



Univerzitet u Novom Sadu
Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“
Zrenjanin



**RAZVOJ MODELA ZA PRIMENU ATRIBUTA
MARKETINGA U CILJU OBEZBEĐENJA
KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA**

DOKTORSKA DISERTACIJA

**THE DEVELOPMENT OF APPLICATION MODEL OF
MARKETING ATTRIBUTE WITH THE AIM TO ENSURE
COMPANY COMPETITIVENESS**

DOCTORAL DISSERTATION

Doktorand:

M.Sc. Snežana Bešić,

DM 10/2012

Zrenjanin, 2019.



Univerzitet u Novom Sadu Tehnički
fakultet „Mihajlo Pupin“
Zrenjanin



**RAZVOJ MODELA ZA PRIMENU ATRIBUTA
MARKETINGA U CILJU OBEZBEĐENJA
KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA**

DOKTORSKA DISERTACIJA

**THE DEVELOPMENT OF APPLICATION MODEL OF
MARKETING ATTRIBUTE WITH THE AIM TO ENSURE
COMPANY COMPETITIVENESS**

DOCTORAL DISSERTATION

Mentor:

Prof. dr Dejan Đorđević

Doktorand:

M.Sc. Snežana Bešić,

DM 10/2012

Zrenjanin, 2019.

Univerzitet u Novom Sadu
Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“ u Zrenjaninu
Ključna dokumentacijska informacija

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl., mag., dokt.): VR	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora: AU	M.Sc. Snežana Bešić
Mentor (titula, ime, prezime, zv.): MN	Prof. dr Dejan Đorđević , redovni profesor
Naslov rada: NR	Razvoj modela za primenu atributa marketinga u cilju obezbeđenja konkurentnosti preduzeća
Jezik publikacije: JP	Srpski (latinica)
Jezik izvoda: JI	Srpski / engleski
Zemlja publikovanja: ZP	Republika Srbija
Uže geografsko područje: UGP	Autonomna pokrajina Vojvodina
Godina: GO	2019.
Izdavač: IZ	Autorski reprint
Mesto i adresa: MA	Zrenjanin, Đure Đakovića bb.
Fizički opis rada: FO	(7 poglavlja / 212 strana / 12 slika / 34 tabele / 369 referenci / 1 prilog)
Naučna oblast: NO	Menadžment i biznis
Naučna disciplina: ND	Marketing menadžment
Predmetna odrednica, ključne reči: PO	Model, marketing, atributi, konkurentnost, upravljanje, preduzeće, organizacija, upravljačke metode i tehnike.
UDK	
Čuva se: ČU	U biblioteci Tehničkog fakulteta „Mihajlo Pupin“ u Zrenjaninu.
Važna napomena: VN	Nema

Izvod: IZ

U radu su prikazani rezultati istraživanja stavova rukovodilaca domaćih preduzeća u odnosu na kreiranje modela za unapređenje marketinga u domaćim preduzećima.

Kreiran je teorijski model za implementaciju atributa marketinga koji determinišu konkurentnost domaćih preduzeća, koji u sebi integriše zahteve i potrebe savremenih poslovnih organizacija u funkciji postizanja konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća i poslovne izvrsnosti, uzimajući u obzir promene konkurentskih odnosa na globalnom tržištu i specifičnosti tranzicione ekonomije u uslovima globalne ekonomske krize. *Model za implementaciju atributa marketinga koji determinišu konkurentnost domaćih preduzeća* podrazumeva sledeće elemente: *analizu zahteva tržišta, najznačajniji faktori za unapređenje poslovanja domaćih preduzeća, glavne prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća, najznačajnije karakteristike savremene organizacije, proces upravljanja marketingom, ciljeve marketinga, implementacija metoda i tehnika upravljanja marketingom, smernice za unapređenje poslovanja, analizu zadovoljstva interesnih grupa, stalno unapređenje poslovanja.*

Kao najznačajniji faktori za unapređenje poslovanja domaćih preduzeća ističu se: *unapređenje kvaliteta poslovanja (20,49%), usavršavanje zaposlenih (20,22%), povećanje produktivnosti poslovanja (13,11%), usavršavanje tehničko-tehnološke osnove poslovanja (11,61%), razvoj i primena informacionih tehnologija (11,48%).* Kao glavne prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća mogu se uočiti: *nedostatak finansijskog kapitala (27,34%), nedostatak resursa (20,05%), nedostatak znanja (17,72%), zastarela oprema i tehnologija (17,31%) i neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta (6,87%).*

Analizirani rukovodioci su definisali i glavne karakteristike koje treba da poseduje moderna organizacija i to su: *efikasnost (20,08%), inovativnost (19,39%), produktivnost (14,37%), kreativnost (11,99%) i fleksibilnost (9,9%).* Kao najznačajniji ciljevi marketinga, analizirani rukovodioci ističu: *unapređenje kvaliteta poslovanja (38%), postizanje vrednosti za korisnika (22%), razvoj konkurentske sposobnosti (18%), postizanje poslovne izvrsnosti (13%), izlazak na globalno tržište (7%).* Analizirani rukovodioci ističu sledeće metode i tehnike marketinga koje se koriste u funkciji uspostavlja konkurentnosti: *analiza zadovoljstva korisnika (16,83%), unapređenje prodaje (16,40%), odnosi s javnošću (11,08%), direktni marketing (10,93%), brendiranje (10,07%).* Takođe, model polazi od strategijskog fokusa ka potrošačima i odnosima i vezama koji proističu iz zahteva potrošača u odnosu na organizaciju, a završava se analizom zadovoljstva interesnih grupa.

	<p><i>Glave smernice za unapređenje, u odnosu na rezultate predstavljenog modela su razvoj marketing odnosa koji treba da bude u korelaciji sa stalnim unapređenjem kvaliteta poslovanja i permanentnim usavršavanjem znanja domaćih rukovodioca. Kao glavni pravci unapređenja marketinga u domaćih preduzeća mogu se izdvojiti sledeći: primena integralnog marketing koncepta, adekvatnije formiranje organizacione celine za marketing u domaćim preduzećima, planski pristup planiranju marketinga u funkciji uspešnog upravljanja marketing funkcijom, adekvatnija i brža primena savremenih metoda i tehnika marketinga.</i></p>
Datum prihvatanja teme od strane Sen: DP	16.11.2017.
Datum odbrane: DO	
<p>Članovi komisije: (ime i prezime / titula / zvanje / naziv organizacije / status) KO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Prof. dr Rado Maksimović, redovni profesor, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, <i>predsednik</i> 2) Prof. dr Aleksandar Grubor, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Subotica, član 3) Prof. dr Dragan Čočkalo, redovni profesor, Tehnički fakultet, "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, član 4) Prof. dr Dejan Đorđević, redovni profesor, Tehnički fakultet, "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, <i>mentor</i>.

University of Novi Sad
Tehcnical Faculty „Mihajlo Pupin“ Zrenjanin
Key Word Documentation

Accession number: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph Documentation
Type of record: TR	Textual Printed Material
Contents code: CC	Ph.D. Thesis
Author: AU	Snežana Bešić, M.Sc.
Menthor: Mn	Dejan Đorđević, PhD, Full Prof.
Title: TI	The Devopment of Application Model of Marketing Attribute with the Aim to Ensure Company Competitiveness
Language of text: LT	Serbian
Language of abstract: LA	eng. / srp.
Country of publication: CP	Republic of Serbia
Locality of publication: LP	Autonomous Province of Vojvodina
Publication year: PY	2019.
Publisher: PU	Authors Reprint
Publication place: PP	Djure Djakovica bb, 23000 Zrenjanin
Physical description: PD	(7 chapters / 212 pages / 12 images / 34 tables / 369 references / 1 appendix)
Scientific field: SF	Management and Business
Scientific discipline: SD	Marketing Management
Subject, Key words: SKW	Model, Marketing, Attributes, Competitiveness, Management, Enterprise, Organization, Management Methods and Techniques.
UC	
Holding data: HD	Library of Tehcnical Faculty „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin
Note: N	None

Abstract: AB

The paper presents the research results of attitudes of managers of domestic enterprises in relation to creation of models for improving marketing in domestic enterprises.

A theoretical model for the implementation of marketing attributes, which determine the competitiveness of domestic enterprises, has been created. It integrates the requirements and needs of modern business organizations in the function of achieving the competitiveness of domestic enterprises and business excellence, while taking into account the changes in competitive relations in the global market and the specificities of the transition economy in the conditions of global economic crisis. **The model for the implementation of marketing attributes that determine the competitiveness of domestic enterprises** implies the following elements: the analysis of market demands, the most important factors for improving the performance of domestic enterprises, the main obstacles in the development of competitiveness of domestic enterprises, the most significant characteristics of modern organization, the marketing management process, marketing objectives, the implementation of methods and techniques of marketing management, guidelines for business improvement, stakeholder satisfaction analysis and continuous improvement of business.

The most important factors for improving the performance of domestic enterprises are improvement of business quality (20.49%), improvement of employees (20.22%), increase of productivity of business (13.11%), improvement of technical and technological basis of business (11.61 %), as well as development and application of information technologies (11.48%). The lack of financial capital (27.34%), the lack of resources (20.05%), the lack of knowledge (17.72%), outdated equipment and technology (17.31%) and inadequate use of modern methods and techniques of management (6.87%) are seen as major obstacles in the development of competitiveness of domestic enterprises.

The respondents also defined ***the main characteristics that should be possessed by a modern organization***: efficiency (20.08%), innovation (19.39%), productivity (14.37%), creativity (11.99%) and flexibility (9.9%). According to the respondents, ***the most important marketing goals*** are improving the quality of business (38%), achieving value for the user (22%), developing competitiveness (18%), achieving business excellence (13%) and entering the global market (7%). The respondents also emphasize the following ***methods and techniques of marketing*** that are used in the function of establishing competitiveness: customer satisfaction analysis (16.83%), sales promotion (16.40%), public relations (11.08%), direct marketing (10.93%), branding (10.07%). Also, the model starts from a strategic focus on consumers and relationships and relationships that arise from consumers' demands towards the

	<p>organization, and ends with an analysis of stakeholder satisfaction.</p> <p><i>The headlines for improvement</i>, compared to the results of the presented model, are <i>the development of marketing relations</i> that should be in correlation with <i>the continuous improvement of business quality and permanent knowledge improvement of domestic managers</i>. <i>The main directions of marketing promotion</i> in domestic companies are the following: <i>application of an integral marketing concept, more adequate formation of an organizational unit for marketing in domestic enterprises, planned approach to marketing planning in the function of successful marketing function management, more adequate and faster application of modern methods and marketing techniques</i>.</p>
Accepted on Senate on: AS	16.11.2017.
Defende: DE	
Thesis Defend Board: DB	<ol style="list-style-type: none"> 1) Rado Maksimović, PhD, Full Prof, Tehnical Faculty Science, Novi Sad, University of Novi Sad, president 2) Aleksandar Grubor, PhD, Full Prof, Economic Faculty Subotica, University of Novi Sad, member 3) Dragan Čočkalo, PhD, Full Prof, Tehnical fakulty, „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin. Universiti of Novi Sad, member 4) Dejan Đorđević, PhD, Full Prof, Tehnical fakulty, „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin. Universiti of Novi Sad, menthor

Razvoj modela za primenu atributa marketinga u cilju obezbeđenja konkurentnosti preduzeća

Rezime

U radu su prikazani **rezultati istraživanja stavova rukovodilaca domaćih preduzeća** u odnosu na potrebu za unapređenjem marketing aktivnosti i efikasnosti poslovanja. Cilj istraživanja jeste identifikovanje svih faktora koji determinišu novi model upravljanja marketingom u funkciji unapređenja konkurentnosti preduzeća. Istraživanje treba da rezultuje kreiranjem odgovarajućeg modela za primenu savremenih metoda i tehnika marketinga koje utiču na proces unapređenja konkurentnosti preduzeća, uzimajući u obzir specifičnosti domaće privrede kao tranzicione ekonomije, kao i potrebu domaćih preduzeća za uključivanjem u globalne ekonomske tokove. Model treba da bude prilagođen uslovima u kojima posluju domaća preduzeća.

Na bazi rezultata istraživanja kreiran je teorijski model za implementaciju atributa marketinga koji determinišu konkurentnost domaćih preduzeća, koji u sebi integriše zahteve i potrebe savremenih poslovnih organizacija u funkciji postizanja konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća i poslovne izvrsnosti, uzimajući u obzir promene konkurentskih odnosa na globalnom tržištu i specifičnosti tranzicione ekonomije u uslovima globalne ekonomske krize. **Model** za implementaciju atributa marketinga koji determinišu konkurentnost domaćih preduzeća podrazumeva sledeće elemente: *analizu zahteva tržišta, najznačajniji faktori za unapređenje poslovanja domaćih preduzeća, glavne prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća, najznačajnije karakteristike savremene organizacije, proces upravljanja marketingom, ciljeve marketinga, implementacija metoda i tehnika upravljanja marketingom, smernice za unapređenje poslovanja, analiza zadovoljstva interesnih grupa, kao i stalno unapređenje poslovanja.*

Glave smernice za unapređenje, u odnosu na rezultate predstavljenog modela su razvoj marketing odnosa koji treba da bude u korelaciji sa *stalnim unapređenjem kvaliteta poslovanja i permanentnim usavršavanjem znanja domaćih rukovodioca*. Kao *glavni pravci unapređenja marketinga* u domaćim preduzećima mogu se izdvojiti sledeći: *primena integralnog marketing koncepta, adekvatnije formiranje organizacione celine za marketing u domaćim preduzećima, planski pristup planiranju marketinga u funkciji uspešnog upravljanja marketing funkcijom, adekvatnija i brža primena savremenih metoda i tehnika marketinga*. Presentovani model za unapređenje efikasnosti poslovanja domaćih preduzeća ukazuje na neophodnost primene savremenog marketing koncepta – *marketinga odnosa*. **Marketing odnosa** podrazumeva novi model razmišljanja zasnovan na *informacijama, interaktivnosti inovacijama i povezivanju*. **Implementacija i razvoj integrisanih menadžment sistema** predstavlja osnovu za postizanje ciljeva poslovne izvrsnosti i konkurentnosti organizacije. Model koji je prezentovan treba da obezbedi unapređenje konkurentnosti domaćih preduzeća na globalnom tržištu, uzimajući u obzir i sledeće činjenice: *uvažavanje ekonomske realnosti domaće ekonomije, uvažavanje realnosti tranzicionih tokova i negativnih efekata ekonomske krize iz 2008. godine, prihvatanje činjenice da inostrani partneri domaćih preduzeća iz EU insistiraju na primeni međunarodnih upravljačkih standarda i standardizaciji kvaliteta poslovanja*.

Primena savremenih tehnika marketinga je suštinski preduslov za uspešno poslovanje domaćih preduzeća. Pogrešno razumevanje marketinga je tipično za tranzicione ekonomije. Domaće poslovne organizacije moraju da koriste inostrana poslovna iskustva u procesu internacionalizacije poslovanja, a to znači da aktivno moraju da primenjuju integralni marketing koncept i savremene marketing tehnike, uzimajući u obzir potrebu primene i drugih savremenim metoda i tehnika upravljanja, poput integrisanih menadžment sistema, benčmarkinga, reinženjeringa itd. Većina savremenih metoda i tehnika upravljanja se zasniva na *znanju*.

The Development of Application Model of Marketing Attribute with the Aim to Ensure Company Competitiveness

Abstract

The paper presents **the research results of attitudes of managers of domestic enterprises** in relation to creation of models for improving marketing in domestic enterprises. The aim of the research is to identify all the factors that determine the new model of marketing management in the function of improving the competitiveness of enterprises. The research should result in the creation of an appropriate model for the application of modern methods and marketing techniques that influence the process of improving the competitiveness of enterprises, while taking into account the specific traits of the domestic economy as a transition economy, and the need of domestic enterprises to engage in global economic flows. The model should be adapted to the conditions in which domestic enterprises operate.

Based on the research results, a theoretical model for the implementation of marketing attributes that determine the competitiveness of domestic enterprises has been created. It integrates the requirements and needs of modern business organizations in the function of achieving the competitiveness of domestic enterprises and business excellence, while taking into account the changes in competitive relations in the global market and specific traits of transition economies in the conditions of the global economic crisis. **The model** for the implementation of marketing attributes that determine the competitiveness of domestic enterprises implies the following elements: *the analysis of market demands, the most important factors for improving the performance of domestic enterprises, the main obstacles in the development of competitiveness of domestic enterprises, the most significant characteristics of modern organization, the marketing management process, marketing objectives, the implementation of methods and techniques of marketing management, guidelines for business improvement, stakeholder satisfaction analysis and continuous improvement of business.*

The headlines for improvement, compared to the results of the presented model, are *the development of marketing relations* that should be in correlation with *the continuous improvement of business quality and permanent knowledge improvement of domestic managers. The main directions of marketing promotion* in domestic companies are the following: *application of an integral marketing concept, more adequate formation of an organizational unit for marketing in domestic enterprises, planned approach to marketing planning in the function of successful marketing function management, more adequate and faster application of modern methods and marketing techniques.* The presented model for improving the efficiency of operations of domestic companies indicates the necessity of applying modern marketing concept - *marketing of relations. Marketing of relations* implies a new model of thinking based on *information, interactivity innovation and connectivity. The implementation and development of integrated management systems* is the basis for achieving the business excellence and competitiveness goals of the organization. The presented model should provide the improvement of the competitiveness of domestic enterprises in the global market, while taking into account the following facts: *respecting the economic reality of the domestic economy, respecting the reality of transitional flows and the negative effects of the 2008 economic crisis, accepting the fact that foreign partners from domestic companies from EU insist on applying international management standards and standardizing the quality of business.*

The application of modern marketing techniques is an essential precondition for the successful operation of domestic enterprises. A misunderstanding of marketing is typical for transitional economies. Domestic business organizations have to use foreign business experience in the process of internationalization of business, which means they need to apply an integrated marketing concept and modern marketing techniques actively, while taking into account the need for implementation and other modern methods and management techniques, such as integrated management systems, benchmarking, reengineering, etc. Most modern methods and management techniques are based on **knowledge**.



S A D R Ź A J

1.	UVODNA RAZMATRANJA	14
	1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA	15
	1.2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	17
	1.2.1. Predmet istraživanja	17
	1.2.2. Cilj istraživanja	17
	1.2.3. Hipoteze istraživanja	17
	1.2.3.1. Osnovna hipoteza H	17
	1.2.3.2. Posebna hipoteza H ₁	18
	1.2.3.3. Posebna hipoteza H ₂	18
	1.2.3.4. Posebna hipoteza H ₃	18
	1.2.4. Metode i tehnike istraživanja	18
	1.2.5. Očekivani rezultati	20
2.	KOMPARATIVNA ANALIZA TEORIJSKIH I PRAKTIČNIH POGLEDA NA SAVREMENO POSLOVANJE	21
	2.1. USLOVI SAVREMENOG POSLOVANJA	22
	2.1.1. Globalizacija poslovanja	22
	2.1.2. Uloga tehnologije u savremenom poslovanju	27
	2.1.3. Uloga znanja u savremenom poslovanju	31
	2.1.4. Preduzetništvo i savremeno poslovanje	33
	2.2. ANALIZA SAVREMENIH DOSTIGNUĆA U OBLASTI UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM	37
	2.2.1. Upravljanje savremenom organizacijom	37
	2.2.2. Strategijski okvir upravljanja u savremenom poslovanju	42
	2.2.3. Savremene metode i tehnike upravljanja organizacijom	45
	2.2.3.1. Upravljanje kvalitetom	46
	2.2.3.2. Reinženjering	55
	2.2.3.3. Benčmarking	58
	2.2.3.4. Korporativna društvena odgovornost	61
3.	ANALIZA SAVREMENOG MARKETING KONCEPTA	64
	3.1. TRENDVI U MARKETINGU	65
	3.1.1. Uloga marketinga u savremenom poslovanju	65
	3.1.2. Osnovne dimenzije marketinga	67
	3.1.3. Društveni marketing	72
	3.1.4. Marketing trendovi	74

3.2. ANALIZA SAVREMENIH DOMETA U MARKETING TEORIJI I PRAKSI	77
3.2.1. Marketing odnosa	77
3.2.2. Marketing i lateralno razmišljanje	80
3.2.3. Upravljanje marketingom i tržišne turbulencije	84
3.2.4. Marketing 4.0	87
4. ANALIZA ASPEKATA KONKURENTSKIH ODNOSA NA GLOBALNOM TRŽIŠTU	90
4.1. IZMENA KONKURENTSKIH ODNOSA	91
4.1.1. Pojmovno određenje konkurentnosti	91
4.1.2. Analiza konkurentskih odnosa	92
4.1.3. Analiza aspekata savremenih konkurentskih odnosa	95
4.2. NOVI KONKURENTSKI ODNOSI	98
4.2.1. Uloga novoindustrijalizovanih zemalja u razvoju konkurentnosti	98
4.2.2. Analiza aspekta ekonomskog razvoja i potencijala novoindustrijalizovanih zemalja	101
4.2.2.1. Kina	101
4.2.2.2. Indija	104
4.2.2.3. Brazil	105
4.2.2.4. Rusija	106
4.2.3. Kina i Indija i globalni tržišni tokovi	107
5. PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA STAVOVA RUKOVODILACA U VEZI SA ATRIBUTIMA MARKETINGA KOJI OBEZBEĐUJU KONKURENTNOST PREDUZEĆA	111
5.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA STAVOVA RUKOVODILACA U DOMAĆIM PREDUZEĆIMA U VEZI SA ATRIBUTIMA MARKETINGA KOJI OBEZBEĐUJU KONKURENTNOST PREDUZEĆA	112
5.2. PRIKAZ I ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA	114
5.2.1. Opšti podaci o ispitanicima	114
5.2.2. Stavovi ispitanika	118
5.2.2.1. Marketing koncept i marketinške aktivnosti u anketiranim organizacijama	118
5.2.2.2. Organizovanje i planiranje marketing aktivnosti	126
5.2.2.3. Ciljevi marketing aktivnosti	129
5.2.2.4. Inovativnost, unapređenje produktivnosti znanja i konkurentska sposobnost	137
5.2.2.5. Osnovne karakteristike savremene organizacije	139
5.2.2.6. Unapređenje poslovanja, konkurentnost i sistem kvaliteta	140

6.	KREIRANJE MODELA ZA PRIMENU ATRIBUTA MARKETINGA KOJI OBEZBEĐUJU KONKURENTNOST DOMAĆIH PREDUZEĆA ..	149
	6.1. ANALIZA OSNOVNIH ASPEKATA POSLOVANJA DOMAĆIH PREDUZEĆA	150
	6.1.1. Preduzeća iz zemalja u tranziciji i razvoj procesa upravljanja	150
	6.1.2. Analiza konkurentnosti domaće ekonomije na globalnom tržištu	154
	6.1.3. Kvalitet i konkurentnost domaćih preduzeća	157
	6.1.4. Analiza primene marketinga u domaćim preduzećima	160
	6.2. ANALIZA MODELA ZA PRIMENU ATRIBUTA MARKETINGA KOJI OBEZBEĐUJU KONKURENTNOST DOMAĆIH PREDUZEĆA	164
	6.2.1. Teoretska zasnovanost modela	164
	6.2.2. Metodološki okvir modela	167
	6.3. MOGUĆNOSTI ZA UNAPREĐENJE POSLOVANJA DOMAĆIH PREDUZEĆA PO OSNOVU PRIMENE MODELA	175
	6.3.1. Pravci za unapređenje poslovanja domaćih preduzeća u odnosu na rezultate modela	175
	6.3.2. Smernice za unapređenje konkurentnosti	180
	6.3.2.1. Opšte odrednice	180
	6.3.2.2. Razvoj marketing odnosa	180
	6.3.2.3. Stalno unapređenje kvaliteta poslovanja	183
	6.3.2.4. Stalno unapređenje znanja	184
7.	ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	187
8.	PRILOZI	193
	8.1. PRILOG I - OSNOVNI INSTRUMENT ISTRAŽIVANJA	194
9.	LITERATURA	200

1.



UVODNA RAZMATRANJA

1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Savremeni uslovi poslovanja, opredeljeni procesom globalizacije poslovanja i izmenom konkurentskih odnosa, zahtevaju izmenu postojećih postulata upravljanja poslovnom organizacijom, posebno sa aspekta poslovne prakse. Poslovna organizacija ne može uspešno da posluje ukoliko ne primenjuje savremene metode i tehnike upravljanja. Globalno poslovanje, koje poprima karakter poslovanja u uslovima tržišnih turbulencija, zahteva donošenje poslovnih odluka u vezi sa realnim prilagođavanjem tržišnoj situaciji.

Da bi savremena poslovna organizacija postigla konkurentsku sposobnost, potrebno je posedovati konkurentsku prednost u vidu nižih troškova poslovanja i diferencijacije proizvoda. Prema Porteru¹, kreiranje jedinstvene i održive konkurentске pozicije podrazumeva:

- 1) **Fokusiranje na troškove** – podrazumeva da se organizacija trudi da u izabranom segmentu ostvari troškovnu prednost,
- 2) **Fokusiranje na diferencijaciju** – podrazumeva da se organizacija trudi da u izabranom segmentu ostvari diferencijaciju.

Vođstvo u troškovima podrazumeva da se proizvode proizvodi ili kreiraju usluge prihvatljivog kvaliteta uz troškove poslovanja koji su uvek niži od troškova poslovanja konkurenata, dok diferencijacija podrazumeva da proizvođač teži da učini proizvod različitim od proizvoda ili usluga konkurenata.

Stalno unapređenje produktivnosti poslovanja omogućava snižavanje troškova, a dugoročni rad na unapređenju kvaliteta poslovanja omogućava da poslovna organizacija plasira na globalno tržište proizvode standardnog kvaliteta po prihvatljivim cenama. Pored dugoročnog rada na obezbeđenju kvaliteta, potrebno je i kontinuirano inoviranje. Ključni zadatak upravljanja poslovnom organizacijom u savremenim uslovima poslovanja jeste da što adekvatnije i

¹ Porter Majkl, **Konkurentska prednost**, Asee, Novi Sad, 2007, str. 34.

sveobuhvatnije sagleda promene u poslovnom okruženju, kao i da formuliše načine za proces prilagođavanja preduzeća uočenim promenama. Naime, preduzeće može da ostvari konkurentsku prednost ako su ti načini za prevazilaženje promenama u okruženju efektivniji i efikasniji od konkurencije.

Uspešan tržišni nastup na globalnom tržištu je od posebne važnosti za preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji. Nastup na globalnom tržištu predstavlja osnovnu pretpostavku tržišnog razvoja preduzeća iz zemalja u tranziciji. Preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji se susreću sa konkurentima koji dolaze ne samo iz EU, već i iz novoindustrijalizovanih zemalja sveta.

Domaća preduzeća nisu konkurentna na globalnom tržištu, a razlog za to se nalazi u činjenici da su domaća preduzeća nedovoljno produktivna, što dovodi do viših prodajnih cena, kao i neadekvatnog kvaliteta proizvoda. Problem nekonkurentnosti domaće privrede u međunarodnim okvirima jeste problem koji je evidentan još od kraja osamdesetih godina dvadesetog veka, a posebno je postao uočljiv kada je počela tranzicija 2001. godine. Negativni efekti svetske ekonomske krize su samo još više uticali na slabljenje konkurentnosti domaćih preduzeća. Pokazatelji globalne konkurentnosti, koje publikuje Svetski ekonomski forum, ukazuju na činjenicu da se domaća privreda već deceniju susreće sa problemom nekonkurentnosti – privreda Republike Srbije zaostaje kada je reč o konkurentnosti za svim zemljama zapadnog Balkana, osim BiH, kao i svim zemljama jugoistočne Evrope. Tokom 2017. godine Srbija je popravila svoju poziciju globalne konkurentnosti (78. mesto u svetu), međutim, najveći problem kod domaće privrede je i dalje izuzetno nizak stepen inovativnosti (95. mesto u svetu).

Novi uslovi poslovanja zahtevaju od preduzeća izmenu načina poslovanja. Naime, modeli poslovanja koji su prevaziđeni, moraju se zameniti novim, adekvatnim, koji su usklađeni sa zahtevima globalnog tržišta.

1.2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

1.2.1. Predmet istraživanja

Predmet ovog istraživanja jeste analiza mogućnosti za *unapređenje konkurentnosti poslovanja domaćih preduzeća po osnovu primene savremenih metoda i tehnika marketinga*. Domaća preduzeća, kao i većina preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji, u najvećem broju slučajeva nisu dovoljno inovativna da bi prešla na novi način poslovnog razmišljanja, čiji je rezultat proces unapređenja konkurentnosti.

1.2.2. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja jeste identifikovanje svih faktora koji determinišu novi model upravljanja marketingom u funkciji unapređenja konkurentnosti preduzeća. *Rezultat istraživanja* treba da bude kreiranje odgovarajućeg modela za primenu savremenih metoda i tehnika marketinga koje utiču na proces unapređenja konkurentnosti preduzeća, uzimajući u obzir specifičnosti domaće privrede kao tranzicione ekonomije, kao i potrebu domaćih preduzeća za uključivanjem u globalne ekonomske tokove. Isto tako, model treba da bude prilagođen uslovima u kojima posluju domaća preduzeća.

1.2.3. Hipoteze istraživanja

1.2.3.1. Osnovna hipoteza H

Može se kreirati teorijski model za unapređenje konkurentnosti domaćih preduzeća po osnovu primene savremenih metoda i tehnika marketinga i koji će u sebi integrisati zahteve i potrebe savremenih poslovnih subjekata u funkciji unapređenja efikasnosti poslovanja i postizanja konkurentske sposobnosti na globalnom tržištu, uzimajući u obzir globalne trendove u poslovanju i specifičnosti tranzicione privrede.

1.2.3.2. Posebna hipoteza H₁:

Domaća preduzeća nedovoljno primenjuju savremene metode i tehnike marketinga, što dovodi do loše konkurentske sposobnosti u međunarodnim okvirima.

1.2.3.3. Posebna hipoteza H₂:

Primena savremenog marketing koncepta unapređuje efikasnost poslovanja i utiče na unapređenje konkurentske sposobnosti, dugoročno posmatrano.

1.2.3.4. Posebna hipoteza H₃:

Unapređenjem poslovnog ambijenta stvaraju se uslovi za razvoj konkurentnosti preduzeća i jačanje položaja na globalnom tržištu.

1.2.4. Metode i tehnike istraživanja

Način istraživanja problema koji se akcentuje u ovom radu određen je sadržajem i obimom teme, postavljenim hipotezama, određenim indikatorima i drugim saznanjima iz predmeta istraživanja.

Istraživanje je podeljeno u *dve faze*:

- 1) *Razvojna faza* – konceptualna studija i anketa i
- 2) *Faza izrade modela* – analiza rezultata, uopštavanje stečenih znanja i izrada modela.

Konceptualna studija ima za cilj da analizira potrebna znanja iz ove oblasti, na bazi referentnih naučnih publikacija, a u funkciji sintetizacije neophodnih znanja koja su u vezi sa pitanjem primene savremenih metoda i tehnika marketinga u cilju unapređenja konkurentnosti poslovne organizacije. Pri izradi ovog dela rada koristili su se sledeći indikatori: *udžbenici iz oblasti upravljanja organizacijom i marketingom, časopisi koji tretiraju problem upravljanja preduzećem, metode i tehnike unapređenja poslovanja, zatim zbornici radova i publikacije sa domaćih i međunarodnih naučnih skupova, zakoni, odluke i programi globalne politike koji se*

odnose na oblast upravljanja organizacijom i upravljanja marketingom, kao i stručna izdanja koja se bave ovom problematikom.

Anketa, kao druga podfaza, imala je za cilj da obezbedi prikupljanje informacija o iskustvima u ovoj oblasti. Realizovana je u formi ekspertskeg intervjua i obuhvatala je analizu stavova izvršnih rukovodilaca domaćih preduzeća – 250 rukovodilaca. Projektovana je u formi direktnog, strukturiranog intervjua.

Plan izrade modela podrazumeva analizu rezultata dobijenih na osnovu ankete (klasifikovanje dobijenih rezultata, sistematizacija dobijenih odgovora, uočavanje informacija koje su od značaja za analiziranu problematiku), uopštavanje znanja do kojih se došlo tokom istraživanja, kako bi se formirale pretpostavke za izradu modela i formiranje modela na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja. U tom smislu posmatrano, model koji je prezentovan zasniva se na analizi teorije, kao i poslovnim iskustvima iz savremene prakse domaćih preduzeća, kao i stranih preduzeća.

U *analizi i interpretaciji podataka i izvođenju zaključaka* kombinovano je nekoliko metoda, i to:

- 1) *za obradu i analizu podataka korišćena je statistička metoda, kao i tabeliranje i ukrštanje podataka;*
- 2) *za interpretaciju rezultata istraživanja korišćene su:*
 - a) *metoda analize i sinteze i deskriptivna metoda u cilju pojašnjenja stavova ispitanika, kao i provere hipoteze istraživanja i*
 - b) *metoda sistemske analize, metoda modelovanja i deskriptivna da bi se kreirao model za obezbeđivanje unapređenje konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća, koji je u skladu sa uslovima, zahtevima i ograničenjima.*

Uzorak istraživanja je projektovan na **250 jedinica** – *izvršnih rukovodilaca iz domaćih preduzeća.*

1.2.5. Očekivani rezultati

Očekivani rezultati istraživanja su: *utvrđivanje mogućnosti za implementaciju novog modela upravljanja marketingom u domaćim preduzećima baziranog na primeni modernih metoda i tehnika marketinga, a sa ciljem unapređenja konkurentnosti.* Na bazi analize postojećeg stanja u domaćim preduzećima, kao i ostvarenih rezultata istraživanja o odnosu atributa marketinga i konkurentnosti preduzeća, definisan je model, kao i smernice za unapređenje poslovanja u vezi sa primenom definisanog modela. *Naučni doprinos* ovog istraživanja se ogleda u formiranju modela za unapređenje konkurentnosti u domaćim poslovnim subjektima. *Društveni cilj* ovog istraživanja ogleda se u činjenici da model koji je prezentovan treba da pruži rešenje za pitanje unapređenja konkurentnosti domaćih poslovnih subjekata, a rezultati se mogu primeniti i u preduzećima koja dolaze iz drugih zemalja u tranziciji, uz stvaranje preduslova za uspešnije delovanje u savremenom globalnom poslovnom okruženju.

2.



**KOMPARATIVNA
ANALIZA TEORIJSKIH I
PRAKTIČNIH POGLEDA
NA SAVREMENO POSLOVANJE**

2.1. USLOVI SAVREMENOG POSLOVANJA

2.1.1. Globalizacija poslovanja

Prema Kotleru², globalizacija i tehnologija su dve glavne sile pomoću kojih je stvoren nov nivo isprepletene krhkosti u svetskoj ekonomiji. Globalizacija za proizvođače u nekoj zemlji znači da sve češće uvoze resurse iz drugih zemalja, ali i izvoze svoj krajnji proizvod u druge zemlje. Tehnologija – u smislu računara, interneta i mobilnih telefona – omogućava strujanje informacija širom sveta neverovatnom brzinom.

Jedan od najznačajnijih trendova savremene ekonomije jeste proces ekonomske globalizacije. Međunarodni ekonomski odnosi su globalizovani. Globalizacija podrazumeva da je svet jedinstveno tržište na kome najefikasniji i najkonkurentniji napreduju. Nacionalna i regionalna tržišta se nalaze u međusobnoj interakciji. Sistemi globalne komunikacije su omogućili potrošačima da postanu svesni svojih potreba i da se još bolje razumeju, a komunikacija između proizvođača i potrošača je postala interaktivna. Ovi komunikacioni sistemi omogućavaju i vlasnicima kapitala da brzo reaguju na tržišne mogućnosti. Preduzeća posmatraju svet kao jedinstveno tržište, na kojem se proizvodi tamo gde su uslovi za proizvodnju najoptimalniji, a ti proizvodi se distribuiraju i prodaju po celom svetu po cenama koje određuje globalno tržište. U ekonomskom smislu, svet je jedinstveno tržište gde napreduju oni koji su najproduktivniji, najefikasniji, pa samim tim i najkonkurentniji.

Uobičajeno se smatra da su nekoliko faktora uslovlili globalizaciju tržišta³:

- 1) *porast sličnosti između tržišta,*
- 2) *smanjivanje carinskih barijera,*
- 3) *strategijska uloga tehnologije.*

² Martinović Maja, *Najgore bi bilo široko rezati troškove*, Lider, septembar 2009, www.lider.hr

³ Đorđević, D., Bešić, C., Bogetić, S., *Osnove funkcionisanja savremene ekonomije*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2004, str. 25.

Globalizacija jeste fenomen, karakterističan za kraj devedesetih godina dvadesetog veka. Najčešće se smatra da je globalizacija ekonomije počela kada je formiran Opšti sporazum o tarifama i trgovini (GATT – General Agreement on Tariffs and Trade) i forum u okviru UN-a, UNCTAD (UN Conference on Trade and Development). Osnivanje GATT-a uticalo je na formiranje Svetske trgovinske organizacije (WTO – World Trade Organization). Sve navedene međunarodne organizacije, (a i druge poput OECD-a i većeg broja regionalnih organizacija) imaju za cilj usklađivanje pojedinačnog delovanja u oblastima koje pokrivaju i formulisanja zajedničkog i opšteprihvaćenog modela ponašanja⁴. Aktivnosti međunarodnih organizacija, poput STO (Svetska trgovinska organizacija), a posebno EU, za rezultat imaju smanjivanje ili ukidanje carinskih opterećenja.

Najbitnija posledica globalizacije tržišta jeste globalna konkurencija. Konkurencija u međunarodnim okvirima je postojala i pre samog uspostavljanja procesa globalizacije, ali nije bila uočljiva i snažna. Globalna konkurencija postaje sve intenzivnija. Smatra se da što su konkurentske sile jače, to je članovima industrije teže da zarade atraktivne profite. Konkurencija je u najvećem broju industrija postala globalna, što znači da preduzeća nastupaju na tržištu kroz globalne strategije.

Prema Kotleru, svet je ušao u novi ekonomski stadijum razvoja - nacionalne ekonomije blisko su povezane i nezavisne. Ova nova faza u ekonomskom razvoju pruža sjajne prilike. Ali isto tako, ima i svoju tamnu stranu, onu koju postupno podiže razinu rizika i nesigurnosti za proizvođače i potrošače⁵.

Prema Kotleru, globalna ekonomija se karakteriše pojavom **hiperkonkurencije**. Hiperkonkurencija se događa kada su tehnologije i ponuda toliko nove da su standardi i pravila fluidni, što uzrokuje konkurentske napretke koje je nemoguće zaustaviti. Karakterišu je intenzivni i brzi konkurentski pomaci u kojima konkurenti moraju brzo izgraditi nove prednosti i njima nadmašiti prednost rivala⁶.

⁴ Đorđević, D., Čočkalović, D., **Poslovna etika i pravo**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2010, str. 7.

⁵ Kotler, P., Caslione J., **Kaotika**, Mate, Zagreb, 2009, str. 5.

⁶ Kotler, P., Caslione J., **Kaotika**, Mate, Zagreb, 2009, str. 30.

Globalni konkurentski odnosi su se izmenili, a najznačajniju ulogu u tome imao je prodor Kine i Indije na globalnom tržištu. Kisindžer smatra da je globalizacija proširila ekonomsku i tehnološku moć u svetu. Globalizacija je proizvela nezabeležen prosperitet, mada on nije ravnomeran⁷. Doprinela je eksploziji blagostanja i tehnološkom napretku.

Bez obzira na pozitivnu ulogu globalizacije u ekonomiji, danas postoje mišljenja da je donela i značajne negativne efekte. Ovakvi stavovi ne dolaze samo od manje razvijenih zemalja. Neki ljudi krive globalizaciju za haos u svetu. Smatraju je Pandorinom kutijom. Ponekad se može čuti da je globalizacija samo oblik ekonomskog delovanja putem kojeg najrazvijenije zemlje u svetu kontrolišu one manje razvijene.

U negativnom kontekstu globalizacije pominju se svetska ekonomska kriza iz 2008, kao i migracije u poslednjih nekoliko godina. Ni migrantska ni finansijska kriza nisu izazvane globalizacijom. Finansijska kriza je nastala usled potera za profitom i nedostacima u finansijskoj regulativi. Prema profesoru Gruboru⁸, u visoko povezanoj i međuzavisnoj svetskoj privredi, koja se nalazi pod snažnim uticajem procesa globalizacije i razvoja tehnologije, ispoljava se visok nivo globalne ekonomske ranjivosti. Globalna ekonomija stimulatивно deluje u periodu ekonomskog prosperiteta, dok se u kriznom periodu njeni negativni efekti kumulativno odražavaju na integrisanje privrede.

Prema nekim shvatanjima, stvarno stanje sveta je poluglobalizacija. Perspektiva poluglobalizacije pomaže kompanijama da ne podlegnu raznim oblicima zavaravanja proizašlim iz vizija o apokaliptičnoj globalizaciji – groznici za rastom, normi veličine, postavki o svetu bez granica, što široj rasprostranjenosti i mišljenju da je jedna strategija dovoljna za sve situacije.⁹ U globalizovanom svetu se i razlike i sličnosti između zemalja moraju uzeti u obzir. U tom smislu, svet ostaje regionalizovan u mnogim aspektima, a u nekim slučajevima nivoi regionalizacije više se povećavaju.

⁷ Kisindžer Henri, **Da li je Americi potrebna spoljna politika**, Klub Plus, Beograd, 2011, str. 20.

⁸ Grubor Aleksandar, **Marketing u kriznom periodu**, Poslovna ekonomija, Vol. 5, br. 1, 2011, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, str. 319-334.

⁹ Ghemawat Pankaj, **Redefiniranje globalne strategije**, Mate, Zagreb, 2010, str. 31.

Postoji određeni broj regionalnih strategija, a ne samo jedna:

- 1) *regionalni fokus,*
- 2) *regionalni portfelj,*
- 3) *regionalni centri,*
- 4) *regionalne platforme,*
- 5) *regionalni mandat i*
- 6) *regionalne mreže.*

Globalizacija nije uzrok ekonomskih problema manifestovanih u ograničenom privrednom rastu. Predsednik Si Điping¹⁰ naglašava: „*Globalna ekonomija je duže vreme usporena, a krivce za to treba tražiti u nedostatku robusnih pokretača razvoja, nedostatku sistema upravljanja i neravnomernom globalnom rastu.*“

Prema mišljenju indijskog premijera Narendre Modija, mi danas živimo u društvu mreža koje sačinjavaju mnogobrojne kompleksne mreže. Tehnološke promene su zahvatile sve oblasti našeg života – tehnologija povezuje ljude, a informacija je postala najveća imovina.

Dolazi do promena ravnoteže ekonomske moći između zemalja u svetu.

Indijski premijer Modi smatra da se mogu uočiti tri značajne opasnosti za savremni svet:

- 1) *klimatske promene,*
- 2) *terorizam i*
- 3) *narastajući talas antiglobalizacije¹¹.*

Kada se radi o protivnicima globalizacije, prema Modijevom mišljenju, u suštini se radi o jačanju protekcionizma. Zastupnici ovog stava ne žele samo da izbegnu globalizaciju, već žele da preokrenu njen prirodni tok.

¹⁰ Opening plenary with Xi Jinping President of PR China, World economic forum, Annual meeting 2017 Davos, WEF, <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2017/sessions/opening-plenary-davos-2017>

¹¹ Opening Plenary with Narendra Modi prime Minister of India, World economic forum Annual meeting 2018, www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2018

Ova mišljenja dva globalna lidera ukazuju na sledeće:

- 1) globalizacija je jedini način za sve zemlje u svetu da ostvare ciljeve ekonomskog rasta, bez obzira na to da li se radi o razvijenim ili novoundustrijalizovanim zemljama;
- 2) ne gledaju svi blagonaklono na proces globalizacije, pogotovu što najveće pozitivne efekte od procesa globalizacije ostvaruju novoundustrijalizovane zemlje, poput Kine i Indije. Bilo kakve protekcionističke mere, dugoročno posmatrano, štete svima na globalnom tržištu.

Uzimajući u obzir pozitivne i negativne strane globalizacije, globalizovani svet se susreće sa dva kontradiktorna trenda. Globalizovano tržište otvara perspektive, ali i povećava ranjivost od političkih nemira i opasnost od novog jaza između onih koji su deo globalizovanog sveta i onih koji to još nisu.

Prema nekim shvatanjima¹², kao rezultat, tipična privreda zemlje u razvoju se račva – jedan deo kompanija se integriše u globalnu ekonomiju, čiji su vlasnici uglavnom međunarodne korporacije, a ostali, odsečeni od globalizacije, ostaju sa velikim brojem zaposlenih sa niskim platama i veoma lošom socijalnom perspektivom.

Strategijski izazovi u narednih 10 godina su da će se svet simultano integrisati i fragmentisati¹³. I pored Bregzita i Trampove ekonomske politike *Amerika na prvom mestu*, globalna ekonomija se dobro drži. S druge strane, dve trećine domaćinstava u 25 najrazvijenijih ekonomija sveta zabeležili su pad prihoda u periodu 2005–2014.

Prema Kotleru¹⁴, globalizacija se nastavlja grčevito, ali neumoljivim tempom. Nacije poput Kine i Indije, širenjem baze potrošnje, ulaze u trku sa razvijenim zemljama sveta.

¹² Kisindžer Henri, *Da li je Americi potrebna spoljna politika*, Klub Plus, Beograd, 2011, str. 257.

¹³ *A prediction for globalization in 2018*, WEF 2018., www.weforum.org.

¹⁴ Acharol R. S., Kotler P., *Frontier of the marketing paradigm in the third millenium*, Journal of academic marketing science, Vol. 40, No. 1, January 2012, pp. 35-52, www.springer.com

2.1.2. Uloga tehnologije u savremenom poslovanju

Tehnologija je najdinamičniji faktor razvoja savremenog društva. Tehnologija zajedno sa globalizacijom uobličava savremeno poslovanje. Beleži konstantan napredak u poslednjih 70 godina, a ključna je za ekonomski razvoj od vremena prve industrijske revolucije.

Etimološki posmatrano, reč tehnologija potiče od grčkih reči *tehne*, koja znači veštinu, umeće ili znanje da se posao uradi, i *logos*, koja znači nauka¹⁵. Tehnologija obuhvata metode i sredstva po osnovu kojih čovek vrši prilagođavanje prirode i društva svojim potrebama¹⁶.

U savremenoj poslovnoj organizaciji tehnologija podrazumeva tehnologiju proizvoda, procesa i informacionu tehnologiju. Komponente tehnologije su: *oprema, materijal, energija, kvalifikacija i specifične sposobnosti zaposlenih u vezi sa tehnologijom, upravljanje, tehnološki know-how, građevinski objekti, procesi zaštite životne sredine*.

Smatra se da su bitne odrednice tehnološkog progressa sledeće:

- 1) ***unapređenje postojeće i stvaranje nove tehnologije;***
- 2) ***unapređenje postojećih i stvaranje novih proizvoda/usluga;***
- 3) ***unapređenje organizacije i upravljanja, uz primenu informacionih i komunikacionih tehnologija***¹⁷.

Tehnologija je ključan faktor razvoja društva i ekonomije. Utiče i na proizvođače i na potrošače i u budućnosti će ostati najdinamičniji faktor ekonomskog razvoja, kao i konkurentnosti preduzeća. Omogućuje ne samo stvaranje novih tehničkih rešenja i novih proizvoda, već i novih tržišta. Brzi tehnološki razvoj je uticao na pojavu novih industrija, grupacija, preduzeća i novih konkurenata.

Ključna uloga novih tehnologija ogleda se u povećanju produktivnosti poslovanja savremene organizacije, što utiče na unapređenje konkurentne sposobnosti preduzeća. Primena novog tehnološkog rešenja povećava proizvodnu sposobnost preduzeća, smanjuje upotrebu ljudskog rada i, dugoročno posmatrano, smanjuje troškove poslovanja po jedinici proizvoda.

