

marketing



Godina / Volume 40
Broj / Issue 4
ISSN 0354-3471
UDC 339+658
Ulrich ID 1788176
COBISS.SR-ID 749828



Časopis za marketing teoriju i praksu • Quarterly Marketing Journal

ČLANCI/PAPERS

- **PRILAGOĐAVANJA MARKETING MENADŽMENTA U TURISTIČKIM DESTINACIJAMA U USLOVIMA GLOBALIZACIJE I KLASTERIZACIJE U TURIZMU**
Destination marketing management adjustment in situation of globalization and clusterization in tourism
Ognjen Bakić
- **MARKETING ODNOSA NA POSLOVNOM TRŽIŠTU**
Relationship marketing in the B2B market
Mirjana Gligorijević
- **MARKETINŠKI POKAZATELJI ATRAKTIVNOSTI TRŽIŠTA I KONKURENTNOSTI CILJNOG PREDUZEĆA**
Marketing indicators of market attractiveness and of target company competitiveness
Veljko Marinković, Slađana Savović
- **ETIČKI ASPEKTI U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU**
Ethical aspects in public relations
Danijela Voza, Milovan Vuković, Dejan Riznić
- **MULTIKULTURALIZAM U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KONKURENTNOSTI ORGANIZACIJA GLOBALNE ORIJENTACIJE**
Multiculturalism in function of improvement of competitiveness of organizations with global orientation
Igor Mladenović, Ivana Cvetković
- **RELACIONA PRIRODA MARKETINGA U TURIZMU**
Relationship nature of a tourism marketing
Vaso Jegdić
- **MODELI PROJEKTNO – MATRIČNE ORGANIZACIJE MARKETINGA**
Project-matrix models of marketing organization
Dragutin Gutić, Siniša Rudelj
- **INTERNI MARKETING U FUNKCIJI POVEĆANJA ZADOVOLJSTVA KUPACA**
Internal marketing in the function of improvement of consumers satisfaction
Milijanka Ratković

* PRVI I PRAVI

Ekonomski fakultet u Beogradu

EKONOMSKI FAKULTET U BEOGRADU je nacionalni lider u oblasti akademskog obrazovanja iz domena opšte i poslovne ekonomije na tri nivoa studiranja:

- 1 Osnovne akademske studije**
(Studijski program Ekonomije, poslovnog upravljanja i statistike, sa većim brojem modula koji pokrivaju specifične oblasti interesovanja studenata na srpskom i engleskom jeziku)
- 2 Diplomске akademske studije – master**
(Sedam studijskih programa sa većim brojem modula na srpskom jeziku i tri studijska programa koji se realizuju u saradnji sa prestižnim stranim univerzitetima)
- 3 Doktorske akademske studije**
(Četiri studijska programa)

www.ekofkarijera.com

Centar za karijerno vođenje i savetovanje

EKONOMSKI FAKULTET U BEOGRADU svojim studentima pomaže i prilikom traženja zaposlenja i to kroz posebno formiran Centar za karijerno vođenje i savetovanje koji studentima pruža profesionalnu pomoć i instruktazu kako da prate promene na tržištu rada i da, u skladu sa tim promenama, što uspešnije pozicioniraju sebe. Takođe, obavlja i funkciju povezivanja studenata sa poslodavcima, obezbeđujući time zainteresovanim kompanijama da dođu do visoko kvalifikovanih i kvalitetnih ljudskih resursa.

edukacija.ekof.bg.ac.rs

Centar za permanentno stručno usavršavanje

Za sve svoje diplomirane studente, ali i druge zainteresovane profesionalce u Srbiji Ekonomski fakultet u Beogradu je od 2009. godine ustanovio i poseban Centar za permanentno stručno usavršavanje. U okviru ovog centra, kroz inovacione kurseve iz oblasti u kojima je Ekonomski fakultet u Beogradu specijalizovan, zainteresovanim kandidatima pružaju se nova, najsavremenija znanja, koja će im pomoći da postanu i ostanu vrhunski stručnjaci, a njihove kompanije učiniti konkurentnijim u turbulentnom poslovnom okruženju.



marketing®

Časopis za marketing teoriju i praksu
QMJ – Quarterly Marketing Journal

ISSN 0354-3471
UDK 339+658
Ulrich ID 1788176
COBISS.SR-ID 749828

Godina/Volume 40; Broj/Issue 4
QMJED 40 (3) 125- (2009)

PRVI PUT OBJAVLJEN 11. aprila 1969. godine kao časopis Jugoslovenskog udruženja za marketing (JUMA) u cilju afirmacije tržišnog privredivanja, savremenog upravljanja i marketinga.

FIRST PUBLISHED – April 11th 1969, by Yugoslav Marketing Association – YUMA, with aim to support market-driven business practice, modern management and marketing approach in the economy.

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNICI (1969-2009)

Fedor dr Roko (1969-1974)
Milisavljević dr Momčilo (1974-1980)
Milanović dr Radovan (1981-1982)

Editors-in-Chief 1969-2009

Tihi dr Boris (1983-1984)
Vasiljev dr Stevan (1985-1990)
Jović dr Mile (1990-2009)

IZDAVAČ ČASOPISA | PUBLISHER

SeMA – Srpsko udruženje za Marketing
Kamenička 6, Beograd
Tel/Fax +381 (11) 30-21-023, 30-21-125
e-mail: redakcija@sema.rs

SUIZDAVAČ | CO-PUBLISHER

Ekonomski fakultet u Beogradu
Kamenička 6, Beograd
Tel/Faks +381 (11) 30-21-222

OSNIVAČ ČASOPISA | FOUNDER

Jugoslovensko udruženje za marketing (JUMA)
(Yugoslav Marketing Association)

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK | EDITOR-IN-CHIEF

Dr Ljiljana Stanković

REDAKCIJA ČASOPISA | EDITOR BOARD

Dr Ljiljana Stanković, Ekonomski fakultet Niš
Dr Branko Maričić, Ekonomski fakultet Beograd
Dr Branko Rakita, Ekonomski fakultet Beograd
Dr Galjina Ognjanov, Ekonomski fakultet Beograd
Dr Suzana Salai, Ekonomski fakultet Subotica
Dr Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija
Dr Ognjen Bakić, FABUS, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica
Dr Radoslav Senić, Ekonomski fakultet Kragujevac

Dr Tihomir Vranešević, Ekonomski fakultet Zagreb (Hrvatska)
Dr Boris Snoj, Ekonomsko-poslovni fakultet Maribor (Slovenija)
Dr Boris Tihi, Ekonomski fakultet Sarajevo (Bosna i Hercegovina)
Dr Nada Sekulovska, Ekonomski fakultet
Univerziteta Sveti Kiril i Metodije (Makedonija)
Dr Christian Dianoux, CEREFIGE - University of Paul Verlaine-Metz (Francuska)
Dr Dennis Wilcox, School of Journalism & Mass Communications,
San Jose State University (SAD)

SEKRETAR | JOURNAL ADMINISTRATION

Mr Jelena Filipović

REDAKCIJA ČASOPISA | EDITORIAL OFFICE

Ekonomski fakultet u Beogradu
Kamenička 6, Beograd
Tel: +381 (11) 30-21-023
Web: www.sema.rs
e-mail: redakcija@sema.rs

Objavljivalje i umnožavanje bilo kojeg dela časopisa u bilo kojem obliku podleže pismenoj saglasnosti izdavača. Stavovi autora ne odražavaju obavezno i stav redakcije. Rukopisi se ne vraćaju. Copyright © 2009 by SeMA. Sva prava zadržana.

Rešenjem **Ministarstva za nauku i tehnologiju Republike Srbije** broj 451-03-396/94-02 časopis je svrstan u kategoriju publikacija od posebnog interesa za nauku.

Časopis **MARKETING** je zvanična publikacija SeMA.

Publishing and copying of any part of the Journal in any form subjects to written consent of the publisher. Attitudes of the authors do not necessarily reflect the attitude of the Editorial. Copyright © 2009 by SeMA. All rights reserved.

By the decision number 451-03-396/94-02 of the **Serbian Ministry of Science and Technology** the Journal was categorized under publications of special scientific significance.

MARKETING Journal is the official publication of SeMA.

CIP - Каталогизacija u publikaciji
Народна библиотека Србије, Београд

339

MARKETING : časopis za marketing teoriju i praksu = quarterly marketing journal / glavni i odgovorni urednik Ljiljana Stanković. - Vol. 22, br. 3/4 (1991) - . - Beograd : SeMa - Srpsko udruženje za marketing, 1991- (Beograd : Čugura print). - 30 cm

Dostupno i na: <http://www.sema.rs>. - Tromesečno. - Je nastavak: Marketing (Zagreb) = ISSN 0581-1023
ISSN 0354-3471 = Marketing (Beograd, 1991)
COBISS.SR-ID 749828



ČLANCI/PAPERS

Prilagođavanja marketing menadžmenta u turističkim destinacijama u uslovima globalizacije i klasterizacije u turizmu203
<i>Destination Marketing Management Adjustment in Situation of Globalization and Clusterization in Tourism</i>	
Ognjen Bakić	
Marketing odnosa na poslovnom tržištu.213
<i>Relationship Marketing in the B2B Market</i>	
Gligorijević Mirjana	
Marketinški pokazatelji atraktivnosti tržišta i konkurentnosti ciljnog preduzeća.221
<i>Marketing Indicators of Market Attractiveness and of Target Company Competitiveness</i>	
Mr Veljko Marinković, Mr Slađana Savović	
Etički aspekti u odnosima s javnošću.233
<i>Ethical Aspects in Public Relations</i>	
Danijela Voza, Milovan Vuković, Dejan Riznić	
Multikulturalizam u funkciji unapređenja konkurentnosti organizacija globalne orijentacije.241
<i>Multiculturalism in Function of Improvement of Competitiveness of Organizations with Global Orientation</i>	
Igor Mladenović, Ivana Cvetković	
Relaciona priroda marketinga u turizmu249
<i>Relationship Nature of a Tourism Marketing</i>	
Vaso Jegdić	
Modeli projektno – matične organizacije marketinga259
<i>Project-Matrix Models of Marketing Organization</i>	
Dragutin Gutić, Siniša Rudelj	
Interni marketing u funkciji povećanja zadovoljstva kupaca269
<i>Internal marketing in the function of improvement of consumers satisfaction</i>	
Milijanka Ratković	



Prilagođavanja marketing menadžmenta u turističkim destinacijama u uslovima globalizacije i klasterizacije u turizmu

Ognjen Bakić

Rezime: Članak objašnjava nekoliko koncepata: JPP (Javno privatno partnerstvo), DMO (Destinacijska menadžment organizacija) i klastere, koji su od nedavno u fokusu turističke politike u međunarodnim razmerama. Razumevanje ovih koncepata mora biti od velikog interesa za turističku politiku Srbije, posebno u situaciji primene „Strategije razvoja turizma Srbije“ i njene implementacije u menadžmentu turističkih destinacija (tj. „master planova“ turističkih destinacija koje su Strategijom određene kao prioritete).

Ključne reči: destinacijski marketing menadžment, javno privatno partnerstvo (JPP), destinacijska menadžment organizacija (DMO), klasteri, regionalna saradnja u turizmu

UVOD

Promena je ključna reč u savremenom poslovanju na turističkom tržištu. Sa pravom se konstatuje da je u turizmu sve promenljivo, a da je samo promena konstantna. Velika većina stejkholdera u turizmu nije u poziciji da bude kreator promena, znači njihova strategija odgovora na izazove iz okruženja mora biti prilagođena. To važi kako za nosioce poslovne politike na mikro nivou, tako i za kreatore turističke politike na makro nivou, tj nivou turističkih destinacija. Izazovi koji dolaze iz makro i mikromarketinga su i brojni i raznovrsni, često i nepredvidivi. Turbulentnost na turističkom tržištu traži brzu i adekvatnu reakciju, u suprotnom se „ispada iz igre“, a mesto na tržištu preuzimaju drugi konkurenti, bilo postojeći ili oni koji nailaze (engl. newcomers). Fokusirajući se na domen turističke politike možemo konstatovati da je destinacijski marketing menadžment veoma važno područje u turističkom razvoju i, svakako, od ključne važnosti u ostvarivanju misije, ciljeva i smernica koji se postavljaju kako pred državu koja turizmu daje prioritet u ekonomskom i društvenom razvoju, tako i pred turističke destinacije na kojima se ti prioritete operacionalizuju. U savremenim uslovima turističkog poslovanja koje karakteriše, pored ostalog, i globalizacija i klasterizacija, uočavaju se brza prilagođavanja i državnih i paradržavnih organa, a posebno i subjekata turističkog biznisa (na nekim destinacijama brže a na nekim sporije), a kako bi se uspešno odgovorilo izazovima. Prilagođavaju se ne samo veliki „igrači“, nego i oni srednjih i malih dimenzija (MSP- mala i srednja preduzeća), koji, da bi opstali na tržištu, moraju održavati, ali i povećavati svoju konkurentnost sposobnost. Rađaju se nova partnerstva (posebno i JPP- Javno-privatna partnerstva) između različitih „stejkholdera“, traže nove mogućnosti za rast i razvoj i preko Destinacijske menadžment organizacije (DMO), a „klasterizacija“ i u turizmu uzima sve više maha. Istraživanja u vezi pomenutih pojmova (*Javno privatno partnerstvo; Destinacijska menadžment organizacija -DMO; klasteri*) i njihova rastuća važnost za uspeh turističke destinacije na tržištu mogla bi, kao širi konceptualni okvir, po našem mišljenju, biti korisna i za unapređenje marketing menadžmenta naših turističkih destinacija, posebno i onih za koje su urađeni *master planovi razvoja turizma* (Golija, Vlasinsko jezero, Zlatibor-Zlatar, Sokobanja, Gornje podunavlje, Donje podunavlje, Stig-Kučajske planine-Beljanica, Feliks Romulijana, Sremski Karlovci/Fruška Gora i drugih), a po narudžbi Ministarstva ekonomije i regio-

nalnog razvoja-sektor turizam. Rešenja za savremeni marketing i menadžment na pomenutim (i drugim) destinacijama su predložena, ali razumevanje „okvira“ i „konteksta“ promena u ovim domenima moraju biti šira i to na rastućem megatrendu razvoja „savremenog turizma“ gde ovi pojmovi počinju da dominiraju kako u teoriji, tako i praksi. Različiti subjekti na turističkoj destinaciji (najčešće označavani kao „Stejkholderi“; „Igrači“; „Učesnici u turističkom biznisu“ i sl.) upućeni su jedni na druge, na dijalog, na saradnju (a ne na konkurenciju) i na stvaranje različitih partnerstava. Njihovi potencijali mere se i performansama u sposobnosti da se uspešno dogovaraju u planskom razvoju turizma na destinaciji imajući pred sobom jedinstven cilj - da tržištu obezbede i na njega plasiraju visokokvalitetan i po želji turista integrisani turistički proizvod. Isto tako, „širina“ treba da podrazumeva i potrebu ostvarivanja regionalne saradnje u turizmu, stvaranja različitih integrisanih turističkih proizvoda, kompatibilnih u svom sadržaju, razvoja različitih klastera koji prevazilaze nacionalne barijere i „umrežavanje interesa“ na osnovama stvaranja „dodatnih koristi za turističke potrošače“.

JAVNO PRIVATNO PARTNERSTVO (JPP) U TURIZMU

U prethodno pomenutom kontekstu već se odomacio pojam **Javno-privatno partnerstvo (JPP)**, više u praksi turističkog biznisa i definisanja uloge države u upravljanju turističkim razvojem, dok je u akademskoj sredini isti određen rečju „saradnja“ (engl. collaboration). Bilo kako bilo, partnerstvo počinje da dominira i u funkciji je povećanja konkurentnosti turističke destinacije. JPP se najčešće definiše kao *potreba za dogovaranjem između dva ili više stejkholdera (igrača) koju sve više karakteriše trajnost dogovaranja u partnerstvu, kooperativnost, fleksibilnost, briga o održivom razvoju*. Pri tome se sve više uvode i zajednička pravila u ponašanju kao i određene norme i formalne i neformalne strukture organizacije za dogovor igrača. Svakako, u celom procesu dogovaranja i stvaranja različitih partnerstva relacije mogu biti različite (između turističkih i drugih preduzeća-dva ili više, između javnog sektora-međusobno, između različitih socijalnih grupa, strukovnih, interesnih i drugih asocijacija, nevladinih organizacija – NVO, između preduzeća i države, svakako i između država, tj. različitih destinacija u regionu i sl.). Neki autori partnerstvo tumače i kroz pojam „mreže interesa“ (engl. networking). On se odnosi na mrežu kooperacija između različitih

stejkholdera koji su u svome razvoju povezani u ekonomskom, socijalnom, tehnološkom i drugom smislu. Svakako, u ovom partnerstvu svoj interes ima i država koja nacionalni razvoj turizma ostvaruje i kroz brži regionalni i lokalni razvoj pojedinih atraktivnih geografsko-turističkih područja. Ista logika trebalo bi da važi i u saradnji između zemalja na području Balkana. Umreženje je „poseban, hibridan način koordinacije ekonomske aktivnosti“ u konkretnom i radi turističkog razvoja (Hall, 2008). To je „poslovna veza u kojoj partneri dele rizik, priznanje i odgovornosti kako za uspeh, tako i za neizvršene inicijative“ (Milojević, 2007). Kroz partnerstvo sa privatnim sektorom država ima mogućnost da dođe do novih izvora kapitala, da ubrza razvoj infrastrukture, održi i unapredi usluge, valorizuje nedovoljno korišćene resurse i sl., a privatni sektor kroz saradnju sa državom može dobiti pristup novim tržištima, unaprediti sopstveni nivo umešnosti, poboljšati proizvod, povećati sopstveni kredibilitet i sl. (Milojević, 2007). U tom procesu, bitno je to napomenuti, prepliću se i ekonomski, socijalni, politički i drugi uticaji i snage stejkholdera, ali nastaju i značajne koristi u menadžmentu destinacije a rešavaju se i potencijalni problemi koji iskrsavaju u poslovanju na destinaciji.

Interesantna je jedna pregledna lista mogućih koristi i problema (kvalitativnih ocena) koji mogu proizaći iz partnerstva i saradnje, koji, takođe, mogu biti relevantnih i u saradnji zemalja Balkana (Mason, 2008)

MOGUĆE KORISTI I PROBLEMI U PARTNERSTVU I SARADNJI U TURIZMU (Prilagođeno)

Koristi:

- Veći broj stejkholdera, pod uticajem različitih razloga, saradnjom donose promene i različita unapređenja.
- Demokratizacija u donošenju odluka i kontroli se značajno disperzira.
- Uključenost stejkholdera povećava društvenu prihvatljivost turističke politike.
- Dogovorom se otvara stvaranje konstruktivne atmosfere (konsenzus je značajan).
- Partneri donose novo znanje, sveže stavove i druge sposobnosti (i kapacitete) što olakšava turističku politiku.
- Raste kreativna sinergija kroz zajednički rad, što utiče na inovacije i efikasnost.

- Radeći zajedno svi uče, povećavaju znanje i osnažuju sopstvene potencijale.
- Svi postaju kreatori politike, pa otuda i želja da ona bude uspešno sprovedena.
- Unapređuje se koordinacija između stejkholdera.
- Jača pažnja na socijalne, ekološke i održive komponente politike.
- Osnažuju se i drugi (ne sam profitni) ciljevi razvoja, a turistički proizvod obogaćuje novim sadržajima.
- Stejkholderi udružuju resurse (stvaranje različitih poolova) i strateški ih bolje koriste.
- Različitost (brojnost i raznovrsnost) stejkholdera u kreiranju politike utiče na povećanje njene fleksibilnosti, uvažavanja lokalnih interesa i promjenljivih uslova.
- Razvijaju se i neturističke aktivnosti koje proširuju probitačnosti u razvoju destinacije (ekonomske, društvene i druge).
- Veći je broj institucija-organizacija-činilaca koji brinu o politici („institucionalna kompleksnost“) može da zamagli situaciju (ne zna se ko, šta i zašto radi).
- Opunomoćeni interesi (prenos odlučivanja na druge) mogu blokirati inovacije i smanjiti efikasnost.
- Neizvesnost u kreiranju buduće politike, jer brojnost stejkholdera, ponekad, otežava saglasnost za zajedničku politiku, dok je to lakše ako se politika nameće (oktroiše) od centralne vlasti.
- Zalaganje za konsenzus i blokiranje novih ideja ponekad zna da obeshrabri preduzetništvo.
- Uključivanje brojnih stejkholdera u kreiranje politike odražava se i na povećane troškove a povećava se i potrebno vreme u procesu kreiranja politike.
- Kompleksnost stejkholdera (po veličini, snazi, području aktivnosti, sposobnosti..) odražava se na njihov nejednak tretman u doprinosu kreiranju politike.
- Dogovori mogu biti fragmentarni, a takođe i smanjena kontrola u implementaciji politike.
- Moć nekih stejkholdera može biti toliko velika da vodi i kartelima (monopolska pozicija na tržištu).
- Neki dogovori mogu sami sebe vremenom poništiti (zbog nekorisnosti ili biti birokratizovani, neki mogu izgubiti realnost i sl).

Problemi:

- Odsustvo tradicije, tj. iskustva u smislu uključenosti stejkholdera u kreiranju turističke politike (*posebno uočljivo i u vezi sa razvojem partnerskih odnosa u razvoju turizma između zemalja na području Balkana*)
- Formalno dogovaranje, ne ulaženje u suštinu što je, u suštini, samo izbegavanje rešavanja problema.
- Napori koji se ulažu nisu dobro procenjeni (podceno je potrebno vreme, uloga lidera, administrativaca i sl).
- Nespremnost (nekih) partnera da rade sa drugima, posebno onima koje ne poznaju ili se procenjuje da su sopstvene moći (kompetencije, moći) veće od drugih (*ovde postoji opasnost da nespremnost na saradnju prevagne kao stav zemalja učesnica Konferencije, ili da stav o potrebi saradnje bude samo deklarativan i da se na tome ostane*)
- Partneri sa manjom snagom su isključeni iz procesa ili su od manje koristi u politici.
- Često se snaga nekih partnera veštački povećava kroz političku moć.
- Neki i odbijaju da rade u partnerskim odnosima ili su nedovoljno aktivni.
- Neki se služe pretnjama da će napustiti dogovor insistirajući samo na sopstvenom stavu (isključivost).
- Demokratizacija -Dogovor partnera koju/koji bi neki hteli da ruše se spašava kroz demokratski izabrani forum kroz koji se štiti „javni interes“.

DESTINACIJSKA MENADŽMENT ORGANIZACIJA (DMO)

Kad je reč o **Destinacijskoj menadžment organizaciji (DMO)**, kao sve više korišćenom pojmu u turističkom biznisu na makro nivou, mišljenja smo da nekoliko konstatacija u vezi sa oblicima i načinima upravljanja (menadžmenta) na destinaciji može doprineti njegovom razumevanju u punom smislu:

- U dosadašnjem razvoju turizma strategija veoma velikog broja država bila je da formira NTO (Nacionalnu turističku organizaciju) (kao i regionalne – RTO i lokalne – LTO organizacije), kao svojevrtni paradržavni organ, znači „*odozgo nadole*“ (*engl. top down*), najčešće kao javnu službu sa zadacima u promotivnoj aktivnosti, s jedne strane, i koordinaciji učesnika na strani turističke ponude, s druge strane;
- Dosadašnja brojna iskustva pokazuju da je uspeh ovih organizacija bio vezan samo za deo alimentiranih tj dodeljenih poslova za promotivne aktiv-

nosti, odnosno stvaranje pozitivne slike o turističkoj destinaciji (najviše uspeha na nacionalnom, u manjoj meri na regionalnom i relativno skromno na lokalnom nivou);

- Koordinativna funkcija NTO (kao i RTO i LTO), kao druga grupa dodeljenih poslova, ostala je, u dobrom broju slučajeva, zanemarena;
- Globalizacija koja „tera“ sva preduzeća (pogotovo mala i srednja preduzeća-MSP) i druge subjekte da posluju na globalnom turističkom tržištu, kao i svojevršno nezadovoljstvo ukupnim menadžmentom na destinaciji, posebno na regionalnom i još više na lokalnom nivou, uticali su na pojavu brojnih inicijativa, „odozdo na gore“ (engl. *bottom up*) da se kreira, snažno promovise i tržištu, konačno, proda integrisani turistički proizvod koji bi doneo značajne ekonomske i druge koristi prvenstveno lokalnoj zajednici direktno, a onda, indirektno, i državi;
- Različite inicijative, predlozi za saradnju i partnerstva između različitih stejkholdera prvobitno u striktno turističkom biznisu, pa onda i biznisu koji je indirektno vezan za turistički biznis, zatim partnerstva sa lokalnom zajednicom-stanovništvom, različitim asocijacijama i udruženjima, nevladinim sektorom, pa na kraju i partnerstva sa državom, kao i partnerstva između država, uticale su snažno da se na menadžment destinacije „gleda“ novim očima, posebno na deo koji se odnosi na strategijski menadžment tj planiranje koje putem kreativnih strategija (proizvoda, cena, kanala prodaje i promocije kao instrumenata turističke politike) utiče pozitivno na ekonomski i društveni, pogotovo regionalni i lokalni, razvoj;
- Posle strategije sledi struktura. Logično je bilo da se inicijative „odozdo“ artikulišu kao zahtev za formiranje organizacije koja bi se na visoko profesionalnoj osnovi bavila menadžmentom destinacije (DMO). Forma njenog organizovanja je manje bitna i u praksi je različitost evidentna (česta je situacija da se ona formalizuje kao javno preduzeće). Ima i onih situacija kada se za potrebe upravljanja destinacijom pomenuta organizacija formira i kao kompanija ili konzorcijum ili sl. (*Destinacijska menadžment kompanija-DMK*) u kome svoj udeo imaju svi zainteresovani tj. involvirani „igrači iz privrede, društva i države“ (Javno-privatno partnerstvo- JPP);
- Ove inicijative posebno su uočljive, poslednjih godina, na regionalnom nivou na kojem se danas kroz povezivanje, partnerstva i saradnju kreiraju prepoznatljivi i traženi integrisani destinacijski

turistički proizvodi. Brendiranje nekoliko krunijih destinacijskih proizvoda (u okviru jedne nacionalne teritorije) koji imaju „prođu,“ na sve više izbirljivom turističkom tržištu, smatra se uspehom. Svakako, još veći bi uspeh bio formiranje integrisanog turističkog proizvoda koji bi u svojim elementima obuhvatio raznolike atraktivne, komunikativne i receptivne faktore šireg geografsko-prostornog i turističkog područja (*više država, na primer, i područje Balkana*)

- Takođe, u mnogim slučajevima, u najnovijoj literaturi i u praksi, pod DMO se terminološki podrazumeva i NTO i njena struktura (na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou), kao i NTA (državni organi u turizmu, takođe na različitim nivoima – od nacionalnog do regionalnog i lokalnog nivoa). Znači još uvek ima i terminoloških nejasnoća koje se upravo poslednjih godina, posebno u akademskoj sredini, razmatraju. Kod DMO lamentira se o njenoj organizacionoj formi (javna služba ili preduzeće), vlasništvu (privatno ili državno), funkcijama i zadacima (promocija, kreiranje i prodaja proizvoda), načinu upravljanja (konsenzus ili oktroisanje) i sl.

Imajući prethodno u vidu može se prihvatiti stav da je „*destinacijski menadžment, u najboljem smislu te reči, usklađena saradnja svih turističkih i zainteresovanih činilaca u okruženju, koja obuhvata sve faze turističkog razvojnog ciklusa: uravnoteženu investicionu politiku, zaštitu okoline i kulturnog blaga (održivi razvoj), produktivno upravljanje, upravljanje ljudskim resursima i obrazovanje, ispitivanje tržišta, promociju i podršku plasmanu (marketing), upravljanje i kontrolu kvaliteta (engl. Total Quality Management) i, konačno, odgovornost za što organizovanje odvijanje inominga (prihvata turista-O.B.), kao i sadržaj poseta i odmora na određenoj destinaciji.*“ (Klančnik, 2007)

U suštini, DMO je deo složenog sistema turizma. Umrežavanje destinacijskog menadžmenta mora da odrazi svu složenost menadžmenta u turizmu kako u smislu njegovog funkcionisanja na mikro nivou, tako i na makro nivou, te ujedno odrazi sve zahteve koji se postavljaju pred ovu delatnost u smislu njenih doprinosa ekonomskom i društvenom razvoju. U pravu su autori koji ističu važnost pojedinih podsistema turizma u okviru turističke destinacije (gde je menadžment tj. upravljanje instrumentima politike ali uz uvažavanje zahteva potrošača svakako najvažniji posao – O.B.) (Popesku, 2007):

- a) *Upravljački podsistem* – koga čine organi i organizacije državne uprave i samouprave, zakono-

давне vlasti i nevladine organizacije na destinaciji (nekad i međunarodne organizacije involvirane u turistički razvoj);

- b) *Izvršni podsistem* – to su oni koji stvaraju turističku uslugu (elementi javnih prirodnih i infrastrukturnih dobara, elementi turističke opreme ili suprastrukture, elementi koji obrazuju radne resurse);
- c) *Tržišni podsistem* - (koga čine potrošači i sama turistička usluga).

KLASTERI U TURIZMU

Porterovo definisanje i objašnjavanje pojma **klastera** (još od 80-tih godina prošlog veka) kao geografske koncentracije preduzeća i institucija na specifičnim ekonomskim aktivnostima, tj. kao „*geografski usmerene grupe međusobno povezanih preduzeća i institucija u određenom sektoru, koje vezuje zajedništvo i komplementarnost*“, razrastanje uloge globalizacije i regionalizacije u ekonomskom i društvenom životu, što implicitno utiče na rast inovativnosti ne samo kod kompanija već i regija, pa i šire nacionalnih i multinacionalnih prostora, imalo je snažne reperkusije i na turističku delatnost. Sa pravom se konstatuje da „*u današnje vreme globalizacije svetske ekonomije, jedini mogući opstanak turističke industrije, pa time i turističke destinacije, je upravo u međusobnom povezivanju na raznim nivoima, neophodnim za nastanak turističkog proizvoda, te se turističke destinacije savršeno uklapaju u koncept klastera u ekonomskom razvoju jedne zemlje i njenog širenja na druga tržišta*“ (Đurašević, 2007).

Korisno je, u ovom kontekstu, pomenuti jednu od, zaista, brojnih definicija turizma, tj. da je to takva „*delatnost koja zaseca u sve pore privrednog i društvenog života*“, pa polazeći od nje razumeti moguću i zaista moguću i potrebnu količinu različitih stejkholdera. Oni umrežavaju svoje interese i njima upravljaju na turističkoj destinaciji vođeni željom da se ostvare ekonomski, društveni i drugi ciljevi zbog kojih i ulaze u različita partnerstva, saradnju i zajednički rad, te stvaraju i klastere radi povećanja destinacijske (makro) i sopstvene (mikro) konkurentnosti. „*Dijamant konkurentnosti*“ (kako ga je odredio Porter) sastoji se od: a) *strategija, struktura i nadmetanja*, b) *stanja faktora proizvodnje*, b) *stanja tražnje* i d) *potpomažućih i komplementarnih sektora*. Sve je ovo, takođe, potrebno posmatrati u širem kontekstu promena u makro-marketing okruženju (ekonomsko, političko, socio-kulturno, demografsko, tehnološko.....) koje, kao što je

poznato, snažno utiče na konkurentnost. Znači, sadržinski klaster u turizmu obuhvata brojne inpute. Naj-uopštenije, on obuhvata različite *faktore atraktivnosti* (tj. one subjekte koji njima upravljaju), zatim *faktore pristupačnosti* (posebno saobraćajna infrastruktura u destinaciji, kao i pristupačnost do destinacije), zatim *niz faktora koji čine uslove za boravak* (smeštaj, ishrana zabava, razonoda...), a onda i *sve zaineresovane subjekte za turistički razvoj* (dobavljači, tj. indirektna privreda-poljoprivreda, industrija, građevinarstvo i sl.), zatim *institucije iz javnog sektora* (npr. komunalna i druga javna preduzeća...), *državne i paradržavne organe na datom nivou* (NTA, LTO, RTO, NTO), sektor NVO, same *turiste* i *niz drugih igrača i interesa zainteresovanih za turistički razvoj*.

Kriterijumi koji mogu opredeliti subjekte da formiraju ili se priključe klasteru mogu biti sledeći (dodatao i prilagođeno za hipotetički turistički klaster-O.B.) (Hrabovski –Tomić, 2007):

- Postizanje bolje cene na tržištu (posebno i na inostranom turističkom tržištu) za sopstvene parcijalne turističke proizvode ili usluge koje se plasiraju.
- Unapređivanje kvaliteta proizvoda i usluga (engl. value added – dodatak na vrednost) uz zadržavanje cena na istom nivou.
- Povećanje kapaciteta (na primer, u vezi sa smeštajem, ishranom, zabavom...).
- Unapređenje prodajnih kanala (na primer, pravljenje zajedničkog veb portala sa drugim igračima u klasteru, a koji su u „lancu vrednosti“).
- Unapređenje promotivnih aktivnosti (portali, korišćenje interneta, intraneta i ekstraneta).
- Pravljenje novih atrakcija (i pokušaj desezoniranja poslovanja, tj. privlačenja tražnje na korišćenje proizvoda/usluga i pre i posle glavne turističke sezone)
- Uvođenje novih tehnoloških rešenja vezano za interne tehnološke operacije („back room“ poslovi), kao i onih okrenutih prema okruženju („front office“ poslovi)
- Dolazak do novih investicija (priliv svežeg kapitala za izgradnju i rekonstrukciju – „green field“ i „brown field“ investicije)
- Dolazak do novih znanja (know-how), neformalno obrazovanje (povećanje veština i kompetencija, učenje od drugih).
- Postizanje komplementarnosti i kompatibilnosti sa ostalim igračima u klasteru.
- Povećanje sinergije (u mreži i saradnji sa drugima u klasteru) i otuda povećanje konkurentnosti na međunarodnom tržištu (i domaćem, svakako)

Svakako, menadžeri bi trebalo da budu svesni i nekih najopštijih ciljeva udruživanja u klaster a koji bi se mogli sublimirati u sledećem i koji bi morali biti u fokusu i budućih klastera u turizmu (pa tako i onih na području Balkana):

- Razvoj mreže, uspostavljanje komunikacija, razvoj baze podataka.
- Razvoj poslovne saradnje među članicama.
- Lobiranje i uticaj na kreiranje politike relevantne za klaster.
- Razvoj i primena novih tehnologija.
- Uvlačenje u klaster novih igrača.
- Razvoj klastera i u kvantitativnom (broj igrača u mreži) i kvalitativnom (vrednost i kompetentnost igrača) smislu.
- Formalno i posebno neformalno obrazovanje (obuka i razvoj kadrova).

Klasteri u turizmu se, najčešće, formiraju prema *geografskom obuhvatu* ili prema *opredeljujućoj (tj. dominantnoj) aktivnosti*. I u jednom i drugom slučaju formiraju se tzv „grozdovi“ različitih stejkholdera povezanih gore navedenim interesima. Klaster *po geografskom kriterijumu* je logičan onda kada destinacija raspolaže unikatnim i visokovrednim atraktivnim faktorom (posebno ako je u pitanju prirodna i kulturno-istorijska atraktivnost, a onda se tu dodaje i antropogena atraktivnost). Kod klastera koji su formirani na bazi *aktivnosti* ponder je na segmentu tražnje i prevladavajućim potrebama i motivima kao i na adekvatnom sadržaju raspoloživog turističkog proizvoda da se te potrebe zadovolje.

Interesantno je, u ovom kontekstu, spomenuti *Studiju o konkurentnosti zemalja u sektoru putovanja i turizma* (Svetski ekonomski forum, 2007), koji daje „turistički indeks konkurentnosti“ za preko 100 zemalja, dajući tako osnovu za određivanje atraktivnosti ulaganja u putizam i putovanje u konkretnoj zemlji. Tako te godine, prve tri zemlje, najinteresantnije za ulaganje, bile su Švajcarska, Austrija i Nemačka, dok je na primer, Hrvatska zauzimala 38 mesto a tadašnja državna zajednica Srbije i Crne Gore bila na 61 mestu. (Đurašević, 2008)

Takođe, indikativni podaci o razvoju, vrsti i značaju klastera u turizmu u Evropi mogu biti sledeći: (Đurašević, 2008)

NEKI OD EVROPSKIH TURISTIČKIH KLASTERA

Španija:

Pomoć evropskih strukturnih fondova za formiranje klastera
Ulaganje touroperatora i drugih investitora u klaster
Franšiza kao oblik rasta i razvoja
1991.g. prvi klaster u Kataloniji (Costa del Sol i Costa Brava), kasnije i kultura, skijalište.
1992.g saradnja španskih i holandskih klastera

Italija:

Klaster Milanska regija: biznis i kulturni turizam
Klaster Sanremo i okolina: odmorišni i primorski turizam
Klaster Venecija: kulturni turizam
Klaster Toskana: banjski turizam
Klaster La Brio: ruralni turizam

Austrija:

Jak je Wellness klaster

Nemačka:

Jaki klasteri u banjskom, zdravstvenom i wellness turizmu

Belgija:

Briž: jak klaster banjskog i wellness turizma

Rumunija:

Karpati: Teamatski klaster divljih životinja (medved, vuk, ris)

Rusija:

Oblast Pjatigorsk i Kislododska- klaster turističkih stejkholdera

Jermenija:

Klaster hotelijera, restoratera, turističkih vodiča i avio-kompanija

Kazahstan:

Alma ata – klaster različitih atraktivnosti (prirodne i antropološke)

Mađarska:

2000.g. formiran prvi klaster
Danas ih ima 21 (dominantno turizam i rukotvorine)
Najjači klaster: Panonski termalni klaster
Saradnja sa Austrijom: Transdunavski termalni klaster

Poljska:

Lubleska oblast: agro-turistički klaster

Turska:

Oblast Istambula: Sultanahmet klaster (MICE i kultura, zabava i razonoda)

Hrvatska:

Klaster Zagreba i Slavonije

Klaster u Dalmaciji- udruženi porodični i mali hoteli
Turistički klaster Istre

BIH:

Sarajevska regija : kulturni i sportski klaster

Hercegovina: klaster za religiozni i kulturni turizam

Krajina: klaster ekološkog i sportskog turizma

Slovenija:

2002.g. započete inicijative za formiranje klastera

Danas 8 klastera

Dolenjska oblast: banjski, zdravstveni i wellness turizam, festivali, vino, kultura i sl.

