da je ipak strategije smanjenja cena bazirana na reduciranju troškova, efikasnija i može najviše doprineti rastu prodaje, barem u kratkom roku.

Promene u strategijama promocije tokom krize su takođe od velikog značaja. Pojedina istraživanja (Kim, 1992, str. 15; Werner, 1991, str. 29.) su ukazala da je povećanje ili održavanje ulaganja u promotivne aktivnosti uticalo pozitivno na povećanje prodaje, prihoda i udeo na tržištu u toku i nakon recesije. Takođe istraživanja (DeDee & Vorhies, 1998, str. 58) pokazuju da su firme koje su smanjile rashode za oglašavanje prošla lošije, u smislu prinosa na kapital, od onih koji su održavali ili povećali njihove promotivne napore i u toku krize. Pri tome, u promotivnim porukama tokom perioda krize, imajući u vidu promene u strukturi potrošnje i načinu ponašanja potrošača, naglasak treba da bude na racionalnim motivima, kao što kvalitet i trajnost proizvoda, pre nego na isticanju imidža i statusa (Shrager, 1991, str. 5). Druge inicijative mogu biti usmerene ka unapređenju proaktivne lične prodaje, putem koje se može da izgradi bolji odnos sa kupcima nego putem pojedinih oblika masovnog komuniciranja.

Kriza zahteva promene i u kanalima distribucije, kao elementu marketing miksa. Eliminisanje suvišnih

posrednika i manje profitabilnih kanala distribucije (sa ciljem smanjenja operativnih troškova), uz jačanje kapaciteta prodajnog osoblja je najprikladnija strategija u kriznim uslovima. Ukazuje se (Benet, 2005) da kompanije koje se ulagale u svoju marketinško osoblje tokom recesije su postigle znatno bolje performanse od onih koje to nisu činile.

## 6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA O RESTRUKTURIRANJU U USLOVIMA KRIZE U SRBIJI

Na žalost, na našim prostorima ne postoji veliki broj radova empirijskih istraživanja o načinima sprovođenja restrukturiranja. Jedno od retkih je istraživanje Instituta ekonomskih nauka iz 2013. godine među 85 domaćih preduzeća uglavnom srednjih i manjih privatnih preduzeća.

To istraživanje je ukazalo da je najveći broj od anketiranih preduzeća (50,6%) pristupio u uslovima delovanja negativnih efekata svetske finansijske krize operativnim, a tek manji deo (27,7%) krupnim strategijskim promenama u svom poslovanju, dok 21,7% nije vršio nikakve promene.

Od ukupnog broja anketiranih preduzeća, koja su poslednje tri godine sprovedla neku strategijsku promenu u svom poslovanju, čak njih 49% je usmerilo svoje aktivnosti u oblasti restrukturiranja na samo jedno područje poslovanja. Pri tome, sudeći prema rezultatima istraživanja, najveći značaj je pridavan promeni organizacione strukture, nekoj od promene iz domena finansijskog restrukturiranja, ali veliku ulogu su imale su aktivnosti usmerene ka promeni u tržišnom nastupu i proizvodnom portfoliju (tabela broj 1).

**TABELA 1.** Rezultati anketnih istraživanja o pravcima promena u uslovima krize u Srbiji

Tip promene	Učešće u %
Promene organizacione strukture	15,8
Promena načina nastupa na tržište	14,7
Striktnejša finansijska kontrola	13,9
Otvaranje novih proizvodnih kapaciteta	12,3
Zatvaranje nerentabilnih pogona ili organizacionih delova	10,1
Promena menadžmenta	10,8
Promena proizvodnog programa	8,5
Smanjenje broja zaposlenih	8,3
Reprogram dugova	3,4
Ostalo	2,2

I mada restrukturiranje često podrazumeva krupne rezove i velike promene, stavovi top menadžmenta o ovim aktivnostima, barem u Srbiji, su uglavnom pozitivni! Prema rezultatima ovog istraživanja od ukupnog broja anketiranih menadžera njih skoro 60% na restrukturiranja gleda pozitivno ili vrlo pozitivno. Sa druge strane, negativan stav o restrukturiranju je imalo svega 20% anketiranih, a oko 2% vrlo negativan.

Ovi rezultati ukazuje da pretežan broj domaćih menadžera, i pored često brojnih negativnih implikacije ovih procesa (otpuštanje zaposlenih, promene u rukovodećem timu, prodaja imovine i gašenje poslova, itd.) na restrukturiranje gleda kao na neophodnost. Pri tome velika većina anketiranih smatra da bi u Srbiji uloga vlade (države) morala da bude znatno veća. Naime, od ukupnog broja anketiranih, njih 44% smatra da bi država znatno više nego do sada angažuje u procesima restrukturiranja. Sa druge strane, svega 5% ocenjuje da država ne treba da se „meša“ u restrukturiranje preduzeća i da ono treba da bude prepušteno isključivo internim stejkholderima (pre svega vlasnicima i menadžmentu preduzeća).