¹⁵ Sajfert, Z., Đorđević, D., Bešić, C., *Leksikon menadžmenta*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2006., str. 379.

¹⁶ Sajfert, Z., Đorđević, D., Bešić, C., *Leksikon menadžmenta*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2006., str. 379.

¹⁷ Sajfert, Z., Đorđević, D., Bešić, C., *Leksikon menadžmenta*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2006., str. 386.

Prema Kotleru¹⁸, svaka nova tehnologija je sila za kreativnu destrukciju – najveća opasnost za svaku kompaniju nisu druge kompanije, nego primena novih tehnoloških rešenja. Kotler navodi: „Konjske kočije nisu pobedile bolje konjske kočije, nego kola bez konja. Tranzistori su naudili industriji vakuum cevi, fotokopiranje industriji indigo papira, a digitalni fotoaparati proizvodnji foto-filmova”.

Savremeno društvo jeste društvo koje se zasniva na informacionim i komunikacionim tehnologijama (IKT). Informatičko društvo jeste društvo visokog stepena kreativnosti. Informatičko društvo najdirektnije utiče na **uspostavljanje tehnološke objedinjenosti društva**.

Nekoliko glavnih karakteristika koje određuju okvir savremenog društva koje se zasniva na informacionim tehnologijama:

- ✓ *informacija jeste strateški poslovni resurs,*
- ✓ *savremena ekonomija funkcioniše i razvija se po osnovu kreiranja i distribucije informacija,*
- ✓ *savremeno društvo poprima karakteristike globalnog društva,*
- ✓ *savremeno društvo jeste društvo koje oblikuju organizacije i njihovi odnosi,*
- ✓ *sve je uočljiviji proces tehnološke objedinjenosti društva.*

Primena informacionih tehnologija je od ključnog značaja za razvoj savremenog poslovanja zbog povećanja produktivnost poslovanja, posebno u sektoru usluga. Informaciona tehnologija je transformisala proces proizvodnje proizvoda i usluga, upravljanje preduzećem, ali i komuniciranje preduzeća sa njegovim okruženjem. Sa aspekta marketinga, značaj informacione tehnologije se ogleda u upotrebi interaktivnih oblika komuniciranja, implementacije baza podataka i sistema za podršku odlučivanju, razvojem mreža za snabdevanje proizvodima, itd.

Tehnološki razvoj će se nastaviti i u budućnosti. Zbog tehnološkog napretka i globalizacije poslovanja, tehnologije postaju dostupne svima koji imaju finansijska sredstva za njihovo nabavljanje. Ali dalje napredovanje društva u tehnološkom smislu nosi sa sobom i određene izazove.

¹⁸ Kotler Philip, *Marketing od A do Z*, Adižes, Novi Sad, 2004, str. 156.

Savremeno poslovno okruženje se približava fenomenu koji se označava kao **teho-ekonomski paritet**¹⁹ – polazi se od pretpostavke da je vrlo malo proizvoda, tehnologija, usluga, saznanja, oblasti znanja ili procedura koje nisu dostupne svim interesnim grupa širom sveta. Tehno-ekonomski paritet pretpostavlja da će se osnovni preduslovi za poslovanje izjednačavati velikom brzinom.

Visoka tehnologija je danas jedan od glavnih stubova konkurentnosti privrede. Utiče na konkurentsku sposobnost preduzeća na globalnom nivou.

Termin visoka tehnologija se koristi da bi se označile tehnologije i na njima zasnovani proizvodi, koji stvaraju nove poslovne i razvojne mogućnosti. Visoka tehnologija se određuje u odnosu na sledeća merila:

- 1) *proizvod zahteva jak naučno-tehnički temelj,*
- 2) *zbog nove tehnologije postojeća tehnologija brzo zastareva,*
- 3) *primena nove tehnologije dovodi do stvaranja novih tržišta ili revolucionisanja postojećih*²⁰.

Broj ljudi koji se bavi istraživačko-razvojnou aktivnošću je bitan pokazatelj u određivanju da li su neke tehnologije i preduzeća koja je razvijaju visokotehnološka. Kao visokotehnološka preduzeća označavaju se ona preduzeća kod kojih broj istraživača i eksperata, prelazi 5% ukupnog broja zaposlenih.

Visoke tehnologije imaju tipičan ciklus rasta koji se ogleda u izuzetno dinamičnom rastu u početku primene, koji smenjuje umeren rast u fazi standardizacije tehnologije i, konačno, dolazi do stagnacije. Visoka tehnologija dovodi do stvaranja novih nauka, omogućujući nova rešenja, i zajedno sa tržištem dovodi do stvaranja novih grana.

Marketing visoke tehnologije diferencira od tradicionalnog marketinga, te se navode:

- 1) *inovativno otvaranje tržišta kod marketinga visoke tehnologije, nasuprot uobičajenom poslovanju u tradicionalnom marketingu;*

¹⁹ Riderstrale, J., Nordstrom, K., **Funky Business**, Plato, Beograd, 2005, str. 40.

²⁰ Bešić, C., Đorđević, D., **Menadžment znanja**, Fakultet tehničkih Nauka u Čačku, 2014., str. 82.

- 2) *konkurencija između istovrsnih proizvoda uz različite uslove zamenjuje konkurencija između starog proizvodnog postupka i novog rešenja sistemskog karaktera;*
- 3) *tržišno poslovanje sa proizvodima visoke tehnologije se odvija sa lošom preglednošću i uz veliki rizik kako za proizvođače, tako i za potrošače, nasuprot tradicionalnom marketingu gde se radi o preglednom tržištu sa malim rizikom;*
- 4) *cilj tradicionalnog marketinga je profit, tržišni udeo i kratkoročni rast, a marketinga visoke tehnologije dugoročni rast, razvoj, povećanje tržišta i znanja;*
- 5) *tradicionalni marketing unapređuje centralno i profitno organizovanje, a marketing visoke tehnologije unapređuje decentralizovane i samostalne jedinice;*
- 6) *konačno, marketing visoke tehnologije je u suštini eksperimentalni marketing, za razliku od tradicionalnog koji upotrebljava poznati instrumentarijum, sa visokom prognostičkom sigurnošću²¹.*

Prema razmišljanju autora Hamela, novi vek je izrodio popriličan broj zastrašujućih izazova menadžmenta, kao što su:

- 1) *Pošto je brzina promena sve veća, sve veći broj kompanija se nalazi s pogrešne strane krive promena;*
- 2) *Deregulacija, zajedno sa razornim efektima nove tehnologije, u drastičnoj meri spušta barijere za ulazak u različite industrije;*
- 3) *Sve se više kompanija upetljava u mreže vrednosti i ekonomske sisteme nad kojima ima tek delimičnu kontrolu;*
- 4) *Digitalizacija svega što nije prikovano za nešto predstavlja pretnju kompanijama koje za život zarađuju tako što stvaraju i prodaju intelektualno vlasništvo;*
- 5) *Internet brzo pomera pregovaračku snagu sa proizvođača na potrošača;*
- 6) *Sve više se skraćuje životni vek strategije;*

²¹ Sajfert, Z., Đorđević, D., Bešić, C., *Leksikon menadžmenta*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2006, str. 108.

7) Troškovi komunikacije koji naglo padaju i globalizacija otvaraju industrijske grane za horde novih, ultrajeftinih konkurenata²².

Nova poslovna realnost podrazumeva nove organizacione i upravljačke sposobnosti. Poslovne organizacije ne mogu biti indiferentne prema promenama koje se dešavaju u okruženju – organizacija mora ne samo da prati promene, nego i da ih sagledava unapred. Takođe, potreban je i nov pristup u upravljanju, odnosno upravljanje tehnologijom.

Prema shvatanju Pitera Drakera²³, u društvu znanja rezultate ne daje pojedinac. Pojednac je troškovni centar, a ne centar koji stvara rezultate. Organizacija je ta koja ih stvara. Samo organizacija može da pretvori specijalizovano znanje radnika u učinak.

2.1.3. Uloga znanja u savremenom poslovanju

Osnovni stub savremenog društva jeste znanje, koje postaje izvor strategijske prednosti, ekonomske moći i bogatstva. Savremeno društvo, prema Drakeru, jeste društvo znanja – znanje je postalo osnovni resurs i korisno dobro. Znanje postaje strateški izvor moći i bogatstva, a ključna društvena grupa su **korisnici znanja** – pojedinci, prevashodno oni koji su zaposleni u organizacijama i koji su sposobni da znanje implementiraju u cilju obavljanja poslovne aktivnosti.

Prema Drakeru, radnici znanja ne proizvode predmete. Oni stvaraju ideje, informacije, koncepte. Radnik znanja je obično stručnjak. Za svakog radnika znanja je prilično važno da se usredsredi na davanje doprinosa²⁴.

Znanje podrazumeva činjenice, perspektive i koncepte, kao i metodologiju za rešavanje problema. Znanje se koristi u cilju interpretacije informacija. Još je Deming uočio da se u transformaciju ide stazom dubokog znanja²⁵. Sistem dubokog znanja sastavljen je od četiri dela i svi su u međusobnoj povezanosti – razumevanje i uvažavanje sistema, znanje iz oblasti varijacija, teorija znanja i psihologija.

²² Hamel Gari, **Budućnost menadžmenta**, Asee, Novi Sad, 2009, str. 21.

²³ Drucker Peter, **Moj pogled na menadžment**, Adižes, Novi Sad, 2003, str. 193.

²⁴ Drucker Peter, **Moj pogled na menadžment**, Adižes, Novi Sad, 2003, str. 233.

²⁵ Deming Edwards, **Nova ekonomska nauka**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996, str. 85.

Suština savremenog poimanja znanja jeste da je ono alat za unapređenje produktivnosti rada i poslovanja. Nekada se znanje tretiralo kao individualna sposobnost pojedinca, a danas se znanje tretira u kontekstu organizacije, upravljanja organizacijom i unapređivanja relacija između pojedinaca i organizacije.

Prema Drakeru²⁶, primena znanja na rad donela je eksplozivno uvećanje produktivnosti. Stotinama godina pre toga nije bilo uvećanja sposobnosti radnika da stvaraju ili pokreću dobra. Mašine su stvorile veći kapacitet, ali radnici nisu bili znatnije produktivni nego što je to bilo u vreme antičke Grčke. Upotrebom koncepta „primene znanja na rad“, koji je uveo Tejlor, produktivnost je počela da raste po stopi od 3,5-4% ukupno na godišnjem nivou, što je značilo udvostručenje produktivnosti svakih 18 godina.

Znanje nije samo sebi cilj. Znanje je sredstvo da se unapredi poslovanje savremene organizacije. Povećavanje fonda znanja je potreban, ali ne i dovoljan uslov da bi savremena organizacija bila efikasna. Prema nekim shvatanjima²⁷, u savremenoj ekonomiji nije dovoljno samo generisati znanje, učiniti ga dostupnim i nadati se najboljem. Znanje kojim se suštinski uvećava vrednost je suštinski različito od obične informacije. Potencijal koji kompanija ima za stvaranje dodatne vrednosti zove se **KnoVa faktor** (The **Knowledge Value**). U tom smislu posmatrano, u savremenoj ekonomiji koja se može okarakterisati i kao ekonomija znanja, potencijal zavisi od dva bitna elementa:

- 1) *Nivoa usluga koje pruža kompanija i*
- 2) *Nivoa u kom kompanije koriste znanje da bi proizvele proizvod ili usluge.*

Upravljanje znanjem podrazumeva sistematično izgrađivanje fonda znanja i primena znanja radi unapređenja efektivnosti poslovanja organizacije. ***Upravljanje procesima zasnovanim na kreiranju znanja jeste način da savremena poslovna organizacija pobedi konkurenciju.***

²⁶ Drucker Peter, **Postkapitalističko društvo**, PS Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1995, str. 43.

²⁷ Tisen, R., Andrisen, D., Depre, F. L., **Dividenda znanja**, Adižes, Novi Sad, 2006, str. 16.

Prema Sajfertu i dr.²⁸, organizacije intenzivne znanjem su one koje posebnu pažnju poklanjaju znanju zaposlenih, zbog čega se i kaže da su to organizacije intenzivne znanjem, koje postaju glavni resurs organizacije.

Uspešno poslovanje u budućnosti zavisice od odnosa savremene poslovne organizacije prema rastućoj potrebi za znanjem i primenom savremenih tehnoloških dostignuća u procesu upravljanju.

Smatra se da su **danās tri pravila** bitna u poslovanju:

- 1) ***Najpametnija kompanija pobeđuje;***
- 2) ***Biti najpametnija kompanija, imati najpametnije ljude;***
- 3) ***Da bi imao najpametnije ljude, nemoj prestati da učiš²⁹.***

Autor Draker³⁰ smatra da društvo znanja mora u svom jezgru da sadrži koncepciju obrazovane ličnosti. U društvu znanja ne postoji nikakva *kraljica znanja*. Sva znanja su podjednako vredna. S druge strane, svaki radnik znanja u modernoj organizaciji je *rukovodilac*, pod uslovom da je na osnovu svog položaja ili znanja odgovoran za pružanje doprinosa koji materijalno utiče na kapacitete organizacije da stvara rezultate.

2.1.4. Preduzetništvo i savremeno poslovanje

Savremena ekonomija jeste ekonomija preduzetništva. Preduzetništvo jeste osnovna karakteristika ekonomije od početka prve industrijske revolucije. Preduzetništvo jeste ideal kapitalističke privrede još od kraja osamnaestog veka. Preduzetništvo jeste jedan od centralnih fenomena ekonomije, zajedno sa tržišnim načinom privređivanja i slobodnom konkurencijom. Preduzetničko delovanje je imalo ključnu ulogu u razvoju zemalja Zapada tokom devetnaestog, ali i dvadesetog veka.

²⁸ Sajfert, Z., Adamović, Ž., Bešić, C., **Menadžment znanja**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2005, str. 359.

²⁹ Tisen, R., Andrisen, D., Depre, F. L., **Dividenda znanja**, Adižes, Novi Sad, 2006, str. 160.

³⁰ Drucker Peter, **Moj pogled na menadžment**, Adižes, Novi Sad, 2003, str. 311.

Preduzetništvo ima ključnu ulogu u ekonomiji po osnovu kreiranja održivog nivoa ekonomskih aktivnosti koje utiču na ekonomsku dobrobit na nivou nacionalne ekonomije. Ono je osnovni princip ponašanja pojedinca i poslovnih subjekata u ekonomiji koja se zasniva na slobodnom tržištu. Preduzetničko ponašanje jeste oportunističko ponašanje, koje je vođeno vrednošću. Ono uključuje prihvatanje rizika, ali i kreativnost. Privredni razvoj, insistira Šumpeter, vezan je za preduzetništvo³¹.

Jedan od glavnih razloga zašto se pojedinci opredeljuju za preduzetništvo jeste pitanje vrednosti. Preduzetništvo u sebi sadrži ciljeve koji se odnose na unapređenje opšte dobrobiti društva u kojem živimo i odražavaju ga.

Preduzetničko ponašanje je posebno dobilo na značaju početkom devedesetih godina dvadesetog veka sa ekonomskom transformacijom socijalističkih planskih privreda istočne Evrope. Sve do tada preduzetništvo je bilo rezervisano za razvijene zemlje Zapada, kao i Japan, Južnu Koreju, Tajvan, Singapur itd. U zemljama partnerima razvijenog Zapada preduzetništvo se nesmetano razvijalo. S druge strane, u svim zemljama socijalističkog bloka (Sovjetskom Savezu i njegovim zemljama partnerima) preduzetnički koncept se nije primenjivao. U SFRJ-u bilo je dozvoljeno samo sitno preduzetništvo koje se ograničavalo na zanatske radnje, a u zemljama u razvoju odnos prema preduzetništvu je zavisio od konkretnog političkog opredeljenja (značajan deo zemalja iz bloka nesvrstanih zemalja je podržavao socijalističke ideje i tehnike socijalističkog planiranja privrede).

Nakon kraha komunističkog sistema, dolazi do uspostavljanja procesa tranzicije u većini zemalja centralne i istočne Evrope nakon 1990. godine, a neznatno kasnije i u zemljama bivšeg SSSR-a i Kini. Tadašnji kineski lider Deng Sjaoping je insistirao da se Kinezi okrenu preduzetništvu i da počnu da se preduzetnički ponašaju – od velikih državnih sistema do konkretnijih pojedinačnih preduzetničkih ideja i poduhvata. To je svakako dovelo do snažnog napretka kineske ekonomije, koja je danas postala druga ekonomija na svetu posle SAD-a. Danas su Kinezi preduzetnici među najboljima na svetu, kao i u većini dalekoistočnih zemalja. Razvoj

³¹ Stojanović Božo, **Jozef Šumpeter – ekonomista sa vizijom**, pogovor knjige *Teorija privrednog razvoja*, Službeni glasnik, Beograd, 2012, str. 282.

preduzetništva bio je ključan za izmenu ekonomskog ponašanja kako pojedinaca, tako i poslovnih organizacija u svim zemljama centralne i istočne Evrope, Kini, Rusiji, ali i nekim drugim zemljama poput Vijetnama itd. Prema Drakeru, najbolji stručnjaci za preduzetništvo u svetu bez sumnje dolaze iz Koreje³². Pre samo 40 godina Koreja nije imala industriju. Japanci koji su vladali Korejom nisu dozvoljavali ni više obrazovanje, tako da nije bilo ni obrazovanih ljudi. Danas je Koreja prva u dvadesetak industrijskih delatnosti i vodeća zemlja u svetu u brodogradnji. Za Korejom sledi Tajvan. Ovaj primer sledili su i Tajvan i Kina.

Nacionalna ekonomija koja podržava preduzetništvo, stvara uslove za povećanje produktivnosti na nivou ekonomije. Prema Mahajanu³³, takozvana ekonomska *čuda* su proizvod prosvetene politike i preduzetničke energije koja oslobađa potencijal nacije. Najveća šansa za ekonomski razvoj jeste razvoj preduzetništva.

U savremenoj ekonomiji preduzetnik više nije samo pojedinac koji je vlasnik biznisa. Preduzetnik može biti i pojedinac zaposlen kod poslodavca i koji poseduje sve one osobine koje su tipične za preduzetničko ponašanje. Prema Drakeru³⁴, poslovanje u organizaciji, bez obzira na veličinu, mora se upravljati na preduzetnički način da bi preduzeće postalo preduzetnička organizacija.

Upravljanje preduzećem jeste preduzetnička aktivnost. Smatra se³⁵ da je preduzetništvo kontinualni kreativni proces, čiji je osnovni cilj implementiranje inovacija u organizaciju u funkciji uspešnog poslovanja i rešavanja problema potrošača i društva. Preduzetničko ponašanje jeste način razmišljanja koji se zasniva na kreativnom i inovativnom pristupu poslovanja. U tom smislu, preduzetništvo se može posmatrati i kao korporativno preduzetništvo.

Pojavu preduzetničke ekonomije omogućile su **nove oblasti primene menadžmenta** – u novim preduzećima, u malim preduzećima, u javnom sektoru i neprofitnim organizacijama. U novoj ekonomiji preduzetništva svi pojedinci moraju da se preduzetnički ponašaju. Takođe, i **sve organizacije**, bez obzira na karakter delatnosti, **treba da se preduzetnički ponašaju**.

³² Drucker Peter, **Upravljanje u novom društvu**, Adižes, Novi Sad, 2005, str. 73.

³³ Mahajan Viju, **Afrika u usponu**, Mate, Zagreb, 2010, str. 217.

³⁴ Drucker Peter, **Moj pogled na menadžment**, Adižes, Novi Sad, 2003, str. 122.

³⁵ Bešić, C., Đorđević, D., **Menadžment znanja**, Fakultet tehničkih Nauka u Čačku, 2014., str. 30.

Formiranje novih konkurentskih odnosa zahteva novi pristup u upravljanju organizacijom, što podrazumeva kontinualno inoviranje ne samo proizvoda i usluga, već celokupnih poslovnih procesa. Pobedu u konkurentskoj borbi na globalnom tržištu odnose najbolji. Biti najbolji na globalnom tržištu znači biti prvi, inovativan, kreativan, spreman na rizik, a to su sve osobine preduzetničkog ponašanja.

2.2. ANALIZA SAVREMENIH DOSTIGNUĆA U OBLASTI UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM

2.2.1. Upravljanje savremenom organizacijom

U procesu obavljanja poslovnih aktivnosti preduzeće se susreće sa različitim problemima i dilemama. Da bi odredilo pravac svog delovanja u odnosu na uočene probleme, zahteve tržišta i potrošača, delovanje konkurencije i partnera, potrebno je donositi određene poslovne odluke.

Prema Adižesu, kvalitet menadžmenta je funkcija kvaliteta odluke i efikasnosti sprovođenja³⁶. Svaka odluka se donosi da bi bila realizovana i da bi proizvela očekivane rezultate.

Odluka predstavlja izbor između više poslovnih mogućnosti. Rezultat procesa upravljanja jeste poslovna odluka. Odluka se ne može improvizovati i treba je anticipirati i dobro promisliti. Proces donošenja odluke mora da se zasniva na unapred definisanim principima.

Draker smatra da je odluka procena³⁷. Ona je izbor između alternativa, između *skoro ispravnog* i *verovatno pogrešnog*. Svaka odluka je kao hirurgija – to je zahvat u sistem, pa zato nosi sa sobom opasnost od šoka³⁸.

Upravljanje preduzećem podrazumeva kontinualni proces pokretanja i usmeravanja poslovne aktivnosti preduzeća. Upravljanje se logički i istorijski sastoji od tri faze – planiranja, organizovanja i kontrole.

Prema Sajfertu i dr., menadžment se posmatra kao proces koji se sastoji iz četiri osnovne funkcije: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola³⁹.

Ako posmatramo upravljanje kao proces, tri navedene faze su međusobno povezane i mogu se odrediti kao podsistemi sistema upravljanja u preduzeću. **Planiranjem se usmeravaju sve poslovne aktivnosti u preduzeću, organizovanjem se realizuju planirane aktivnosti, a kontrola podrazumeva analizu ostvarenih poslovnih rezultata** na osnovu usvojenih planskih odluka.

³⁶ Adižes Isak, **Upravljanje promenama**, Adižes, Novi Sad, 2006, str. 26.

³⁷ Drucker Peter, **Moj pogled na menadžment**, Adižes, Novi Sad, 2003, str. 285.

³⁸ Drucker Peter, **Veština delotvornog direktora**, Adižes, Novi Sad, 2006, str. 167.

³⁹ Sajfert, Z., Egić, B., Nikolić, M., **Strategijski menadžment**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2005, str. 56.

Osnovne planske odluke su:

- ✓ *ciljevi,*
- ✓ *politike,*
- ✓ *strategije,*
- ✓ *programi i*
- ✓ *planovi*⁴⁰.

Cilj podrazumeva željeno stanje organizacije. Politika predstavlja skup mera za donošenje odluka. Strategija jeste način ostvarivanja cilja. Program podrazumeva skup zadataka. Plan je kvalitativno i kvantitativno izražen zadatak preduzeća koji treba ostvariti. Plan preduzeća obuhvata sve njegove delatnosti za određeni vremenski period.

On treba da bude:

- *precizan,*
- *složen (sastavljen od većeg broja komponenti),*
- *konzistentan,*
- *kontinualan,*
- *elastičan.*

Organizovanje obuhvata definisanje posla koji treba da se obavi, podelu posla i kreiranje mehanizama koordinacije aktivnosti unutar preduzeća⁴¹. Osnovni cilj organizovanja jeste definisanje optimalnog odnosa između poslova koji treba da se obave u preduzeću i ljudi koji poslove treba da obave. **Organizaciona struktura** predstavlja okvir koji definiše odnose unutar preduzeća. Organizovanje jeste kontinualni proces prilagođavanja organizacione strukture preduzeća promenama koje se dešavaju u poslovanju i okruženju sa ciljem obezbeđivanja rasta i razvoja preduzeća. Organizacija se sastoji iz 4 elementa: **zadataka, strukture, tehnologije i ljudi**⁴². Navedeni elementi su međusobno povezani. Zadatak jeste definisana aktivnost koja treba

⁴⁰ Đorđević, D., Čočkalović, D., *Poslovno planiranje*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2012, str. 9.

⁴¹ Đorđević, D., Čočkalović, D., *Poslovno planiranje*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2012, str. 6.

⁴² Milosavljević, M., Todorović, J., *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1987., str. 573.

da se ostvari, (u slučaju preduzeća to je poslovanje na tržištu). Struktura predstavlja definisani okvir, a ljudi koriste tehnologiju da bi realizovali definisane poslove.

U fazi kontrole procesa vrši se provera **donešenih planskih odluka i efikasnost njihovog sprovođenja**. Kontrola predstavlja sistemsko i kritičko preispitivanje planskih odluka. Kontrola omogućava povratnu informaciju u odnosu na događaje koji su se desili.

Uslovi savremenog poslovanja zahtevaju definisanje nove poslovne filzofije, koja podrazumeva da poslovna organizacija bude fokusirana na potrebe potrošača (prevashodno na zadovoljenje zahteva potrošača), inovativno delovanje i da bude propulzivna sa aspekta informacija. Dalje, zadatak savremene organizacije jeste odgovornost za produktivnost poslovanja koja je zasnovana na unapređenju produktivnosti znanja. Unapređivanje produktivnosti rada i znanja direktno utiče na unapređenje kvaliteta poslovone savremene organizacije, što direktno utiče na njenu konkurentsku sposobnost.

Prema Drakeru⁴³, pošto društvo znanja neizostavno mora da bude društvo organizacija, njegov centralni i značajni organ jeste menadžment.

Zaposleni pojedinac, pogotovu ako je rukovodilac, ne može više da funkcioniše kao nezavisna jedinka u okviru definisanog radnog zadatka. Kako u savremenom svetu institucija organizacije zauzima izuzetno značajno mesto, potrebno je da svi zaposleni u organizaciji poseduju sposobnost za timski rad. Stvaranje projektnih timova i orijentacija na projektno delovanje unutar organizacije predstavlja jedan od izvora kreiranja produktivnosti poslovanja.

Tisen i dr.⁴⁴ smatraju da menadžment mora da preduzme sve što je potrebno da bi motivisao zaposlene da dele znanje. Uspešna kompanija je ona koja je organizovana oko procesa i timova, jer se u jasnoj i transparentnijoj organizacionoj strukturi jednostavnije razmenjuje znanje.

Sve poslovne organizacije, a posebno one velike, moraju da postanu inovativne. Draker smatra da velika organizacija mora da nauči da inovira, inače neće preživeti⁴⁵.

⁴³ Drucker Peter, **Moj pogled na menadžment**, Adižes, Novi Sad, 2003, str. 196.

⁴⁴ Tisen, R., Andrisen, D., Depre, F. L., **Dividenda znanja**, Adižes, Novi Sad, 2006, str. 33.

⁴⁵ Drucker Peter, **Upravljanje u novom društvu**, Adižes, Novi Sad, 2005, str. 81.

U tom smislu posmatrano, uočljiv je trend da se poslovne organizacije integrišu u globalnu ekonomiju kroz poslovne saveze. Neki od razloga koji su doprineli ubrzanju ovog trenda su sledeći:

- 1) *mnoga mala i srednja preduzeća će morati da postanu aktivna u okviru svetske ekonomije;*
- 2) *finansijski posmatrano, samo korporacije koje dolaze sa dalekog istoka, poput kineskih korporacija, mogu sebi da priušte multinacionalne kompanije;*
- 3) *tehnologija i tržišta se brzo menjaju, integrišu, i preklapaju, stvaraju se nova tržišta, a grane međusobno konkurišu jedna drugoj.*

Prema Drakeru⁴⁶, za uspešno poslovanje preduzeća u savremenoj privredi neophodno je izvršiti konkretizaciju ciljeva u sledećim ključnim oblastima:

- *marketing,*
- *inoviranje,*
- *ljudski resursi,*
- *finansijska sredstva,*
- *fizička sredstva,*
- *produktivnost,*
- *društvena odgovornost i*
- *ostvarivanje profita.*

Poslovanje na globalnom tržištu se menja, pa i poslovna organizacija mora da se menja u odnosu na zahteve tržišta, kao i u odnosu na uočena očekivanja potrošača, partera i drugih interesnih grupa u okruženju. Novi uslovi poslovanja zahtevaju i novu organizaciju preduzeća.

Autori Riderstral i Nordstrom⁴⁷ su izneli tvrdnju da je novi oblik organizacije *Funky* d.o.o. To je organizacija koja nije poslovni konglomerat, niti rigidna birokratska organizacija. To je

⁴⁶ Draker Piter, *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad, 2003.

⁴⁷ Riderstrale, J., Nordstrom, K., *Funky Business*, Plato, Beograd, 2004., str. 150.

organizacija koja uspeva zahvaljujući promenljivim okolnostima i nepredvidljivosti modernog doba. Karakteristike ove nove organizacije su:

- 1) *Usredsređenost,*
- 2) *Uticajnost,*
- 3) *Inovativnost,*
- 4) *Heterarhija.*

Savremena organizacija mora da bude fokusirana na potrošače, partnere, interesne grupe. Sledeći važan aspekt nove organizacije jeste njen uticaj, koji može biti: *interni, industrijski i međunarodni*. Da bi organizacija mogla da uspostavi, održi i razvija konkurentsku prednost na tržištu, mora da bude spremna da uči. Mora da bude **inovativna**. Inovacija jeste osnov razvoja poslovanja. Step en inovativnosti utiče na sticanje konkurentске prednosti. Organizacija mora da bude **heterarhična**, što znači da je sačinjava više različitih hijerarhija. Riderstral i Nordstrom smatraju da savremena organizacija treba da se zasniva na sedam principa: manja, pljosnatija, privremena, horizontalna, cirkularna, otvorena i izmerena.

Prema Drakerovom shvatanju⁴⁸, budućnost savremene poslovne organizacije jeste u konfederalizaciji, ističući „Tojotin“ model, gde se „Tojota“ bavi pitanjem dizajna, razvoja i kvaliteta, a oko sebe okuplja mnoštvo nezavisnih dobavljača, za koje vodi proces proizvodnje u njihovo ime.

Poslovne organizacije će nastaviti da se menjaju u vremenu koje je ispred nas. To od organizacija zahteva globalno tržište, izmena konkurentskih uslova, kao i stejkholderi iz okruženja. Poslovna organizacija mora da redefiniše postulate na kojima počiva način uspostavljanja i održavanja konkurentске sposobnosti.

Karakteristike organizacije budućnosti su:

- 1) *Manje barijere između vertikalnih nivoa, funkcija, poslovnih jedinica;*
- 2) *Sposobnost promene učenja;*

⁴⁸ Drucker Peter, *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, 2005, str. 204-205.

3) *Saradnički napor među ljudima u različitim funkcijama*⁴⁹.

2.2.2. Strategijski okvir upravljanja u savremenom poslovanju

Savremeno poslovanje zahteva izmenu načina razmišljanja u odnosu na ustrojstvo poslovnih funkcija u preduzeću. Od tradicionalnog shvatanja, koji u sebi sadrži linearno razmišljanje, prema kojem sve poslovne funkcije imaju podjednak značaj, preduzeća treba da se okrenu proaktivnom razmišljanju, koje pretpostavlja razumevanje promena. To podrazumeva i prestrukturiranje poslovnih funkcija unutar savremenog preduzeća.

Nekada su sve funkcije posmatrane kao jednake, a dugo vremena prednost je bila davana proizvodnji. Ovakav model je sa uspostavljanjem globalizacije i razvojem novih konkurentskih odnosa objektivno prevaziđen. Hamel smatra da su reinženjering, smanjivanje troškova, neprestano usavršavanje, outsorsing i ofšoring u potpunosti konzistentni sa genetskim sklonostima velikih kompanija⁵⁰. U krajnjoj liniji, to podrazumeva da je za savremenu poslovnu organizaciju bitno da se direktno bavi samo onim poslovnim funkcijama koje su usmerene na budućnost, odnosno koje imaju **strategijski predznak**.

U savremenim uslovima poslovanja u upravljanju preduzećem posebno se izdvajaju poslovne funkcije koje zbog svoje tržišne orijentacije nose **strategijski predznak**. To su:

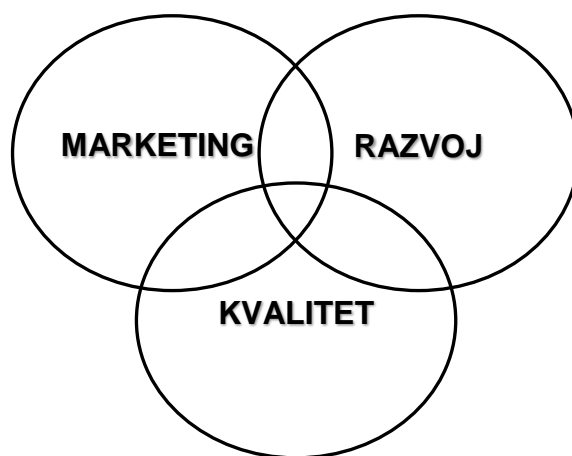
- 1) *marketing*,
- 2) *kvalitet i*
- 3) *istraživanje i razvoj*⁵¹.

Rast i razvoj preduzeća i njegova uspešnost je opredeljena interakcijom između navedenih poslovnih funkcija i njihovim sinergetskim efektom.

⁴⁹ Thompson, A. A. Jr., Sticland, A. J. III, Gamble, J. E., **Strateški menadžment**, Mate, Zagreb, 2008, str. 340.

⁵⁰ Hamel Gari, **Budućnost menadžmenta**, Asee, Novi Sad, 2009, str. 23.

⁵¹ Đorđević, D., Čočkalović, D., **Osnove marketinga**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2010, str. 3.



Slika 2.1: Poslovne funkcije koje imaju stratejski značaj za preduzeće

Izvor: Đorđević, D., Čočkalović, D., **Upravljanje kvalitetom**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007, str. 19.

Ove tri funkcije su bitne za definisanje strateškog okvira poslovanja preduzeća i zbog činjenice da se na najdirektniji način zasnivaju na znanju, odnosno procesu unapređenja produktivnosti znanja.

Marketing mora da uoči moguće tržišne šanse i da ih pretoči u novi proizvod koji će kupci da prihvate. Inovacija počinje i završava se marketingom. Integrišući inovaciju sa kvalitetom, marketing ostvaruje definisanje stabilne tržišne pozicije i dugorčni rast.

Inovacija predstavlja oruđe preduzetnika, sredstvo koje preduzetnik koristi kao mogućnost za izvršenje različitih poslovnih aktivnosti. Inovacija je rezultat delovanja i marketinga i istraživanja i razvoja. Prema mišljenju Rovena Gibsona⁵², eksperta za poslovnu strategiju, inovacija u osnovi znači pronaći nove načine da se stvori vrednost za klijente. To može biti neki novi proizvod, novi način pružanja usluga, novi lanac nabavke, nova marketinška strategija, ili potpuno nov model vođenja biznisa.

Rezultat istraživačko-razvojne funkcije jesu nova tehničko-tehnološka rešenja, koja se kroz opšti model, mogu podeliti na četiri faze i to: **generisanje ideje, uvođenje ideje, razvijanje**

⁵² Inovacije su jedni spas od recesije, Novac, 23.05.2009., Ringier, Beograd, str. 10.

projekta i praćenje projekta. Uspešna inovacija mora da uskladi koordinaciju svake tehnološke inovacije, kao i celokupne marketing funkcije. Marketing nije potreban samo kao dodatni napor da neka tehnološka inovacija postane i tržišno uspešna, već je bitan u celokupnom procesu tehnološke inovacije.

Kakav je odnos razvijenih zemalja prema istraživačko-razvojnoj funkciji u cilju unapređivanja kvaliteta poslovanja i postizanja svetske klase kvaliteta, govore i sledeći podaci:

- 1) 90% japanskih, 83% nemačkih i 70% severnoameričkih firmi uvek ugrađuje očekivanja potrošača u razvoj novog proizvoda;
- 2) 98% japanskih, 93% nemačkih i 80% severnoameričkih firmi smatra da je razvoj tehnologije od primarnog značaja za susretanje sa zahtevima i očekivanjima potrošača;
- 3) 82% japanskih, 54% severnoameričkih i 34% nemačkih firmi koristi proces simplifikacije u cilju unapređivanja poslovnog procesa (kao osnov kontinualnih unapređivanja kvaliteta poslovanja);
- 4) 90% japanskih, 70% severnoameričkih i 70% nemačkih firmi zasniva ocenjivanje poslovnih performansi na bazi informacionog sistema koji je u sebe inkorporirao pretpostavke upravljanja kvalitetom⁵³.

Kvalitet podrazumeva kvalitet poslovanja organizacije. On se projektuje na nivou izvršnog rukovodstva. Kvalitet je upravljački fenomen i fokusira se na zadovoljenje zahteva korisnika. Kvalitet podrazumeva izgrađivanje određenog modela upravljanja kvalitetom u organizacionu strukturu. Rezultat upravljanja kvalitetom treba da bude unapređenje produktivnosti poslovanja i zadovoljstvo korisnika.

Prema mišljenju autora Masaki Imaja⁵⁴, svako kašnjenje u primeni najnovijih tehnologija može biti veoma skupo, kao i kašnjenje u primeni najnovijih menadžment tehnika.

⁵³ Lindsy William, Petrick Joseph, **Total Quality and organization development**, St. Lucie Press, USA, 1997.

⁵⁴ Masaki Imaj, **Kaizen**, Mono i Manjana, Beograd, 2008, str. 24.

2.2.3. Savremene metode i tehnike upravljanja organizacijom

Novi uslovi poslovanja zahtevaju i novi pristup u procesu upravljanja savremenom organizacijom. Metode i tehnike upravljanja koje nisu efikasne moraju da se zamene novim efikasnijim. Obrazovanje svih zaposlenih, a posebno rukovodioca dobija sve značajniju ulogu.

Masaki Ima⁵⁵ smatra da aspekti poslovnih aktivnosti koji treba da se poboljšaju su kvalitet, troškovi i isporuka⁵⁵. Da bi preduzeće postiglo tržišni uspeh, potrebno je da poseduje konkurentsku prednost u vidu nižih troškova i/ili diferencijacije proizvoda, uz strategiju dugoročnog obezbeđivanja proizvoda i usluga visokog kvaliteta i kontinuirano inoviranje.

Prema nekim shvatanjima⁵⁶, prvi korak u ovom procesu jeste implementiranje sistema menadžmenta kvalitetom prema zahtevima standarda ISO 9001 i razvoj integrisanih menadžment sistema.

Primena koncepta benčmarkinga i reinženjeringa se direktno naslanjaju na proces unapređenja kvaliteta poslovanja savremene organizacije, a korporativna društvena odgovornost je uključena u koncept upravljanja kvalitetom. U tom smislu, mogu se uočiti određene metode i tehnike upravljanja koje se posebno ističu u savremenom poslovanju, a to su upravljanje kvalitetom, reinženjering, benčmarking, korporativna društvena odgovornost. Navedenim metodama i tehnikama se može priključiti i marketing odnosa (o njemu će biti više reči u trećem delu ovog rada).

2.2.3.1. Upravljanje kvalitetom

Kvalitet se posmatra kao jedan od glavnih faktora uspostavljanja i održavanja konkretne prednosti savremene poslovne organizacije. Kvalitet se nekad posmatrao sa aspekta tehnike, a danas je kvalitet upravljački koncept. Kvalitet je višedimenzionalna kategorija.

Prema shvatanju Masaki Imaja⁵⁷, kvalitet se može tumačiti na više različitih načina, ali u najširem smislu, kvalitet je sve što može biti poboljšano. U skladu sa tim, kvalitet uključuje sve

⁵⁵ Masaaki Imai, **Gemba kaizen**, Kaizen institut Srbija, Beograd, 2017, str. 26.

⁵⁶ Đorđević, D., Čočkalović, D., Bogetić, S., Bešić, C., **Analiza aspekata konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća na globalnom tržištu**, zbornik radova Međunarodne JUSK konvencije 5-7. jun 2017, JUSK, Beograd, str. 113-118.

⁵⁷ Masaki Imai, **Kaizen**, Mono i Manjana, Beograd, 2008, str. 36.

aspekte ponašanja pojedinaca. Termin kvalitet⁵⁸ podrazumeva kvalitet procesa i rada koji stvara proizvode i usluge. Kvalitet prožima sve faze aktivnosti kompanije – procese razvoja, projektovanja, proizvodnje, prodaje i servisiranja proizvoda i usluga.

Prema standardu ISO 9000:2000 – *Osnove i rečnik*, pod terminom kvalitet se podrazumeva nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtev. Menadžment kvalitetom se određuju **koordinisane aktivnosti za vođenje organizacije u odnosu na kvalitet i njenim upravljanje u tom smislu** (zvaničan termin koji se koristi u navedenom standardu jeste menadžment kvalitetom, a ovaj termin treba da označi širi proces upravljanja kvalitetom).

Kvalitet može da se označi kao **skup svih performansi proizvoda ili usluge koje se odnose na zadovoljenje definisane ili izražene potrebe korisnika**. Kvalitet poslovanja podrazumeva tri osnovne dimenzije:

- 1) *Tržišnu*,
- 2) *Poslovnu i*
- 3) *Društvenu*⁵⁹.

Sa aspekta organizacije, unapređivanje kvaliteta poslovanja podrazumeva, pored ostvarivanja **poslovnih aspekata kvaliteta** – niže troškove, veću produktivnost, rast profita i **tržišnih aspekata kvaliteta** – zadovoljenje zahteva kupaca, postizanje zadovoljstva kupaca, ostvarivanje konkurentske prednosti i stabilne tržišne pozicije i postizanje **društvenog aspekta kvaliteta** koji se ogleda u zaštiti zdravlja ljudi, interesa potrošača, životne sredine, štednji prirodnih resursa, itd.

Smatra se da postoje dva puta ka postizanju ciljeva poslovne izvrsnosti. Jedan put jeste izgrađivanje koncepta upravljanja totalnim kvalitetom (TQM), dok drugi put pretpostavlja primenu međunarodnih upravljačkih standarda i **razvoj koncepta integrisanih menadžment sistema (IMS)**⁶⁰.

Razvoj koncepta TQM podrazumeva dugotrajan put koji se zasniva na izgrađivanju

⁵⁸ Masaaki Imai, *Gemba kaizen*, Kaizen institut Srbija, Beograd, 2017, str. 47.

⁵⁹ Đorđević, D., Čočkalović, D., *Upravljanje kvalitetom*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007, str. 20.

⁶⁰ Đorđević, D., Čočkalović, D., *Upravljanje kvalitetom*, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007., str. 10.

kvaliteta na bazi unapređivanja produktivnosti znanja i zalaganju svakog pojedinca koji je zaposlen u organizaciji. S druge strane, primena IMS podrazumeva integrisanje međunarodnih upravljačkih standarda, poput standarda za upravljanje kvalitetom (QMS), upravljanje zaštitom životne sredine (EMS), upravljanje bezbednošću zaposlenih (OHSAS), itd.

TQM je skup integrisanog upravljanja, upravljačkih razmišljanja, alata i tehnika u usklađeni koncept čiji je cilj postizanje poslovne izvrsnosti i težnja za ostvarivanjem efikasnosti poslovanja.

Koncept se izvorno razvio u Japanu, po osnovu primene statističke kontrole kvaliteta koja je unapređena za filozofski princip kaizen. Kaizen se posmatra kao neprestano poboljšanje. Masaki Imai vidi kaizen kao procesno orijentisano mišljenje, zato što poboljšanje procesa prethodi poboljšanju rezultata. Kaizen je okrenut ljudima i usmeren na njihove napore⁶¹.

U suštini, svaki pojedinac, organizacija, proces, aktivnosti ili proizvod treba da se stalno unapređuju, posmatrano sa aspekta vremena. Smatra se da su najznačajniji kaizen sistemi sledeći:

- ✓ *TQC/TQM,*
- ✓ *JIT sistem proizvodnje,*
- ✓ *TPM (Total productive maintenance),*
- ✓ *Primena politike,*
- ✓ *Sistem predloga i*
- ✓ *Aktivnost malih grupa*⁶².

Koncept TQM pretpostavlja sledeće elemente:

- 1) *Zadovoljenje potreba potrošača,*
- 2) *Permanentno unapređivanje kvaliteta poslovanja,*
- 3) *Bezbednost zaposlenih i zaštitu životne sredine i*
- 4) *Obrazovanje zaposlenih i kreiranje korporativne kulture.*

⁶¹ Masaki Imai, **Kaizen**, Mono i Manjana, Beograd, 2008, str. 42.

⁶² Masaaki Imai, **Gemba kaizen**, Kaizen institut Srbija, Beograd, 2017, str. 23.

Prema nekim shvatanjima, TQM obuhvata kulturu potpunog kvaliteta koja se oslanja na stalno poboljšavanje rezultata svakog zadatka i svake aktivnosti vrednosnog lanca⁶³.

Prema nekim shvatanjima, TQM obuhvata kulturu potpunog kvaliteta koja se oslanja na stalno poboljšavanje rezultata svakog zadatka i svake aktivnosti vrednosnog lanca⁶⁴.

Glavna razlika između koncepta TQM-a i klasičnih metoda upravljanja ogleda se u činjenici što se klasični metod zasniva na pristupu planiranje-organizovanje-kontrola, dok TQM, pored pomenutih aktivnosti, zahteva i pristup koji insistira na stalnom unapređenju, uz učešće svih zaposlenih. TQM koncept podrazumeva stalno unapređenje kvaliteta poslovanja. Jedan od modela za unapređivanje kvaliteta jeste i PDCA ciklus (PDCA, skraćenica od engleskih reči Plan, Do, Check, Act). PDCA ciklus podrazumeva da se kod svake aktivnosti i u svakom procesu primenjuju 4 koraka:

- 1) *planiranje,*
- 2) *izvođenje,*
- 3) *provera i*
- 4) *kontrola.*

Danas postoji više modela TQM, ali su tri modela najznačajnija: **japanski, američki i evropski**. Ova tri modela su opredeljena **nagradama za kvalitet**:

- 1) japanski model se zasniva na **Demingovoj nagradi za kvalitet** (Deming Prize - DP),
- 2) američki model se bazira na **Malkolm Boldridž nagradi** (Malcolm Baldrige Award – MBA) i
- 3) evropski model TQM podrazumeva nagradu **Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom** (European Foundation for Quality management – EFQM).

⁶³ Thompson, A.A.Jr., Sticland, A.J. III, Gamble, J.E., **Strateški menadžment**, Mate, Zagreb, 2008., str. 351.

⁶⁴ Thompson, A.A.Jr., Sticland, A.J. III, Gamble, J.E., **Strateški menadžment**, Mate, Zagreb, 2008., str. 351.

Integrirani menadžment sistemi (IMS) se zasnivaju na integriranoj primeni više međunarodnih standarda iz oblasti upravljanja.

Dosadašnja poslovna praksa ukazuje na činjenicu da integrirani menadžment sistemi započinju sa primenom sistema menadžemta kvalitetom, koji je definisan međunarodnim upravljačkim standardom QMS i modelom ISO 9001.

Standard je akt o standardizaciji, koji je po osnovu unapred definsanog postupka usvojila nadležna organizacija. Standar jeste tehničko-pravni dokument koji sadrži precizno definisane zahteve koji se odnose na određeni proizvod, uslugu, proces, ili sistem upravljanja, itd. Međunarodne standarde donosi Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO i ona predstavlja konfederaciju nacionalnih instituta za standardizaciju.

Osnovni principi međunarodnih standarda su sledeći:

- *jednakost,*
- *dobrovoljnost,*
- *tržišna orijentacija,*
- *konsenzus i*
- *međunarodni karakter*⁶⁵.

Međunarodni standardi koji se odnose na upravljanje kvalitetom su počeli da se razvijaju krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina dvadesetog veka na nacionalnom nivou na tržištima Velike Britanije i SAD. Međunarodna organizacija za standardizaciju je 1987. godine publikovala prvu međunarodnu verziju standarda za obezbeđenje kvaliteta ISO 9000.