Makedonija:

Klaster: familijarna putovanja (obogaćivanje ponude i kulturom i arheologijom)

Srbija:

Istar 21 - udruženje za unapređenje i razvoj turizma na podunavlju (2008, Novi Sad)

Fond Kraljevski odmor – turistički klaster opštine Kraljevo i okoline (2008, Kraljevo)

Asocijacija za razvoj poslovnog, M.I.C.E. i manifestacionog turizma (2008, Novi Sad)

Turistički klaster Srem (2008, Ruma)

Klaster medicinskog turizma (Beograd)

HGS- Klaster za unapređenje hotelijerstva i gastronomije (u formiranju)

Gore navedeni klasteri su samo deo turističkih klastera Evrope i manji deo od brojnih i raznovrsnih klastera u privrednom razvoju ovog područja, koje je svojom *Lisabonskom strategijom* predvidelo da do kraja 2010 Evropa, kroz promociju i institucionalnu podršku razvoju klastera i kroz regionalnu saradnju i industrijsku i inovacionu politiku, postane najkonkurentnije područje u međunarodnom biznisu. Da bi se postigao ovaj ambiciozni cilj razvijene su dve grupe mera- instrumenata:

a) Mere za podršku u kreiranju politika klastera na nacionalnom i regionalnom nivou:

- „PRO INNO“ evropska inicijativa- kao transnacionalna saradnja na polju inovacija. U tim okvirima

stvorena je platforma „Cluster Alliance“ koja treba da podržava i usmerava razvoj politika na nacionalnom i regionalnom nivou, a sa ciljem stvaranja najkonkurentnijih klastera na području evrope. (videti: www.proinno-europe.eu)

- „European Cluster Observatory „- „Evropska klaster opservatorija“ je svojevrsni servis za kreatore razvojne politike klastera u smislu davanja brojnih relevantnih informacija: razvoj nacionalnih i regionalnih politika i programa klastera, konkretni primeri u razvoju klastera (danas se prati razvoj 38 klastera u preko 200 evropskih regija). (videti: www.clusterobservatory.eu)
- „ERAWATCH“ - je, takođe, servis koji daje informacije o nacionalnim i regionalnim inovacionim politikama, učesnicima ovih politika, njihovim strategijama i taktikama (videti: www.cordis.europa.eu/erawatch/index.cfm).

b) Mere za podršku kod umrežavanja klastera:

- „Europe INNOVA Cluster Networks“ – mreža koja obuhvata 11 transnacionalnih mreža klastera (mreža buhvata 200 različitih stejkholdera, javnog i privatnog sektora, većinom iz područja visoke tehnologije). Mreža ima za cilj da jača saradnju među klasterima, sugeriše nove metode menadžmenta kao i programe razvoja. (videti: www.europe-innova.eu)
- „FP7“ – program koji je namenjen jačanju istraživačkih potencijala klastera, posebno i kroz saradnju sa univerzitetima i istraživačko razvojnim institutima. (videti: www.cordis.europa.eu/fp7/capacities/regions-knowlwdgw_en.html)

Korisno bi ovde bilo navesti materijal koji je za potrebe Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja Srbije uradio nemački institut za razvoj (GTZ), a u okviru projekta

„*Podsticaj razvoja klastera u 2007. godini*“, koji daje osnovne pojmove i definicije klastera, definiše faze razvoja i moguće teme, te detaljno obrazlaže ciljeve, strategije i politike razvoja klastera kao i njihovo sprovođenje (organizacija) i monitoring. To može biti veoma korisna analitička podloga za razumevanje suštine, potrebe razvoja i dometa klastera (i na području turističkog razvoja).

UMESTO ZAKLJUČKA

Verujemo da će ovaj naš skroman pokušaj da se pojašne pojmovi JPP, DMO i klasteri biti koristan različiti-

tim menadžerskim strukturama u turističkom biznisu Srbije posebno i u situaciji adekvatne implementacije „Strategije razvoja turizma Srbije do 2015.g.“ kao i korektno implementacije strategije preko „Master planova prioritarnih turističkih destinacija“ (npr. Zlatibor-Zlata. Ali i drugih master planova: Sokobanja; Gornje podunavlje; Donje podunavlje; Stig/Kučajske planine/ Beljanica; Vlasinsko jezero; Feliks Romulijana; Sremski Karlovci/Fruška gora....). Takođe, naše zalaganje, u ovom prilogu, za saradnju i pravljenje mreže interesa i

kroz zajedničke turističke proizvode zemalja regiona, kao i kroz formu različitih „regionalnih klastera“ (po geografskom i tematskom principu) treba shvatiti kao inicijalni predlog koje bi zemlje Balkana mogle da razmotre, a imajući dominantni cilj „povećanje zadovoljstva turističkih potrošača“. Dublje analize, za one koji su zainteresovani ne samo za „konceptijsko“ pristup obrađenim pojmovima, mogu se izvršiti i na podlozi najnovije literature koja je data uz ovaj prilog.

Reference:

- Buhalis D., (2003), *eTourism*, Financial Times/ Prentice Hall, London
- Bakić O., (2009), *Marketing menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica
- Bakić O., (2009), „Destinacijski menadžment u modernom turizmu“, *Poslovna ekonomija broj 1*, Fakultet za uslužni biznis, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica
- Bakić O., (2010), *Marketing u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Biederman S. P., at all, (2008), *Travel and Tourism – An industry Primer*, Pearson/Prentice Hall, New Jersey, USA
- Clarke A., Chen W., (2007), *International Hospitality Management – Concepts and Cases*, Elsevier and Butterworth/Heinemann, London
- Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S., (2005), *Tourism – Principles and Practice*, Pearson Education Limited, London
- Đurašević S., (2007), *Odnos destinacije i klastera* (Projekat edukacije zaposlenih u turizmu: Upravljanje turističkim destinacijama), Univerzitet Singidunum, Beograd
- Edgell D., Allen M. DelM., Smith G., Swanson J.R., (2008), *Tourism Policy and Planning – Yesterday, Today and Tomorrow*, Elsevier and Butterworth/Heinemann, London
- Fyall A., Garrrod B., Leasek A., Wanhill S., (2008), *Managing Visitor attractions – New Directions*, Elsevier and Butterworth/Heinemann
- Gunter S., Zallinger L., (2007), *Podsticaj razvoju klastera u 2007.g.*, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije i Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH,
- Hall C.M., (2008), *Tourism Planning – Policies, Processes and Relationship*, Pearson/Prentice Hall, London
- Hayllar B., Griffin T., Edwards D., (2008), *City Spaces – Tourist Places: Urban Tourism Precincts*, Elsevier and Butterworth/Heinemann., London
- Hingham J. (ed), (2007), *Critical Issues in Ecotourism – Understanding a Complex Tourism Phenomenon*, Elsevier and Butterworth/Heinemann, London
- Horwath Consulting, Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd, (2005), *Strategija razvoja turizma Srbije do 2015 .g.*, Beograd
- Hrabovski-Tomić E., (2007), *Destinacije zdravstvenog turizma- Sa osvrtom na banje Srbije*, Prometej, Novi Sad
- Hsu C., Killon L., Brown G., Gross M.J., Huang S., (2008), *Tourism Marketing - An Asia Pacific Perspective*, John Wiley and Sons, Australia
- Klančnik R.V., (2005), „Da li je DMO jedno od rešenja i za Srbiju“, *Turistički pregled*, broj 3
- Kolb B., (2006), *Tourism Marketing for Cities and Towns*, Elsevier and Butterworth/Heinemann, London
- Lew A.A., Hall C.M., Williams A.M., (ed) (2004), *A Companion to Tourism*, Blackvel, Oxford
- Maksin-Mičić M., (2007), *Turizam i Prostor*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Mason P., (2008), *Tourism – Impacts, Planning and Management*, Elsevier and Butterworth/Heinemann, London.
- Milojević LJ., (2007), *Saradnja i partnerstvo u turizmu* (Projekat edukacije zaposlenih u turizmu: Upravljanje turističkim destinacijama), Univerzitet Singidunum, Beograd
- Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, (2008), *Poslovni (master) planovi prioritarnih turističkih destinacija* (Golija, Vlasinsko jezero, Zlatibor/Zlata, Sokobanja, Gornje podunavlje, Donje podunavlje, Stig/Beljanica/Kučajske planine, Feliks Romulijana, Sremski Karlovci/Fruška Gora), Beograd
- Ninemeier J.D., Perdue J., (2005), *Discovering Hospitality and Tourism*, Person/ Prentice Hall, New Jersey, USA

26. Page S., (2003), *Tourism Management – Managing for Change*, Butterworth/Heinemann, London
27. Popesku J., (2007), *Osnove procesa upravljanja turističkim destinacijama* (Projekat edukacije zaposlenih u turizmu: Upravljanje turističkim destinacijama), Univerzitet Singidunum, Beograd
28. Shannessy V., Minett D., Hyde G., (2002), *The Road to Tourism – Skills for New Professionals*, Prentice Hall, Australia
29. Weaver D., Laura L., (2006), *Tourism Management*, John Wiley and sons, Australia
30. Unković S., Zečević B., (2005), *Ekonomika turizma*, Ekonomski fakultet, Beograd
31. Zečević B., (2007), *Marketing turističkih destinacija – Uloga informacione tehnologije*, Jugo knjiga komerc, Beograd

Summary:

Destination Marketing Management Adjustment in Situation of Globalization and Clusterization in Tourism

Ognjen Bakić

Article describes few concepts: PPP (Public-Private Partnership), DMO (Destination Management Organization) and Clusters, that have recently came into focus in tourism policy worldwide. Understanding of concepts must be of great interest for Serbian tourism policy, especially in implementation phase of the Strategy of tourism develop-

ment in Serbia and its application in tourist destination management (Master plans of destinations that Strategy ponders as a priority).

Key words: destination management, public-private partnership (PPP), destination management organization (DMO), clusters, regional tourism cooperation

Kontakt:

Ognjen Bakić, redovni profesor
Univerzitet Educons, Sremska Kamenica
e-mail: obakic@eunet.rs



Marketing odnosa na poslovnom tržištu

Mirjana Gligorijević

Rezime: Kako tržište postaje konkurentski zahtevnije kompanije su suočene sa potrebom promene svog marketinškog pristupa. Transakcioni marketinški pristup je zamenjen marketingom odnosa, u cilju povećanja tržišnog učešća, kroz uspostavljanje odnosa sa najvažnijim kupcima, tj. kroz implementaciju koncepta upravljanja ključnim kupcima. U ovom radu će biti predstavljen koncept upravljanja ključnim kupcima. U poslednjem delu rada, poseban osvrt će biti učinjen na efekte implementacije koncepta upravljanja ključnim u smislu potencijalnih prednosti i nedostataka.

Ključne reči: marketing odnosa, upravljanje ključnim kupcima, ključni kupci

1. IZAZOVI SAVREMENOG POSLOVNOG OKRUŽENJA

Savremeno poslovno okruženje se brzo menja, sve kompleksnije i turbulentnije. U prvoj deceniji dvadeset prvog veka neke od vodećih evropskih privreda stagniraju, zajedno s Japanom, a pokretači rasta su, s jedne strane SAD, koje imaju vodeću poziciju u proizvodnji računara i računarske opreme, računarskih programa i usluga u doba Internet revolucije, i s druge strane Kina i Indija koje postižu dvocifrenu stopu rasta i postaju globalni predvodnici u uslugama i proizvodnji.

Današnje poslovno okruženje se radikalno promenilo i to kao rezultat delovanja velikih i često međupovezanih društvenih faktora koji su doveli do novih pravila ponašanja subjekata na tržištu, novih mogućnosti i novih izazova. Ti faktori su (Kotler P., Keller K.L., 2009, str. 55-56.):

- Elektronska revolucija – stvorila je novo doba informatike koje omogućava bolje usklađivanje nivoa proizvodnje, ciljanu komunikaciju, formiranje elektronskih kanala distribucije i prikladnije formiranje cena,
- Globalizacija – koja je nastala kao posledica tehnološkog napretka u transportu i komunikacijama i olakšala preduzećima poslovanje u drugim zemljama, a potrošačima kupovinu proizvoda i usluga iz drugih zemalja,
- Deregulacija brojnih privrednih grana radi kreiranja većih konkurentskih i razvojnih mogućnosti,
- Privatizacija brojnih tradicionalno javnih kompanija radi povećanja njihove efikasnosti,
- Intenziviranje domaće i strane konkurencije,
- Konvergencija privrednih grana kao posledica sagledavanja novih mogućnosti u približavanju, tj. preklapanju dve ili više grana,
- Rastuća rezistentnost potrošača na marketing aktivnosti i oglašavanje,
- Transformacija maloprodaje i rastuća konkurencija između malih i velikih maloprodavaca, klasične i kataloške prodaje, prodaje putem pošte i elektronske trgovine, te prodavaca koji prodaju iskustvo a ne asortiman,
- Eliminisanje posredovanja putem onlineposlovanja i dodavanje online usluga postojećoj ponudi.

Ovi društveni faktori doveli su do mnogih mogućnosti za potrošače i preduzeća. Potrošači danas imaju značajno veću pregovaračku moć, mogućnost izbora proizvoda i usluga, količinu informacija kojom raspolažu, raspoloživost proizvoda i interaktivnost u naručivanju i dostavljanju proizvoda, mogućnost poređenja informacija o proizvodima i uslugama i snagu uticaja na javno mišljenje putem socijalnih mreža. Ovi faktori kreiraju nove mogućnosti i izazove za preduzeća, preko svih elemenata ponude preduzeća (proizvoda, cene, marketinških komunikacija i distribucije) i značajno su uticali na traženje novih načina za postizanje tržišne izuzetnosti.

2. TRANSAKCIONI VERSUS MARKETING ODNOSA

Međuzavisnost i povezanost kupaca i prodavaca, i kompleksnost proizvoda su jedinstveni aspekti poslovnog marketinga.¹ Kompleksnost proizvoda se definiše u kontekstu proizvoda kao skupa odnosa - ekonomskih, tehničkih i personalnih između kupca i prodavca. Strategije u poslovnim marketingu su obično usmerene na pojedine kupce ili relativno male agregacije poslovnih kupca, a ne ka "tipičnom" kupcu ili masovnom tržištu. Otuda fokus kod marketing strategija proizvodnih dobara nije na samom proizvodu ili tržištu, već na odnosima kupaca i prodavaca.

Novo strategijsko okruženje ima ključni uticaj na prirodu ponašanja poslovnog kupca, a glavni pokretači u tom strategijskom okruženju su globalna konkurencija, snižavanje troškova, bavljenje kvalitetom u najširem smislu, proces upravljanja i tražnja poslovnih kupca koja potiče od njihovih kupaca. "To je čitav jedan nov svet, nov način bavljenja biznisom koji zahteva nove načine angažovanja i uspostavljanja odnosa" (Webster, F. E., 1991, str. 22). Kupci zahtevaju potpunije reagovanje prodavca na njihove potrebe i u mnogim slučajevima (zbog obezbeđivanja kvaliteta, isporuka u pravo vreme, kao i konkurentnih cena) oslanjanju se na manji broj prodavca. Priroda odnosa kupaca i prodavaca postaje predmet strategijske analize i odlučivanja. Oslanjanje na jedan izvor snabdevanja postaje sve češći slučaj u sofisticiranim kupoprodajnim aranžmanima tipa JIT ("just in time") i sistem brzog ulaska u proizvodnju, planiranja i obrade narudžbina.

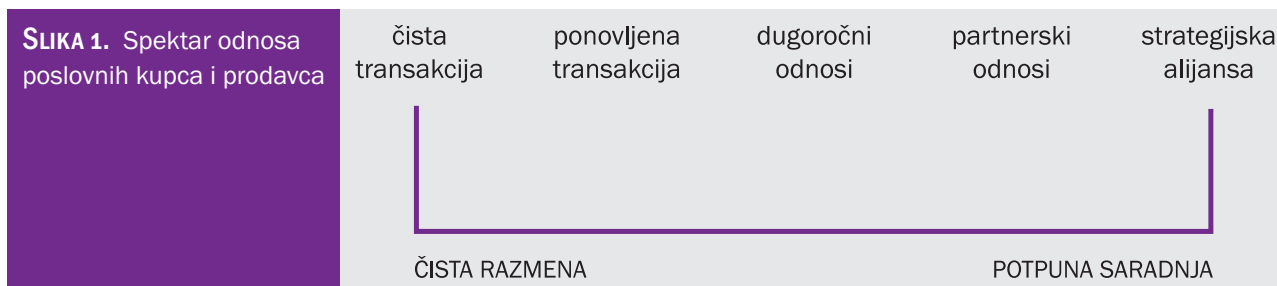
¹ Više o osobenostima poslovnog marketinga videti kod: Gligorijević M., *Poslovni marketing*, CID, Ekonomski fakulteta, Beograd, 2009, prva glava.

Između kupca i prodavca na poslovnim tržištu može postojati čitav spektar odnosa. Konkretni odnosi su pozicionirani na kontinuumu koji počinje od obične transakcije, preko statusa preferiranog dobavljača, dugoročnih odnosa, partnerstva do strategijske alijanse kao potpune saradnje (videti sliku 1). Osnovna kritika kratkoročnog transakcionog pristupa odnosi se na činjenicu da je neadekvatan za marketing proizvodnih dobara i usluga jer je za njih uspostavljanje dugoročnih odnosa ključno za uspeh. Čista transakcija se bazira na povremenoj razmeni bazičnog proizvoda po visoko konkurentnim tržišnim cenama. Pomeranjem tokom kontinuuma odnosi postaju bliži i više baziraju na saradnji. Potpuna saradnja uključuje procese gde se formiraju jake i obuhvatne društvene, ekonomske, tehničke, uslužne veze; sa tendencijom snižavanja ukupnih troškova i/ili povećanja vrednosti radi postizanja obostranih koristi (Hut, M. D. and T. W. Speh, 2010, str. 94.). Poznavanje osobenih karakteristika svake vrste odnosa kupca i prodavca predstavlja osnovu za razvoj efikasnih marketing strategija.

Čista transakcija je tip nabavke gde je kupovina striktno jednokratna posao, iako može doći i do ponovljenih kupovina visoko standardizovanih proizvodnih dobara. Proizvodi su savršeni supstituti i ne postoji rizik u smislu performansi proizvoda, i ne postoje troškovi prelaska sa jednog dobavljača na drugog. Cena je jedini faktor koji se razmatra. Odnosi između poslovnih kupca i prodavaca su protivnički, jedna strana želi najnižu cenu, druga najvišu. Pretpostavlja se da osim isporuke proizvodnog dobra i njegovog plaćanja, između kupaca i prodavaca ne postoje druge obaveze niti odnosi. Ponovljene kupovine, tj. transakcije, govore o uspešnom diferenciranju ponude i kreiranju preferencija i lojalnosti, a što predstavlja dobru polaznu osnovu za razvoj dugoročnijih odnosa. Problem može da nastane kada jedna od strana očekuje dugoročne odnose i čini ulaganja u njih, a drugoj strani je bliža situacija čiste transakcije.

Udaljavanje od čiste transakcije uključuje čitav niz manje ili više dugoročnih odnosa između poslovnih kupaca i prodavaca. Svaka strana je svesna uzajamne zavisnosti i teži maksimiranju dugoročnih koristi kao što su bolji kvalitet, sigurnija isporuka i niži ukupni troškovi. Obično se radi o proizvodima koji su kompleksni, često su razvijeni i prilagođeni sa pratećim uslugama da ispune očekivanja ođeredjenog kupca. Cena je značajna, ali ne koliko i kvalitet, raspoloživost i usluge. Svaka strana ulaže u razvoj i održavanje odnosa.

Partnerstvo poslovnih kupca i dobavljača je najpoznatija forma odnosa u poslovnim marketingu.



IZVOR: Webster, F. E. 1993. "The Changing Role of Marketing in the Corporation." *Journal of Marketing* October. str. 5

Karakteristična je za tržišta gde postoji nekoliko konkurenata i značajna cenovna i necenovna konkurencija. Kupci se mogu osloniti na različite dobavljače i menjati učešće pojedinih, u zavisnosti od njihovih performansi i cena. Ipak, prisutno je smanjivanje broja prodavca. Oslanjanje na jedan izvor snabdevanja je ekstremni slučaj dugoročnih odnosa, u kome se kupci obavezuju da u određenom vremenu ukupne potrebe zadovoljavaju samo putem jednog dobavljača. U slučaju partnerskih odnosa obe strane određuju međusobne odnose i obezbeđuju određeni stepen kontrole putem tržišnih faktora.

Karakteristike dugoročnih partnerskih odnosa kupaca i dobavljača su: ranije uključivanje kupaca u oblikovanje proizvoda, značajnija razmena strateških informacija, direktno vezivanje proizvodnih operacija putem JIT isporuka, automatizovano naručivanje, elektronska razmena podataka i veze između različitih nivoa organizacije uključujući i top menadžment. Programi upravljanja kvalitetom u obe organizacije moraju biti pažljivo integrisani. Dugoročni odnosi saradnje izazivaju značajne troškove koji moraju biti opravdani poboljšanjem kvaliteta, nižim troškovima proizvoda, većom pouzdanošću i superiornim uslugama (Gligorijević M., 2009, str. 36).

Najviši vid poslovne saradnje kupaca i prodavaca predstavlja marketing odnosa. To je napor da se ustanove, održavaju i unapređuju odnosi sa potrošačima ali i drugim partnerima da bi se ostvarila dobit, tako da se ciljevi preduzeća ostvare. To se postiže obostranom razmenom i isporukom obećanje vrednosti. Marketing odnosa predstavlja orijentaciju na partnerske odnose zasnovane na poverenju. Kreativni procesi prikupljanja informacija, učenja i inovacije su bazični u marketingu odnosa. Odnosi sa kupcima se grade satisfakcijom kreiranjem vrednosti. Akcenat je na uslugama i ukupnom kvalitetu, kao i stalnom kontaktu sa kupcima. Fokus je više na retenciji odnosno zadržavanju postojećih kupaca, nego na privlačenju novih kupaca.

Pretpostavka marketing odnosa jeste baza podataka postojećih i potencijalnih kupaca i izgradnja mreže odnosa među preduzećima. Krajnji rezultat marketinga odnosa jeste kreiranje jedinstvene aktive kupaca tzv. marketing mreže. Etape u razvoju odnosa sa kupcima su: kupci koji su skloni, kupci koji prvi put kupuju, kupci koji ponavljaju kupovinu, klijenti, advokati i partneri. Fokus je na razmeni, učesnicima u procesu razmene, načinu komuniciranja između njih, broju kontakata i nivoa međuzavisnosti.

Na kraju kontinijuma odnosa između kupca i prodavca nalaze se strateške alijanse kao najkompleksniji i najtrajniji oblik odnosa, koji uključuje totalnu zavisnost poslovnih kupca od prodavaca. Ovaj oblik saradnje može zahtevati stvaranje novog poslovnog entiteta, obično u formi zajedničkih ulaganja. Obično se radi o proizvodu, ili usluzi, koji je nov za obe strane. Oslanjanje na jedan izvor snabdevanja prerasta u stratešku alijansu kada obe strane uđu u dugoročne aranžmane na strateškoj osnovi. Najekstremniji slučaj jeste kada kupac kupi prodavca i kompletno inkorporira njegove operacije. Na kraju, odnosi između kupca i prodavca mogu se razlikovati po svom karakteru, kompleksnosti i trajnosti, ali generalno predstavljaju osobenost poslovnog marketinga. Naglasak je na razvoju obostrano zadovoljavajućih, profitabilnih, dugoročnih odnosa između poslovnih kupaca i prodavaca.

3. KONCEPT UPRAVLJANJA KLJUČNIM KUPCIMA

Razvoj koncepta upravljanje ključnim kupcima (UKK) se može pratiti od ranih sedamdesetih godina prošlog veka i nije ga moguće odvojeno posmatrati u odnosu na razvoj marketing odnosa i poslovnog marketinga. Na početku, praksa UKK je uglavnom bila povezivana sa menadžmentom prodaje. Devedesetih godina prošlog veka, fokus koncepta upravljanja ključnim

kupcima se pomorio sa transakcionog marketinga na marketing odnosa. Upravljanje ključnim kupcima je pristup koji su razvila preduzeća u cilju izgradnje portfolija lojalnih ključnih kupaca, kroz nuđenje proizvodno-uslužnih paketa oblikovanih prema njihovim individualnim potrebama (McDonald M., Millman T. and Rogers B., 1997, str.737-757).

U korišćenju samog termina postoje razlike. U SAD se koristi termin upravljanje nacionalnim kupcima, dok se u evropskoj literaturi više koristi termin upravljanje ključnim kupcima. Koriste se i termini marketing ključnih ili nacionalnih kupaca, koji su bazirani na marketinški orijentisanim definicijama UKK - targetiranje najvećih i najznačajnijih kupaca pružanjem specijalnog tretmana u oblastima marketinga, administriranja i usluživanja. Brojne definicije naglašavaju da je UKK proces – proces izgradnje i održavanja odnosa u dužem vremenskom periodu, koji obuhvata različite organizacione nivoe, funkcije i operativne jedinice, kako u preduzeću, tako i kod pažljivo izabranih kupaca, koji doprinose ostvarenju ciljeva u preduzeću, sada ili u budućnosti (Kempeners, A. M. and H. VanderHart, 1999, str. 310-327). Procesni pristup upravljanju ključnim kupcima je široko prihvaćen u literaturi.

U literaturi je prisutan i stariji, prodajni pristup upravljanju ključnim kupcima, prema kojem je upravljanje ključnim kupcima pristup vođenju i organizovanju prodajnih aktivnosti prema poslovnim kupcima koji su od ključnog značaja za preduzeće, radi povećanja prodaje. Međutim, taj pristup je prevaziđen. Danas, najvažnija komponenta upravljanja ključnim kupcima je upravo relacioni aspekt - građenje i održavanje odnosa između preduzeća dobavljača i kupca.

Evidentno je da su mnoga uspešna preduzeća migrirala od transakciono orijentisanih marketing strategija ka relaciono orijentisanim marketing strategijama – marketing odnosa. Razlog ovom pomaku leži u činjenici da su ta preduzeća shvatila da unapređeni odnosi sa njihovim kupcima, a posebno sa ključnim kupcima, osiguravaju viši nivo njihove lojalnosti, rast profitabilnosti i unapređenje konkurentnosti na tržištu. U tom smislu, preduzeća uvode principe marketinga odnosa u svoju politiku prema kupcima, da bi na osnovu povećane individualizacije poslovnih procesa obezbedili veću interakciju i njihovu integraciju u kreiranje vrednosti (Ivens, B. S. and C. Pardo, 2007, str. 470-482). Proces upravljanja ključnim kupcima počinje sa identifikovanjem atraktivnih klijenata, radi postizanja punih potencijala od dugoročnih odnosa sa njima. Implementacija strategije upravljanja ključnim kupcima podrazumeva angažovanost top

menadžmenta, zbog strategijskog karaktera procesa upravljanja ključnim kupcima. Efektivna implementacija koncepta podrazumeva razvoj kompetencija u trima ključnim oblastima (Millman, T. and K. Wilson, 1996, str. 7-17):

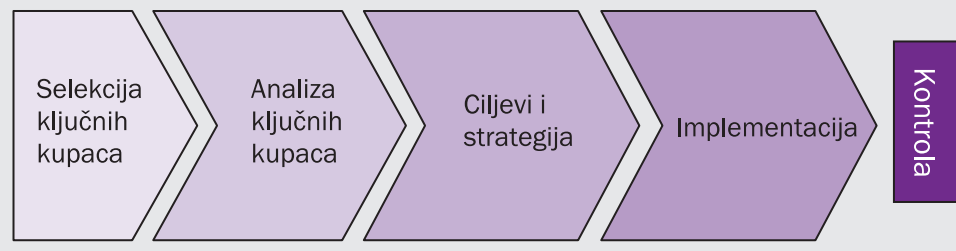
1. evaluacije strategijske važnosti kupaca u portfoliju sadašnjih i potencijalnih ključnih kupaca;
2. formulacije i implementacije strategije za svakog ključnog kupca koja je konzistentna sa marketing strategijom i poslovnim ciljevima;
3. alokacije resursa preduzeća na pojedinačne programe odnosa sa ključnim kupcima u skladu sa fazom razvoja odnosa.

Koncept upravljanja ključnim kupcima je sve popularniji i sve prisutniji u poslovnoj praksi preduzeća koja posluju na poslovnom tržištu. Osnovni uzroci i faktori koji su doveli do ovog trenda su (Cornell E., 2001, str.8): ekonomski trendovi, koji podrazumevaju sve izraženiju globalizaciju poslovanja i strategijski fokus na kupovinu kao izvor konkurentske prednosti; ključni kupci koji se sve lakše i jasnije razlikuju od ostalih kupaca; konkurencija, koja sve više ulaže u primenu ovog koncepta i utiče na svoje konkurente da reaguju na sličan način; prinos na investicije i činjenica da lideri u implementaciji ovih programa imaju ogroman rast prodaje i profitabilnosti u poslovanju sa ključnim kupcima; potvrđena vrednost za ključnog kupca tj. javno prezentovanje realizovanih koristi kupaca uključenih u programe upravljanja ključnim kupcima. Gosselin i Bawen ističu kao ključne pokretačke faktore razvoja upravljanja ključnim kupcima sledeće: globalizacija tržišta, visok nivo zrelosti i saturacije tržišta, visok stepen sofisticiranosti i snage potrošača, razvoj tehnologije i visok stepen tržišnog rizika i neizvesnosti (Gosselin D.P., Bauwen G.A., 2006, str. 376-385).

4. PROCES UPRAVLJANJA KLJUČNIM KUPCIMA

Proces UKK počinje sa identifikovanjem atraktivnih klijenata, radi postizanja punih potencijala od dugoročnih odnosa sa njima. Efektivna evaluacija strategijske važnosti kupaca u portfoliju sadašnjih i potencijalnih ključnih kupaca predstavlja ključni korak. Kriterijumi za definisanje ključnih kupaca mogu se podeliti u dve glavne grupe – tzv. meki i tvrdi kriterijumi. Tvrdi kriterijumi su obim prodaje i profitabilnost klijenta, i zbog svoje jednostavnosti se često koriste, ali nisu dovoljni za određenje statusa ključnog

SLIKA 2. Proces upravljanja ključnim kupcima



kupca. Međi kriterijumi mogu biti kompatibilnost, poverenje, imidž klijenta, i drugi.

Drugi korak predstavlja analiza ključnog kupca. Reč je o analizi preferencija i potreba ključnog kupca, kako u pogledu proizvoda i usluga, tako u pogledu preferiranih oblika komuniciranja, sistema snabdevanja, organizacionih i tehnološke karakteristika kupca, istorije prethodnih odnosa sa kupcem (obim prodaje, struktura prodaje, dinamika prodaje, najčešće žalbe i sugestije, posebne porudžbine i sl.). Treći korak u procesu upravljanja ključnim kupcem je formulacija strategije za svakog ključnog kupca koja je konzistentna sa marketing strategijom i poslovnim ciljevima preduzeća. Potrebno je utvrditi koja je proizvodno-uslužna ponuda preduzeća adekvatna za ključnog kupca, u dugom i u kratkom roku. Analiza postojeće situacije na tržištu i predviđanje budućih kretanja mora biti u funkciji ispunjavanja prethodnog cilja.

Sledeći korak je implementacija, pre svega razvoj operativnih sposobnosti preduzeća neophodnih u realizaciji modela (razvoj adekvatne organizacione strukture, organizacionih procesa, informacionog sistema, obuka menadžera, i sl.), kao i alokacija resursa preduzeća na pojedinačne programe odnosa sa ključnim kupcima u skladu sa fazom razvoja odnosa (Ojasalo J., 2002, str. 269–276 i Millman T., Wilson K., 1996, str. 7-17).

Za efektivnu realizaciju koncepta neophodno je u organizaciji obezbediti sledeće pretpostavke (Millman T., Wilson K., 1999, str. 328-337.):

- marketinška orijentacija preduzeća i organizaciona kultura usmerena na potrebe potrošača i rešavanje njihovih problema (rešavanje problema potrošača pored prilagođavanja proizvoda i usluga i obezbeđivanja njihove dostupnosti treba da se odnosi na mogućnosti preduzeća da rešava probleme povezane sa proizvodnim procesom kupca, kao i potrebnim informacijama u cilju održavanja i unapređenja njegove strategijske pozicije);
- posvećenost i aktivna participacija top menadžmenta (istraživanja su pokazala da je efektivna implementacija modela od strane zaposlenih

moguća samo ukoliko top menadžment veruje u uspeh i značaj modela i aktivno se uključuje u pojedine faze procesa);

- visoka proizvodna, procesna i kadrovska osposobljenost preduzeća, neophodna za implementaciju koncepta;
- organizaciona kultura koja se bazira na saradnji i timskom radu;
- visok stepen fleksibilnosti organizacije.

Navedene pretpostavke obezbeđuju minimiziranje najčešćih nedostataka koncepta upravljanja ključnim kupcima i problema koji se dešavaju u implementaciji, što je tema dela koji sledi.

5. PREDNOSTI I NEDOSTACI UPRAVLJANJA KLJUČNIM KUPCIMA

Preduzeća svuda u svetu shvataju da su kupci kritična imovina firme, tj. imovina firme od kritičnog značaja za rast i razvoj poslovanja. Uprkos rastućem značaju kontrole troškova i efektivnog investiranja, zadržavanje kupaca i osiguravanje lojalnosti ulaze u fokus odlučivanja na najvišim korporativnim nivoima. U oblasti upravljanja ključnim kupcima ovaj fokus dolazi do najvećeg izražaja. Iako je ukupna baza kupaca važna za ostvarivanje prihoda preduzeća, ključni kupci uključuju poslovne kupce čije su sadašnje i buduće kupovine proizvoda i usluga preduzeća toliko velike da mogu odlučujući uticati na nivoe i strukturu prihoda, investicija i troškova preduzeća, a time na dugoročnu profitabilnost i stabilnost poslovanja preduzeća. Kao takvi, oni zahtevaju posebnu pažnju. Upravljanje ključnim kupcima je moguć i koristan pristup upravljanja odnosima sa značajnim kupcima ukoliko je obostrano koristan i za preduzeće i za njegove ključne kupce.

Upravljanje ključnim kupcima obezbeđuje brojne potencijalne koristi za preduzeće, koje dovode do rasta prodaje i profita, a to su:

- potpunije razumevanje ciljeva i zahteva ključnih kupaca,
- uključenost kupca u proces definisanja ponude što unapređuje sposobnost preduzeća da uči i inovira,
- smanjenje konflikta,
- rast kupčevih troškova prelaska sa jednog na drugog dobavljača,
- bolje upravljanje odnosom i snažniji odnosi,
- rast konkurentnosti na ostatku tržišta,
- bolja interna komunikacija i poslovno planiranje.

Prednosti za ključne kupce su:

- jedinstvena tačka kontakta, što dovodi do bolje komunikacije, manjeg broja dobavljača i bržeg pristupa resursima, bržeg donošenja odluka, smanjenje konflikta,
- niži troškovi inputa (niže cene, jednostavnija komunikacija, veća efikasnost nabavke),
- veća dodatna vrednost (posebne koristi, pristup novoj tehnologiji, razvoj zajedničkih proizvoda, prilagođena podrška uslugama),
- garantovana isporuka u uslovima nestašice,
- zajedničko korišćenje i razvijanje poslovnih prilika,
- indirektno koristi (e-poslovanje, upravljanje rizicima, pristup bazama).

Upravljanje ključnim kupcima nudi značajne koristi i preduzeću i ključnim kupcima ali uključuje i određene opasnosti koje mogu ugroziti njegovu uspešnu primenu. Glavne opasnosti su:

- rizik od koncentracije napora i resursa na manji broj kupaca i otuda veća ranjivost preduzeća,
- kompatibilnost očekivanja od odnosa,
- ograničavanje konkurencije (sa drugim kupcima),
- moguće značajno povećanje troškova i dodatne birokratizacije,
- značajne organizacione promene.

Grupa autora je istraživala barijere u primeni upravljanja ključnim kupcima na primeru nemačkih proizvođača u različitim granama (Wengler S., Ehret M., Saab S., 2006, str. 103-112). U procesu implementacije prepoznali su nekoliko barijera: konflikti između različitih funkcionalnih jedinica, teškoće u komunikaciji, napor koordinacije, značajni troškovi implementacije i značajna kompleksnost. Postojanje barijera u primeni je prisutno i zato je značajna procena koristi i nedostataka primene UKK.

ZAKLJUČAK

Savremeno poslovno okruženje se brzo menja, sve kompleksnije i turbulentnije. Priroda odnosa kupaca i prodavaca postaje subjekt strategijske analize i odlučivanja. Između kupca i prodavca na poslovnom tržištu može postojati čitav spektar odnosa, od obične transakcije, preko statusa preferiranog dobavljača, dugoročnih odnosa, partnerstva do strategijske alijanse kao potpune saradnje. Marketinška praksa na poslovnom tržištu se suočava sa novim konkurentskim izazovima. Usled intenzivne konkurencije tradicionalni sistem marketing odnosa dobija nov oblik. Primena pristupa upravljanja ključnim kupcima postaje imperativ za sva preduzeća koja teže da opstanu i razvijaju se u uslovima sve izraženije konkurencije, kako na lokalnom tako i na globalnom nivou. Kompanije koje investiraju značajne napore u izgradnju kvalitetnih i bliskih odnosa sa ključnim kupcima su mnogo uspešnije u upravljanju portfoliom kupaca, pokazuju bolje razumevanje zahteva i potreba kupaca i posledično bolje poslovne performanse.

Reference:

1. Cornell E., (2001), "Rationale for Strategic Accounts", *Velocity Q2*, p. 8
2. Gligorijević M., (2009), *Poslovni marketing*, CID, Ekonomski fakultet, Beograd,
3. Gosselin D.P., Bauwen G.A., (2006), „Strategic account management: customer value creation through customer alignment“ *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, No. 6, pp. 376-385
4. Hut, M. D. and T. W. Speh. (2010), *Business Marketing Management: B2B*. South Western, Cengage Learning.
5. Ivens, B. S. and C. Pardo, (2007), "Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pp. 470-482.
6. Kempeners, A. M. and H. VanderHart, (1999), "Designing account management organizations", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 4, pp. 310-327.
7. Kotler P., Keller K.L., (2009), *Marketing Management*, Pearson Education

8. McDonald M., Millman T. and Rogers B., (1997), "Key Account Management: Theory, Practice and Challenges", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp. 737-757.
9. Millman, T. and K. Wilson, (1996), "Developing key account management competences", *Journal of Marketing Practice*, Vol. 2, No. 2, pp. 7-17.
10. Millman T., Wilson K., (1999), "Processual issues in key account management: underpinning the customer-facing organization", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 4, pp. 328-337.
11. Ojasalo J., (2002), „Key Account Management in information-intensive services“, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, pp. 269–276.
12. Webster, F. E. (1991), *Industrial Marketing Strategy*. New York: John Wiley & Sons
13. Wengler S., Ehret M., Saab S., (2006), "Implementation of Key Account Management: Who, why, and how? An exploratory study on the current implementation of Key Account Management programs", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 103-112.

Summary:

Relationship Marketing in the B2B Market

Gligorijević Mirjana

As markets turned more and more competitive, companies had to change their marketing approach. From transactional marketing they are shifting to relationship marketing, trying to increase market share by focusing on their most important customers, implementing the concept of key account management). In this paper we tend to intro-

duce the concept of key account management. In final section of this paper we will analyze effects of implementation of key account management, in terms of potential benefits and cautions.

Key words: Relationship marketing, Key account management, Key accounts

Kontakt:

Gligorijević Mirjana

Ekonomski fakultet u Beogradu

e-mail: mirag@ekof.bg.ac.rs



Marketinški pokazatelji atraktivnosti tržišta i konkurentnosti ciljnog preduzeća

Veljko Marinković, Slađana Savović

Rezime: Predmet ovog rada je analiza tržišta i konkurentne pozicije preduzeća koje se namerava preuzeti. Bitna pripremna aktivnost pre preuzimanja je detaljno skeniranje i istraživanje tržišnih performansi preduzeća. Prilikom sprovođenja analize tržišta, moraju se sagledati vrednosti nekoliko važnih indikatora. Na samom početku neophodno je da se indeksira atraktivnost datog tržišta. Zatim se težište istraživanja pomera ka merenju vrednosti indeksa konkurentne pozicije ciljnog preduzeća. Veoma važan pokazatelj jačine tržišne pozicije preduzeća je i indeks satisfakcije potrošača. Visoka vrednost ovog indeksa, koja se pri tome održava ili poboljšava u sukcesivnim intervalima vremena, učvršćuje vezu između preduzeća i potrošača implicirajući niz pozitivnih efekata posmatrano na dugi rok.

Ključne reči: atraktivnost tržišta, indeks konkurentne pozicije, vrednost brenda, indeks satisfakcije potrošača, proces preuzimanja preduzeća.

UVOD

Mnoga preduzeća nastoje da preuzimanjem drugih preduzeća ostvare veće učešće na tržištu, uvedu nove proizvode, prošire mrežu kanala distribucije i na taj način ostvare brojne prednosti. Pre preuzimanja preduzeća, neophodno je dobro se pripremiti i identifikovati sve mogućnosti, ali i rizike koje preuzimanje sa sobom donosi. Jedna od značajnih pripremnih aktivnosti je i detaljna analiza ciljnog preduzeća, odnosno preduzeća koje se namerava preuzeti. Iako se prilikom donošenja odluka o preuzimanju, preduzeća najčešće oslanjaju na rezultate sprovedenih finansijskih analiza, korisno je sagledati i marketinške resurse ciljnog preduzeća. Deo te analize odnosi se na analizu tržišta preduzeća, njegove konkurentne pozicije, snage brenda, satisfakcije potrošača.