## 7. ZAKLJUČAK

Mnoga preduzeća nisu u mogućnosti da zbog uticaja faktora interne, a u novije vreme sve više eksterne prirode, ostvare odgovarajuće ili planirane rezultate. Nezadovoljavajuće performanse u poslovanju po pravilu iniciraju promene putem kojih se pokušava da se zaustave i preokrenu neadekvatni i/ili nepovoljni trendovi u ostvarivanju poslovnih rezultata. Nastojanja su po pravilu inicijalno usmerena na rešavanje operativnih problema, putem manjih modifikacija u načinu obavljanja poslovanja. Međutim, ukoliko ove promene ne daju rezultate, preduzeća su prinuđena da preduzmu mnogo opsežnije, strukturne promene, odnosno da preduzimaju različite oblike restrukturiranja svoga poslovanja.

Mnogi od sprovedenih procesa restrukturiranja zasnovani su na smanjenju troškova poslovanja, pre svega kroz otpuštanje izvesnog broja zaposlenih, odlaganje u investiranje, zatvaranje manje neefikasnih pogona, eliminisanje marginalno profitabilnih proizvoda i tržišta, reprogram dugova i brojnim drugim merama usmerenim ka postizanju striktno interne ekonomije. Međutim sve te aktivnosti retko mogu da daju rezultate ukoliko ne dođe do povećanja obima prodaje.

Stoga nasuprot ovim pravcima aktivnosti (ili uporedo sa njima) koji izlaz iz problema traže u osnovi kroz racionalizaciju troškova i kontrakciju pojedinih

poslovnih delatnosti, postoji niz strategijskih opcija vezanih za „lečenje” i oporavak preduzeća koji podrazumevaju, između ostalog, korenite promene u oblasti tržišnog nastupa preduzeća zasnovanih na široj afirmaciji i primeni marketing koncepta.

Jedan od bazičnih stavova, iznetih u ovom radu, je da uspešno tržišno poslovanje predstavlja „pitanje svih pitanja“ opstanka i efikasnog poslovanja preduzeća. Naime, s obzirom da tržište predstavlja osnovni verifikator uspešnosti privređivanja, od stepena usaglašenosti odnosa između preduzeća i njegovog tržišnog okruženja, predominantno zavisi uspešnost poslovanja. Imajući navedeno u vidu, čini se da korenite promene vezane za preuređenje poslovnog portfolia i ciljnih tržišta, strukture ponude, kao i redefinisane marketing aktivnosti, treba da imaju ključnu ulogu u procesu restrukturiranja. Ovo pogotovu u uslovima aktuelne krize, koja je uticala na pad plasmana i ve-

like probleme u realizaciji proizvoda i usluga mnogih preduzeća.

Pri tome ograničenja koja nameće kriza postavljaju pred marketing menadžment teške zadatke i krupne prepreke. Savlađivanje ovih izazova zahteva puno znanja, umešnosti i odlučnosti da se polazeći postojeće poslovne, a pre svega tržišne pozicije, u kratkom razdoblju, na suženom manevarskom prostoru i uz oslanjanje na relativno male interne sposobnosti, ostvari rast prodaje i poboljšanje performansi poslovanja.

Polazeći od navedenog uloga marketinga u sklopu restrukturiranja prvenstveno se ogleda u tome da, na bazi principa i tehnika strategijskog marketing menadžmenta, omogući identifikaciju ciljnih tržišta (gde preduzeće može da ostvari konkurentsku prednost), definiše atraktivnija poslovni i proizvodni portfolio, te da kroz odgovarajuće marketing aktivnosti omogući uspešniji plasman proizvoda (i usluga) na tržište.