⁶⁵ Đorđević, D., Čočkalović, D., **Upravljanje kvalitetom**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007, str. 14.

Tabela 2.1: Prikaz razvoja standarda menadžmenta kvalitetom

Godina	Dokument	Organizacija - izdavač
1959.	MIL-Q-9858	Vojna uprava SAD
1969.	AQAP Series	NATO
1970.	10 CFR 50	Savezna nuklearna uprava SAD
1971.	ASME Boilre Code	Udruženje mašinskih inženjera SAD
1973.	DEFSTAN 05 Series	Britansko ministarstvo odbrane
1979.	BS 5750	Britanski zavod za standardizaciju
1979.	ANSI/ASQS Z1.15	Američki nacionalni zavod za standardizaciju
1987.	Serijski standard ISO 9000	Međunarodna organizacija za standardizaciju
1994.	Prva revizija	Međunarodna organizacija za standardizaciju
2000.	Serijski standard ISO 9000:2000	Međunarodna organizacija za standardizaciju

Izvor: Đorđević, D., Čočkalović, D., **Upravljanje kvalitetom**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007, str. 28.

Primena međunarodnih standarda ISO 9000 predstavlja prekretnicu u oblasti izučavanja fenomena kvaliteta. Standardi su doneli novo razmišljanje – od reaktivnog razmišljanja, koje je imalo za cilj otklanjanje već nastalih grešaka, ka proaktivnom razmišljanju, usmernom ka sprečavanju grešaka.

Prema Đorđeviću i Čočkaloviću⁶⁶, primena međunarodnih standarda ISO 9000 predstavlja prekretnicu u oblasti izučavanja fenomena kvaliteta. Standardi su doneli zaokret u pristupu problemu – od reaktivnog razmišljanja, koje je imalo za cilj otklanjanje već nastalih grešaka, ka **proaktivnom razmišljanju**, usmernom ka sprečavanju grešaka u budućem poslovanju.

Verzija standarda iz 2000. godine se bazirala na **4 megaprocasa** u okviru kojih se definiše sistem menadžmenta kvalitetom. Ti megaprocesi su:

1) Odgovornost rukovodstva;

⁶⁶ Đorđević, D., Čočkalović, D., **Upravljanje kvalitetom**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007, str. 28.

- 2) *Upravljanje resursima;*
- 3) *Realizacija proizvoda;*
- 4) *Merenje, analiza i unapređenje.*

Verzija standarda podržana je sa **8 menadžment principa** i ti principi su sledeći:

- 1) *Organizacija okrenuta kupcu,*
- 2) *Liderstvo,*
- 3) *Uključenost ljudi,*
- 4) *Procesni pristup,*
- 5) *Sistemski pristup,*
- 6) *Stalno unapređenje,*
- 7) *Činjenični pristup odlučivanju,*
- 8) *Obostrano koristan odnos sa snabdevačima.*

Smatra se da su sledeće prednosti od implementiranog sistema menadžmenta kvalitetom najznačajnije:

- *Unapređenje performansi organizacije,*
- *Smanjenje poslovnog rizika,*
- *Postizanje održivosti u poslovanju,*
- *Ohrabrivanje inovacija,*
- *Standardizacija usluga⁶⁷.*

Unapređenje standarda ISO 9001 je izvršeno 2008. godine, a 2015. godine je publikovana revidirana verzija standarda. Nova verzija standarda teži usklađivanju sa konceptom TQM – sadrži slične elemente kao evropski model TQM, koji je definisan EFQM nagradom. Novi model standarda ISO 9001 treba da omogući još viši nivo komunikacije između postojećih upravljačkih standarda, posebno serije ISO 9000, ISO 14000 i ISO 18000.

⁶⁷ The benefits of using ISO standards, British standard institute, 2013, www.bsigroup.com

Primena dva ili više upravljačkih ISO standarda omogućava razvoj integrisanih menadžment sistema (IMS). Kako su zahtevi ili elementi standardizovanih menadžment sistema postavljeni međusobno kompatibilno, to omogućuje da svi parcijalni menadžment sistemi budu integrisani u menadžment sistem na nivou poslovne organizacije.

Najčešće analizirana definicija integrisanih menadžment sistema⁶⁸ posmatra ovaj oblik standardizacije kao: „menadžment sistem koji je zasnovan na skupu integrisanih procesa, podržanih menadžment alatima, koji organizaciji omogućuju prevođenje strategije u operativnu akciju koja se prati i unapređuje“. Standardizovani menadžment sistemi su prikazani u tabeli 2.2.

⁶⁸ Marinković, V., Majstorović, V., *Integrisani menadžment sistemi za farmaceutski lanac snabdevanja*, JUSK, Beograd, 2013, str. 36.

Tabela 2.2: Standardizovani menadžment sistemi

R. broj	Naziv	Oznaka	Zainteresovana strana
1.	Sistem upravljanja kvalitetom – QMS (Q uality M anagement S ystem)	ISO 9001:2000	Korisnik
2.	Sistem upravljanja zaštitom životne sredine – EMS (E nvironmental M anagement S ystem)	ISO 14001:1996	Zajednica
3.	Sistem upravljanja zdravljem i bezbednošću zaposlenih – OH&SMS (O ccupational H ealth and S afety M anagement S ystem)	OHSAS 18001:1999	Zaposleni
4.	Sistem upravljanja korporacijskom društvenom odgovornošću – CSRMS (C orporate S ocial R esponsibility M anagement S ystem)	SA 8000	Društvo

Izvor: Sajfert, Z., Đorđević, D., Bešić, C., **Menadžment trendovi**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2006, str. 49.

Proces integracije parcijalnih menadžment sistema se može ostvariti:

- 1) **dodavanjem**, tako što svaki menadžment sistem ima svoju dokumentaciju koja se međusobno povezuje i
- 2) **uključivanjem**, tako što se uradi dokumentacija osnovnog menadžment sistema (QMS po ISO 9001), a potom se proširuje prema zahtevima ostalih menadžment sistema.⁶⁹

Mogu se uočiti **tri razloga za razvoj integrisanih menadžment sistema**, i to:

- 1) Poboljšanje performansi organizacije;
- 2) Stvaranje okvira za implementaciju priznatih standarda za menadžment sisteme koji su predmet nezavisnih provera (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001);
- 3) Stvaranje integrisane šeme za nezavisne provere integrisanih menadžment sistema.

IMS, slično TQM konceptu, podrazumeva stalno unapređenje kvaliteta poslovanja u cilju postizanja poslovne izvrsnosti. Reč je o permanentnom i organizovanom unapređivanju kvaliteta proizvoda i usluga preduzeća – svaka organizacija mora neprestano da poboljšava sve segmente svog poslovanja. Proces **stalnog unapređenja** se bazira na **metodi sedam koraka**:

- 1) **Izbor problema,**
- 2) **Analiza postojećeg sistema,**
- 3) **Identifikacija uzroka problema,**
- 4) **Planiranje i primena rešenja,**
- 5) **Evaluacija,**
- 6) **Standardizacija efektivnih rešenja,**
- 7) **Preispitivanje procesa i budući planovi⁷⁰.**

Implementacija integrisanih menadžment sistema utiče na smanjivanje vremena neophodnog za postizanje ciljeva poslovne izvrsnosti u odnosu na izgrađivanje TQM koncepta.

⁶⁹ Đorđević, D., Čočkalo, D., **Upravljanje kvalitetom**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007, str. 145.

⁷⁰ Đorđević, D., Čočkalo, D., **Upravljanje kvalitetom**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007, str. 110.

Kako koncept TQM zahteva stalni proces obrazovanja zaposlenih, stalno usavršavanje i angažovanost svih zaposlenih, izgradnja TQM koncepta traje duže i zahteva angažovanje ne samo značajnijih finansijskih sredstava, već generalno svih resursa. Jedan značajan deo preduzeća u svakoj nacionalnoj ekonomiji spada u grupaciju malih i srednjih preduzeća, što znači da nemaju dovoljno raspoloživih poslovnih resursa da bi se posvetili izgradnji koncepta TQM.

Takođe, većina preduzeća iz tranzicionih ekonomija, ili novoindustrijalizovanih zemalja se susreće sa problemom nedostatka resursa. To znači da je primena integrisanih menadžment sistema pogodna upravo za takva preduzeća. Primena integrisanih menadžment sistema generalno traje kraće vreme, zahteva angažovanje manjih finansijskih sredstava i ljudskih resursa, a omogućava postizanje konkurentske sposobnosti u relativno kraćem vremenskom periodu.

Za poslovne organizacije koje žele da **postignu ciljeve kvaliteta i konkurentnosti** na sadašnjem nivou sopstvenog razvoja, opravdano je da se krene sa primenom integrisanih menadžment sistema koji su definisani pojedinačnim standardima. Iako primena IMS-a omogućuje ostvarivanje i unapređenje konkurentske sposobnosti na globalnom tržištu, ona još ne omogućava postizanje poslovne izvrsnosti. Pitanje poslovne izvrsnosti podrazumeva primenu koncepta TQM.

2.2.3.2. Reinženjering

Reinženjering je upravljački koncept koji se nadovezuje na koncept upravljanja kvalitetom. Reinženjering se javio početkom devedesetih godina dvadesetog veka kao odgovor američke teorije upravljanja na naglo slabljenje konkurentske sposobnosti preduzeća iz SAD na globalnom, ali i nacionalnom tržištu. Naime, krajem osamdesetih američka preduzeća su počela da posustaju u konkurentskoj borbi sa japanskim preduzećima, i to na nacionalnom tržištu SAD. Američka preduzeća su u tom trenutku postala preglomazna i birokratizovana, tako da nisu uspela da se adekvatno bore sa naletom japanske konkurencije u nekoliko ključnih industrija, poput autoindustrije, elektronske, industrije zabave itd.

Majkl Hamer je idejni tvorac koncepta reinženjeringa poslovnih procesa (business process reengineering). Hamer smatra da savremene zapadne kompanije podsećaju na silose – organizovane su vertikalno, po funkcijama, koje predstavljaju samo delove procesa. Zato je on

predložio primenu koncepta reinženjeringa, što podrazumeva menadžment pristup koji insistira na napuštanju poslovanja koje je funkcionisalo u eri masovne industrijske proizvodnje i smišljanje efektivnijeg i efikasnijeg načina obavljanja poslovanja.

Reinženjering, prema Hameru⁷¹, predstavlja fundamentalno preosmišljavanje i radikalno preprojektovanje poslovnih procesa da bi se postigla dramatična poboljšanja kritičnih mera poslovne efikasnosti, kao što su *troškovi, kvalitet, usluge i brzina*.

Termini koji se izdvajaju u ovoj definiciji su sledeći:

- 1) *fundamentalno,*
- 2) *radikalno*
- 3) *dramatično i*
- 4) *proces.*

Termin **fundamentalno** podrazumeva da svako preduzeće, ali i organizacija šire posmatrano, treba da s vremena na vreme postavi sebi fundamentalna pitanja poput „Zašto radimo to što radimo?“ ili „Zašto to radimo na taj način?“. **Radikalno** preprojektovanje znači zanemarivanje postojećih procedura i uvođenje novih smernica u poslovanju. Termin **dramatično** označava da reinženjering podrazumeva dramatične skokove u unapređivanju poslovne efikasnosti. **Proces** se odnosi na uspostavljanje procesnog pristupa upravljanju organizacijom. Većina pojedinaca nije „procesno orijentisana“ - usmereni su na svoje zadatke, i poslove, ali ne i na proces.

Reinženjering zahteva promenu menadžmenta i okretanje ka stalnom unapređenju kvaliteta poslovanja. Neke od karakteristika reinženjeringa su:

- 1) *nekoliko poslova je kombinovano u jedan,*
- 2) *radnici donose neke odluke,*
- 3) *koraci u procesu se uobličavaju prirodno,*
- 4) *procesu imaju mnoštvo verzija,*
- 5) *posao se uobličava tamo gde ima najviše smisla za to,*

⁷¹ Bešić, C., Đorđević, D., **Benčmarking**, Tehnički fakultet, Čačak, 2007, str. 60.

- 6) *provera i kontrola se redukuju,*
- 7) *poslovni kontakti se ujednačavaju,*
- 8) *organizacija preduzeća mora da bude matričnog tipa.*

Reinženjering se mora primeniti na sve entitete (procesu u organizaciji, procesi koji se odnose na funkcije i procesi koji se odnose na pojedince u organizaciji), objekte (oprema, materijali, informacije) i aktivnosti u procesu poslovanja.

Reinženjering se sastoji iz nekoliko faza:

- 1) *predviđanje procesa promena,*
- 2) *predstavljanje projekata reinženjeringa,*
- 3) *dijagnoza,*
- 4) *preprojektovanje,*
- 5) *rekonstrukcija,*
- 6) *ocenjivanje procesa.*

Reinženjering i upravljanje kvalitetom imaju zajedničko polje delovanja. Ova dva koncepta se međusobno prepliću. Razlika je u tome što je kvalitet dugoročno orijentisan, dok je reinženjering skokovit i dešava se prema potrebi. Tamo gde kvalitet iscrpljuje svoje polje delovanja, na scenu stupa reinženjering. Prema nekim razmišljanjima⁷², reinženjering poslovnog procesa namenjen je jednokratnom kvantnom poboljšanju. TQM i Six Sigma namenjeni su postupnom napredovanju.

⁷² Thompson, A. A. Jr., Sticland, A. J. III, Gamble, J. E., *Strateški menadžment*, Mate, Zagreb, 2008, str. 354.

Tabela 2.3: Uporedni prikaz karakterisitka TQM-a i Reinženjeringa

	TQM	REINŽENJERING
Osobina	Unapređenje	Inovacija
Nivo promene	Postepen	Radikalan
Početna tačka	Postojeći proces	Ne postoji
Učestanost promene	Neprekidno	Povremeno
Potrebno vreme	Dugo	Kratko
Učešće	Odozdo na gore	Odozgo na dole
Polje delovanja	Usko, unutar postojećih funkcija	Široko, kroz sve funkcije
Rizik	Umeren	Visok
Alat	Statistička kontrola	Informacione tehnologije

Izvor: Bešić, C., Đorđević, D., **Benčmarking**, Tehnički fakultet, Čačak, 2007, str. 67.

Za preduzeće je najbolja varijanta ukoliko može da primenjuje oba koncepta - prvo da stalno unapređuje kvalitet poslovanja, a ukoliko se dese nagle promene u poslovnom okruženju, potrebno je da preduzeće pristupi preprojektovanju poslovnih procesa.

2.2.3.3. Benčmarking

Postupak formulisanja poslovne strategije zahteva poznavanje poslovanja drugih aktera u poslovnom okruženju. Proces definisanja poslovne strategije treba da počne sa analizom poslovnog okruženja, gde konkurentsko okruženje igra veoma značajnu ulogu.

Benčmarking predstavlja **tehniku tržišnog vrednovanja kvaliteta poslovanja**, tj. predstavlja tehniku ocene konkurentске sposobnosti preduzeća. U pitanju je kontinuirani proces

merjenja proizvoda i usluga i poslovne prakse u odnosu na najznačajnije konkurente, ili one konkurente koji su za preduzeće interesantni⁷³.

Benčmarking podrazumeva proces učenja zasnovan na tuđim poslovnim iskustvima, po osnovu prevođenja uočenih poslovnih iskustava u ostvarljive standarde – *benchmarks*.

Benčmarking se prvi put pojavio kada je japanska vlada sredinom pedesetih godina odlučila da se poredi sa tada najrazvijenijim zemljama zapada. Sa aspekta poslovnih organizacija, benčmarking se pojavio krajem sedamdesetih godina dvadesetog veka kada je kompanija „Xerox“ napravila poređenje svog poslovanja sa poslovanjem glavnih konkurenata da bi definisala pravce unapređenja konkurentske prednosti, što je dovelo do kreiranja kancelarijskog aparata za kopiranje.

Na sve značajniju ulogu benčmarkinga u savremenom poslovanju uticalo je nekoliko faktora, od kojih su najznačajniji – *povećanje interesovanja za kvalitet na globalnom nivou, jačanje globalne konkurencije i prodori ka poboljšanju kvaliteta poslovanja*. Posebnu ulogu u razvoju samog benčmarkinga ima sve veći značaj dobijanja jedne od tri globalno priznate nagrade za TQM – *Deming Prize* (Japan), *Malcolm Baldrige National Quality Award* (SAD) i *European Quality Award* (EU).

Na osnovu poslovne prakse, mogu se uočiti četiri osnovna tipa benčmarkinga:

- 1) *interni*,
- 2) *konkurentski*,
- 3) *funkcionlani i*
- 4) *generički*⁷⁴.

Interni benčmarking podrazumeva poređenje organizacionih celina u okviru same organizacije ili drugih preduzeća u okviru jedne poslovne grupacije. Kako se vrši poređenje u istom preduzeću ili grupaciji, svi potrebni podaci mogu da budu dostupni, ali se postavlja pitanje nedostatka objektivnosti.

⁷³ Đorđević, D., Čočkalović, D., *Upravljanje kvalitetom*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007., str. 130.

⁷⁴ Đorđević, D., Čočkalović, D., *Upravljanje kvalitetom*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007., str. 131.

Konkurentski benčmarketing predstavlja poređenje preduzeća sa direktnim konkurentima, da bi se ostvario uvid u poslovne performanse. Najveći problem kod ovog tipa benčmarketinga jeste dobijanje pouzdanih podataka koji se odnose na same tehnologije poslovanja, a ne samo javno dostupni podaci.

Funkcionalni benčmarketing jeste poređenje neke od funkcija preduzeća sa istim tim funkcijama drugih preduzeća, bez obzir na to da li pripadaju istoj grani ili ne. Kako se radi o poređenju preduzeća koja nisu direktni konkurenti, podaci su najčešće dostupni.

Generički benčmarketing podrazumeva poređenje na nivou različitih industrijskih ili uslužnih grana.

Postupak primene tehnike benčmarketinga u organizaciji u značajnoj meri se podudara sa PDCA ciklusom.

Prednosti benčmarketinga su:

- 1) *Identifikovanje zahteva potrošača;*
- 2) *Postavljanje ciljeva – proaktivno, zasnovano na stvarnim primerima iz prakse;*
- 3) *Biti konkurentan – adekvatno razumevanje konkurencije, mogućnost za značajna poboljšanja;*
- 4) *Rešavanje novih problema efikasnosti, polaziti od najbolje prakse;*
- 5) *Ostvarivanje najbolje prakse – traganje za novim tehnologijama, proizvodima, modelima i ostvriavanje superiornih performansi.*

Tabela 2.4: Karakteristike kompanije pre i posle sprovođenja benčmarking projekta

PRE IMPLEMENTACIJE BENČMARKING PROCESA	POSLE IMPLEMENTACIJE BENČMARKING PROCESA
Neizvesnost	Korišćenje svake dobre ideje
Samo jedno moguće rešenje	Više opcija rešenja problema
Fokus na interno	Fokus na eksterno
Ciljevi iz prošlosti	Ciljevi su najbolje poslovanje
Slabo razumevanje tržišta	Dobro razumevanje tržišta
Prioriteti interni	Prioritet potrošač
Dobri smo	Trebamo biti bolji
Upravljanje prema iskustvu	Upravljanje činjenicama
Prati druge iz svoje privredne grane	Vodeći u industriji

Izvor: Bešić Cariša, *Benčmarking – put ka poslovnoj izvrsnosti*, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2007., str. 50.

Benčmarking je kičma procesa identifikacije, proučavanja, te implementiranja izvanrednih praksi. Sastoji se od otkrivanja najboljih praksi, nakon čega se razrađuju podaci kojima se određuje kako se rezultat neke aktivnosti preduzeća kotira u odnosu na standard najbolje prakse⁷⁵.

2.2.3.4. Korporativna društvena odgovornost

Savremeno poslovanje fokusira i odgovornost svakog pojedinca u organizaciji. Organizacije moraju da preuzmu odgovornost za svoju ulogu u društvu. Takođe, savremeno poslovanje fokusira i odgovornost svakog pojedinca u organizaciji. Draker⁷⁶ smatra da je usredsređenost na pružanje doprinosa ključ efektivnosti.

⁷⁵ Thompson, A. A.Jr., Sticland, A. J. III, Gamble, J. E., *Strateški menadžment*, Mate, Zagreb, 2008, str. 350.

⁷⁶ Drucker Peter, *Moj pogled na menadžment*, Adičes, Novi Sad, 2003, str. 229.

Javni interes postaje primarni interes svake organizacije. Mora da se ugradi u poslovnu politiku preduzeća, a poslovna politika mora da se ostvari u poslovnoj praksi.

Danas su poslovne organizacije postale svesne činjenice da način na koji posluju utiče i na društvo. Princip *postojati da bi se takmičio*, moraće ustupiti mesto principu *postojati da bi trajao*⁷⁷.

Kako je savremena poslovna organizacija zasnovana na znanju, to podrazumeva da svaki zaposleni pojedinac u organizaciji preuzme odgovornost za zadata ostvarenja te organizacije za njen doprinos i njeno ponašanje. Svi pripadnici organizacije moraju u potpunosti da sagledaju i razmisle o svojim ostvarenjima i doprinosima.

Draker⁷⁸ smatra da se delotvoran čovek usredsređuje na davanje doprinosa. Njegov naglasak je na odgovornosti. Opredeljenje za doprinos je opredeljenje za delotvornu odgovornost.

Savremeno shvatanje odgovornosti podrazumeva odgovornost korporacije u domenu ekonomije, životne sredine i društva⁷⁹. Savremena korporacija, uz ekonomsku uspešnost, naprosto mora uzeti u obzir i težiti izvrsnosti u odnosu prema prirodnim i ljudskim resursima i društvu u kojem deluje.

Korporativna društvena odgovornost (Corporate Social Responsibility) predstavlja jedan od **stubova poslovne izvrsnosti** organizacije. Druga dva stuba poslovne izvrsnosti su zadovoljenje zahteva korisnika i unapređenje produktivnosti poslovanja. Smatra se⁸⁰ da druga dva stuba mogu da rezultuju profitom, ali bez primene principa društvene odgovornosti nema poslovne izvrsnosti.

Korporativna društvena odgovornost podrazumeva opredeljenje organizacije za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecione poslovne prakse i doprinose na račun resursa kompanije⁸¹. Ključna reč ove definicije jeste *diskreciona*. U pitanju je dobrovoljno opredeljenje jedne organizacije i njena odluka da izabere i primenjuje poslovne prakse koje daju doprinose. Razlozi za primenu korporativne društvene odgovornosti su: ***tržišno učešće, jačanje pozicije robne marke, jačanje korporativnog imidža, privlačenje i motivisanje zaposlenih, itd.***

⁷⁷ Tisen, R., Andrisen, D., Depre, F.L., **Dividenda znanja**, Adižes, Novi Sad, 2006, str. 137-146.

⁷⁸ Peter Drucker, **Veština delotvornog direktora**, Adižes, Novi Sad, 2006, str. 63.

⁷⁹ Letica Bartol, **Doba odgovornosti**, Mate, Zagreb, 2010, str. 28.

⁸⁰ Đorđević, D., Čočkalović, D., **Poslovna etika i pravo**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007, str. 10.

⁸¹ Kotler, F., Li, N., **Korporativna društvena odgovornost**, Čigoja, Beograd, 2007, str. 3.

Danas se može uočiti šest društvenih inicijativa koje deluju u domenu korporativne društvene odgovornosti:

- 1) *Promovisanje društvenih ciljeva,*
- 2) *Marketing povezan sa društvenim ciljevima,*
- 3) *Korporativni društveni marketing,*
- 4) *Korporativna filantropija,*
- 5) *Volonterski rad za zajednicu,*
- 6) *Društveno odgovorna poslovna praksa⁸².*

U praktičnom smislu, dobar deo politke društvene odgovornosti poslovne organizacije je definisan kodeksima. Etički kodeks je eksplicitna pisana izjava o temeljnim vrednostima, etičkim načelima i standardima kojima se rukovodi neka organizacija ili profesionalno udruženje u svojim aktivnostima i postizanju ciljeva. Kodeks čini temelj za usmerenje individualnog, grupnog i organizacijskog ponašanja, daje smernice za rešavanje etičkih problema i utvrđuje ključna područja etičkog ponašanja i odgovornosti⁸³.

⁸² Kotler, F., Li, N., *Korporativna društvena odgovornost*, Čigoja, Beograd, 2007, str. 28.

⁸³ Crnko Krešimir, *Japanski poslovni kodeks*, Profil, Zagreb, 2013, str. 28.

3.



ANALIZA SAVREMENOG MARKETING KONCEPTA

3.1. TRENDVI U MARKETINGU

3.1.1. Uloga marketinga u savremenom poslovanju

Svaka poslovna organizacija je upućena na tržište jer na njemu vrši realizaciju svojih proizvoda i usluga, nadmeće se u tržišnoj utakmici sa konkurentima, uspostavlja sistem partnerskih odnosa sa dobavljačima i zadovoljava zahteve potrošača. Poslovna organizacija na tržištu nabavlja sve resurse po tržišnim cenama, a i svoje proizvode prodaje na tržištu, uzimajući u obzir zahteve potrošača i nivo tržišnih cena.

Marketing jeste poslovna filozofija koja se bavi tržištem i poslovanjem preduzeća na tržištu. To znači da je marketing od suštinske važnosti za tržišno poslovanje organizacije. Marketing je poslovna koncepcija koje je usmerena ka tržištu. Marketing omogućava preduzeću da prikupi informacije sa tržišta, upotrebi ih u poslovnom odlučivanju, formira poslovnu ponudu i plasira je na tržištu, obraćajući značajnu pažnju na pitanje zadovoljstva potrošača.

Prema Drakeru⁸⁴, suština svake organizacije jeste marketing i inoviranje. Cilj marketinga jeste kreiranje prodajnih supertokova – poznavanje i razumevanje potrošača tako dobro da proizvodi i usluge u potpunosti zadovoljavaju potrebe i želje potrošača i time se prodaju na tržištu.

Prema Kotleru⁸⁵, marketing je društveni i upravljački proces na osnovu koga pojedinci i grupe uočavaju svoje potrebe i želje, kroz stvaranje i razmenu proizvoda i vrednovanja sa drugim proizvodima. Marketing je veština kako da se stvori i stekne vrednost za kupca. On je umeće da našim kupcima pomognemo da postanu bogatiji. Deviza svakog marketara su: *kvalitet, usluge, vrednost*.

Marketing počinje identifikacijom zahteva tržišta. Upravljanje marketingom za konačni cilj ima **postizanje zadovoljstva korisnika**, koje treba da rezultuje **postizanju lojalnosti korisnika**. Zadovoljstvo korisnika jeste mišljenje potrošača o stepenu ispunjenja njegovih očekivanja kupljenim proizvodom. Prema Adižesu, uspeh bilo kog sistema, bio on mikro ili makro,

⁸⁴ Drucker Peter, *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad, 2003, str. 24.

⁸⁵ Kotler, Ph., Armstrong, G., *Principles of Marketing*, Prentice-Hall International, Inc, Englenjood Cliffs, 1996, str. 6.

bilo to jedno ljudsko biće, porodica, organizacija, društvo, može se predvideti pomoću jednog jedinog faktora – odnosom između spoljašnjeg i unutrašnjeg marketinga⁸⁶. Uspeh je funkcija marketinga.

Preduzeća moraju da izgrađuju odnose sa potrošačima i ostatkom poslovnog okruženja – interesnim grupama. Prema profesoru Bešiću i dr.⁸⁷, razumevanje i zadovoljenje zahteva korisnika postaje značajni element funkcionisanja, fokusiranja i opstanka preduzeća u savremenim uslovima privređivanja. U tom smislu, cilj svake poslovne organizacije treba da bude kreiranje optimalnog nivoa zadovoljstva korisnika.

Preduzećima je u savremom poslovanju potreban nov način razmišljanja, koji podrazumeva napuštanje nefunkcionalnih metoda i tehnika upravljanja i primenu savremenih marketinških metoda i tehnika.

Prema profesoru Gruboru⁸⁸, promene u marketing menadžmentu posledica su uticaja savremenih društvenih faktora i imaju vidljive implikacije na celinu marketing programa. Stvaranje konkurentске prednosti zahteva od marketing rukovodilaca da razmišljaju o budućnosti, da razmišljaju o potrošačima i za interes potrošača, kao i da razmišljaju šire od faktora poslovnog uspeha.

Uspešno poslovanje preduzeća na početku 21. veka zavisice od odnosa preduzeća prema potrebi za znanjem i primenom savremenih tehnoloških dostignuća u procesu upravljanja preduzećem, kao i od sposobnosti da se informacije prenesu ka ciljnoj grupi potrošača na najbrži, i najefikasniji način.

Pitanje unapređenja marketing funkcije u savremenom poslovanju, a pogotovu u preduzećima koja dolaze iz zemalja u tranziciji, svodi se na **pitanje unapređenja znanja i produktivnosti znanja**. Iako je najveći tekući problem kod svih preduzeća iz zemalja u tranziciji hroničan nedostatak finansijskog kapitala, dugoročno posmatrano to je nedostatak znanja.

⁸⁶ Adižes Isak, *Upravljanje promenama*, Adižes, Novi Sad, 2006, str. 184.

⁸⁷ Besić, C., Đorđević, D., Čočkalović, D., *Modelling of the process for providing satisfaction of customer requirements*, TTEM Journal, Vol. 4, No. 2, 2009, Society for development of teaching and business processes in new net environment in B&H, Sarajevo, str. 144-158.

⁸⁸ Grubor Aleksandar, *Marketing menadžment u funkciji razvoja novog privatnog sektora*, Poslovna ekonomija, Vol. 6, br. 1, 2012, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, str. 79-90.

U savremenom globalnom poslovanju, organizacije moraju da se okrenu inoviranju i kreiranju novih organizacionih postulata. Novo shvatanje marketinga podrazumeva kreiranje novog. Prema Kotleru⁸⁹, novi marketing mora da se bavi kreiranjem, komuniciranjem i isporučivanjem superiornije vrednosti ciljnoj grupi potrošača. Marketing je generator rasta kompanije.

Da je marketing najznačajniji za upeh i rast savremene poslovne organizacije, znalo se i ranije. Međutim, dobro upravljanje marketingom danas je pretpostavka postizanja konkurentske prednosti na globalnom tržištu. Marketing stvara rast savremene poslovne organizacije, a upravljanje marketingom, kao i povezivanje marketinga sa istraživanjem, razvojem i kvalitetom, predstavlja osnov uspešnog poslovanja.

Prema Kotleru i dr.⁹⁰, dobar marketing nije slučajnost već rezultat pažljivog planiranja i organizacije pomoću najmodernijih instrumenata i tehnika.

3.1.2. Osnovne dimenzije marketinga

Marketing danas predstavlja funkciju koja ima strategijski značaj za poslovanje preduzeća i zajedno sa istraživanjem i razvojem i upravljanjem kvalitetom definiše strategijski okvir poslovanja. Marketing treba da se fokusira na moguće tržišne šanse i da ih prevede u novi proizvod koji će kupci da prihvate. S druge strane, marketing strategijski deluje na unapređivanje kvaliteta proizvoda, kao i celokupnog kvaliteta poslovanja, jer preduzeće može uspešno da plasira samo proizvode koji su prihvatljivi za potrošače kako sa stanovišta inovativnosti, tako i sa stanovišta kvaliteta.

Marketing je povezan sa tržištem i tržišnim poslovanjem. Proizvod počinje u marketingu i završava se u marketingu, a preduzeće prilikom inovacije počinje da analizira zahteva potrošača, a nakon plasiranja proizvoda na tržište vrši analizu zadovoljstva potrošača.

Marketing kao poslovna funkcija mora da izvrši vertikalnu i horizontalnu sinhronizaciju aktivnosti preduzeća. Vertikalna sinhronizacija podrazumeva da se vrši usklađivanje različitih

⁸⁹ *The future of marketing according to Philip Kotler*, NEC, February 2018, www.wisdom.nec.com

⁹⁰ Kotler, P., Keller, K.L., Martinović, M., *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 2014, str. 3.

nivoa odlučivanja, a horizontalna podrazumeva ulogu marketinga u koordinaciji različitih poslovnih funkcija u cilju ostvarivanja jedinstvenog cilja poslovanja preduzeća.

Marketing se definiše na različite načine. Teško je dati opštu definiciju marketinga, jer se radi o pojmu koji ima više značenja, te su osnovni aspekti posmatranja marketinga sledeći:

- 1) *marketing kao poslovna koncepcija,*
- 2) *marketing kao poslovna funkcija,*
- 3) *marketing kao ekonomski proces,*
- 4) *marketing kao naučna disciplina*⁹¹.

Marketing kao poslovna koncepcija predstavlja način poslovnog razmišljanja koji je usmeren na zadovoljavanje potreba potrošača uz ostvarivanje ciljeva preduzeća, pre svega profita. Marketing je poslovna filozofija koja omogućuje preduzeću da, polazeći od želja i potreba potrošača i kupaca, ostvari zadovoljenje tih potreba, uz ostvarivanje profita. U marketingu potrošač predstavlja prvu i poslednju kariku u lancu.

Marketing kao poslovna funkcija predstavlja prvu među jednakim funkcijama u preduzeću. Marketing kao poslovna funkcija obuhvata sve one aktivnosti koje su usmerene na identifikovanje, anticipiranje i zadovoljavanje tražnje, uz ostvarivanje ciljeva preduzeća. Marketing kao poslovna funkcija treba da obezbedi formiranje takve ponude preduzeća koja će na najbolji način da ostvari zadatak koji se postavlja pred marketing kao poslovnu koncepciju. Marketing kao funkcija operiše sa četiri instrumenta marketinga: proizvodom, cenom, distribucijom i promocijom. Ova četiri instrumenta marketinga formiraju marketing miks, odnosno predstavljaju ponudu preduzeća.

Jedna od ključnih primedbi koja se odnosi na klasični koncept 4P jeste da instrumenti marketinga podrazumevaju sagledavanje marketinga sa aspekta preduzeća, a da se vrši zanemarivanje potrošača i njegovo gledište. Ovo shvatanje polazi od činjenice da razmatranje ponude od strane kupca ne mora da bude identično sa posmatranjem ponude od strane preduzeća, odnosno da se radi o jednosmernoj komunikaciji. U tom smislu, svaki od instrumenata marketing

⁹¹ Đorđević, D., Čočkalović, D., *Osnove marketinga*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2010, str. 7.

miksa bi se mogao sagledati sa stanovišta potrošača.

Tabela 3.1: *Sagledavanje instrumenta marketing miksa sa stanovišta potrošača*

4P	4C
Proizvod	Vrednost za kupce (Customer value)
Cena	Trošak (Cost to customer)
Distribucija	Pogodnost za klijenta (Convenience)
Promocija	Komunikacija između prodavca i kupca (Communication)

Izvor: Kotler Philip, *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Adžes, Novi Sad, 2003, str. 124

Marketing eksperti i praktičari vide sebe kako prodaju neki proizvod, dok potrošači vide drugačiju sliku – ne samo kako kupuju fizički proizvod već sebe kako kupuju vrednost ili rešavaju problem. Potrošači nisu zainteresovani samo za cenu (mada su izuzetno osetljivi na cenu), već su zainteresovani i za troškove pribavljanja proizvoda, korišćenja, odlaganja proizvoda. Potrošači žele da dobiju proizvod što je moguće povoljnije, ali žele i dvosmernu komunikaciju. U tom smislu, potrebno je da marketing stručnjaci prvo sagledaju koncept 4C, odnosno da razmišljaju o instrumentima marketinga sa aspekta potrošača, da bi zatim mogli da kreiraju na toj osnovi 4P.

Marketing predstavlja ekonomski proces koji vrši povezivanje proizvodnje i potrošnje. Kao takav, dovodi u vezu proizvodnju i potrošnju doprinoseći povećanju efikasnosti obavljanja procesa razmene. Marketing treba da omogući da potencijalni kontakt između proizvođača i potrošača na tržištu postane realan čin kupoprodaje. Prema nekim shvatanjima⁹², marketing je ekonomski proces kojim se na efektivan i efikasan način zadovoljavaju potrebe pojedinaca – potrošača, ali i društva u celini.

⁹² Grubor Aleksandar, *Marketing u kriznom periodu*, Poslovna ekonomija, Vol. 5, br. 1, 2011, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, str. 319-334.

Marketing doprinosi proširenju i opsluživanju tržišta. Proizvodnja se svrsishodno usmerava na stvarne potrebe potrošača. Marketing sam po sebi ne stvara tražnju, ali omogućava da se latentna tražnja pretvori u stvarnu. Marketing stimuliše preduzeće da uvodi tehnološke inovacije, što utiče na poboljšanje opšteg društvenog standarda.

Marketing kao naučna disciplina predstavlja multidisciplinarnu oblast koja, pored poznavanja opštih ekonomskih postulata, zahteva poznavanje mikroekonomije, sociologije, psihologije, matematičko-statističkog kompleksa. Usmeren je na otkrivanje i izučavanje zakonitosti koje postoje u prethodna tri aspekta posmatranja marketinga.

Funkcija marketinga je integrišući faktor seta poslovnih funkcija koje imaju strategijski predznak. Marketing obuhvata zahteve tržišta i potebe potrošača i u zajedničkom delovanju sa funkcijom istraživanja i razvoja utiče na plasiranje inovacija na tržištu, kao odgovor na pomenute zahteve.

Upravljanje marketingom podrazumeva kontinualno rešavanje problema koji se postavljaju pred preduzeće u domenu tržišnog delovanja. Upravljanje marketingom ima za cilj **postizanje zadovoljstva korisnika**.

Pretpostavka planiranja marketinga jeste sagledavanje pozicija potrošača na tržištu. Svrha planiranja je izbegavanje iznenađenja, odnosno potreba da se svaka poslovna aktivnost sagleda unapred, u cilju smanjenja rizika, kao i da se sve precizno definiše po pitanju koordinacije i odgovornosti. U prosecu planiranja se polazi od informacija koje obezbeđuje marketing informacioni sistem. Marketing odluka je dobra onoliko koliko su dobre informacije na kojima se ta odluka zasniva. Preduzeće mora da poseduje sve informacije o tržištu, tražnji, konkurenciji, zahtevima potrošača. Generalni cilj marketinga je zadovoljavanje potreba kupaca uz ostvarenje dohotka. U fokusu marketing strategije je odnos proizvod-tržište. Generalno, strategija je usmerena na izbor načina rasta i razvoja preduzeća kao poslovnog sistema. Najopštije posmatrano, mogu se uočiti **dve alternativne strategijske varijante**:

- 1) *diferenciranje proizvoda i*
- 2) *segmentacija tržišta.*

Diferenciranje proizvoda jeste strategijska varijanta koja se odnosi na kreiranje nečeg novog, jedinstvenog u odnosu na konkurenciju. **Strategija segmentacije tržišta** je strategija koja polazi od pretpostavke da postoje razlike kod kupaca, pa se zbog toga tržište deli na više grupa potrošača, sa ciljem:

- 1) *izbora onih segmenata tržišta koje će preduzeće da opslužuje,*
- 2) *kreiranja proizvoda i proizvodnog programa da se zadovolje različite potrebe kupaca svakog segmenta.*

Marketing plan obuhvata sve instrumente marketing miksa, kao i istraživanje tržišta.

Prema Kotleru⁹³, mogu se razgraničiti tri nivoa marketinške prakse i to:

- 1) *marketing koji reaguje,*
- 2) *marketing koji predviđa i*
- 3) *marketing koji oblikuje potrebe.*

Marketing koji *reaguje* podrazumeva da preduzeće pronalazi i zadovoljava potrebe konzumenata. Ovaj oblik se primenjuje kada postoji potreba koju je preduzeće identifikovalo i za koju je pripremilo rešenje. Marketing koji *predviđa* je rizičniji od marketinga koji reaguje. Marketing koji *oblikuje* podrazumeva uvođenje novih proizvoda ili usluga na tržište, koje potrošači nisu tražili ili o kojima još nisu razmišljali.

U tabeli 3.2. dat je komparativni prikaz *loše, dobre i izvrsne poslovne prakse savremne organizacije.*

⁹³ Kotler Philip, *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Adižes, Novi Sad, 2003, str. 33.

Tabela 3.2: Provera marketinške izvrsnosti – najbolje prakse

<i>Loše</i>	<i>Dobro</i>	<i>Izvrsno</i>
Usmeren na proizvod	Usmeren na tržište	Usmeren na tržište
Usmeren na masovno tržište	Usmeren na segment	Usmeren na nišu i klijenta
Ponuda proizvoda	Veća ponuda proizvoda	Ponuda rešenja za klijenta
Prosečan kvalitet proizvoda	Bolji od prosečnog	Legendaran
Usmeren na krajnji proizvod	Usmeren na bazični proizvod	Usmeren na bazičnu sposobnost
Usmeren na funkciju	Usmeren na proces	Usmeren na rezultate
Reaguje na konkurente	Meri se s konkurentima	Prestiže konkurente
Iskorišćavanje dobavljača	Preferiranje određenih dobavljača	Partnerstvo sa dobavljačima
Iskorišćavanje zastupnika	Podrška zastupnicima	Partnerstvo sa zastupnicima
Usmeren na cenu	Usmeren na kvalitet	Usmeren na vrednost
Prosečna brzina	Bolja od proseka	Legendarna
Hijerarhija	Mreža	Timski rad
Vertikalno integrisan	Horizontalna organizacija	Strateške alijanse
Usmeren na akcionare	Usmeren na interesno-uticajne grupe	Usmeren na društvo

Izvor: Kotler, Ph., Keller, K.L., Martinović, M., *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 2014, str. 646.

3.1.3. Društveni marketing

Početak devedesetih godina 20. veka, Filip Kotler, analizirajući marketing praksu, formulisao je unapređeni koncept marketinga, koji je označio kao **društveni marketing**. Devedesete godine dvadesetog veka su donele sa sobom potrebu za zadovoljenjem opšte društvenih interesa – dakle pored potrošača i vlasnika kapitala, preduzeće treba da zadovolji i širi

spektar interesa koji vladaju u njegovom širem društvenom okruženju.

Prema autorima Đorđeviću i Čočkalu⁹⁴, preduzeća moraju da prihvate unapređenu tržišnu filozofiju, koja se označava kao društveni marketing. U tom smislu, društveni marketing podrazumeva napor preduzeća da utvrdi potrebe tržišta, i da ostvari zadovoljavanje potreba potrošača na efektivniji i efikasniji način od konkurencije, na način koji unapređuje dobrobit i potrošača i društva u celini.

Karakteristike marketing koncepta i koncepta društvenog marketinga date su u tabeli 3.3.

Tabela 3.3: Razlika između marketing koncepta i koncepta društvenog marketinga

<i>Elementi</i>	<i>Polazna tačka</i>	<i>Fokus</i>	<i>Sredstva</i>	<i>Rezultat</i>
Koncept				
Marketing koncept	tržište	potrebe potrošača	integralni marketing	profit kroz zadovoljenje potreba potrošača
Koncept društvenog marketinga	makro-okruženje	potrebe društva	globalni marketing pristup	profit kroz ostvarivanje dobrobiti celokupnog društva

Izvor: Đorđević, D., Čočkal, D., **Osnove marketinga**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2010, str. 14.

Ovaj koncept se zasniva na tri elementa:

- 1) *blagostanje društva,*
- 2) *zadovoljenju potreba potrošača i*
- 3) *ostvarivanju profita preduzeća.*

⁹⁴ Đorđević, D., Čočkal, D., **Osnove marketinga**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2010, str. 14.

Preduzeće mora da uspostavi relacije ne samo u odnosu na svoje potrošače, već i u odnosu na sve interesne grupe u okruženju i ne samo to. Preduzeće mora da uoči sve zahteve interesnih grupa u odnosu na svoje poslovanje i da te zahteve uvrsti u svoju poslovnu politiku i da ih ostvari. Umesto da fokusira samo konkretno tržište na kome realizuje svoje poslovne operacije, preduzeće treba da se fokusira na čitavo poslovno okruženje. Rezultat primene društvenog marketinga jeste zadovoljenje potreba potrošača i društva kao celine, uz profit preduzeća i unapređenje društvenog blagostanja.

3.1.4. Marketing trendovi

Marketing teorija i praksa se pomera ka novim granicama. Novi uslovi poslovanja zahtevaju i nove pristupe u izučavanju marketinga. Marketing se menjao poslednjih 20 godina. Promene su bile i konceptualne, ali i organizacione, koje su zadirale u svaki deo marketing prakse.

Autor Kotler smatra⁹⁵ da nekoliko trendova određuje razvoj marketinga:

- 1) *Rast neprofitnog marketinga,*
- 2) *Globalizacija,*
- 3) *Menjanje svetske ekonomije,*
- 4) *Zahtevi za značajnu društvenu odgovornost marketinga.*

Ovi trendovi su nastali u poslovnoj praksi organizacija na razvijenim tržištima poput SAD, ali i globalno posmatrano, jer je proces globalizacije krajem devedesetih godina 20. veka bio uočljiv i prepoznatljiv.

Rast neprofitnog marketinga jeste trend koji je postao uočljiv početkom devedesetih godina 20. veka. U vremenu pre toga, marketing se primenjivao u poslovnim organizacijama, koje su se fokusirale na profit. Od devedesetih godina, marketing je postao značajna komponenta u strategiji mnogih neprofitnih organizacija, kao što su univerziteti, naučni instituti, bolnice, muzeji, pozorišta i opere, dobrotvorne ustanove, nevladine organizacije i organizacije civilnog društva. Ovaj trend

⁹⁵ Kotler, Ph., Armstrong, G., *Principles of Marketing*, Prentice-Hall International, Inc, Englewood Cliffs, 1996, str. 21.

je uočio i autor Draker, koji smatra da su neprofitne organizacije u značajnoj meri unapredile praksu menadžmenta zbog primene upravljačkih metoda i tehnika.

Globalna ekonomija je stvorila preduslove za širenje poslova i tržišta, preko nacionalnih okvira na ceo svet. Krajnji rezultat je stvaranje složenog tržišnog okruženja, kako za preduzeće, tako i za potrošače, kao i za globalnu konkurenciju koja postaje sve intenzivnija.

Jedna od bitnih karakteristika savremene ekonomije jesu niske stope ekonomskog rasta. Dobar deo sveta je suočen sa usporavanjem ekonomskog rasta. Ovo se posebno odnosi na najrazvijenije zemlje sveta. Samo je Kina mogla da ima dvocifrene stope rasta, ali u poslednjih pet godina i kineska privreda ima jednocifrene stope rasta, koje su i kao takve značajne za rast globalne ekonomije. Potrebe potrošača u razvijenim zemljama svakim danom sve više rastu, dok, s druge strane, u nerazvijenim zemljama stanovništvo je suočeno sa problemom održanja osnovnih egzistencijalnih potreba.

Svetska ekonomija se suočila sa krizom iz 2008. godine, koja je iz temelja uzdrmala postulate ekonomske sigurnosti razvijenih ekonomija sveta, posebno SAD, Kanada, EU i Japana. Prema Kotlerovom⁹⁶ mišljenju, ekonomska nesigurnost je poput nekog napitka koji može navesti čak i najveštije direktore da, jednom kada padnu pod njen uticaj, počine ozbiljne greške. Kad panika počne da se širi, mnoge poslovne vođe se povlače. Režu troškove na svim pogrešnim mestima. Daju otkaz talentovanim osobama, ustručavaju se da rizikuju, smanjuju ulaganja u razvoj tehnologija i proizvoda i, što je najgore, dopuštaju da im diktatura straha usmerava poteze.

Iako su neke razvijene zemlje savladale ekonomsku krizu, posledice ove krize se osećaju u većini zemalja EU, ostatka Evrope, Japanu itd. Kao direktni efekat svetske ekonomske krize, mnogi radnici u industriji su izgubili poslove kao rezultat snižavanja troškova proizvodnje i supstitucije radne snage usled brzog razvoja savremenih tehnoloških dostignuća.