Analiza tržišta obuhvata brojne aktivnosti putem kojih preduzeće pokušava da projektuje tržišnu poziciju ciljnog preduzeća i jačinu dejstva ključnih faktora uspeha. U tom kontekstu posmatrano, najpre je potrebno da se proceni atraktivnost datog tržišta. Pri tome, važno je da se ova procena izvede na osnovu nekoliko kriterijuma, kao što su tržišna snaga, konkurentsko okruženje i pristup tržištu. Dobijeni rezultati predstavljaju informacionu podršku za donošenje odluka menadžmenta o preuzimanju. Analiza može pokazati da tržište nema odgovarajući potencijal i da nije isplativo investirati u preuzimanje takvog preduzeća. Da bi se donele ispravne odluke, neophodno je da se izmeri vrednost indeksa atraktivnosti tržišta (Market Attractiveness Index).

Ukoliko rezultati sprovedenih istraživanja pokažu da tržište poseduje visok stepen atraktivnosti, sledeći zadatak koji se postavlja pred menadžment odnosi se na sagledavanje jačine konkurenata koji posluju na datom tržištu. Indeks konkurentne pozicije (Competitive Position Index) je važan pokazatelj konkurentnosti ciljnog preduzeća u poređenju sa prosečnim rivalom u grani. Konstrukcija indeksa zahteva analizu tri komponente na osnovu kojih se preduzeće poredi sa svojim rivalima. To su: prednosti diferencijacije, prednosti u troškovima i marketinške prednosti.

Naravno, uspeh na tržištu u velikoj meri zavisi i od jačine i reputacije brenda. Zato je potrebno ispitati sve one faktore koji predstavljaju snagu, ali i slabosti određenog brenda. Na taj način se može proceniti vrednost brenda. Konačno, potrošači predstavljaju neizostavni element svake tržišne analize. U funkciji razvoja dugoročnih odnosa sa potrošači-

ma, neophodno je meriti vrednost indeksa satisfakcije potrošača (Customer Satisfaction Index – CSI), kao i stopu zadržavanja potrošača. Na osnovu ovih parametara, procenjuje se period saradnje između preduzeća i potrošača. Rezultati brojnih istraživanja govore da porast satisfakcije potrošača implicira njihovu lojalnost. Ovo je veoma važno zbog činjenice da lojalni potrošači predstavljaju osnovu za stvaranje profita na dugi rok.

1. STRATEGIJSKI MOTIVI ZA PREUZIMANJE PREDUZEĆA

Globalne investicije u procese spajanja i preuzimanja preduzeća poslednjih godina dostigle su ogroman nivo. Imajući u vidu njihov praktični značaj, aktivnosti preuzimanja preduzeća u sve većoj meri postaju predmet istraživanja u različitim akademskim oblastima. Proces preuzimanja preduzeća ima jedinstven potencijal da izvrši transformaciju, da doprinese ostvarivanju strategijske i operativne prednosti koje preduzeća samostalno ne mogu ostvariti. Zbog toga se preduzeća sve češće opredeljuju za proces preuzimanja kako bi zadržala i ojačala konkurentsku poziciju na tržištu. Preduzeća mogu pristupiti procesima spajanja i preuzimanja iz različitih razloga. Generalno posmatrano, svi motivi se mogu kategorisati u tri grupe: strategijski, finansijski i menadžerski motivi. Iako postoje izvesne specifičnosti pojedinačnih preuzimanja u zavisnosti od motiva preuzimanja, ipak se može izvući nekoliko zajedničkih karakteristika. Pre svega dominiraju strategijski motivi i obično se integrišu preduzeća koja se bave povezanim delatnostima. Uobičajeno je da se teži povećanju profita putem reduciranja troškova (ostvarivanjem ekonomije obima) i povećanja prihoda (dodavanjem novih proizvoda i povećanjem tržišnog učešća).

Kada je reč o strategijskim motivima, preduzeće može izvršiti preuzimanje nekog drugog preduzeća kako bi povećalo prisustvo na već postojećem tržištu ili ušlo na novo proizvodno tržište, ušlo u potpuno novo geografsko područje ili se diverzifikovalo. Preuzimanje preduzeća na novom geografskom području obezbeđuje nekoliko specifičnih prednosti, kao što su lokalna tržišna ekspertiza i lokalno tržišno poslovanje. Značaj lokalne tržišne ekspertize ogleda se, pre svega, u poznavanju poslovne prakse na lokalnom tržištu, kulture, standarda koji se koriste u poslovanju, a naročito standarda u pogledu proizvoda i usluga koje treba obezbediti. Takođe, lokalna ekspertiza podrazumeva široko razumevanje potreba i navika potrošača

na datom tržištu, konkurenata i sl. Uspostavljeni dobri odnosi na lokalnom tržištu su od velikog značaja i često su apsolutno kritični za uspešno poslovanje. Oni obuhvataju ne samo poznavanje ljudi, već i posedovane razvijene reputacije na lokalnom tržištu (Michael, Frankel, 2005, str.58).

Pristupanje procesu preuzimanja može biti motivisano i potrebom ostvarivanja veće tržišne moći. Ona implicira da preduzeće ima veće mogućnosti da ostvari profit u periodu kada nije suočeno sa velikim brojem konkurenata. Postojanje ranjivih preduzeća u grani sa natprosečnim profitima može biti atraktivno za finansijski jaka preduzeća i predstavljati podsticaj za ulazak u granu. Pored toga, preduzeća mogu pristupiti procesu preuzimanja u nastojanju da ojačaju svoju bazu resursa u specifičnoj oblasti. Naime, preduzeće ne mora biti pasivni posmatrač, već ima izvesni stepen slobode da proaktivno oblikuje svoje okruženje. Ono traga za partnerom koji poseduje komplementarne resurse i sposobnosti, kako bi ih kombinovalo sa sopstvenim i na taj način povećalo konkurentsku prednost.

Motiv preuzimanja može biti i preuzimanje baze kupaca ciljnog preduzeća, poboljšanje kanala distribucije, dobijanje afirmisanog brendiranog imena i sl. Kada je primarni razlog da se izvrši preuzimanje dolazak do kupaca ciljnog preduzeća, tada treba razmotriti pitanja degradiranja. Naime, u mnogim slučajevima, sama transakcija može oštetiti bazu kupaca. Preduzeće koje vrši preuzimanje ne treba da se osloni na bazu kupaca koju je ciljno preduzeće imalo pre preuzimanja, već na bazu kupaca koja bi bila izgubljena kada dođe do preuzimanja. Baza kupaca može takođe i kvalitativno da bude degradirana u stepenu u kome transakcija dovodi do toga da kupci budu manje lojalni, posvećeni ili jednostavno da donose manje novca.

Brend je teško kopirati bez obzira na uloženo vreme i novac. Mnogi od najmoćnijih brendova zahtevali su decenije, a neki čak i vekove kako bi se razvili. Ukoliko je ovo razlog za preuzimanje, tada preduzeće koje vrši preuzimanje treba da sagleda mogućnost ostvarenja ne samo prihoda koje je ciljno preduzeće ostvarivalo, već i prihoda koje bi možda bilo u stanju da izvuče iz brenda. S druge strane, preduzeće koje vrši preuzimanje treba da bude svesno da postoji opasnost degradiranja brenda. Tokom traumatičnog događaja, kakav je preuzimanje, preduzeće lako može da napravi pogrešan korak koji će značajno oštetiti brend (Michael, Frankel, 2005, str. 64).

2. NEOPHODNOST DETALJNE ANALIZE CILJNOG PREDUZEĆA

Iako se sa puno optimizma pristupa procesima preuzimanja preduzeća, istraživanja pokazuju visoku stopu neuspeha, odnosno preduzeća nakon integrisanja ne ostvaruju očekivane rezultate. Nasuprot postavljenim ciljevima, često dolazi do gubitka tržišnog učešća, malih profita i u dugom roku gubitka novca za akcionare. Prema istraživanju KPMG-a, jedne od vodećih konsultantskih firmi, samo je 17% od analiziranih preduzeća povećalo vrednost nakon integrisanja, kod 30% nije uočena bitnija promena u vrednosti, a kod više od 53% je ostvarena destrukcija vrednosti (Kelly et al. 1999, str. 1-21). U studiji, koju je sprovedla konsultantska firma Booz Allen & Hamilton, analizirane su transakcije koje su obavljene u 1997. i 1998. godini i došlo se do zaključka da je 53% ovih transakcija bilo neuspešno u ostvarivanju očekivanih rezultata (Adolph et al, 2001).

Uzroci neuspeha mogu biti različiti, ali se najčešće vezuju za probleme koji nastaju tokom procesa integracije. Neophodno je poznavati mehanizme integrisanja – biti sposoban integrisati dva preduzeća u cilju ostvarivanja formulisanih ciljeva – planirajući detalje od početka, identifikujući izvore vrednosti i upravljajući neizbežnim izazovima promena (Harbison et al, 1999, str. 1-20). Pritisak vremena može biti važan faktor koji dovodi do kasnijeg razočarenja u proces preuzimanja preduzeća. Smatrajući da nema dovoljno vremena koje bi se posvetilo proceni važnih integracionih pitanja, veliki broj preduzeća pristupa realizaciji preuzimanja, a da mnoge važne oblasti ostaju nerazjašnjene. Prevremeno okončanje može reducirati mogućnost pažljivog i nepristrasnog razmatranja pitanja strategijske i organizacione usklađenosti preduzeća.

Imajući ovo u vidu, neophodno je da se preduzeće na adekvatan način pripremi za proces preuzimanja i na stručan način sagleda da li postoji potencijal za stvaranje dodatne vrednosti. Uspeh ili neuspeh preuzimanja u osnovi će zavisiti od toga da li je dovoljno stručno izvršeno planiranje u smislu stvaranja vrednosti i, kasnije, kako je sprovedena postakviziciona integracija. Postupak poznat pod nazivom *due diligence* usmeren je na detaljno skeniranje i istraživanje preduzeća koje se želi preuzeti, njegovih snaga i slabosti, njegove strategijske i konkurentne pozicije unutar grane (Angwin, 2001, str. 32-57). Proces *due diligence*, predstavlja sredstvo za redukciju rizika od neuspeha kod preuzimanja, pružajući preduzeću koje namerava da izvrši preuzimanje kvantitativne, ali i

kvalitativne informacije o ciljnom preduzeću. Svrha takvog istraživanja je dati potvrdu preduzeću koje vrši preuzimanje i njegovim savetnicima i kreditorima da su u potpunosti shvatili vrednost i rizike koji se odnose na ciljno preduzeće.

Procena snaga i slabosti ciljnog preduzeća pomaže akvizicionom timu da formuliše pogodnu strategiju pregovaranja ili pokrene neprijateljsku ponudu, ukoliko je to neophodno. Efikasan *due diligence* treba da otkrije pitanja koja mogu zaustaviti pregovaranje ili mogu voditi neuspehu preuzimanja. Pitanja koja mogu biti otkrivena uključuju nerešene parnice, netačno inventarisane, naduvane finansijske račune, slab cash flow (novčani tok), lošu finansijsku kontrolu, uzdržavanje od plaćanja poreza, neostvarive investicije, potrebu za značajnim budućim investicijama, neetičku praksu. Tradicionalno, proces *due diligence*, uglavnom se usmeravao na finansijska i pravna pitanja. Međutim, u novije vreme, opseg procesa *due diligence*-a je proširen na istraživanje dinamike tržišta, konkurentne pozicije ciljnog preduzeća, njegove buduće pozicije, korporativne kulture, strategijskih odluka i ostalih faktora koji mogu biti razlog neuspeha nakon preuzimanja.

Kada je reč o preuzimanjima, motivisanim strategijskim razlozima, marketing sinergija postaje ključna determinanta uspeha ili neuspeha. U oblasti marketinga, preuzimanja mogu pomoći preduzeću u ostvarivanju brojnih prednosti, ali je neophodno unapred proceniti da li će doći do stvarne realizacije tih prednosti. Naime, usled konkurentskog pritiska na današnjem tržištu, dolazi do preuzimanja, a da se pre toga malo pažnje posvetilo sagledavanju da li kombinovana preduzeća mogu da realizuju predviđenu marketing sinergiju. Otuda je neophodno u analizu uključiti i tržišnu dimenziju.

Predloženi pristup uključuje dvofazni proces za procenu ciljnog preduzeća, imajući u vidu tržišni aspekt posmatranja. Prva faza je istraživački proces, koji uključuje široku procenu oblasti u kojima preuzimanje može povećati marketing efikasnost. U ovoj fazi menadžeri razvijaju listu provere potencijalno dupliranih marketinških resursa. Oni mogu da se odnose na dupliranje proizvoda, pozicija brendova, skladišnih i distributivnih kapaciteta, sposobnosti pružanja usluga kupaca, reklamnih i prodajnih napora, napora na razvoju novih proizvoda, marketing osoblja, distributera, trgovaca i drugih predstavnika prodaje. Kada je kreirana ovakva lista, menadžeri mogu početi sa identifikovanjem i procenom specifičnih mogućnosti gde potencijalne koristi od integracije mogu povećati ukupnu konkurentnu poziciju preduzeća. Planeri

TABELA 1. Indeks atraktivnosti tržišta

Atraktivnost tržišta					
Veoma neatraktivno (0)	Neatraktivno (20)	Pomalo neatraktivno (40)	Pomalo atraktivno (60)	Atraktivno (80)	Veoma atraktivno (100)
Tržišne snage	Koeficijent važnosti 30%		Relativna važnost	Rejting atraktivnosti	Skor atraktivnosti
Veličina tržišta			40%	80	32
Stopa rasta			30%	60	18
Snaga kupaca			30%	40	12
			100%		62
Konkurentsko okruženje	Koeficijent važnosti 40%		Relativna važnost	Rejting atraktivnosti	Skor atraktivnosti
Rivalitet cena			50%	40	20
Lakoća ulaska			30%	40	12
Broj Rivala			20%	60	12
			100%		44
Pristup tržištu	Koeficijent važnosti 30%		Relativna važnost	Rejting atraktivnosti	Skor atraktivnosti
Familijarnost sa potrošačima			40%	80	32
Pristup kanalima			40%	100	40
Prodajni zahtevi			20%	60	12
			100%		84
Indeks atraktivnosti tržišta = 30% x 62 + 40% x 44 + 30% x 84 = 18.6 + 17.6 + 25.2 = 61					

IZVOR: Best, R. (2009), Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability, Pearson Education, Inc., New Jersey. str. 378.

treba da obrate pažnju na svaki aspekt potencijalne integracije, na potencijalne ekonomije, potencijalne marketinške dobitke. Oni bi trebalo da razmišljaju o tome kako svaka potencijalna integracija može pomoći kombinovanoj organizaciji da postane vodeći konkurent sa vodećim učešćem na tržištu (Weber, 2000, str. 157-177).

Druga faza obuhvata dobijanje tržišnog profila ciljnog preduzeća, analiziranjem njegove konkurentske pozicije, vrednosti brenda, satisfakcije potrošača i sl. Ideja je da se sagledaju jake i slabe strane preduzeća koje se namerava preuzeti kako bi se utvrdilo da li je strategijski opravdano pristupiti datom procesu.

3. PROCENA ATRAKTIVNOSTI TRŽIŠTA I KONKURENTSKE POZICIJE PREDUZEĆA

Nekoliko značajnih faktora mogu učiniti da određeno tržište bude u manjem, ili većem stepenu atraktivno. Najznačajniji među njima su veličina tržišta, rast tržišta, konkurencija, profitni potencijal, pristup tržištu i

usklađenost tržišta i resursa preduzeća. U funkciji indeksiranja atraktivnosti ciljnog tržišta, sve relevantne faktore grupisaćemo u sledeće tri kategorije, odnosno tržišne dimenzije: 1) tržišne snage; 2) konkurentsko okruženje; 3) pristup tržištu.

Postupak kreiranja indeksa atraktivnosti tržišta sastoji se iz nekoliko faza. Najpre je potrebno da se svakoj od navedene tri kategorije dodeli odgovarajući „koeficijent važnosti“ koji ukazuje na to u kojoj meri ona doprinosi atraktivnosti datog tržišta. U našem primeru (tabela 1), najveći značaj pridodat je konkurentskom okruženju, čiji koeficijent važnosti iznosi 40% od ukupne važnosti sve tri kategorije za atraktivnost tržišta. Ostale dve dimenzije (tržišne snage i pristup tržištu) dobile su nešto niže koeficijente važnosti (po 30%). Svaka dimenzija se sastoji iz tri faktora. Zatim se procenjuje relativna važnost svakog faktora za datu dimenziju tržišne atraktivnosti. Takođe, svakom faktoru se dodeljuje i odgovarajući rejting atraktivnosti. Ovaj rejting se može kretati u rasponu od 0 (veoma neatraktivan) do 100 (veoma atraktivan).

TABELA 2. Indeks globalne konkurentnosti bivših republika SFRJ

	2009-2010	2008-2009	2007-2008
Slovenija	4.55 (37. mesto)	4.50 (42. mesto)	4.48 (39. mesto)
Crna Gora	4.16 (62. mesto)	4.11 (65. mesto)	3.91 (82. mesto)
Hrvatska	4.03 (72. mesto)	4.22 (61. mesto)	4.20 (57. mesto)
Makedonija	3.95 (84. mesto)	3.87 (89. mesto)	3.73 (94. mesto)
Srbija	3.77 (93. mesto)	3.90 (85. mesto)	3.78 (91. mesto)
Bosna i Hercegovina	3.53 (109. mesto)	3.56 (107. mesto)	3.55 (106. mesto)

IZVOR: Prilagođeno prema: World Economic Forum – Global Competitiveness Report

Koeficijenti važnosti, kao i rejtni atraktivnosti koji se dodeljuju pojedinim faktorima zavise od same grane i tržišnog ambijenta u kojem preduzeće posluje. Množenjem koeficijenta važnosti i rejtinga atraktivnosti svakog pojedinačnog faktora, izračunava se rezultat atraktivnosti datog faktora. U našem primeru, snazi kupca je dodeljena važnost od 30% za dimenziju tržišnih snaga. Rejting atraktivnosti ovog faktora na datom tržištu procenjen je na 40 bodova, zbog čega ukupan rezultat atraktivnosti snage kupca iznosi 12 (0,4 x 30). Isti postupak se primenjuje i prilikom izračunavanja rezultata atraktivnosti ostalih faktora. Sabiranjem rezultata atraktivnosti faktora koji pripadaju određenoj tržišnoj dimenziji dobija se njen rezultat atraktivnosti. Konačno, u završnoj kalkulaciji može se izračunati i vrednost indeksa atraktivnosti tržišta, koja u našem primeru iznosi 61 bod. Ova vrednost se dobija sabiranjem rezultata atraktivnosti sve tri tržišne dimenzije, ponderisanih odgovarajućim koeficijentima važnosti datih dimenzija (Best, 2009, str. 377-378).

Prilikom procenjivanja atraktivnosti određenog međunarodnog tržišta potrebno je sagledati i pojedine političke faktore (npr. stepen socio-političkog konflikta, ili geografsku i istorijsku važnost date zemlje) i ekonomske faktore, kao što su bruto domaći proizvod, stopa inflacije, stopa rizika direktnog investiranja (Tripodo, 1995, str. 289). Veoma važan pokazatelj međunarodne konkurentnosti jedne zemlje je i indeks globalne konkurentnosti (Global Competitiveness Index – GCI)¹. Analiza vrednosti ovog indeksa može biti korisna i prilikom sprovođenja procesa *due diligence*. Naime, korisno je da inostrane kompanije, pre same analize ciljnog preduzeća, utvrde stepen atraktivnosti lokalnog tržišta koje nameravaju da osvoje.

Analizom ostvarenih vrednosti indeksa globalne konkurentnosti u periodu 2007-2010, možemo izvršiti i komparativnu analizu konkurentnosti Srbije sa zemljama u regionu. Naročito je interesantno sagledati konkurentnost Srbije u odnosu na ostale bivše republike SFRJ (tabela 2). Podaci govore da je Srbija u periodu 2009-2010 zabeležila pad vrednosti GCI u odnosu na prethodna dva perioda (2007-2008 i 2008-2009), tako da je na listi od 133 zemlje, zauzela tek 93. mesto. Od ostalih bivših republika SFRJ samo je Bosna i Hercegovina slabije rangirana od Srbije. Interesantno je istaći podatak da Crna Gora beleži uzlazni trend u poboljšanju vrednosti ovog indeksa. Za vrlo kratko vreme, Crna Gora je ostvarila veliki pomak sa 82. mesta na 62. mesto, što ukazuje da je ova zemlja u u značajnoj unapredila svoju konkurentnu poziciju.

Na sličan način može se izračunati i vrednost indeksa konkurentne pozicije. I ovde je potrebno identifikovati faktore koji su relevantni za jačinu konkurentne pozicije ciljnog preduzeća. Izdvojićemo tri dimenzije u okviru kojih možemo grupisati faktore konkurentnosti. Te dimenzije su: 1) prednosti diferenciranja; 2) prednosti u troškovima; 3) marketinške prednosti. Osnovni elementi po osnovu kojih se preduzeće može diferencirati u odnosu na svoje konkurente su kvalitet proizvoda, kvalitet usluge i imidž brenda. Troškovne prednosti se mogu ostvariti po osnovu sledećih kategorija troškova: troškova prodatih proizvoda, marketinških troškova, troškova transakcija. Konačno, faktori koji dovode do stvaranja marketinške prednosti su tržišno učešće, svesnost potrošača o brendu i distribucija.

U zavisnosti od delatnosti kojom se određeno preduzeće bavi, kao i karakteristika konkurentnog okruženja, određena dimenzija može imati veći značaj za kreiranje konkurentne pozicije u odnosu na ostale dve dimenzije. U našem primeru, najveći značaj je dodeljen prednostima diferenciranja i prednostima u troškovima (po 40%), dok je marketinška efikasnost ocenjena kao determinanta slabijeg uticaja za izgrad-

¹ Detaljniji podaci o postupku konstrukcije ovog indeksa i ostvarenim skorovima različitih zemalja mogu se pogledati na sajtu Svetskog ekonomskog foruma (<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>)

TABELA 3. Indeks konkurentske pozicije

Atraktivnost tržišta					
Znatno ispod proseka (0)	Ispod proseka (20)	Neznatno ispod proseka (40)	Neznatno iznad proseka (60)	Iznad proseka (80)	Znatno iznad proseka (100)
Prednosti diferenciranja	Koeficijent važnosti 40%		Relativna važnost	Rejting atraktivnosti	Skor atraktivnosti
Kvalitet proizvoda			40%	80	32
Kvalitet usluga			30%	60	18
Reputacija			30%	80	24
			100%		74
Prednosti u troškovima	Koeficijent važnosti 40%		Relativna važnost	Rejting atraktivnosti	Skor atraktivnosti
Troškovi po jedinici			70%	40	28
Marketinški izdaci			20%	60	12
Transakcioni troškovi			10%	60	6
			100%		46
Marketinške prednosti	Koeficijent važnosti 20%		Relativna važnost	Rejting atraktivnosti	Skor atraktivnosti
Tržišno učešće			40%	40	16
Svesnost o brendu			30%	40	12
Distribucija			30%	20	6
			100%		34
Indeks konkurentske pozicije = 40% x 74 + 40% x 46 + 20% x 34 = 29.6 + 18.4+6.8 = 55					

IZVOR: Best, R. (2009), Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability, Pearson Education, Inc., New Jersey, str.379.

nju snažne konkurentske pozicije (20%). Slično postupku izračunavanja indeksa atraktivnosti tržišta, i ovde je potrebno da se utvrdi relativna važnost svakog pojedinačnog faktora za dimenziju kojoj je on dodeljen, kao i rejting atraktivnosti tog faktora. Množenjem ova dva koeficijenta, dobijamo skor atraktivnosti datog faktora. Na kraju, sabiranjem skorova atraktivnosti sve tri dimenzije konkurentnosti, ponderisanih koeficijentima važnosti datih dimenzija, izračunava se vrednost indeksa konkurentske pozicije preduzeća. U našem primeru vrednost indeksa iznosi 55 bodova što se može oceniti kao prosečna pozicija u odnosu na ostale konkurente na datom tržištu (tabela 3).

4. REZULTAT VREDNOSTI BREND A

Preduzeća koja u svom poslovanju neguju principe marketing orijentacije moraju kontinuirano težiti ka kreiranju i isporuci superiorne vrednosti svojim po-

trošačima. Superiorna je ona vrednost koja prevazi- lazi očekivanja potrošača ne samo u tekućim transak- cijama, nego i u dugoročnom vremenskom periodu. Ova vrednost odražava nešto što potrošači žele, ali što ne mogu naći kod ostalih konkurenata u grani. Reč je o vrednosti koju konkurenti jako teško kopiraju, zbog čega ona predstavlja izvor održive konkurentske pred- nosti.

Koncept vrednosti za potrošače doživeo je određe- nu evoluciju, kada je reč o načinu njegovog shvatanja od strane organizacija. U početku, firme su smatra- le da jedino kvalitet proizvoda i njegova cena čine osnovne komponente vrednosti. Kasnije ovo shvata- nje doživljava izvesne promene, tako da se sve veća pažnja posvećuje uslugama kao značajnom elementu vrednosti. Međutim, marketinški orijentisane firme nisu se dugo zadržale na ovakvom načinu posmatra- nja vrednosti, jer su istraživanja brzo pokazala da po- trošači ne kupuju proizvod ili uslugu, nego korist, od-

nosno rezultat koji dati proizvod ili usluga pruža. Da bi se adekvatan rezultat isporučio kupcu, preduzeće mora ostvariti visok nivo kvaliteta procesa. Zato, savremeno marketinški orijentisano preduzeće posmatra vrednost za potrošača kao višedimenzionalni koncept čije su osnovne komponente rezultati korišćenja proizvoda, kvalitet procesa, cena proizvoda i troškovi kupčevog pristupa proizvodu (Heskett, 2003, str. 47).

Možemo konstatovati da je vrednost brenda važan instrument kreiranja satisfakcije i lojalnosti potrošača. Pri tome, ističu se tri dimenzije ove vrednosti. To su kognitivna vrednost (objektivna i racionalna potrošačeva percepcija kvaliteta, cene i pogodnosti koje brend pruža), emocionalna vrednost (subjektivna i iracionalna potrošačeva percepcija brenda koja se javlja kao odraz njegovih osećanja i familijarnosti sa brendom) i vrednost zadržavanja koja se bazira na broju ponovljenih kupovina brenda od strane datog potrošača (Gummesson, 2008, str. 264).

Preduzeća moraju permanentno tragati za izvorima vrednosti brenda. U tom kontekstu, potrebno je identifikovati snage i slabosti brenda u odnosu na konkurentske brendove. Tehnike skaliranja predstavljaju veoma korisne instrumente za izračunavanje skora vrednosti brenda. Ovim putem se procenjuje konkurentska pozicija ciljnog preduzeća kroz direktno poređenje sa rivalima u grani. Naravno, vrednost brenda je dinamički koncept, zbog čega je neophodno da se analize sprovode u sukcesivnim intervalima vremena. Na ovaj način se prati pozicija brenda na određenom tržištu u smislu njenog poboljšanja ili pogoršanja, ali se takođe sagledavaju promene u jačini uticaja pojedinih determinanti vrednosti brenda. Konačno, marketari ovim putem mogu identifikovati one attribute koji čine snagu, ili slabost, datog brenda. Reč je o veoma korisnim analizama budući da je pre

samog preuzimanja, neophodno proceniti vrednost brenda ciljnog preduzeća.

Rezultat vrednosti brenda se javlja kao razlika preimućstava i problema sa kojima se brend može suočiti. Možemo identifikovati pet ključnih faktora koji stvaraju preimućstvo brenda u odnosu na konkurente (Davis, 2007, str. 238). To su:

- svest potrošača o brendu – koliki je stepen svesnosti potrošača o brendu, njegovim karakteristikama i pogodnostima koje on nudi;
- tržišno liderstvo – koliko je tržišno učešće datog brenda;
- reputacija brenda – da li je kompanija percipirana kao isporučilac superiornog kvaliteta;
- relevantnost brenda – da li je brend značajan za targetirane potrošače;
- lojalnost brendu – da li potrošači kupuju brend tokom dužeg vremenskog perioda?

Svaka kompanija može uporediti svoje brendove, ali i brendove ciljnog preduzeća sa prosečnim rivalom u grani na osnovu navedenih faktora. Rezultat preimućstva brenda po osnovu svakog faktora kreće se od 0 do 20, zbog čega ukupan rezultat može maksimalno iznositi 100 bodova. Rezultat od 100 bodova ukazuje na superiornost brenda u odnosu na prosečnog rivala u grani (tabela 4).

Na sličan način, marketari mogu proceniti i sposobnost brenda da se izbori sa određenim problemima, tj. opasnostima (tabela 5). I u ovom slučaju, procena se sprovodi u odnosu na prosečnog rivala u grani. Identifikovaćemo sledećih pet opasnosti po brend (Davis, 2007 str. 239):

- nezadovoljstvo potrošača – koliko često potrošači podnose žalbe i koliki je stepen njihovog nezadovoljstva;

TABELA 4. Preimućstva brenda

Preimućstva brenda	Znatno ispod proseka (0)	Ispod proseka (5)	Oko proseka (10)	Iznad proseka (15)	Top rezultati (20)	Škor preimućstva brenda
Svest o brendu						
Tržišno liderstvo						
Reputacija						
Relevantnost brenda						
Lojalnost brendu						
Total						

IZVOR: Davis, J. (2007), *Measuring Marketing*, John Wiley & Sons, Chichester, str. 238.

TABELA 5. Opasnosti za brend

Preimućstva brenda	Znatno ispod proseka (0)	Ispod proseka (5)	Oko proseka (10)	Iznad proseka (15)	Top rezultati (20)	Skor opasnosti za brend
Dissatisfakcija potrošača						
Negativne asocijacije						
Manjkavosti proizvoda						
Parnice i bojkoti						
Sumnjiva poslovna praksa						
Total						

IZVOR: Davis, J. (2007), *Measuring Marketing*, John Wiley & Sons, Chichester, str. 239.

- negativne asocijacije – da li je brend percipiran u očima javnosti kao nepopularan i neprijatan;
- manjkavosti proizvoda i usluga – da li je nizak kvalitet proizvoda;
- parnice i bojkoti – da li se brend suočavao sa nekim legalnim problemima;
- sumnjiva poslovna praksa – da li se za brend vezuje nizak stepen socijalne odgovornosti?

Na kraju, marketar može izmeriti rezultat vrednosti brenda (rezultat preimućstva – rezultat opasnosti). Ovaj skor je koristan pokazatelj konkurentske pozicije ciljnog preduzeća u grani. Skor vrednosti brenda je obično veoma visok kod onih kompanija koje su marketinški orijentisane i društveno odgovorne. Vrlo je važno da kompanije prilikom sprovođenja svojih marketinških strategija vode računa i o društvenim interesima. Preduzeća imaju posebnu odgovornost u oblasti zaštite svojih potrošača. Ovo nije samo etičko pitanje, jer ovakav pristup poslovanju poboljšava imidž preduzeća u očima javnosti i omogućuje mu da stekne prepoznatljivu i održivu konkurentsku prednost.

5. INDEKS SATISFAKCIJE POTROŠAČA

Merenje satisfakcije potrošača je koristan postupak za procenu jačine tržišne pozicije ciljnog preduzeća. Na ovaj način se ispituje snaga odnosa između ciljnog preduzeća i njegovih potrošača, čime se utvrđuje da li ciljno preduzeće poseduje stabilnu bazu zadovoljnih i lojalnih potrošača. Potrošači se nalaze u centru ukupne poslovne aktivnosti marketinški orijentisanog

preduzeća. Svojim ponašanjem u procesu kupovine, oni opredeljuju obim prodaje i profit preduzeća. Preduzeća moraju biti fokusirana na potrebe i želje svojih potrošača. Prilikom merenja satisfakcije potrošača, u analizu se mogu uključiti i konkurenti iz grane.

Indeks satisfakcije potrošača (Customer Satisfaction Index – CSI) je značajan pokazatelj zadovoljstva potrošača i tržišnih performansi preduzeća. CSI je dinamički indikator. To znači da je neophodno da se vrednost ovog indeksa sukcesivno prati (npr. jednom godišnje). Sagledavanjem serije podataka o vrednostima CSI-a, mogu se utvrditi trendovi u zadovoljstvu potrošača. Reč je o veoma značajnoj analizi budući da rezultati sprovedenih istraživanja u SAD govore da se na osnovu vrednosti ovog indeksa može projektovati stanje na tržištu hartija od vrednosti, kao i prihodi preduzeća. Američki indeks satisfakcije potrošača je i prilično precizan prognozer kretanja bruto domaćeg proizvoda i lične potrošnje, zbog čega on ima i veliki makroekonomski značaj. S obzirom na visoku moć predviđanja određenih trendova, značajno je da se vrednost CSI-a ciljnog preduzeća analizira i tokom sprovođenja procesa *due diligence*.

Postoji nekoliko alternativnih postupaka izračunavanja vrednosti indeksa satisfakcije potrošača. Najjednostavniji način je da se indeks prikaže u vidu aritmetičke sredine svih atributa relevantnih za poslovanje preduzeća (npr. povoljnost cena, širina asortimana, uređenost parkinga i sl.) ocenjenih od strane potrošača. Za potrebe ovakvih merenja, najčešće se koristi desetostepena numerička skala. Ipak, ovakav način merenja CSI-a ne predstavlja baš optimalno rešenje, budući da nemaju svi atributi isti značaj za potrošačev

TABELA 6. Kalkulacija težine faktora

	Skor važnosti	Težina faktora
Lokacija	9.4	13.70%
Širina asortimana	9.2	13.41%
Visina cena	9.1	13.27%
Kvalitet proizvoda	8.9	12.97%
Vreme čekanja u redu	8.5	12.39%
Ljubaznost osoblja	8.3	12.10%
Uređenost parkinga	7.9	11.52%
Izled prodavaca	7.3	10.64%
Ukupno	68.6	100%

IZVOR: Hill, N., Alexander, J. (2006), Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement, Gower Publishing Limited, Hampshire, str. 161.

izbor određenog brenda. Zbog toga je bolje da se u analizu uključi i sistem ponderisanja, tj. da se svakom atributu dodeli odgovarajući skor važnosti (Vavra, 2002, str. 192.)

U tabelama 6 i 7 prikazan je postupak kalkulacije indeksa satisfakcije potrošača. Kao što se u tabelama može videti, postupak zahteva da potrošači prvo ocene važnost pojedinih faktora za njihov izbor proizvoda u procesu kupovine, a zatim i da iskažu stepen zadovoljstva datim faktorima u slučaju konkretnog preduzeća (npr. maloprodajnog objekta). Zatim se dobijeni rezultati važnosti pretvaraju u procenete u zavisnosti od njihove težine (tabela 6). Izračunavanje težine faktora je važan korak u kalkulaciji CSI-a, budući da se zahvaljujući ovim procentima rezultati satisfakcije pojedinačnih atributa mogu ponderisati (tabela 7). Na taj način dobija se ukupan ponderisani skor koji se množi brojem 10, čime se izračunava vrednost indeksa satisfakcije potrošača. U našem primeru vrednost CSI-a iznosi 84.1 (Hill, 2006, str. 160-162).

Za merenje satisfakcije potrošača može se koristiti i nešto drugačija metodologija. Naime, predstavnici CFI grupe (Claes Fornell International Group) razvili su nekoliko modela (kao što su švedski model, američki model, norveški model) koji se koriste ne samo za izračunavanje indeksa satisfakcije potrošača, nego i za utvrđivanje uzročno-posledičnih odnosa između varijabli koje dovode do satisfakcije ili se javljaju kao njihovi outputi. Iako se modeli u određenoj meri međusobno razlikuju, oni imaju i puno sličnosti. U većini modela, kvalitet, cena, vrednost, očekivanja, imidž, žalbe i lojalnost predstavljaju varijable koje se nalaze u korelacionom odnosu sa satisfakcijom, ali je njihov raspored različit u zavisnosti od toga koji se model

TABELA 7. Kalkulacija indeksa satisfakcije potrošača

	Skor satisfakcije	Težina faktora	Ponderisani skor
Lokacija	9.2	13.70%	1.26
Širina asortimana	7.9	13.41%	1.06
Visina cena	8.8	13.27%	1.17
Kvalitet proizvoda	9.1	12.97%	1.18
Vreme čekanja u redu	7.4	12.39%	0.92
Ljubaznost osoblja	7.7	12.10%	0.93
Uređenost parkinga	8.6	11.52%	0.99
Izled prodavaca	8.5	10.64%	0.90
Ponderisani prosek		8.41	8.41
Ukupno			84.1%

IZVOR: Hill, N., Alexander, J. (2006), Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement, Gower Publishing Limited, Hampshire, str. 161.

primenjuje. Tako npr. u švedskom modelu, vrednost i očekivanja potrošača su varijable koje prethode satisfakciji, dok se žalbe i lojalnost javljaju kao posledice satisfakcije. Svaka od ovih varijabli meri se preko nekoliko parametara koji se mogu prikazati u vidu skala pitanja u upitnicima. Pri tome, ispitanici svoje stavove iskazuju na desetostepenoj numeričkoj skali (Johnsson et al, 2001, str. 221).

U skladu sa konstrukcijom američkog (American Customer Satisfaction Index) i norveškog modela (Norwegian Customer Satisfaction Barometer), satisfakcija se meri preko sledeća tri parametra (Maričić, 2002, str. 469):

- satisfakcija u odnosu na očekivanja;
- satisfakcija u odnosu na idealni proizvod u grani;
- ukupna satisfakcija.

Da bi se izračunala vrednost indeksa satisfakcije potrošača (koja se kreće u rasponu 0-100 bodova), potrebno je da potrošači ocene svaki od navedenih parametara za određeni proizvod (ili preduzeće) na desetostepenoj numeričkoj skali. Zatim, CFI grupa dodeljuje svakom parametru odgovarajući ponder u zavisnosti od konkretne delatnosti kojom se preduzeće bavi i regiona u kojem posluje. Time se CSI prikazuje u vidu ponderisanog skora u kojem je sadržan ne samo stepen satisfakcije potrošača, već i relativna važnost svakog pojedinačnog parametra. Osim ovog pristupa, CSI se može izračunati i preko sistema jednakih pondera koji se dodeljuju svakom parametru. U ovom slučaju, za kalkulaciju CSI-a može nam poslužiti

ti sledeća formula (www.deed.state.mn.us/customer-survey/csi.htm-11k):

$$CSI = ((\text{pitanje 1} - 1) / 9 \times 33,3) + ((\text{pitanje 2} - 1) / 9 \times 33,3) + ((\text{pitanje 3} - 1) / 9 \times 33,3).$$

Navedena formula koju koristi Departman za ekonomski razvoj i zapošljavanje iz Minesote predstavlja korisno metodološko rešenje u situacijama kada istraživači nisu u potpunosti sigurni kako da odrede pondere koji se pridodaju parametrima za merenje satisfakcije. Naime, iako su pitanja putem kojih se meri satisfakcija u ACSI modelu javno dostupna, za korišćenje težinskih koeficijenata koji se dodeljuju parametrima satisfakcije potrebno je posedovanje licence od strane Univerziteta u Mičigenu. Zbog toga se često dešava da se istraživači odlučuju za primenu sistema jednakih pondera.

Na kraju, važno je pomenuti da Srbija još uvek nema svoj nacionalni indeks satisfakcije potrošača. Potreba za uvođenjem nacionalnog indeksa satisfakcije potrošača javlja se zbog činjenice da je u pojedinim zemljama, kao što je SAD, kretanje vrednosti indeksa satisfakcije već duži niz godina korelirano sa kretanjem bruto domaćeg proizvoda i lične potrošnje. Na osnovu vrednosti ACSI indeksa, mogu se uspešno predviđati i finansijske performanse kompanija uključenih u istraživanje. Jasno se može zaključiti da bi uvođenje srpskog indeksa satisfakcije potrošača bilo veoma značajno za analizu konkurentnosti, ne samo na nivou nacionalne ekonomije, nego i na nivou grana i samih preduzeća.