## Literatura:

1. Ang, S.H., S.M. Leong and P. Kotler (2000), „The Asian apocalypse: crisis marketing for consumer and businesses”, *Long Range Planning*, Vol. 33, str. 97-119.
2. Arthur D. Little. (2009), „Marketing & sales excellence in the crisis“, [www.adl.com/marketingandsales](http://www.adl.com/marketingandsales), pristupljeno: 4.04. 2014.
3. Bennett, R. (2005), „Marketing policies of companies in a cyclical sector: an empirical study of the construction industry in the United Kingdom”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20 No. 3, str. 118-26.
4. Brunello, A. and C. Petrusca (2010), „Marketing in the economic crisis“, *Annals of the “Ovidius” University*, Economic Sciences Series, Volume X, Issue 2.
5. Caslione J. and P. Kotler (2009), „Chaotics: The business of managing and marketing in the age of turbulence“, [www.chaoticsstrategies.com](http://www.chaoticsstrategies.com), pristupljeno: 10.04.2014.
6. Chakrabarti A., Vidal, E., and W. Mitchell (2011), „Business transformation in heterogeneous environments: The impact of market development and firm strength on retrenchment and growth reconfiguration“, *Global Strategy Journal*, 1, crp. 6-26.
7. De Wit, B. and R. Meyer (2010), „Strategy process - content, context“, Cengage Learning, EMEA.
8. Dedee, J. and D. Vorhies (1998), „Retrenchment activities of small firms during economic downturn: an empirical investigation“, *Journal of Small Business Management*, 36, str. 46-61.
9. Đorđević, M. (2009), „Uloge marketinga i proizvodnje u savladavanju krize“, *Marketing* Vol. 40 (2).
10. Erić, D. and I. Stošić (2013), *Korporativno restrukturiranje*, Institut ekonomskih nauka, Beogradska bankarska akademija, Čigoja,
11. Goad, G.P (1999), „Playing by new rules“, *Far Eastern Economic Review*, May, str. 38-9.
12. Homburg, C., Workman P. and H. Jr. Krohmer (1999), „Marketing’s influence within the firm“, *Journal of Marketing*, Vol. 63, str. 1-17.
13. *Izveštaj o razvoju Srbije* (2011), Ministarstvo regionalnog razvoja i lokalne samouprave Republike Srbije, Beograd
14. Kim, P. (1992), „Does advertising work: a review of the evidence“, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 9, str. 5-21.
15. Köksal, M. and E. Özgül (2007), „The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis“, *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 25 No. 4, str. 326-342.
16. Kotler, P. and G. Armstrong (2006), *Principles of marketing*, 11<sup>th</sup> ed., Pearson-Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
17. Kottler, P. and K. Keller (2006), *Marketing menadžment*. Beograd: Data Status
18. Pribova, M. and R. Savitt (1995), „Attitudes of Czech managers towards markets and marketing“, *International Marketing Review*, Vol. 12, No. 5, str. 60-71.

19. Rao, C.P., Erramilli M.K. and G.K. Ganesh (1988), "Impact of domestic recession on export marketing behavior", *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 2, str. 54-65.
20. Roberts, K. (2003), "What strategic investment should you make during a recession to gain competition", *Strategy & Leadership*, Vol. 31 No. 4, str. 31-9.
21. Shama, A. (1993), „Marketing strategies during recession: a comparison of small and large firms“, *Journal of Small Business Management*, No 31, str. 62-72.
22. Shrager, C.A. (1991), "Corporate growth strategies in a recession", *The Corporate Growth Report*, Vol. 9 No. 2, str. 4-5.
23. Skliarenko, E. and H. Bartel (2006) „Evaluating the relative efficacy of the marketing function in the construction complex of Ukraine“, *International Advances in Economic Research*, No 12, str. 17-32.
24. Thompson, A. and J. Strickland (2003), *Strategic management, Concept and Cases*, New York: Mc-Graw Hill/Irwin
25. Vance, D. (2009), *Corporate restructuring, from cause analysis to execution*, London and New York: Springer
26. Williamson, P.J. (2001), "The new competitive game in Asia", *Ivey Business Journal*, Vol. 65, str. 30-4.
27. Winiarski, M., *Surviving strategies in marketing management*, <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/35513/010.pdf>, pristupljeno: 2.04.2014

*Rad je deo istraživačkog projekta 179015 (Izazovi i perspektive strukturnih promena u Srbiji: Strateški pravci ekonomskog razvoja i usklađivanje sa zahtevima EU) finansiranog od strane Ministarstva za prosvetu, nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.*

## Abstract:

### The Role of Marketing in Corporate Restructuring in Crisis Period

Ivan Stošić

The main objective of this paper is to analyse the role of marketing in the process of company restructuring, especially in times of crisis. This is a very complex issue and for Serbia very important one given that the contemporary conditions of performing business and the large number of enterprises which should undergo the process of restructuring. Many of the so far implemented the restructuring process were based on the reduction of operating costs and contraction of certain business activities. However, without providing sales sufficient high-level all other activities related to the company restructuring seems to have little long-term chances for success. Therefore, it appears that the "question of all questions" for continuation and ef-

ficient business operations, especially in times of crisis, are precisely the fundamental changes in the field of market operations based on a wider encouragement and application of marketing concept. Bearing this in mind, the role of marketing within the restructuring is, based on the principles and techniques of strategic marketing management, to enable the identification of target markets (where a company can achieve a competitive advantage), define a more attractive business and product portfolio, and take appropriate action that would support the successful sales of products (and services) on the market.

**Keywords:** corporate restructuring, market, marketing, crisis

#### Kontakt:

Ivan Stošić

Institut ekonomskih nauka, Zmaj Jovina 12, Beograd

E mail: [ivan.stosic@ien.bg.ac.rs](mailto:ivan.stosic@ien.bg.ac.rs)