Prema nekim shvatanjima⁹⁷, preduzeća se istovremeno susreću sa padom tražnje, ali i sa otvaranjem novih mogućnosti za unapređivanjem poslovanja. Naime, otvaraju se nove mogućnosti u oblastima visoke tehnologije, sektoru čistih tehnologija, itd.

⁹⁶ Martinović Maja, *Najgore bi bilo široko rezati troškove*, Lider 19.09.2009, www.lider.hr

⁹⁷ Đorđević, D., Čočkalo, D., *Osnove marketinga*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2010, str. 16.

Savremeno poslovno, ali i društveno okruženje, definiše zahteve u odnosu na preduzeća da preuzmu na sebe punu odgovornost za svoje aktivnosti, (npr. u oblasti zaštite interesa potrošača i zaštite životne sredine). Savremene poslovne organizacije moraju da teže poslovnoj izvrsnosti, koja podrazumeva podjednako ostvarivanje zadovoljstva potrošača, ostvarivanje razvojnih ciljeva same poslovne organizacije, kao i zadovoljenje interesa grupa javnosti koje egzistiraju u poslovnom okruženju preduzeća. U fokusu izvrsne poslovne organizacije moraju da budu zahtevi svih interesnih grupa sa ciljem ostvarivanja dobrobiti društvene zajednice.

Korporativna etika je danas imperativ u svakom poslovanju, u svim poslovnim organizacijama i svim industrijama. Etički zahtevi i zahtevi za očuvanjem životne sredine u budućnosti će još izrazitije uticati na tražnju za proizvodima i uslugama preduzeća. Biti odgovoran je imperativ savremene poslovne prakse svuda u svetu, a društvena odgovornost je postala vrhunski menadžment princip. Čak je i Međunarodna organizacija za standardizaciju prepoznala značaj društveno odgovornog poslovanja, pa je publikovala i međunarodni upravljački standard ISO 26000, koji definiše oblast upravljanja društvenom odgovornošću organizacije, odnosno korporativnom društvenom odgovornošću.

Preduzeća moraju praktikovati društvenu odgovornost putem svog pravnog, etičkog i društvenog izražavanja i delovanja. Marketing povezan sa opštom dobrobiti može preduzeću biti sredstvo za produktivno povezivanje društvene odgovornosti sa marketing programima za potrošače⁹⁸.

⁹⁸ Kotler, Ph., Keller, K.L., Martinović, M., *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 2014, str. 648.

3.2. ANALIZA SAVREMENIH DOMETA U MARKETING TEORIJI I PRAKSI

3.2.1. Marketing odnosa

Jedan od najznačajnijih pomaka u teoriji i praksi marketinga sredinom devedesetih godina 20. veka bilo je definisanje marketing odnosa u koncepcijskim, ali i u praktičnom smislu.

Prema Kotleru⁹⁹ i dr., savremeno poimanje marketinga podrazumeva holistički marketing, koji se sastoji od sledećih dimenzija:

- 1) *Interni marketing,*
- 2) *Marketing poslovnih rezultata,*
- 3) *Integralni marketing i*
- 4) *Marketing odnosa.*

Interni marketing podrazumeva relacije između sektora za marketing, rukovodstva i ostalih sektora u preduzeću. Marketing poslovnih rezultata je usmeren na povećanje prihoda od prodaje, rast tržišne vrednosti marke, etiku, zajednicu, poslovno okruženje i životnu sredinu. Integralni marketing pretpostavlja odnose koji nastaju po osnovu komunikacije proizvoda, usluge i kanala. Konačno, marketing odnosa podrazumeva relacije između *partnera, potrošača i marketing kanala.*

Autori Bruks i Litl razmatrajući poslovanje organizacija u budućnosti definišu novi model, koji su definisali kao **relationship marketing**. Ovaj model se zasniva na:

- *upravljanju bazama podataka,*
- *interaktivnom tržišnom komuniciranju i*
- *mrežnom marketingu¹⁰⁰.*

⁹⁹ Kotler, Ph., Keller, K. L., Martinović, M., *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 2014, str. 19.

¹⁰⁰ Sajfert, Z., Đorđević, D., Bešić, C., *Menadžment trendovi*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2006, str. 92.

Marketing zasnovan na bazama podataka jeste organizovan set podataka o pojedinim potrošačima, uključujući geografske, demografske, psihografske podatke, kao i podatke vezane za ponašanje u procesu kupovine. Baze podataka se koriste za lociranje potencijalnih potrošača i korisnika, kao i za kreiranje fokusirane marketing komunikacije i prodajnih napora. Prema Kotleru i dr.¹⁰¹, uspešni marketing stručnjaci uspešno upravljaju svojim bazama klijenata.

Interaktivni marketing predstavlja set interaktivnih odnosa, na nivou lične komunikacije, koji je podržan informacionom tehnologijom. **Mrežni marketing** predstavlja skup veza i odnosa strategijske prirode na ličnom nivou i na nivou odnosa između preduzeća. Podrazumeva formiranje strategijskih alijansi i partnerstava između preduzeća u okviru jedne grane.

Model polazi od strategijskog fokusa ka potrošačima i odnosima i vezama koji proističu iz zahteva potrošača u odnosu na organizaciju, a završava se analizom zadovoljstva i lojalnosti potrošača. Suština ovog modela jeste izgrađivanje seta odnosa na relaciji preduzeće – okruženje.

Prema Kotleru¹⁰², marketing koji se nalazi u korelaciji sa javnim interesom podrazumeva sledeće principe:

- 1) *sloboda potrošača i proizvođača,*
- 2) *obuzdavanje potencijalnih šteta,*
- 3) *izlazak u susret osnovnim potrebama,*
- 4) *ekonomska efikasnost,*
- 5) *inovativnost,*
- 6) *edukacija i informisanje potrošača,*
- 7) *zaštita potrošača.*

Novi model tržišnog poslovanja savremene organizacije sastoji se od **tri dimenzije** posmatranja marketinga:

- 1) *subfenomen,*
- 2) *fenomen i*

¹⁰¹ Kotler, Ph., Keller, K. L., Martinović, M., *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 2014, str. 13.

¹⁰² Đorđević, D., Čočkalović, D., *Osnove marketinga*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2010, str. 18.

3) *superfenomen*¹⁰³.

Marketing posmatran kao **subfenomen podrazumeva iskustva potrošača i sistem opažanja**. Potrošači doživljavaju proizvode i usluge preko njihovih čula, a razumevanje čulnih iskustava polako prelazi na nivo neurofiziologije. Da bi pratio ovaj trend, marketing će morati da razvije znatno proširenu bazu teorijskih i metodoloških alata.

Kada se govori o **marketingu kao fenomenu**, može se uočiti činjenica da su dani vertikalne integracije između proizvođača i distributera prošli i da se **distribucija danas odvija kroz potrošačke mreže, marketing mreže, inovacione mreže i produkcione mreže**. Teorija razmene, koja je dominirala skoro 40 godina, ustupa mesto relacionim konceptima. To konkretno znači da se zahteva racionalizacija i outsourcing inovacija. U budućnosti sve više će se insistirati na mikroproizvodnim sistemima, koji stvaraju proizvode čija se tražnja nalazi vrlo blizu samog mesta potrošnje.

I konačno, kada se radi o marketingu kao **superfenomenu**, od njega se zahteva **uspostavljanje održivog modela potrošačkog društva**. Sa aspekta globalnog tržišta, može se očekivati uspostavljanje nove vrste regulatornog okruženja koje se bori da sačuva tržišno ponašanje i podstiče i prati socijalne performanse društvenog okruženja. Nova filozofija podrazumeva davanje prednosti dobrobiti društva i potrošača u odnosu na dobrobit marketing menadžmenta. Ključna pitanja globalnog marketinga će biti pitanje održivosti i smanjenja siromaštva.

3.2.2. Marketing i lateralno razmišljanje

Način gledanja na problem u značajnoj meri utiče na proces rešavanja problema. Da bi se problemi rešavali uspešnije, nastao je proces lateralnog razmišljanja. Pretpostavka od koje se polazi kod lateralnog pogađa na razmišljanje jeste da je razmišljanje veština koja može da se usavrši obukom i praksom da bi postalo uspešnije. Ukoliko pojedinac ne teži ka usavršavanju svog

¹⁰³ Acharol, R. S., Kotler, Ph., *Frontier of the marketing paradigm in the third millenium*, Journal of academic marketing science, Vol. 40, No. 1, January 2012, pp. 35-52, www.springer.com

načina razmišljanja, vremenom će delovanje pojedinaca (npr. poslovna praksa) postati podjednako loše kao i način razmišljanja na kojem je delovanje zasnovano. Razmišljanje treba da se tretira kao veština.

Prema istraživanju Dejvida Perkinsa koje je sprovedeno na Harvardu¹⁰⁴, 90% greške u razmišljanju potiče od pogrešne percepcije, a ne logike. Logika funkcioniše, ali se pojave ne sagledavaju.

Lateralno razmišljanje je razvio svetski autoritet na polju kreativnog razmišljanja, britanski psiholog Edvard de Bono. Termin se prvi put pominje u delu *Lateralno mišljenje* iz 1970. godine. Lateralno razmišljanje podrazumeva **način za kreiranje novih ideja**, a fokus se nalazi u kreativnom pomaku, otklonu u odnosu na vertikalni sistem razmišljanja, koji je opredeljen logikom.

Lateralno mišljenje je skup procesa koji obezbeđuju sistemski način kreativnog razmišljanja koji dovodi do inovativnog razmišljanja, koje je moguće ponoviti. Podrazumeva rešavanje problema kroz indirektni i kreativni pristup, koristeći rezonovanje koje nije očigledno. Osim za rešavanje problema, koristi se i kod definisanja novih načina delovanja i novih ideja.

Prema Edvardu de Bonu, kreativno mišljenje podrazumeva tri koraka:

- 1) *Izabrati fokus,*
- 2) *Učiniti lateralni pomak ili skok da bi se izazvao podsticaj i*
- 3) *Uspostaviti vezu*¹⁰⁵.

Fokus može biti bilo koja kategorija na koju želimo da se usredsredimo. Fokus može biti problem koji treba da se reši. Lateralni skok jeste prekid logičnog toka misli. Lateralni skok prouzrokuje prekid i stvara gep (jaz), koji predstavlja stimulans za dalje delovanje. Prevazilaženje gega kreira rešenje. Inovacija jeste rezultat uspostavljanje odnosa između dve ideje koje ne moraju da imaju neposredne veze. Tehnike lateralnog pomaka stvaraju podsticaje do kojih se ne bi moglo doći logičnim razmišljanjem.

¹⁰⁴ De Bono Edvard, **Kurs razmišljanja**, Adižes, Novi Sad, 2008, str. 9.

¹⁰⁵ Kotler, Ph., de Bes, F. T., **Lateralni marketing**, Adižes, Novi Sad, 2005, str. 98.

Prema shvatanju Edvarda de Bona¹⁰⁶, ako su percepcije pogrešne, onda će odgovori biti čista besmislica, bez obzira na to koliko vam je logika dobra. De Bono greške u logici objašnjava na sledeći način – na početku razvoja informatike u upotrebi je bio akronim GIGO (Garbage In, Garbage Out), tj. uneseš li đubre u računar, đubre ćeš i dobiti.

Najveći broj rukvodilaca nije preterano inovativan. Štaviše, rešavanju problema prilaze istorijski i pravolinijski – ako se nešto u prošlosti pokazalo ispravnim, to automatski možemo da primenimo i na novi problem, ne uzimajući u obzir uzroke poslovnog problema. Sa protokom vremena, rukovodioci bi trebalo da unapređuju svoje koncepcije razmišljanja i delovanja, a to podrazumeva veštinu. Zbog ove činjenice, u procesu upravljanja marketingom počelo je da se primenjuje lateralno razmišljanje.

Glavno pitanje ostvarivanja konkurentске prednosti na tržištu jeste pitanje inovacija. Inovacije kreiraju tržišnu prednost, ali pitanje inovacija je relativno široko u savremenom marketingu. Mogu se uočiti dva tipa inovacija:

- 1) ***Inovacije koje su nastale unutar postojećeg tržišta i***
- 2) ***Inovacije koje su nastale izvan postojećeg tržišta.***

Prvi tip inovacija, jeste uobičajeni način stvaranja inovacija. Prema Kotleru¹⁰⁷, glavni metodi razvoja novih proizvoda, zasnovani na pretpostavljenoj nepromenljivosti tržišta, su:

- ✓ ***Inovacije zasnovane na modulaciji*** – variraju neku od osnovnih karakteristika proizvoda, uvećavajući ili umanjujući njenu težinu, ili stepen prisustva;
- ✓ ***Inovacije zasnovane na dimenzioniranju*** – znače uvođenje novih proizvoda ili usluga na tržište promenom obima, frekvencije, veličine ili broja ponuđenih proizvoda i usluga;
- ✓ ***Inovacije zasnovane na promeni pakovanja*** – kreiranje novih proizvoda isključivo kroz promenu ambalaže, pakovanja ili okruženja, pri čemu se promena pakovanja može izvršiti zajedno sa promenom količine;

¹⁰⁶ De Bono Edvard, **Kurs razmišljanja**, Adižes, Novi Sad, 2008, str. 9.

¹⁰⁷ Kotler, Ph., de Bes, F.T., **Lateralni marketing**, Adižes, Nosi Sad, 2005, str. 48.

- ✓ **Inovacije zasnovane na dizajnu** – podrazumeva menjanje spoljnog izgleda proizvoda;
- ✓ **Inovacije zasnovane na razvoju dodataka** – dodavanje komplementarnih sastojaka ili dodatnih usluga osnovnom proizvodu ili usluzi;
- ✓ **Inovacije zasnovane na smanjenju napora** – podrazumevaju smanjenje napora i rizika koji prate kupovinu.

Opisane inovacije predstavljaju **kontinualno variranje proizvoda ili usluge**, bez menjanja njihove suštine – inovacija se javlja unutar kategorije u kojoj proizvod ili usluga konkurišu, uz pretpostavku nepromenljivosti tržišta, inovacija se ostvaruje unutar kategorije u kojoj je ideja nastala.

U krajnjoj liniji, ovakav način razmišljanja dovodi do segmentacije tržišta, a u konkurentskoj borbi na kompleksnom i turbulentnom tržištu, preduzeća pribegavaju segmentaciji do fragmentacije tržišta. Na kraju, tržište postaje hiperfragmentisano, što dovodi do slabljenja tržišnih mogućnosti. Fragmentisano tržište ostavlja malo prostora za nove proizvode i sužava polje inoviranja. Danas se misli da segmentacija tržišta u suštini jeste jednosmerna odluka marketing stručnjaka bez usaglašavanja stalno rastućim zahtevima potrošača.

Drugi tip inovacija - inovacije nastale izvan postojećeg tržišta, zasnivaju se na drugačijim procesima i metodama razvoja ideja. Novi proizvodi i usluge se razvijaju izvan određene kategorije proizvoda, ili određenog tržišta i svaki od njih **uspostavlja novu kategoriju ili tržište**. Proizvodi nastaju ili se menjaju da bi zadovoljili nove potrebe ili nove korisnike o kojima se do tada nije razmišljalo. Glavna prednost ovih inovacija je u tome što one **stvaraju novo tržište**. Kreiranje novog tržišta predstavlja najefikasniji način konkurentске borbe na zrelim tržištima na kojima je hiperfragmentacija dovela do pada razvojnih šansi. Ove inovacije nastaju kao **rezultat lateralnog marketinškog razmišljanja**.

Primena lateralnog razmišljanja u marketingu podrazumeva sistemsko stvaranje novih marketinških ideja i šansi, odnosno pomaže preduzeću da izbegne zamke standardizovane poslovne prakse koja ne funkcioniše u izmenjenim tržišnim uslovima.

Metodologija lateralnog marketinga sastoji se od sledećih koraka:

- 1) *Definisanje fokusa za ostvarenje lateralnog pomaka,*
- 2) *Izazvati lateralni pomak u funkciji prouzrokovanja gepa,*
- 3) *Misliti o načinima zatvaranja gepa.*

Prema Kotleru¹⁰⁸, svi delovi vertikalnog marketing procesa za potrebe lateralnog marketinga mogu da se grupišu na tri glavna nivoa:

- 1) *Nivo definisanja tržišta,*
- 2) *Nivo definisanja proizvoda i*
- 3) *Nivo ostatka marketing miksa.*

Osnova lateralnog marketinga jeste kreiranje gepova (gep – jaz) – bez postojanja gepa nema ni lateralnog marketinga. Ukoliko posle pomaka ne nastane gep, onda se radi o vertikalnom marketing procesu. Način izazivanja gepa jeste prekid logičkog razmišljanja. Marketing stručnjaci moraju da razmišljaju izvan postojećih okvira.

Lateralni marketing nije brejnstorming, jer obezbeđuje okvir za kreiranje, a onda i načine za ostvarenje ideje. Ne odbacuje ideje koje se u trenutku ne čine opravdanim, već ih koristi u budućnosti za novo delovanje. Lateralno razmišljanje u marketingu vodi ka kreiranju noviteta.

Tehnike za izazivanje pomaka se mogu grupisati na sledeći način:

- ✓ *Supstitucija,*
- ✓ *Inverzija,*
- ✓ *Kombinacija,*
- ✓ *Preterivanje,*
- ✓ *Eliminacija,*
- ✓ *Promena redosleda¹⁰⁹.*

¹⁰⁸ Kotler, Ph., de Bes, F. T., **Lateralni marketing**, Adižes, Novi Sad, 2005, str. 105.

¹⁰⁹ Kotler, Ph., de Bes, F. T., **Lateralni marketing**, Adižes, Novi Sad, 2005, str. 113.

U procesu lateralnog marketinga postoje tri vrste rezultata:

- 1) *Isti proizvod, nova upotreba* – efekat je širenje vertikalnog marketinškog prostora;
- 2) *Novi proizvod, nova upotreba* – efekat je kreiranje novog tržišta, ili novih kategorija proizvoda;
- 3) *Novi proizvod, ista upotreba* – efekat je kreiranje nove podkategorije.

3.2.3. Upravljanje marketingom i tržišne turbulencije

Preduzeće koje želi da održi konkurentsku sposobnost dugoročno mora da posvećuje značajnu pažnju promenama u okruženju. Savremeno shvatanje tržišta u smislu realizacije poslovnih operacija na tržištu je potpuno različito u odnosu na neke prethodne periode. Ovo je rezultat delovanja društvenih i ekonomskih sila (globalizacija, liberalizacija ekonomskih odnosa, značaj tehnologije, globalne komunikacije, itd.) koje su dovele do pojave novih potrošača i novih mogućnosti, ali i sposobnosti preduzeća.

Prema mišljenju Kotlera, činjenica je da ulazimo u novo doba turbulencija¹¹⁰. Turbulencija je nova normalnost. Utiče na nestanak stabilnosti u određenom okruženju, na primer, prirodi ili društvu. Stabilnost nestaje, a mogućnost predviđanja događaja postaje manja. To znači da, ukoliko se radi o tehno-ekonomskim turbulencijama, društvo postaje sve izloženije dejstvu sila koje izazivaju turbulenciju.

Poslovna turbulencija podrazumeva nepredvidive i brze promene u poslovnom okruženju organizacije koje utiče na samu organizacijsku strukturu. Dejstvo turbulencije u savremenom poslovnom okruženju može se opisati kao efekat leptira, koji nastaje zbog visokog stepena međuzavisnosti globalizovanog sveta, a trend globalizacije se i dalje nastavlja.

Prema Kotleru¹¹¹, turbulencije, a pogotovo povećane turbulencije, zajedno s haosom, rizicima i nesigurnošću koji iz njih proizlaze, sada su postale normalno stanje industrija, tržišta i kompanija. Turbulencije su nova normalnost koja je isprekidana povremenim i naizmeničnim blagostanjem i silaznim stanjima. Turbulencije mogu da utiču na ranjivost, zbog koje kompanije

¹¹⁰ Kotler, Ph., Caslione, J., *Kaotika*, Mate, Zagreb, 2009, str. VII.

¹¹¹ Martinović Maja, *Najgore bi bilo široko rezati troškove*, Lider, 19. septembar 2009, www.lider.hr

moraju razviti odbrambeni mehanizam, ali mogu da utiču i na uočavanje šansi i korišćenje novih tržišnih mogućnosti.

Nakon pojave turbulencija, sledi stanje haosa, a zatim dolazi do prilagođavanja preduzeća po osnovu prilagođavanja poslovnih strategija novonastalim uslovima poslovanja. Rezultat procesa prilagođavanja organizacije jeste nova normalnost koja podrazumeva i mogućnost propasti za određeni broj organizacija, ali i mogućnost uspeha za drugi broj organizacija.

Glavni uzročnik poslovnih turbulencija u savremenoj ekonomiji jeste usložnjavanje konkurencije. Globalna konkurencija je kompleksna i intenzivna i broj konkurenata se svakodnevno povećava. Takođe dolazi do konkurencije ne samo između grana, već i između grana i grupacija, kao i između različitih tehnoloških rešenja. Savremena konkurencija se može označiti kao **hiperkonkurencija**.

Ona podrazumeva takvo tržišno stanje kada su tehnologije i ponuda nove da su standardi i pravila fluidni, što utiče na konkurentske pomake koji se ne mogu zaustaviti. Hiperkonkurencija se karakteriše brzim pomacima u domenu konkurentske borbe tako da konkurenti moraju u relativno kratkom roku izgraditi nove prednosti kako bi uspeali da nadmaše svoje konkurente.

Ovo novo stanje konkurencije zahteva i nove pristupe marketing praksi na globalnom tržištu. Tradicionalni pristup strategiji podrazumeva da primenom analitičkih alata menadžeri mogu da predvide buduća tržišna kretanja na dovoljno precizan način na osnovu kojeg će da odaberu jasan smer strateškog delovanja.

Međutim, kada su tržišna kretanja turbulentna, čak do nivoa da teže ka haosu, tradicionalni pristup rešavanju marketing problema može biti tek samo delimično koristan, a u realnom životu, najčešće je izuzetno opasan po budućnost savremenog preduzeća.

Kotler predlaže primenu upravljačkog sistema haotika da bi se izbegao značajan uticaj tržišnih turbulencija. Prema Kotleru¹¹², **upravljački sistem haotika** pomaže menadžerima da ponovo promisle celokupni pristup upravljanju i marketingu tokom recesije i u drugim turbulentnim uslovima, pa između ostalog i kako razviti sistem za rano upozoravanje i identifikovanje prvih znakova promena, među koje spadaju i razorne inovacije i šokovi; stvoriti

¹¹² Martinović Maja, *Najgore bi bilo široko rezati troškove*, Lider, 19. septembar 2009, www.lider.hr

detaljne najgore, najbolje i najočekivanije scenarije korišćenjem strategija za suočavanje sa svakim od njih; strateški rezati troškove ili povećati produktivnost; osigurati tržišni udeo u temeljnom potrošačkom segmentu; komprimovati strateško planiranje u kraće, tromesečne cikluse kako bi se lakše pratio puls kompanije i sprečiti potencijalno katastrofalne posledice napuštanja temeljnih načela.

Klasične poslovne varijante koje treba da smanje troškove i povećaju produktivnost preduzeća, kao što su smanjivanje veličine i broja poslovnih operacija, naglo smanjivanje troškova po osnovu ekonomskog otpuštanja više radne snage, smanjivanje ulaganja u marketing napore, razvoj novih proizvoda koji su varijacija postojećih proizvoda itd, daju samo delimične rezultate i to kratkoročno posmatrano. Dugoročno posmatrano, imaju negativan uticaj na oporavak organizacije i preduzeća.

Smatra se¹¹³ da je većina globalnih kompanija na samom početku ekonomske krize iz 2008. godine krenula u masovna otpuštanja, smanjivanje proizvodnje, zatvaranje pogona i premeštanje delatnosti, što je kratkoročno dalo rezultat, ali se danas vidi da su krajnji rezultati po te kompanije bili relativno loši.

Upravljački sistem haotika predstavlja inovativni model kojim se minimalizuje ranjivost i iskorišćavaju mogućnosti. Time se stvara održiva prednost u odnosu na konkurenciju. Prema mišljenju autora Kotlera¹¹⁴, implementacijski ciklus haotika podrazumeva sledeće korake:

- 1) *Identifikovanje izvora turbulentnosti i haosa,*
- 2) *Identifikovanje pogrešnih odgovora menadžmenta na trubulencije,*
- 3) *Uspostavljanje sistema ranog upozorenja,*
- 4) *Izrada ključnih scenarija i strategija,*
- 5) *Postizanje održivosti poslovnih poduhvata,*
- 6) *Implementacija strateškog marketinškog ponašanja haotika,*
- 7) *Implementacija strateškog upravljačkog ponašanja haotika,*
- 8) *Određivanje ključnih scenarija po prioritetima i odabir strategije.*

¹¹³ Bešić, C., Đorđević, D., *Savremeni menadžment trendovi*, Fakultet tehničkih nauka u Čačku, 2017, str. 142.

¹¹⁴ Kotler, Ph., Caslione, J., *Kaotika*, Mate, Zagreb, 2009, str. 107.

Preduzeća moraju da ostanu fokusirana na zadovoljavanje potreba svojih potrošača i korisnika. Preduzeća ne mogu početi da snižavaju troškove dok ne procene šta se događa sa njihovim potrošačima, konkurentima, distributerima i dobavljačima. Preduzeće mora da deluje na način koji je najperspektivniji kad se radi o čuvanju potrošača i korisnika, snage marke i dugoročnih ciljeva razvoja marke, kao i talentovanih pojedinaca unutar same organizacije.

3.2.4. Marketing 4.0

Godine 2010. Kotler je objavio knjigu marketing 3.0 opisujući kako je marketing evoluirao od marketinga vođenog proizvodnjom (1.0) i marketinga fokusiranog na potrošača (2.0), do marketinga fokusiranog na čoveka (3.0). Marketing 4.0 predstavlja napor da se marketing sagleda sa različitih aspekata.

Tržište i marketing praksa svakim danom pokazuju kuda marketing treba da ide. Društveni mediji su izvršili revoluciju u svetu marketinga. Digitalni marketing i tehnologija transformisali su način poslovanja. S druge strane, na godišnjem skupu Svetskog ekonomskog foruma u Davosu pre dve godine i zvanično je promovisana nova tehnološka revolucija. Već nekoliko godina se u teoriji upravljanja tehnološkim razvojem govori o industriji 4.0. U digitalnoj ekonomiji potrošači su društveno povezani jedni sa drugima po osnovu horizontalnih mreža komunikacije.

Potrošači postaju svesni svojih potreba, postaju obrazovaniji i informisaniji, a umreženi računar jeste medij u vlasništvu potrošača. Elektronski mediji zasnovani na informacionoj tehnologiji sažimaju vreme potrebno za prenos informacija. Kupci su informisaniji nego ikad i mogu pronaći gotovo sve informacije o bilo kom proizvodu, usluzi ili preduzeću, pretraživanjem interneta i kontaktiranjem drugih ljudi u društvenim mrežama. Internet i društvene mreže stvorili su nove izvore informacija, kao i nove načine za direktnu prodaju. Sve su češće spremni da kupe trgovačke marke i da im veruju iako imaju niže cene od globalno poznatih brendova, čije su cene više. Konkurenti brže kopiraju svaki novi proizvod i tako skraćuju vreme povraćaja ulaganja u inovaciju. Konkurentska prednost je u savremenoj ekonomiji značajno kraćeg životnog veka. Promene zahtevaju i nove načine razmišljanja izvršnih rukovodilaca i marketing stručnjaka.

Prema nekim shvatanjima, reinvenција marketinga¹¹⁵ počinje sa razumevanjem problema šta je to proizvod, šta je to suština našeg proizvoda. Potrebno je da se na pravi način definiše šta predstavlja brend proizvoda, a onda je potrebno izvršiti inovativno delovanje u odnosu na sam proizvod i brend uzimajući u obzir zahteve tržišta.

Marketing stručnjaci treba da prihvate novu realnost na tržištu i da kreiraju brendove koji se ponašaju kao i ljudi. To znači da budu pristupačni, i privlačni.

Prema Kotleru¹¹⁶, marketing stručnjaci treba tako da oblikuju brendove da postanu autentični i pošteni, da prihvate svoj tok, kao i da prestanu da se trude da izgledaju savršeno.

Kotler objašnjava da Marketing 4.0 predstavlja marketing pristup koji kombinuje direktnu i indirektnu interakciju između kompanija i potrošača.

Kotler¹¹⁷ naglašava da mi ne odbacujemo tradicionalni marketing, već sjedinjujemo tradicionalno i digitalno. On veruje da tehnološka konvergencija u konačnom ishodu vodi ka konvergenciji između digitalnog i tradicionalnog marketinga. Uloga marketara je da vodi potrošače kroz njihovo putovanje od svesnosti do krajnjeg stepena zastupanja proizvoda. U današnjem hiperpovezanom marketing okruženju, potrošači se pomeraju od svesnosti (*ja znam o proizvodu*) ka delovanju (*ja kupujem proizvod*) do zastupanja (*ja preporučujem proizvod*).

Konkurentnost kompanije neće više biti određena njenom veličinom ili zemljom porekla ili prednostima iz prošlosti. Manje, mlađe i lokalne kompanije imaju šansu da se takmiče sa većim, starijim i globalnim kompanijama. Brendovi treba da postanu autentični i da na pravi način prikazuju svoju pravu vrednost. Samo tako će postati brendovi od poverenja.

Glavni pravci marketinga treba da budu:

- 1) *od ekskluzivnog ka inkluzivnom,*
- 2) *od vertikalnog ka horizontalnom i*
- 3) *od pojedinačnog ka društvenom*¹¹⁸.

¹¹⁵ Pearson Timothy, **The old rules of marketing are dead**, Mc Graw Hill, New York, 2011, str. 12.

¹¹⁶ Burdet Douglas, **Marketing 4.0 by Philip Kotler**, Marketing insider group, 9, 2016, www.marketinginsidergroup.com

¹¹⁷ Krauss Michael, **Kotlers marketing 4.0 argues the marketplace changed, and ther customers is in charge**, American marketing assositaion, april 4, 2017, www.ama.org

¹¹⁸ Kotler, Ph., Kartajaya, H., Setiawan, I., **Marketing 4.0**, John Wiley and Sons Inc, Hoboken, new Jersey, 2017, str. 7.

Tržište postaje inkluzivno, društveni mediji smanjuju barijere u komunikaciji između preduzeća i potrošača. Potrošači postaju sve više horizontalno orijentisani. Proces kupovine postaje višestruko orijentisan nego što je bio pre. Potrošači prenose savete i preporuke i od preduzeća i od potrošača.

Marketing eksperti moraju da razmišljaju o horizontalnoj povezanosti potrošača, tj. uključivanju i poslovanju usmerenom ka društvu.

4.



***ANALIZA
ASPEKATA KONKURENTSKIH
ODNOSA NA GLOBALNOM TRŽIŠTU***

4.1. IZMENA KONKURENTSKIH ODNOSA

4.1.1. Pojmovno određenje konkurentnosti

Konkurencija predstavlja uslove koji utiču na ponašanje poslovnih subjekata u sferi razmene. Može biti potpuna i nepotpuna (monopolistička). Konkurenti su preduzeća iz iste grane koji potrošačima prodaju iste ili slične proizvode.

Konkurentnost podrazumeva sposobnost preduzeća da se takmiči sa ostalim preduzećima – konkurentima na tržištu.

Porter smatra¹¹⁹ da konkurentska prednost u suštini nastaje iz vrednosti koju je firma u stanju da stvori za svoje kupce, a koja prevazilazi troškove njenog stvaranja. Sa aspekta poslovne organizacije, konkurentska prednost podrazumeva poziciju konkretne organizacije kada se njena ponuda percipira od strane potrošača kao pružanje većih vrednosti u odnosu na konkurente.

Konkurentski odnosi između učesnika na tržištu zavise od sledećih faktora:

- 1) *broja i pojedinačne veličine kupaca,*
- 2) *broja i pojedinačne veličine prodavaca,*
- 3) *moćnosti pojave novih konkurenata na tržištu,*
- 4) *prostornog rasporeda prodavaca i kupaca,*
- 5) *homogenosti, odnosno diferencijacije proizvoda,*
- 6) *stabilnosti elastičnosti tražnje za dati proizvod,*
- 7) *stanja vertikalne integracije.*

Prema Porterovom shvatanju¹²⁰, pet sila određuje privlačnost određene privredne grane i njen potencijal za profitabilnost dugoročno posmatrano. Tih pet sila su: priroda rivaliteta, opasnost od ulaska novih konkurenata, opasnost od alternativnih proizvoda ili usluga, pregovaračka moć dobavljača i pregovaračka moć kupaca.

¹¹⁹ Porter Majkl, **Konkurentska prednost**, Asee, Novi Sad, 2007, str. 22.

¹²⁰ Porter Majkl, **Konkurentska prednost**, Asee, Novi Sad, 2007, str. 24.

Priroda rivaliteta jeste mera intenziteta konkurentnosti između preduzeća koja posluju u jednoj privrednoj grani. U nekim granama vlada ofanzivna i intenzivna konkurentna borba, a u nekim granama ne. Privlačnost grane za ulazak novih konkurenata, kao i profitabilnost su manji kada u grani vlada snažan rivalitet između konkurenata. Opasnost od ulaska novih konkurenata predstavlja merilo koje ukazuje na činjenicu koliko ulazne barijere otežavaju, ili olakšavaju novim konkurentima da započnu poslovanje u određenoj grani. Ukoliko su ulazne barijere veće, broj konkurenata će biti manji, a profit po pojedinačnom preduzeću veći. Opasnost od alternativnih proizvoda ili usluga predstavlja merilo koje ukazuje na činjenicu koliko je potrošačima ili korisnicima lako ili teško da pronađu alternativne proizvode ili usluge. Ako potrošači i korisnici mogu lakše da pronađu alternativne proizvode ili usluge, konkurencija će biti veća, a profiti niži. Pregovaračka moć dobavljača ukazuje na činjenicu koliko dobavljači mogu da utiču na cenu svojih proizvoda. Ukoliko preduzeća mogu relativno lako da dođu do inputa za svoju proizvodnju, preduzeća mogu da postignu dogovor sa svojim dobavljačima da cene budu niske. Pregovaračka moć kupaca predstavlja meru uticaja koju kupci imaju na određivanje cene proizvoda preduzeća. Ako preduzeće zavisi od samo nekolicine velikih kupaca, onda ti kupci imaju relativno značajnu pregovaračku moć u odnosu na preduzeće koje proizvodi proizvode koje kupci kupuju.

4.1.2. Analiza konkurentskih odnosa

Već je napomenuto da je jedna od najuočljivijih posledica globalizacije globalna konkurencija, koja postaje sve uočljivija i intenzivnija. Ona se ne odvija samo između preduzeća koja posluju u okviru iste industrije ili grupacije, već i između različitih industrija i oblasti poslovanja (npr. proizvođači harvedra konkurišu proizvođačima softvera i obrnuto, a obe ove grane imaju kao konkurenta komunikacione kompanije koje objedinjavaju veći broj industrija i oblasti u svom poslovanju). Konkurencija se odvija između različitih tehnologija i inovacija, a mala i srednja preduzeća konkurišu velikim poslovnim sistemima. Konkurentski odnosi će i dalje da se usložnjavaju na globalnom tržištu, a broj konkurenata se svakim danom povećava.

Prema nekim shvatanjima¹²¹, globalna marketing konkurentnost sve više počiva na racionalnom korišćenju raspoloživih poslovnih resursa, aktivnom inoviranju marketing know-how, orijentaciji na kupce ali i na konkurente.

Konkurenti na globalnom tržištu dolaze danas iz svih zemalja – najrazvijenijih, novoundustrijalizovanih, zemalja koje su zaokružile proces ekonomske tranzicije itd. Pobeđuju najbolji bez obzira na zemlju porekla. Ekonomski centar sveta se pomera ka istoku. Ovo se ne dešava prvi put, dešavalo se već i u prošlosti. Međutim, sada je taj proces brz i uočljiv. Kina i Indija postaju svetske ekonomske sile, a veći broj zemalja Azije, poput Južne Koreje, Indonezije, Tajvana, Singapura, itd. ima značajnu ulogu u svetskoj ekonomiji.

Jedan od najznačajnijih svetskih autoriteta u oblasti tržišta, Filip Kotler, napominje: „Bez obzira koliko kompanija može da proizvede svoj proizvod jeftino na domaćem terenu, to ne može biti jeftinije sve dok Kina ima šta da ponudi.“¹²²

Jedan od načina za merenje konkurentnosti na globalnom tržištu kada je reč o nacionalnim ekonomijama jeste i lista Svetskog ekonomskog foruma, koja svake godine u septembru mesecu publikuje *Izveštaj o globalnoj konkurentnosti*. Konkurentnost se analizira po osnovu ispunjenosti određenih zahteva koji je definisao Svetski ekonomski forum. Osnovne zahteve konkurentnosti zemlje čine sledeći indikatori – institucije, infrastruktura, makroekonomsko okruženje, zdravlje i osnovno obrazovanje. Zahteve koji se odnose na efikasnost sačinjavaju visoko obrazovanje i obučavanje, efikasnost tržišta roba, efikasnost tržišta rada, razvoj finansijskog tržišta, tehnološka sposobnost i veličina tržišta. Zahteve za inovativnost čine sofisticiranost poslovanja i inovativnost.

Prema izveštaju Svetskog ekonomskog foruma za 2017., i u kojem je izvršena analiza 137 zemalja u svetu, Švajcarska, SAD i Singapur su prve tri rangirane ekonomije na svetu u odnosu na konkurentnost u globalnim okvirima. Kada se radi o prvih deset najkonkurentnijih ekonomija u svetu, redosled zemalja je sličan kao i prethodnih godina.

¹²¹ Grubor Aleksandar, *Globalna marketing konkurentnost*, Ekonomske teme, decembar 2011, Vol. 49, br. 4, Ekonomski fakultet, Niš, str. 651-667.

¹²² Kotler Philip, *Deset smrtnih grehova u marketingu*, Adižes, Novi Sad, 2005, str. 165.

Tabela 4.1: Rangiranje prvih 10 zemalja u svetu prema konkurentnosti u 2017. godini

Zemlja	Mesto u 2017–2018.	Mesto u 2016–2017.
Švajcarska	1	1
SAD	2	3
Singapur	3	2
Holandija	4	4
Nemačka	5	5
Hong Kong	6	9
Švedska	7	6
Velika Britanija	8	7
Japan	9	8
Finska	10	10

Izvor: The Global Competitiveness Report 2017-2018, World Economic Forum, 2017, str. 13.

Švajcarska je i dalje prva, a SAD i Singapur su ove godine zamenili mesta, Holandija je četvrta, Nemačka je na 5. mestu (isto kao i prošle godine). Hong Kong je popravio svoju poziciju i ove godine se nalazi na 6. mestu (prošle godine je bio na 9). Švedska je sedma (prošle godine je bila na 6. mestu), Velika Britanija je osma (prošle godine je bila na 7. mestu), a Japan je na 9. mestu (prošle godine je bio na osmom). Finska je na 10. mestu kao i prošle godine.

Kina se prema listi Svetskog ekonomskog foruma za 2017. našla na 27. mestu (28. mesto u prošloj godini). Kina svake godine pomalo napreduje na ovoj listi. Indija se našla na 40. mestu (prošle godine je zauzimala 39), Rusija je na 38. mestu (prošle godine je bila na 43). Južna Afrika je na 61. mestu (prošle godine je zauzimala 47), a Brazil je na 80. mestu (prošle godine je bio na 81). Od grupe BRIKS, Kina je popravila poziciju, kao i Rusija i Brazil, dok su Indija i Južna

Afrika pogoršale svoju poziciju na rang-listi u odnosu na 2016. Južna Afrika je zapravo zabeležila značajan pad u odnosu na 2016.

4.1.3. Analiza aspekata savremenih konkurentskih odnosa

Početakom devedesetih godina 20. veka konkurentске odnose je definisalo nekoliko zemalja u svetu, odnosno tri vodeće ekonomije sveta SAD, Japan i Nemačka su određivale pravac dešavanja u konkurenciji.

Prema Kisindžeru, SAD su motorna snaga u kretanju globalizacije. Tokom poslednje dve decenije 20. veka, američka produktivnost je postala pokretač globalnog ekonomskog rasta.¹²³

Ovaj Model trijade, koji je funkcionisao krajem dvadesetog veka više nije funkcionalan. Ekonomski razvoj Kine i Indije, kao i drugih novoindustrijalizovanih zemalja u svetu (Brazil, Južna Afrika, Indonezija, Turska, UAE, itd.) uticao je na to da se konkurentski odnosi izmene. Prema mišljenju Bžežinskog, uzdizanje tri azijske sile, Japana, Kine i Indije, na rang globalnih sila drastično je izmenilo globalnu podelu moći i utrlo put njenoj disperziji¹²⁴.

Od devedesetih godina 20. veka brzi ekonomski razvoj Kine, reforme ekonomskog sistema u Indiji, zaokruživanje procesa tranzicije socijalističkih zemalja u istočnoj Evropi uticali su na unapređenje ekonomskih performansi globalnog tržišta. Liberalizacija svetske trgovine omogućila je jednostavniji promet proizvoda i usluga, što je dovelo do povećanja broja konkurenata na globalnom tržištu.

Prvih pet zemalja u svetu po ekonomskoj snazi su SAD, Kina, Nemačka, Japan i Indija. Iako se Kina ne nazlaži trenutno među prvih 20 ekonomija po konkurentnosti, ona će to vrlo uskoro biti. Neke od novoindustrijalizovanih zemalja poput UAE su dobro kotirani na listi Svetskog ekonomskog foruma i nalaze se među prvih 20 najkonkurentnijih nacija na svetu.

S druge strane, neke od zemalja bivšeg socijalističkog bloka, poput Češke ili Slovenije, danas su dobro kotirane na listi Svetskog ekonomskog foruma prema nekim kriterijumima, poput inovativnosti. Tako se Slovenija i Češka nalaze u grupi vodećih zemalja u svetu kada se radi o

¹²³ Kisindžer Henri, *Da li je Americi potrebna spoljna politika*, Klub Plus, Beograd, 2011, str. 237.

¹²⁴ Bžežinski Zbignjev, *Amerika – Kina i sudbina sveta*, Albatros plus, Beograd, 2013, str. 22.

inovativnosti nacionalnih ekonomija – najbolja grupa zemalja koja se u Izveštaju Svetskog ekonomskog foruma¹²⁵ označava kao grupa zemalja koje su vođene inovativnošću. Prema analizama Svetskog ekonomskog foruma, sve zemlje u svetu se dele na pet grupa. Prvu grupu čine zemlje koje svoju privredu zasnivaju na resursima, drugu grupu zemalja čine zemlje u tranziciji od prve ka trećoj grupi, treću grupu zemalja čine zemlje koje su vođene efikasnošću (tu se nalazi i Srbija), četvrtu grupu čine zemlje u tranziciji od treće ka petoj grupi i petu grupu čine zemlje koje su vođene inovacijama. Ova pomenuta situacija sa Češkom i Slovenijom nije bila moguća devedesetih godina 20. veka, kada je tek nekoliko najrazvijenijih zemalja u svetu zasnivalo svoju ekonomiju na kreiranju inovacija.

O značaju novoindustrijalizovanih zemalja za savremenu ekonomiju i njihovoj ulozi u globalnoj ekonomiji, najbolje govori sledeća činjenica - najrazvijenije zemlje sveta krajem 2008. i 2009. organizovale su sastanak G 20, grupe zemalja koje pored članica G 8 (najrazvijenije zemlje sveta) čine i novoindustrijalizovane zemlje, dakle pored Kine, Indije, Brazila i zemlje poput Meksika, Indonezije, Turske, Južne Afrike itd.

Kina, SAD i Indija učestvuju u kreiranju globalnog rasta sa 61,7% (zbirno posmatrano). Zemlje Evrozone i Velika Britanija učestvuju sa nešto manje od 10%. Ostale zemlje u svetu učestvuju sa 27,9%. Zemlje čije se učešće kreće između 1 i 2 % su i Južna Koreja, Australija, Kanada, Velika Britanija, Meksiko, Japan, Brazil, Turska, Iran i Rusija.

Prema nekim razmišljanjima¹²⁶, globalni ekonomski trendovi ukazuju na ubranu transformaciju svetske ekonomije. U tom smislu, budućnost razvoja konkurentskih odnosa nalazi se u iskorišćenju ekonomskog i tržišnog potencijala regija.

Kenichi Ohmae¹²⁷ smatra da ovo od regija zahteva da budu opremljene visokoobrazovanim i disciplinovanim ljudima koje vodi vizionarski lider, sposoban da komunicira sa ostatkom sveta. Neke od tih regija su ostrvo Hainan (jug Kine, provincija Guandong), Vankuver i Britanska

¹²⁵ **The Global Competitiveness Report 2016-2017**, World Economic Forum, 2017.

¹²⁶ Grubor Aleksandar, **Marketing u kriznom periodu**, Poslovna ekonomija, Vol. 5, br. 1, 2011, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, str. 319-334.

¹²⁷ Kenichi Ohmae, **Nova globalna pozornica**, Mate, Zagreb, 2007, str. 256.

Kolumbija (Kanada), Estonija, Ho Ši Min Siti (Vijetnam), Primorska i ostrvo Sahalin (Rusija), Sao Paolo (Brazil), Kjušu (Japan).

Uobičajeno je mišljenje¹²⁸ da Pacifik postaje srce sveta, okean biznisa. Kina, Singapur, Indonezija, Australija, Kalifornija, Sibir zamenjuju vodeće atlantske nacije. Japanski ekonomisti i menadžeri su se nadali da će lider buduće pacifičke civilizacije biti Japan, zbog svojih tehnoloških dostignuća i banaka. I tako je izgledalo sve do 2008. godine i početka globalne ekonomske krize.

Danas je sasvim očigledno da je lider pacifičkog regiona Kina i da je glavna osovina saradnje u svetu Kina-SAD. Najveća trgovina se odvija sa obe strane Pacifika. Region Šangaja i Južna Kalifornija se nalaze u centru ekonomske pažnje u globalnoj ekonomiji.

Kako se danas zemlje nadmeću? Prema Vietoru¹²⁹, one se danas takmiče za izvozna tržišta i strane investicije. Takmiče se u obrazovanju, produktivnosti, odbrani.

¹²⁸ Petrović Zoran, *Ekonomska špijunaža*, Draslar partner, Beograd, 2005, str. 171.

¹²⁹ Vietor Richard, *Kako se zemlje natječu*, Mate, Zagreb, 2011, str. 297.

4.2. NOVI KONKURENTSKI ODNOSI

4.2.1. Uloga novoindustrijalizovanih zemalja u razvoju konkurentnosti

Uloga novoindustrijalizovanih zemalja sveta poput Kine i Indije je danas ekstremno značajna. Pored njih, često se pominju i druge zemlje u kontekstu novih tržišnih lidera – Brazil, Južna Afrika, Rusija, UAE, Indonezija, itd. Investiciona banka Global Sachs osmislila je akronim BRIK (od Brazil, Rusija, Indija i Kina), želeći da ukaže na tržišta koja će igrati značajnu ulogu u budućem razvoju ekonomskih odnosa. Kasnije je ovim zemljama dodata i Južna Afrika. Globalna ekonomija je bila ključni faktor u ekonomskom napretku ovih zemalja.

Prema nekim shvatanjima¹³⁰, dve stvari razlikuju tih pet zemalja od ostalih zemalja nastajućih tržišnih privreda. Prva je nastojanje da se menja socijalna struktura jačanjem srednjih socijalnih slojeva društva. To je osnova za jačanje domaće kupovne moći i tražnje na domaćem tržištu. Druga je stimulisanje pojave preduzeća koja nisu u velikom broju vodeća, ali su veoma prisutna na globalnom tržištu. Ta preduzeća su motorna snaga za pokretanje privredne aktivnosti tih preduzeća.