ZAKLJUČAK

Jedan od glavnih razloga neuspeha velikog broja preuzimanja jeste nedovoljna priprema preduzeća za obavljanje datog procesa. Donošenje odluke o preuzimanju je kompleksan proces sa rastućim brojem problema. Otuda je bitno posvetiti pažnju pripremnim aktivnostima, a pre svega procesu *due diligence*, odnosno detaljnoj analizi ciljnog preduzeća. Procenjujući, u okviru *due diligence*, kako će preuzimanje uticati na efikasnost internog poslovnog procesa i kreiranje novih sposobnosti, obezbeđuje se realizacija onih preuzimanja koja mogu doprineti ostvarivanju strateških ciljeva i povećanju vrednosti za akcionare. Iako se tradicionalno proces *due diligence* fokusirao na finansijska i pravna pitanja, u novije vreme opseg aktivnosti ovog procesa je proširen uključivanjem i određenih marketinških analiza. Ove analize mogu se

obaviti kroz dve faze. Prva faza odnosi se na široku procenu oblasti u kojima preuzimanje može povećati marketing efikasnost. Cilj je sagledati da li će nakon integracije postojati duplirani marketinški resursi i utvrditi mogućnost ostvarivanja potencijalnih koristi, odnosno marketinških dobitaka. Druga faza obuhvata dobijanje tržišnog profila ciljnog preduzeća, analiziranjem njegove konkurentske pozicije, vrednosti brenda, satisfakcije potrošača i sl.

Procena atraktivnosti tržišta predstavlja jedan od inicijalnih koraka prilikom donošenja odluka o preuzimanju ciljnog preduzeća. Indeks atraktivnosti tržišta ukazuje preduzeću na stanje i potencijal određenog tržišta. Da bi preduzeće opstalo na targetiranom tržištu, neophodno je da se permanentno sprovodi skeniranje jačine određenih faktora koji deluju na njemu. U tom kontekstu, potrebno je da se proceni i snaga konkurentske pozicije u odnosu na prosečnog rivala u grani.

Naročito je važno sagledati vrednost brenda ciljnog preduzeća, budući da jak brend može biti jedan od osnovnih razloga za preuzimanje preduzeća. Naravno, potrebno je i da se ispitivanjem percepcije potrošača proceni da li proces preuzimanja može imati određena negativna dejstva na vrednost brenda ciljnog preduzeća. Potrošači su centralni aspekt tražnje preduzeća. Na osnovu vrednosti indeksa satisfakcije, može se analizirati kvalitet odnosa između preduzeća i potrošača. S tim u vezi, neophodno je da se utvrdi i važnost pojedinih atributa za potrošačev izbor određenog brenda. Navedene analize se nikako ne smeju završiti nakon okončanja procesa preuzimanja. Naime, ovo su dinamičke analize koje se sukcesivno moraju sprovoditi jer je njihov osnovni cilj stvaranje profitabilnih lojalnih potrošača.

Satisfakcija potrošača je važna karika u lancu stvaranja profita na dugi rok. Rezultati brojnih istraživanja govore da, kratkoročno posmatrano, satisfakcija prvenstveno implicira nameru potrošača za ponovnom kupovinom proizvoda, dok je veoma diskutabilan smer i intenzitet korelacije između satisfakcije i profita. Međutim, ukoliko je preduzeće uspešno u svojim nastojanjima da održava i poboljšava visoku vrednost indeksa satisfakcije potrošača tokom vremena, rastu šanse za unapređenje odnosa sa potrošačima. Time se od zadovoljnog stvara lojalan potrošač. Satisfakcija je samo privremeno stanje osobe koje je potrebno prevesti u trajnu lojalnost. Lojalni potrošači predstavljaju vrednu imovinu preduzeća i oni čine temelj za kreiranje dugoročne profitabilnosti. Njihova vrednost se ne ogleda samo u novcu koji daju preduzeću, nego i u visokom stepenu spremnosti za pozitivnom usme-

nom propagandom. Zbog toga je bitno da se uporedo sa izračunavanjem vrednosti indeksa satisfakcije potrošača, prati i stopa zadržavanja potrošača. Ova stopa pomaže menadžerima da lakše procene dužinu trajanja „životnog veka“ potrošača.

Jasno se vidi da je neophodno da se osim merenja satisfakcije potrošača, kontinuirano prati i stepen njihove lojalnosti. U tom kontekstu, veliki doprinos pružaju nacionalni modeli indeksa satisfakcije potrošača, koji osim satisfakcije mere i ostale varijable koje se sa

njom nalaze u korelacionom odnosu. Ovim putem, lojalnost se može meriti preko većeg broja parametara kao što su: namera za ponovnom kupovinom; spremnost preporuke; učešće u kupovini (engl. share of wallet), tolerancija u pogledu povećanja/smanjenja cena. Kontinuiranim sprovođenjem navedenih merenja, preduzeća čine važan korak ka razvoju dugoročnih odnosa sa potrošačima i stvaranju dugoročne profitabilnosti.

Reference:

1. Adolph G., Buchanan I., Hornery J., Jackson B., Jones J., Kihlstedt T., Neilson G., Quarls H. (2001), *Merger Integration: Delivering on the Promise*, Booz Allen & Hamilton
2. Angwin D. (2001), „Mergers and Acquisitions across European Borders: National Perspectives on Preacquisition Due Diligence and the Use of Professional Advisers”, *Journal of World Business*, No. 36(1), pp. 32-57.
3. Best R. (2009), *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Pearson Education, Inc., New Jersey
4. Davis J. (2007), *Measuring Marketing*, John Wiley & Sons, Chichester
5. Gummesson E. (2008), *Total Relationship Marketing*, Elsevier, Amsterdam
6. Harbison R.J., Viscio J.A., Asin T.A., (1999), *Making Acquisitions Work: Capturing Value After the Deal, Fourth in a Series of Viewpoints on Alliances*, Booz Allen & Hamilton Inc., pp.1-20.
7. Heskett J., Sasser E., Schlesinger L., (2003), *The value profit chain*, THE FREE PRESS, New York
8. Hill N., Alexander J., (2006), *Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*, Gower Publishing Limited, Hampshire
9. Johnson M., Gustafsson A., Andreassen T., Lervik L., Cha, J., (2001), „The evolution and future of national customer satisfaction index models”, *Journal of Economic Psychology*, vol. 22, pp. 217-245.
10. Kelly J., Cook C. and Spitzer D., (1999), *Mergers & Acquisitions: Global Research Report*, KPMG, pp.1-21.
11. Maričić B., (2002), *Ponašanje potrošača*, Savremena administracija, Beograd
12. Michael E.S., Frankel, J., (2005), *Mergers and Acquisitions Basics – The Key Steps of Acquisition Divestitures and Investments*, Wiley & Sons Inc.
13. Minesota Department of Employment and Economic Development., (2008), *How We Measure Satisfaction*, www.deed.state.mn.us/customersurvey/csi.htm-11k (pristupljeno: 10.10.2008).
14. Tripodo G., Dazzi N., (1995), „Market Attractiveness of Developing Countries”, *Socio-Econ. Plann. Sci.* Vol. 29, No. 4, Elsevier, Amsterdam, pp. 287-303.
15. Vavra, T., (2002), *Customer Satisfaction Measurement Simplified*, ASQ Quality Press, Milwaukee
16. Weber, J., Dholakia, U., (2000), „Including Marketing Synergy in Acquisition Analysis: A Step-Wise Approach”, *Industrial Marketing Management* 29, pp. 157-177.
17. World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2009-2010*, <http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullrankings.pdf> (pristupljeno: 18.03.2010.).
18. World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2008-2009*, <http://www.weforum.org/pdf/GCR08/GCR08.pdf> (pristupljeno:18.02.2010.)

Summary:

Marketing Indicators of Market Attractiveness and of Target Company Competitiveness

Veljko Marinković, Slađana Savović

This paper deals with analysis of market and competitive position company during takeover process. Important preparatory activity is detailed scanning and researching market performance of the company. During the market analysis, the values of several important indicators must be considered. In the very beginning, it is necessary to index the specific market attractiveness. Then, the research center is moved to measuring of competitive position index value. Very important indicator of company market

position strength is the customer satisfaction index. High value of this index, which is maintained or improved in successive time intervals, strengthens the bond between a company and customers implicating a series of positive effects in long terms.

Key words: market attractiveness, competitive position index, brand value, customer satisfaction index, takeover process.

Kontakt:

Veljko Marinković

e-mail: vmarinkovic@kg.ac.rs

Slađana Savović

e-mail: ssladjana@kg.ac.rs

Ekonomski fakultet Kragujevac



Etički aspekti u odnosima s javnošću

Danijela Voza, Milovan Vuković, Dejan Riznić

Rezime: Osnovni cilj ovog rada jeste da se među stručnjacima za odnose s javnošću istraže različite percepcije o profesionalnoj etici u zavisnosti od pola, godina starosti, obrazovnog nivoa i godina radnog iskustva. Analiza nivoa profesionalne etike u odnosima s javnošću u Srbiji omogućuje upoznavanje sa svim bitnim aspektima na koje bi trebalo delovati, kako bi se došlo do pozitivnih pomaka i unapredilo postojeće stanje na polju etike u odnosima s javnošću.

Zaključak koji proističe iz ovog istraživanja svodi se na to da se profesionalna etika u odnosima s javnošću u Srbiji nalazi na zavidnom nivou. Međutim, ove rezultate bi trebalo prihvatiti sa rezervom; naime, izuzetno kritična i osetljiva pitanja etike dovode do toga da ispitanici često daju neiskrene odgovore što dokazuju i primeri iz prakse. U cilju dobijanja relevantnijih rezultata u budućim istraživanjima potrebno je da se, pre svega, promeni način sprovođenja ankete. Neophodan je i lični pristup ispitanicima uz puno poštovanje anonimnosti. Poslovna etika u Srbiji zasluži mnogo više pažnje i to kroz edukaciju i istraživanje, kao i neposredne primere u poslovnoj praksi.

Ključne reči: odnosi s javnošću, profesionalna etika, demografske karakteristike

Polje odnosa s javnošću (engl. PR - *public relations*), kao izrazita multidisciplinarna oblast, doživljava poslednjih 30 do 40 godina ubrzan razvoj. Odnosi s javnošću se definišu na mnogo različitih načina, ali u naučnim krugovima najširu primenu je doživela definicija Katlipa, Sentera i Bruma, autora knjige „Uspešni odnosi s javnošću“. Ovi autori odnose s javnošću definišu kao „funkciju upravljanja čiji je zadatak da uspostavlja i neguje uzajamno korisne veze između organizacije i različitih javnosti koje je okružuju i od kojih zavisi uspeh ili neuspeh pomenute organizacije“ (Katlip S., Senter A., Brum G., 2006., str.11). Na odnose s javnošću se, ipak, još uvek gleda kao na pokušaj da se prikrije istina ili da se lošim vestima pripiše pozitivan predznak. Ukratko, ovaj termin ima različito značenje za različite ljude, a često sadrži i negativne konotacije.

Pojava i razvoj elektronskih medija, prvenstveno televizije, i njihov izuzetan značaj u oblikovanju javnog mnjenja, predstavljaju prelomne momente u razvoju komunikacije s javnošću. Stručnjaci za odnose s javnošću zauzimaju sve cenjenije mesto u menadžmentu kompanija. Osnovna filozofija odnosa s javnošću je veoma jednostavna. Mnogi smatraju da je postavljene ciljeve lakše uspešno ostvariti uz podršku i razumevanje javnosti, nego kada je javnost suprotstavljena ili ravnodušna (Katlip S., Senter A., Brum G., 2006., str.8). Odnosi koji postoje između organizacija i njihovih relevantnih javnosti predstavljaju, upravo, odnose s javnošću. Danas su odnosi s javnošću jedna od najprosperitetnijih oblasti ljudskog profesionalnog delovanja. Krajnjim ciljevima odnosa s javnošću smatraju se: ugled, percepcija, kredibilitet, poverenje, sloga i obostrano razumevanje zasnovano na istinitom i sveobuhvatnom obaveštavanju (Blek S., 2003, str.7). Prilikom proučavanja odnosa s javnošću treba uvek imati na umu da je to oblast koja konstantno evoluirala i koja je sastavljena iz različitih praktičnih iskustava.

1. PROFESIONALNA ETIKA U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Etičke dileme i nedoumice sa kojima se menadžeri susreću u svojoj karijeri čine srž svakog menadžerskog posla. Odstupanja od etičkih normi su sve izraženija, a moralne dileme sve češće. Suština proučavanja etike jeste da naučimo kako javno da opravdamo naš etički izbor na osnovu opšteprihvaćenih etičkih premisa. U odnosima s javnošću, etičke dileme su vrlo često prisutne i izazivaju najveću pažnju javnosti. Neretko se deša-

va da se istina i klijentov interes ili interes kompanije podudaraju; međutim, problem nastaje u situacijama u kojima interes leži u sakrivanju određenih činjenica o kompaniji ili klijentu. Etika PR profesionalaca je ponekad uslovljena ugovorima, kada se može kretati samo u zakonom predviđenim okvirima. U ostalim situacijama, javlja se kritično pitanje vezano za moralno vrednovanje čiji standardi nisu jasno definisani, već su više stvar pojedinačnog nivoa moralnog razvoja i moralnih načela koji vladaju u društvu.

Ne bez razloga, etički aspekti su prisutni u aktivnostima profesionalnih organizacija u ovoj oblasti. Put profesionalizaciji odnosa s javnošću otvoren je daleke 1923. godine, kada je Edvard Bernejs objavio svoju knjigu „Kristalizovanje javnog mnjenja“. Ta knjiga, štampana u Njujorku, predstavljala je prvi udžbenik koji se bavio praksom odnosa s javnošću.

1.1. Profesionalne organizacije za odnose s javnošću

Uporedo sa priznavanjem odnosa s javnošću kao profesije i poslovne funkcije, počela su da nastaju i specijalizovana međunarodna i nacionalna naučno-stručna i poslovna udruženja. Praktičari koji su radili za lokalne vlasti u Velikoj Britaniji postepeno su pokrenuli inicijativu o organizovanju jedne vrste udruženja za odnose s javnošću. Posle brojnih razgovora zainteresovanih strana, u Londonu, 10. februara 1948. godine, formiran je **Britanski institut za odnose s javnošću** (IPR – Institute of Public Relations).

Sličan razvoj je institucijalizacija odnosa s javnošću imala u Americi i u mnogim drugim zemljama. Jedno od najaktivnijih i najvećih udruženja za odnose s javnošću u Americi je **Američko udruženje za odnose s javnošću** (PRSA – Public Relations Society of America) osnovano 1947. godine.

Osnivanje **Međunarodnog udruženja za odnose s javnošću** (IPRA), maja 1955. godine, doprinelo je i pomoglo brzom razvoju odnosa s javnošću u svetskim razmerama. To telo su, najpre, osnovali nešto stariji pripadnici profesije iz pet zemalja: Velike Britanije, Francuske, Holandije, Norveške i SAD. Odnosi s javnošću su priznati i prihvaćeni širom sveta i danas se posmatraju kao važan deo menadžmenta i koristan doprinos uspešnom poslovanju i rentabilnosti kompanija svih vrsta.

1.2. Odnosi s javnošću u Srbiji

Posle velikih napora, odnosi s javnošću u Srbiji su konačno postali priznata i prepoznatljiva profesija. Pose-

ban značaj ove delatnosti u našoj zemlji potiče, između ostalog, zbog relativno malog dometa Interneta u poređenju sa tradicionalnim medijima.

Istorijski gledano, uvođenje profesije odnosa s javnošću u poslovnu praksu započelo je preduzeće „Beogradski sajam“ 1963. godine. Sledeće godine konfekcija „Kluz“ uvodi poslovnu funkciju odnosa s javnošću. Prve profesionalne menadžere za odnose s javnošću zapošljavaju „Beogradska industrija piva“ i „JAT“ 1968. godine. Četiri godine kasnije, domaća fabrika za proizvodnju nameštaja „Simpo“ iz Vranja počinje sa primenom odnosa s javnošću. Ugledne svetske agencije za odnose s javnošću su od 2000. godine počele da osnivaju svoja predstavništva u Beogradu. Istraživanja obavljena 2003. godine ukazuju na to da su u tom periodu na teritoriji Republike Srbije delovale 363 marketinške, oglašavačke i druge specijalizovane agencije za plasman radijskog i televizijskog vremena, razvoj odnosa s javnošću i druge slične usluge, koje su zapošljavale ukupno 450 osoba (Vuković M., Vuković A., 2009, str. 29). Razvoj PR delatnosti u našoj zemlji pospešen je i ubrzan od 17. maja 2004. godine kada je osnovano „Društvo Srbije za odnose s javnošću“ (DSOJ) koje, zapravo, nastavlja tradiciju nekadašnjeg „PR Društva Jugoslavije“.

Odnosi s javnošću se od 1990. godine izučavaju kao poseban predmet na univerzitetima u Srbiji i to najčešće na ekonomskim i fakultetima za menadžment. Nekoliko visokoškolskih institucija organizuju i diplomatske akademske, odnosno master studije iz ove oblasti (Vuković M., Vuković A., 2009, str. 36). Neophodno je imati u vidu da u našoj zemlji postoji i niz institucija čiji je zadatak komunikacija sa javnošću za potrebe državnog administrativnog sistema ili njegovih delova.

1.3. Etika u aktivnostima savremenih PR menadžera

Obavezna tema svake diskusije o profesionalnom statusu odnosa s javnošću je etika. Važnost etičkih pitanja proizilazi iz toga što stručnjaci u ovoj oblasti imaju sve veću moć u donošenju odluka koje pogađaju sve aspekte društva. Kako Katlip, Senter i Brum ističu, PR je suštinski dobar: olakšavanje dijaloga, promovisanje razumevanja i uspostavljanje međusobno dobrobitnih veza su nastojanja vredna poštovanja, pa se čak mogu nazvati i plemenitim. Međutim, da bi zavredeli ovakve epitete, stručnjaci moraju da sprovedu odnose s javnošću uvek imajući na umu društvenu odgovornost i etiku (Katlip S., Senter A., Brum G., 2006, str.137). Danas vlada mišljenje da je najbolji način da odno-

si s javnošću služe jednoj organizaciji taj kada su oni njena etička savest (Ryan M., Martinson L.D., 1988, str. 135).

Pripadnici službe za odnose s javnošću se, u stvari, bave ubeđivanjem javnosti. Pritom, oni pribegavaju selektivnoj istini da bi sastavili svoje poruke (Day L., 2004, str. 58). Ubeđivanje je jedna od legitimnih funkcija masovnih komunikacija i društvo ne očekuje isti nivo istine od ljudi koji se bave ovim poslom kao od onih koji se bave informisanjem. Ono što javnost treba od PR menadžera da očekuje su tačne informacije, ali ne i objektivnost i ravnotežu (Day L., 2004, str.59). Iz tog razloga se selektivna istina u odnosima s javnošću može smatrati etičkom.

1.4. Etički kodeksi u delatnosti odnosa s javnošću

Kako bi se izbegle dvosmislenosti o tome šta je etički, a šta nije, menadžeri najčešće pribegavaju uspostavljanju etičkih kodeksa. Etičkim kodeksima se definišu vrednosti i na njima zasnovana ponašanja, uspostavlja viši moralni nivo u preduzećima i radnim organizacijama, takva ponašanja koja se od zaposlenih očekuju ili ona koja se neće tolerisati (Živković Ž., Jelić M., Popović N., 2005, str.228). To je najzastupljenija i najčešće primenjivana komponenta upravljanja poslovnim etikom u svetskoj poslovnoj praksi.

Iako se većina praktičara za odnose s javnošću slaže da su etičke norme važne u njihovim oblastima, formalni kodeksi postupanja su još uvek kontraverzni. Postojanje brojnih kodeksa profesionalnih standarda za delatnost odnosa s javnošću reflektuje pokušaje da se ova delatnost što više unapredi. Američko društvo za odnose s javnošću (PRSA) postavilo je vodeći kodeks u Sjedinjenim Državama. Prvi Kodeks profesionalnih standarda PRSA je usvojila 1954. godine. Svi članovi PRSA slažu se da svoj profesionalni život vode u skladu sa Kodeksom.

Uvođenje etičkog kodeksa ne znači automatsko uvođenje moralnog ponašanja u neki poziv. Kodeks je tek prvi korak u etičkim nastojanjima koji uporedo zahteva i aktivnosti kao što su: prenošenje zaposlenima (članovima), kontinuirana reafirmacija značaja i disciplinovanje onih koji ga krše (Robins S., Kolter M., 2005, str.169).

2. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Osnovni cilj ovog istraživanja bio je da se ustanovi nivo profesionalne etike u oblasti odnosa s javnošću u Srbiji. Na taj način bi se stekao uvid u trenutnu situ-

aciju, uočili nedostaci i prednosti i u budućnosti preduzeli koraci ka podizanju etičkih standarda u oblasti odnosa s javnošću na viši nivo. S tim u vezi, postavljeno je sledeće istraživačko pitanje: „Na kom se etičkom nivou nalaze stručnjaci za odnose s javnošću u našoj zemlji?“

Raniji rezultati istraživanja u oblasti poslovne etike ukazuju na to da postoji razlika u percepciji od zavisnosti od pola, (Furnham A., Muhidern C., 1984, str.159), (Petty G., Hill R., 1994, str.79); godina starosti (Kim Y., Choi Y., 2003, str.86) i godina radnog iskustva ispitanika (Hill R., 1997, str.16). Na osnovu toga, u daljem radu, cilj je da se ispita način na koji ovi faktori utiču na poimanje poslovne etike među PR stručnjacima. U skladu sa tim, mogu se postaviti sledeće istraživačke hipoteze:

H1: „Postoji statistički značajan uticaj pola ispitanika na etička gledišta praktičara za odnose s javnošću.“

H2: „Postoji statistički značajan uticaj godina starosti ispitanika na etička gledišta praktičara za odnose s javnošću.“

H3: „Postoji statistički značajan uticaj stručne spreme ispitanika na etička gledišta praktičara za odnose s javnošću.“

H4: „Postoji statistički značajan uticaj godina radnog iskustva ispitanika na etička gledišta praktičara za odnose s javnošću.“

3. METOD ISTRAŽIVANJA

Za prikupljanje podataka u narednom empirijskom istraživanju korišćena je metoda upitnika. Zbog finansijskih ograničenja, autori rada su elektronskom poštom kontaktirali Društvo Srbije za odnose s javnošću (DSOJ) i zamolili za pomoć u istraživačkom radu. Društvo je bilo voljno da pomogne i svojim članovima, elektronskom poštom, prosledi upitnike sa propratnim pismom. U propratnom pismu, ispitanici su ukratko upoznati sa autorima, svrhom i ciljem istraživanja.

Poslato je ukupno 246 upitnika, od kojih je na adresu autora vraćeno 66 popunjenih, što predstavlja 26,83%. Ovakva stopa dobijenih odgovora može se smatrati očekivanom (Kim Y., Choi Y., 2003, str.81, Lieber P., 2003, str.247) Odziv bi, verovatno, bio i veći da je anketa sprovedena ličnim pristupom. Svi ispitanici su članovi Društva Srbije za odnose s javnošću.

Za gradaciju dobijenih odgovora korišćena je petostepena Likertova skala, gde 1 predstavlja najmanje slaganje sa izjavom, a 5 najveće. Upitnik je sastavljen iz dva dela. Prvi deo se sastoji od pet pitanja, kojima

TABELA 1. Podela anketnih pitanja po grupama

I Odgovornost prema javnosti					
1. Voditi profesionalan život u skladu sa javnim interesom.	1	2	3	4	5
2. Postaviti visok nivo poštenja i karakternosti prilikom ispunjavanja dužnosti prema klijentu ili poslodavcu.	1	2	3	4	5
3. Odnositi se pravedno prema javnosti, bivšim i sadašnjim klijentima i kolegama i uvažavati njihova mišljenja.	1	2	3	4	5
4. Pridržavati se najviših normi tačnosti i istinitosti, izbegavati ekstravagantne izjave i priznavati autorstvo ponuđenih ideja ili reči.	1	2	3	4	5
5. Ne širiti svesno lažne ili obmanjujuće informacije i delovati odmah da se takve isprave.	1	2	3	4	5
6. Ne baviti se delatnostima čiji je cilj narušavanje integriteta kanala komunikacije ili obavljanja javnih dužnosti.	1	2	3	4	5
II Odgovornost prema klijentu ili poslodavcu					
7. Biti spreman za javno objavljivanje imena svog klijenta ili poslodavca.	1	2	3	4	5
8. Ne koristiti pojedinca ili organizaciju koja tvrdi da služi ili zastupa neki iskazani cilj, a zapravo služi nekom drugom, neiskazanom interesu.	1	2	3	4	5
9. Ne garantovati potizanje rezultata koji nisu pod našom kontrolom.	1	2	3	4	5
10. Ne predstavljati sukobljene ili konkurentne interese bez izričitog pristanka zainteresovanih strana.	1	2	3	4	5
11. Ne postaviti se u položaj u kome se lični interesi sukobljavaju sa obavezama prema poslodavcu, klijentu ili drugima.	1	2	3	4	5
12. Ne prihvatati honorar, proviziju ili bilo kakvu drugu nagradu ni od koga, osim od klijenta ili poslodavca kome služimo.	1	2	3	4	5
13. Savesno čuvati poverljive podatke i privatnost svojih sadašnjih, bivših i potencijalnih klijenata i poslodavaca.	1	2	3	4	5
III Odgovornost prema profesiji					
14. Ne narušavati svesno profesionalni ugled ili praksu svojih kolega.	1	2	3	4	5
15. Informisati nadležne organe Društva o svim nezakonitim, nemoralnim i nepoštenim postupcima svojih kolega, koji su u suprotnosti sa odredbama ovog Kodeksa.	1	2	3	4	5
16. Pojaviti se kao svedok prilikom poziva na saslušanje.	1	2	3	4	5
17. Prekinuti odnose sa bilo kojom organizacijom ili pojedincem, ako takvi odnosi podrazumevaju ponašanje koje je u suprotnosti sa ovim Kodeksom.	1	2	3	4	5

se dolazi do demografskih podataka. Drugi deo anketnog listića se sastoji od 17 pitanja, koja su svrstana u tri grupe s namerom da se ispita: (1) odgovornost prema javnosti, (2) odgovornost prema klijentima i poslodavcima i (3) odgovornost prema profesiji (tabela 1). Ova pitanja su vezana za etičke aspekte u odnosima s javnošću i predstavljaju odredbe Kodeksa Američkog udruženja za odnose s javnošću. Korišćeni instrument je nastao na osnovu literaturnog pregleda i sublimacijom ranijih istraživanja.

Da bi se ispitaio uticaj pola ispitanika na pitanja iz ankete, u okviru SPSS softvera za statističku obradu podataka korišćen je t-test. Najbolji od svih varijanti t-testa za podatke opisane u ovom radu, korišćen je t-test za nezavisne uzorke (*engl. Independent – Samples T Test*). Na ovaj način, izračunava se uticaj nezavisne varijable (pol) na svaku od test varijabli. Statistički

uticaj postoji, ako je verovatnoća $p < 0,05$ (Ho R., 2006, str.45).

Za ispitivanje uticaja godina starosti, obrazovanja, godina radnog iskustva u oblasti odnosa s javnošću na odgovore na pitanja iz ankete, za podatke koji mogu imati više od dve vrednosti, korišćen je ANOVA test - *One-Way Analysis of Variance* (Ho R., 2006, str.51). Ovim testom se izračunava uticaj faktora na svaku od zavisnih promenljivih. Statistički uticaj postoji ako je verovatnoća $p = 0,05$ (Ho R., 2006, str.56).

4. REZULTATI I DISKUSIJA

Na osnovu dobijenih demografskih podataka, izvršena je analiza uzorka. Osnovni podaci o učesnicima ankete su dati u tabeli 2.

TABELA 2. Osnovni podaci o učesnicima ankete

Varijabla	Kategorija	Broj ispitanika	Procenat
Pol	Muški	21	31,8
	Ženski	45	68,2
Godine starosti	26 – 35	24	36,4
	36 – 45	33	50,0
	46 – 55	9	13,6
	više od 56	0	0
Stručna sprema	SSS i niža	3	4,5
	VŠS	18	27,3
	VSS i viša	45	68,2
Godine radnog iskustva	5 ili manje	15	22,7
	6 – 15	39	59,1
	16 – 25	9	13,6
	više od 25	3	4,5

Prema dobijenim rezultatima, praktičari u odnosima s javnošću u velikoj meri poštuju i slažu se sa odredbama PRSA etičkog kodeksa. Srednja vrednost odgovora svih ispitanika iznosi 4,43. Ukoliko analiziramo prosek po grupama pitanja, može se konstatovati da su PR menadžeri u Srbiji najodgovorniji prema javnosti (mean=4,6), zatim prema klijentima i poslodavcima (mean=4,41), dok najmanju odgovornost osećaju prema svojoj profesiji (mean=4,2). Postavlja se, međutim, pitanje u kojoj meri se možemo osloniti na iskrenost ispitanika u davanju odgovora. Anketa jeste bila anonimna, ali su ispitanici popunjene upitnike slali putem imejla, tako da postoji mogućnost davanja neiskrenih odgovora. Takođe, događaji sa kojima se susrećemo gotovo svakodnevno, a odnose se na broj-

ne neetičke postupke ne samo PR menadžera, nego i celog poslovnog sveta, govore u prilog tome da situacija u našoj zemlji i nije baš tako sjajna i da se reakcije u praksi uglavnom razlikuju od teorijskog poimanja.

Prema rezultatima dobijenim t-testom, uočava se postojanje statistički značajnog uticaja pola ispitanika na pitanja: „Voditi profesionalan život u skladu sa javnim interesom“ ($p=0,011$); „Postaviti visok nivo poštenja i karakternosti prilikom ispunjavanja dužnosti prema klijentu ili polodavcu“ ($p=0,053$); „Pridržavati se najviših normi tačnosti i istinitosti, izbegavati ekstravagantne izjave i priznavati autorstvo ponuđenih ideja ili reči“ ($p=0,007$); „Ne prihvatati honorar, proviziju ili bilo kakvu drugu nagradu ni od koga, osim od klijenta ili poslodavca kome služimo“ ($p=0,000$) i „Pojaviti se kao svedok prilikom poziva na saslušanje“ ($p=0,001$). Kod ostalih pitanja takav uticaj ne postoji. Razlika koja se u odgovorima na navedena pitanja uočava u odnosu na pol ispitanika, govori u prilog ženama, kao većim poštovaocima etičkih normi. Ovi rezultati potvrđuju rezultate prethodnika.

Statistički značajan uticaj godina starosti na odgovore opaža se kod pitanja: „Voditi profesionalan život u skladu sa javnim interesom“ ($p=0,000$); „Postaviti visok nivo poštenja i karakternosti prilikom ispunjavanja dužnosti prema klijentu ili poslodavcu“ ($p=0,001$); „Ne baviti se delatnostima čiji je cilj narušavanje integriteta kanala komunikacije ili obavljanja javnih dužnosti“ ($p=0,000$); „Ne garantovati postizanje rezultata koji nisu pod našom kontrolom“ ($p=0,018$); „Ne prihvatati honorar, proviziju ili bilo kakvu drugu nagradu ni od koga, osim od klijenta ili poslodavca kome služimo“ ($p=0,000$); „Informisati nadležne organe

TABELA 3. Uticaj stručne spreme ispitanika na odgovore na pitanja treće grupe

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Svesno narušavanje profesionalnog ugleda kolega	Between Groups	1,891	2	,945	6,141	,004
	Within Groups	9,700	63	,154		
	Total	11,591	65			
Obavestavanje nadležnih organa Društva o nezakonitim radnjama kolega	Between Groups	2,864	2	1,432	2,506	,090
	Within Groups	36,000	63	,571		
	Total	38,864	65			
Svedociti priikom poziva na saslušanje	Between Groups	3,500	2	1,750	3,392	,040
	Within Groups	32,500	63	,516		
	Total	36,000	65			
Prekinuti odnose sa organizacijom koja se ponasa suprotno odredbama Kodeksa	Between Groups	4,655	2	2,327	3,426	,039
	Within Groups	42,800	63	,679		
	Total	47,455	65			

TABELA 4. Uticaj godina radnog iskustva ispitanika u poslovima odnosa s javnošću na pitanja prve grupe

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Spremnost na javno objavljivanje imena klijenata i poslodavca	Between Groups	10,503	3	3,501	6,243	,001
	Within Groups	34,769	62	,561		
	Total	45,273	65			
Izbegavanje organizacija sa neiskazanim interesom	Between Groups	4,883	3	1,628	2,749	,050
	Within Groups	36,708	62	,592		
	Total	41,591	65			
Garancija rezultata koji nisu pod nasom kontrolom	Between Groups	11,269	3	3,756	20,737	,000
	Within Groups	11,231	62	,181		
	Total	22,500	65			
Predstavljanje sukobljenih interesa bez pristanka zainteresovanih strana	Between Groups	,442	3	,147	,438	,726
	Within Groups	20,831	62	,336		
	Total	21,273	65			
Sukobljavanje licnih interesa sa obavezama prema klijentu ili poslodavcu	Between Groups	4,626	3	1,542	6,092	,001
	Within Groups	15,692	62	,253		
	Total	20,318	65			
Ne prihvatati honorar od bilo koga osim od klijenta ili poslodavca	Between Groups	4,671	3	1,557	2,316	,084
	Within Groups	41,692	62	,672		
	Total	46,364	65			
Cuvanje poverljivih podataka i privatnosti klijenata i poslodavaca	Between Groups	,000	3	,000	.	.
	Within Groups	,000	62	,000		
	Total	,000	65			

Društva o svim nezakonitim, nemoralnim i nepoštenim postupcima svojih kolega, koji su u suprotnosti sa odredbama ovog Kodeksa“ (p=0,001) i „Prekinuti odnose sa bilo kojom organizacijom ili pojedincem, ukoliko takvi odnosi podrazumevaju ponašanje koje je u suprotnosti sa ovim Kodeksom“ (p=0,046). Analizom dobijenih rezultata dolazi se do zaključka da mladi PR menadžeri, starosti od 26-35 godina, u najvećoj meri podržavaju i poštuju odredbe pomenutog etičkog kodeksa.

Posebno je uočljiv veliki uticaj stručne spreme, naročito kod grupe pitanja vezane za odgovornost prema profesiji, kojim se može potvrditi logička pretpostavka da sa višim obrazovanjem, raste i stepen moralnog razvoja (tabela 3).

Statistički značajan uticaj godina radnog iskustva ne postoji samo kod pitanja: „Pridržavati se najviših normi tačnosti i istinitosti, izbegavati ekstravagantne izjave i priznavati autorstvo ponuđenih ideja ili reči“ (p=0,290); „Ne širiti svesno lažne ili obmanjujuće informacije i delovati odmah da se takve isprave“ (p=0,059) (tabela 4); „Ne predstavljati sukobljene ili konkurentne interese bez izričitog pristanka zainteresovanih strana“ (p=0,726); „Ne prihvatati ho-

norar, proviziju ili bilo kakvu drugu nagradu ni od koga, osim od klijenta ili poslodavca kome služimo“ (p=0,084) i „Informisati nadležne organe Društva o svim nezakonitim i nepoštenim postupcima svojih kolega, koji su u suprotnosti sa odredbama ovog Kodeksa“ (p=0,704).

Ispitanici sa kraćim radnim iskustvom u poslovima odnosa s javnošću su u većoj saglasnosti sa odredbama Kodeksa. Ovaj zanimljiv rezultat se može objasniti time da se mladi i neiskusni PR menadžeri u Srbiji još uvek odupiru negativnim uticajima okoline i uspevaju da se odbrane od krize morala koja postoji. To nam, na neki način, može pružiti nadu u pridavanju većeg značaja poslovnoj etici u budućnosti.

5. ZAKLJUČAK

Industrijski razvijene zemlje su 90-ih godina prošlog veka shvatile značaj profesionalne etike i otada se intenzivno bave njenim unapređivanjem, pokušavajući da moral u poslovnom svetu podignu na što viši nivo. Etički kodeksi polako postaju uobičajena praksa svetski poznatih kompanija koje žele da stvore i očuvaju dobar glas i renome u javnosti. Međutim, u nerazvije-

nim zemljama, kao i u onim koje prolaze kroz komplikovan proces tranzicije, situacija je znatno drugačija. Takav je slučaj i u našoj zemlji. Lažno prikazivanje poslovnih rezultata, nekorektan odnos prema klijentima, sakrivanje informacija, samo su neki od primera lošeg poslovanja u Srbiji. Imajući u vidu takve primere čiji smo direktni svedoci, zaključujemo da etika u odnosima s javnošću nije na zavidnom nivou, iako rezultati ovog istraživanja daju drugačije rezultate. Kao što je već u diskusiji navedeno, kritična i osetljiva pitanja etike dovode do toga da ispitanici daju neiskrene odgovore, odnosno odgovore za koje znaju da su etički ispravni, a u praksi često postupaju suprotno. U prilog tome govore i činjenice da su svi ispitanici članovi DSOJ-a i da su popunjene upitnike slali imejlom, te stoga nije u potpunosti ispoštovan princip anonimnosti. Relativno slab odziv članova Društva nam potvrđuje tezu da u Srbiji još uvek postoji veliki broj poslovnih ljudi koji izbegavaju bilo kakav razgovor o etičkim i moralnim vrednostima.

Sve napred navedeno ukazuje na to da rezultate ovog istraživanja moramo uzeti sa rezervom. Radi dobijanja relevantnijih rezultata u budućim istraživanjima potrebno je da se, pre svega, promeni način sprovođenja ankete. Dakle, neophodan je lični pristup ispitanicima, uz puno poštovanje anonimnosti.

Kao što je već spomenuto, ispitanici su bili članovi Društva Srbije za odnose s javnošću. Iako je ovo bio

najefikasniji način za regrutovanje PR menadžera širom Srbije, zaključci ove studije se ne mogu generalizovati za sve praktičare u odnosima s javnošću. Ispitanici koji nisu članovi DSOJ-a bi možda pružili drugačije odgovore na naša pitanja. Ovakve pretpostavke su bazirane na rezultatima autora koji su se bavili sličnim istraživanjima, a koji su došli do zaključka da su članovi PRSA udruženja etičniji nego oni koji to nisu (McKee B., Naymon O.B., Lattiwore D.L., 1975, str.50). Praktičari u odnosima s javnošću koji nisu članovi nekog strukovnog udruženja imaju raznovrsniji izbor mogućnosti pri donošenju etičkih odluka, jer ne moraju da se obavežu na poštovanje bilo kakvih etičkih kodeksa i ne podležu ukoru od strane društva (McKee B., Naymon O.B., Lattiwore D.L., 1975, str.50) Iz tog razloga, ovi rezultati se mogu odnositi samo na članove Društva Srbije za odnose s javnošću.

U tranzicionim i nerazvijenim zemljama kakva je naša, o poslovnoj etici treba što više govoriti. Ova tema je u našoj sredini potpuno zapostavljena, bolje reći ona je još nepoznata, a rasprava o njoj još uvek nepoželjna. Pitanje etike je naročito osetljivo u oblasti odnosa s javnošću. Obzirom da putem medija PR stručnjaci vrše izuzetno veliki uticaj na javnost i na neki način, kreiraju njihovo mišljenje, vrlo je bitno posvetiti dosta pažnje moralnim normama koje se, pritom, neizostavno moraju poštovati.