Brzi rast tržišta novoindustrijalizovanih zemalja predstavlja jednu od najznačajnijih karateristika novog poslovnog okruženja. Ta tržišta su budućnost. Brzi rast populacije i prihoda na tim tržištima, utiče na budućnost mnogih industrija. Ona već sada pomažu u oblikovanju tehnoloških standarda. Ove zemlje polako postaju generatori ekonomskog razvoja i u značajnoj meri utiču na rast globalne ekonomije.

O značaju novoindustrijalizovanih zemalja za unapređenje globalne konkurencije najbolje govori činjenica da su zemlje u razvoju i ekonomije u tranziciji u 2010. godini prvi put privukle više stranih investicija nego razvijene zemlje, navedeno je u objavljenom izveštaju Konferencije Ujedinjenih nacija za trgovinu i razvoj (UNCTAD)¹³¹. Na kraju 2011. godine zemlje BRIK-a su

¹³⁰ Milisavljević Momčilo, *Marketing – suočavanje sa stvarnošću*, Marketing, Vol. 45, No. 4, 2014, SEMA, Beograd, str. 267-270.

¹³¹ *Zemlje u razvoju privukle najviše investicija*, Novac, 22. 1. 2011, Ringier, Beograd, str. 7.

generisale 26% globalnog BDP-a i doprinele rastu globalnog tržišta sa preko 50%, a ovo je bila posledica snažnog priliva stranih investicija u te zemlje¹³².

Preduzeća iz novoindustrijalizovanih zemalja, sledeći savremene trendove, kao i moderne metode i tehnike upravljanja polako postaju globalni konkurenti, što je pre samo dvadeset godina bilo neizvodljivo.

Prema shvatanju Žaka Atalija, prvog predsednika Evropske banke za obnovu i razvoj, može se uočiti 11 novih ekonomsko-političkih sila: Japan, Kina, Indija, Rusija, Indonezija, Koreja, Australija, Kanada, Južna Afrika, Brazil i Meksiko. Pored navedenih zemalja, mogu se uočiti i zemlje sa jakim ekonomskim potencijalom, kao što su: Argentina, Iran, Vijetnam, Malezija, Filipini, Venecuela, Kazahstan, Turska, Pakistan, Arabija, Alžir, Maroko, Nigerija, Egipat, Norveška, Dubai, Singapur i Izrael.¹³³

Dakle, radi se uglavnom o novoindustrijalizovanim zemljama sveta osim nekoliko izuzetaka, a svakako najznačajniji region jeste region jugoistočne Azije, koji će postati budući ekonomski centar sveta, uzimajući u obzir i značaj saradnje sa SAD. Prema mišljenju Bžežinskog¹³⁴, uticaj Kine raste, a druge narastajuće sile, Indija, Brazil i Rusija se međusobom za resurse. Smatra se¹³⁵ da zemlje BRIKS-a nemaju pravog lidera – ekonomski to je ubedljivo Kina. Na neki način, priča o zemljama BRIKS-a je pre svega priča o Kini, zemlji koja je u protekle tri i po decenije ostvarila najveći ekonomski rast u istoriji civilizacije. Kada se isključi ovaj džin, ostale četiri zemlje BRIKS-a imaju blag rast udela u svetskoj ekonomiji u poslednjoj deceniji.

Prema Kotleru, zemlje BRIK i zemlje Srednjeg istoka stabilizuju globalnu ekonomiju jer potrošnja u tim vodećim rastućim tržišnim ekonomijama premašuje usporavanja u SAD i Evropi¹³⁶.

Ekonomska kriza nije u značajnijoj meri uticala na razvoj novoindustrijalizovanih zemlja,

¹³² Rakita, B., Azdeljković, D., Marković, D., **Business strategies in unstable institutional environment – case of BRIC countries**, Marketing, Vol. 7, No. 2, 2012, Serbian Journal of Management, Tehnički fakultet, Bor, pp. 309-320.

¹³³ Atali Žak, **Kratka istorija budućnosti**, Arhipelag, Beograd, 2010, str. 143.

¹³⁴ Bžežinski Zbignjev, **Amerika – Kina i sudbina sveta**, Albatros plus, Beograd, 2013, str. 7.

¹³⁵ Nikolić Goran, **Ekonomija krize**, Arhipelag, Beograd, 2014, str. 45.

¹³⁶ Kotler, Ph., Caslione, J., **Kaotika**, Mate, Zagreb, 2009, str. 28.

poput Kine, Indije, itd. Američki ekonomista indijskog porekla Viju Mahajan, koji se u svojim analizama posebno bavio pitanjem konkurentnosti preduzeća iz novoindustrijalizovanih zemlja, kaže: „Interesantno pitanje sa marketinškog aspekta nije šta rade potrošači u vreme recesije, nego šta će se dogoditi nakon recesije. Iz ove krize će izaći neke veoma pozitivne stvari. Kriza će pokazati koliko smo jaki i koliko inventivni možemo da budemo. U ovoj krizi mnoga preduzeća će početi da razmišljaju o inovacijama. Budući scenario će se baviti time gde pronaći rast. Rast će doći iz država u razvoju“¹³⁷.

Si Điping, kineski predsednik, na Svetskom ekonomskom forumu u Davosu 2017, predložio je novi model globalnih ekonomskih odnosa. Tada je rekao: „Sviđalo se to vama ili ne, globalna ekonomija je veliki okean koji ne možete izbeći. Države bi trebalo da gledaju svoje interese u širem kontekstu i uzdrže se od ostvarivanja svojih ciljeva na štetu drugih. Ne bi trebalo da se povlačimo u luku svaki put kada se suočimo sa olujom, inače nikada nećemo stići na drugu obalu.“ Kineski lider smatra da je globalizacija nepravedno proglašena krivcem za društvene i ekonomske nedaće današnjeg sveta.

Protekcionizam se ponovo javlja kao barijera u razvoju globalizacije. Trgovinski spor između Kine i SAD predstavlja značajnu pretnju globalnoj trgovini i može negativno da utiče i na druge aspekte globalizacije poslovanja.

Prema mišljenju predsednika Si Đipinga¹³⁸, protekcionizam je kao kada se zaključate u mračnu sobu da izbegnete opasnost, a onda pri tom sebe lišite svetla i vazduha. Peking ne namerava da devalvira juan kako bi pojačao konkurentnost izvoza. Prema mišljenju jednog od najuticajnijih savremenih ekonomista, Nila Fergusona¹³⁹ sa Harvarda, verovatnije je da će se navedeni trgovinski spor dve najveće ekonomije na svetu završiti trgovinskim sporazumom.

Zemlje u razvoju koje žele da se pridruže procesu globalizacije nemaju dugoročnog izbora osim da se restrukturiraju i uključe u globalne tržišne tokove.

¹³⁷ **Zemlje u razvoju novi marketinški eldorado**, Novac, 11. jul 2009, Ringier, Beograd, str. 8-9.

¹³⁸ **Opening plenary with Xi Jinping President of PR China**, World economic forum, Annual meeting 2017 Davos, WEF, <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2017/sessions/opening-plenary-davos-2017>

¹³⁹ Ferguson Nial, **US-China trade deal more likely than trade war**, WEF 2018, www.weforum.org.

4.2.2. Analiza aspekta ekonomskog razvoja i potencijala novindustrijalizovanih zemalja

4.2.2.1. Kina

Kina je postala ekonomska supersila. Ona ima drugu po veličini ekonomiju i drugi je najveći izvoznik na svetu. Kina ima najveći suficit tekućeg bilansa, kao i najveće devizne rezerve na svetu. Prosečan ekonomski rast kineske ekonomije u proteklih 30 godina bio je 10%.

U poslednjih nekoliko godina stope rasta u Kini su jendocifrene, ali i dalje u značajnoj meri doprinose rastu globalne ekonomije. Iako se kineski rast usporio i iznosi 7,4%, Kina ima još neiskorišćeni potencijal za ekonomski rast.

Potrebno je naglasiti da je Kina sve do polovine 19. veka bila značajna ekonomska sila. Godine 1776. Adam Smit je i dalje o Kini govorio kao o jednoj od najbogatijih, tj. jednoj od najplodnijih, najbolje obrađenih, najvrednijih i najmnogoljudnijih zemalja na svetu. A ipak je utvrdio da i Kina dugo miruje, tj. da je zakočena. U tome je svakako bio u pravu. Zašto je Kina posrtala, dok je Evropa jurila napred? Smitov glavni odgovor bio je da su Kinezi propustili da ohrabre spoljnu trgovinu i da su zbog toga propustili korist od komparativnih prednosti od međunarodne podele rada¹⁴⁰.

Zatvorenost Kine je dovela do njene stagnacije, a nakon Drugog svetskog rata komunistički režim je devastirao privredu u značajnoj meri opustošenu ratnim razaranjima.

Kina je značajnije počela ekonomski da se razvija početkom devedesetih godina na insistiranje tadašnjeg lidera Deng Sjaopinga. Prema nekim mišljenjima, Dengove reforme, koje su počele 1979. godine, poslale su na desetine hiljada kineskih studenata u zapadne zemlje. Deng je ukinuo poljoprivredne komune i doveo Kinu do stepena u kome poljoprivreda gotovo da zadovoljava kineske prehrambene potrebe. Sproveo je industrijalizaciju Kine tako što je naglašavao proizvodnju potrošnih dobara¹⁴¹.

Suočeni sa strahom od gladi, vlada je krajem osamdesetih izmenila ciljeve poljoprivredne proizvodnje i podigla cene poljoprivrednih proizvoda, što je dalo neverovatne rezultate. Poljoprivredna proizvodnja je porasla, a stanovnici sela su imali više novca i slobodu da viškom

¹⁴⁰ Ferguson Najl, *Civilizacija*, Službeni glasnik, Beograd, 2013, str. 44.

¹⁴¹ Kisindžer Henri, *Da li je Americi potrebna spoljna politika*, Klub Plus, Beograd, 2011, str. 153.

raspolažu po svojoj volji. Veći deo ovog novostvorenog bogatstva je uložen u javna preduzeća u gradićima i selima, osnovanih da bi se bavili onim za šta je Kina najpogodnija – radnointenzivnom lakom prerađivačkom industrijom. Ova preduzeća su postala motor ekonomskog rasta.

Prema nekim mišljenjima, od ranih devedesetih godina 20. veka lokalni funkcioneri su koncentrisani na to da ostvare „rast po svaku cenu“. Napredovanje lokalnih funkcionera uglavnom zavisi od toga šta su postigli kada je reč o ekonomskom rastu, a najsigurniji način da se podignu za jedno mesto na lestvici jeste da se usredsrede na ostvarivanje cilja „rast po svaku cenu“¹⁴².

Kina je glavni generator rasta globalnog BDP-a. Ova zemlja je od početka 2010. godine zaslužna za čak trećinu rasta globalne ekonomije, dok su SAD bile zaslužne za 12,5%. Izveštaj američkog nacionalnog odbora za nauku (NSC)¹⁴³ pokazuje da se centar visoke tehnologije pomera ka Aziji, odnosno Kini. Udeo Kine u svetskoj visokotehnološkoj produkciji je porasla sa 8% u 2003. na 24% u 2012. godini, dok je učešće SAD 27%¹⁴⁴.

Kina i dalje smatra odnos sa SAD svojom najvažnijom bilateralnom vezom. Kina uviđa da ekonomska, politička i vojna moć Amerike ostaje dominantna u svetu, a naročito u Aziji. Rastuća ekonomska međuzavisnost ove dve zemlje dovela je do toga da se poslednjih godina oseća izvesna lagodnost kada je reč o međusobnim odnosima.

Koraci koje država preduzima u cilju unapređenja kineske ekonomije su sledeći:

- 1) **Politika zaštite životne sredine,**
- 2) **Bezbednost potrošača i proizvoda,**
- 3) **Zemljišna politika,**
- 4) **Radno zakonodavstvo,**
- 5) **Prava intelektualne svojine**¹⁴⁵.

Dokument sa III plenuma KP Kine je publikovan 15. novembra 2013. godine i sadrži značajan niz reformi koje će se sprovesti u NR Kini. Sa ekonomskog aspekta, najnačajnija pitanja

¹⁴² Bersten, F., Frimen, Č., Lardi, N., Mičel, D., **Uspori Kine**, Službeni glasnik, Beograd, 2011, str. 114.

¹⁴³ Nikolić Goran, **Ekonomija krize**, Arhipelag, Beograd, 2014, str. 32.

¹⁴⁴ Nikolić Goran, **Ekonomija krize**, Arhipelag, Beograd, 2014, str. 32.

¹⁴⁵ Bersten, F., Frimen, Č., Lardi, N., Mičel, D., **Uspori Kine**, Službeni glasnik, Beograd, 2011, str. 121.

su dalja liberalizacija tržišta, jačanje privatne inicijative i ukidanje državnih monopola. Ovaj dokument je svakako jedan od ključnih političkih dokumenata.

Kinesko državno rukovodstvo teži da izvrši uravnoteženje izvora rasta u pravcu povećanja nivoa lične potrošnje građana i da se ublaži tempo kojim raste nejednakost u raspodeli. U Kini se ukazala potreba za napuštanjem postojećeg modela rasta, zasnovanog na izvozu i investicijama. U narednom periodu omogući će se osnivanje privatnih banaka i ublažiti ograničenja u vezi sa stranim investicijama. S druge strane, državnim firmama će biti povećani nameti.

U kontekstu četvrte industrijske revolucije Kina će se od sledbenika transformisati u lidera. Tri su ključna faktora za unapređenje poslovanja kineskih korporacija u vremenu koje dolazi:

- 1) *ulaganje u inovacije,*
- 2) *privlačenje stranog kapitala i*
- 3) *ulaganje u hi-tech start-up kompanije.*

Suština se svodi na to da kineske kompanije generalno unaprede ulaganja u proces unapređenja kvaliteta poslovanja.

Smatra se da je Kina uvek zainteresovana da sluša, uči i razvija se u skladu sa najpovoljnijim rešenjima do kojih se došlo u različitim delovima sveta, kao i da se procenjuje ono što naziva „trendovima vremena u kome se živi“. Kina vrši procene globalnog i regionalnog okruženja i u skladu sa procenama definiše svoju politiku – prilagođavajući se okruženju na ovaj način¹⁴⁶.

4.2.2.2. Indija

Smatra se da je Indija kasnila u ekonomskom razvoju u odnosu na neke druge zemlje, kao što je Japan. Britanski protekcijonizam i produktivnost uništavali su indijsku tradicionalnu tekstilnu industriju. Međutim, za razliku od Japanaca, Indusi su sporo usvajali i iskorišćavali tehnologiju industrijske revolucije. Britanci nisu težili da monopolizuju novu tehnologiju, naprotiv, širili su je

¹⁴⁶ Bersten, F., Frimen, Č., Lardi, N., Mičel, D., *Uspom Kine*, Službeni glasnik, Beograd, 2011, str. 283.

po celoj imperiji. Indusi su videli tekstilnu fabriku, parnu mašinu i železnicu mnogo pre Japanaca¹⁴⁷.

Tokom druge polovine 20. veka, indijska državna administracija je koristila model planiranja sličan onome koje su imale socijalističke ekonomije tog vremena. Ovaj model je dao polovične rezultate, pa je stoga i napušten. Međutim, u Indiji nikad nije napušteno preduzetničko delovanje – lična preduzetnička inicijativa je oduvek bila prisutna u indijskoj ekonomiji.

Nakon problema sa platnim bilansom početkom devedesetih godina 20. veka, Indija je morala da preduzme značajne korake u privredi kako bi uspela da postane efikasnija. Danas je Indija najbrže rastuće tržište na svetu u oblasti telekomunikacionih usluga, kao i treće tržište za pametne telefone na svetu (posle SAD i Kine). Indija je postala najveće tržište za motocikle i skutere.

Prema nekim shvatanjima¹⁴⁸, troškovi rada u Indiji su od 20 do 30% viši nego u Kini, a problem siromaštva je i dalje značajan strukturalni problem. Najveći kratkoročni problem jeste fiskalni deficit.

Indija je generalno posmatrano zemlja suprotnosti. Negde oko 270 miliona stanovnika živi u uslovim ekstremnog siromaštva. Infrastruktura zahteva ogromne investicije. Indija je danas najveći proizvođač mleka na svetu, a uzgaja i najveći broj goveda na svetu. U narednom periodu, preko 580 miliona stanovnika (što predstavlja polovinu ukupnog broja stanovnika Indije), pripadaće srednjoj klasi. Ovome doprinosi i snažna državna administracija. Vladajuća društvena grupa u Indiji odlično govori engleski jezik. Indijska državna služba, iako birokratizovana, opredeljena je ka londonskoj ekonomskoj školi i predstavlja najefikasniji državni aparat u zemljama u razvoju..

Da bi Indija mogla da nastavi sa rastom svoje ekonomije, prvenstveno mora da reformiše poljoprivredu, kao i da stvori uslove za produktivno zapošljavanje mladih.

Prema projekcijama vlade SAD, Indija će do 2029. godine biti treća po veličini ekonomija na svetu iza Kine i SAD. Takođe u tom periodu, Indija će postati najmnogoljudnija zemlja na svetu

¹⁴⁷ Ferguson Najl, *Civilizacija*, Službeni glasnik, Beograd, 2013, str. 246.

¹⁴⁸ Vietor Richard, *Kako se zemlje natječu*, Mate, Zagreb, 2011, str. 107.

sa izuzetno mladim stanovništvom – prosek bi trebalo da iznosi 37 godina, dok bi u Kini iznosio 50, a u Evropi 49 godina.

4.2.2.3. Brazil

Brazil je dugo posmatran kao neperspektivna ekonomija. Ipak, tokom devedesetih, a posebno početkom dvehiljaditih, brazilska ekonomija je doživela ekspanziju. Brazil se u tom periodu okrenuo ka industrijskoj proizvodnji, zasnovanoj na bogatoj sirovinskoj osnovi. Mnogobrojno i mlado stanovništvo, bogatstvo prirodnih resursa, snažna poljoprivreda i turizam, bile su pretpostavke i za razvoj industrijskog sektora.

Prema nekim shvatanjima, brazilska industrija, koja je bila parohijalna i protekcionistička, postaje sve više međunarodna. Sa stopom rasta od 4%, finansijskom stabilnošću, velikim internim tržištem i stabilnom vladom, Brazil se transformisao u jednu od vodećih ekonomskih i političkih država¹⁴⁹.

Ipak, negativni efekti svetske ekonomske krize su polako degradirali ostvarene uspehe u poslednjih 20 godina. Rast ekonomije je usporen od 2013. godine, a takođe Brazil je smanjio svoju konkurentsku sposobnost u poslednjih nekoliko godina. Prema zvaničnoj statistici¹⁵⁰, BDP Brazila je opao za 3,6% u 2016. i za 3,8% u 2015. godini. Stručnjaci smatraju da se nalazi u najlošijem stanju od tridesetih godina 20. veka.

Svetska ekonomska kriza je najviše pogodila Brazil u odnosu na ostale novoindustrijalizovane zemlje. Ovo je uticalo i na promenu mišljenja državne administracije Brazila u odnosu na strategiju saradnje zemalja BRIKS-a (Brazil, Rusija, Indija, Kina i Južna Afrika). Brazilska administracija smatra da se treba distancirati u odnosu na BRIKS. Prema nekim mišljenjima¹⁵¹, vizija BRIKS-a je trebalo da bude suprotstavljanje načelima Bretonvudskih sporazuma na kojima počiva današnji monetarni poredak. BRIKS je trebalo da bude nešto više od obima trgovine sa Kinom, Indijom i Rusijom.

¹⁴⁹ Kisindžer Henri, *Da li je Americi potrebna spoljna politika*, Klub Plus, Beograd, 2011, str. 110.

¹⁵⁰ *Ekonomija Brazila u najlošijem stanju od 1930. godine*, Srbija danas, 27.4.2018, www.srbijadanas.com

¹⁵¹ Pešić Milenko, *Brazil napušta savez BRIKS*, Politika, 28.3.2008, Beograd, www.politika.co.rs

Najproblematičniji faktori za obavljanje poslovnih aktivnosti u Brazilu su poreske stope, propisi u vezi sa radnom snagom, korupcija, neefikasna državna uprava i nedostatak infrastrukture. Danas je Brazil najmanje konkurentna ekonomija u odnosu na ostale zemlje BRIKS-a.

4.2.2.4. Rusija

Rusija je nasledila neefikasan privredni sistem SSSR. Prema Fergusonovom mišljenju, glavni problem SSSR bio je u tome što totalitaristički rast nije prerastao u značajno viši životni standard. Ovaj ekonomski model nije bio zaista kenzijski model, on nije koristio veću javnu potrošnju kako bi podstakao ukupnu tražnju putem multiplikujućeg dejstva potrošnje potrošača¹⁵².

Rusija je 2006. godine postala neto izvoznik kapitala. Snažna sirovinska osnova koja je izvozno orijentisana, kao i uređivanje odnosa unutar ekonomije, pogotovu kada se radi o fokusiranju strategije na velike prerađivačke sisteme koji se zasnivaju na sirovinskoj osnovi, uticalo je da Rusija ekonomski osnaži.

Prema nekim shvatanjima¹⁵³, pomoću visokih cena nafte, Rusija je napredovala – u periodu 2000–2004. godine realni BDP je rastao po stopi od 6,8%, premašujući rast Indije.

Međutim, problem ruske ekonomije jeste privreda koja u potpunosti nije restrukturirana i čija ekonomija zavisi od nekoliko izvoznih proizvoda, posebno nafte i gasa. Ruskoj ekonomiji nedostaju razvijene tržišne institucije. Pad cena naftnih derivata je snažno uticao na smanjenje prihoda od izvoza u poslednjih nekoliko godina. Dugoročni problem ruske ekonomije nije samo promena cena globalnih sirovina, već pre svega nedostatak ozbiljne industrijske proizvodnje – Rusija ima značajnije domete u oblasti vojno-industrijskog kompleksa, ali u domenu civilnog industrijskog sektora u značajnoj meri zaostaje za drugim zemljama iz grupe najrazvijenijih zemalja u svetu.

Svetska ekonomska kriza je uticala u značajnoj meri i na rusku ekonomiju. Posledice negativnih efekata krize su bile uočljivije nego u Kini i Indiji. Ruska ekonomija je izašla iz recesije nakon svetske ekonomske krize, a to tvrde Državni zavod za statistiku, Ministarstvo ekonomije i

¹⁵² Ferguson Najl, *Civilizacija*, Službeni glasnik, Beograd, 2013, str. 253.

¹⁵³ Vietor Richard, *Kako se zemlje natječu*, Mate, Zagreb, 2011, str. 201.

Centralna banka Rusije. Ekonomski pad je počeo 2015. godine i trajao je neprekidno sedam kvartala zaredom¹⁵⁴.

Sve nade ruske vlade u vezi sa oživljavanjem ekonomskog rasta uperene su na programske i strukturne reforme. S druge strane, predsednik Putin je istakao da je prioritet u razvoj privrede u narednom periodu razvoj saobraćajne infrastrukture. Razvoj saobraćaja treba da predstavlja osnov za ekonomski rast u narednih 15 godina.

Rusija i Kina imaju odnose koji se nadopunjuju, naročito u sektorima energetike i naoružanja – Rusija kao dobavljač, a Kina kao kupac. Rusija nastavlja da bude glavni izvor od koga Kina kupuje vojnu opremu i tehnologiju.

4.2.3. Kina i Indija i globalni tržišni tokovi

Dugoročni ekonomski cilj Kine na globalnom tržištu jeste unapređenje saradnje i ekonomskog razvoja u grupi zemalja koja se nalaze na takzovnaom *putu svile*. Ovaj model ekonomske saradnje na globalnom nivou podrazumeva izgradnju partnerskih odnosa sa zemljama koje se nalaze u pojasu puta svile (The Silk road economic belt). Na ovaj način zemlje južne i jugoistočne Azije uspostavljaju nove proizvodne kanale, proširujući i produbljujući postojeće lance vrednosti, obezbeđujući ekonomsku i tehničku kooperaciju između Azije i Evrope.

Ekonomski pojas puta svile¹⁵⁵ jeste razvojna strategija koju je predložila vlada Kine i koja je fokusirana na povezivanje i saradnju između zemalja koje se nalaze na kopnenom i pomorskom putu svile. Ova inicijativa je poznata od 2016. godine kao One belt and One road initiative – Inicijativa jednog pojasa i jednog puta, ili skraćeno inicijativa *Pojas i put*.

Ova inicijativa obuhvata saradnju Kine sa sledećim zemljama – Kirgizija, Uzbekistan, Turkmenistan, Iran, Turska, Bugarska, Ukrajina, Rusija, Belorusija, Poljska, Nemačka, Belgija, Francuska i Italija – kada je reč o kopnenom putu svile. Kada se radi o pomorskom putu svile, reč je o saradnji Kine sa sledećim zemljama – Vijetnamom, Malezijom, Indonezijom, Indijom, Šri Lankom, Kenijom, Džibutijem, Grčkom i Italijom. Da bi Kina ostvarila dugoročni ekonomski rast,

¹⁵⁴ Aleksašenko Sergej, *Ruskoj ekonomiji potreban recept za rast*, Russia Beyond 2017, www.rs.rbth.com

¹⁵⁵ *Chinas 9000 billion new silk road*, World economic forum, april 2018, www.weforum.org

potrebno je da širi svoje tržište, kao i svoj uticaj. Svi analitičari su svesni da će Kina u relativno kratkom vremenskom periodu postati globalna ekonomija broj 1. To znači da Kina već sada mora da uspostavlja nova tržišta kako bi mogla spremno da dočeka globalnu ekonomsku nadmoć i da tu poziciju dugoročno održi.

Prema nekim mišljenjima, ako se održi sadašnji tempo ekonomskog rasta, Kina će 2025. godine ekonomski preteći SAD¹⁵⁶.

Predsednik Kine Si Điping je u Davosu 2017. godine objavio ambiciozne investicione poduhvate u zemlji i inostranstvu. U sledećih pet godina planira se uvoz robe u vrednosti od oko osam biliona USD, oko 600 milijardi USD stranih investicija i oko 750 milijardi USD kineskih ulaganja u inostranstvo. Kineski turisti će u narednih pet godina ostvariti 700 miliona putovanja u inostranstvo. Kina će biti otvorena prema svetu. Da bi realizovala novi ekonomski model, Kina je ušla u novu fazu sporijeg, ali i održivijeg ekonomskog rasta, koji je dostigao 6,7% u 2016. Sa ovim privrednim rastom, udeo Kine u ukupnom rastu BDP-a sveta iznosi 1,2%, Poređenja radi, SAD je prošle godine ostvarila 2,2% rasta, ali je njen udeo u globalnom BDP-u 0,3%.

Ovu viziju povezivanja zemalja Azije sa drugim kontinentima dele i Indija i Japan, pri čemu se kod indijske vizije saradnje u značajniji fokus stavlja i Afrika. Naime, radi se o inicijativi uspostavljanja azijsko-afričkom koridoru rasta¹⁵⁷ (Asia-Africa Growth Corridor). Krajnji cilj ove inicijative jeste industrijsko povezivanje i saradnja jugoistočne Azije, južne Azije preko indijskog regiona.

Indijski premijer Modi je istakao da će Indija da se uključi u razvoj azijsko-afričkog koridora rasta zajedno sa Japanom. Ovako posmatrano, očigledno je da i Indija želi da igra značajniju ulogu u globalnoj ekonomiji, barem u onom delu koji se odnosi na značajniju saradnju sa afričkim zemljama (istočna Afrika i basen mediterana) i jugoistočnom Evropom.

Vlade Kine i Indije su napravile dugoročne poslovne strategije usmerene kako regionalnom tržištu Azije, tako i globalno posmatrano, sa ciljem ostvarivanja sve značajnijeg uticaja u ekonomskim, a posebno trgovinskim tokovima u budućnosti.

¹⁵⁶ Ote Maks, *Slom dolazi*, Romanov, Novi Sad, 2009, str. 52.

¹⁵⁷ *The challenges to Chinas new silk road*, World economic forum, april 2018, www.weforum.org

Ipak, ovde se treba uzeti u obzir i činjenica da iako se Kina i Indija posmatraju zajedno sa aspekta ekonomije, a posebno analiza globalnih konkurentskih odnosa, Indija još nije ekonomski faktor takovg značaja, kao što je to Kina, koja je već počela sprovođenje svoje nove globalne ekonomske strategije razvoja na novom putu svile. Maks Ote smatra¹⁵⁸ da ako se Kina razvija kao fabrika sveta, onda se Indija razvija kao uslužni centar sveta.

¹⁵⁸ Ote Maks, *Slom dolazi*, Romanov, Novi Sad, 2009, str. 73.

Tabela 4.2: Indija naspram Kine

	<i>Kulturne privlačnosti</i>	<i>Administrativne privlačnosti</i>	<i>Geografske privlačnosti</i>	<i>Ekonomske privlačnosti</i>
Indija	<ul style="list-style-type: none"> ➤ engleski jezik ➤ zapadnjački orijentisana elita 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zajednički kolonizator ➤ običajno pravo ➤ političko prijateljstvo ➤ niži dugoročni rizik 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ specijalizovana radna snaga ➤ profitabilnost ➤ stabilna strategija i napredak
Kina	<ul style="list-style-type: none"> ➤ jezička i etnička homogenost ➤ dijaspora 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ lakoća u obavljanju - poslovanja enklave 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ bliža zapadnoj obali SAD ➤ bolje luke i ostala infrastruktura 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ veće tržište ➤ veći prihodi ➤ radni inputi i produktivnost ➤ dostupnost kapitala ➤ kanali snabdevanja ➤ strane kompanije kao izvozni mostovi

Izvor: Ghemawat Pankaj, *Redefiniranje globalne strategije*, Mate, Zagreb, 2010, str. 46.

Put svile, kao i većina kineskih ekonomskih projekata je dugoročnog karaktera i prevazilazi okvir jedne državne administracije. Klaus Švab, idejni tvorac inicijative SEF, očekuje da Kina postane odgovorni i prijemčivi globalni lider. Kina je jaka kada se suočavamo sa deglobalizacijom i dezintegracijom globalne saradnje.

Kina je stabilizovala svoje odnose sa Indijom i fokusira se na ekonomski razvoj i trgovinu. Indija je nepoverljiva prema svom ogromnom susedu (jaka su sećanja na epizodu vojne i političke podrške Kine Pakistanu i traumatičnog rata na granici 1962. godine).

5.



***PRIKAZ REZULTATA
ISTRAŽIVANJA STAVOVA
RUKOVODILACA U VEZI SA
ATRIBUTIMA MARKETINGA KOJI
OBEZBEĐUJU KONKURENTNOST PREDUZEĆA***

5.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA STAVOVA RUKOVODILACA U DOMAĆIM PREDUZEĆIMA U VEZI SA ATRIBUTIMA MARKETINGA KOJI OBEZBEĐUJU KONKURENTNOST PREDUZEĆA

Istraživanje stavova rukovodilaca u vezi sa atributima marketinga koji obezbeđuju konkurentnost domaćih preduzeća realizovano je na bazi namenski projektovanog instrumenta – ekspertskeg intervjua. Ekspertske intervju je sproveden da bi se utvrdile pretpostavke za uspostavljanje poslovnog modela, kao i smernica, za unapređenje konkurentnosti domaćih preduzeća, a u cilju postizanja što efikasnijeg poslovanja na globalnom tržištu u uslovima intenziviranja globalne konkurencije. Ovo istraživanje je zahtevalo projektovanje upitnika i definisanje uzorka ispitanika.

Intervju je realizovan kao neposredan i strukturiran i njegova uloga je bila da pomogne da se dobiju relevantni stavovi iz analizirane oblasti. Upitnik je definisan tako da obuhvata pitanja unapređenja poslovanja, primene marketing koncepta u domaćim preduzećima, kao i primenu savremenih metoda i tehnika u oblasti marketinga u domaćim preduzećima, i preporukama za unapređenje organizacije preduzeća u savremenim uslovima poslovanja.

Istraživanje stavova rukovodilaca je realizovano u periodu od decembra 2017. do aprila 2018. godine na teritoriji Republike Srbije, s ciljem da se dobije mišljenje rukovodilaca preduzeća o mogućnostima za kreiranje novog model poslovanja zasnovanog na adekvatnoj primeni savremenih metoda i tehnika upravljanja marketingom, u cilju unapređenja efikasnosti poslovanja i konkurentnosti.

Metode procene anketa spadaju u tzv. kvalitativne ili događajne metode, i one daju odgovore na pitanja šta će se dogoditi, kada će se dogoditi i koja je verovatnoća da će se događaj ostvariti. Ove metode se baziraju na pretpostavci da buduće stanje u značajnoj meri određuju informacije o sadašnjem i prošlom stanju nekog događaja ili aktivnosti.

Uzorak istraživanja je projektovan na veličinu od 250 jedinica (rukovodioci preduzeća), a u rezultatima istraživanja se operiše sa 249 jedinica. Na osnovu odgovora rukovodilaca na

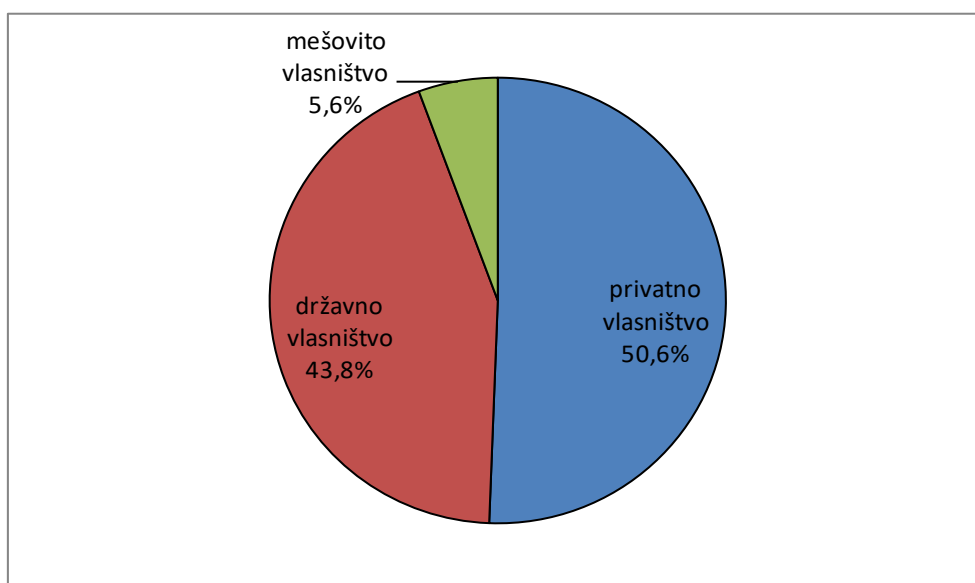
postavljena pitanja u anketi dolazi se do pretpostavki koje utiču na proces unapređenja kvaliteta poslovanja savremene poslovne organizacije i upravljanja marketingom.

Koristeći statističke metode prilikom analize odgovora i formiranja dijagrama i tabela sa ciljem dobijanja relevantnih informacija o određenim aktivnostima i procesima, dolazi se do niza stavova koji predstavljaju polaznu osnovu za uspostavljanje modela upravljanja marketingom u uslovima globalnog poslovanja, tranzicione ekonomije i stalnih tržišnih promena. Stavovi i mišljenja rukovodilaca upotrebljeni su za formiranje modela za unapređenje poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća.

5.2. PRIKAZ I ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

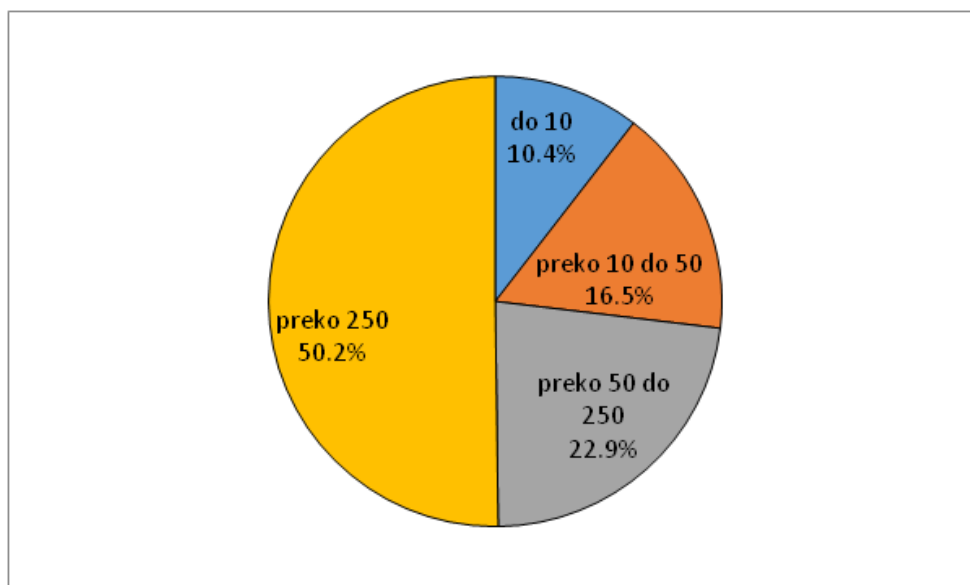
5.2.1. Opšti podaci o ispitanicima

Od 249 anketiranih organizacija 126 (50,6%) su u privatnom, 109 (43,8%) u državnom i preostalih 14 (5,6%) u mešovitom vlasništvu. Struktura anketiranih organizacija prema tipu vlasništva je prikazana na sledećoj slici.



Slika 5.1: Struktura anketiranih organizacija prema tipu vlasništva

Broj zaposlenih u anketiranim firmama je bio: do 10 zaposlenih ima 26 organizacija (10,4%), preko 10 do 50 zaposlenih ima 41 organizacija (16,5%), preko 50 do 250 zaposlenih ima 57 organizacija (22,9%) i preko 250 zaposlenih ima 125 organizacija (50,4%). Struktura anketiranih organizacija prema veličini je prikazana na sledećoj slici.



Slika 5.2: *Struktura anketiranih organizacija prema broju zaposlenih*

U sledećoj tabeli su prikazane apsolutne i relativne frekvencije anketiranih organizacija prema oblasti poslovanja.

Tabela 5.1: *Frekvencije anketiranih organizacija prema oblasti poslovanja*

<i>Oblast poslovanja</i>	<i>Broj organizacija</i>	<i>Struktura (%)</i>
1) Industrija	27	10,8%
2) Energetika	12	4,8%
3) Građevinarstvo	21	8,4%
4) Saobraćaj i telekomunikacije	51	20,5%
5) Trgovina	35	14,1%
6) Turizam	12	4,8%
7) Finansije	31	12,4%
8) Obrazovanje i kultura	18	7,2%
9) Zanatstvo	4	1,6%
10) Poljoprivreda	3	1,2%
11) Usluge	21	8,4%
12) Drugo	14	5,6%
SVEGA	249	100,0%

Najveći broj, oko jedne petine, anketiranih organizacija posluje u oblasti saobraćaja i telekomunikacija, zatim slede oblasti trgovine, finansija i industrije, a najmanju zastupljenost imaju zanatstvo i poljoprivreda.

Tabela 5.2: *Pozicija ispitanika u organizaciji*

<i>Pozicija ispitanika u organizaciji</i>	<i>Broj anketiranih</i>	<i>Struktura (%)</i>
1) vlasnik preduzeća	31	12,4%
2) direktor preduzeća	32	12,9%
3) zamenik direktora	23	9,2%
4) pomoćnik direktora	18	7,2%
5) savetnik	9	3,6%
6) menadžer	49	19,7%
7) direktor sektora	20	8,0%
8) rukovodilac sektora	32	12,9%
9) rukovodilac odeljenja	29	11,6%
10) drugo	6	2,4%
SVEGA	249	100,0%

Najveći broj zaposlenih koji su davali odgovore na anketni upitnik je na poziciji menadžera u organizaciji (oko jedne petine), zatim, po frekvenciji, slede direktori preduzeća, rukovodioci sektora, vlasnici preduzeća i rukovodioci odeljenja. Odgovore su najređe davali savetnici i zaposleni na ostalim pozicijama.

Školska sprema anketiranih zaposlenih je bila V, VI, VII/1, VII/2 i VIII stepena. Sledeća tabela sadrži podatke o rasporedu anketiranih prema stepenu školske spreme.

Tabela 5.3: Stručna sprema ispitanika

<i>Stručna sprema</i>	<i>Broj anketiranih</i>	<i>Struktura (%)</i>
IV stepen – srednja sprema	1	0,4%
V stepen – srednja škola	0	0,0%
VI stepen – viša škola	30	12,0%
VII/1 – specijalista	147	59,0%
VII/2 – magistratura	48	19,3%
VIII – doktorat	23	9,2%
SVEGA	249	100,00%

Najveći broj anketiranih u preduzećima raspolaže VII/2 stepenom školske spreme (59%), dok je neznatan broj onih sa V stepenom i nijedan nije sa VI stepenom.

5.2.2. Stavovi ispitanika

5.2.2.1. Marketing koncept i marketinške aktivnosti u anketiranim organizacijama

Od 249 anketiranih organizacija, u 221 (88,8%) se primenjuje marketing koncept i samo u 28 slučajeva (11,2%) su se anketirani izjasnili suprotno.

Kada se posmatraju anketirane organizacije prema tipu vlasništva, od 126 preduzeća u privatnom vlasništvu u 117 (92,9%) se primenjuje marketing koncept, od 109 u državnom vlasništvu ovaj koncept se koristi u 92 (84,4%) i od 14 anketiranih organizacija u mešovitom vlasništvu u 12 (85,7%) takođe. Razlike između individualnih proporcija i prosečnog udela statistički nisu značajne (redom: $z=1,457$, $p=0,145$; $z=1,441$, $p=0,150$; $z=0,362$, $p=0,717$). Može se zaključiti da ne postoji signifikantna razlika između preduzeća u privatnom i državnom vlasništvu kada je reč o primeni marketing koncepta.

Udeli organizacija koje primenjuju marketing koncept se ne razlikuju statistički značajno između grupa po broju zaposlenih, ova aktivnost je prisutna skoro u svim organizacijama na sličnom nivou, bez obzira na to da li se radi o većem ili manjem preduzeću. Rezultati testiranja razlika između proporcija u pojedinim grupama i prosečne proporcije su prikazani u sledećoj tabeli.

Tabela 5.4: Testiranje razlike između proporcija

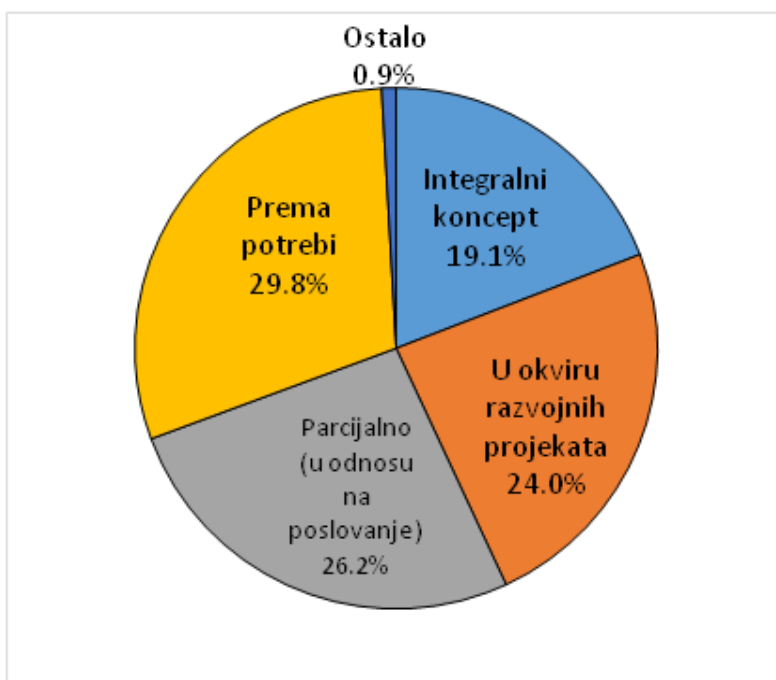
<i>Veličina organizacije – broj zaposlenih</i>	<i>Udeo organizacija koje primenjuju marketing koncept</i>	<i>Z – statistika testiranja razlike između proporcija</i>	<i>Nivo signifikantnosti p</i>
do 10	88,46%	0,048	0,961
preko 10 do 50	85,37%	0,687	0,492
preko 50 do 250	91,23%	0,590	0,555
preko 250	88,80%	0,014	0,989
SVEGA	88,76%	–	–

Udeli organizacija klasifikovanih prema oblasti delatnosti poslovanja, koje primenjuju marketing koncept, kreću se u intervalu od 83,87% do 100%, međutim, ni kod jedne delatnosti nismo ustanovili statistički značajnu razliku u odnosu na prosečni udeo (88,76%). Može se zaključiti da se marketing koncept primenjuje u jednakoj meri u svim delatnostima poslovanja.

Marketing koncept se u anketiranim organizacijama primenjuje na različite načine: kao integralni koncept, u okviru razvojnih projekata, parcijalno (u odnosu na poslovanje), ili prema potrebi, a anketni upitnik je dozvoljavao upisivanje i nekog drugog mišljenja. Od 249 anketiranih organizacija u 225 se primenjuje marketing koncept, a pojedini oblici primene su raspoređeni kako je prikazano u sledećoj tabeli i slici.

Tabela 5.5: Oblici primene marketing koncepta u anketiranim organizacijama

Način primene marketing koncepta	Broj organizacija	Struktura (%)
Integralni koncept	43	19,11%
U okviru razvojnih projekata	54	24,00%
Parcijalno (u odnosu na poslovanje)	59	26,22%
Prema potrebi	67	29,78%
Ostalo	2	0,89%
SVEGA	225	100,00%



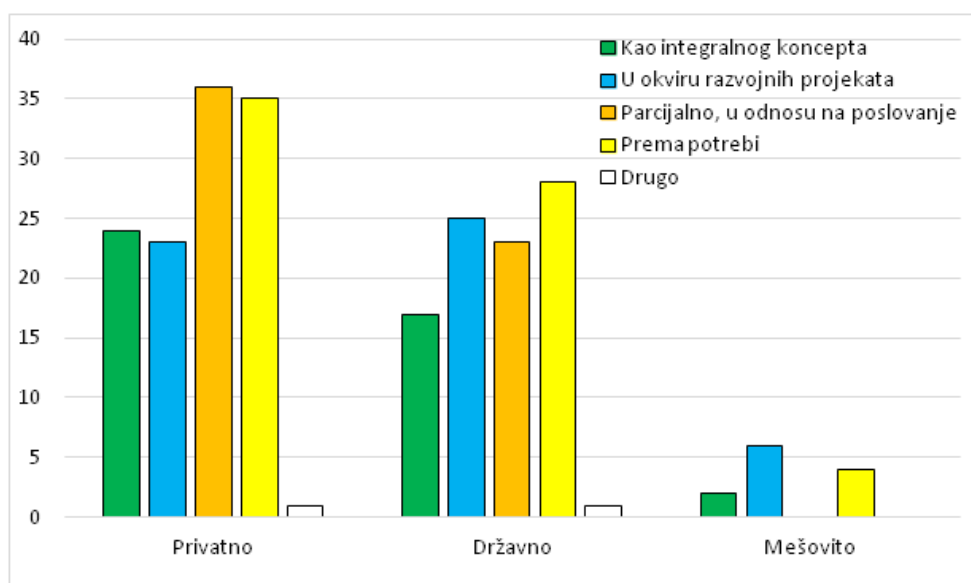
Slika 5.3: Distribucija anketiranih organizacija prema načinu primene marketing koncepta

Marketing koncept se u najvećem broju slučajeva primenjuje samo „po potrebi“ u anketiranim organizacijama (oko 30%), a u oko jedne četvrtine anketiranih koncept se koristi samo „parcijalno, u odnosu na poslovanje“. Marketing koncept nalazi primenu sistematski u „okviru

razvojnih projekata“ (četvrtina anketiranih), a sistematski i kontinuelno, kao integralni koncept u vođenju poslovne politike tek u jednoj petini anketiranih.

Možemo postaviti pitanje da li je stepen uključenosti marketinga „kao integralnog koncepta“ u filozofiju poslovanja preduzeća, odnosno njeno korišćenje u „okviru razvojnih projekata“ ili „parcijalno u nekim oblastima poslovanja“, uslovljen tipom vlasništva preduzeća, odnosno veličinom poslovanja.

Frekvencije primene marketing koncepta na pojedine načine u privatnim, državnim i mešovitim preduzećima su prikazane na sledećoj slici.



Slika 5.4: *Distribucija frekvencija preduzeća u privatnoj, državnoj i mešovitoj svojini koji su koristili različite načine primene marketing koncepta*

Komparacija prema tipu vlasništva udela preduzeća koja primenjuju koncept marketinga u pojedinim oblicima, prikazano je u sledećoj tabeli.

Tabela 5.6: *Struktura preduzeća u privatnom, državnom i mešovitom vlasništvu prema oblicima primene marketing koncepta*

Redni broj	Primena marketing koncepta	Vlasništvo			n	Test razlike privatna – državna preduzeća	
		Privatno	Državno	Mešovito		hi ²	p
1.	Kao integralni koncept	20,17%	18,09%	16,67%	43	0,144	0,704
2.	U okviru razvojnih projekata	19,33%	26,60%	50,00%	54	1,750	0,186
3.	Parcijalno, u odnosu na poslovanje	30,25%	24,47%	0,00%	59	0,968	0,325
4.	Prema potrebi	29,41%	29,79%	33,33%	67	0,000	0,999
5.	Drugo	0,84%	1,06%	0,00%	2	0,027	0,869
	Suma proporcija	100,00%	100,00%	100,00%			
	n	122	91	12	225		

Zbog malog broja anketiranih preduzeća u mešovitom vlasništvu, koja primenjuju marketing koncept, testiranje razlika između proporcija je sprovedeno samo za preduzeća u privatnom i državnom vlasništvu.

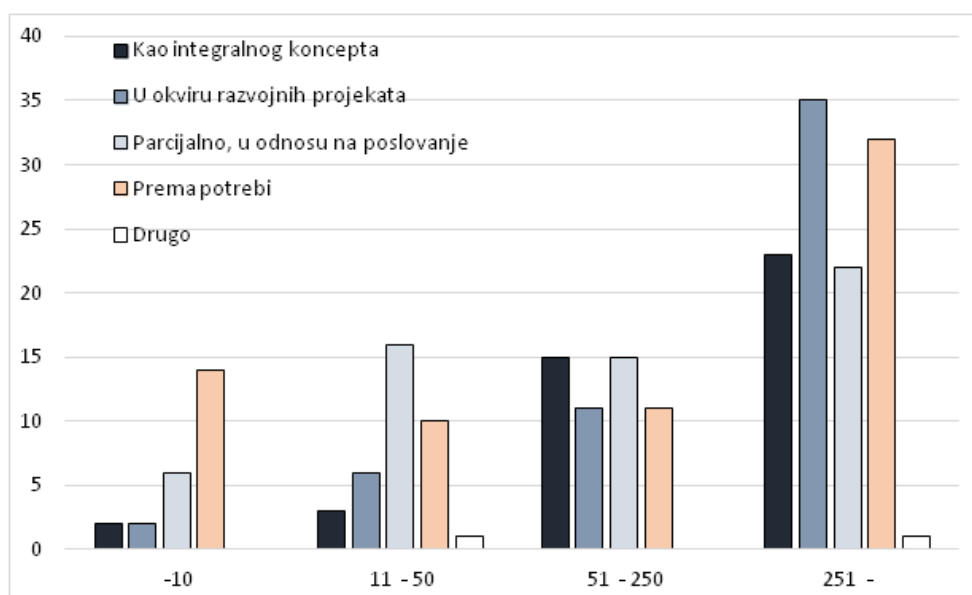
Kod organizacija u privatnom vlasništvu izdvaja se frekventnija primena marketing koncepta „parcijalno, u odnosu na poslovanje“ (30,25%) i „prema potrebi“ (29,41%) u odnosu na primenu „kao integralni koncept“ ili u odnosu na primenu „u okviru razvojnih projekata“. Nema statistički značajne razlike između učestalosti primene najčešćih načina ($z=0,020$, $p=0,839>0,05$). Međutim, oba ova udela su statističko značajno veća od 20%, koliko bi iznosilo učešće pojedinih modaliteta, kada bi bili ravnomerno raspoređeni (100%/5 modaliteta), statistički test pokazuje rizik greške manji od 5% (redom $z=2,830$, $p=0,005$ i $z=2,598$, $p=0,009$).

Kod najvećeg broja državnih preduzeća marketing koncept se primenjuje samo „po potrebi“ (29,79%), manji je broj onih gde je ovaj koncept inkorporiran u „razvojne projekte“

(26,60%) i koji ga koriste „parcijalno, u odnosu na poslovanje“ (24,47%), a kao „integralni koncept“ se najređe koristi (18,09%), ako se ne računaju nedefinisane „druge“ primene. Prema učestalosti primene, samo se „primena po potrebi“ izdvaja statistički značajno od mogućeg proseka 20% ($z=2,335$, $p=0,020$). Slično tome, „primena po potrebi“ je značajno češća u odnosu na „marketing kao integralni koncept“ ($z=2,899$, $p=0,004$). Među ostalim relativnim frekvencijama nema statistički značajne razlike.

Uporedna analiza modaliteta primene marketing koncepta između privatnih i državnih preduzeća pokazuje da su minorne razlike u učestalosti primene „marketinga kao integralnog koncepta“ (2,08 procentnih poena) i primene marketing koncepta „prema potrebi“ (0,38 procentnih poena), pa i statistički test pokazuje neznačajnost razlike (redom, $hi^2=0,144$, $p=0,704$ i $hi^2=0,000$, $p=0,999$). Veći je relativni broj privatnih preduzeća koja primenjuju marketing koncept „parcijalno, u odnosu na poslovanje“ u odnosu na državna preduzeća (razlika je 5,78 procentnih poena), ali razlika statistički nije značajna ($hi^2=0,968$, $p=0,325$). Nasuprot tome, kod državnih preduzeća veća je relativna frekvencija onih koji marketing koncept primenjuju u „okviru razvojnih projekata“ (razlika je 7,27 procentnih poena), ali ni ovde nema statistički značajne razlike ($hi^2=1,750$, $p=0,186$).

Frekvencije primene marketing koncepta na pojedine načine u preduzećima raspoređenih prema veličini (po intervalima broja zaposlenih) su prikazane na sledećoj slici.



Slika 5.5: *Distribucija frekvencija preduzeća raspoređenih prema broju zaposlenih koji su koristili različite načine primene marketing koncepta*

Komparacija učešća primene koncepta marketinga u različitim oblicima u preduzećima raspoređenih po veličini prikazana je u sledećoj tabeli.

Tabela 5.7: Struktura oblika primene marketing koncepta u preduzećima sa različitim brojem zaposlenih

Redni broj	Primena marketing koncepta	Broj zaposlenih				Test razlike najveći % prema sledećem i najveći prema najmanjem		
		-10	11-50	51-250	251-	n	hi ²	p
1.	Kao integralnog koncepta	8,33%	8,33%	28,85%	20,35%	43	1,443 5,442	0,230 0,020
2.	U okviru razvojnih projekata	8,33%	16,67%	21,15%	30,97%	54	1,698 5,110	0,193 0,024
3.	Parcijalno, u odnosu na poslovanje	25,00%	44,44%	28,85%	19,47%	59	2,240 8,900	0,134 0,003
4.	Prema potrebi	58,33%	27,78%	21,15%	28,32%	67	7,935 10,15	0,005 0,001
5.	Drugo	0,00%	2,78%	0,00%	0,88%	2	-	-
	n	24	36	52	113	225		

U najvećem broju anketiranih preduzeća sa brojem zaposlenih 10 ili manje (58,33%), marketing koncept se primenjuje prema potrebi, a na sledećoj poziciji je primena marketinga „parcijalno, u odnosu na poslovanje“ (25,00%), dok se najređe primenjuje „kao integralni koncept“ ili „u okviru razvojnih projekata“ (po 8,33%). Učešće preduzeća koja primenjuju marketing koncept „prema potrebi“ je statistički značajno veće u odnosu na primenu „parcijalno, u odnosu na poslovanje“ ($z=3,771$, $p=0,0002$).

Najveći broj preduzeća iz grupe sa brojem zaposlenih preko 10 do 50, marketing koncept primenjuje najčešće „parcijalno, u odnosu na poslovanje“ (44,44%), a za tim sledi primena „prema potrebi“ (27,78%). Manji je broj preduzeća u ovoj grupi koji marketing koncept primenjuju „u okviru razvojnih projekata“ (16,67%), odnosno „kao integralni koncept“ (8,33%). Učešće preduzeća koja primenjuju marketing koncept „parcijalno u odnosu na poslovanje“ je statistički značajno veće u odnosu na primenu „prema potrebi“ ($z=2,322$, $p=0,0256$).

U preduzećima sa brojem zaposlenih preko 50 do 250, najčešće su navedeni primena marketinga „kao integralnog koncepta“ i „parcijalno, u odnosu na poslovanje“ (po 28,85%), a kod manjeg broja se primenjuje „u okviru razvojnih projekata“ ili „prema potrebi“ (po 21,15%). Između ovih relativnih frekvencija, ipak, ne postoji statistički značajna razlika ($z=1,360$, $p=0,174$).

Kod najvećeg broja anketiranih preduzeća, sa brojem zaposlenih preko 250, marketing koncept se primenjuje „u okviru razvojnih projekata“ (30,97%), zatim, u slično velikoj frekvenciji, „prema potrebi“ (28,32%), a ređe se primenjuju „kao integralni koncept“ (20,35%) i „parcijalno, u odnosu na poslovanje“ (19,47%). Dve češće primene su statistički značajno veće u odnosu na ređe primene (u svim komparacijama $p<0,05$).

Na osnovu test-podataka u gornjoj tabeli, mogu se izvesti određeni zaključci: generalno, postoji tendencija uvođenja marketinga kao integralnog koncepta i korišćenja marketing koncepta u okviru razvojnih projekata sa povećanjem preduzeća. Nasuprot tome, primena marketing koncepta parcijalno, u odnosu na poslovanje, karakterističnije je za manja preduzeća. Primena marketing koncepta „prema potrebi“ je najčešći kod najmanjih preduzeća, a kod većih nema značajne međusobne razlike. Ako se posmatraju test-vrednosti za razliku između proporcija, može se zaključiti da ne postoji značajnost između preduzeća poređanih uzastopno po veličini, ali je razlika između najmanje i najveće proporcije svuda statistički značajna, tako da se mogu prihvatiti navedeni zaključci u prvom delu ovog stava.

5.2.2.2. Organizovanje i planiranje marketing aktivnosti

Od 249 anketiranih preduzeća, u 183 (73,49%) postoji posebna organizaciona jedinica za realizovanje marketing aktivnosti. Organizacione jedinice su formirane u različitim oblicima u pojedinim preduzećima, kako je prikazano u sledećoj tabeli.

Tabela 5.8: *Preduzeća sa različitim organizacionim oblicima marketing jedinica*

Redni broj	Organizacioni oblik marketing jedinice	Broj preduzeća	Struktura (%)
1.	Direkcija	10	5,46%
2.	Sektor	38	20,77%
3.	Služba	67	36,61%
4.	Odeljenje	53	28,96%
5.	Drugo	15	8,20%
	SVEGA	183	100,00%

Najveći broj preduzeća, njih 36,6%, marketing realizuju kroz službu za marketing, zatim kroz odeljenje za marketing – 28,96%, kroz sektor za marketing – 20,77%, i kroz direkciju za marketing – 5,46%. Na bazi navedenih rezultata može se videti da kod procesa organizovanja marketing aktivnosti u domaćim preduzećima dominiraju niži oblici organizovanja – služba i odeljenje za marketing.

Od 249 anketiranih preduzeća u 219 (87,95%) marketing aktivnosti se planiraju. Frekvencije preduzeća raspoređenih prema načinu planiranja marketing aktivnosti su prikazane u sledećoj tabeli.

Tabela 5.9: Preduzeća sa različitim načinima planiranja marketing aktivnosti

<i>Redni broj</i>	<i>Način planiranja marketing aktivnosti</i>	<i>Broj preduzeća</i>	<i>Struktura (%)</i>
1.	Prema projektu	86	39,27%
2.	3 meseca	12	5,48%
3.	6 meseci	14	6,39%
4.	12 meseci	70	31,96%
5.	2 godine i više	37	16,89%
	SVEGA	219	100,00%

Najčešći oblik planiranja marketinga jeste prema projektu (39,27%), zatim sledi kratkoročno planiranje do godinu dana (31,96%), pa srednjeročno planiranje (16,89%).

Svih 249 anketiranih preduzeća izdvaja sredstva za finansiranje marketing aktivnosti. Izdvajanje je determinisano različitim faktorima, kako je prikazano u sledećoj tabeli.

Tabela 5.10: Faktori koji determinišu izdvajanje sredstava za finansiranje marketinga

<i>Redni broj</i>	<i>Izdvajanje finansijskih sredstava</i>	<i>Broj preduzeća</i>	<i>Struktura (%)</i>
1.	Prema finansijskim mogućnostima	87	34,94%
2.	Prema ciljevima i zadacima	113	45,38%
3.	Prema konkurenciji kao merilu	22	8,84%
4.	Prema procentu od prodaje (prometa)	23	9,24%
5.	Drugo	4	1,61%
	SVEGA	249	100,00%

Preduzeća finansijska sredstva za obavljanje marketinga izdvajaju u odnosu na ciljeve i zadatke (45,38%), a onda u odnosu na finansijske mogućnosti (34,9%). Ostali načini finansiranja

marketinga, poput procenta od prodaje (9,24%) i prema konkurenciji (8,84%), značajno su manje zastupljeni.

5.2.2.3. Ciljevi marketing aktivnosti

Među ostalim ciljevima našeg rada izdvajaju se dva važna cilja. Prvo, da steknemo saznanje o glavnim ciljevima marketing aktivnosti u anketiranim organizacijama i, drugo, da otkrijemo koje su glavne marketing aktivnosti kod njih. U našim analizama smo se koristili metodima deskriptivne i inferencijalne statistike. Kao statistički signifikantne smatraćemo rezultate kada je nivo signifikantnosti $p < 5\%$ i kao statistički visoko signifikantne kada je $p < 1\%$. Interna konzistentnost ankete, tj. slaganje odgovora anketiranih na ona pitanja koja imaju sličan smisao, proverena je Cronbach-ovim alfa koeficijentom, koji može imati vrednost u opsegu 0–1, pri čemu je konzistentnost prihvatljiva za vrednosti preko 0,7, dobra za vrednosti preko 0,8, odnosno odlična za vrednosti preko 0,9.

Anketirani stručnjaci su prvo dali osnovne podatke o tipu vlasništva i broju zaposlenih u svojim organizacijama. U vezi sa prvim delom istraživačkog rada, učesnicima je uručena anketa sa sledećim pitanjima:

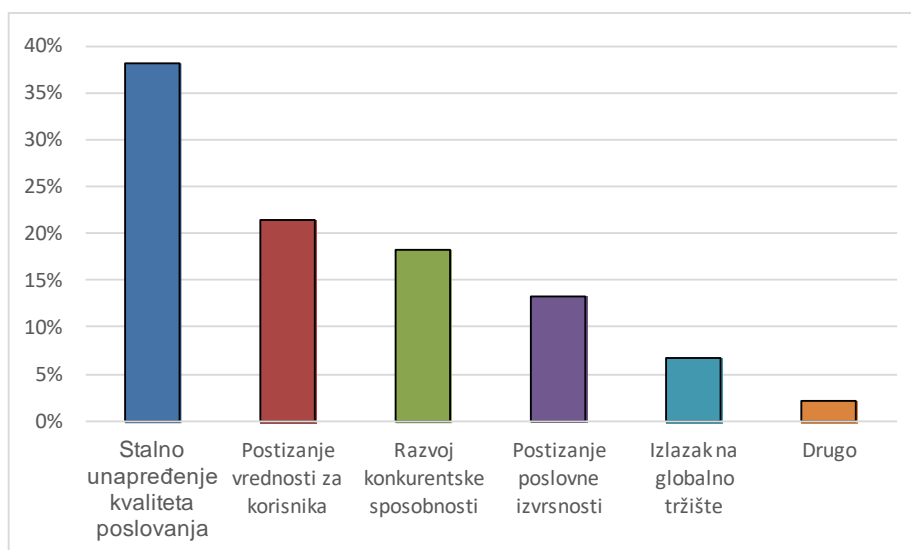
Koji su najznačajniji ciljevi marketinga u preduzeću u kome radite?

- 1) postizanje poslovne izvrsnosti,**
- 2) stalno unapređenje kvaliteta poslovanja,**
- 3) razvoj konkurentske sposobnosti,**
- 4) postizanje vrednosti za korisnika,**
- 5) izlazak na globalno tržište,**

Većina anketiranih (231) je odabrao samo jedan odgovor, a ostali su označili dva ili tri odgovora. Najčešći izbor anketiranih se odnosi na opciju 2, tj. stalno unapređenje kvaliteta poslovanja (38% svih odgovora). Nakon toga po frekvenciji slede postizanje vrednosti za korisnika, razvoj konkurentske sposobnosti i postizanje poslovne izvrsnosti. Primena marketing

aktivnosti s ciljem izlaska na globalno tržište je najređi odgovor (7%). Na slici 5.6. je prikazana distribucija relativnih frekvencija definisanih glavnih ciljeva u anketiranim organizacijama.

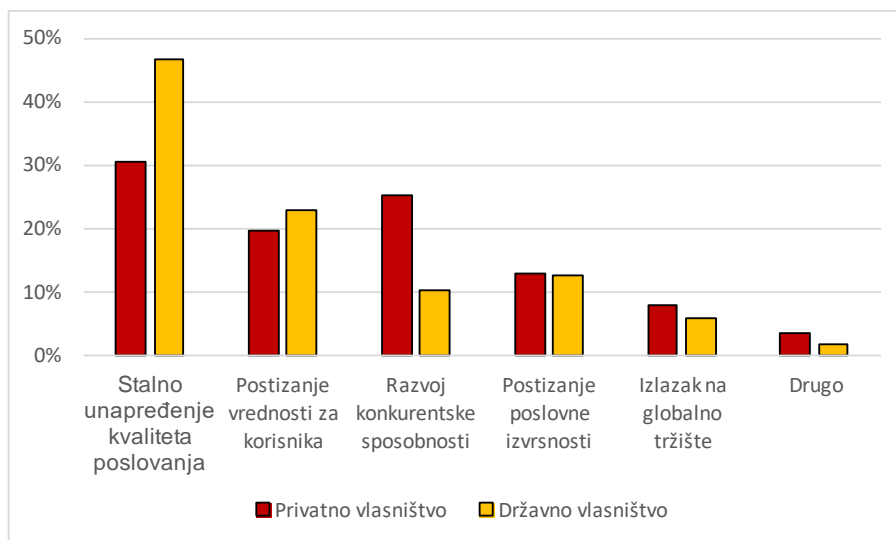
Izračunati 95%-ni interval poverenja cilja “Stalno unapređenje kvaliteta poslovanja“, kao najčešće navedeni glavni cilj marketing aktivnosti, iznosi od 32,33% do 44,23%. Pošto za uzorak preduzeća korišćen u ovom radu možemo smatrati reprezentativnim za Srbiju, može se izvesti zaključak da najmanje svaka treća organizacija kod nas primenjuje marketing aktivnosti s ciljem postizanja što boljeg kvaliteta celokupnog poslovanja. Sledeći po učestalosti glavni cilj marketing aktivnosti u anketiranim organizacijama je „Postizanje vrednosti za korisnika“, kod kojeg je 95%-ni interval poverenja 16,73%–26,86%, tj. svaka šesta organizacija kod nas smatra najvažnijim formiranje vrednosti za potrošače. Ovi zaključci su izvedeni na osnovu izjašnjavanja učesnika o najvažnijem cilju marketing aktivnosti, ali mora se voditi računa da su i ostali ciljevi u manjoj ili većoj meri prisutni maltene kod svih organizacija, samo sa promenljivim rasporedom.



Slika 5.6: *Distribucija relativnih frekvencija glavnih ciljeva marketing aktivnosti po opadajućem redosledu*

Sledeća komparativna analiza se odnosi na firme u privatnom i državnom vlasništvu, a organizacije u mešovitom vlasništvu nisu uzete u obzir, zbog njihovog malog broja u anketi. Na slici 5.7. je prikazana distribucija frekvencija glavnih ciljeva u privatnim i državnim firmama. Kod preduzeća u državnom vlasništvu 46,61% odgovora se odnosi na „Stalno unapređenje kvaliteta poslovanja“, a na drugom mestu se nalazi „Postizanje vrednosti za korisnika“ (22,88%). Kod

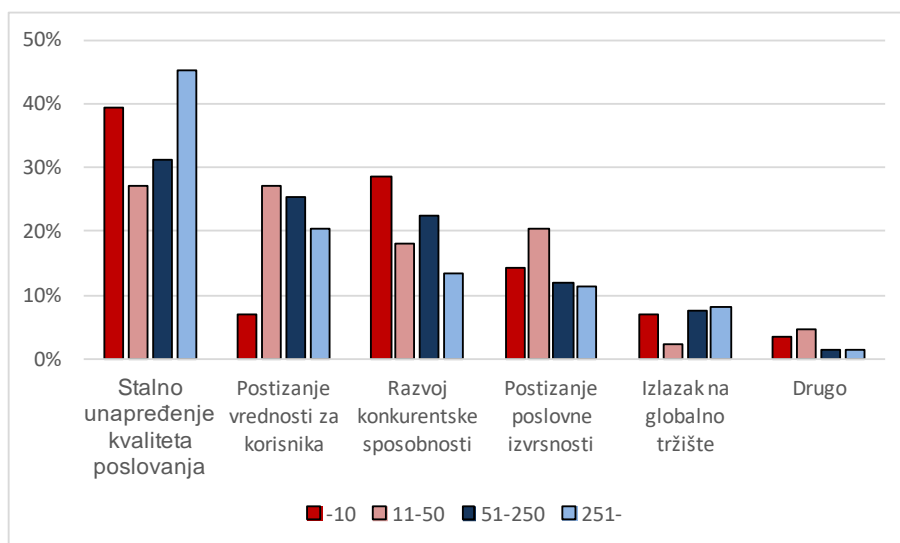
preduzeća u privatnom vlasništvu „Stalno unapređenje kvaliteta poslovanja“ je takođe najčešći cilj, ali sa manjom učestalošću (30,43%), dok na drugom mestu sledi „Razvoj konkurentske sposobnosti“ (25,36%).



Slika 5.7: Distribucija relativnih frekvencija glavnih ciljeva marketing aktivnosti u privatnim i državnim firmama

Testiranje razlike između proporcija ćemo izvršiti korišćenjem χ^2 -testa, sa brojem stepeni slobode 1 [1]. Rezultat pokazuje da je proporcija korišćenja cilja marketing aktivnosti „Stalno unapređenje kvaliteta poslovanja“ statistički visoko signifikantno veća u državnim u odnosu na privatna preduzeća (razlika između učešća je 16,18 procentnih poena, $\chi^2=7,049$, nivo signifikantnosti $p=0,0079$). Kod komparacije cilja marketing aktivnosti „Razvoj konkurentske sposobnosti“ statistički visoko signifikantno je veća proporcija kod privatnih firmi (15,19 procentnih poena u korist privatnih u odnosu na državne organizacije, $\chi^2=9,754$, $p=0,0018$). Kod ostalih ciljeva nisu ustanovljene značajne razlike između organizacija u privatnom i državnom vlasništvu. Kod samih državnih organizacija veći značaj se pridaje stvaranju vrednosti za korisnike u odnosu na jačanje konkurentske sposobnosti (razlika između proporcija je 12,71 procentnih poena, $\chi^2=6,353$, $p=0,0117$), kod privatnih organizacija je obratno, ali razlika između proporcije nije statistički signifikantna ($\chi^2=1,208$, $p=0,2718$).

Na slici 5.8. je prikazana distribucija učestalosti različitih ciljeva marketing aktivnosti u organizacijama u zavisnosti od broja zaposlenih.



Slika 5.8: Distribucija relativnih frekvencija glavnih ciljeva marketing aktivnosti u anketiranim organizacijama prema broju zaposlenih

Stalno unapređenje kvaliteta poslovanja predstavlja najvažniji cilj marketing aktivnosti u svim anketiranim organizacijama, nezavisno od veličine, tj. broja zaposlenih. Što se tiče ostalih ciljeva, postoje bitne razlike između firmi. Najmanja preduzeća teže da, pre svega, jačaju svoju konkurentsku sposobnost, više nego veće firme, a, s druge strane, postizanje vrednosti za korisnike zapostavljaju, nasuprot velikim firmama. Testiranje razlike između proporcija pokazuje da kod najmanjih firmi samo u 7,14% slučajeva se koristi postizanje vrednosti za korisnike, a za veće firme prosek je 22,95%, test-vrednost je $\chi^2=3,729$, nivo signifikantnosti $p=0,0535$, dakle razlika statistički nije signifikantna, ali postoji konstatovana tendencija. Razvoj konkurentske sposobnosti je cilj kod 28,57% najmanjih firmi, a prosek većih organizacija je 16,80%. U ovom slučaju razlika takođe nije statistički signifikantna, $\chi^2=2,348$, $p=0,1255$. Stalno unapređenje kvaliteta poslovanja je najviše prisutan cilj marketing aktivnosti kod najvećih organizacija (45,11% od svih ciljeva), gde je broj zaposlenih preko 250. Kod firmi s brojem zaposlenih do 50 učešće ovog cilja je 27,27%, što je statistički signifikantno manje u odnosu na najveće firme, $\chi^2=4,336$, $p=0,0373$. Organizacije sa brojem zaposlenih preko 50 do 250 proporcija je 31,34% i postoji statistička tendencija da je

ovaj pokazatelj manji u odnosu na najveće firme, $\chi^2=3,488$, $p=0,0618$. Kod ostalih ciljeva marketing aktivnosti nisu ustanovljene značajne statističke diferencije između organizacija različitog broja zaposlenih.

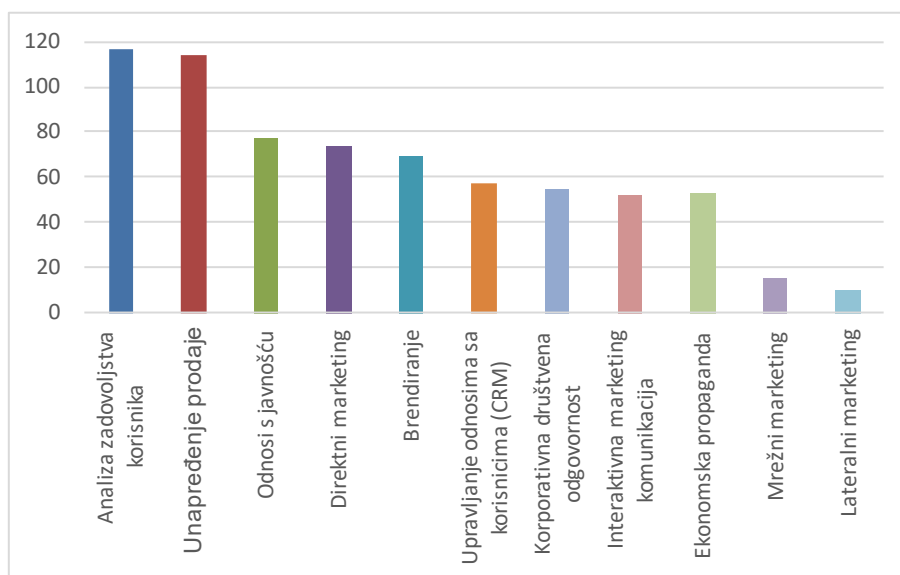
Nakon istraživanja glavnih ciljeva marketing aktivnosti u anketiranim organizacijama, analize su nastavljene u odnosu na same marketing aktivnosti kojima žele da se ostvare definisani ciljevi. Za potrebe ovog dela istraživanja učesnicima je postavljeno pitanje sadržano u sledećem upitniku:

Koje su najzastupljenije marketinške aktivnosti u Vašem preduzeću (zaokružiti do tri odgovora):

- 1) interaktivna marketing komunikacija,**
- 2) analiza zadovoljstva korisnika,**
- 3) direktni marketing,**
- 4) mrežni marketing,**
- 5) upravljanje odnosima sa korisnicima (CRM),**
- 6) brendiranje,**
- 7) lateralni marketing,**
- 8) ekonomska propaganda,**
- 9) unapređenje prodaje,**
- 10) odnosi s javnošću,**
- 11) korporativna društvena odgovornost.**

Od 249 anketiranih stručnjaka, 203 se odlučilo za tri opcije, 38 je biralo dva odgovora, a osam eksperata se odlučilo samo za jednu marketinšku aktivnost. Na slici 5.9. su prikazane frekvencije korišćenih marketing aktivnosti po opadajućem redosledu. Kako je prikazano na grafikonu, najčešće se koriste „Analiza zadovoljstva korisnika“ (117 puta) i „Unapređenje prodaje“ (114 puta). Sledeće aktivnosti su navedene od 53 do 77 puta, dok se prestale dve

aktivnosti samo sporadično koriste, „Mrežni marketing“ 15 puta i „Lateralni marketing“ samo 10 puta.

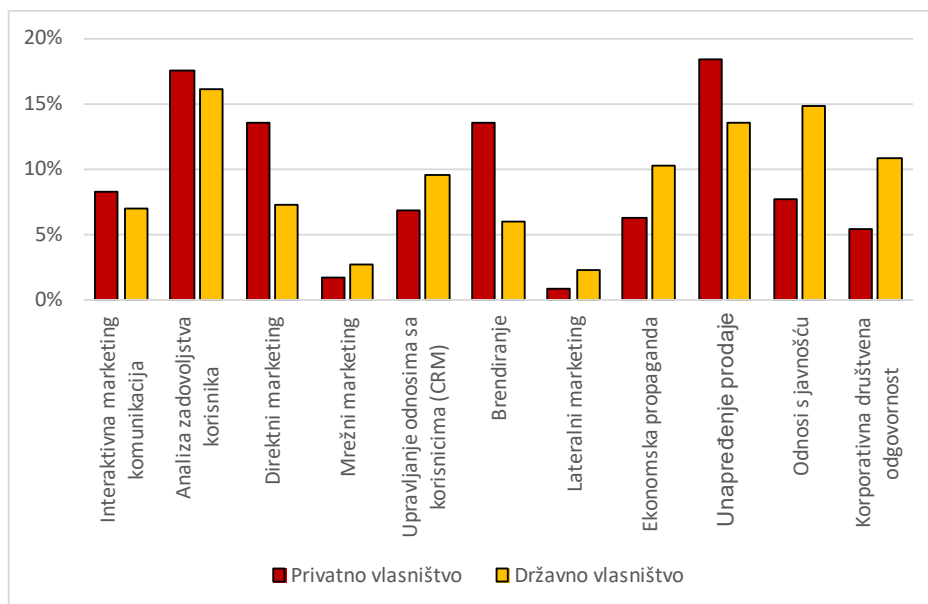


Slika 5.9: Distribucija frekvencija marketing aktivnosti

U upitniku je navedeno 11 različitih marketing aktivnosti, sledi da se može formirati 55 različitih kombinacija – parova aktivnosti koji se ravnomerno koriste u pojedinim firmama. Najčešće korišćene marketing aktivnosti „Analiza zadovoljstva korisnika“ i „Unapređenje prodaje“ zapravo se u 57 slučajeva koriste paralelno u istoj organizaciji, i to je istovremeno i najčešće korišćeni par aktivnosti. Sledeće po dve aktivnosti koje su često korišćene zajedno su redom „Analiza zadovoljstva korisnika“ + „Direktni marketing“ (28 slučajeva), „Analiza zadovoljstva korisnika“ + „Odnosi s javnošću“ (28 slučajeva), „Brendiranje“ + „Unapređenje prodaje“ (28 slučajeva) i „Direktni marketing“ + „Unapređenje prodaje“ (27 slučajeva).

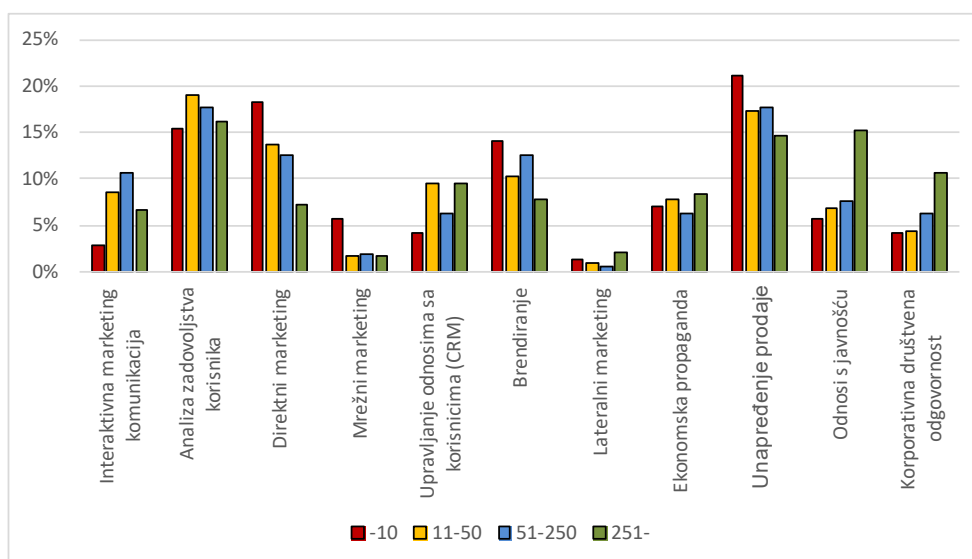
Na slici 5.10. je prikazana distribucija relativnih frekvencija marketing aktivnosti u privatnim i državnim firmama. „Direktni marketing“ i „Brendiranje“ se statistički signifikantno češće koriste u privatnim u odnosu na državne organizacije (testiranje razlike redom daje $\chi^2=6,928$, $p=0,0085$ i $\chi^2=10,644$, $p=0,0011$). Nasuprot tome, u državnim organizacijama prednost imaju „Odnosi s javnošću“ i „Korporativna društvena odgovornost“ imaju statistički signifikantno veće učešće okviru marketing aktivnosti u odnosu na privatne firme (testiranje razlike redom daje

$\chi^2=8,545$, $p=0,0035$ i $\chi^2=6,719$, $p=0,0095$). Učestalost korišćenja ostalih marketing aktivnosti se ne razlikuje značajno između organizacija u privatnom i državnom vlasništvu. Posebno je važno istaći da marketing aktivnosti „Analiza zadovoljstva korisnika“ i „Unapređenje prodaje“ pripadaju najčešće korišćenim marketing aktivnostima kako u državnim, tako i u privatnim organizacijama.



Slika 5.10: Distribucija relativnih frekvencija marketing aktivnosti u privatnim i državnim firmama

Kada se posmatraju marketing aktivnosti korišćenih u analiziranim organizacijama, u zavisnosti od broja zaposlenih pojavljuju se neki karakteristični obrasci, kako su prikazani na slici 5.11. „Direktni marketing“ i „Unapređenje prodaje“ se češće koriste u manjim firmama i ta frekvencija opada sa rastom organizacije. Ovo se odnosi i na, inače retko korišćeni, mrežni dijagram. Nasuprot tome, što je firma veća, tj. što ima veći broj zaposlenih, češće se koriste „Odnosi s javnošću“ i „Korporativna društvena odgovornost“.



Slika 5.11: Distribucija relativnih frekvencija marketing aktivnosti u organizacijama sa različitim brojem zaposlenih

Za analizu konzistentnosti ankete upoređivani su odabrani odgovori iz dve grupe pitanja, i to određeni ciljevi marketinga i njima odgovarajuće marketing aktivnosti.

Prva kontrola se odnosila na sučeljavanje odgovora firmi kod kojih je kao glavni cilj navedeno „Postizanje vrednosti za korisnika“ sa stepenom korišćenja marketing aktivnosti koji bi trebalo u najvećoj meri da ostvare navedeni glavni cilj, a to su „Analiza zadovoljstva korisnika“ i „Menadžment odnosima s kupcima“. Odgovori su prvo transformisani u binarne brojeve (u slučaju korišćenja aktivnosti vrednost 1, u suprotnom vrednost 0). Na osnovu binarnih brojeva izračunat je Cronbach-ov alfa koeficijent vrednosti $\alpha=0,934$, pošto od 47 organizacija koje su se izjasnile da je glavni cilj marketinških aktivnosti upravo „Postizanje vrednosti za korisnika“ njih 38 redovno koristi jednu od navedenih odgovarajućih ili istovremeno obe marketinške aktivnosti. Pošto je alfa veće od 0,9, može se zaključiti da postoji visok stepen interne konzistentnosti ovog dela ankete. U okviru druge kontrole povezan je cilj „Razvoj komparativne sposobnosti“ sa aktivnostima „Brendiranje“, „Ekonomska propaganda“ i „Unapređenje prodaje“. U ovom slučaju, 40 organizacija ima ovaj odabrani cilj marketing aktivnosti, a 31 koristi jednu, dve ili sve tri odgovarajuće aktivnosti. Rezultat testa je $\alpha=0,923$ i može se smatrati da je i u ovom delu ostvaren visok stepen interne konzistentnosti ankete.

5.2.2.4. Inovativnost, unapređenje produktivnosti znanja i konkurentna sposobnost

Anketirani menadžeri su ocenili nivo inovativnosti u svojim organizacijama, ocenama visok, zadovoljavajući, prosečan, ili nizak, kako je prikazano u sledećoj tabeli.

Tabela 5.11: Distribucija anketiranih organizacija prema ocenjenom nivou inovativnosti

Redni broj	Nivo inovativnosti	Ocena	Broj preduzeća	Struktura (%)
1.	Visok	5	40	16,06%
2.	Zadovoljavajući	4	104	41,77%
3.	Prosečan	3	78	31,33%
4.	Nizak	2	27	10,84%
	SVEGA	Prosečna ocena = 3,63	249	100,00%

U odnosu na inovativnost, većina anketiranih rukovodilaca smatra da je nivo zadovoljavajući (41,77%), dok 31,33% smatra da je nivo prosečan. Ukoliko se uzme u obzir činjenica da 16,06% anketiranih rukovodilaca smatra da je nivo inovativnosti visok, onda nešto oko 58% ispitanika (stavovi *visok i zadovoljavajući*) smatra da je stepen inovativnosti u domaćim preduzećima korektan.

Anketirani menadžeri su dali ocene o svojim organizacijama s aspekta unapređenja produktivnosti znanja i svrstali svoje preduzeće u jednu od kategorija: organizacija koja stvara znanje, organizacija zasnovana na znanju, organizacija zasnovana na resursima, odnosno tradicionalna organizacija. Broj preduzeća distribuiranih prema unapređenju produktivnosti znanja je prikazan u sledećoj tabeli.

Tabela 5.12: Distribucija organizacija s aspekta unapređenja produktivnosti znanja

Redni broj	Organizacija s aspekta unapređenja produktivnosti znanja	Broj preduzeća	Struktura (%)
1.	Organizacija koja stvara znanje	41	16,47%
2.	Organizacija zasnovana na znanju	71	28,51%
3.	Organizacija zasnovana na resursima	81	32,53%
4.	Tradicionalna organizacija	53	21,29%
5.	Drugo	3	1,20%
	SVEGA	249	100,00%

Najveći broj rukovodilaca, 32,53%, smatra da su domaća preduzeća zasnovana na resursima, 28,52% smatra da su njihove organizacije zasnovane na znanju, 21,29% ispitanika smatra da su njihove organizacije tradicionalnog tipa, dok 16,47% smatra da njihove organizacije stvaraju znanje. Kada se zajedno posmatraju stavovi rukovodilaca *organizacija zasnovana na resursima i tradicionalna organizacija*, može se zaključiti da gotovo 54% ispitanika smatra da njihove orgnizacije nisu organizacije koje se baziraju na znanju ili stvaraju znanje.

Anketirani menadžeri su ocenili nivo konkurentske sposobnosti svojih organizacija ocenama visok, zadovoljavajući, prosečan i nizak. Broj preduzeća distribuiranih prema dodeljenim ocenama je prikazan u sledećoj tabeli.

Tabela 5.13: Distribucija anketiranih organizacija prema ocenama za nivo konkurentske sposobnosti

<i>Redni broj</i>	<i>Nivo konkurentske sposobnosti</i>	<i>Ocena</i>	<i>Broj preduzeća</i>	<i>Struktura (%)</i>
1.	Visok	5	62	24,90%
2.	Zadovoljavajući	4	96	38,55%
3.	Prosečan	3	66	26,51%
4.	Nizak	2	25	10,04%
	SVEGA	Prosečna ocena = 3,78	249	100,00%

Najveći broj ispitanika, 38,55%, ocenilo je nivo konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća kao zadovoljavajući, dok je 26,51% ocenilo nivo konkurentske sposobnosti kao prosečan. Njih 24,9% je ocenio nivo konkurentske sposobnosti kao visok, dok je 10% ocenilo nivo kao nizak. Ukoliko se zbirno uzmu stavovi ispitanika *zadovoljavajući i visok*, preko 63% ispitanika smatra je nivo konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća zadovoljavajući, odnosno visok.

5.2.2.5. Osnovne karakteristike savremene organizacije

Anketirani stručnjaci su dali mišljenje o osnovnim karakteristikama savremene organizacije. Stručnjacima je bilo omogućeno da odaberu jednu, dve ili tri karakteristike od ponuđenih mogućnosti, tako da je dobijeno ukupno 717 odgovora, koji su raspoređeni kako je prikazano u sledećoj tabeli.

Tabela 5.14: Osnovne karakteristike savremene organizacije

Redni broj	Osnovne karakteristike savremene organizacije	Broj odgovora	Struktura (%)
1.	Inovativnost	139	19,39%
2.	Fleksibilnost	71	9,90%
3.	Kreativnost	86	11,99%
4.	Kretanje informacija u organizaciji	65	9,07%
5.	Produktivnost	103	14,37%
6.	Efikasnost	144	20,08%
7.	Tehnološka objedinjenost organizacije	57	7,95%
8.	Integrisanost organizacije	50	6,97%
9.	Drugo	2	0,28%
	SVEGA	717	100,00%

Ispitanici kao glavne karakteristike savremene organizacije ističu efikasnost (20,08%), inovativnost (19,39%), produktivnost (14,37%), kreativnost (11,99%) i fleksibilnost (9,9%).

5.2.2.6. Unapređenje poslovanja, konkurentnost i sistem kvaliteta

Anketirani rukovodioci su dali mišljenje o osnovnim faktorima unapređenja poslovanja u domaćim preduzećima. Stručnjacima je bilo omogućeno da odaberu jednu, dve ili tri karakteristike od ponuđenih mogućnosti, tako da je dobijeno ukupno 732 odgovora, koji su raspoređeni kako je prikazano u sledećoj tabeli.

Tabela 5.15: Osnovni faktori unapređenja poslovanja u domaćim preduzećima

<i>Redni broj</i>	<i>Osnovni faktori unapređenja poslovanja</i>	<i>Broj odgovora</i>	<i>Struktura (%)</i>
1.	Unapređenje kvaliteta poslovanja	150	20,49%
2.	Razvoj integrisanih menadžment sistema	42	5,74%
3.	Usavršavanje zaposlenih	148	20,22%
4.	Razvoj savremenog marketing koncepta	74	10,11%
5.	Povećanje produktivnosti poslovanja	96	13,11%
6.	Usavršavanje tehničko-tehnološke osnove poslovanja	85	11,61%
7.	Internacionalizacija poslovanja domaćih preduzeća	36	4,92%
8.	Razvoj i primena informacionih tehnologija	84	11,48%
9.	Kreiranje poslovnih alijansi	15	2,05%
10.	Formiranje klastera	2	0,27%
11.	Drugo	0	0,00%
	SVEGA	732	100,00%

Kao najznačajniji faktori unapređenja poslovanja domaćih preduzeća ističu se unapređenje kvaliteta poslovanja (20,49%), usavršavanje zaposlenih (20,22%), povećanje produktivnosti poslovanja (13,11%), usavršavanje tehničko-tehnološke osnove poslovanja (11,61%), razvoj i primena informacionih tehnologija (11,48%).

Anketirani rukovodioci su naveli glavne prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća. Stručnjacima je bilo omogućeno da odaberu jednu, dve ili tri karakteristike od ponuđenih mogućnosti, tako da je dobijeno ukupno 728 odgovora, koji su raspoređeni kako je prikazano u sledećoj tabeli.

Tabela 5.16: Prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća

<i>Redni broj</i>	<i>Prepreke u razvoju konkurentnosti</i>	<i>Broj odgovora</i>	<i>Struktura (%)</i>
1.	Nedostatak resursa	146	20,05%
2.	Nedostatak finansijskog kapitala	199	27,34%
3.	Nedostatak znanja	129	17,72%
4.	Zastarela oprema i tehnologija	126	17,31%
5.	Neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta	50	6,87%
6.	Neadekvatna primena marketing koncepta	39	5,36%
7.	Poslovanje koje se ne zasniva na međunarodnim upravljačkim standardima	21	2,88%
8.	Nedovoljno podsticajni poslovni ambijent	16	2,20%
9.	Nedovoljno korišćenje inostranih poslovnih iskustava i modela poslovanja	1	0,14%
10.	Drugo	1	0,14%
	SVEGA	728	100,00%

Kao glavne prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća ispitanici su naveli sledeće – nedostatak finansijskog kapitala (27,34%), nedostatak resursa (20,05%), nedostatak znanja (17,72%), zastarela oprema i tehnologija (17,31%) i neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta (6,87%).

Koncept kvaliteta prema zahtevima serije standarda ISO 9000 je uveden u 142 (57,03%) od 249 anketiranih organizacija. Distribucija vremena uvođenja sistema u navedene 142 organizacije je prikazana u sledećoj tabeli.

Tabela 5.17: Broj organizacija koje su uvele koncept kvaliteta u različitim periodima

Redni broj	Vreme uvođenja koncepta kvaliteta	Broj organizacija	Struktura (%)
1.	Pre 6 meseci	10	7,04%
2.	Pre 12 meseci	17	11,97%
3.	Pre 18 meseci	7	4,93%
4.	Pre 24 meseca	24	16,90%
5.	Pre više od 24 meseca	84	59,15%
	SVEGA	142	100,00%

Najveći broj ispitanika, njih 59,15%, izneo je tvrdnju da je sistem menadžmenta kvalitetom uveden pre više od 24 meseca, zatim slede ispitanici koji su potvrdili da je sistem menadžmenta kvalitetom uveden u proteklih 24 meseca. Zatim slede ispitanici koje su potvrdili da je sistem menadžmenta kvalitetom uveden u proteklih godinu dana (11,97%), pre 6 meseci (7,04%) i pre 18 meseci (4,93%).

Integrirani menadžment sistem (QMS+EMS+OHSAS+CS) je razvijan u 117 (46,99%) organizacija od 249 anketiranih.

Od 249 anketiranih organizacija u 116 (46,59%) je neko od zaposlenih bio upućen na usavršavanje iz oblasti menadžmenta. Za oblasti usavršavanja anketirani su mogli dati do 3 odgovora, tako je dobijen ukupno 291 odgovor.