Reference:

1. Blek S., (2003), *Odnosi s javnošću*, 5. izdanje, Klio, Beograd
2. Day L., (2004), *Etika u medijima – primeri i konverze*, 3. izdanje, Medija centar, Beograd
3. Furnham A, Muhideen C., (1984), „The Protestant Work Ethic in Britain and Malaysia“, *Journal of Social Psychology*, Vol. 122, No. 2, pp. 157-161.
4. Hill R., (1997), „Demographic differences in selected work ethic attributes“, *Journal of Career Development*, Vol. 24, No.1, pp. 3–23.
5. Ho R., (2006), *Handbook of Univariate and Multivariate data Analysis and interpretation with SPSS*, 5. izdanje, Chapman & Hall/CRC, Sidney
6. Katlip S, Senter A, Brum G., (2006), *Uspešni odnosi s javnošću*, 9. izdanje, JP Službeni glasnik, Beograd
7. Kim Y, Choi Y., (2003), „Ethical standards appear to change with age and ideology: a survey of practitioners“, *Public Relations Review*, Vol. 29, No. 1, pp. 79–89.
8. Lieber P., (2003), „Moral development in public relations: Measuring duty to society in strategic communication“, *Public Relations Review*, Vol. 34, No. 3, pp. 244–251.
9. McKee B, Naymon OB, Lattiwore D.L., (1975), „How PR people see themselves“, *Public Relations Journal*, Vol. 31, No. 8, pp. 47–52.
10. Petty G, Hill R., (1994), „Are woman and man different? A study of occupational work ethics“, *Journal of Vocational Education Research*, Vol. 19, No. 1, pp. 71-89.
11. Robins S, Kolter M. (2005), *Menadžment*, DataStatus, 8. izdanje, Beograd
12. Ryan M, Martinson L.D. (1988), „Journalists and Public Relations Practitioners: Why the Antagonism?“, *Journalism Quarterly*, Vol. 62, No. 2, pp. 131–140.
13. Vuković M., Aleksandra V. (2009), *Odnosi s javnošću*, 1. izdanje, Univerzitet u Beogradu – Tehnički fakultet u Boru, Bor
14. Živković Ž, Jelić M, Popović N. (2005), *Osnove menadžmenta*, 2. izdanje, DŠIP Bakar, Bor

Summary:

Ethical Aspects in Public Relations

Danijela Voza, Milovan Vuković, Dejan Riznić

The basic aim of this paper is to explore public relations practitioners' different perceptions of professional ethics depending on gender, age, educational level and years of experience. Analysis of professional ethics in Serbian public relations, has gained the ability to introduce all relevant aspects that should act in order to reach the positive developments and improve the existing situation in the field of ethics in public relations.

The conclusion may be derived from this research is that business ethics in public relations in Serbia is at a high level. However, we must accept these results with caution,

because very critical and sensitive issues of ethics lead to the interviewees to give fulsome answers that prove and practical examples. In order to obtain relevant results in future studies need to be, above all, changed the manner of conducting the survey. So, you need a personal approach with full respect for the respondents of anonymity. Business ethics in Serbia deserves much more attention and through education and research, as well as direct examples of business practice.

Key words: public relations, professional ethics, demographic characteristics

Kontakt:

Danijela Voza

Tehnički fakultet u Boru,
Vojske Jugoslavije 12, 19210 Bor
e-mail: ddakic@tf.bor.ac.rs



Multikulturalizam u funkciji unapređenja konkurentnosti organizacija globalne orijentacije

Igor Mladenović, Ivana Cvetković

Rezime: Globalni poslovni ambijent i internacionalizacija poslovanja nameću menadžmentu organizacija neminovno suočavanje sa brojnim heterogenostima i sa potrebom prevazilaženja geografskih, političkih, kulturoloških i drugih barijera. Razlike u nacionalnim kulturama privlače posebnu pažnju s obzirom na to da one vrše dominantan uticaj na ponašanje pojedinaca i grupa u organizaciji. Cilj ovog rada je da ukaže na potrebu usvajanja multikulturalizma u organizacijama internacionalnog karaktera, kao i na važnost uspešnog upravljanja kulturološkim razlikama kao značajnim potencijalom za sticanje održive konkurentne prednosti.

Ključne reči: nacionalna kultura, organizaciono ponašanje, upravljanje kulturološkim razlikama, multikulturalizam

UVOD

Intenziviranje procesa globalizacije u smislu da globalizacija zahvata sve segmente društvenog i poslovnog života, doprinelo je prevazilaženju pitanja - da li se treba uključiti u globalizacione tokove? Moderni poslovni sistemi teže razvijanju poslovnih aktivnosti sa internacionalnom perspektivom, nastojeći da pronađu što bolji modus integrisanja u globalne poslovne tokove. Proces globalizacije nudi savremenim organizacijama brojne mogućnosti i šanse u vidu širenja tržišta, pristupačnosti jeftinijim materijalnim resursima i radnoj snazi, dostupnosti tehnološkog i menadžerskog know-how-a. Uspešno korišćenje prednosti koje proces globalizacije nosi sa sobom podrazumeva internacionalizaciju poslovanja i prevazilaženje geografskih, političkih i kulturoloških granica. Upuštajući se u globalno poslovanje, organizacije formiraju svoje filijale u različitim delovima sveta upošljavajući na taj način pripadnike različitih nacionalnosti i kultura.

Nov način poslovanja prilagođen globalnom biznisu zahteva drugačiju praksu menadžera. Od njih se zahtevaju nova znanja i veštine, posebno one koje podrazumevaju uvažavanje i razumevanje kulturoloških sličnosti i, posebno, razlika između onih zemalja u kojima organizacija posluje. Pred menadžerima internacionalne orijentacije postavljaju se zahtevi brzog reagovanja sa ciljem korišćenja šansi koje druge zemlje nude i izbegavanja opasnosti koje prete u globalnoj areni. Internacionalni menadžeri treba da uvažavaju razlike u kulturi kod pripadnika različitih nacija. Takođe, važno je identifikovati uticaj kulturoloških različitosti na ponašanje članova organizacije. Multikulturološka orijentacija menadžera i organizacija kojima oni upravljaju predstavlja značajno obeležje savremenog menadžmenta i jedan od značajnih izvora sticanja i održavanja konkurentne prednosti organizacije. Multikulturalizam poslovnog sistema ne treba posmatrati kao prepreku uspešnom poslovanju, već treba pronaći načine da se postojeća heterogenost kanališe i podredi zajedničkim interesima i ciljevima organizacije kao celine.

1. ORGANIZACIONO PONAŠANJE U INTERNACIONALNOM POSLOVNOM AMBIJENTU

U uslovima internacionalizacije poslovnih aktivnosti pojačana je potreba za pronalaženjem praktičnih rešenja potpuno novih problema koji su

se pojavili u sve brojnijim multikulturološkim organizacijama. Menadžeri u ovakvim organizacijama se svakodnevno susreću sa dilemom: kako se prilagoditi lokalnim kulturama i tako povećati efikasnost menadžment prakse u lokalnim jedinicama, a istovremeno očuvati jedinstveni sistem menadžmenta i snažnu korporativnu kulturu (Janićević N., 2003, str. 46). Podršku internacionalnom menadžmentu u rešavanju problema koje sa sobom nosi multikulturološka sredina pruža oblast inter-kulturološkog organizacionog ponašanja koja značajnu pažnju poklanja nacionalnoj kulturi kao važnoj determinanti ponašanja ljudi u organizacijama.

Interesovanje za nacionalnu kulturu kao dominantnu uzročnu varijablu organizacionog ponašanja naročito je poraslo 80-ih i 90-ih godina XX veka. Tada je menadžment organizacija koje su se kretale u pravcu internacionalizacije svojih poslovnih aktivnosti počeo da se sukobljava sa kulturološkom distancom i ograničenom mogućnošću primene domaće poslovne prakse u različitim kulturološkim ambijentima. Istraživanja u oblasti inter-kulturološkog organizacionog ponašanja imaju za cilj da utvrde kauzalne odnose između određenih dimenzija nacionalne kulture i karakteristika organizacionog ponašanja.

Do sada je realizovan značajan broj istraživanja u kojima se razmatra uticaj nacionalnih kultura na organizaciono ponašanje. U većini takvih analiza prihvaćen je koncept Geerta Hofstedeja koji je u svojim studijama, sprovedenim u 72 različite zemlje, identifikovao pet ključnih dimenzija nacionalnih kultura po kojima se one međusobno razlikuju. Reč je o sledećim dimenzijama (Simić I., 2006):

- *Distanca moći* – predstavlja dimenziju nacionalne kulture koja tretira problem socijalne nejednakosti i odražava odnos prema autoritetu. U kulturama sa visokom distancom moći, karakterističan je odnos prema autoritetu sa izraženim strahopoštovanjem, a nejednaka distribucija moći prihvaćena je od strane manje moćnih članova kao prirodno stanje stvari. Nasuprot tome, u društvima sa niskom distancom moći ustaljen je stav da moć treba da bude ujednačena među članovima društva, pa se nejednaka distribucija moći smatra nepoželjnom.
- *Individualizam-kolektivizam* – podrazumeva dimenziju nacionalne kulture koja odražava odnos pojedinca i kolektiva. U sredinama sa izraženim stepenom kolektivizma postoji čvršća socijalna struktura, gde pojedinac očekuje od zajednice da se brine o njemu i njegovoj užoj porodici, a

zauzvrat on toj zajednici iskazuje punu lojalnost. Suprotno, individualizam podrazumeva labavu socijalnu strukturu, gde je svaki pojedinac u potpunosti odgovoran za svoju sudbinu.

- *Maskulinizam-feminizam* – ova dimenzija podrazumeva diferenciranje nacionalnih kultura prema dominantnosti socijalnih implikacija muškog i ženskog pola. Nacionalne kulture u kojima dominiraju socijalne implikacije muškog pola karakterišu se većom agresivnošću, željom za postignućem i sticanjem materijalnih dobara. Dominantnim socijalnim implikacijama ženskog pola odlikuju se nacionalne kulture u kojima se pažnja posvećuje međuljudskim odnosima, kvalitetu života, uravnoteženosti i harmoniji.
- *Izbegavanje neizvesnosti* – predstavlja dimenziju nacionalne kulture koja izražava način reagovanja na neizvesnost, promene i konflikte. Kulture sa izraženim stepenom izbegavanja neizvesnosti, nove i nepoznate situacije posmatraju kao preteče i nastoje da ih izbegnu. Suprotno, u kulturama gde ova dimenzija nije izražena, ne ispoljava se strah i nelagodnost u nepoznatim situacijama i postoji veća spremnost za preuzimanje rizika i sprovođenje inovacija.
- *Kratkoročna-dugoročna orijentacija* – izražava sklonost društva da pripisuje značaj vrednostima koje su naklonjene prošlosti, odnosno vrednostima koje streme ka budućnosti. Kratkoročna orijentacija svojstvena je društvima koja vrednuju trenutnu sigurnost i stabilnost, ispunjavanje društvenih obaveza, poštuju tradiciju. Ova društva su prvenstveno okrenuta prošlosti i sadašnjosti. Nacionalna kultura, koju karakteriše dugoročna orijentacija, insistira na vrednostima okrenutim ka budućnosti, pa se u tom smislu favorizuju upornost i istrajnost, štednja, društveni status.

U prilog činjenici da se razlike u nacionalnim kulturama u značajnoj meri odražavaju na razlike u ponašanju pojedinaca u organizacijama, govore neke ključne karakteristike nacionalne kulture koje se mogu uočiti u brojnim njenim definicijama u referentnoj literaturi (Merchant, 2002):

- Kultura je prihvaćena od strane svih, ili skoro svih pripadnika jedne socijalne grupe;
- Kultura se prenosi sa generacije na generaciju tokom dužeg vremenskog perioda;
- Kultura oblikuje ponašanje i odnos pojedinaca prema okruženju.

Dakle, kultura je kolektivni fenomen, kojim se promoviraju određene vrednosti, najčešće duboko ukorenjene i sporo promenljive tokom vremena. Sistem vrednosti koji je plod određene kulture snažno utiče na definisanje zakona, uspostavljanje institucija, oblikovanja normi ponašanja u određenom društvu. Konkretno, svaki pojedinac pod uticajem kulture društva kome pripada, donosi sa sobom, u svoje radno okruženje određeni sistem vrednosti i određena očekivanja.

Za uspešno usmeravanje organizacionog ponašanja i postizanje željene organizacione efikasnosti u organizacijama internacionalne orijentacije, potrebno je da menadžment bude svestan kulturoloških razlika, da ih uvažava i da oceni njihov uticaj na ponašanje zaposlenih. Uspešno upravljanje kulturološkim razlikama između ostalog podrazumeva i prilagođavanje načina motivisanja i nagrađivanja, načina komuniciranja i pregovaranja, načina rešavanja konflikata i sl. karakteristikama određenog kulturološkog ambijenta. Tako se na primer, način motivisanja zaposlenih bitno razlikuje u zavisnosti od toga da li oni pripadaju kulturi u kojoj dominira kolektivism ili individualizam. Opšti je stav da je relativno teže postići motivisanost članova u izrazito individualističkim kulturama. Naime, kulture sa dominantnim vrednostima kolektivism poseban značaj pridaju saradnji, međuzavisnosti i grupnim ciljevima. U kolektivističkim kulturama se smatra da je za uspeh važno da postoji izražen osećaj pripadnosti grupi i visoki stepen lojalnosti. U skladu sa tim, postignuti rezultati su najvećim delom zasluga rada cele grupe, pa pojedinac ne može prisvojiti nagradu samo za sebe. U takvim okolnostima važno je da u motivacionom sistemu bude naglašen princip jednakosti. Kulture u kojima dominira individualizam potenciraju važnost sagledavanja dostignuća pojedinaca. Stav je da iza svakog uspeha stoje individualni napori i zalaganja. Individualističke kulture vrednuju konkurenciju, individualne rezultate i ciljeve. U skladu sa tim, sistem motivisanja zaposlenih koji bi bio prilagođen kulturi individualizma treba da sadrži mehanizme kojima će se identifikovati i adekvatno nagraditi individualni doprinosi.

Navedeni primer predstavlja jednu od mnogih kazujalnih veza između dimenzija nacionalne kulture i karakteristika organizacionog ponašanja. Zbog toga usmeravanje organizacionog ponašanja u poslovnim sistemima internacionalne orijentacije treba da se zasniva na dobrom poznavanju nacionalne kulture kao dominantnom faktoru ponašanja. Nedovoljna svest o uticaju kulturoloških faktora u kontaktu sa ljudima iz drugih kultura uslovljava ozbiljna nerazumevanja,

neslaganja i konfliktne situacije. To, praktično, znači da se upravljanje ponašanjem ljudi (individualnim i grupnim) u internacionalnom poslovnim ambijentu, u dobroj meri svodi na upravljanje kulturološkim razlikama geografski disperziranih i kulturno izmešanih organizacija (Simić I., 2006, str. 388).

2. KORISTI USPEŠNOG UPRAVLJANJA KULTUROLOŠKIM RAZLIKAMA

Intenziviranje multinacionalnog poslovanja podrazumeva sve veći multikulturalizam unutar samih organizacija, tj. sve češću interakciju između zaposlenih i menadžera iz različitih kultura. Sve su prisutniji stavovi u referentnoj literaturi koji sugerišu značaj uvažavanja kulturoloških razlika sa ciljem povećanja organizacione efikasnosti i jačanja njene konkurentne prednosti. Adekvatno upravljanje kulturološkim razlikama nesumnjivo vodi organizaciju ka višem nivou poslovnih performansi i jačanju njene konkurentnosti. Benefiti uspešnog upravljanja kulturološkim razlikama u organizacijama internacionalne orijentacije mogu se između ostalog identifikovati na sledećim područjima (Cox H.T., Blake S., 1991, str. 45):

- smanjenja nepotrebnih troškova fluktuacije zaposlenih i izostajanja sa posla,
- privlačenja i zadržavanja talenata,
- odnosa sa potrošačima,
- kreativnosti i inovativnosti,
- donošenja odluka i rešavanja problema i
- organizacione fleksibilnosti.

(1) Visok nivo troškova fluktuacije zaposlenih i izostajanja sa posla vezuje se, između ostalog, za nezadovoljstvo poslom, prvenstveno zbog nemogućnosti napredovanja u karijeri i neprilagođenosti radnog vremena. Zapaža se značajno viša stopa fluktuacije i odsustvovanja sa posla kod zaposlenih ženskog pola, kao i kod zaposlenih koji pripadaju rasnoj ili etničkoj manjini. Uvođenjem fleksibilnog radnog vremena i pružanjem šanse svim zaposlenima da iskažu potencijal i srazmerno svom doprinosu napreduju u karijeri, organizacija može u značajnoj meri da utiče na smanjenje stope fluktuacije i izostajanja sa posla.

(2) Pojedinci u organizaciji sa visokim nivoom kompetencija i velikim potencijalom za doprinos uspešnom ostvarenju ciljeva organizacije, predstavljaju talente koji sve više postaju kritičan faktor budućeg rasta i razvoja organizacije. Konkurencija među organizacijama, kada je u pitanju privlačenje i zadržavanje talenata, postaje intenzivnija imajući pre svega u vidu

rastuću svest u organizacijama o ulozi i značaju talenata uz istovremenu činjenicu da se poslednjih decenija beleži deficit talenata na tržištu radne snage. U takvim okolnostima organizacije nastoje da stvore imidž dobrog poslodavca. Uspešnim upravljanjem kulturološkim razlikama, prepoznavanjem i pružanjem šansi odličnim pojedincima iz različitih demografskih grupa i kulturoloških miljea, organizacija stvara pozitivan publicitet i afirmiše se kao dobro mesto za rad.

(3) Pored toga što se kulturološke razlike odražavaju na ponašanje zaposlenih u organizaciji, one takođe imaju snažan uticaj na ponašanje i očekivanja potrošača. Na sličan način kao što politika multikulturalizma pozitivno utiče na privlačenje i zadržavanje talentovanih pojedinaca, ona takođe doprinosi privlačenju potrošača i stvaranju pozitivnih odnosa sa javnošću. Stanje kulturološke diversifikovanosti unutar organizacije treba iskoristiti za pridobijanje potrošača. Ilustrativan je primer kompanije Avon koja je postojeću multikulturalnost unutar svog sistema stavila u funkciju povećanja profitabilnosti pojedinih lokalnih tržišta koja su do tada beležila nepovoljne finansijske rezultate. U kompaniji su izvršene kadrovske promene tako što su više menadžerske pozicije i znatno veći autoritet povereni zaposlenima koji pripadaju istoj kulturi, kao i većina potencijalnih potrošača na konkretnom tržištu. Zahvaljujući činjenicu da su ljudi uvek spremni da više poverenja ukažu nekome ko pripada njihovoj kulturi, problematična tržišta su nakon pomenutih kadrovskih promena, za relativno kratko vreme unapređena u grupu najprofitabilnijih tržišta (Cox H.T., Blake S., 1991, str. 49).

(4) Izvesna praktična iskustva potvrđuju pozitivnu korelaciju između heterogenosti radnih grupa i timova i stepena njihove kreativnosti i inovativnosti. Suočavanje različitih gledišta i stavova pripadnika različitih kulturoloških grupa rezultira pronalaženjem praktičnih i kreativnih rešenja. Zbog toga se u mnogim organizacijama internacionalne orijentacije svesno pribegava kreiranju kulturološki heterogenih grupa kako bi se ostvario veći nivo inovativnosti i kreativnosti. Međutim za realizovanje benefita u vidu povećanja inovativnosti po osnovu kulturološke heterogenosti članova tima, važno je da postoji razvijena svest i informisanost o drugačijim stanovištima i kulturološkim obrascima, kao i razumevanje i tolerancija u odnosu na takvu heterogenost.

(5) Kulturološki heterogene organizacije imaju širu i bogatiju bazu iskustva za pristupanje određenim

problemima. U tom smislu adekvatnim upravljanjem kulturološkim razlikama stvaraju se uslovi za unapređenje procesa rešavanja problema i donošenja odluka. Vrednovanje kulturoloških različitosti omogućava kreiranje originalnih pristupa rešavanju problema i jačanje potencijala pojedinaca da doprenesu kreiranju vrednosti. Takođe, kulturološka heterogenost organizacije doprinosi smanjenju rizika pojave efekta "grupnog mišljenja" koji, između ostalog, nastaje kao posledica preteranog nastojanja da se očuva kohezija grupe. Kulturna diverzifikovanost grupe značajno umanjuje mogućnost stvaranja "preterane" grupne kohezije. Naravno, članovi grupe moraju da dele izvesne zajedničke vrednosti i norme kojima se usklađuju i usmeravaju njihove aktivnosti na putu ka ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Okolnost da u organizaciji postoje pripadnici različitih kulturoloških grupa može da doprinese kvalitetu odlučivanja izraženijom kritičkom analizom i preispitivanjem odluka. Verovatnoća da se donese ispravna odluka povećava se tako što se razmatra veći broj alternativnih rešenja kroz detaljnije preispitivanje pretpostavki i posledica ponuđenih mogućih scenarija.

(6) Tolerancija kulturoloških različitosti i uvažavanje stavova koji se plasiraju iz različitih kulturoloških miljea izvesno vodi ka većoj otvorenosti i spremnosti organizacije da prihvati nove ideje i menja se u skladu sa njima. Uspešno upravljanje kulturološkim razlikama utiče na usvajanje ne previše rigidne poslovne politike i procedura i na primenu manje standardizovanih operativnih metoda. U konačnom, ukoliko su organizacije uspešne u prevazilaženju otpora prema promenama na kompleksnom području prihvatanja multikulturalizma, to će stvoriti odličnu poziciju za uspešno suočavanje sa otporom prema promenama drugih vrsta.

Za uspešno upravljanje kulturološkim razlikama i za razumevanje uticaja nacionalnih kultura na ponašanje članova u organizacijama internacionalne orijentacije, potrebni su određeni kvaliteti i sposobnosti menadžmenta. Od menadžera internacionalne orijentacije očekuje se, između ostalog, dobra informisanost i poznavanje obeležja drugih kultura, tolerancija i uvažavanje drugačijih kulturnih vrednosti kao i razvijena sposobnost komuniciranja. Za uspešno komuniciranje sa pripadnicima drugih kultura nije presudno samo poznavanje jezika već je od značaja i dobro poznavanje ostalih kulturoloških obeležja i dimenzija.

3. ORGANIZACIONE PROMENE U PRAVCU STVARANJA MULTIKULTUROLOŠKOG SISTEMA

Multikulturološke organizacije predstavljaju poslovne sisteme u kojima se vrednuju i uvažavaju kulturološke razlike i na taj način uspostavlja ambijent, gde u punoj meri mogu doći do izražaja svi benefiti koje multikulturalizam nosi sa sobom. U multikulturološkim organizacijama svi članovi i grupe koje pripadaju različitim kulturološkim miljeima imaju punu podršku da napreduju i pruže doprinos realizovanju ciljeva organizacije. Promovisanjem jednakosti, ravnopravnosti i potpunog uključivanja pojedinaca i grupa iz različitih kultura obezbeđuju se svim članovima organizacije jednake mogućnosti napredovanja i učestvovanja u procesu odlučivanja. Kulturološka heterogenost postaje integrativni deo i osobenost svakodnevne poslovne prakse. Neke od specifičnosti multikulturoloških organizacija su sledeće (Cox H.T., Blake S., 1991, str.52):

- pluralizam: pripadnici svih kultura zastupljenih u organizaciji međusobno uvažavaju i poštuju jedni druge i uče jedni od drugih,
- puna strukturna integracija svih kulturoloških grupa, tako da su sve ravnopravno zastupljene na svim organizacionim nivoima,
- potpuna integrisanost pripadnika manjinskih kultura u neformalnim mrežama organizacije,
- odsustvo predrasuda i diskriminacije,
- jednak tretman pripadnika manjinskih i većinske kulturne grupe sa stanovišta mogućnosti da doprinesu ciljevima organizacije kao i sa stanovišta mogućnosti napredovanja u karijeri,
- minimiziranje konflikata unutar organizacije zasnovanih na rasnoj, polnoj, nacionalnoj ili nekoj drugoj razlici u identitetu članova organizacije.

U cilju prevazilaženja stadijuma tzv. "monokulturalizma" koji podrazumeva potpunu dominaciju vrednosti i stavova jedne kulture, potrebno je da organizacija realizuje proces odgovarajuće transformacije. Stav značajnog broja autora je da bi promene na putu ka uspostavljanju multikulturološkog poslovnog sistema mogle da se grupišu u dva ključna segmenta i to:

- promene na području organizacione strukture i
- promene na području organizacionog ponašanja.

1) Strukturne promene su orijentisane ka formalnoj strukturi, kojom se usmeravaju i kontrolišu poslovni procesi u organizaciji. Predmet promena na području organizacione strukture jesu poslovna politika, proce-

dure i praksa koje mogu da podrže, ali i da predstavljaju prepreku ostvarivanju ciljeva multikulturalizma.

U kontekstu strukturnih promena posebnu pažnju treba posvetiti tzv. strukturnoj integraciji (Cox H.T., Blake S., 1991, str.52), koja podrazumeva angažovanje pripadnika "manjinskih" kulturnih grupa na ključnim pozicijama, vertikalno i horizontalno kroz organizacionu strukturu. Strukturna integracija doprinosi redukovanju predrasuda i stereotipa vezanih za pripadnike nedominantnih kultura i to prvenstveno kroz njihovo uključivanje u procese odlučivanja i kroz sticanje strukturne moći. Proces strukturne integracije obično je praćen odgovarajućim programima regrutovanja, unapređenja i zadržavanja zaposlenih. Navedeni programi mogu da sadrže praksu savetodavstva i mentorstva, regrutovanja kadrova iz novih baza talenata i programe usmeravanja razvoja karijere.

Pored strukturne integracije, strukturne promene u pravcu uspostavljanja multikulturalizma treba da budu usmerene na izvesne formalne procedure koje predstavljaju barijeru uključivanju, napredovanju i efektivnosti pripadnika različitih kultura. Poseban značaj imaju procedure kojima se obezbeđuje fleksibilnost rada i radnog vremena. Takođe, važnu ulogu imaju i programi podrške zaposlenima usmereni ka zadovoljavanju njihovih posebnih potreba sa ciljem unapređenja kvaliteta uslova rada.

2) Promena organizacionog ponašanja podrazumeva usmeravanje ponašanja članova organizacije, kako između pojedinaca, tako i između grupa, u pravcu usvajanja vrednosti multikulturalizma. Česte su situacije da članovi grupe koja pripada dominantnoj kulturi u organizaciji, svojim ponašanjem vrše negativan uticaj (ponekad i nenamerno), na pripadnike subkultura (manjinskih kultura). Takvo negativno ponašanje najčešće se manifestuje kroz neravnomernu distribuciju informacija, nepravedno delegiranje zadataka, isključivanje iz neformalnih grupa.

Jedan od najboljih načina realizovanja promena organizacionog ponašanja u pravcu uspostavljanja multikulturalizma, podrazumeva sprovođenje odgovarajućih programa edukacije i treninga zaposlenih. Dobro osmišljenim programima mogu se postići pozitivni efekti u vidu smanjenja diskriminacije i neopravdanih privilegija, obezbeđivanja mogućnosti izjašnjavanja za one čije se mišljenje u prošlosti nije uvažavalo, zamene mitova i stereotipa o pojedincima i grupama, činjenicama. Formiranje multikulturoloških timova takođe može da bude pozitivan primer usmeravanja ponašanja u pravcu multikulturoloških vrednosti. U takvim timovima razvijaju se veštine upravljanja kulturoloških i drugim društvenim razli-

kama. Usavršenost ovih veština utiče na određivanje zadataka i podelu uloga u timu, na karakter odnosa između članova tima i na metode i procedure koje će se koristiti u ostvarivanju zajedničkog cilja.

U okviru promena u pravcu multiukturalizma koje se odnose na područje organizacionog ponašanja, posebnu pažnju treba usmeriti na promene organizacione kulture kao najznačajnije i najdelikantije varijable ponašanja u organizaciji. Promene organizacione kulture tiču se promena osnovnih stavova, vrednosti, verovanja i ideologija kojima se oblikuje percepcija organizacije, kako u odnosu na internu sredinu tako i u odnosu na eksterno okruženje. Organizacionu kulturu u značajnoj meri čine neformalne norme, ili tzv. mentalni modeli (Holvino, Fredman, Merrill-Sands, 2003, str. 252), koji mogu da podržavaju ili osporavaju kulturološku različitost u okviru organizacije. Mentalni modeli predstavljaju duboko ukorenjene stavove i verovanja koja determinišu način ponašanja kao i način na koji se okruženje posmatra. Zbog toga ih je vrlo teško promeniti.

Promena organizacione kulture sa ciljem podsticanja uvažavanja kulturoloških različitosti je jedno od najkompleksnijih područja promena na putu ka usvajanju multikulturalizma. Organizaciona kultura ne može da se ograniči na zvanični sistem vrednosti promovisan od strane menadžmenta. Ona je pod snažnim uticajem mnogo šireg socijalnog konteksta. Cilj promene kulture je uspostavljanje tzv. pluralističke kulture, koju karakteriše tolerancija različitosti u ponašanju i stilovima rada i, iznad toga, podsticanje i ohrabriranje različitosti u stavovima i načinu razmišljanja.

Praktična iskustva ukazuju da je jedan od najboljih načina menjanja organizacione kulture identifikovanje neformalnih stavova, verovanja i prakse koji daju obeležja organizacionoj kulturi. Zatim, analiziranje uticaja neformalne kulture posebno sa aspekta odnosa između heterogenih grupa zaposlenih. Konačno, potrebno je pristupiti uvođenju malih eksperimenata osmišljenih tako da doprinesu promeni svakodnevnog načina funkcionisanja organizacije.

Preispitivanje organizacione kulture predstavlja dobar način da se razumeju i, po potrebi, izmene stavovi i norme koji dominiraju u organizaciji. Jedan od ciljeva je identifikovanje ključnih elemenata i karakteristika organizacione kulture koje imaju dominantan

uticaj na tretman i pružanje prilika članovima različitih grupa. Predmet preispitivanja organizacione kulture, između ostalog, treba da bude način prihvatanja i socijalizacije novih članova, analiza odgovornosti za kritične događaje u istoriji organizacije, analiza simbola, običaja, verovanja i vrednosti, kao i istraživanje njihovog uticaja na organizacionu klimu i poslovne performanse.

Uspešno realizovanje promena u cilju stvaranja multikulturološke organizacije zahteva pristup koji podjednako tretira oba segmenta promena: organizacionu strukturu i organizaciono ponašanje. Postignute promene i rezultati međusobno su uslovljeni. U tom smislu važno je osmisliti pravu kombinaciju mera koje treba sprovesti kako bi se maksimizirali ukupni efekti promena.

ZAKLJUČAK

Nacionalna kultura predstavlja značajnu determinantu ponašanja pojedinaca i grupa u organizacijama. Menadžeri u organizacijama globalne orijentacije suočavaju se sa poslovnim ambijentom koji se odlikuje multikulturalizmom. Zbog toga uspešno usmeravanje organizacionog ponašanja u multikulturološkim sredinama u dobroj meri zavisi od menadžerskog poznavanja obeležja različitih kultura i načina na koji nacionalna kultura oblikuje ponašanje pojedinaca i grupa u radnoj sredini.

Uspešno upravljanje kulturološkim razlikama prvenstveno ima za pretpostvku poznavanje drugih kultura i tolerisanje, uvažavanje i poštovanje njihovih specifičnosti. Cilj upravljanja kulturološkim razlikama je da se postojeća heterogenost u organizaciji pretvori u njenu snagu i potencijal za sticanje konkurentne prednosti. Uspešno upravljanje kulturološkim razlikama u organizacijama globalne orijentacije obezbeđuje koristi posebno na području troškova, kvaliteta ljudskog kapitala, kreativnosti i inovacija, rešavanja problema i fleksibilnosti i prilagođavanja promenama.

Transformisanje organizacije u multikulturološki poslovni sistem zahteva realizovanje odgovarajućih organizacionih promena. Promene, koje se prvenstveno tiču organizacione strukture i organizacionog ponašanja treba da doprinesu integrisanju kulturološke heterogenosti u svakodnevnu poslovnu praksu.

Reference:

1. Adler N. J. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, PWS-KENT Publishing Company, USA
2. Cox H.T., Blake S. (1991), „Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness“, *Academy of Management Executive*, Vol.5, No.3, pp. 45-56.
3. Deresky H. (2006) *International Management: Managing Across Borders and Cultures*, Pearson Prentice Hall, Inc, New Jersey
4. Francesco A. M., Gold B. A. (2005), *International Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, Inc.
5. Harris, Ph. R., Moran, T. R. and Moran, V. S. (2004), *Managing Cultural Differences – Global Leadership Strategies For the Twenty-First Century*, Elsevier Butterworth – Heinemann, USA
6. Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications
7. Holvino E., Fredman B., Merrill-Sands D. (2003), „Creating and Sustaining Diversity and Inclusion In Organizations: Strategies and Approaches“, In: *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, (Eds. Stockdale M.S. and Crosby F. J.), Malden, MA: Blackwell Publishing, pp. 245-276.
8. Jančićević N. (2003), *Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća*, Ekonomski anali br.156, januar 2003. - mart, str. 45-66.
9. Merchant E.J. (2002), „Communicating Across Borders“, *Informing Science*, Jun 2002., pp. 1031-1041.
10. Simić I. (2006), „Internacionalno organizaciono ponašanje kao podrška internacionalnom menadžmentu“, *Ekonomске teme*, br. 1-2, str. 385-391.

Summary:

Multiculturalism in Function of Improvement of Competitiveness of Organizations with Global Orientation

Igor Mladenović, Ivana Cvetković

Global business environment and business internationalization impose to organizations' managements the need to face numerous inevitable heterogeneities and overcome geographic, political, cultural, and other barriers. The differences in national cultures demand special attention considering the fact that they have a dominant influence on the behavior of individuals and groups within an

organization. The purpose of this work is to indicate the necessity of adopting multiculturalism in the organizations of international character, as well as to perceive the significance of successful managing of cultural differences as essential potential for acquiring competitive advantage.

Key words: national culture, organizational behavior, managing of cultural differences, multiculturalism

Kontakt:

Igor Mladenović

Ekonomski fakultet u Nišu

e-mail:igor.mladenovic@eknfak.ni.ac.rs



Relaciona priroda marketinga u turizmu

Vaso Jegdić

Rezime: Turistički proizvod predstavlja složen sistem usluga i roba. Integralni turistički proizvod se formira uspostavljanjem odnosa saradnje i partnerstava među svim učesnicima (stejkholderima) na turističkoj destinaciji. Turistička partnerstva uključuju stvaraocce parcijalnih proizvoda iz poslovnog sektora, vlade, lokalne zajednice, nevladine organizacije, naučne i obrazovne ustanove i dr. Na međunarodnom nivou, značajnu ulogu imaju multilateralne agencije, sistem UN-a, regionalne agencije, finansijske institucije i razvojne agencije pojedinih zemalja.

Marketing odnosa daje značajan doprinos razvoju turizma, jer se bliski, dugoročni odnosi ključnih aktera nalaze u osnovi samog fenomena turizma. On nije samo multidimenzionalna struktura direktnog marketinga. To je razgranat pristup interakciji sa korisnicima, ponuđačima i drugim stejkholderima. Pri tome, turisti učestvuju ne samo kao potrošači, već i u formiranju ili „sklapanju“ proizvoda na destinaciji.

Ključne reči: integralni turistički proizvod, partnerstvo, stejkholderi, marketing odnosa.

1. UVOD

Turizam predstavlja područje sa visokim stepenom implementacije marketinga. Razlog tome leži u specifičnosti turističkog tržišta, odnosno turističkog proizvoda, kao predmeta razmene na tom tržištu. Neopipljivost turističkog proizvoda i nemogućnost njegovog fizičkog prenošenja i prikazivanja budućem korisniku pre kupovine, čini ovaj proizvod veoma zavisnim od informacija. Neodvojivost mesta nastanka i potrošnje turističkog proizvoda zahteva nužnost njegove efikasne promocije na udaljenim emitivnim tržištima. Marketinški gledano, turistički proizvod destinacije mora da ima formu integrisanog - objedinjenog proizvoda u čijem „sklapanju“ sve više učestvuju i sami turisti.

Težište se pomera na zrele, kritične i emancipovane „nove turiste“. Nove potrebe, interesovanja, saznanja, kao i nove navike (više kraćih putovanja tokom godine, često i ponovljenih, u odnosu na ranija, jedno do dva), nameću primenu drugačijih strategija i organizacije marketinga u cilju stvaranja zadovoljnih i lojalnih potrošača.

Težište marketinga sve više se prenosi na razvoj bliskih, dugoročnih odnosa sa svim grupama značajnim za uspeh proizvoda, kompanije ili destinacije: kupci (turisti), posrednici, inicijativne organizacije, dobavljači, zaposleni, distributeri, prodavci na malo, propagandne agencije, akcionari, investitori, ali i međunarodne organizacije, javni sektor, lokalna zajednica, razne NVO, naučne i obrazovne institucije, mediji i dr. Ideja o partnerstvima je prepoznata kao osnov najbolje prakse održivog razvoja turizma. Partnerstvo je uslov za održivi razvoj.

2. PROMENE PRISTUPA MARKETINGU

Neophodno je osvrnuti se na promene koncepta marketinga i praktične efekte u njegovoj primeni. Od kasnih 1970-ih, istraživači u ovoj oblasti su ukazivali da je razvoj konceptualnog okvira u uslužnom sektoru, zasnovanog isključivo na tradicionalnom pristupu, očigledno, postao nedovoljan. Učešće potrošača, ne samo u potrošnji, već i u proizvodnji usluga, stavlja odnose (relacije) u središte interesovanja ovog sektora. Američko udruženje za marketing (AMA) bilo je prinuđeno da 2004. godine promeni svoju definiciju marketinga: „Marketing je organizaciona funkcija i set procesa kreiranja, komuniciranja i isporuke vrednosti potrošačima

i upravljanja odnosom sa kupcima, na način koji donosi koristi organizaciji i njenim stejkholderima“ (Kotler, 2006, str. 6).

Generalno je prihvaćeno da je izraz „marketing odnosa“ utemeljen ranih 80-ih prošlog veka. Prvi put je objavljen u akademskoj literaturi 1983. godine. Tada je Leonard Beri, u knjizi o marketingu usluga, naslovio poglavlje „Relationship Marketing“ (Beri, 1983). Treba takođe pomenuti Teodora Levita, koji 1983. godine, bez striktno upotrebe pojma „marketing odnosa“, objašnjava da ciljevi biznisa mogu obezbediti najveću satisfakciju kupcu, zavisno od toga „koliko dobro je sproveden odnos od strane prodavca“ (Levitt, 1983, str. 111). Prema Karlosu Britu (2008, str. 4), brojni autori ukazuju na to koje su promene, kako na strani ponude, tako i tražnje, povećale strateški značaj naglaska na razvijanje dugoročnih odnosa u pristupu (Brito, 1998; Dibb, 2001; Grönroos, 2007; Lara and Casado, 2002; Little and Marandi, 2003; Sheth and Parvatiyar, 1995, 2000).

Među razlozima nastanka ovog novog koncepta marketinga najčešće se pominju: (1) tendencija ka manjoj delotvornosti tržišnog pristupa, (2) dostignuća na polju novih tehnologija, (3) visok nivo konkurencije viđen u narastajućem broju dostupnih brendova, (4) povećan značaj usluga i (5) nastanak novih poslovnih modela, zasnovanih na partnerstvima i umrežavanju, podstaknutih procesima globalizacije (Brito, 2008, str. 4).

3. DOMETI MARKETINGA ODNOSA

Marketing odnosa predstavlja novo polje teorijskih razmatranja i praktičnog delovanja, budući da tradicionalni marketing postaje sve manje efikasan. U hiperkonkurentnom okruženju zrelih tržišta, marketing odnosa sve više dobija na značaju. Ne postoji još širok konsenzus oko svih njegovih aspekata, naročito praktičnih rezultata koje može proizvesti. Nije još definisan ni sveobuhvatan model marketinga odnosa. U cilju približavanja problema, navešćemo jednu definiciju koja nam se čini prihvatljivom: „Marketing odnosa identifikuje i uspostavlja, održava i jača odnose sa kupcima i drugim stejkholderima u vezi profita, tako da su zadovoljeni ciljevi svih uključenih strana, a to se događa u međusobnoj razmeni i izvršenju očekivanja“ (Grönroos, 1996, str. 11).

Nivo zadovoljstva kupaca utiče na buduće odnose sa ponuđačem. Najsnažniji segmenti tražnje sastoje se od najzadovoljnijih i lojalnih kupaca. Zadovoljstvo ima objektivnu i subjektivnu stranu. Objektivni elementi počivaju na opipljivoj strani ponude (kva-

litet, pre svega). Subjektivni su povezani sa identitetom firme, imidžom, ljudskom atmosferom i sl. Stoga menadžment mora biti svestan opipljive i neopipljive (nematerijalne) strane ponude u nameri da upravlja zadovoljstvom kupaca. Izgradnja modela identifikacije ključnih područja za povećanje zadovoljstva kupaca, preduslov je efikasnog upravljanja njihovom lojalnošću i zadovoljstvom. Kategorija lojalnih kupaca, onih koji ponavljaju svoje aktivnosti kupovine, formira značajnu konkurentnu prednost za biznis. Na superkonkurentnim tržištima firmama su potrebni novi pristupi za povećanje prodaje i profita. Novi izvori mogućnosti se realizuju u odnosima, mrežama i uzajamnom dejstvu (interakciji). „Danas se konkurencija više ne odigrava između kompanija, već između njihovih marketing mreža, a prevagu dobija ona kompanija koja je izgradila bolju mrežu. Princip rada je jednostavan: izgraditi efikasnu mrežu odnosa sa glavnim stejkholderima i profit neće izostati“ (Anderson et al., 1994).

Tradicionalni, transakcioni marketing, sa usmerenjem na privlačenje novih kupaca, postao je manje efikasan. Marketing odnosa dotiče i privlačenje novih kupaca i zadržavanje i razvijanje dugoročnih odnosa sa postojećim kupcima, fokusirajući se na isporuku vrednosti i zadovoljstvo kupaca. Dodatno opravdanje za širenje prakse marketinga odnosa je u tome što on može biti višestruko jeftiniji i efektivniji. Polazi od toga da je lakše zadržati postojeće kupce, nego privući nove na zrelih tržištima.

Transakcioni marketing ne treba odbaciti. On se može posmatrati kao baza, odnosno kao temelj kuće. Bez dobre segmentacije tržišta, izbora ciljeva, adekvatnog pozicioniranja i efikasnog upravljanja elementima marketing miksa, kompanija ili destinacija bi teško mogle ostvariti uspeh.

Danas postoje tri prevladavajuće škole marketinga odnosa: nordijska, IMP Group i Anglo-australijska (Ivanković, 2008, str. 531).¹ Nordijska škola bazira se na marketingu na polju usluga, pa je najbliža predmetu ovog rada. Polazi od koncepta usluga kao izvora diferencijacije, oplemenjivanja kvaliteta odnosa, lojalnosti kupaca i životnog ciklusa potrošača. Tri procesa su dominantna: interakcija, razmena mišljenja i vrednost.

¹ Rad je sastavni deo istraživanja u okviru naučnog projekta 067-0000000-3351 „Menadžerski alati u digitalnom preduzeću“ Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, uz pomoć Ministarstva nauke RH (str. 523).

4. MARKETING ODNOSA U TURIZMU

Marketing odnosa daje značajan doprinos održivom razvoju turizma. Da bi bio uspешan, turizam (kompanija, destinacija) mora da izgradi veoma kompleksnu mrežu odnosa sa velikim brojem raznorodnih stejkholdera iz sva tri sektora: poslovnog, javnog i civilnog. Razmatranje pitanja konkurentnosti može da se vrši na nivou turističke destinacije, ali i na nivou turističkog proizvoda ili privrednog subjekta, kao nosioca parcijalnog proizvoda, odnosno usluge. Počiva na stavu da je doživljaj koji turista stiže na destinaciji, kao posledica uspešnog organizovanja vrednosnog lanca, integralni proizvod u turizmu. U skladu sa tim, konkurencija u turizmu se usredsređuje na turističku destinaciju. Prevashodna motivacija za povezivanje učesnika u lancu vrednosti je da se klijentela privuče na destinaciju, a zatim da se proda sopstveni proizvod.

Pod konkurentnošću turističke destinacije može se smatrati sposobnost menadžmenta da obezbeđuje bolja iskustva za posetioce uz očuvanje prirodnih i kulturnih resursa za buduće generacije. To podrazumeva povećanje turističke potrošnje i profita davalaca usluga, ali ne znači nužno i povećanje broja dolazaka i noćenja, već povećanje kvaliteta ponude za prihvatljiv broj turista. Koncept turističke destinacije temelji se na razvijanju odnosa između organizacija, odnosno njihovom umrežavanju (eng. networking) ili grupisanju (eng. clustering) u cilju formiranja destinacijskih veza. Sa stanovišta marketinga odnosa, konkurentnost se zasniva na efikasnosti marketing mreže kompanije ili destinacije. Marketing odnosa obuhvata negovanje veza ne samo sa kupcima, već i sa brojnim poslovnim partnerima, delovima javnosti zainteresovanim za finansije (akcionari, investitori) i društveno odgovorno poslovanje (civilne organizacije).

Po našem mišljenju, jačanje uloge marketinga odnosa u turizmu ogleda se u promenama vrednosnog sistema koje su uticale na uspostavljanje novog životnog obrasca. Došlo je do afirmacije takvih životnih stilova koji su u potpunosti promenili navike u ponašanju potrošača. Pojava novih informacionih i komunikacionih tehnologija, zajedno sa novim saznanjima i porastom društvene odgovornosti, doveli su do osvajanja novih turista. Ovi „novi potrošači“ su bolje informisani, nezavisniji, više individualisti i uključeni. Očekuju da imaju više izbora, traže brzinu i upotrebu tehnologije da savladaju prepreke i ograničenja. Posećuju destinaciju koja im pruži visok stepen zadovoljstva i više puta godišnje (rekreacija, kultura, avantura, događaji, „City-break“...) Sve manje koriste standardne kanale prodaje. Opređeljuju se za direk-

tnu, odnosno Internet prodaju. U SAD najveći broj aranžmana prodaju NVO za svoje članstvo. Promene na strani tražnje značajno je uočiti u ranoj fazi, kako bi se blagovremeno mogle pripremiti nove marketing strategije. Model sistema marketinga odnosa u turizmu mora se zasnivati na informacionoj superiornosti, transformaciji potrošača u klijente, izgradnji i upravljanju relacijom privredni subjekat - klijent, definisanju upravljanja odnosima s potrošačima, stvaranju i održavanju lojalnosti, te razvoju ljudskog potencijala i prilagođavanju organizacije.

5. MODEL 30Rs MARKETINGA ODNOSA

Marketing strategija se dugo zasnivala na 4P - proizvod, cena, promocija, mesto (kanali prodaje) tradicionalnog marketing menadžmenta. Struktura koncepta marketing miksa se u poslednje vreme intenzivno razvija, tako da je do danas definisano tridesetak relacija koje predstavljaju novu strukturu marketing promišljanja i delovanja. U dosadašnjoj teoriji marketinga obrađivane su klasične marketing relacije (R_1 - R_3). Specijalne marketing relacije (R_4 - R_{17}) predstavljaju neke od aspekata klasičnih relacija, uz izvesne dopune, (kupac kao član, zelene relacije i sl.). Mega relacije (R_{18} - R_{23}), predstavljaju marketing relacije između ekonomije i društva, obuhvatajući aktivnosti mega marketinga (politička moć, javno mnjenje, lobiranje), mega udruženja (velike korporacije i udruženja) i socijalnih odnosa (prijateljstvo, etnička pripadnost). Nano relacije (R_{24} - R_{30}) su relacije putem kojih se spajaju tržišne relacije sa relacijama unutar preduzeća (npr. relacije između operativnog menadžmenta i marketinga). U tabeli 1. prikazan je koncept marketing miksa marketinga odnosa.

Za turizam su i dalje važne klasične relacije, odnosno, klasična dijada, klasična trijada i klasična mreža, i njima marketing odnosa daje poseban značaj. Međutim, danas sve više dolazi do uspostavljanja odnosa saradnje i partnerstava između kompanija i svih aktera na turističkoj destinaciji i izvan nje (mreže i klasteri). Formiranjem mreža uspostavljaju se horizontalne relacije preduzeća na tržištu istog finalnog proizvoda. Klasteri su obično međusektorske mreže između činilaca u lancu vrednosti na stvaranju proizvoda i usluga i inovacija. Uključuju horizontalne, vertikalne i dijagonalne relacije između aktera iz poslovnog, javnog i civilnog sektora, kao i međunarodnih stručnih i političkih subjekata.

Javni sektor, poput privatnog, koristi mešavinu sredstava i tehnika da olakšaju strategiju marketinga

TABELA 1. Koncept marketing miksa marketinga odnosa

KLASIČNI MARKETING ODNOSI
Klasična dijada - odnosi između ponuđača i kupca
Klasična trijada - odnosi u trouglu ponuđač - kupac - konkurent
Klasična mreža - kanali distribucije
SPECIJALNI MARKETING ODNOSI
Odnosi stalno zaposlenih na poslovima marketinga i onih koji povremeno obavljaju ove aktivnosti
Susret sa uslugom - kontakt između kupaca i davalaca usluga
Višestrani kupac i višestrani dobavljač
Odnos sa kupcem našeg kupca
Opreznost prema slabljenju odnosa (sa kupcima)
Odnos prema nezadovoljnom kupcu
Monopolski odnos
Kupac kao „član“ (uključivanje u programe radi stvaranja dugoročne saradnje)
Odnos na osnovu informacione tehnologije
Nepersonalni odnosi - odnosi prema simbolima i objektima
Nekomercijalni odnos
Zelena relacija (odnos prema okruženju)
Odnos zasnovan na zakonu
Odnos prema kriminalnoj mreži
MEGA ODNOSI
Lične i socijalne mreže
Mega marketing: kupac se ne nalazi uvek na tržištu (vlade, zakonodavci, uticajni pojedinci)
Uticaji udruženja na promene tržišnih mehanizama (odnosi sa udruženjima)
Odnos vezan za obrazovanje (čest razlog udruživanja)
Uticaj mega udruženja na promene osnovnih uslova marketinga
Odnos prema sredstvima masovnih komunikacija (mass-media)
NANO ODNOSI
Tržišni mehanizmi su (mogu biti) doneti unutar preduzeća
Odnos sa internim kupcem
Kvalitet i orijentacija ka kupcu: odnos operativnog menadžmenta i marketinga
Interni marketing - deo marketinga odnosa: odnosi sa „tržištem zaposlenih“
Dvodimenzionalna matrica odnosa (proizvodni menadžment - prodaja)
Odnos sa eksternim isporučiocima marketing usluga
Odnos sa vlasnicima i finansijerima

IZVOR: Gummesson, 2002, str 28-29.

odnosa, koji ističe građenje čvrstih veza između organizacije i svih tržišnih stakeholdera. U okviru te nove paradigme, ovo koristi kako javnom sektoru, tako i složenoj tržišnoj mreži pojedinaca i organizacija. Svako uzajamno dejstvo obezbeđuje mogućnost jačanja veza među stakeholderima. Stvaranje vrednosti dešava se u složenim mrežama aktivnosti u koje su uključeni mnogi stakeholderi. Među njima su posrednici, zaposleni, akcionari, naučnici i stručnjaci, građani, mediji, zajednica i dr.

Nevladine organizacije, zbog svog neprofitnog karaktera, u turizmu su veoma korisne radi neutral-

ne pozicije sa koje mogu delovati aktivnostima mega marketinga. One, na primer, uspešno obavljaju sledeće poslove: lobiranje vlada i institucija, organizovanje ciljanih projekata i kampanja obezbeđenja finansija, zastupanje, obuku, razvoj i širenje informacija i pravila ponašanja usmerenih prema turistima i drugim ključnim akterima. Ekološke NVO su presudni činio- ci razvoja kapaciteta ekoturizma širom sveta.

Priroda i značaj odnosa – Koncept marketinga odnosa zasniva se na 30Rs organizovanih u tri grupe. Tržišni odnosi usmerene su na tržište i njegove osnovne

činioc: kupce (turiste i asocijacije), dobavljače, posrednike i konkurente. Drugi krug činilaca koji utiču na marketing nalazi se u sektoru politike, naučnog istraživanja, lobiranja, javnog mnjenja i sl. Oni daju mega relacije. Među njima su alijanse, međunarodne relacije i mediji. Nano relacije obuhvataju unutrašnje relacije kompanije, kako je nešto organizovano i kako komuniciraju zaposleni i odeljenja. Ipak, svi nivoi relacija su usko povezani. Na primer, mega nivo određuje uslove za tržište i nano nivo. Uzimanje u obzir samo tržišnih relacija, što je najčešći slučaj kod pristupa relacijama, sužava marketing na taktiku, dok su izgubljene glavne strategije, organizacione strukture i procesi (Gummesson, 2007, str. 21). Može se zaključiti da je opšta teorija umrežavanja primenjiva na sve vrste marketing situacija. Obično se misli da su relacije lične i da su 30Rs primarne ako se odvijaju između ljudi. Naravno, postoje relacije koje uključuju objekte, simbole i druge manje opipljive fenomene. Naši odnosi sa kompanijama i njihovim proizvodima su često nepersonalni, ali ne manje značajni. Odnosi se manifestuju u konotacijama imena kompanije, brendova ili trgovačkih marki, a u turizmu i celih destinacija. Robe i usluge imaju izvesne unutrašnje osobine. Značaj tim svojstvima dodeljujemo upravo mi kao potrošači. Pozicioniranje tako predstavlja „događaj“ u mozgu kupca, odnosno postaje strategija određivanja mesta proizvoda, usluge, znamenitosti, događaja, cele destinacije i sl. U nastavku ćemo se pozabavit i nekim relacijama koje zaslužuju pažnju sa stanovišta ukupnih odraza i učinaka u turističkom marketingu.

Nekomercijalni odnosi – Marketing je prevashodno komercijalni deo ekonomije. On upućuje kompanije kako da se ponašaju na tržištu, uvažavajući profit kao merilo uspeha i opstanka. Ekonomija se velikim delom zasniva i na neprofitnim organizacijama. Javni autoriteti i uslužne agencije sve više postaju granična linija organizacija. Oni žive u nejasnoj zoni između javnog, odnosno nekomercijalnog, finansiranog porezom i privatnog, iz konkurentne tržišne ekonomije. Deregulacija i privatizacija su bile dugogodišnja međunarodna strategija. Danas se veliki deo ovog sektora organizuje u obe alternative, privatnoj i javnoj - na primer, obrazovanje, zdravstvo, socijalno staranje, komunalne službe i dr. Javni sektor postepeno shvata potrebu marketinga i menadžmenta u prilagođenom obliku. Jedno od ključnih obeležja novog javnog menadžmenta je profesionalna etika, što zahteva redefinisavanje etičke dimenzije odnosa u javnim službama. Ovaj pristup uključuje novi tretman građana kao korisnika usluga javne uprave, i ne samo građana, već i

privatnog sektora, nevladinih organizacija i udruženja. Oni se sve više tretiraju kao potrošači koji pribavljaju određena dobra i koriste određene usluge koje im isporučuje javna uprava.

U turizmu, vlade sve više usmeravaju aktivnosti na promociju i marketing. Mnogi regioni i države uveli su sopstvene akreditacione programe. Lokalne uprave napreduju u razvoju ekološke i socio-kulturne odgovornosti. Poznat je primer Veća oblasti Kaikoura na Novom Zelandu, koje je, zbog angažovanja na održivom turizmu, postalo prva vlast u svetu koja je u celosti ispunila uslove programa „Green Globe“ (Zelena planeta), za razvoj svesti o životnoj sredini, obrazovanju, obuci i praktičnom upravljanju ekoturizmom na destinaciji (Weaver, 2006, str 148). Postoji takođe još ceo jedan nekomercijalni sektor, poznat kao civilni, neprofitni, nevladin ili treći sektor. Dok javni sektor biva plaćen iz budžeta, nevladin sektor prima sredstva iz donacija, kroz javne fondove i, takođe, poreze. Treći sektor je najbrže rastući ekonomski sektor. U SAD on zapošljava više ljudi nego privatni i javni sektor zajedno (Drucker, 1989). Značajan deo predstavlja građenje odnosa sa donatorima iz razvojnih fondova. Kompanije sve više razvijaju strategije za njihove donacije kao što je finansiranje dugoročnih projekata. Takvi primeri su programi zaštite životne sredine, spomenika kulture, razvoja malih preduzeća, smanjenja siromaštva, pomoći lokalnim zajednicama, suzbijanja diskriminacije i sl. Uz pomoć različitih fondacija i agencija, konzervatorske NVO jačaju i materijalnu bazu svoje aktivnosti tako da ostvaruju respektabilan uticaj na razvoj politike i programa ekoturizma. Istovremeno su sa svojom stručnošću i uključenošću, važan korektivni faktor i čuvar od neodrživih i neodgovarajućih politika. Ustvari, one sve više razvijaju svoje ekoturističke programe. Na primer, najveća svetska organizacija za zaštitu - Asocijacija za očuvanje prirode (The Nature Conservancy), razvila je program ekoturizma koji podržava odgovorni razvoj ekoturističkih proizvoda i razvoj korisnika nadoknada za pomoć zaštiti i održivom razvoju projekata u Ekvadoru, Belizeu, Kosta Riki, Gvatemali, Jamajci, Dominikanskoj Republici, Boliviji, Peruu i dr. (Epler-Wood, 2002, str 38-39).

Odnos prema okruženju – To je veoma aktuelan trend odnosa između kupaca i dobavljača preko ekoloških pitanja. Ove relacije tiču se načina ponašanja kompanija prema životnoj sredini i problemima zdravlja u njihovim ponudama i odnosa koje kreiraju prema pojedincima i zajednicama. Uprkos činjenici da se pitanja životne sredine, zdravlja i održivog razvoja duže

vremena nalaze u žiži javnih debata, od lokalnog do svetskog nivoa, oni su predmet novog tipa odnosa prema kupcima i društvu.

Odnos prema zaštiti životne sredine je veoma značajan za konkurentsku poziciju preduzeća jer uzrokuje potrebu dodanih ulaganja. Tako će regioni u kojima se neguje visok standard zaštite životne sredine biti izbegavani od strane investitora. Iz toga proizilazi da samo tržište nije u stanju da razvoj usmeri u pravcu održivosti. Potrebni su dodatni instrumenti kao što su propisi, standardi, vrednosti, etički principi, kodeksi ponašanja i slično, dakle, uticaji koji dolaze iz javnog i civilnog sektora.

Zelene relacije su u širem poimanju pitanje etike, koje delimično može biti oprečno komercijalnim interesima. Gledišta pojedinih autora ovde se značajno razlikuju. Prema Fridmanu „postoji samo, i samo jedna društvena odgovornost preduzeća - da koristi resurse i da se angažuje u koncipiranju aktivnosti na uvećanju svog profita, tako dugo dok ostaje u okviru pravila igre, onaj koji se, takoreći, angažuje u otvorenoj i slobodnoj konkurenciji bez varke i podvale“ (Stanford, 2006, str. 45).² Postoje i oni koji veruju da odgovorno ponašanje proističe iz straha od negativne slike u javnosti i da kompanije igraju „laskanje dobrotom“ sa društvenom odgovornošću. U turizmu, bez obzira na korporativnu motivaciju i percepciju, turisti su oni koji biraju kompaniju koja pokazuje visok stepen društveno odgovornog poslovanja (DOP). Postoje štampani vodiči za etičke odmore. Takvi vodiči osposobljavaju turiste da donesu odluke birajući bolje kompanije. Kompanije (treba da) znaju da ovi turisti uglavnom raspolažu visokim nivoom dohotka i obrazovanja i da umeju da kazne neprikladna ponašanja.

Kompanije i vlade su se opirale da preduzmu odlučnu akciju. Zakonodavstvo ih često nije prinuđivalo ili je bilo nedosledno u sankcionisanju. To je otežavalo primenu efektivnih ugovora, konvencija, deklaracija, smernica i preporuka, u vezi ekologije i zdravlja, od strane UN, EU, WTO, UNEP i drugih međunarodnih organizacija. U kasnijim godinama, interesovanje je poraslo i mnogi ljudi su počeli da shvataju potrebu za akcijom.

Raste broj udruženja „zelenih potrošača“ i drugih ekološki prijateljskih organizacija. Zeleni marketing je postao sub-disciplina marketinga. U turizmu je stvorena posebna kategorija potrošača - ekoturisti, posebna tržišna „niša“ - ekoturizam, set principa sa tri ključna kriterijuma: (1) uvažavanje prirodnih atrakci-

ja, (2) obrazovna motivacija i (3) ekološka i socijalna održivost, portfolio novih proizvoda alternativnog turizma, radi se na podmlađivanju destinacija i proizvoda masovnog turizma, „ozelenjavanju proizvoda“ i dr. Preduzeća sve više poštuju trostruku donju granicu (triple bottom line) održivosti.

Mega odnosi – Mega odnosi su locirani za stepen iznad tržišnih odnosa, u društvu u celini. Mega odnosi (R_{18} - R_{23}) obezbeđuju uslove za tržišne odnose. Za razumevanje njihove uloge, posebno u turizmu, daćemo kratak prikaz najvažnijih mega odnosa.

Lične i društvene veze - R_{18} su veoma stabilan deo društvenog života. Formiranje i održavanje socijalnih mreža su značajni zadaci za preduzeće. Slika 2. pokazuje da se lični odnosi i socijalne mreže mogu pojaviti u različitim oblastima života i one obično imaju ishodište izvan biznisa. Stoga je opravdano pristupiti im kao mega odnosima.

Nezavisno od relacija između pojedinaca u firmama koje se bave prodajom ili kupovinom i njihovih socijalnih mreža, tu postoje druge relacije koje otvaraju ili zatvaraju prisustvo na tržištu. To iskazuje **mega marketing - R_{19}** (Kotler, 1986, str. 117-118).

Mega marketing je marketing nad odgovarajućim tržištem koji se obraća javnom mnjenju i političkom kapacitetu. Bez početne mega odluke, tu ne postoji tržište kome se može obratiti. Taj tip marketinga čini se da će dobiti strateški značaj. Često se stvarna borba za tržište ne bije na samom tržištu. Iz ugla ekonomske teorije, tržišta se vide kao visokokonkurentna i racionalna. „Nevidljiva ruka, koja unapređuje svrhu koju on (čovjek) ni u kom slučaju ne planira ostvariti...“ (Smith, 1776), nije jedini i pouzdan fenomen samoregulacije ravnoteže između ponude i tražnje. To je takođe značajna intervencija pomoću moćnih faktora čiji uticaj nije vidljiv spolja. Deo mega marketinga je i lobiranje. Ono se danas razvilo u profesiju koja uključuje kompanije u političko odlučivanje u ranoj fazi i angažuje lobiste iz političkih krugova i drugih centara moći.

Alijansa - R_{20} je oblik organizovanih i ugovorenih relacija između ključnih stejkholdera (dobavljača, kupaca, potrošača i konkurenata). One su deo korporativne strategije i opstaju iznad tržišnih odnosa i dnevne marketing prakse. U turizmu su česte alijanse turističkih preduzeća i marketing alijanse turističkih destinacija. U hotelijerstvu su izdiferencirane četiri grupe alijansi: strategijske alijanse (od jedinstvenog sistema rezervacija do kompleksnih mreža hotela, prevoza, prodaje paket-aranžmana i konferencijskih usluga), franšizing (vrsta koncesije), menadžment

² Iz eseja Fridmana (Milton Friedman) štampanog u Njujork Tajmsu 1970. godine - Prema: Stanford, 2006, str. 45.

SLIKA 2. Različiti tipovi odnosa koje obrazuju individualnu društvenu mrežu



Izvor: Gummesson, 2002, str. 148

ugovori i zajednička ulaganja. Dok u SAD alijanse dominiraju sektorom smeštaja, u Evropi dominiraju tržištem turopoperatora. Samo Cendant Corporation iz SAD raspolaže sa preko 6.600 hotela i više od 550 hiljada soba. Među deset najvećih turopoperatora, po tri su iz Nemačke i Velike Britanije. Najveći turopoperator TUI-Nemačka ostvaruje godišnji promet od preko 40 milijardi evra. U Velikoj Britaniji četiri ujedinjena turopoperatora čine više od 60% tržišta putničkih usluga, dok u celoj Evropi, takođe više od 60% turističkih aranžmana prodaje mala grupa ujedinjenih turopoperatora (Pavlič, 2004, str. 220-222).

Relacije znanja - R21 zahtevaju kompleksne mreže. Treba da budu bliskije nego proizvodne relacije. U doba razvoja ICT, inovacija u proizvodnji i logistici, mreža i klastera, preduzetništva u funkciji održivog razvoja, relacije znanja dobijaju sve veći značaj. U turizmu imaju veliki potencijal i širinu. Turistički proizvod, ma koliko složen i atraktivan, samo je jedna aplikacija znanja. Intelektualni kapital, čiji je deo znanje, nije vidljiv u zvaničnim bilansima, pa je često podcenjen. Područja učenja u turizmu (Tourism Learning Area - TLA) su konkretna primena novog pristupa prema obrazovanju i obuci. Bitna karakteristika TLA je umrežavanje svih lokalnih stejkholdera. To uključuje odnose između poslovnih agencija za podršku, institucija za obuku, predstavnika turističke privrede i javnih autoriteta (Rhodri, 2007). TLA pristup zahteva jak partnerski aranžman, osećaj za napredovanje svih ključnih partnera, stabilne odnose i sredstva za razvoj.

Mega alijanse - R22 su alijanse iznad kompanija, industrija i nacija. One menjaju temeljne uslove za marketing. Mega alijanse su uspostavljene posredstvom parlamenata i vlada, ali takođe kroz rezolucije dobijaju nadnacionalni nivo. One diktiraju uslove za nove odnose i mrežne konstelacije koje postaju deo marketinga. Mega alijanse kao EU, NAFTA, FTAA i druge, stvaraju mega uslove koji opredeljuju uloge i pravila na tržištu. Mala i srednja preduzeća, koja su preovlađujuća u turizmu Srbije i mnogih drugih zemalja, nemaju velike šanse u pojedinačnim nastupima. Uspostavljanje međusektorskih partnerstava (mreže i klasteri), najbolji je način za poboljšanje njihove konkurentnosti.

Relacija mas medija - R23 je sve značajnija mega relacija jer mediji izveštavaju o korporacijama, vladama i tržištima. Mediji imaju uticaj na marketing, ali primarno ostvaruju uticaj na mega nivou. Oni su deo društva pre nego tržišta. Odnosi se mogu uspostavljati (1) između organizacije i medija, (2) medija i njihovih konzumenata i (3) organizacije i konzumenata medija. Odnosi sa javnošću – PR, su prevashodno sredstvo marketinga. Postoje i posrednici kao Reuters i United Press (UP) koji vrše selekciju i distribuciju informacija. Oni su veletrgovci distributivnih mreža „vesti“, a TV i radio stanice, novine i časopisi su njihovi maloprodavci. Relacije mas-medija su značajne za marketing odnosa u turizmu. One omogućavaju stvaranje zadovoljnih i lojalnih kupaca i uspostavljanje odnosa bliskosti i poverenja kompanija i potrošača koji su uvek udaljeni.

Nano odnosi – Nano relacije (R_{24} - R_{30}) su zastupljene u organizacionoj strukturi, sistemima i procesima vezanim za dobavljače. One obezbeđuju hipoteze za implementaciju marketing aktivnosti i uspeh kod tržišnih i mega relacija. One takođe stvaraju osnove za upotrebu mega relacija. Nano relacije pokazuju da unutar kompanije postoji tržišna ekonomija i da granice između spoljnog i unutrašnjeg posla kompanije postaju sve relativnije.

Sa aspekta turizma i usluga, značajna je relacija između operacija menadžmenta i marketinga. Marketing literatura često predstavlja dve suprotne perspektive, orijentaciju prema tržištu, tj. kupcu, i orijentaciju na proizvodnju, tj. proizvod. **Odnos sa internim kupcem - R_{25}** tretira funkcionalnu zavisnost, gde su marketing i menadžment dve međusobno zavisne funkcije. Prvo, to su ključne funkcije u jednoj kompaniji i drugo, zajedničko upravljanje njima daje značajan doprinos modernom menadžmentu kvaliteta-upravljanju kvalitetom.

6. STANJE MARKETINGA ODNOSA U SRBIJI

Marketing odnosa, kao izgradnja bliskih, dugoročnih veza sa svim pojedincima i organizacijama koje doprinose tržišnom uspehu turističkog proizvoda, preduzeća i destinacije, kod nas je relativno nerazvijen koncept. Tri osnovna sektora društva u Srbiji karakteriše gotovo potpuno odsustvo efikasnih partnerstava, mreža i klastera, u svim oblastima, a time i u turizmu (Smartkolektiv, 2007, str. 29-30). Sektori se međusobno ne poznaju. Javna uprava se doživljava kao nezaobilazan partner koji se ne bira svojevolejno. Aktuelno stanje karakteriše nepoznavanje poslovnog sektora i organizacija civilnog društva. Ako se tome doda i nepoverenje u građenje poslovnih mreža u okviru privatnog sektora, jasno je da je marketing odnosa, zasnovan na partnerskim mrežama u turizmu, još uvek nerazvijen. Brojni kreatori parcijalnog turističkog proizvoda moraju biti svesni međuzavisnosti postavljenih

ciljeva, kao i činjenice da od njihovog odnosa aktivnog partnerstva zavisi ostvarenje generalnih ciljeva koji se postavljaju pred integrisani turistički proizvod, onaj koji će kao konačan turisti izabrati ili uobličiti.

U zemljama u tranziciji, kao što je Srbija, nije izvršena regionalizacija u skladu sa evropskim standardima, ne postoje regionalni računi i statistike, a komunikacija i koordinacija između pojedinih nivoa vlasti je na veoma niskom stupnju. Stoga nedostaje odgovarajuća politika koja bi podržavala razvoj partnerstava. Nije do kraja jasno ko treba da bude inicijator i nosilac aktivnosti na realizaciji ovih partnerstava. Smatramo da to treba da budu javno-privatne destinacijske menadžment organizacije (DMO). Postojeće turističke organizacije kod nas treba što pre osposobiti, da pored poslova spoljnog marketinga, obavljaju i poslove unutrašnjeg razvoja destinacije, usmerenih na rast njene konkurentnosti i održivosti (izgradnja odnosa, partnerstava, mreža, klastera...).

7. ZAKLJUČAK

Turizam je kompleksan paket usluga i roba koje idu zajedno kroz aktivnosti preduzetnika, planera, davalaca usluga i turista. Izrada i realizacija programa turističke ponude značajne za širok spektar publike, izazov je koji zahteva više nego veštu marketing kampanju i primenu koncepta marketinga odnosa. Istovremeno, nastup mora biti zasnovan na prethodnom znanju o prirodnim i kulturnim vrednostima koje se nude, kao i karakteristikama široke publike. Međusektorska partnerstva u turizmu se formiraju kroz proces izgradnje uzajamnog razumevanja i usmeravaju na zajedničko rešavanje problema i uspostavljanje odnosa između kompanija, vlada i civilnog društva.

Kompanije nastoje da obezbede dugoročnu profitabilnost i opstanak. Ali, u praksi, kratkoročnim razmišljanjima se daje prednost. Opstati ove godine je potreban uslov za dugoročni opstanak. Marketing u svetlu relacija, mreža i interakcija postaje imperativ uspešnog razvoja privrede i društva.

Reference:

- Anderson, J.C. et al., (1994), „Dyadic Business Relationships within a Business Network Context“, *Journal of Marketing*, Prema: Kotler, Ph., Keller, K.L.(2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, p. 18.
- Berry, L., (1983), „Relationship Marketing“, in: Berry, L. et al., *Emerging Perspectives in Service Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL.
- Brito, C., (2008), *Relationship Marketing: From Its Origins to the Current Streams of Research*, Faculty of the Economics, University of Porto
- Drucker, P., (1989), *Managing The Non-Profit Organization*, www.torrentreactor.net/.../Managing-The-Non-Profit-Organization-Peter-Drucker-1989
- Epler Wood, M., (2002), *Ecotourism: Principles, Practices & Policies for Sustainability*, UNEP, TIES
- Grönroos, C., (1996), „Relationship marketing logic“, *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 1, pp.7-18.
- Gummesson, E., (2002), *Total Relationship Marketing: From 4Ps to 30 Rs*, second edition, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Gummesson, E., (2007), „Exit Services Marketing – Enter Service Marketing“, *The Journal of Customer Behaviour*, Vol. 6, No. 2, Stockholm University School of Business, pp. 113-141.
- Ivanković, J., (2008), „Marketing odnosa i isporuka vrednosti kupcima“, *Ekonomski pregled*, Vol. 59 No. 9-10, str. 523-548.
- Kotler, Ph., (1986), „Megamarketing“, *Harvard Business Review*, March–April 1986, pp. 117–24.
- Kotler, Ph., Keller, K.L., (2006), *Marketing menadžment*, 12. izdanje, Data status, Beograd
- Levitt, T., (1983), *The Marketing Imagination*, The Free Press, New York, NY
- Pavlič I., (2004), „Suvremene tendencije u razvoju svjetskog turizma i globalizacijski procesi“, *Naše more*, Vol.51 No (5-6)/2004, str. 214-226.
- Rhodri, T.(2007), *Fostering SME and Entrepreneurship Development in the Tourism Sector in Bulgaria - An active review*, OECD LEED, Trento Centre
- Smartkolektiv,(2007), *Studija o mogućnostima za međusektorska partnerstva u Srbiji*, Beograd
- Smith, A.(1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (Priroda i uzroci blagostanja nacija) http://www.dadalog.org/nachhaltigkeit_hr/grundkurs_5/globalisierung.htm
- Stanford, D.(2006), *Responsible Tourism, Responsible Tourists: What makes a responsible tourist in New Zealand?*, Victoria University, Wellington
- Weaver, D.(2006), *Sustainable Tourism: Theory and Practice*, Butterworth - Heinemann, London

Summary:

Relationship Nature of a Tourism Marketing

Vaso Jegdić

A tourist product presents complex system of services and goods. Integral tourist product is formed by establishing relationships and partnerships among all partners (stakeholders) on the tourist destination. Tourist partnerships involve creators of partial products from the business sector, governments, local communities, NGOs, science and educational institutions etc. On the international level, multilateral agencies, UN system, regional agencies, financial institutions and development agencies of particular countries, have important role.

Relationship marketing offers important contribution to the tourism development, because familiar, lasting relationships of key actors are on the basis of a tourism phenomenon. It is not just a multidimensional structure of a direct marketing. It is a multiple interaction approach with customers, suppliers and other stakeholders. By that, tourists participate not only as consumers, but also in forming or „montage“ the product on the destination.

Keywords: Integral tourist product, Partnership, Stakeholders, Relationship marketing

Kontakt:

Jegdić Vaso

doktorant i predavač na Fakultetu za sport i turizam Novi Sad
Univerziteta „Metropolitan“ Beograd
e-mail: vasojegdic@gmail.com



Modeli projektno – matrične organizacije marketinga

Dragutin Gutić, Siniša Rudelj

Rezime: Organizacija marketinga je verovatno jedno od područja koje je oduvek bilo interesantno i u teoriji i u praksi marketinga. Možda je čak više danas zastupljeno u marketinškoj praksi, nego u marketinškoj teoriji. No isto tako, to je područje koje je često sticajem različitih okolnosti dosta marginalizovano, fokusirano na važan, ali sporedni kolosek. U ovom radu nastojanja su nam da prikazemo samo neke od mogućnosti organizacije marketinga po modelima projektno-matrične organizacije. To su samo neki od brojnih drugih vrsta modela koje danas poznaje savremena poslovna organizacija

Ključne reči: marketing organizacija; projektno-matrični modeli; timsko upravljanje; marketing projekti; marketing funkcija; upravljanje proizvodima; upravljanje tržištima.

UVOD

Za razliku od teorije i prakse preduzeća, u marketing organizaciji do danas nisu dostignuti ni brojni oblici ni sadržaji koji joj stoje na raspolaganju.¹ Može se slobodno dati ocena da marketing organizacija danas u većini naših preduzeća u skoro svim njenim delovima vidno zaostaje za razvojem korporativne organizacije – uslovno organizacije na nivou preduzeća kao celine.² Zašto je to tako? Marketing menadžeri su oduvek bili zaokupljeni osnovnim aktivnostima marketinga kao na primer: rastom prodaje, analizom tražnje, rastom tržišta i tržnog učešća, istraživanjem tržišta, uvođenjem novih proizvoda, modifikacijom proizvoda, promocijom, distribucijom itd. Oni su retko nalazili za shodno da se malo više usmere na različite aspekte upravljanja marketingom kao na primer: planiranjem i kontrolom marketinga, te marketing organizacijom i njenim vođenjem. Ono što treba istaći je da je organizacija jedna od osnovnih i veoma važnih aktivnosti svakog, pa tako i marketing menadžera³. Koliko god vredi činjenica da je marketing organizacija sastavni deo ukupne organizacije preduzeća (korporativne organizacije) i da deli njenu sudbinu isto je tako i činjenica da svaka, pa i marketing funkcija preduzeća, ima svoje specifičnosti u odnosu na ostale.

Ostavljajući organizaciju marketinga kao neku usputnu, sporednu, manje važnu aktivnost, marketing menadžeri rizikuju jako puno. Mnogi od njih tek kad je kasno shvate da je veliki deo njihovih napora dao slabije rezultate upravo zbog nedovoljno usmerene pažnje na organizaciju funkcije koja im je poverena. Organizacija marketinga nije opšta šema, šablon koju se može svugde primeniti po istom modelu. Ne postoje dva ista marketinga, pa ni dve iste marketing organizacije. Svaka je organizacija specifična, jer je oblikuje niz unutrašnjih i spoljnih faktora koje treba pratiti i istraživati.

¹ Videti na primer izloženi obim i sadržaje organizacijskih struktura u: Sikavica P., Novak M.: »Poslovna organizacija«, Informator, Zagreb, 1999.g. ili na primer Kotler Ph., Kevin L.: »Upravljanje marketingom«, Mate, Zagreb, 2008.g.

² Najizraženije zaostajanje marketing organizacije je u području razvoja organizacionih struktura (posebno savremenih modela koje poznaje organizacija preduzeća), zatim u području izgradnje organizacione kulture i organizacionog ponašanja, te vođenja organizacije.

³ U svakom udžbeniku menadžmenta organizacija je neodvojivi deo svakog menadžera. Videti, na primer: Armstrong M.: »Kompletna menadžerska znanja«, MEP Coinsult, Zagreb, 2002.; Brekić J.: »Inovativni menadžment«, Alinea, Zagreb, 1994.; Griffin W.R.: »Management«, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990. itd.

SLIKA 1. Projektno – matrična struktura marketing organizacije

	b_1	b_2	b_3
a_1	c_{11}	c_{21}	c_{31}
a_2	c_{12}	c_{22}	c_{32}
a_3	c_{13}	c_{23}	c_{33}

Direktori marketing projekata (a_1, a_2, a_3)

Direktori marketing funkcija (b_1, b_2, b_3)

Članovi marketing tima – specijalisti projekata ($c_1...c_3$)

U ovom radu nastoji se prikazati niz mogućnosti modeliranja organizacione strukture marketinga na postavkama projektno-matričnih modela⁴.

1. POJAM PROJEKTNO-MATRIČNE ORGANIZACIJE

Glavna karakteristika brojnih i različitih funkcijskih modela organizacije marketinga (koji se uglavnom spominju i citiraju u literaturi marketinga) je da postoji jedan jedinstveni i direktni lanac upravljanja marketing organizacijom: «jedan nadređeni – jedan ili više podređenih»⁵. Svaki zaposleni u marketingu imao je samo jednog nadređenog.

Za razliku od tih modela, projektno - matrična organizacija počiva na najmanje dualnom komandnom sistemu. Svaki zaposleni u marketing funkciji odgovara najmanje dvojici direktora. Model je zasnovan na «input – output» relacijama informacija i rezultata gde marketing menadžeri resursa čine input, a menadžeri marketing aktivnosti output⁶. Konkretizovan je u relaciji «menadžer marketing projekta – menadžer marketing funkcije» (slika 1).

Projektno – matrična struktura se najčešće koristi:

- Da bi se postigao određeni strateški marketinški cilj (na primer, uveo novi proizvod na tržište ili modifikovao postojeći proizvod u fazi njegove zrelosti).
- Kod preduzeća gde su tehnološke promene velike, česte i intenzivne, ovi modeli imaju znatnu komparativnu prednost pred funkcijskim modelima. Na primer, u fabrikama automobila ili u farmaceutskoj industriji se često koriste projektno-matrični modeli.
- Kod preduzeća srednje veličine koja imaju nekoliko linija proizvoda. Ne preporučuje se kod preduzeća s jednom linijom proizvoda, kao ni kod preduzeća s velikim brojem linija.