Tabela 5.18: Oblasti usavršavanja zaposlenih u anketiranim organizacijama

<i>Redni broj</i>	<i>Oblasti usavršavanja</i>	<i>Broj zaposlenih</i>	<i>Struktura (%)</i>
1.	Kvalitet	56	19,24%
2.	Upravljanje informacionim sistemima	50	17,18%
3.	Marketing	42	14,43%
4.	Poslovna administracija	22	7,56%
5.	Upravljanje ljudskim resursima	33	11,34%
6.	Razvoj proizvoda i usluga	48	16,49%
7.	Upravljanje tehničkim sistemima	23	7,90%
8.	Međunarodno poslovanje	15	5,15%
9.	Drugo	2	0,69%
	SVEGA	291	100,00%

Kada se radi o procesu usavršavanja zaposlenih u domaćih preduzećima, najveći broj ispitanika, njih 19,24%, istaklo je da su se zaposleni usavršavali iz oblasti upravljanja kvalitetom. Zatim slede ispitanici koji su istakli da je najznačajnija oblast usavršavanja zaposlenih bila upravljanje informacionim tehnologijama (17,18%), razvoj proizvoda i usluga (16,49%), marketing (14,43%), upravljanje ljudskim resursima (11,34%), upravljanje tehničkim sistemima (7,9%), poslovna administracija (7,56%), međunarodno poslovanje (5,15%).

Pitanje o usavršavanju iz oblasti menadžmenta je postavljeno i samom anketiranom rukovodiocu. Od 249 anketiranih njih 98 (39,36%) rukovodilaca je bilo na usavršavanju, iz jedne ili više oblasti, tako da je broj usavršavanja bio 232, čija je distribucija prikazana u sledećoj tabeli.

Tabela 5.19: Oblasti usavršavanja anketiranih rukovodilaca

<i>Redni broj</i>	<i>Oblasti usavršavanja</i>	<i>Broj rukovodilaca</i>	<i>Struktura (%)</i>
1.	Kvalitet	40	17,24%
2.	Upravljanje informacionim sistemima	27	11,64%
3.	Marketing	27	11,64%
4.	Poslovna administracija	16	6,90%
5.	Upravljanje ljudskim resursima	36	15,52%
6.	Razvoj proizvoda i usluga	46	19,83%
7.	Upravljanje tehničkim sistemima	18	7,76%
8.	Međunarodno poslovanje	20	8,62%
9.	Drugo	2	0,86%
	SVEGA	232	100,00%

Analizirani rukovodioci su u proteklih godinu dana bili na usavršavanju iz oblasti razvoja proizvoda i usluga (19,83%), kvaliteta (17,24%), upravljanja ljudskim resursima (15,52%), upravljanja informacionim sistemima (11,64%), marketinga (11,64%), međunarodnog poslovanja (8,62%), upravljanja tehničkim sistemima (7,76%) i poslovne administracije (6,9%).

Anketirani rukovodioci su pitani za mišljenje o tome da li postoje domaća preduzeća koja se mogu okarakterisati kao organizacije koje su konkurentne u međunarodnim okvirima. Od 249, njih 139 (55,82%) je dalo potvrđan odgovor i naveli su svega 52 firme za koje smatraju da mogu konkurisati i na međunarodnom tržištu. Spisak navedenih firmi je u sledećoj tabeli.

Tabela 5.20: Pregled preduzeća koje su ispitanici pomenuli kao konkurentne organizacije

<i>Redni broj</i>	<i>Naziv</i>	<i>Broj glasova</i>
1.	NIS	46
2.	EPS	45
3.	Telekom	36
4.	Delta holding	16
5.	Air Srbija	15
6.	Srbijagas	14
7.	Sunoko	14
8.	Telenor	14
9.	Tigar	12
10.	Comtrade	11
11.	Nelt Srbija	11
12.	Coca Cola Srbija	10
13.	Fiat	10
14.	Hemofarm	10
15.	Merkator	10
16.	Bambi	9
17.	BG Reklam	9
18.	Holcim	9
19.	Pionir	9
20.	Viktorija oil	9
21.	Deleze	8
22.	MSI sistemi	8
23.	Termovent	8
24.	Beohemija	7
25.	Henkel	7
26.	Jugoteks	7
27.	Soko Štark	7

28.	Tarkett	7
29.	Farmakom	6
30.	Carnex	5
31.	IM Topola	5
32.	Ineks	5
33.	MK group	5
34.	Patent Co	5
35.	IM Matijević	4
36.	Marbo	4
37.	Mona	4
38.	Vega IT Sourcing	4
39.	Srbija Kargo AD	3
40.	Afrodite	2
41.	Al pack	2
42.	HBC Srbija	2
43.	Infrastruktura ŽS	2
44.	Lasta	2
45.	Luna	2
46.	Despotija	1
47.	Fertil	1
48.	Nordeus	1
49.	P. S. Fashion	1
50.	SBB	1
51.	Univerzitet Beograd	1
52.	Univerzitet Novi Sad	1

Anketirani rukovodioci su u okviru ankete zamoljeni da na skali od 1 do 5 ocene značaj marketinga za unapređenje poslovanja preduzeća, kao i uspešnost primene koncepta marketinga u njihovim organizacijama za period od poslednje tri poslovne godine.

Tabela 5.21: *Ocene značaja marketinga i uspešnost primene koncepta marketinga*

<i>Redni broj</i>	<i>Ocena</i>	<i>Značaj marketinga</i>		<i>Uspešnost primene marketing koncepta</i>	
		<i>Broj odgovora</i>	<i>Struktura</i>	<i>Broj odgovora</i>	<i>Struktura</i>
1.	1 (najslabije)	1	0,40%	22	8.84%
2.	2	12	4,82%	36	14.46%
3.	3	41	16,47%	86	34.54%
4.	4	98	39,36%	72	28.92%
5.	5 (odlično)	97	38,96%	33	13.25%
	SVEGA	249	100,00%	249	100.00%
	Prosečna ocena	4,12		3,23	

6.



***KREIRANJE MODELA
ZA PRIMENU ATRIBUTA
MARKETINGA KOJI OBEZBEĐUJU
KONKURENTNOST DOMAĆIH PREDUZEĆA***

6.1. ANALIZA OSNOVNIH ASPEKATA POSLOVANJA DOMAĆIH PREDUZEĆA

6.1.1. Preduzeća iz zemalja u tranziciji i razvoj procesa upravljanja

Konkurentna pozicija preduzeća iz zemalja u tranziciji, a posebno zemalja zapadnog Balkana, po osnovu renomea na svetskom tržištu je nepovoljna. Ovo je trend koji je uočljiv u poslednjih 10 godina. Preduzeća iz zemalja u tranziciji nisu ulagala adekvatne marketing napore u formulisanje renomea, kao elementa koji utiče na tržišnu poziciju savremene poslovne organizacije, kao i konkurentsku sposobnost.

Proces tranzicije sa ekonomskog aspekta podrazumeva izgrađivanje tržišnih institucija i tržišne ekonomije, koja se zasniva na privatnom kapitalu i slobodnoj konkurenciji. Proces tranzicije jeste prirodan proces vraćanja u međunarodno potvrđene okvire ekonomskog razvoja zemalja koje su imale socijalistički oblik privrednog uređenja. Tranzicija podrazumeva transformaciju nacionalne ekonomije od centralno-planskog načina privređivanja ka tržišnoj privredi.

Tranzicija za posmatranu nacionalnu ekonomiju podrazumeva višestruku promenu u oblastima zakonske regulative, vlasničkih odnosa, tržišnog poslovanja, organizacije poslovanja, razvoja tehnologija i unapređivanja efikasnosti poslovanja u skladu sa zahtevima globalnih tržišnih trendova.

Efekti tranzicije su modernizacija ekonomskih odnosa na nivou konkretne ekonomije, unapređivanje privređivanja i usklađivanje sa zahtevima međunarodnog tržišta. Krajnji rezultat procesa tranzicije treba da se javi tržišna osposobljenost svih ekonomskih činilaca.

Nesmetani ekonomski razvoj podrazumeva neophodnost da se na svim nivoima prihvati model preduzetničkog ponašanja.

Poslovne organizacije iz zemalja u tranziciji moraju da pribegnu i nizu transformacija koje vode ka pravom tržišnom poslovanju, a to su organizaciona, tehnološka i marketinška transformacija. Poslovne organizacije iz zemalja u tranziciji obavljaju svoje poslovanje sa zastarelom opremom, na bazi zastarelih tehnologija, a primetan je i nedostatak znanja.

Kada se govori o potrebi za transformacijom preduzeća iz zemalja u tranziciji, najčešće se misli o vlasničkoj transformaciji, odnosno o promeni vlasništva. Međutim, vlasnička transformacija je samo jedna u nizu neophodnih poslovnih transformacija, koja je potrebna, ali nije dovoljan uslov za uspešno poslovanje ovih preduzeća. Pored vlasničke transformacije, potrebno je pribеći i tržišnoj, organizacionoj i tehnološkoj transformaciji, a upravo ove transformacije u suštini određuju dalji tok poslovanja preduzeća. Nakon 2001. godine, desile su se brojne neuspešne privatizacije, pogotovu od strane domaćih preduzetnika – domaći vlasnici kapitala su kupovali propala društvena preduzeća sa ciljem da izmene vlasništvo nad njima zarad određenih interesa, koji su opet u vezi sa finansijskim kapitalom (preprodaja imovine, povećanje imovine tako što se industrijska namena objekata menja u drugu namenu, npr. prodajne objekte ili stambeni prostor itd). U većini slučajeva, kod tih privatizacija nisu realizovana tržišta, organizaciona, a svakako ne tehnološka transformacija.

I obrnuto, tamo gde su inostrani investitori kupili domaća društvena preduzeća da bi unapredili poslovanje, tamo je došlo i do unapređenja marketinških aktivnosti, efikasnosti poslovanja i ulaganja u novu opremu i tehnologiju.

Generalno posmatrano, domaća preduzeća (ona preduzeća u kojima dominira domaći privatni kapital) imaju problema sa efikasnošću poslovanja, prevashodno zbog lošeg upravljanja organizacijom – upravljanje se zasniva na prevaziđenim postulatima, što uz neadekvatan kvalitet poslovanja i nisku produktivnost dovodi do loše konkurentske sposobnosti u međunarodnim razmerama. Domaća preduzeća uglavnom i nisu konkurentna na globalnom tržištu, pa je njihova internacionalizacija poslovanja uglavnom usmerena ka regionu zapadnog Balkana i EU.

Jedan od glavnih problema domaćih preduzeća koji značajno utiče na lošu konkurentsku sposobnost jeste produktivnost. Kvalitet i produktivnost su međusobno povezani, kao i

produktivnost i prednost u troškovima. Domaća privreda od početka osamdesetih godina prošlog veka ima probleme sa unapređenjem produktivnosti.

Danas se problem produktivnosti može posmatrati sa aspekta neadekvatne osposobljenosti zaposlenih, posebno rukovodilaca, s jedne strane, kao i zastarele tehničko-tehnološke osnove poslovanja, s druge strane. Domaći rukovodioci nedovoljno primenjuju savremene metode i tehnike upravljanja, a proizvodnja se odvija na zastareloj opremi.

Prema nekim istraživanjima¹⁵⁹, produktivnost u Srbiji je 42% evropskog proseka. Razlog za ovako nisku produktivnost se nalazi u **nedovoljno dobroj organizaciji posla, tehnološkoj zaostalosti, kao i nedostatku znanja**. Posledice niske produktivnosti su **nekonkurentnost, pad potrošnje i zaposlenosti**.

Starost opreme svakako ima veliki uticaj na produktivnost poslovanja. Prosečna starost opreme u zemljama u tranziciji je između 20 i 30 godina. Najmanje je zastarela oprema u farmaceutskoj industriji, a najviše u tekstilnoj industriji, preko 30 godina.

Smatra se¹⁶⁰ da je neadekvatna primena savremenih metoda i tehnika upravljanja svakako doprinela lošoj konkurentskoj sposobnosti. Problem produktivnosti je bio prisutan i ranije. Problemi u produktivnosti rada domaćih preduzeća su rezultat neadekvatnog načina poslovanja, koji nije bio zasnovan na principima tržišne ekonomije. Loša produktivnost je rezultovala nerealno visokim cenam proizvoda, koje nisu mogle da budu konkurentne na svetskom tržištu. Zato su domaća preduzeća da bi bila konkurentna na sveskom tržištu, snižavala cene za izvoz, a razliku u neproduktivnosti su plaćali domaći potrošači, po osnovu visokih cena na domaćem tržištu tih istih proizvoda. Zastarela tehnologija, slab kvalitet, neatraktivno pakovanje i visoke cene jesu razlozi zbog kojih domaći proizvodi ne mogu da pariraju drugim konkurentskim proizvodima posmatrano u međunarodnim razmerama.

¹⁵⁹ Đorđević, D., Čočkalović, D., Bogetić, S., **Novi model upravljanja i razvoj konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća**, Zbornik radova konferencije JUSK ICQ 2011 – Četvrta konferencija „Razvoj poslovne izvrsnosti i konkurentnost domaćih preduzeća“, JUSK, Beograd, 2011, str. 71-74.

¹⁶⁰ Đorđević, D., Čočkalović, D., Bešić, C., Bogetić, S., **The role of quality in process of improving competitiveness of domestic economy**, International Journal of Advance Quality, Vol. 46, No. 1, 2018, JUSK, Beograd, pp. 21-26.

Prema nekim shvatanjima¹⁶¹, nekonkurentnost proizvoda i usluga iz Srbije na svetskom tržištu ogleda se i u niskom stepenu pokrivenosti uvoza izvozom proizvoda koji su tehnološki intenzivni. Većina proizvoda koje Srbija izvozi nema tehnološki sadržaj niti kvalitet koji su konkurentni na međunarodnom tržištu, što je uslovalo mali izvoz tih proizvoda i male prihode od izvoza tehnologije. Srbija zato zaostaje po primenjenoj tehnologiji za razvijenim zemljama i u velikoj meri je zavisna od inostranstva.

Prema rezultatima istraživanja¹⁶² koje se bavilo problemom primene menadžmet metoda u domaćim preduzećima, kao **neophodni elementi za razvoj konkurentske sposobnosti** domaćih poslovnih organizacija uočeni su: unapređenje produktivnosti poslovanja – 21,3%, permanentno usavršavanje rukovodstva i zaposlenih – 18,4%, ulaganje u razvoj nacionalnih brendova – 15,4% razvoj preduzetničke kulture u poslovnom okruženju – 14,7%, kreiranje strateških alijansi – 9,6%. Kao **glavne prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća** uočeni su: nedostatak finansijskog kapitala – 20%, nedostatak znanja – 18,6%, zastarela oprema i tehnologija – 15,9%, nedovoljno podsticajni poslovni ambijent – 13,1%, neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta – 12,4%.

Iako je u poslednje dve godine došlo do smanjenja nezaposlenosti, nije došlo i do povećanja produktivnosti, jer strani investitori dolaze na domaće tržište prevashodno zbog finansijskih podsticaja koje im obezbeđuje Republika Srbija, kao i zbog jeftine i kvalifikovane radne snage. To znači da otvaranje novih radnih mesta od strane inostranih preduzeća nije praćeno značajnijim transferom tehnologije ili nabavkom najsavremenije industrijske opreme. Najveći deo ulaganja inostranih preduzeća se odnosi na izgradnju samih fabričkih zgrada i pogona, ali ne i na njihovo opremanje, u smislu kupovine savremene tehnologije i opreme, jer se uglavnom radi o investicijama koje su usmerene u radno intenzivne delatnosti.

Kako najveći deo domaćih preduzetnika nije u istoj poziciji kao i strani investitori, to znači da domaći preduzetnici nemaju finansijske podsticaje za otvaranje novih radnih mesta koje bi

¹⁶¹ Stanković, Lj., Popović, A., **Veličina tržišta kao determinanta nacionalne konkurentnosti Republike Srbije**, Marketing, Vol. 47, No. 3, 2016, SEMA, Beograd, str. 191-204.

¹⁶² Bešić, C., Krnjević-Mišković, Z., Đorđević, D., **The role of knowledge in the development process of competitive ability of domestic companies on the global market**, III International Conference LEMiMA 2013, 18-20. april, Belgrade, FSOM i FORKUP, Beograd, pp. 214-220.

mogli da usmere ka kupovini savremenih tehničko-tehnoloških rešenja, pa samim tim ne mogu ni da značajnije povećaju produktivnost svog poslovanja.

6.1.2. Analiza konkurentnosti domaće ekonomije na globalnom tržištu

Problemi sa kojima su opterećene ekonomije zemalja u tranziciji, poput sporog restrukturiranja velikih javnih preduzeća, značajnog učešća javnih preduzeća u ukupnom kapitalu svih preduzeća, niske produktivnosti poslovanja, tržišta koje nije konkurentski orijentisano itd., evidentni su i u ekonomiji Republike Srbije i svakako su uticali na lošu konkurentsku poziciju u globalnoj ekonomiji.

Prema novom izveštaju Svetskog ekonomskog foruma za 2017, koji je obuhvatio 137 zemalja u svetu, Srbija se našla na 78. mestu u svetu, a 2016. se nalazila na 90. Ove godine Srbija se našla u društvu sa Urugvajem (76. mesto), Crnom Gorom (77. mesto), Tadžikistanom (79. mesto) i Brazilom (80. mesto).

Tabela 6.1: Rangiranje zemlja zapadnog Balkana prema konkurentnosti u periodu 2013-2017. godine

<i>Zemlja</i>	<i>Mesto u 2013.</i>	<i>Mesto u 2014.</i>	<i>Mesto u 2015.</i>	<i>Mesto u 2016.</i>	<i>Mesto u 2017.</i>
Slovenija	62	70	59	56	48
Crna Gora	67	67	70	82	77
Hrvatska	75	77	77	74	74
Makedonija	74	63	60	68	–
Srbija	101	94	94	90	78
BiH	87	–	111	107	103

Izvor: Na osnovu The Global Competitiveness Report 2017-2018, The Global Competitiveness Report 2016-2017, The Global Competitiveness Report 2015-2016, The Global Competitiveness Report 2014-2015, The Global Competitiveness Report 2013-2014, **World Economic Forum.**

Kao što se može videti iz tabele, od zemalja zapadnog Balkana, Srbija, Slovenija, Crna Gora i BiH su poboljšale svoju poziciju u odnosu na prošlu godinu, a Hrvatska je ostala na istoj

poziciji. Zbog nedostatka podataka, Makedonija ove godine nije uvrštena u Globalni indeks konkurentnosti.

Od zemlja iz bližeg okruženja, Austrija se nalazi na 18, Mađarska na 60, Bugarska na 49, Rumunija na 68, Grčka na 87. i Albanija na 70. mestu.

Tabela 6.2: Rangiranje zemlja zapadnog Balkana prema konkurentnosti u 2017. godini

<i>Zemlja</i>	<i>Mesto u 2017. zbirno</i>	<i>Mesto prema osnovnim zahtevima</i>	<i>Rangiranje prema efikasnosti poslovanja</i>	<i>Rangiranje prema inovativnosti</i>
Slovenija	48	35	58	35
Crna Gora	77	80	72	91
Hrvatska	74	58	69	106
Makedonija	–	–	–	–
Srbija	78	74	82	95
BiH	103	91	100	128

Izvor: The Global Competitiveness Report 2017-2018, World Economic Forum, 2017.

Osnovne zahteve konkurentnosti zemlje čine sledeći indikatori – institucije, infrastruktura, makroekonomsko okruženje, zdravlje i osnovno obrazovanje. Zahteve koji se odnose na efikasnost sačinjavaju visoko obrazovanje i obučavanje, efikasnost tržišta roba, efikasnost tržišta rada, razvoj finansijskog tržišta, tehnološka sposobnost i veličina tržišta. Zahteve za inovativnost čine sofisticiranost poslovanja i inovativnost.

Kada se radi o ekonomiji Republike Srbije¹⁶³, najproblematici faktori za obavljanje poslovanja, prema Izveštaju Svetskog ekonomskog foruma, su:

- 1) *poreske stope – 12,5%*
- 2) *pristup izvorima finansiranja – 12,5%*

¹⁶³ The Global Competitiveness Report 2016-2017, World Economic Forum, 2017, str. 256.

- 3) *neefikasni državni aparat – 11,7%*
- 4) *korupcija – 11,4%*
- 5) *politička nestabilnost – 8,9,0%*
- 6) *poreski propisi - 7,4%*
- 7) *neadekvatna radna etika – 6,7%*
- 8) *neadekvatna infrastruktura – 4,7%*
- 9) *kriminalitet – 4,6%*
- 10) *regulacija stranih valuta – 4,2%*

Prema analizama Svetskog ekonomskog foruma, sve zemlje u svetu se dele na pet grupa. **Prvu** grupu čine zemlje koje svoju privredu zasnivaju na resursima (faktorima) i nju sačinjava 35 zemalja, poput Konga, Etiopije, Moldavije, Mozambika, Pakistana, Indije. **Treću** grupu čine zemlje koje svoju privredu zasnivaju na razvoju efikasnosti poslovanja (ovu grupu čini 30 zemlja) i **petu** grupu čine zemlje koje svoju privredu zasnivaju na primeni i razvoju inovativnog delovanja (ovu grupu sačinjava 35 zemalja). **Drugu** grupu zemalja čine zemlje u tranziciji od prve ka trećoj grupi (u ovu grupu ulazi 16 zemalja) i **četvrtu** grupu čine zemlje u tranziciji od treće ka petoj grupi zemalja (ovu grupu sačinjava 20 zemalja). U drugu grupu zemalja spadaju zemlje poput Azerbejdžana, Venecuele, Filipina, Nigerije, Kazahstana i Ukrajine.

Srbija se nalazi u trećoj grupi zemalja (privrede vođene efikasnošću), zajedno sa Crnom Gorom, Bugarskom, BiH, Albanijom, Indonezijom, Kinom, Rusijom, Južnom Afrikom, Iranom, Meksikom, Brazilom itd. Hrvatska se nalazi u četvrtoj grupi (tranzicija od efikasnosti ka inovacijama), u kojoj se nalaze i zemlje poput Argentine, Čilea, Mađarske, Litvanije, Latvije, Poljske, Turske, Rumunije itd., dok se Slovenija nalazi u petoj grupi zemalja (privrede vođene inovacijama i sofisticiranošću). Petu grupu sačinjavaju uglavnom najrazvijenije zemlje sveta i EU, kao i Tajvan, Hong Kong, Singapur, Južna Koreja, UAE, Češka, itd.

6.1.3. Kvalitet i konkurentnost domaćih preduzeća

Već smo napomenuli da su kvalitet i konkurentnost direktno povezani. Preduzeća koja imaju solidnu produktivnost imaju prostor za stalno unapređivanje kvaliteta poslovanja.

Još je Deming uočio relaciju između kvaliteta i produktivnosti i uspešnosti poslovanja. Prema Demingu¹⁶⁴, kada se unapređuje kvalitet, unapređuje se i produktivnost i obrnuto.

Unapređivanje kvaliteta poslovanja najdirektnije utiče na snižavanje troškova poslovanja zbog manjih prepravki, grešaka, kašnjenja, škarta, kao i boljeg korišćenja opreme, sirovina i materijala. Snižavanje troškova poslovanja direktno utiče na povećanje produktivnosti. Niži troškovi i bolja produktivnost utiču na fleksibilniju cenovnu politiku – prodaju proizvoda standardnog kvaliteta po nižim cenama od konkurencije. Optimizacija odnosa cena-kvalitet utiče na stabilniju tržišnu poziciju i ostvarivanje razvojnih ciljeva – obezbeđuje nove poslovne aktivnosti.

To znači da ona preduzeća koja unapređuju kvalitet poslovanja imaju mogućnost za povećanje produktivnosti i u krajnjoj liniji mogu da uspostave konkurentsku prednost na određenim regionalnim tržištima u međunarodnim okvirima. Kako se danas kvalitet posmatra kao upravljački koncept, uspešnost primene koncepta upravljanja kvalitetom može da se sagleda po osnovu broja izdatih međunarodnih upravljačkih standarda u okviru jedne nacionalne ekonomije. Konkretno, to znači da broj sertifikovanih organizacija u odnosu na primenu konkretnih upravljačkih standarda koje publikuje ISO ukazuje na razvoj koncepta kvaliteta na nivou ekonomije.

Krozbi je imao jednostavan stav kada je reč o upravljanju kvalitetom. On smatra da top menadžment u organizaciji treba da usvoji stil upravljanja kvalitetom, ne zato što je to prava stvar koja treba da se uradi, već zato što je to u krajnjoj liniji dobro. Nekvalitetne stvari koštaju. Krozbi smatra da ništa ne košta da se posao obavlja ispravno i na vreme.

On navodi **četiri stuba** kvaliteta:

- 1) *Izgrađivanje stava rukovodstva u odnosu na upravljanje kvalitetom,*
- 2) *Profesionalno upravljanje kvalitetom,*

¹⁶⁴ Deming Edwards, *Kako izaći iz krize*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996, str. 14-15.

- 3) *Kreiranje originalnih programa upravljanja kvalitetom,*
- 4) *Prepoznavanje*¹⁶⁵.

U Krozbijevom pristupu, fokus je na promeni stavova i ponašanju zaposlenih. Probleme pripisuje nedostatku standarda i pažnje zaposlenih u organizaciji. Krozbijev slogan kvaliteta je „usklađenost sa zahtevima i kvalitet je besplatan“. Ovakav pristup kvalitetu je danas prepoznatljiv i raširen u svim razvijenim zemljama, kao i novoindustrijalizovanim zemljama.

Srbija primenjuje međunarodne upravljačke ISO standarde preko 30 godina, ali rezultati još nisu zadovoljavajući. Kvalitet se javlja kao faktor koji značajno unapređuje konkurentnost domaćih preduzeća kod onih koja ga primenjuju, ali i kao značajna prepreka u postizanju konkurentske sposobnosti kod onih preduzeća koja ne primenjuju koncept kvaliteta poslovanja. Kvalitet se danas ne vezuje za proizvod, već za sistem upravljanja – neka domaća preduzeća koja imaju zadovoljavajući kvalitet proizvoda imaju problema sa konkurentnošću jer im sistem upravljanja nije adekvatan.

Broj sertifikovanih organizacija u Srbiji svakako je doprineo boljoj poziciji naše privrede kada se radi o unapređenju efikasnosti poslovanja, kao parametra globalne konkurentnosti.

¹⁶⁵ Zairi M., *The TQM legacy – Gurus contributions and theoretical impact*, The TQM Journal, Vol. 25, No. 6, 2013, Emerald Group Publishing Ltd, pp. 659-676, www.emeraldinsight.com/journals

Tabela 6.3: Pregled broja standarda u zemljama Zapadnog Balkana u periodu 2011–2015.

Zemlja	Standard	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
Srbija	ISO 9001	3228	3066	2366	2637	2512	3017
	ISO 14001	573	817	762	901	1120	1139
	ISO 22000	145	172	193	217	232	184
Slovenija	ISO 9001	1685	1614	1933	1672	1481	1848
	ISO 14001	414	420	468	425	357	461
	ISO 22000	17	17	19	11	13	16
Hrvatska	ISO 9001	2117	2614	2636	2807	2529	2659
	ISO 14001	488	760	828	951	884	984
	ISO 22000	105	108	97	96	98	92
BiH	ISO 9001	1119	1239	794	846	790	1037
	ISO 14001	148	174	141	150	149	200
	ISO 22000	16	23	17	15	12	20
Crna Gora	ISO 9001	146	102	118	130	84	92
	ISO 14001	25	16	24	26	17	24
	ISO 22000	3	3	7	7	4	9
Makedonija	ISO 9001	290	482	399	446	363	286
	ISO 14001	91	204	131	137	124	130
	ISO 22000	38	31	25	29	28	24
Albanija	ISO 9001	164	154	167	171	279	315
	ISO 14001	11	19	34	37	106	111
	ISO 22000	5	5	7	9	12	16

Izvor: The ISO Survey 2015, ISO 2016.

Srbija je možda lider u regionu po osnovu broja sertifikovanih organizacija, što je logično ukoliko se uzme u obzir veličina srpske privrede u odnosu na region zapadnog Balkana. S druge strane, broj sertifikovanih organizacija u Srbiji ni izbliza nije zadovoljavajući u odnosu na druge zemlje jugoistočne Evrope, posebno kada se radi o primeni ISO 9001, kao što su to: Mađarska,

Rumunija, Grčka, koje imaju po dva, tri ili nekoliko puta više sertifikata od Srbije (npr. Rumunija ima preko 20.000 standarda).

Tabela 6.4: Pregled broja standarda u zemljama jugoistočne Evrope u periodu 2011–2015.

Zemlja	Standard	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Mađarska	ISO 9001	6825	7266	7186	6928	5789
	ISO 14001	1580	1718	1955	2231	1940
	ISO 22000	117	148	137	168	171
Rumunija	ISO 9001	14345	18399	18450	18987	20524
	ISO 14001	7394	8633	8744	9302	10581
	ISO 22000	698	1011	1014	1130	1171
Bugarska	ISO 9001	5001	6090	5378	5730	5441
	ISO 14001	927	1395	1373	1761	1484
	ISO 22000	172	229	244	190	283
Grčka	ISO 9001	4168	4796	7293	5446	6187
	ISO 14001	543	640	1025	909	1115
	ISO 22000	1214	1097	1720	1354	1526
Turkska	ISO 9001	9446	7608	7178	8972	8538
	ISO 14001	1297	1602	1733	2300	2868
	ISO 22000	665	724	733	858	987

Izvor: ISO standard survey, ISO, 2016, www.iso.org

6.1.4. Analiza primene marketinga u domaćim preduzećima

Razvoj marketing teorije i prakse na domaćem tržištu nije tekao uravnoteženo. Dok je marketing kao teorija počeo aktivno da se razvija od početka osamdesetih godina dvadesetog veka, marketing praksa je kasnila za razvojem teorije.

Marketing je počeo da se pojavljuje kao praksa tek sa početkom tranzicije početkom devedesetih godina, kada su na domaćem tržištu počele da posluju marketinške agencije koje su

bile u sastavu međunarodnih marketinških lanaca. Ovo je uticalo na razvoj primene savremenih metoda i tehnika u domenu marketing komunikacije.

Međutim, integralno shvatanje marketinga nije moglo da se primeni sve do početka dvehiljaditih, kada su počele ekonomske reforme i na domaće tržište došle strane kompanije koje su investirale u domaće poslovne sisteme.

Pored kašnjenja u odvijanju procesa tranzicije domaće ekonomije, prevashodno zbog sankcija međunarodne zajednice tokom devedesetih godina dvadesetog veka, snažno nasleđe socijalističkog privređivanja je takođe imalo uticaj na neadekvatnu primenu marketinga kao poslovne prakse u domaćim preduzećima.

Socijalistička ekonomija nije bila tržišno orijentisana, a dominirali su različiti oblici državne svojine. Preduzeća su između ostalog imala za cilj i održavanje pune zaposlenosti, bez obzira na ekonomske posledice po preduzeće. Poslovne organizacije nisu bile dovoljno produktivne jer ekonomski kriterijumi nisu bili opredeljujući u poslovanju. Takođe, preduzeća su tokom osamdesetih, a kasnije i tokom devedesetih imala hroničan nedostatak finansijskog kapitala, što je za konačni rezultat imalo nemogućnost kreiranja sredstava za novo investiranje.

Prema profesoru Đorđeviću i dr.¹⁶⁶, problem domaćih preduzeća početkom dvehiljaditih u odnosu na primenu marketinga bi se mogao opisati na sledeći način:

- 1) *neadekvatno prihvatanje marketing koncept, a i logike marketinga;*
- 2) *neshvatanje globalnog marketing koncepta;*
- 3) *neprihvatanje tržišnog poslovanja u praksi.*

Privatizacija domaćih društvenih preduzeća nakon 2001. godine i investiranje stranih kompanija u domaću ekonomiju je uticalo na to da se u tim kompanijama marketing praksa brže razvija, nego u domaćim preduzećima u kojima je dominirao autohtoni privatni kapital.

Međutim, nakon 2001. godine, većina domaćih preduzeća, pogotovu onih koja su bila u društvenom vlasništvu, bila je devastirana – poslovala su na izuzetno lošoj tehničko-tehnološkoj osnovi, što je imalo za posledicu i veoma nisku produktivnost, rukovodstvo je primenjivalo

¹⁶⁶ Đorđević, D., Anđelković, M., Bogetić, S., *Restrukturiranje domaćih preduzeća*, KAS, Beograd, 2001, str. 8.

zastarele metode i tehnike upravljanja. U takvim okolnostima, marketingu se nije planski pristupalo, a najveći deo marketing aktivnosti se svodio na promociju, prevashodno ekonomsku propagandu i unapređenje prodaje.

Prema Đorđeviću i dr.¹⁶⁷, najveći broj domaćih rukovodilaca izjednačavao je marketing i promociju, a neki od njih su išli i korak dalje i izjednačavali marketing sa prodajom. Ovo su tipične greške koje se ne dešavaju samo u domaćoj privredi koja je tranzicionog karaktera. Pogrešno razumevanje marketinga je tipična pojava za zemlje u tranziciji bez slobodnog tržišta. Nerazumevanje marketing logike kao poslovnog koncepta i posebno kao poslovne funkcije vodi do sledećeg problema – personalizaciji marketinga od strane direktora. Naime, generalni direktori misle da najbolje znaju kako treba realizovati marketing edukaciju. Sledeći pogrešan korak jeste pogrešan izbor ljudi koji rade u marketingu – tako, na primer, u malim i srednjim preduzećima je čest slučaj da rođaci vlasnika obavljaju marketing poslove bez obzira na kvalifikacije, a slično je i u javnim preduzećima.

Problem je očigledno u percepciji, odnosno u pogrešnoj percepciji realnosti savremenog poslovanja, što je rezultat nekoliko decenija zaostajanja domaće privrede (ekonomske sankcije međunarodne zajednice tokom devedesetih, tranziciona recesija od dve hiljaditih, svetska ekonomska kriza nakon 2008. godine).

Sa značajnijom ulogom međunarodnih preduzeća na domaćem tržištu ovo se delimično menja. U preduzećima u kojima je izmenjena vlasnička struktura – koja su strane kompanije privatizovale, marketing je počeo da se aktivno primenjuje kao poslovna praksa, uzimajući u obzir primenu savremenih metoda i tehnika marketinga. S druge strane, u domaćim malim i srednjim preduzećima, koja dominiraju u ukupnom broju preduzeća na domaćem tržištu, kao i javnim preduzećima, koja dominiraju sa aspekta fiksnog kapitala, nisu postignuti značajniji rezultati u ovoj oblasti.

¹⁶⁷ Đorđević, D., Čočkalo, D., Bogetić, S., *The analysis of marketing concept implementation in domestic enterprises*, JEMC, Vol. 6, No. 2, 2016, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, pp. 120-128.

Prema nekim istraživanjima koja su se bavila ulogom savremenim metoda i tehnika menadžmenta na domaćem tržištu¹⁶⁸, najznačajnije tehnike koje treba da se primenjuju u domaćim preduzećima u cilju unapređenja efikasnosti poslovanja, prema mišljenju rukovodilaca domaćih preduzeća, su: upravljanje bazama podataka (18,4%), sistem upravljanja kvalitetom (17,6%), korporativna društvena odgovornost (17,6%), marketing odnosa (16,8%) i benčmarking (12,6%).

Poseban problem kod primene marketing koncepta se javlja kod malih i srednjih preduzeća. Ove poslovne organizacije imaju problem sa resursima, gde posebno nedostaju finansijska sredstva, ljudski resursi i savremena oprema. Ove organizacije posluju sa onim resursima koji su im na raspolaganju, a ulaganje u znanje i savremene metode i tehnike upravljanja svakako im nije pri vrhu liste prioriteta.

Prema rezultatima istraživanja koja su se bavila primenom marketinga u domaćim malim i srednjim preduzećima i koje je obuhvatilo 400 malih i srednjih preduzeća,¹⁶⁹ mogu se uočiti sledeći aspekti marketing prakse:

- 1) *usluge marketing agencija je koristilo 19% analiziranih malih i srednjih preduzeća,*
- 2) *osobu zaduženu za marketing ima 28% preduzeća,*
- 3) *oglašavanje u štampi primenjuje 41% analiziranih preduzeća,*
- 4) *oglašavanje praktikuje 33% preduzeća,*
- 5) *nešto preko 50% analiziranih preduzeća ima korisničku službu,*
- 6) *najveći broj ispitanih smatra da su njihovi klijenti najbolji način za promociju preduzeća.*

Ovakvi stavovi su verovatno karakteristični i za većinu malih i srednjih preduzeća svuda u svetu. Problem je u tome što se iz navedenih aspekata primene marketinga u domaćim malim i srednjim preduzećima ne vidi značajniji udeo primene savremenih metoda i tehnika marketinga, kao što su direktni marketing, upravljanje brendom, upravljanje zadovoljstvom korisnika, korporativna komunikacija itd.

¹⁶⁸ Bešić, C., Krnjević-Mišković, Z., & Đorđević, D., **The Role of Knowledge in the Development Process of Competitive Ability of Domestic Companies on The Global Market**, *International Journal of Economics & Law*, 3(7), 2013, pp. 1-7.

¹⁶⁹ **Veliki broj MSP nema marketing odeljenje**, PC Press, 27. decembar 2017, Beograd, www.pcpres.rs

6.2. ANALIZA MODELA ZA PRIMENU ATRIBUTA MARKETINGA KOJI OBEZBEĐUJU KONKURENTNOST DOMAĆIH PREDUZEĆA

6.2.1. Teoretska zasnovanost modela

Poslovanje preduzeća može se opisati određenim upravljačkim modelom. Klasično teorijsko shvatanje upravljanja podrazumeva jednostavan model planiranja, organizovanja i kontrole, gde informacije iz faze kontrole predstavljaju ulaze u naredni ciklus procesa planiranja. Dalje, ovaj model se može razviti i prikazati kao model stalnog unapređenja – PDCA ciklus (PDCA, skraćenica od engleskih reči Plan, Do, Check, Act). Ovaj teorijski model u suštini se ne razlikuje od klasičnog modela upravljanja organizacijom, osim po činjenici da se u PDCA modelu povratna sprega prikazuje kao faza Act, odnosno delovanje.

Prema nekim shvatanjima, poslovni model nekog preduzeća pokazuje da li ekonomika prihoda, troškovi i profit, kao i njegove strategije ukazuju na održivost poslovnog poduhvata kao celine¹⁷⁰.

Model koji se razmatra treba da unapredi konkurentsku sposobnost domaćih preduzeća, posebno iz ugla analize atributa marketinga i s tim u vezi primene savremenih metoda i tehnika marketinga u poslovnoj praksi.

Model za unapređenje efikasnosti poslovanja domaćih preduzeća inkorporira sve elemente koji definišu poslovnu izvrsnost, uzimajući u obzir specifičnosti ekonomije domaćih preduzeća u tranziciji. Prema nekim mišljenjima¹⁷¹, izvrsna organizacija pomaže i održava nivo poslovnih performansi, uzimajući u obzir zahteve svojih stejkholdera.

Principi globalnih nagrada za kvalitet utvrđuju osnove poslovne izvrsnosti. **Evropski model** za poslovnu izvrsnost – EFQM model - ima sledeće elemente:

- 1) *liderstvo,*
- 2) *upravljanje zaposlenima,*

¹⁷⁰ Thompson, A. A. Jr., Sticland, A. J. III, Gamble, J. E., *Strateški menadžment*, Mate, Zagreb, 2008, str. 11.

¹⁷¹ *Fundamental concepts*, EFQM 2013, www.efqm.org

- 3) *politika i strategija,*
- 4) *resursi,*
- 5) *procesi,*
- 6) *zadovoljenje zaposlenih,*
- 7) *zadovoljenje kupaca,*
- 8) *uticaj na društvo i*
- 9) *poslovni rezultati.*

Organizacija funkcioniše u okruženju koje čine društvo, ljudi, potrošači i stejkholderi. U odnosu na društvo, organizacija treba da razvije reputaciju, da se etički ponaša i realizuje transparentnu komunikaciju. Kada se radi o ljudima, organizacija treba da stvori šanse za rast i razvoj, balans u radu i životu i ponos u odnosu na pripadnost organizaciji. Što se tiče potrošača, organizacija treba da kreira dodatnu vrednost proizvoda i usluga i da pruži izvrsne usluge. U odnosu na stejkholdere, organizacija treba da omogući povraćaj investicija, optimizaciju profita i održivi finansijski razvoj. Ovo podrazumeva lidere koji su inspirativni i kojima se veruje, jasno definisanu strategiju, snažne upravljačke procese i uspostavljanje odnosa sa partnerima i dobavljačima.

Uspostavljanje EFQM modela podrazumeva obuku (izvršnog rukovodstva za model izvrsnosti), proveru (uspostavljanje modela samovrednovanja), učenje na iskustvu (analiza različitih studija slučaja) i prepoznavanje modela izvrsnosti (ocena uspostavljenog EFQM modela od strane EFQM organizacije)¹⁷².

Prezentovani model za unapređenje konkurentnosti domaćih preduzeća podrazumeva prihvatanje svih bitnih karakteristika **modela sistema menadžmenta kvalitetom**, zasnovanog na međunarodnoj seriji standarda **ISO 9000**, baziranog na četiri megaprocesa – odgovornost rukovodstva, upravljanje resursima, realizacija proizvoda i merenje, analiza i unapređenje.

Uzimajući u obzir dostignuća međunarodne teorije i prakse u postizanju poslovne izvrsnosti, kao i uspostavljanja standardizovanog načina poslovanja i upravljanja poslovnim

¹⁷² Fundamental concepts, EFQM 2013, www.efqm.org

procesima, model za unapređenje efikasnosti poslovanja domaćih preduzeća sadrži bitne elemente koji daju teoretski okvir i to su:

- *procesni pristup,*
- *fokusiranje tržišta,*
- *prikupljanje i analiza informacija,*
- *stalno unapređenje.*

Procesni pristup podrazumeva da se celokupno poslovanje organizacije razmatra u odnosu na megaprocese i procese. Proces predstavlja skup aktivnosti. U cilju postizanja poslovne izvrsnosti, modeli TQM, kao i model QMS su prešli na procesni pristup, koji omogućava sagledavanje šire slike poslovanja jedne organizacije. Sistem menadžmenta kvalitetom posmatra celokupni poslovni život kroz procese, a u suštini svi procesi se mogu podeliti na procese usmerene ka upravljanju, procese podrške i procese realizacije osnovne delatnosti preduzeća.

Tržište postavlja osnovne zahteve u odnosu na poslovnu organizaciju. Organizacija sve svoje resurse pribavlja na tržištu, posluje na tržištu na kojem vlada konkurentska borba i svoje proizvode i usluge realizuje na tržištu, a samo tržište vrši valorizaciju efikasnosti poslovanja – uspešnije organizacije prodaju više od drugih jer imaju bolju produktivnost i kvalitet, kao i zato što bolje percipiraju potrebe potrošača i bolje ih zadovoljavaju.

Prikupljanje informacija sa tržišta je presudno u procesu odlučivanja o poslovanju, pri čemu se misli i na sve one informacije koje se kreiraju u preduzeću. Skup svih informacija iz organizacije i van nje, onih koje već postoje i onih koje tek treba kreirati, predstavljaju suštinu dobrog poslovnog odlučivanja. Posebno su bitne one informacije koje se odnose na zahteve potrošača i analizu njihovog zadovoljstva.

Stalno unapređenje jeste uključeno u sve koncepte upravljanja kvalitetom, prvo u koncept TQM, a danas i u sistem menadžmenta kvalitetom, koji je osnova za izgradnju integrisanih menadžment sistema. Stalno unapređenje u vremenu jeste suština uspešnog poslovanja, nosioci unapređenja su svi zaposleni u organizaciji, a cilj unapređenja u vremenu jeste postizanje ne samo poslovne izvrsnosti, već i kvaliteta života. Model za stalno unapređenje koji je najjednostavniji

jeste PDCA ciklus. Model za unapređivanje kvaliteta poslovanja, PDCA ciklus, podrazumeva da se kod svake aktivnosti u organizaciji i u svakom procesu primenjuje četiri koraka: planiranje, izvođenje, provera i kontrola. PDCA ciklus jeste model stalnog unapređenja upravljanja organizacijom. Njega treba da primenjuju svi zaposleni u funkciji ostvarivanja stalnog poboljšanja. On podržava osnovni upravljački model – planiranje, organizovanje i kontrolu sa povratnom spregom, koja podrazumeva analizu informacija prilikom narednog planskog ciklusa i uključivanje informacija iz prethodnog planskog ciklusa kao ulaze u naredni ciklus planiranja u organizaciji.

6.2.2. Metodološki okvir modela

Model za implementaciju atributa marketinga koji determinišu konkurentnost domaćih preduzeća **podrazumeva sledeće elemente:**

- ✓ *analizu zahteva tržišta,*
- ✓ *najznačajnije faktore za unapređivanje poslovanja domaćih preduzeća,*
- ✓ *glavne prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća,,*
- ✓ *najznačajnije karakteristike savremene organizacije,*
- ✓ *proces upravljanja marketingom,*
- ✓ *ciljeve marketinga,*
- ✓ *implementaciju metoda i tehnika upravljanja marketingom,*
- ✓ *smernice za unapređenje poslovanja,*
- ✓ *analizu zadovoljstva interesnih grupa,*
- ✓ *stalno unapređenje poslovanja.*

Savremena poslovna organizacija mora **svoje poslovanje da zasniva na poznavanju potreba i zahteva svojih korisnika** (korisnik u širem smislu posmatrano podrazumeva i potrošača i kupca i korisnika usluga). Korisnik je početna i završna tačka u savremenom ekonomskom procesu. Sve poslovne aktivnosti savremene organizacije moraju da budu fokusirane na korisnika.

Potrošači su vlasnici novčanih fondova, kao i nosioci tražnje, a to znači da preduzeće mora da uoči sve potrebe, želje i zahteve potrošača i da svoj marketing program prilagodi njima. Preduzeće mora i da predviđa buduće ponašanje svojih potrošača. Poslovna organizacija mora uzeti u obzir i zahteve ostalih interesnih grupa koje deluju u poslovnom okruženju, poput lokalne administracije, državne administracije, naučnih i obrazovnih institucija, sindikata, nevladinih organizacija itd. Savremena poslovna organizacija mora da identifikuje zahteve svih interesnih grupa i da ih ugradi u poslovnu politiku organizacije, koja mora da se ostvari.

Na osnovu rezultata istraživanja stavova rukovodilaca domaćih poslovnih organizacija, u vezi sa mogućnostima za unapređenje konkurentnosti na bazi implementacije atributa marketinga, kao **najznačajniji faktori za unapređivanja poslovanja** domaćih preduzeća ističu se sledeći:

- 1) *unapređenje kvaliteta poslovanja (20,49%),*
- 2) *usavršavanje zaposlenih (20,22%),*
- 3) *povećanje produktivnosti poslovanja (13,11%),*
- 4) *usavršavanje tehničko-tehnološke osnove poslovanja (11,61%),*
- 5) *razvoj i primena informacionih tehnologija (11,48%).*

Kao **glavne prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća** uočavaju se:

- 1) *nedostatak finansijskog kapitala (27,34%),*
- 2) *nedostatak resursa (20,05%),*
- 3) *nedostatak znanja (17,72%),*
- 4) *zastarela oprema i tehnologija (17,31%) i*
- 5) *neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta (6,87%).*

Upravljanje poslovnom organizacijom jeste proces. Procesni pristup omogućava efikasnije upravljanje organizacijom. Upravljanje organizacijom podrazumeva planiranje, organizovanje i kontrolu. Upravljanje organizacijom jeste kontinualni proces. Svi procesi u organizaciji mogu da se podele u tri grupe: **upravljački proces, osnovni proces i procesi podrške.**

Analizirani rukovodioci su definisali i glavne **karakteristike koje treba da poseduje moderna organizacija**, i to su:

- 1) *efikasnost (20,08%),*
- 2) *inovativnost (19,39%),*
- 3) *produktivnost (14,37%),*
- 4) *kreativnost (11,99%) i*
- 5) *fleksibilnost (9,9%).*

Efikasnost podrazumeva da se stvari obavljaju na pravi način. Mnogo aktivnosti i procesa u domaćim preduzećima se ne obavlja na pravi način. Razlog je nedostatak znanja i finansijskih sredstava, kao i rutina nasleđena iz prethodnog perioda. **Inovacija** je pretpostavka kreiranja konkurentnosti i leaderske pozicije. Poslovne organizacije koje nemaju razvijenu inovativnu aktivnost, ne mogu da očekuju zauzimanje leaderske pozicije, osim ako nisu u monopolskom položaju. Inovacija znači da se pronađu novi načini da se stvori vrednost za klijente. To može biti novi proizvod ili novi način pružanja usluga, novi lanac nabavke, nova marketinška strategija ili novi model poslovanja. Inovativnost je jedan od najvećih problema domaćih poslovnih organizacija.