Projektno – matrična organizacija se koristi za određene, definisane marketing projekte. Ona nema stalni karakter marketing organizacije već privremeni. Kad se projekt završi ona prestaje. Zato se i naziva projektnom organizacijom. Kada se projekt završi zaposleni na tom projektu se vraćaju na ranije poslove ili odlaze na nove projekte. Matrično – projektna organizacija počiva na minimalnoj hijerarhijskoj kontroli. Oslanja se na timski rad⁷. Ovaj model marketing organizacije se često koristi u stanjima značajne neizvesnosti iz okruženja marketing organizacije. Isto tako je uočeno da ovu formu organizacije koriste preduzeća koja imaju međuzavisnu i nerutinsku tehnologiju.

Razlike između funkcijskih i projektno-matričnih modela organizacije marketinga prezentirani su u tabeli broj 1.

Projektno-matrični modeli organizacije marketinga mogu imati dosta široko područje primene i to u smislu prilagođavanja marketing organizacije aktuelnim potrebama. Područja u kojima ocenjujemo njihovu značajnu vrednost i primenljivost: proizvodna diferencijacija, uvođenje novih proizvoda na tržište, modifikacija proizvoda, modifikacija tržišta, primena strategija rasta, tržno pozicioniranje, izgradnja tržnih pozicija, rast tržnog udela, povećanje lojalnosti potrošača, izgradnja zadovoljstva potrošača itd.⁸

⁴ Nemamo nameru upuštati se u širu teoretsku razradu projektno-matričnih modela, jer to nije cilj ovoga rada. Zainteresovani čitaoci mogu njihovu teoretsku, širu obradu pronaći u skoro svakom udžbeniku koji obrađuje tematiku organizacije preduzeća.

⁵ O projektno-matričnim modelima u poslovnoj organizaciji postoji opsežna literatura. Zainteresovane čitaoce upućujemo da je prouče u cilju boljeg razumevanja sadržaja ove materije. Videti, npr. Omazić M., Baljkas S.: »Projektni menadžment«, Sinergija, Zagreb, 2005.g.

⁶ Videti npr. Kotler Ph., Kevin L.: »Upravljanje marketingom«, Mate, Zagreb, 2008.g., str. 695-705

⁷ Jedan od bitnih preduslova za funkcionisanje projektno-matričnog tima je zrelost članova tima. Ta zrelost se može utvrditi na različite načine. Prljača I. govori o četiri stepena zrelosti tima: naredbodavni, «prodaja», participacija i delegiranje. Videti: Prljača I. i sar.: «Projekt menadžment», PrintCom, Tuzla, 2004.g.

⁸ Postojanje određenog projektno-matričnog modela i njegova primena ne znači da istovremeno prestaje postojati postojeća marketing struktura. Naprotiv, projektno-matrični model upravlja određenim marketing projektom, a ostalim marketing aktivnostima postojeća organizaciona struktura.

TABELA 1. Razlike između funkcijskih i projektno-matričnih modela organizacije marketinga

Razlika	Projektno-matrični modeli marketing organizacije	Funkcijski modeli marketing organizacije
Hijerarhija	Jedan podređeni – dva ili više nadređenih	Jedan podređeni – jedan nadređeni
Orijentacija zaposlenih	Na marketing zadatke - projekte	Na funkciju koju obavljaju
Motivacija zaposlenih	Jasno precizirana, direktna, vezana uz rezultate projekta	Nejasna. Često ne postoji. Indirektna
Znanja, sposobnosti, veštine	Specijalistička	Opšta, usmerena
Trajnost modela	Privremena do završetka projekta	Relativno stabilna na kratki, a retko i na dugi rok
Grupisanje marketing aktivnosti	Prema projektu	Prema funkcijama
Marketing orijentacija	Na strateške marketing zadatke	Uglavnom na operativne marketing zadatke
Upravljanje	Projektni marketing tim	Zadaci unutar funkcija
Operacionalizacija	Složeni modeli koji traže duže i veće pripreme	Jednostavni za primenu
Odgovornost članova organizacije	Jasno utvrđena i postavljena	Često nejasno utvrđena

2. PREDNOSTI I NEDOSTACI PROJEKTO-MATRIČNIH MODELA

Ne postoji idealan model marketing organizacije. Svaki ima i svojih prednosti i nedostataka. Pri razmišljanju o modelima marketing strukture potrebno je poznavati prednosti i nedostatke odnosnog modela. Prednosti projektno – matrične organizacije marketinga su:

- Zaposleni u marketingu se specijalizuju za poslove na određenim projektima i tako stižu nova, dodatna znanja, sposobnosti i iskustva;
- Troškovno je efikasna, jer direktori projekata kontrolišu direktno troškove projekta i ti se troškovi iskazuju po svakom projektu. Troškovi zaposlenih pojedinih funkcija su isto tako pod kontrolom direktora projekta. Projektno – matrična organizacija je izuzetno adaptibilna i fleksibilna. Nastaje prema realnim potrebama i zahtevima određenog, definisanog projekta u marketingu;
- Specijalisti projekta se lako «sele» s jednog projekta kad ga završe na neki drugi projekt koji tek nastaje i tako se odlično iskorištavaju kumulirana znanja, veštine i iskustva;
- Motivisanost zaposlenih na projektu je direktna i intenzivna. Zadovoljni su uglavnom svojim poslom i angažmanom, a dobijaju i šansu da se dokažu;
- Direktori projekta postaju pravi profesionalci. U ovoj organizacijskoj formi njihova znanja, sposobnosti i trud dolaze direktno do izražaja;

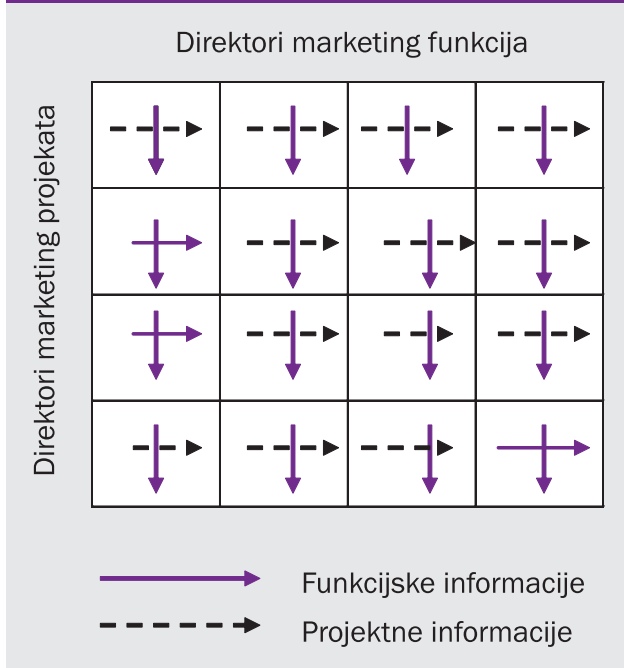
- Matrično – projektna organizacija daje, po pravilu, odličnu osnovu u realizaciji strateških marketinških ciljeva.

Nedostaci projektno – matrične organizacije su:

- Nije uvek jasno razgraničeno ko upravlja, a ko odgovara za realizaciju marketing projekta i to može dovesti do različitih međuorganizacionih sukoba u marketingu (slika 3);
- Projektno – matrična marketing organizacija, koliko god se činila jednostavnom i razumljivom, u praksi se pokazuje složenom i nastaje dosta problema u njenom funkcionisanju⁹;
- Troškovi njenog funkcionisanja su često visoki, posebno troškovi administracije i specijalista (članova projektnog tima);
- Često su otežani i izgradnja i funkcionisanje modela komuniciranja unutar organizacije. Tokovi informacija mogu se ponekada znatno usporiti. Dosta vremena se troši na koordinaciju i informisanje unutar tima (sastanci, razmena iskustava, usaglašavanja itd.) – sl. 2;
- Nisu retki ni nesporazumi i različite nedoumice oko dualne odgovornosti članova tima (specijalista marketinga - kome tačno odgovaraju za neku novonastalu situaciju). Nije moguće realno pred-

⁹ Ti problemi uglavnom nastaju zbog: a) nepoznavanja i lošeg razumevanja projektno-matričnih modela; b) loše pripreme uvođenja i uopšte dizajniranja modela; c) neizgrađenog tima i lošeg vođenja tima; d) konflikata između direktora matričnog modela.

SLIKA 2. Informacijski tokovi u projektno – matričnim marketing modelima

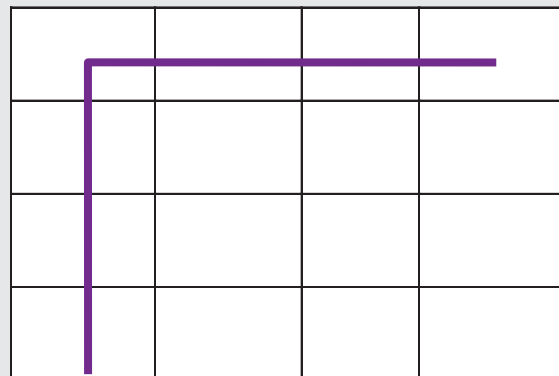


videti sve tokove aktivnosti na projektu i njihove ishode;

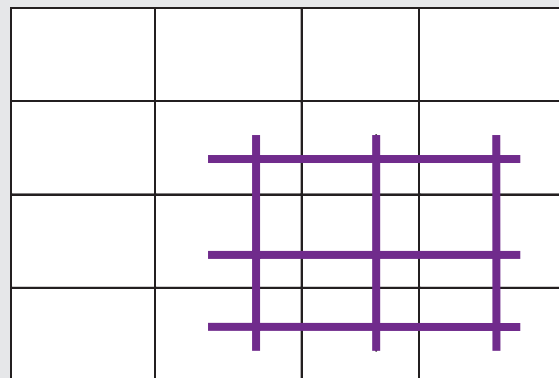
- Kod većeg broja linija proizvoda projektno – matrična organizacija marketinga je teže primenljiva, jer s porastom broja linija proizvoda otežava se koordinacija između projektnog i funkcijskog pravca vođenja marketing organizacije;
- Teško se postiže (uspostavlja), a potom održava i razvija potrebna ravnoteža između linije projekta i linije funkcija;
- Ponekada ne postoji dovoljno očekivana fleksibilnost organizacije. Brze izmene postojeće organizacije često su nemoguće, jer zahtevaju pripreme, informacije, usaglašavanja itd;
- Često se gomila «organizaciona birokratija» koja potiskuje inovativnost, inicijativu, preuzimanje rizika i sl.

Navedeni nedostaci ne trebaju navesti na razmišljanje kako su projektno-matrični modeli komplikovani za primenu i stoga zazirati od njihove primene. Oni trebaju biti samo upozorenje i uputstvo marketing menadžerima da njihovu primenu shvate ozbiljno i da kod uvođenja ovih modela organizacije obave kvalitetne i temeljite pripreme kako bi sprečili rizike od organizacionog neuspeha.

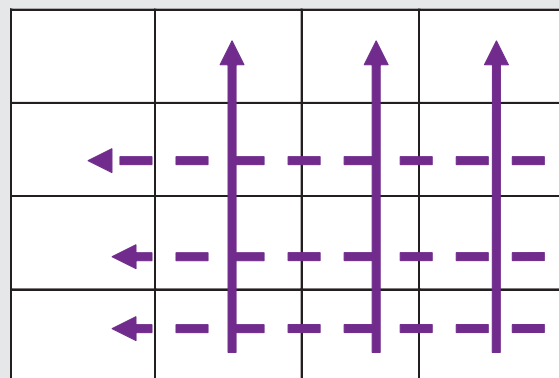
SLIKA 3. Konflikti u projektno – matričnoj marketing organizaciji



a) Sukob direktora marketing funkcija i direktora marketing projekata



b) Vertikalni i horizontalni sukob specijalista u marketing timu



c) Sukob specijalista tima i direktora marketing funkcija (pune linije) i specijalista i direktora marketing projekata (isprekidane linije)

PREGLED BROJ 1. Model upravljanja proizvodima/ upravljanja tržištima

	Direktor tržišta 1	Direktor tržišta 2	Direktor tržišta 3	Direktor tržišta 4
Direktor proizvoda «A»				
Direktor proizvoda «B»				
Direktor proizvoda «C»				

3. DVODIMENZIONALNI MODELI PROJEKTO-MATRIČNE ORGANIZACIJE MARKETINGA

Model upravljanja proizvodima/upravljanja tržištima se primenjuje najčešće u kompanijama koje proizvode puno različitih proizvoda i s kojima pokrivaju velika i različita tržišta¹⁰. Direktori proizvoda odgovaraju za: planiranje prodaje i profite, iznalaženje načina da se proizvodi modifikuju, iznalaženja načina za širenje broja kupaca i povećanje njihove lojalnosti, uspostavljaju kontakt sa svakim pojedinim direktorom tržišta i traže procenu mogućnosti prodaje na tom tržištu.

Direktori tržišta odgovaraju za: profitabilnost odnosnog tržišta, rast prodaje na odnosnom tržištu za postojeće i potencijalno nove proizvode, održavaju stalnu vezu s direktorima proizvoda

Ovaj model se pokazao vrlo skup i mogu ga primeniti samo velike kompanije koje imaju masu proizvoda i rade na velikim i zahtevnim tržištima (pregled 1).

Model upravljanja proizvodima/upravljanja fazama životnih ciklusa proizvoda na tržištima polazi od pretpostavke da za svaku fazu životnog ciklusa proizvoda na tržištu treba biti zaseban (novi) direktor marketinga ili bolje rečeno direktor te faze. Koncept se temelji na Zueberbuechlerovoj teoriji faza razvoja preduzeća gde svakom fazom treba da upravlja poseban tip menadžera. U marketingu bi to bili: za fazu uvođenja proizvoda – menadžer tipa «pionir»; za fazu rasta «strateg», fazu zrelosti proizvoda na tržištu mar-

PREGLED BROJ 2. Model upravljanja proizvodima/ upravljanja fazama životnih ciklusa proizvoda na tržištima

	Pionir (Uvođenje proizvoda)	Strateg (Rast proizvoda)	Maher (Zrelost proizvoda)	Trener (Povlačenje proizvoda)
Direktor proizvoda «A»				
Direktor proizvoda «B»				
Direktor proizvoda «C»				

keting menadžer tipa «maher», a za fazu povlačenja proizvoda s tržišta menadžer tipa «trener»¹¹.

Projektno – matični model ove organizacije je moguće postaviti kroz dve determinante.

- upravljanje proizvodima/uslugama (marketing programima)
- upravljanje životnim ciklusima proizvoda na tržištu (fazama ciklusa)

Model je predstavljen u pregledu broj 2.

Model upravljanja proizvodima/upravljanja fazama životnih ciklusa proizvoda na tržištima nosi u sebi attribute skoro svih prednosti i nedostataka koje smo naveli uz prethodni model. No, uz to bi trebalo napomenuti da otežavanje njegove primene svakako imaju još uvek u marketingu prisutna razilaženja oko postavki životnog ciklusa proizvoda na tržištu (broju faza, njihovom trajanju, nastajanju, sadržaju, značenju itd.). Često je teško utvrditi kad završava jedna i počinje druga faza. Samim tim nastaju teškoće kada treba odrediti da jedan marketing menadžer prepusti vođenje proizvoda drugom (pionir.maheru, maher-strategu, strateg-treneru). Javljuju se i opasnosti da dođe do preklapanja ovlašćenja i nastajanju vakum zona u upravljanju proizvodom.

Direktor proizvoda, na primer, u fazi zrelosti treba znati (imati sve potrebne informacije) šta se je zbivalo s tim proizvodom u fazi njegovog rasta (tržište, kupci). Kakva je istorija proizvoda na tržištu? Šta ga je do tada činilo uspešnim i u čemu nije bio uspešan? Ko su njegovi kupci? Kada, kako i zašto ga kupuju? Koje je „bolesti preboleo“ taj proizvod i kakav su trag one

¹⁰Ovaj model prvi je primenila tekstilna kompanija Du Pont. Videti detaljnije o funkcionisanju modela na primeru ove kompanije Kotler Ph. «Upravljanje marketingom», Informator, Zagreb, 1988.g., str. 751.

¹¹Opširniju elaboraciju iznetih sadržaja tipologije rukovodilaca marketinga prema fazama životnog ciklusa proizvoda na tržištu videti: Gutić D.»Ličnost rukovodioca marketinga i organizacije upravljanja marketingom», Marketing 21(4), 227-234, 1990.g., Savremena administracija, Beograd

PREGLED BROJ 3. Model upravljanja kupcima/upravljanja marketing funkcijama

	Direktor istraživanja tržišta	Direktor promocije	Direktor prodaje	Direktor razvoja proizvoda
Direktor za stalne kupce	Specijalist istraživanja tržišta za stalne kupce	Specijalist promocije za stalne kupce	Specijalist prodaje za stalne kupce	Specijalist razvoja proizvoda za stalne kupce
Direktor za povremene kupce	Specijalist za istraživanje tržišta za povremene kupce	Specijalist promocije za povremene kupce	Specijalist prodaje za povremene kupce	Specijalist razvoja proizvoda za povremene kupce
Direktor za nove kupce	Specijalist za istraživanje tržišta za nove kupce	Specijalist promocije za nove kupce	Specijalist prodaje za nove kupce	Specijalist razvoja proizvoda za nove kupce

ostavile na njegov sadašnji status? Kakva je marketing strategija („terapija“) primenjena i kako je proizvod na nju reagovao? To su samo neka od pitanja koja ukazuju na problem prenosa kontinuiteta s jednog na drugog direktora faza životnih ciklusa proizvoda u koliko se donese odluka da se primeni ovaj model marketing organizacije. Model je pretežno primenljiv kod preduzeća koja imaju homogen proizvodni program, ali i kod upravljanja markama.

Model upravljanja kupcima/upravljanja marketing funkcijama je sličan prvom prikazanom modelu (upravljanje tržištima/upravljanje marketing funkcijama) s tom razlikom što je umesto upravljanja tržištima u ovom modelu drugi nivo vođenja projekta – upravljanje kupcima. Model ima svoju vrednost u činjenici što naglasak stavlja na kupce kao polazište i srž celokupne marketing filozofije pa time i smisla i cilja celokupne marketing organizacije (pregled broj 3).

Model naglašava potrebu postojanja projektnih timova i projekata za stalne, povremene i nove kupce zbog potrebnih specijalističkih znanja, sposobnosti, iskustva i veština koje su neophodne za svaki segment kupaca. Umesto da se upravljačke strukture marketing organizacije usmere na sve kupce bez obzira na njihov status, projektna organizacija ovog modela na izvesan način uvažava potrebu posebnog pristupa svakom

segmentu kupaca. Ova koncepcija modela bi trebala obezbediti veći stepen zadovoljstva kupaca i upravljanja tim zadovoljstvom.

Nedostaci modela su vezani uz teškoće definisanja statusa stalnih i povremenih kupaca i to kako kriterijuma tako i s vremenske dimenzije. Isto tako, problemi mogu nastupiti kod prelaza kupaca iz jednog u drugi status, te prelaska iz nadležnosti jednog u nadležnost drugog direktora (koordinacija, informacije, struktura tima i sl.). Obzirom na potrebu uskih specijalizacija i specijalističkih znanja u projektnom timu, model znatno povećava marketing troškove.

Model upravljanja tražnjom/upravljanja marketing funkcijama

Jedan od osnovnih zadataka marketinga je da reguliše oblike, nivoe i sadržaje tražnje za njegovim proizvodima i uslugama na odnosnom tržištu i u datom vremenu na način da upotrebi sve svoje resurse, pa tako i organizaciju marketinga kao bitan resurs upravljanja tom tražnjom. Vrednost organizacije marketinga postavljene kroz projekt upravljanja tražnjom ima stratešku i dugoročnu dimenziju sadržanu u strateškim ciljevima preduzeća iu njihovoj realizaciji.

Osnovne postavke ovog modela (prikazanog u pregledu 4) polaze od sledećih činjenica i zahteva:

PREGLED BROJ 4. Model upravljanja tražnjom/upravljanja marketing funkcijama

	Direktor istraživanja tržišta	Direktor promocije	Direktor prodaje	Direktor razvoja proizvoda
Direktor za negativnu tražnju				
Direktor za stimulativnu tražnju				
Direktor za latentnu tražnju				
Direktor za kolebljivu tražnju				
Direktor za neregularnu tražnju				

PREGLED BROJ 5. Model upravljanja tržišnim pozicijama/upravljanja marketing funkcijama

	Direktor istraživanja tržišta	Direktor promocije	Direktor prodaje	Direktor razvoja proizvoda
Marketing menadžer za frontalni napad				
Marketing menadžer za bočni napad				
Marketing menadžer za zaobilazni napad				
Marketing menadžer za gerilski napad				

- Preduzeće treba nastojati upravljati svojom tražnjom delujući na njezin nivo, vreme i karakter
- Preduzeće treba na kratki rok usklađivati tražnju za svojim proizvodima ili uslugama prema svojim mogućnostima.
- Na dugi rok mogućnosti preduzeća treba usklađivati prema tražnji, potrebama potrošača

Teškoće u primeni ovog modela mogu nastati zbog troškovnih aspekata budući da za osposobljavanje i uopšte za izgradnju tima specijalista za pojedine vrste tražnje treba uložiti značajna sredstva, trud i vreme, što je često limitirajući faktor. Naime, na jednom te istom tržištu i istim segmentima kupaca u vrlo kratkom vremenu realno može da dođe do nagle promene intenziteta i oblika tražnje i preduzeće je prisiljeno da vrlo brzo reaguje. Tada se obično nema prostora i vremena prilaziti postepenom i etapnom uvođenju ovog oblika projektno-matrične organizacije. Zaokupljeni promenama u tražnji za njegovim proizvodima i uslugama, pogotovo ako su te promene još s negativnim predznacima, uprave marketinga ne vide potrebu da menjaju postojeću organizacionu strukturu, jer moraju usmeriti svu svoju energiju na zaustavljanje negativnog toka i oblika potražnje. Uz to se ne žele izlagati mogućim rizicima koje donosi uvođenje svake nove organizacione forme.

Model upravljanja tržišnim pozicijama/ upravljanja marketing aktivnostima

Kotler kao jednu od mogućih strategija u sticanju tržišnih pozicija navodi i strategije tržišnih izazivača¹². Tržišni izazivači primenjuju sledeće strategije napada: frontalni napad, bočni napad, obuhvatni napad, zaobilazni napad, gerilski napad.

Napadi na tržišne pozicije konkurenta dosta su složene i zahtevne strategije iz nekoliko razloga. Moraju, iznad svega, biti jako dobro pripremljene jer će konkurent vrlo brzo odgovoriti na napad i preći u protunapad i odbranu svojih pozicija. Nepripremljen napad

može dovesti do sasvim drugačijeg odnosa snaga na tržištu. Napadač koji nije pripremljen, umesto pobede realno će tako biti poražen i izgubiti svoje početne pozicije s kojih je krenuo u napad.¹³

Da bi se ove strategije efikasno realizovale potrebno im je prilagoditi i organizacionu strukturu marketing organizacije. U odnosu na ostale modele marketing organizacije kod realizacije strategija napada projektno – matrična organizacija ima niz prednosti. Ključna je, svakako šta naglašava odgovornost i stratešku dimenziju vođenja napada na tržišne pozicije konkurenta, a za to je u stvari najbolja projektno marketinška organizacija. Projektno – matrična struktura u ovom bi slučaju mogla izgledati na način kako smo je predstavili u pregledu broj 5.

Uspešnost primene ovih, kao uostalom i svih prethodno izloženih modela je pre svega u kvalitetu i izgradnji, a zatim u upravljanju marketing timom, zatim informacijskoj tehnologiji i upravljanju informacijama. Baš ta informatička podrška može da znači jedan od osnovnih faktora uopšte u korištenju strategija stvaranja tržišnih pozicija preduzeća, pa tako i primene projektno-matričnih modela koji se temelje na tim strategijama.

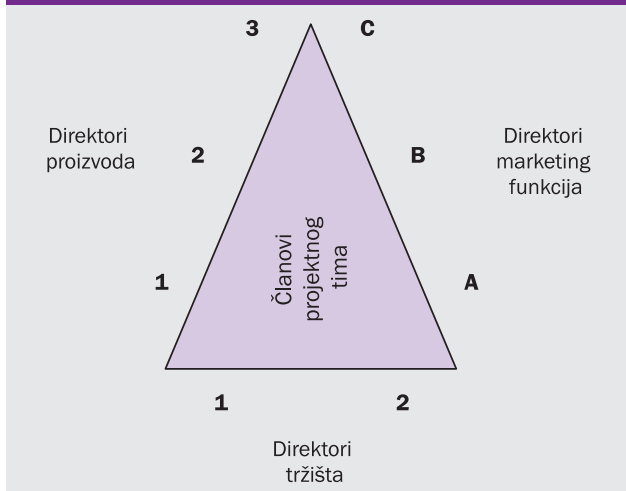
4. VIŠEDIMENZIONALNI MODELI PROJEKTO-MATRIČNE ORGANIZACIJE MARKETINGA

Svi prethodno prikazani modeli projektno – matrične organizacije marketinga su bili dvodimenzionalnog karaktera. Zasnivaju se na dve dimenzije vođenja projekata. Za razliku od njih, organizaciju marketinga moguće je postaviti i kroz višedimenzionalne modele. Dimenzioniranje modela projektno-matrične marketing organizacije uslovljeno je nizom faktora kao što su: organizaciona struktura preduzeća, organizaciona

¹²videti: Kotler Ph., op.cit., str. 407-418.

¹³U ovom radu smo se fokusirali na strategije tržišnih izazivača odnosno strategije napada na pozicije konkurenata. Slični sadržaji mogu se primeniti i na ostale pozicije: lidera, sledbenika, tamponera itd.

SLIKA 4. Trodimenzionalni model projektno – matične organizacije marketinga



kultura, stilovi upravljanja, strateški ciljevi preduzeća, karakteristike makro okruženja, karakteristike tržišta i tražnje, karakteristike marketing programa, životni ciklusi proizvoda/usluga preduzeća na tržištu, karakteristike prodaje, ljudski resursi u marketing funkciji, tradicija i iskustvo itd.

Trodimenzijski model, kao što mu i naziv kaže, ima tri ishodišne tačke rukovođenja projektom organizacijom: direktore tržišta, direktore marketing funkcija i direktore proizvoda. Predstavljen je na slici 4.

Ovaj model nalazi svoju primenu uglavnom u velikim poslovnim sistemima koji deluju na širokim geografski definisanim tržištima, imaju veliki broj linija proizvoda i veliki broj kupaca.. Tako, na primer, firma Dow Chemical's ima šest geografskih područja, tri marketing funkcije (marketing operativu, proizvodnju, istraživanje) i 70 proizvodnih grupa proizvoda¹⁴.

Slični primeri trodimenzijskih matrica mogu se naći kod Philips, te Ciba-Geigy (Jović M., 2006, str. 161.). Uspešnost trodimenzijskih matičnih struktura je dosta zahtevnija od dvodimenzijskih. Umesto dvojici, timovi sada odgovaraju vođama projekta što samo po sebi povećava složenost koordinacije, praćenja i kontrole realizacije projekta. Marketing specijalisti primaju ulazne informacije od vođa projekta i moraju da savladaju sve teškoće na koje nailaze kod prikupljanja i primanja naloga i davanja izveštaja tim voditeljima. Povećava se i mogućnost sukoba između rukovodilaca projekata, jer odgovaraju za različite aspekte i uspeh jednog te istog projekta.

¹⁴Videti: Jović M.:»Međunarodni marketing«, Intermanet, Beograd, 2006., str. 161.

Četvorodimenzijski model (pa i višedimenzijske marketing modele) mogu razviti velike marketing organizacije koje pokrivaju veliki broj tržišta u različitim zemljama, te koje imaju veliki broj linija proizvoda i usluga.

Uopšteno, i dvodimenzijski projektno – matični modeli su skupi, a dodavanje svake nove dimenzije ne samo što poskupljuje funkcionisanje modela, već postavlja i niz dodatnih teškoća: problem protoka informacija, koordinacije, specijalizacije timova, utvrđivanja propusta i odgovornosti itd. Jedan mogući četvorodimenzijski model projektno – matične marketing organizacije prikazan je na slici 5.

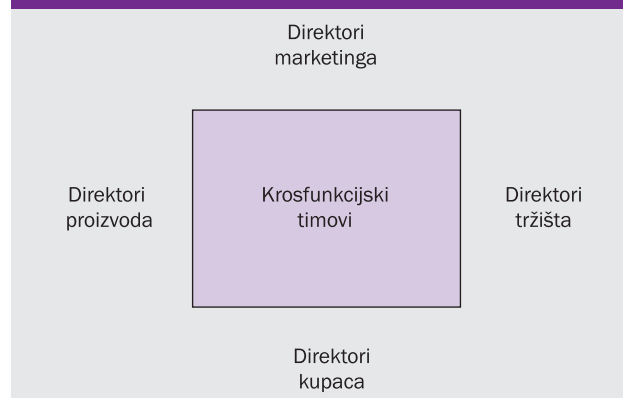
U projektno-matichnoj marketing organizaciji postoje četiri rukovodioca marketing projekta: direktor marketing funkcija, direktor proizvoda, direktor tržišta i direktor kupaca. Model se sam po sebi čini interesantnim, jer objedinjuje sve bitnije aspekte direktne odgovornosti: za proizvod, tržište i kupce, te marketing funkcije koje im pri vođenju projekta treba da obezbede potrebne ulazne informacije.

Višedimenzijski projektno-matichni modeli organizacije marketinga primenjivi su uglavnom u velikim kompanijama koje posluju na zahtevnom svetskom tržištu. Njihovo funkcionisanje je jako skupo. Oni su naročito pogodni za tržišne lidere, jer pomoću ovih modela mogu lakše da kontrolišu i odbrane svoj tržišni udeo. Naime, takvi modeli im omogućuju da sa više aspekata drže pod lupom svoje marketing programe i odupru se napadima tržišnih izazivača.

5. ZAKLJUČAK

Ovaj rad nastao je kao produkt razmišljanja o potrebi većeg i bržeg usvajanja projektno-matichnih modela u upravljanju marketing organizacijom. Brojnost i sadr-

SLIKA 5. Četvorodimenzijski model projektno-matichne organizacije marketinga



žaji tih modela su znatno veći od prikazanih u ovom radu. Cilj autora nije bio iscrpljivati se s različitošću modela, već primarno podstaci marketing menadžere da predložena razmišljanja i predloge razumeju,

prihvate njihovu vrednost i pokušaju ih primeniti u praksi svojih organizacija. To bi bio jedini put da prezentovani modeli u ovom radu pokažu svoju praktičnu vrednost i dimenziju.

Reference:

1. Adižes I. (2004), *Upravljanje životnim ciklusom preduzeća*, Adižes, Novi Sad
2. Armstrong M. (2002), *Kompletna menadžerska znanja*, MEP Coinsult, Zagreb
3. Bahtijarević-Šiber F. i sar. (1991), *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb
4. Beardshaw J., Palfreman D. (1990), *The Organizational in its Environment*, Fourth edition, Pitman, London
5. Brekić J. (1994), *Inovativni menadžment*, Alinea, Zagreb
6. Eckers R.W. (1990), *Business Marketing Management*, Englewood Cliffs, New York
7. Galbraith J.R. (1995), *Design Organisation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
8. Griffin W.R. (1990), *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, itd.
9. Gandy C.B. (1981), *Understanding Organizations*, Penguin Books, Harmondsworth, London,
10. Jović M. (2006), *Međunarodni marketing*. Intermanet, Beograd
11. Kotler Ph., Kevin L. (2008), *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb
12. Milisavljević M. (1981), *Marketing*, Savremena administracija, Beograd
13. Omazić M., Baljkas S. (2005), *Projektni menadžment*, Sinergija, Zagreb
14. Prljača I. i sar. (2004), *Projekt menadžment*, PrintCom, Tuzla
15. Sikavica P., Novak M. (1999), *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb
16. Stacey R.D. (1997), *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb
17. Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (1998), *Strategijski menadžment*, II izdanje, Institut za istraživanje tržišta, Beograd

Summary:

Project-Matrix Models of Marketing Organization

Dragutin Gutić, Siniša Rudelj

Unlike theory and practice of corporation organization, in marketing organization numerous forms and contents at its disposal are not reached until this day. It can be well estimated that marketing organization today in most of our companies and in almost all its parts, noticeably gets behind corporation organization. Marketing managers have always been occupied by basic, narrow marketing activities as: sales growth, market analysis, market growth and market share, marketing research, introduction of new products, modification of products, promotion, distribution etc. They rarely found it necessary to focus a bit more to different aspects of marketing management, for example: marketing planning and marketing control, marketing organization and leading. This paper deals

with aspects of project – matrix marketing organization management. Two-dimensional and more-dimensional models are represented. Among two-dimensional, these models are analyzed: Market management/products management model; Products management/management of product lifecycle phases on market model; Customers management/marketing functions management model; Demand management/marketing functions management model; Market positions management/marketing functions management model.

Key words: marketing organization; project-matrix models; team management; marketing projects; marketing function; products management; markets management

Kontakt:

Dragutin Gutić, vanredni profesor
Visoka škola tržišnih komunikacija «Agora»,
Zagreb, Trnjanska cesta 114
e-mail:dragutingutic1@net.hr

Siniša Rudelj

«Bravo» d.o.o., Makarska
e-mail:sinisa.rudelj@st.t-com.hr



Interni marketing u funkciji povećanja zadovoljstva kupaca

Milijanka Ratković

Rezime: Današnje promenljivo okruženje definiše nova pravila poslovanja kojima se moraju rukovoditi svi zaposleni u organizaciji. Poslovna praksa ukazuje na potrebu kreiranja sinergijskog efekta, kako u sprovođenju aktivnosti usmerenih ka tržištu, tako i u efektima interakcija između zaposlenih. Aktuelne promene na polju novih tehnologija mogu uticati na poboljšanje ukupnih efekata poslovanja, ali regrutacija odgovarajućih kadrova, njihovo motivisanje i napredovanje u skladu sa zahtevima radnog mesta, i dalje je jedan od osnovnih zadataka u organizacijama koje imaju za cilj da iskoriste sve potencijale savremenog okruženja. Upravo je povezivanje zadovoljstva zaposlenih, kao osnovne dimenzije koncepta internog marketinga, sa zadovoljstvom kupaca moguće tretirati kao područje u kome je izvodljivo ostvariti prednost na današnjem dinamičnom tržištu.

Ključne reči: interni marketing, interne komunikacije, ljudski resursi, satisfakcija zaposlenih, zadovoljstvo kupaca

UVOD

Primena marketinškog razmišljanja i marketinških pravila koja važe u eksternom okruženju na interno okruženje, predstavlja osnovu za izgradnju koncepta internog marketinga. Naime, jedan od najčešće citiranih autora, Leonard Beri (Leonard Berry) tvrdi da su marketing istraživanje, marketing segmentacija, modifikacija proizvoda i programi komunikacije relevantni kako za eksterni tako i interni marketing. Pre više od 20 godina, ovaj autor je prvi upotrebio termin interni marketing, definišući ga kao „primenu teorije i prakse marketinga u usluživanju eksternih kupaca na način koji podrazumeva: zapošljavanje i zadržavanje najboljih kadrova i njihovu spremnost da na najbolji način urade svoj posao.“ (Little E., Marandi E., 2003, str. 114) Njegov doprinos razvijanju ovog područja je neosporan, ali vremenom, drugi autori su proširili značenje i dali jedan obuhvatniji pogled na koncept internog marketinga.

Upravljanje ljudskim resursima u smeru osposobljavanja i motivisanja zaposlenih ka što efektivnijem ispunjavanju želja i potreba kupaca, odnosno, privlačenje odgovarajućih kadrova i održavanje dobrih dugoročnih odnosa sa njima je jedan od osnovnih preduslova opstanka na današnjem tržištu. Po Frenku Bredliju (Frank Bradley), interni marketing je veoma blisko povezan sa upravljanjem ljudskim resursima i sa načinom na koji organizacija razvija svoju karakterističnu kulturu. (Bradley F., 2005. str. 7) Koncept internog marketinga uzima u razmatranje zadatke menadžmenta ljudskih resursa, odnosno motivisanje zaposlenih i kreiranje takve strukture kadrova koja će obezbediti najviši nivo efikasnosti ukupnih interakcija. Zaposleni moraju biti motivisani da rade na sprovođenju programa satisfakcije potrošača. (Milisavljević M, 2001. str. 7)

Buduću da je interni marketing koncept koji se graniči sa područjem ljudskih resursa, a kao takav podrazumeva široko i detaljno razmatranje, u nastavku koji sledi biće reči samo o nekim njegovim dimenzijama. Značaj ove teme jeste u njenom potencijalu kao područja koje se može iskoristiti za kreiranje diferencijanih prednosti u današnjem okruženju. Zato će ova tema biti tumačena u kontekstu uticaja na zadovoljstvo kupaca. Dakle, u tekstu koji sledi biće reči o područjima, odnosno aktivnostima koje čine interni marketing, kroz naglašavanje njegovog uticaja na zadovoljstvo kupaca, i to na relaciji zadovoljstvo zaposlenih-kvalitet ponude-zadovoljstvo kupaca. Tumačenje navedene relacije kao uzročno posledičnog odnosa je osnovna pretpostavka u ovom radu. Cilj rada je-

ste da ukaže na značaj koncepta internog marketinga u današnjem dinamičnom okruženju. Interni marketing, kao koncept koji može implicirati povećanje zadovoljstva zaposlenih, biće tumačen pomoću definicija nekoliko poznatih autora iz ove oblasti.

PODRUČJA RAZMATRANJA U INTERNOM MARKETINGU

Privlačenje odgovarajućih kadrova, kao i održavanje dobrih dugoročnih odnosa sa njima, predstavlja temelj izgradnje internog marketinga. Početak ovog procesa je upravo u aktivnostima selekcije i odabira odgovarajućih kadrova, i to ne samo na osnovu veština i znanja kojima oni raspolažu, već i na osnovu njihove spremnosti da se edukuju i napreduju zajedno sa organizacijom. Rad u organizaciji se dizajnira tako da ne bude prisila, nego zadovoljstvo (Pržulj Ž., 2007. str.456). U cilju povećanja satisfakcije zaposlenih, ali istovremeno i kvaliteta internih usluga, Dojl (Doyle) predlaže razvijanje internih strategija koje uključuju pristup od tri faze (Egan J., 2004. str. 164):

- Aktivnosti u pravcu stvaranja sigurnosti zaposlenih;
- Kreiranje organizacione strukture bez negativnih konotacija funkcionalnih barijera;
- Top menadžment mora da pokaže viziju organizacije.

Organizacija treba da pokaže posvećenost u pravcu stvaranja sigurnosti, ali i razvoja svojih zaposlenih na isti način kao što to čini sa svojim stejkholderima. Pored toga, treba da kreira strukturu u kojoj su funkcionalne barijere izbrisane. Jack Welch iz General Electrica je kreirao tzv. Work Outs skupove na kojima se okupljaju zaposleni u neformalnoj garderobi, bez naznaka radnog mesta i funkcije na kojoj se nalaze. Razlog tome je brisanje distance između radnika i menadžera. Cilj takvih skupova jeste raspravljanje o problemima i njihovo rešavanje bez pritisaka koji se vezuju za funkciju, odnosno tumačenje pozicije nadređenih u negativnoj konotaciji.

Na povećanje satisfakcije zaposlenih mogu uticati menadžeri koji uspešno prenose viziju. Njihova vera u ciljeve može biti veoma značajan motivator za zaposlene. Ovo je posebno važno kod zaposlenih na prvoj liniji (*eng. front line*), koji su u direktnom kontaktu sa kupcima. Top menadžment mora da veruje u ostvarenje ciljeva, kao i da to jasno pokaže zaposlenima, što je istovremeno i pokazatelj uspeha njihovog vođstva.

U cilju rasta i razvoja organizacije se moraju kontinuirano prilagođavati okruženju, a posebno promenljivim zahtevima kupaca, što treba da bude ispraćeno povećanjem kvaliteta internog marketinga. Takođe, zadovoljni zaposleni, pored toga što su lojalni organizaciji i ne nameću potencijalni trošak napuštanja radnog mesta (u slučaju njihovog otkaza, organizacija je primorana da uloži napor u pronalaženje i pripremu novih kadrova), oni direktno ili/i indirektno mogu da izvrše pozitivan uticaj na kupce. U prodaji usluga, u direktnom kontaktu zaposlenih i kupaca, faktor zadovoljstva poslom i uslovima rada posebno dolazi do izražaja. U pokušaju jasnijeg razgraničenja područja koja čine interni marketing mogu se navesti:

- edukacija zaposlenih;
- podrška menadžmenta (briga o zaposlenima);
- unapređenje međusobnih interakcija (u pravcu stvaranja timskog duha) i motivisanje zaposlenih;
- definisanje tokova informacija (horizontalni i vertikalni) i odgovarajuće infrastrukture radi izbegavanja barijera u internim marketinškim komunikacijama.

U nastavku će biti objašnjeno svako navedeno područje.

EDUKACIJA ZAPOSLENIH U CILJU PRILAGOĐAVANJA PROMENAMA U OKRUŽENJU

Svaka promena u eksternom okruženju direktno utiče na interno okruženje, ali i obrnuto. Bez odgovarajućeg osposobljavanja, kritične informacije o kvalitetu ostaju neiskorišćene u svesti radnika, a energija za sprovođenje promena ostaje latentna (Bešić C., Sajfert Z., Damjanović A., 2009.str.301). Na primer, efekat primene novih tehničko tehnoloških rešenja direktno zavisi od prilagođenosti zaposlenih. Naime, pokazalo se da je jedno od osnovnih ograničenja u primeni novih tehničko tehnoloških mogućnosti, upravo neprikladnost zaposlenih. S druge strane, kupci su glavni akteri na tržištu koji diktiraju uslove odnosa, tako da ukoliko oni žele komunikaciju i ponudu baziranu na novim tehnologijama, organizacija treba to i da omogućiti. Dakle, edukacija zaposlenih, posebno u pravcu prihvatanja novih tehnologija, ima dva opravdanja: povećanje efektivnosti u komunikaciji i izvršavanju radnih zadataka u internom okruženju i povećanje efektivnosti u procesu razvijanja dobrih dugoročnih odnosa sa kupcima. Prvi ishod ima indirektni uticaj

na povećanje zadovoljstva kupaca, dok je kod drugog taj uticaj direktan.

Kako uspeh na današnjem konkurentnom tržištu u velikoj meri zavisi od nalaženja odgovarajuće mere integracije novih tehnologija, kompanije su iznalazile načine da prevaziđu otpor zaposlenih. Izuzimajući ultimativna rešenja, većina je edukovala svoje zaposlene i na taj način smanjila otpor prema promenama i osposobila ih da koriste nove tehnologije u obavljanju svojih svakodnevnih zadataka. Prema Hogu na taktičkom nivou interni marketing može da uključi stalne treninge i da ohrabri formalnu i neformalnu komunikaciju (kao što su kompanijski bilteni), dok se na strateškom nivou interni marketing širi do prihvatanja menadžerskih stilova i kadrovskih politika koje afirmišu zaposlene, treninge za servis potrošača i procedure planiranja (Egan J., 2004, str. 164). Ukoliko su sprovedena na odgovarajući način, istraživanja koja razvijaju modele ulaganja u područja performansi zaposlenih rezultiraju rastom profita kompanije. Interesantni rezultati postignuti su u istraživanju koje je u fokusu imalo uticaj obuke na ROI. Naime, promene u produktivnosti zaposlenih koje su rezultat obuke su bile (<http://www.crm2day.com/library/50055.php>):

- 17% veća produktivnost;
- ostvarivanje dugoročnijeg odnosa sa kompanijom, čak do 14%;

Po Evertu Gumesonu (Evert Gummesson), interni marketing, u širem smislu, mora biti interaktivan, jer tradicionalni putevi internog mas marketinga (kao što je distribucija formalnih beleški i internih novina) postaju nedovoljni, tako da je neophodno dodati socijalnu dimenziju (Gummesson E., 2003, str.198.). Prilagođavanje promenama predstavlja proces koji u značajnoj meri zavisi od iskustva i veštine menadžera u upravljanju odnosima sa zaposlenima, ali i od stepena sposobnosti i spremnosti regrutovanih kadrova na saradnju u pravcu sopstvenog usavršavanja. U svakom slučaju, različitim segmentima zaposlenih se mora pristupiti potpuno različito usled različitih nivoa i načina obrazovanja, kulture, poslovne kulture, ličnih i mnogih drugih karakteristika (Gavović B., 2007, str.293.). Zato, organizacija koja ističe značaj emocionalne inteligencije, posebno kod svojih menadžerskih struktura, ima više izgleda u ostvarivanju pozitivnih efekata prilagođavanja promenljivom okruženju i zahtevima krajnjih kupaca.

PODRŠKA MENADŽMENTA

Podrška menadžmenta, odnosno briga o zaposlenima se pokazala kao veoma važan faktor u kreiranju dobrih dugoročnih odnosa. Primarna strateška odgovornost svakog menadžera jeste da kontinuirano osmatra okruženje i da vodi firmu u korak sa promenama u njemu (Milenović B., Ratković M., 2009, str.9.). Ova dvostruka uloga menadžera podrazumeva pronalaženje maksimalnog interesa u saradnji između organizacije, odnosno njenih zaposlenih i eksternog okruženja. U tom procesu kao jedan od značajnih faktora ističe se emocionalna inteligencija menadžera. Njihova uspešnost u izgradnji dobrih dugoročnih odnosa sa zaposlenima direktno zavisi od nivoa razvijenosti ove vrste inteligencije.

Uključenost menadžera u rešavanje problema zaposlenih, odnosno sposobnost empatije (što predstavlja osnovni element ove inteligencije, pored samopoštovanja, samokontrole, samomotivacije i često optimizma) utiče na povećanje motivisanosti i lojalnosti zaposlenih. Dakle, ispoljavanje empatije, pored znanja i veština, posebno je važno u kontaktu između zaposlenih i klijenata. Po Arli Hočild (Arlie Hochschild), „sposobnost osmehivanja“, uspostavljanje kontakta očima, pokazivanje iskrenog interesovanja i uključivanje u prijateljsku konverzaciju sa ljudima koje ćete možda sresti, ali možda i ne, predstavlja tzv. emocionalni napor (*eng. emotional labor*). (Zeithaml V. A. and Mary Jo B., 2003, str. 322.) Da bi došla do zaposlenih sa navedenim sposobnostima, organizacija treba da pažljivo vrši selekciju ljudi koji mogu da podnesu emocionalni stres, ali istovremeno i da sprovodi obuke u pravcu sticanja neophodnih znanja i veština. Menadžeri kod kojih je stepen emocionalne inteligencije visok su sposobni da motivišu druge u organizaciji. Takođe, ukoliko su u neposrednom kontaktu sa kupcima, veća je verovatnoća da će izvršiti pozitivan uticaj na njihovo zadovoljstvo kupovinom proizvoda ili konzumacijom usluge. U komunikaciji sa kupcima, upravo faktor emocionalne inteligencije zaposlenih koji su u direktnom kontaktu sa njima značajno utiče na formiranje iskustva koje su doživeli prilikom obavljanja kupovine.

UNAPREĐENJE MEĐUSOBNIH INTERAKCIJA I SATISFAKCIJA ZAPOSLENIH

Unapređenjem međusobnih interakcija, stepen rizika od potencijalnog konflikta između svih zaposlenih

može biti sveden na najmanju moguću meru. Radno okruženje, u kome će se svi zaposleni osećati dobro i dati svoj maksimum kao tim, može uticati na povećanje kvaliteta isporučenih proizvoda i usluga, čijem kupovinom mušterije bivaju zadovoljne i kao takve potencijalno lojalne organizaciji. Upravo u ovom području internog marketinga je očigledna uzročna posledična veza između zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva kupaca, jer ulaganje timskog napora u povećanje kvaliteta pruženih usluga je svrha svih aktivnosti internog marketinga. Da bi ove aktivnosti proizvele sinergijski efekat, neophodno je da svi zaposleni, uključujući i sve nivoe menadžmenta:

- veruju u kvalitet svojih proizvoda/usluga,
- imaju odgovarajući stepen međusobnog poverenja i
- budu lojalni kompaniji.

Ako su zaposleni istovremeno i potrošači proizvoda/usluga koje proizvode ili prodaju, njihov će učinak u kontaktu sa eksternim mušterijama sigurno biti veći. U toj ulozi bismo zaposlene u kompaniji mogli nazvati internim klijentima. Takođe, ukoliko su zaposleni lojalni kompaniji, oni će biti najbolji promoteri svog okruženja, čime bi vrednost propagande „od usta do usta“ došla do punog izražaja. Ako kompanija vodi brigu o zaposlenima i van poslovnog okruženja, i ukoliko razume i ispunjava njihove individualne potrebe, efekat lojalnosti neće izostati. Takođe, veoma je važno da zaposleni veruju jedni drugima, a pre svega svojim nadređenima. Međusobna podrška u obavljanju poslovnih zadataka može stvoriti atmosferu u kojoj će biti manje konfliktnih situacija, ili će se one, ukoliko se dese, brže rešavati. Pošten sistem nagrađivanja i sankcionisanja, efektivna razmena informacija u funkciji sticanja znanja i obaveštavanja, kao i tretiranje kadrova kao najvrednijih resursa, ključni su faktori za postizanje efektivnosti internog marketinga.

INTERNI MARKETING KAO KONCEPT KOJI ISTIČE VAŽNOST INTERNIH KOMUNIKACIJA

Interni marketing je koncept koji funkcioniše kao sistem, tako da je neophodno da elementi tog sistema proizvode odgovarajući sinergijski efekat. U tom cilju, potrebno je da sve aktivnosti budu sinhronizovane tako da pozitivno utiču na zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih. Osnovni uslov za usklađivanje aktivnosti je uspostavljanje efikasnih sistema razmene informacija koji bi unapredili interne marketing komunikacije

između zaposlenih na svim nivoima (po vertikalnim i horizontalnim osnovama). Kao moguće barijere internim marketing komunikacijama Rej Rajt (Ray Wright) navodi sledeće (Wright R., 2004, str. 374.):

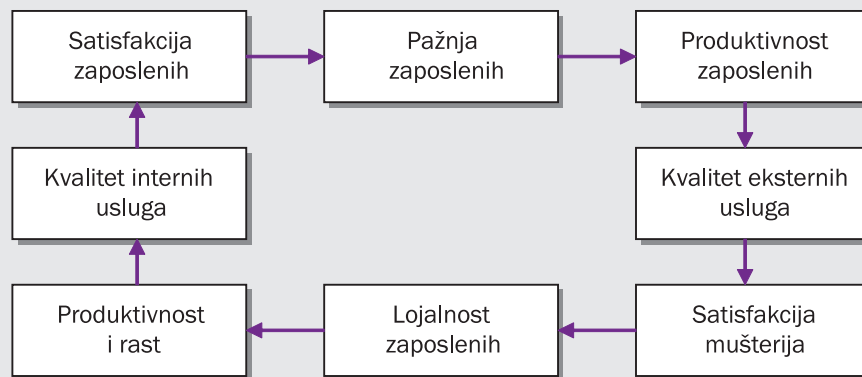
- Neobaveštenost najvišeg nivoa menadžmenta o njihovom strateškom značaju,
- Nedostatak formalnih (ili neformalnih) strateških pristupa,
- Nedostatak realnih sistema komunikacije,
- Birokratske, višeslojne strukture i dr.

U cilju unapređenja krajnjeg efekta svih aktivnosti internog marketinga, neophodno je imati u vidu potencijalna ograničenja, i to posebno na polju internih komunikacija. Sredstvo koje može pojednostaviti i ubrzati komunikaciju nudi se u obliku novih informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT). Menadžeri i službenici koji kontrolišu informaciono znanje i IKT imaju šansu da steknu veću moć na račun drugih (Veljović A. i dr., 2009. str.13). Postavljanjem osnove u formi koju dozvoljavaju najnovija informatička rešenja, i kontinuirano unapređenje u skladu sa profesivnim rastom novih tehnologija, organizacije mogu da uspostave efektivne interne komunikacije. Na taj način moguće je sprečiti potencijalne konflikte na polju internih komunikacija i istovremeno unaprediti aktivnosti koje čine interni marketing. Takođe, ovako uspostavljeni sistemi interne komunikacije su dobra osnova za izgradnju efektivne komunikacije sa kupcima. Kako u polju internih, tako i u eksternim komunikacijama, doprinos IKT je značajan zbog osobine interaktivnosti koja omogućava efektivnu razmenu informacija.

SATISFAKCIJA ZAPOSLENIH U FUKCIJI STVARANJA SATISFAKCIJE KUPACA

Interni marketing treba da bude usmeren ka obezbeđivanju zadovoljnih zaposlenih koji će kao takvi vršiti veliki uticaj na satisfakciju mušterija, posebno kada je reč o uslužnim delatnostima. Evert Gumeson (Evert Gummesson) kaže da zaposleni treba da budu informisani u vezi sa ponudom kompanije, ali i da razumeju poslovnu misiju, ciljeve, strategije i organizacione procese (Gummesson E., 2003, str.199.). Ovaj autor takođe tvrdi da je interni marketing nastao iz uslužnog marketinga i da je njegova svrha bila da utiče na osoblje koje je u interaktivnom kontaktu sa mušterijama (tzv. zaposlene iz prve linije) u pravcu boljeg rukovanja uslugama i ispoljavanja veće samostalnosti u susretima sa kupcima. Kod usluga su kraći kanali

SLIKA 1. Pozitivna povratna sprega



isporuke, a kupac je najčešće u direktnom kontaktu sa pružaocem usluge (proizvođačem usluge). Usluge su neodvojive od pružaoca i ne mogu se skladištiti, tako da je jako važno da pružalac usluge bude zadovoljan poslom koji radi i uslovima u kojima radi. Takođe, zaposleni su promoteri svoje firme čak i kada su van svojih radnih mesta, tako da svojim ponašanjem u javnosti mogu da utiču na imidž firme. Litl Edvard i Marandi Ebi (Little Edward, Marandi Ebi) tvrde da satisfakcija zaposlenih utiče na satisfakciju mušterija, što ilustruju slikom 1 (Little E., Marandi E., 2003, str. 123.).

Pozitivna povratna sprega pokazuje da profitabilnost raste ako je više lojalnih mušterija, što znači da treba uložiti posebne napore u održavanje dobrih dugoročnih odnosa sa postojećim mušterijama, i to u pravcu proširenja saradnje. Zatim, lojalnost mušterija raste ako su oni zadovoljni, a njihovo zadovoljstvo je veće ukoliko je kvalitet usluge iznad očekivanog. Takva vrednost biće isporučena samo od zaposlenih koji su zadovoljni i motivisani, i koji svoj posao poznaju dobro. Po Frenku Bredliju (Frank Bradley), ukoliko zaposleni veruju u to šta organizacija radi i znači, oni su motivisani da rade više i njihova lojalnost prema organizaciji je veća (Bradley F., 2005, str. 7.). Kao što u eksternom okruženju, ishodi sprovođenja strategije zadržavanja kupaca direktno zavise od njihovog zadovoljstva proizvodom/uslugom, tako i u internom okruženju, zadržavanje zaposlenih zavisi od njihovog zadovoljstva poslom, odnosno od kvaliteta internih usluga.

Krug sačinjen od navedenih dimenzija podrazumeva sprovođenje mnogobrojnih aktivnosti koje je potrebno organizovati i koordinirati u cilju postizanja njegovog kontinuiteta. Ukoliko se jedna od dimenzija ne ispolji na odgovarajući način, aktivnosti koje se sprovedu u nastavku neće imati smisla. To je razlog zbog čega po Balantajnu (Ballantyne) ne postoje do-

kazi da postoji proširena uzorčnost između satisfakcije zaposlenih i satisfakcije klijenata (Egan J., 2004, str. 165.). Drugim rečima, satisfakcija zaposlenih sama po sebi nije dovoljna. Međutim, ukoliko je pravilno usmerena i odnosi se na radno okruženje u kome se kreira i isporučuje kvalitetan proizvod/usluga, ona može biti činilac satisfakcije kupaca. Kao jedan od boljih primera (koji se može videti na: www.google.com) ističe se kompanija Google koja obezbeđuje vrhunsko radno okruženje i na taj način utiče na povećanje motivacije svojih zaposlenih, a time i na isporuku kvalitetne usluge krajnjim korisnicima (<http://www.popgi-ve.com/2008/03/google-office-in-zurich.html>).

Velari Cajthaml i Meri Džo Bitner (Valarie A. Zeithaml i Mary Jo Bitner) tvrde da postoji jasan dokaz da zadovoljni zaposleni čine da i mušterije budu zadovoljne, ali i obratno, da zadovoljna mušterija može pojačati osećaj satisfakcije zaposlenih u vezi sa njihovim poslom (Zeithaml V., Bitner M.J., 2003, str. 320). Osnova logike povezivanja satisfakcije zaposlenih i satisfakcije i lojalnosti mušterija i, na kraju, ostvarivanja profita, ovi autori prikazuju kroz uslužni profitni lanac koji je u osnovi isti kao i pozitivna povratna sprega prikazana na slici 1. Uslužni profitni lanac ilustruje kritičnu povezanost između kvaliteta internih usluga, satisfakcije zaposlenih, njihove produktivnosti, vrednosti usluga koje su obezbeđene klijentima i konačno zadovoljnih klijenata, održavanja dugoročnih odnosa sa njima i profita. Suština njihovog objašnjenja počiva na sledećim tačkama:

- zaposliti prave ljude – takmičiti se za najbolje ljude,
- razviti ljude da isporuče kvalitetnu uslugu – treninzi u cilju tehničkih i interaktivnih veština; osposobljavanje osoblja; promovisanje timskog rada,
- obezbediti neophodne sisteme podrške – merenje kvaliteta internih usluga; obezbeđenje tehnologije

za podršku i opreme; razvijanje internih procesa orijentisanih ka potrošaču,

- zadržati najbolje ljude – uključiti zaposlene u viziju kompanije; tretirati zaposlene kao kupce; meriti i nagrađivati jake izvođače usluga.

Ovi autori definišu interni marketing kao skup aktivnosti koje menadžment sprovodi u cilju obezbeđivanja uslova za isporuku kvalitetne usluge pomoću aktivnosti koje se odnose na regrutovanje kadrova, treninge, motivaciju, nagrađivanje i obezbeđivanje opreme i tehnologije (Zeinthaml V., Britner M.J., 2003, str. 230). Kako koncept internog marketinga čine upravo aktivnosti navedene u ovoj definiciji, očigledna je veza sa kvalitetom koji zaposleni isporučuju u formi proizvoda/usluge. S druge strane, kvalitet ponude definiše zadovoljstvo kupca i njegovu spremnost da postane lojalan i, kao takav, vredan organizaciji. Međutim, pored kvaliteta ponude postoji još nekoliko faktora koji mogu uticati na zadovoljstvo kupca. Jedan od najznačajnijih se odnosi na percepciju, odnosno formirana očekivanja kupca. Ukoliko su očekivanja veća, manja je verovatnoća da će kupac biti zadovoljan, i obrnuto. Zato, proces upravljanja odnosima sa kupcima (CRM) treba koristiti kao način za usklađivanje planiranog kvaliteta ponude sa očekivanjima kupaca, odnosno njihove percepcije koja zavisi upravo od očekivanja, iz čega proizilazi njihovo zadovoljstvo. Ovaj model bi se mogao tumačiti i u internom okruženju, samo što bi tada podrazumevao modifikovane aktivnosti.

Selekcijom i odabirom zaposlenih organizacija pravi osnovu za rast i razvoj, kontinuirano pronalazeći načine za maksimalno iskorišćenje kadrovskih potencijala. Interni marketing kao koncept koji povezuje satisfakciju zaposlenih i njihovu privrženost organizaciji sa kvalitetom internih usluga, ali i zadovoljstvom i lojalnošću kupaca, ukazuje na neophodnost kreiranja pojedinačnih odnosa sa njima u cilju stvaranja privlačnog radnog okruženja. Analogno strategijama u spoljašnjem okruženju koje se sastoji od velikog broja različitih kupaca, kompanije treba da kreiraju personalizovani odnos sa zaposlenima u cilju upoznavanja njihovih dometa i iskorišćavanja njihovih potencijala u pravcu razvijanja radnog okruženja koje će dati najbolje moguće rezultate.

ZAKLJUČAK

Aktivnosti koje čine interni marketing mogu direktno uticati na povećanje zadovoljstva zaposlenih, koji će kreirati odgovarajuću ponudu, a čiji kvalitet, pak, di-

rektno utiče na zadovoljstvo kupaca. Ovakvo tumačenje postavlja koncept internog marketinga na značajno mesto u marketinškim raspravama. Područje istraživanja internog marketinga je veoma kompleksno, ali istovremeno i atraktivno, jer ukazuje na mogućnosti koje do sada nisu dovoljno iskorišćavane. Kako je poznato, sve je manje područja u kojima je moguće ostvariti konkurentsku prednost, tako da istraživanje o mogućnostima koje pruža interni marketing postaje sve značajnije. Promenljivo okruženje nameće nova pravila poslovanja, pa je zato veoma važno na vreme osposobiti zaposlene za suočavanje sa izazovima koje nameću trendovi, a posebno sa ograničenjima koje su posledica konkurentskog uticaja.

U tumačenju koncepta internog marketinga naglašava se uticaj menadžmenta ljudskih resursa. Privlačenje kadrova i izbor onih koji su kompetentni, ali istovremeno i spremni da se razvijaju zajedno sa organizacijom, predstavlja osnovu izgradnje uspešnog internog marketinga. Takvi kadrovi su spremni da preuzmu inicijativu i identifikuju svoje ciljeve sa korporativnim ciljevima. Njihovo zadovoljstvo poslom je veće ukoliko organizacija vodi brigu o njima, a posebno ako ih u kontinuitetu edukuje i nudi odgovarajuću motivaciju kao kompenzaciju njihovoj lojalnosti. Sposobnost organizacije da vodi brigu o zaposlenima zavisi od prepoznavanja značaja koncepta internog marketinga, ali istovremeno i od stepena razvijenosti emocionalne inteligencije menadžera.

Jedno od tumačenja koncepta internog marketinga naglašava da se pravila koja važe u eksternom okruženju, a primenjuju se u odnosima sa kupcima, mogu primeniti u prilagođenom obliku u internom okruženju. To znači da zaposlene treba tretirati kao kupce, sa kojima je preporučljivo izgraditi dobre dugoročne odnose. Zaposleni koji su lojalni organizaciji u kojoj rade najbolji su promoteri svoje firme, pored toga što kao takvi pozitivno utiču na produktivnost i kvalitet odnosa sa kupcima. Ovo je posebno važno kod zaposlenih koji su u direktnom kontaktu sa kupcima, što implicira posebnu važnost kada je u pitanju prodaja usluga. U suprotnom, zaposleni koji nije zadovoljan poslom, pored toga što može izazvati očigledne negativne efekte u direktnom konatktu sa kupcima, može biti potencijani trošak za organizaciju. Zaposleni koji zbog nezadovoljstva (ili nekog drugog razloga) odluči da napusti radno mesto, nameće problem pronalaženja zamene, što za organizaciju može da znači ulaganje dodatnog napora za pronalaženje i pripremu novog zaposlenog. Međutim, samo satisfakcija zaposlenih, kao srž aktivnosti internog marketinga, ne mora uticati na zadovoljstvo kupaca. Ali, ako se do-

puni aktivnostima kojima će njihovo zadovoljstvo biti planski usmereno ka povećanju zadovoljstva kupaca, i uspostavi povratna veza u kojoj će posledica povećanog zadovoljstva kupaca biti njihova lojalnost koja će za ishod imati produktivnost i rast organizacije, onda je ovaj uzročno posledičan odnos potpuno logičan.

Pored navedenih aspekata internog marketinga, neophodno je naglasiti uticaj koji nove tehnologije imaju na organizacije. Odgovor na pitanje koliko nove tehnologije pomažu zaposlenima u obavljanju njihovih svakodnevnih aktivnosti i gde postaviti granicu između učešća ljudi i tehnologija, predstavljaće veliki doprinos u radovima na temu internog marketinga.

Reference:

1. Bešić C., Sajfert Z., Damjanović A., (2009) *Menadžment promena*, Tehnički fakultet Čačak, Univerzitet u Kragujevcu, Čačak
2. Bradley F., (2005), *Strategic Marketing in the Customer driven organization*, John Wiley & Sons Inc. Chichester
3. Egan J., (2004), *Relationship Marketing*, Prentice Hall, Harlow
4. Gavović B., (2007) „Liderstvo i sistemi upravljanja“, *International Journal „Total Quality Management & Excellence“*, Vol. 35.No.1-2.
5. Gummesson E., (2003), *Total Relationship Marketing*, Burlington (MA), Oxford
6. Little E., Marandi E., (2003), *Relationship Marketing management*, Thomson Learning, London
7. Milenović B., Ratković M., (2009), *Strategije marketinga, kako ući na tržište i uspešno opstati na njemu*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Univerzitet BK, Beograd
8. Milisavljević M., (2001), *Marketing na početku XXI veka, zbornik radova: Razvoj marketinga - nove tendencije*, Ekonomski fakultet, Niš
9. Pržulj Ž., (2007) *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd
10. Veljović A., Vulović R., Damjanović A., (2009), *Informaciono komunikacione tehnologije u menadžmentu*, Tehnički fakultet Čačak, Univerzitet u Kragujevcu
11. Wright R., (2004), *Business-to-Business Marketing*, Prentice Hall, Harlow
12. Zeinhaml V. A. and Mary Jo B., (2003), *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw – Hill, New York
13. <http://www.crm2day.com/library/>
14. <http://www.popgive.com/2008/03/google-office-in-zurich.html>

Summary:

Internal marketing in the function of improvement of consumers satisfaction

Milijanka Ratković

Changes in environment inflict the new conditions which need to be adjusted to, but which should be exploited too. Internal marketing is an area which provides possibilities for effective usage of personnel potentials and as such presents potential source of competitive advantage. The concept of internal marketing directs attention toward employees' satisfaction and maintaining good, long-lasting relations with them. In order to use the potential

of its employees, a company has to know them very well, to motivate them, and conduct appropriate educational programmes in order to create and deliver high quality service.

Keywords: internal marketing, internal communications, human resources, employee satisfaction, customer satisfaction

Kontakt:

Milijanka Ratković

Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Univerzitet Alfa

e-mail: milijanka@ftb.rs

UPUTSTVO ZA AUTORE/INSTRUCTIONS TO AUTHORS

Marketing je časopis nacionalnog značaja koji se objavljuje kvartalno. Namijenjen je širokom krugu čitalaca, akademskoj i stručnoj javnosti. Tekstovi objavljeni u časopisu pokrivaju oblast marketinga u najširem smislu.

Prilozi pripremljeni za objavljivanje u časopisu treba da doprinosu razumevanju i širenju ideja marketing teorije i prakse. Posebno su interesantni prilozi koji obrađuju svetska iskustva u ovoj oblasti. Prilozi fokusirani na ocenu značaja i mogućnosti primene teorijskih konceptata u praksi preduzeća u Srbiji su, takođe, poželjni. Prednost pri objavljivanju imaju originalni i pregledni radovi, kao i monografske studije. Svi dostavljeni radovi se recenziraju, a u časopisu će biti objavljeni samo oni za koje Redakcija dobije dve pozitivne ocene recenzenata. Procedura pregledanja zahteva da originalni tekstovi ne budu potpisani od strane autora. Umesto toga, potrebno je da se dostavi poseban list na kome će biti napisani samo ime članka, ime autora, njegova titula i mail adresa. Druga strana treba da sadrži naslov, kratak sažetak (dužine od oko 100 do 200 reči) u kome su sumirane osnovne poente i zaključci rada, listu ključnih reči (do 5) i dvocifreni kod klasifikacije u skladu sa the Journal of Economic Literature (http://www.aeweb.org/journal/jel_class_system.html).

Priprema teksta mora biti u skladu sa sledećim uputstvom:

- Autorski radovi ne treba da budu kraći od 30.000 karaktera, odnosno 10 strana A4 formata, pisani kratkim i jasnim rečenicama sa uredno razdvojenim tabelama i rezimeima na srpskom i engleskom jeziku. Koristiti pojedinačni prored i font Times New Roman, veličine karaktera 11 i sve marginae od 1 inča (2,54 cm).
- Autori treba da pošalju tri kopije rada na srpskom ili engleskom jeziku i CD na kome je rad snimljen. Preporučuje se korišćenje laserskog štampača. Štampana verzija rada mora biti čitka. Rad treba da bude pripremljen kao jedan dokument (koji sadrži tekstualni deo, fusnote, reference, grafike i tabele) u MS Word (doc) ili Rich Text Format (rtf) formatu. Grafikoni, šematski prikazi i ostale ilustracije moraju biti posebno snimljene na disk kao posebna dokumenta (uz navođenje izvora) u WMF, TIFF, PCX, JPG; GIF formatu u rezoluciji od 300 dpi.
- Prva strana treba da sadrži sledeće informacije, centrirane (jednake leva i desna i gornja i donja margina): naslov rada, ime i prezime autora (bez navedene titule). Ime i adresa institucije iz koje autor dolazi takođe treba da budu navedeni. Na prvoj strani treba da se nalazi i abstrakt rada.
- Radovi se objavljuju na srpskom ili engleskom jeziku sa obaveznim (obrnutim) rezimeom. Abstrakt (rezime) ne bi trebalo da sadrži više od 200 reči.
- Osnovni naslov rada mora biti kratak i jasan, po mogućstvu sa više podnaslova, u zavisnosti od dužine i profila rada, odnosno problema koji se obrađuje. Forma naslova: centriran, boldiran; svi podnaslovi treba da budu standardno formatirani i pozicionirani uz levu marginu.
- Svaki prilog mora imati kratak uvod na početku rada u kome je objašnjena suština i orijentacija priloga.
- Tabele i ilustracije treba da budu numerisane (1,2,3...) sa linijskim poredom i smeštene u sam tekst. Navedene margine

Marketing is a national scientific journal which is published quarterly. It addresses to broad public groups, both academics and professionals. Texts published in magazine cover up the whole range of topics relevant for marketing practice and theory.

Papers submitted for publication should contribute to spreading of marketing ideas and better understanding of marketing theory and practice. The journal encourages the submission of works that deal with international marketing experiences. Reviews that provide relevant discussions of the application of some theoretical marketing concepts in practice of Serbian companies are also welcome. Original works, review papers and monographic studies will be highly appreciated. All submitted papers will undergo a blind refereeing process and they need to obtain two positive reviews in order to be published. The reviewing procedure requires that the original texts should not be signed by the author. Instead, a separate cover page should be provided, containing only the article's title, author's name and affiliation and his e-mail address. The second page should contain the title, a short abstract summarising the major points and conclusions of the paper, a list of keywords (up to five) and two-digit code of classification, in accordance with the Journal of Economic Literature (http://www.aeweb.org/journal/jel_class_system.html).

Submitted papers need to conform technical instructions listed in the following paragraphs:

- Authors should send 3 copies of their manuscripts, either in Serbian or in English, and CD with electronic version of their paper – text should be saved in MS Word, while all pictures should be saved in the CD as separate documents in WMF, TIFF, PCX, JPG or GIF format, resolution 300 dpi
- The articles should not be less than 30,000 characters including spaces (about 10 pages). Papers should be submitted in A4 page format, all margins 1 inch (2.54 cm), single line spacing. Papers should be written in short and precise sentences, with clearly marked tables and summaries, prepared as a single document (consisting of text, footnotes, references, charts and tables), saved in either MS Word (doc) or in Rich Text Format (rtf) format. Tables, figures and other illustrations should be clearly labeled at the top with a legend at the bottom.
- The cover page should contain following elements, center alignment (all margins are equal): title of the paper, author's name and surname (without personal title), name and address of affiliation and abstract of the paper.
- Tables and illustrations need to be numbered (1,2,3...), single line spacing and included in the text as they are intended to appear in the final version. Page margins should remain blank. All tables and illustrations should be presented clearly. In the text, all tables and illustrations must be addressed by numbers (and not as „previous“, „following“, etc.). Tables and illustrations should be prepared either in EPS, PDF, WMF format or in Word or Excel.
- The main title must be concise and precise, while whole paper should include several subtitles, depending on the length and the profile of the submitted paper and the subject problem. Titles structure: center, bold; all subtitles should be formatted in standard way, with left alignment

(2,54 cm sa sve 4 strane) treba da ostanu prazne. Sve tabele i ilustracije moraju biti pregledne. Kada se pominju u tekstu, neophodno je da se navode po brojevima. Tabele i ilustracije mogu biti u EPS, PDF, WMF formatu ili jednostavno nacrtani u Wordu ili Excelu.

- Fusnote i ostale napomene treba da budu prikazane na dnu svake strane, a ne na kraju rada. Potrebno je da fusnote budu numerisane.
- Lista referenci treba da bude data po abecednom redu prezimena autora. Direktni citati treba da budu navedeni pod znacima navoda. Reference u tekstu navoditi na sledeći način: (Maričić B., 2008, str.11), a pri navođenju referenci na listi na kraju rada, koristiti sledeći stil:

Knjige:

Maričić, B. (2008), *Ponašanje potrošača*, 8. izdanje, CID Ekonomskog fakulteta, Beograd

Članci u časopisima:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consumer Behavior“, *Journal of Marketing*, Vol. 22, No. 3, str. 282-289.

Radovi u zbornicima sa konferencija:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results form Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, (ured. Reiner Sringer and Petr Chadraba) Beč, Austrija, str. 41-49.

Internet izvori:

Oliveira, A., *The Motivation Process*, www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf, pristupljeno: 4.11. 2009.

Objavlivanjem teksta autorska prava prelaze na izdavača.

Prilozi napisani na srpskom ili engleskom jeziku treba da u elektronskoj formi budu poslani na adresu: redakcija@sema.rs. Štampane priloge (3 primerka) slati na adresu:

mr Jelena Filipović, Ekonomski fakultet Beograd, 11000 Beograd, Kamenička 6.

- All texts need to have short abstract at the beginning of the text, in which the essence and the orientation of the text is explained. Papers could be published in Serbian or in English, while abstracts in both languages are compulsory. Abstract should not exceed 200 words.
- Footnotes and other notes should be presented at the end of the page, not at the end of the paper. They need to be numbered.
- References should be organized in alphabetical order, according to authors' surnames. Direct citation must be quoted in quoted marks. In the paper, references should have the following form (Maričić B., 2008, str.11), and on the end of the paper, in the List of references, as follows:

Books:

Maričić, B. (2008), *Consumer Behavior*, 8th edition, CID Ekonomskog fakulteta, Belgrade, p. 111

Articles in Journals:

Bayton, J. (1958), „Motivation, Cognition, Learning – Basic Factors in Consumer Behavior“, *Journal of Marketing*, Vol. 22, No. 3, p. 282-289

Articles in Conference Proceedings:

Dianoux, C., Linhart, Z. and Kettnerova, J. (2007), Impact of Nudity in Advertisements: Comparison of the First Results form Spain, France and the Czech Republic. *Proceedings of the 15th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe*, (ed. Reiner Sringer and Petr Chadraba) Vienna, Austria, p. 41-49.

Internet sources:

Oliveira, A., *The Motivation Process*, www.sam.sdu.dk/~amo/ppt/capit4.pdf, accessed: 4 November 2009.

All publishing rights transfer to the Journal at the moment of publishing.

All papers written either in English or in Serbian should be forwarded to redakcija@sema.rs. Hard copies (print texts), 3 copies, could be sent to the following address:

mr Jelena Filipović, Ekonomski fakultet Beograd, Kamenička 6, 11000 Beograd.

EUROPEAN MARKETING ACADEMY (EMAC)



*The purpose of the **European Marketing Academy** is to provide a society for persons professionally concerned with or interested in marketing theory and research. Join the European network of professional people involved in marketing research and teaching today!*

The **European Marketing Academy (EMAC)** was established in 1975.

EMAC is a professional society for people involved or interested in marketing theory and research. Its aims are to serve as the core of a communication network for disseminating information and promoting international exchange in the field of marketing. Membership is open to individuals from Europe and elsewhere. At present, the Academy has over 1000 members from more than 57 different countries in all five continents.

EMAC also organises an Annual Conference that is hosted by major universities or scientific institutes all over Europe. This provides a yearly forum for the presentation and discussion of research projects in various stages of development. In conjunction with this Annual Conference, a Doctoral Colloquium for students in marketing is held during the same week at the same place. Several other conferences are organised in cooperation with other leading marketing associations.

In order to keep the EMAC membership informed of its activities as well as other happenings in the field, the Academy publishes the online *EMAC Newsletter*. Apart from conveying information on trends in the field, the *Newsletter* is also a „clearinghouse“ for the dissemination of information on on-going and completed research, teaching material, job vacancies, etc. The EMAC also publishes *The Chronicle*, a bi-annual publication which aims at informing our members, potential members and stakeholders about our activities. It also provides some insightful views of what is happening in the Marketing discipline. Furthermore, the Academy edits the *International Journal of Research in Marketing (IJRM)*. The editorial board of this major marketing publication consists of leading researchers from all over the world. Other publications are planned for the future.

Do you teach? Do you engage in research? Do you want to be kept informed about advances in the area of marketing? In that case you definitely should **join** the European Marketing Academy. **EMAC** is the association for anyone with a professional interest in this exciting field.

Marketing Theory Challenges in Emerging Markets – EMAC Regional Conference Corvinus University of Budapest – Hungary, 23-25 September, 2010 Aims and Scope of the Conference

During the last two years a regional initiative has been started by different schools to create an academic forum that attracts researchers dealing with market development issues. This has led to the establishment of the „Marketing Theory Challenges in Transition Societies“ conferences. Slovenia (Maribor) has served as a pioneer, followed by Croatia (Zagreb) in 2008 and Maribor again. In 2009 the European Marketing Academy decided to establish regional conferences and agreed that the first conference is organized to embrace the study of theoretical issues in changing markets. This endeavour receives the support of EMAC and its national representatives.

The conference is aimed to attract researchers interested in marketing issues in changing and growing markets, and issues regarding a regional perspective. All types of research approaches are welcome. Further it wants to serve the marketing communities of transition societies and interested researchers, as natural event of communication and meeting point.

Doctoral Seminar

September 23, 2010 we are going to organize a Doctoral Seminar. The Doctoral Seminar of EMAC Regional Conference is a special forum in which Ph.D. students and candidates meet with other doctoral students and internationally renowned researchers in the field of Marketing to discuss and get feedback on their work-in-progress of the thesis. The Seminar committee will select approximately 15 participants who will be required to give short presentations, which will be followed by in-depth discussion with the faculty teams in three groups. For more details, please visit the website of the conference.

Contact: emacregional@uni-corvinus.hu,
Website: www.uni-corvinus.hu/emacregional

Znanjem protiv kriza i izazova

Uspešna kompanija i pojedinac znanjem se bore protiv kriza i izazova!

IZ PONUDE CENTRA IZDVAJAMO:

- Menadžment asortimana i zaliha u lancu snabdevanja
- Osnovi primene programa SPSS u analizi podataka
- Kako napraviti biznis plan?
- Kako osvojiti i zadržati najvrednije kupce?
- Finansijsko izveštavanje I
- Upravljanje dizajnom organizacije i organizaciona analiza
- Tehnike i instrumenti savremenog strategijskog menadžmenta
- Korporativne finansije
- Strategijsko mapiranje i BALANCED SCORECARD
- Ocena isplativosti investicionih projekata
- Partnerstvo javnog i privatnog sektora i projektno finansiranje
- Osnove baza podataka-kreiranje i upotreba baza podataka

Profesionalnost
Kvalitet
Relevantnost
Razumljivost
Interaktivnost
Dugoročna saradnja

- Rad u malim grupama
- Univerzitetski profesori sa bogatim iskustvom iz prakse
- Praktični programi
- Sertifikat Ekonomskog fakulteta
- Osveženje i ručak
- Kvalitet
- Za stalne klijente obezbeđen V.I.P status

Biografije predavača, informacije o kursovima, tačnim terminima, ceni možete pronaći na sajtu Centra: <http://edukacija.ekof.bg.ac.rs> ili putem telefona 011/ 30 21 197 ili mejla: strucnousavrsavanje@ekof.bg.ac.rs
Centar za permanentno stručno usavršavanje, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Kamenička 6