Produktivnost je osnovni faktor konkurentnosti globalne ekonomije – pobeđuju oni koji su najproduktivniji. Produktivnost se ne posmatra samo kao produktivnost rada, već i kao produktivnost poslovanja, a posebno znanja. Cilj je stalno unapređenje produktivnosti znanja. **Kreativnost** je pokretač svakog procesa u organizaciji. Pojednici moraju da postanu kreativni. Iako mnogi domaći rukovodioci, a posebno oni koji su preduzetnici (vlasnici preduzeća), smatraju da su kreativni, kreativnost nije dovoljno uočljiva kod domaćih preduzeća, jer podrazumeva da se nešto novo pretoči u inovaciju koja je tržišno isplativa i koja može da se efikasno realizuje. **Fleksibilnost** podrazumeva sposobnost prilagođavanja tržišnim okolnostima, a to je od izuzetnog značaja u turbulentnom tržišnom okruženju, koje je naročito danas aktuelno.

Kao najznačajnije **ciljeve marketinga**, analizirani rukovodioci ističu sledeće:

- 1) *unapređenje kvaliteta poslovanja (38%),*
- 2) *postizanje vrednosti za korisnika (22%),*
- 3) *razvoj konkurentske sposobnosti (18%),*
- 4) *postizanje poslovne izvrsnosti (13%),*
- 5) *izlazak na globalno tržište (7%).*

Analizirani rukovodioci ističu sledeće **metode i tehnike marketinga** koje se koriste u funkciji uspostavljanja konkurentnosti:

- 1) *analiza zadovoljstva korisnika (16,83%),*
- 2) *unapređenje prodaje (16,40%),*
- 3) *odnosi s javnošću(11,08%),*
- 4) *direktni marketing (10,93%),*
- 5) *brendiranje (10,07%).*

Analiza zadovoljstva potrošača se nalazi u osnovi formiranja uspešne robne marke – jedino su potrošači ti koji znaju šta žele, a preduzeće mora da svoje poslovne funkcije, predvođene strategijskim trijumviratom poslovnih funkcija, usmere na način da se formira poslovna strategija koja je dugoročno usmerena na potrošače i na postizanje lojalnosti potrošača. Značaj primene analize zadovoljstva proističe i iz sve značajnije primene sistema menadžment kvalitetom i integrisanih menadžment sistema u domaćoj ekonomiji. Kvalitet jeste osnova konkurentske sposobnosti preduzeća. Kvalitet i produktivnost su povezani – kada se unapređuje kvalitet, unapređuje se i produktivnosti i obrnuto.

Unapređenje prodaje je tehnika koja je usmerena na povećanje prodaje kako od strane potrošača, tako i od strane trgovinskih posrednika. U ekonomiji u razvoju kakva je naša, povećanje prodaje i brže kretanje proizvoda kroz kanale prodaje, sa posebnim naglaskom na poboljšanja naplate, jeste od presudnog značaja za sva preduzeća. Čak i pojedincima koji nisu stručnjaci za marketing je uočljivo ulaganje domaćih preduzeća u stimulisanje prodaje kako ono koje je

usmereno ka maloprodaji, tako i ono koje je usmereno ka trgovinskim posrednicima. Ovu aktivnost je relativno jednostavno organizovati, a učesnici u njoj su stimulisani da rade na povećanju prodaje, brzini kretanja proizvoda kroz trgovinske kanale i naplate.

Odnosi s javnošću su bitni zbog unapređenja razumevanja sa ciljnim javnostima. U tranzicionoj ekonomiji, koja je okrenuta ka unapređenju efikasnosti poslovanja, odnosi s javnošću imaju izuzetan značaj ne samo kada se radi o unapređenju razumevanja, već i kada se radi o rešavanju problema u komunikaciji između organizacije i interesnih grupa u okruženju.

Direktni marketing dobija sve više na značaju kod domaćih poslovnih organizacija, zbog činjenice da se relativno lako primenjuje putem delovanja informaciono-komunikacionih tehnologija i što može da dovede do pozitivnih komunikacionih, ali i ekonomskih efekata.

Brendiranje je od izuzetnog značaja za domaća preduzeća jer su domaća preduzeća prepoznatljiva uglavnom na nacionalnom nivou, ređe na regionalnom nivou (zemlje regiona zapadnog Balkana), a može se reći da su vrlo malo prepoznatljiva u međunarodnim okvirima (npr. zemlje EU). Prema Kotleru¹⁷³, veština marketinga se u najvećem delu ogleda u veštini stvaranja robne marke. Kad nešto nije robna marka, verovatno će se smatrati robom. Tada je važna cena. Kada je cena jedini faktor, proizvođač koji ima najniže troškove je jedini na dobitku. Brendovi domaćih preduzeća se malo prodaju van regiona zapadnog Balkana, a oni koji i dospeju na strana tržišta se prodaju u ograničenim serijama. Domaća preduzeća su veoma zainteresovana da kreiraju sopstvene brendove koji će biti prepoznatljivi, jedini problem je u tome što većina raspolaže sa relativno ograničenim budžetima za marketing, koji se uglavnom usmeravaju na klasične oblike promotivnog delovanja.

Navedene aktivnosti predstavljaju sastavni deo šireg koncepta **marketing odnosa**, koji je neophodno da se razvija u domaćim preduzećima u cilju unapređenja konkurentnosti domaćih preduzeća u globalnim okvirima. Nova marketing orijentacija podrazumeva holistički marketing koncept. Prema autorima Kotleru i Keleru¹⁷⁴, ovakvo shvatanje marketinga se zasniva na četiri komponente – relationship, integrisanom, unutrašnjem i društveno odgovornom marketingu.

¹⁷³ Kotler Philip, *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Adižes, Novi Sad, 2003, str. 82.

¹⁷⁴ Kotler, Ph., Keller, K.L., *Marketing management*, Prentice Hall, New Jersey, 2012, str. 19.

Razvoj marketing odnosa treba da bude u korelaciji sa stalnim unapređenjem kvaliteta poslovanja i permanentnim usavršavanjem znanja domaćih rukovodioca.

Najznačajnije oblasti usavršavanja domaćih rukovodioca su sledeće:

- 1) *razvoj proizvoda i usluga (19,83%),*
- 2) *kvalitet (17,24%),*
- 3) *upravljanje ljudskim resursima (15,52%),*
- 4) *upravljanje informacionim sistemima (11,64%),*
- 5) *marketing (11,64%).*

Analiza zadovoljstva interesnih grupa jeste integrativni element ovog modela. Model polazi od strategijskog fokusa ka korisnicima i odnosima, a **završava se analizom zadovoljstva svih učesnika u marketing procesu**, kao sastavnog dela procesa izgrađivanja međusobnih odnosa. Savremeno poslovanje zahteva od preduzeća da primenjuje i razvija marketing odnosa, koji podrazumeva zadovoljenje svih interesnih grupa u okruženju. Potrošači su podjednako bitni kao i ostatak društvene zajednice. Marketing mora da se fokusira na potrošače, društvo i poslovnu odgovornost, jer holistički marketing koncept podrazumeva da je sve bitno. Ostvarivanje zadovoljstva interesnih grupa predstavlja osnovni preduslov formiranja stabilne konkurentske pozicije na globalnom tržištu. Savremena poslovna organizacija mora da izvrši analizu svih interesnih grupa da bi mogla uspešno da definiše ciljeve poslovanja u narednom planskom periodu.

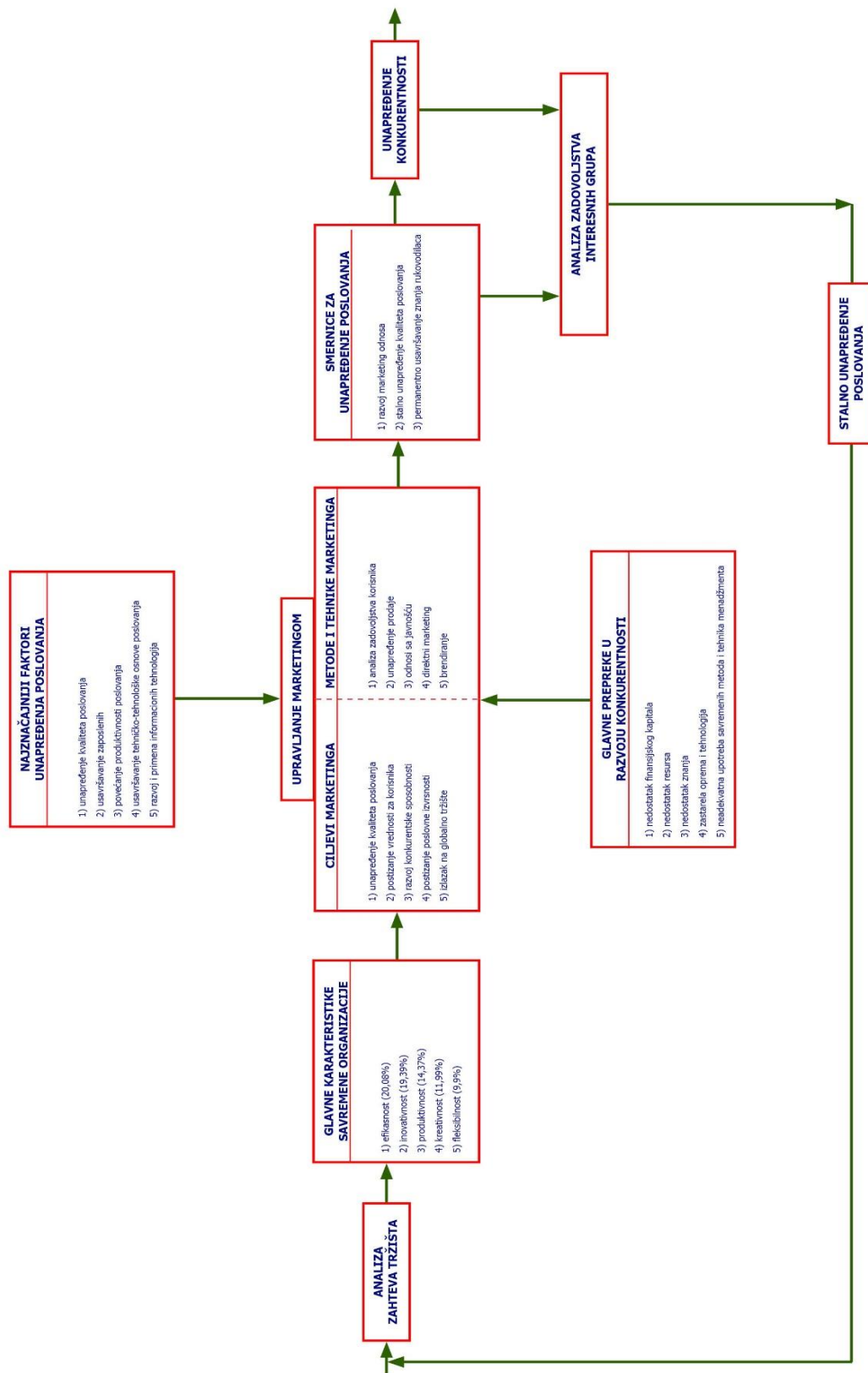
Proces stalnog unapređenja se nadograđuje na analizu ispunjenosti zahteva interesnih grupa i zasniva se na metodi sedam koraka:

- 1) *izbor problema,*
- 2) *analiza postojećeg sistema,*
- 3) *identifikacija uzroka problema,*
- 4) *planiranje i primena rešenja,*
- 5) *evaluacija,*
- 6) *standardizacija efektivnih rešenja,*
- 7) *preispitivanje procesa i budući planovi.*

Izbor problema ima za cilj da u formi jednostavne situacione analize odredi koliki je raskorak između onoga što se stvarno dešava i idealne situacije, kada nema nikakvih problema. U ovoj fazi je potrebno odrediti ciljeve koji se moraju dostignuti, kao i formirati tim ljudi koji će da radi na rešavanju problema. **Analiza postojećeg sistema** podrazumeva opis sistema, najčešće kroz dijagram toka, i ovde se vrši analiza svih raspoloživih podataka koji uzrokuju problem. **Identifikacija uzroka** problema je najkritičniji korak jer je potrebno na osnovu postojećih podataka i analize tih podataka definisati stvarni uzrok problema. Najbolje je koristiti Iškava dijagram. **Planiranje i primena rešenja** – najčešće se realizuje po osnovu brainstorminga – treba da omogući izbor mogućih i odgovarajućih rešenja koja treba da umanje ili neutrališu pojavu određenog problema. Primena rešenja se planira i sprovodi. **Evaluacija** predstavlja ocenu primenjenih rešenja kroz ponovno prikupljanje relevantnih podataka i njihove analize. **Standardizacija efektivnih rešenja** podrazumeva implementaciju realnih rešenja u standardne procedure rada. **Preispitivanje procesa i budućih planova** jeste kritičko preispitivanje svega preduzetog i planiranje budućih mera i akcija u funkcija daljeg unapređenja konkretnog problema ili problema koji su proizašli iz ove analize i problema koji konvergiraju ovom problemu. Navedenih sedam koraka mogu se predstaviti PDCA ciklusom. Suština stalnog poboljšanja jeste unapređenje kvaliteta poslovanja organizacije u vremenu.

Grafički prikaz metodološke osnove modela dat je na slici 6.1.¹⁷⁵

¹⁷⁵ Izvor: **BS MODEL**: Model koji je dizajnirala Bešić Snežana, M.Sc.



Slika 6.1: BS model za primenu atributa marketinga koji određuju konkurentnost domaćih preduzeća

6.3. MOGUĆNOSTI ZA UNAPREĐENJE POSLOVANJA DOMAĆIH PREDUZEĆA PO OSNOVU PRIMENE MODELA

6.3.1. Pravci za unapređenje poslovanja domaćih preduzeća u odnosu na rezultate modela

Globalni tržišni uslovi od organizacije zahtevaju da bude inovativna i kreativna, da unapređuje produktivnost poslovanja i znanja svih svojih zaposlenih, posebno izvršnog rukovodstva. Organizacija budućnosti mora da bude prilagodljiva, usredsređena na inovacije, nesputana nepotrebnom hijerarhijom. Uspešna poslovna organizacija mora da bude u stanju da istovremeno radi tri bitne stvari – da unapređuje, proširuje i inovira.

Organizacija mora da bude otvorena za usvajanje novih znanja i fokusirana ka stalnom unapređenju produktivnosti znanja u funkciji unapređenja produktivnosti poslovanja i razvoja konkurentske sposobnosti. Takođe, uspešna poslovna organizacija treba da bude prohodna sa aspekta protoka informacija. Organizaciju treba da vode kreativni leaderski timovi koji se fokusiraju na stalnu primenu znanja, unapređenje produktivnosti poslovanja i permanentno unapređenje kvaliteta.

Domaća preduzeća imaju probleme u postizanju konkurentnosti u međunarodnim razmerama. Ovaj problem je bio uočljiv i pre početka globalne ekonomske krize iz 2008. godine, zbog činjenice da su domaća preduzeća čitavu deceniju devedesetih godina dvadesetog veka provela u ekonomskoj izolaciji, a tranzicija nakon 2001. godine je donela negativne efekte tranzitorne recesije.

Smatra se da su glavni problemi domaćih preduzeća:

- 1) *poslovanje koje se zasniva na zastarelim menadžment principima,*
- 2) *inertnost i neprilagodljivost tržišnim promenama,*
- 3) *neprihvatanje integralnog menadžment koncepta,*
- 4) *neprihvatanje marketing logike,*
- 5) *neadekvatno tretiranje ulaganja u znanje,*

6) neuvažavanje inostranih iskustava¹⁷⁶.

Početni uspesi početkom dvehiljaditih u domenu unapređenja poslovanja domaćih preduzeća bili su delimično zaustavljeni snažnim delovanjem globalne ekonomske krize. Efekti se osećaju i danas, a hroničan nedostatak kapitala je svakako jedan od ključnih faktora u unapređenju poslovanja i konkurentnosti domaćih preduzeća.

Kao **glavne prepreke u razvoju konkurentnosti** domaćih preduzeća ispitanici su naveli sledeće – nedostatak finansijskog kapitala (27,34%), nedostatak resursa (20,05%), nedostatak znanja (17,72%), zastarela oprema i tehnologija (17,31%) i neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta (6,87%).

Nedostatak finansijskog kapitala je problem koji je posebno izražen u procesu tranzicije ekonomije, a naročito od početka svetske ekonomske krize 2008. godine. Hroničan nedostatak finansijskog kapitala je rezultat tranzicije domaće privrede. Što se tiče opreme i tehnologije, prosečna starost opreme je oko 30 godina i verovatno domaća preduzeća posluju na opremi koja je među najstarijima u Evropi. Neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika upravljanja jeste takođe hroničan problem domaće ekonomije, a ovaj problem je izražen u poslednjih dvadesetak godina.

Kao **najznačajniji faktori unapređenja poslovanja domaćih preduzeća** ističu se unapređenje kvaliteta poslovanja (20,49%), usavršavanje zaposlenih (20,22%), povećanje produktivnosti poslovanja (13,11%), usavršavanje tehničko-tehnološke osnove poslovanja (11,61%), razvoj i primena informacionih tehnologija (11,48%).

Unapređenje kvaliteta poslovanja se javlja kao imperativ savremenog poslovanja, što je prepoznato i kod domaćih preduzeća zbog činjenice da strani partneri zahtevaju posedovanje sertifikata o uvedenim međunarodnim upravljačkim standardima. Stalno usavršavanje zaposlenih je preduslov unapređenja produktivnosti rada i znanja, što direktno utiče na unapređivanje kvaliteta poslovanja. Znanje, kvalitet i produktivnost su neraskidivo povezani. Organizacija zasnovana na znanju podrazumeva da svi pripadnici organizacije moraju da u potpunosti sagledaju

¹⁷⁶ Bešić Cariša, *Benčmarking – put ka poslovnoj izvrsnosti*, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2006, str. 71.

i razmisle o svojim ostvarenjima i doprinosima, a onda da preuzmu odgovornost i za jedno i za drugo.

Usavršavanje tehničko-tehnološke osnove jeste imperativ za sva domaća preduzeća koja obavljaju svoje poslovne operacije na opremi koja je zastarela. Unapređenje informatičke osnove poslovanja svakako utiče na unapređenje produktivnosti rada i poslovanja.

Kada se radi o oceni inovativnosti domaćih preduzeća od strane rukovodilaca, većina anketiranih rukovodilaca smatra da je nivo zadovoljavajući (41,77%), dok 31,33% smatra da je nivo prosečan. Ukoliko se uzme u obzir činjenica da 16% anketiranih rukovodilaca smatra da je nivo inovativnosti visok, onda nešto oko 58% ispitanika (stavovi *visok i zadovoljavajući*) smatra da je stepen inovativnosti u domaćim preduzećima korektan. Ovakvi stavovi su možda više rezultat očekivanja, nego realnosti i verovatno imaju ishodište u značajnoj primeni informaciono-komunikacionih tehnologija u domaćim preduzećima. S druge strane, inovativno delovanje podrazumeva i delovanje u domenu inovacija u upravljanju organizacijom. Ukoliko se posmatra pitanje veze domaćih poslovnih organizacija i proces unapređenja znanja, najveći broj, 54%, ispitanika smatra da njihove organizacije nisu organizacije koje se baziraju na znanju ili stvaraju znanje, što nam ukazuje na činjenicu da su domaći rukovodioci posredno svesni da njihove organizacije nisu inovativne kada se radi o procesu upravljanja, što podrazumeva i primenu savremenih metoda i tehnika menadžmenta.

Kada se radi o pitanju konkurentnosti domaćih preduzeća, najveći broj ispitanika, njih 38,55%, ocenilo je nivo konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća kao zadovoljavajući, dok je njih 26,51% ocenilo nivo konkurentske sposobnosti kao prosečan. Kao visok nivo konkurentske sposobnosti ocenilo je 24,9% ispitanika, dok je 10% ocenilo nivo kao nizak. Ukoliko se zbirno uzmu stavovi ispitanika *zadovoljavajući i visok*, preko 63% ispitanika smatra je nivo konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća zadovoljavajući. Ovi rezultati u principu odudaraju od rezultata koji se prezentuju u globalnim okvirima. Jedan od razloga za ovakve tvrdnje domaćih rukovodilaca jeste da oni svoju konkurentnost posmatraju u odnosu na nacionalno i regionalno tržište (zapadni Balkan).

Analizirani rukovodioci su dobro uočili **karakteristike koje treba da poseduje moderna organizacija**, i to su: efikasnost (20,08%), inovativnost (19,39%), produktivnost (14,37%), kreativnost (11,99%) i fleksibilnost (9,9%).

Prema nekim shvatanjima, kao osnovni pravci delovanja u funkcijama unapređenja poslovanja domaćih preduzeća mogu se uočiti sledeći:

- *šira i sveobuhvatnija primena koncepta benčmarkinga u domaćim poslovnim organizacijama,*
- *šire i brže prihvatanje koncepta upravljanja kvalitetom i međunarodne serije standarda ISO 9000:2000,*
- *stalno unapređenje znanja svih zaposlenih u domaćim poslovnim organizacijama, pogotovu izvršnog rukovodstva,*
- *izmena načina ponašanja na bazi primene savremenih menadžment tehnika,*
- *prihvatanje tržišne logike poslovanja,*
- *stvaranje uspešnih brendova na bazi kombinovanja efekata unapređenja kvaliteta, diferencijacije proizvoda i integrisanog marketing komuniciranja,*
- *postizanje zadovoljstva korisnika jeste osnov za formiranje lojalnosti u odnosu na robnu marku¹⁷⁷.*

U odnosu na prethodno analizirane rezultate istraživanja, kao **glavni pravci unapređenja poslovanja** u domaćim preduzećima mogu se izdvojiti sledeći:

- *adekvatna primena savremenih metoda i tehnika upravljanja,*
- *šira i sveobuhvatnija primena sistema menadžmenta kvalitetom i integrisanih menadžment sistema u funkciji unapređenja kvaliteta poslovanja,*
- *poslovanje zasnovano na unapređenju produktivnosti znanja,*
- *razvoj inovativnog delovanja u domaćim preduzećima.*

¹⁷⁷ Bešić Cariša, *Primena koncepta benčmarkinga u domaćim poslovnim organizacijama*, Zbornik radova 8. međunarodne konferencije DQM 2005, Istraživački centar DQM, Čačak, 2005, str. 645-651.

Potrebno je da se koncept kvaliteta primenjuje kroz standardizaciju poslovanja na bazi implementacija međunarodnih upravljačkih standarda. Domaća preduzeća moraju da prihvataju međunarodna dostignuća u domenu teorije i prakse, a posebna pažnja se mora posvetiti izgrađivanju nove organizacije. Smatra se¹⁷⁸ da tradicionalni pristup tržištima mora biti odbačen u korist novog, primerenijeg shvatanja tržišnog nastupa, koji podrazumeva simultani nastup na većem broju tržišta.

Konačno, ali ne i na poslednjem mestu, domaća preduzeća moraju da osavremene tehničko-tehnološku osnovu poslovanja, posebno u smislu kupovine savremene opreme za realizaciju industrijske proizvodnje i drugih poslovnih operacija.

Kada se radi o **prezentovanom modelu**, mogu se uočiti sledeće činjenice:

- Analizirani rukovodioci domaćih poslovnih organizacija su dobro **uočili glavne probleme koji vladaju u domaćoj privredi** i koji utiču na lošije poslovanje, a prevashodno na lošiju konkurentsku sposobnost,
- Postoji **svesnost o potrebi primene savremenih upravljačkih metoda i tehnika**, koje u značajnoj meri utiču na razvoj preduzeća, efikasnost poslovanja i konkurentsku sposobnost,
- Analizirani rukovodioci **prepoznaju potrebu za stalnim usavršavanjem, kako sebe, tako i svojih zaposlenih**, što je bitno – u doba krize najveće bogatstvo organizacije su upravo njeni zaposleni, a njihova znanja i veštine su ključni resurs za budućnost.

Model uzima u obzir i sledeće činjenice:

- 1) Uvažavanje ekonomske realnosti domaće privrede,
- 2) Uvažavanje realnosti tranzicionih tokova i negativnih efekata ekonomske krize iz 2008. godine,
- 3) Prihvatanje činjenice da inostrani partneri domaćih preduzeća iz EU insistiraju na primeni međunarodnih upravljačkih standarda i standardizaciji kvaliteta poslovanja.

¹⁷⁸ Dorđević, D., Čočkalo, D., Bešić, C., Bogetić, S., **The role of quality in process of improving competitiveness of domestic economy**, International Journal of Advance Quality, Vol. 46, No. 1, 2018, JUSK, Beograd, pp. 21-26.

6.3.2. Smernice za unapređenje konkurentnosti

6.3.2.1. Opšte odrednice

Praksa preduzeća koja dolaze iz najrazvijenijih zemlja sveta ukazuje na činjenicu da su inovatorstvo i produktivnost ključni faktori unapređenja poslovanja moderne organizacije. Poslovna događanja na globalnoj ekonomskoj sceni u poslednjih desetak godina govore i o tome da su novoindustrijalizovane zemlje takođe prihvatile model poslovanja koji se bazira na stalnom unapređenju produktivnosti poslovanja, proizvoda i organizacije, kao i stalnom razvoju kvaliteta i inoviranju.

Produktivnost, kvalitet i inovacije se nalaze u samom centru razmatranja svih strategijskih varijanti za unapređenje konkurentske sposobnosti poslovnih organizacija i konkurentnosti nacija.

Glave smernice za unapređenje u odnosu na rezultate predstavljenog modela su:

- 1) razvoj marketinga odnosa,**
- 2) stalno unapređenje kvaliteta poslovanja i**
- 3) permanentno usavršavanje znanja domaćih rukovodioca.**

Razvoj marketing odnosa koji treba da bude u korelaciji sa stalnim unapređenjem kvaliteta poslovanja domaćih preduzeća, a obe aktivnosti treba da budu sistemski podržane sa procesom peramanentnog usavršavanja znanja domaćih rukovodilaca i zaposlenih u domaćim preduzećima.

6.3.2.2. Razvoj marketing odnosa

Globalno tržište i savremeni uslovi tržišnog poslovanja zahtevaju od preduzeća da izmene svoju poslovnu filozofiju i načine ponašanja u poslovnoj praksi. Marketing odnosa jeste marketing pristup koji ne potencira samo konkurentnost kroz tržišnu borbu, već akcentuje saradnju i međuzavisnost svih tržišnih aktera, ali i ostalih interesnih grupa u poslovnom okruženju preduzeća. Marketing odnosa prepoznaje značaj svih učesnika u marketing procesu – dobavljača, zaposlenih, distributera, dilera, maloprodavaca, koji saraduju u cilju kreiranja veće vrednosti za ciljnu grupu potrošača.

Od 249 anketiranih organizacija, u 221 (88,8%) se primenjuje marketing koncept i samo u 28 slučajeva (11,2%) su se anketirani izjasnili suprotno. Najveći broj rukovodilaca domaćih preduzeća je istaklo da se u njihovoj organizaciji marketing primenjuje prema potrebi – 29,78%, parcijalno – 26,22%, u okviru projekata – 24% i, konačno, kao integralni koncept – 19,11%. Na bazi prikazanih rezultata može se zaključiti da se u domaćim preduzećima marketing uglavnom ne primenjuje kao integralni koncept, već se primenjuje prema potrebi (npr. kampanje u odnosu na povećanje prodaje), parcijalno i u okviru projekta (uvođenje novog proizvoda), što nije adekvatno u odnosu na zahteve poslovanja globalne ekonomije.

U najvećem broju preduzeća, njih 73,49%, postoji posebna organizaciona jedinica za realizovanje marketing aktivnosti. Najveći broj preduzeća, njih 36,6%, marketing realizuju kroz službu za marketing, zatim kroz odeljenje za marketing – 28,96%, kroz sektor za marketing – 20,77% i kroz direkciju za marketing – 5,46%. Na bazi navedenih rezultata može se videti da kod procesa organizovanja marketing aktivnosti u domaćim preduzećima dominiraju niži oblici organizovanja – služba i odeljenje za marketing.

Isto tako, u najvećem broj preduzeća, njih 87,95%, marketing aktivnosti se planiraju. Najčešći oblik planiranja marketinga jeste prema projektu (39,27%), zatim sledi kratkoročno planiranje do godinu dana (31,96%) i srednjeročno planiranje (16,89%). Kao što može da se vidi, dominiraju preduzeća koja planiranju pristupaju prema projektima i na nivou do godinu dana, što nije adekvatno u odnosu na potrebu upravljanja savremenom poslovnom organizacijom u globalnom poslovanju. Samo 16,89% preduzeća pristupa srednjeročnom planiranju marketing aktivnosti.

Kada se radi o primeni pojedinih tehnika marketinga, **najzastupljenije marketinške aktivnosti** u domaćim preduzećima su sledeće:

- 1) *analiza zadovoljstva korisnika (16,83%),*
- 2) *unapređenje prodaje (16,40%),*
- 3) *odnosi s javnošću(11,08%),*
- 4) *direktni marketing (10,93%),*
- 5) *brendiranje (10,07%).*

Hijerarhija pomenutih aktivnosti i tehnika marketinga kod domaćih preduzeća je logična ukoliko se uzme u obzir činjenica da su domaća preduzeća konstantno usmerena na povećanje prodaje na ograničenom domaćem i regionalnom tržištu (zapadni Balkan, deo tržišta EU), bez značajnijih izgleda za povećanjem plasmana u međunarodnim razmerama, uz potrebu održavanja kvaliteta poslovanja, u uslovima hroničnog nedostatka finansijskog kapitala. Ono što se može zaključiti jeste da se **određene savremene marketing tehnike**, poput upravljanja zadovoljstvom korisnika – CRM (7,91%), marketing inicijativa u širem kompleksu korporativne društvene odgovornosti (7,91%), integralne marketing komunikacije (7,62%), mrežnog marketinga (2,15%) ili lateralnog marketinga (1,43%), **značajno manje koriste u domaćim preduzećima**. Razlog za ovo je svakako nedostatak novca, ali i nedostak znanja, jer su to uglavnom marketing metode i tehnike koje se zasnivaju na znanju. One zahtevaju unapređenje znanja kako rukvodilaca, tako i zaposlenih u domaćim preduzećima, što znači da je potrebno opredeliti značajna sredstava za njihovo osposobljavanje. S druge strane, primena ovih tehnika zahteva ne samo primenu najsavremenijih dostignuća informacionih tehnologija u hardverskom smislu, već i posedovanje određenih softverskih paketa koji omogućuju primenu ovih tehnika, što predstavlja značajnu investiciju za većinu domaćih preduzeća.

U odnosu na prethodno analizirane rezultate istraživanja, kao **glavni pravci unapređenja marketinga** u domaćim preduzećima mogu se izdvojiti sledeći:

- 1) *primena integralnog marketing koncepta,*
- 2) *adekvatnije formiranje organizacione celine za marketing u domaćim preduzećima,*
- 3) *planski pristup planiranju marketinga u funkciji uspešnog upravljanja marketing funkcijom,*
- 4) *adekvatnija i brža primena savremenih metoda i tehnika marketinga.*

Primena savremenih tehnika marketinga je suštinski preduslov za uspešno poslovanje domaćih preduzeća. Pogrešno razumevanje marketinga je tipično za tranzicione ekonomije. Domaće poslovne organizacije moraju da koriste inostrana poslovna iskustva u procesu internacionalizacije poslovanja, a to znači da aktivno moraju da primenjuju integralni marketing

koncept i savremene marketing tehnike, uzimajući u obzir potrebu primene i drugih savremenih metoda i tehnika upravljanja, poput integrisanih menadžment sistema, benčmarkinga, reinženjeringa itd. Većina savremenih metoda i tehnika upravljanja se zasniva na znanju.

6.3.2.3. Stalno unapređenje kvaliteta poslovanja

Stalno unapređenje kvaliteta poslovanja jeste imperativ savremene ekonomije. Ono se realizuje po osnovu dugoročne izgradnje koncepta upravljanja kvalitetom i primene međunarodnih upravljačkih standarda. Osnova za unapređenje kvaliteta poslovanja na domaćem tržištu jeste implementacija sistema menadžmenta kvalitetom na bazi međunarodnog standarda ISO 9001, kao i na bazi primene drugih ISO upravljačkih standarda. Primena više ISO upravljačkih standarda predstavlja uspostavljanje integrisanih menadžment sistema.

Domaća privreda jeste lider u regionu kada se radi o broju sertifikovanih organizacija u odnosu na ISO upravljačke standarde, što je i logično zbog veličine domaće ekonomije u odnosu na druge zemlje zapadnog Balkana, ali je nedovoljna u odnosu na ukupan broj aktivnih preduzeća u Srbiji, kao i u odnosu na druge zemlje jugoistočne Evrope (Grčka, Rumunija, Bugarska, Mađarska, itd).

Domaći rukovodioci su svesni potrebe za unapređenjem kvaliteta poslovanja po osnovu primene integrisanih menadžment sistema koji podrazumevaju uvođenje dva ili više međunarodnih upravljačkih standarda, prevashodno sistema menadžmenta kvalitetom (ISO 9001), sistema upravljanja zaštitom životne sredine (ISO 14001), itd. Zahteve za primenom ovih standarda upućuju i inostrani partneri domaćih preduzeća.

Prema mišljenju analiziranih rukvodilaca domaćih preduzeća, stalno unapređenje kvaliteta poslovanja jeste najznačajniji poslovni, pa i marketing cilj (38% svih odgovora). Stalno unapređenje kvaliteta poslovanja je najviše prisutan cilj marketing aktivnosti kod najvećih organizacija (45,11% od svih ciljeva), gde je broj zaposlenih preko 250. Kod srednjih preduzeća (50 do 250 zaposlenih) ovaj cilj je prisutan kod 31,34% organizacija, a kod malih preduzeća, prisutan je u 27,7% slučajeva.

Upravljanje kvalitetom se pozicionira kao jedan od ključnih faktora konkurentnosti savremene organizacije. Ove činjenice su svesni svi domaći rukovodioci, pogotovu onih preduzeća koja su međunarodno orijentisana. Unapređenje kvaliteta poslovanja domaćih preduzeća je tesno povezano sa unapređenjem produktivnosti znanja i produktivnosti poslovanja, kao i sa primenom drugih upravljačkih tehnika koje se baziraju na znanju, poput benčmarkinga, reinženjeringa, upravljanja zadovoljstvom korisnika, itd.

6.3.2.4. Stalno unapređenje znanja

Stalno unapređenje produktivnosti znanja, kao fundamentalna pretpostavka unapređenja produktivnosti poslovanja savremene organizacije, postalo je centralno pitanje svih globalnih korporacija, ali i vlada novoindustrijalizovanih zemalja sveta.

Da bi se uspešno upravljalo savremenom poslovnom organizacijom, potrebno je da se permanentno usavršavaju znanje i veštine rukovodilaca. Pokretači nekvalitetnog poslovnog odlučivanja su:

- 1) *Neprepoznata odgovornost,*
- 2) *Neprepoznata važnost problema i procesa odlučivanja,*
- 3) *Zanemarivanje prirode poslovnog odlučivanja,*
- 4) *Nedovoljna svest o korisnosti načela¹⁷⁹.*

Rezultati istraživanja su ukazali na potrebu za unapređenjem znanja rukovodioca, ali i zaposlenih u domaćim organizacijama.

Analizirani rukovodioci su u protekli godinu dana bili na usavršavanju najčešće iz oblasti razvoja proizvoda i usluga (19,83%), kvaliteta (17,24%), upravljanja ljudskim resursima (15,52%), upravljanja informacionim sistemima (11,64%), marketinga (11,64%), međunarodnog poslovanja (8,62%), upravljanja tehničkim sistemima (7,76%) i poslovne administracije (6,9%).

Kada se radi o procesu **usavršavanja zaposlenih** u domaćim preduzećima, najveći broj ispitanika, njih 19,24%, istaklo je da su se zaposleni usavršavali iz oblasti upravljanja kvalitetom.

¹⁷⁹ Yates Frank, J., *Poslovno odlučivanje*, Mate, Zagreb, 2011, str. 8.

Zatim slede ispitanici koji su istakli da je najznačajnija oblast usavršavanja zaposlenih bila upravljanje informacionim tehnologijama (17,18%), razvoj proizvoda i usluga (16,49%), marketing (14,43%), upravljanje ljudskim resursima (11,34%), upravljanje tehničkim sistemima (7,9%), poslovna administracija (7,56%), međunarodno poslovanje (5,15%).

S druge strane, najveći broj rukovodilaca, njih 32,53%, smatra da su domaća preduzeća zasnovana na resursima, njih 28,52% smatra da su njihove organizacije zasnovane na znanju, 21,29% ispitanika smatra da su njihove organizacije tradicionalnog tipa, dok 16,47% rukovodilaca smatra da njihove organizacije stvaraju znanje. Kada se zajedno posmatraju stavovi rukovodilaca, koji svoju organizaciju određuju kao organizaciju zasnovanu na resursima i tradicionalnu organizaciju, može se zaključiti da gotovo 54% ispitanika smatra da njihove orgnizacije nisu organizacije koje se baziraju na znanju ili stvaraju znanje.

Ovo je logično ukoliko se uzme u obzir činjenica da se domaća ekonomija u odnosu na klasifikaciju Svetskog ekonomskog foruma svrstava u grupu zemalja koje se vode efikasnošću, što je slučaj sa većinom tranzicionih ekonomija i jednim delom novoindustrijalizovanih zemalja. Nedostatak finansijskog kapitala i generalni nedostatak poslovnih resursa onemogućava da se domaća preduzeća više posvete znanju i da svoju internu ekonomiju zasnivaju na stalnom unapređenju znanja.

Prema nekim mišljenjima¹⁸⁰, domaći rukovodioci moraju da postanu delotvorni, a onda da učine i ostatak zaposlenih delotvornim. U organizaciji koja se zasniva na znanju produktivnost svakog radnika čini i ceo sistem produktivnim. Postizanje poslovne izvrsnosti u domaćim organizacijama podrazumeva mentalnu revoluciju zaposlenih, prevashodno izvršnog rukovodstva.

Većina domaćih preduzeća nedovoljno brzo usvaja savremene upravljačke trendove. Majkl Porter sa Harvardске poslovne škole tvrdi da ekonomska stagnacija počinje kada društva prestaju da pokreću inovacije¹⁸¹.

U tom smislu, neophodno je da se u organizaciji kreira okruženje koje pogoduje inovacijama, kao i koje je tako ustrojeno da omogućava brzo kretanje informacija.

¹⁸⁰ Bešić, C., Sajfert, Z., **Uloga izvršnog rukovodstva u procesu unapređenja konkurentnosti u savremenom poslovanju**, Zbornik radova konferencije JUSK ICQ „*Ka integrisanim menadžment sistemima*“, 31. maj – 3. jun 2010, JUSK, Beograd.

¹⁸¹ Rejnert Erik, **Spontani haos**, Čigoja štampa, Beograd, 2010, str. 64.

Prema Kotleru, postoje tri načina pomoću kojih se povećava kreativnost kompanije, i to su:

- 1) *Zapošljavanje prirodno kreativnih ljudi uz davanje određenih ruku,*
- 2) *Stimulisanje kreativnosti pomoću upotrebe većeg broja dobro ispitanih metoda,*
- 3) *Angažovanje stručnjaka van kompanije koji će omogućiti da se dođe do interesantnih ideja*¹⁸².

Prema profesoru Bešiću i dr¹⁸³., najbitniji način za unapređivanje konkurentnosti domaćih preduzeća jeste učenje na tuđim iskustvima, i to kako od globalnih lidera, tako i od onih uspešnih preduzeća koja dolaze iz novoindustrijalizovanih zemalja sveta. S druge strane, potrebno je kreirati poslovnu klimu koja potencira preduzetništvo i preduzetničko ponašanje, kao što je to slučaj u novoindustrijalizovanim zemljama sveta.

Zastarele metode i tehnike upravljanja moraju da se napuste i da se primenjuju savremena empirijska i praktična dostignuća, uz permanentno obrazovanje rukovodilaca i zaposlenih u domaćim preduzećima. Ovo se odnosi na celokupni proces upravljanja savremenom organizacijom, a posebno na deo koji se odnosi na proces upravljanja marketingom.

¹⁸² Kotler Philip, *Marketing pojmovnika od A do Z*, Adižes, Novi Sad, 2004, str. 183.

¹⁸³ Bešić, C., Vunjak, N., *Uloga preduzetničkog ponašanja u procesu unapređenja kvaliteta poslovanja preduzeća na tržištu Republike Srbije*, Zbornik radova međunarodne konvencije o kvalitetu JUSK 2012, 5-7. jun 2012, Beograd.

7.



ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Globalno tržište i uspostavljanje novih konkurentskih odnosa zahteva novi pristup u upravljanju poslovnom organizacijom, kako u koncepcijskom, tako i u organizacionom smislu. Na globalnom tržištu preduzeća se susreću sa brojnim izazovima, prevashodno onim koji se odnose na kreiranje konkurentске prednosti. Smatra se¹⁸⁴ da je nekada bilo dovoljno da preduzeće ponudi tržištu novi proizvod, ili proizvod koji se zasniva na novoj tehnologiji i da po tom osnovu uspostavi konkurentsku prednost. Danas se konkurentnost zasniva ne samo na inovativnosti, već i na cenovnoj komponenti, odnosno na optimizaciji odnosa cene i kvaliteta. Potrošači očekuju da proizvod bude kvalitetan sa globalno prihvatljivom cenom.

Poslovna izvrsnost zahteva razvoj poslovanja sa korisnikom u centru pažnje savremene organizacije, odnosno stalno unapređenje kvaliteta poslovanja zasnovanog na produktivnosti znanja, kao i poslovanje koje je usklađeno sa zahtevima interesnih grupa iz okruženja. To podrazumeva i značajnu izmenu poslovne filozofije preduzeća. Poslovne organizacije koje na adekvatan način primenjuju savremene metode i tehnike upravljanja, imaju bolju šansu da unaprede konkurentsku sposobnost na globalnom tržištu i da vremenom zauzmu stabilnu tržišnu poziciju.

U tom smislu posmatrano, neophodno je da domaća preduzeća aktivno primenjuju upravljačke tehnike koje se fokusiraju ka razvoju konkurentnosti. U pitanju je primena marketing odnosa, integrisanih menadžment sistema, kao i drugih upravljačkih tehnika koje se baziraju na znanju.

Generalna hipoteza istraživanja je potvrđena – kreiran je teorijski model za implementaciju atributa marketinga koji determinišu konkurentnost domaćih preduzeća, koji u sebi integriše zahteve i potrebe savremenih poslovnih organizacija u funkciji postizanja

¹⁸⁴ Dorđević, D., Čočkalović, D., Bešić, C., Bogetić, S., *The role of quality in process of improving competitiveness of domestic economy*, International Journal of Advance Quality, Vol. 46, No. 1, 2018, JUSK, Beograd, pp. 21-26.

konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća i poslovne izvrsnosti, uzimajući u obzir uspostavljanje novih konkurentskih odnosa na globalnom tržištu i određene specifičnosti ekonomije u tranziciji u uslovima globalne ekonomske krize.

Potvrđene su i posebne hipoteze – *posebna hipoteza 1* – domaća preduzeća nedovoljno primenjuju savremene metode i tehnike marketinga, što dovodi do loše konkurentne sposobnosti u međunarodnim okvirima.

Pravac unapređenja konkurentnosti domaćih preduzeća podrazumeva adekvatnu primenu savremenih metoda i tehnika upravljanja, širu i sveobuhvatniju primenu sistema menadžmenta kvalitetom i integrisanih menadžment sistema u funkciji unapređenja kvaliteta poslovanja, poslovanje zasnovano na unapređenju produktivnosti znanja i razvoj inovativnog delovanja u domaćim preduzećima.

Potvrđena je i *posebna hipoteza 2* – primena savremenog marketing koncepta unapređuje efikasnost poslovanja i utiče na unapređenje konkurentne sposobnosti, dugoročno posmatrano.

Potvrđena je i *posebna hipoteza 3* – unapređenjem poslovnog ambijenta stvaraju se uslovi za razvoj konkurentnosti preduzeća i jačanje položaja na globalnom tržištu.

Model za implementaciju atributa marketinga koji determinišu konkurentnost domaćih preduzeća **podrazumeva** sledeće elemente: *analizu zahteva tržišta, najznačajnije faktore za unapređivanje poslovanja domaćih preduzeća, glavne prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća, najznačajnije karakteristike savremene organizacije, proces upravljanja marketingom, ciljeve marketinga, implementaciju metoda i tehnika upravljanja marketingom, smernice za unapređenje poslovanja, analizu zadovoljstva interesnih grupa, stalno unapređenje poslovanja.*

Kao **najznačajniji faktori za unapređenje poslovanja** domaćih preduzeća ističu se: *unapređenje kvaliteta poslovanja (20,49%), usavršavanje zaposlenih (20,22%), povećanje produktivnosti poslovanja (13,11%), usavršavanje tehničko-tehnološke osnove poslovanja (11,61%), razvoj i primena informacionih tehnologija (11,48%).*

Kao **glavne prepreke koje utiču na razvoj konkurentnosti domaćih preduzeća** uočavaju se: *nedostatak finansijskog kapitala (27,34%), nedostatak resursa (20,05%),*

nedostatak znanja (17,72%), zastarela oprema i tehnologija (17,31%) i neadekvatna primena savremenih metoda i tehnika upravljanja (6,87%).

Anketirani rukovodioci su definisali i glavne **karakteristike koje treba da poseduje moderna organizacija**, i to su: *efikasnost (20,08%), inovativnost (19,39%), produktivnost (14,37%), kreativnost (11,99%) i fleksibilnost (9,9%)*.

Kao najznačajnije **ciljeve marketinga**, analizirani rukovodioci ističu sledeće: *unapređenje kvaliteta poslovanja (38%), postizanje vrednosti za korisnika (22%), razvoj konkurentske sposobnosti (18%), postizanje poslovne izvrsnosti (13%), izlazak na globalno tržište (7%)*.

Analizirani rukovodioci ističu sledeće **metode i tehnike marketinga** koje se koriste u funkciji uspostavljanja konkurentnosti: *analiza zadovoljstva korisnika (16,83%), unapređenje prodaje (16,40%), odnosi s javnošću (11,08%), direktni marketing (10,93%), brendiranje (10,07%)*.

Takođe, prezentovani model polazi od fokusa ka potrošačima i njihovim zahtevima u odnosu na poslovnu organizaciju, a zaokružuje se analizom zadovoljstva interesnih grupa i relacijama koje se javljaju po osnovu zahteva potrošača u međusobnim odnosima.

Glave smernice za unapređenje, u odnosu na rezultate predstavljenog modela, su **razvoj marketing odnosa** koji treba da bude u korelaciji sa **stalnim unapređenjem kvaliteta poslovanja i permanentnim usavršavanjem znanja domaćih rukovodioca**.

Isto tako, **analizirani rukovodioci** su u proteklih godinu dana bili na usavršavanju najčešće iz oblasti *razvoja proizvoda i usluga (19,83%), kvaliteta (17,24%), upravljanja ljudskim resursima (15,52%), upravljanja informacionim sistemima (11,64%), marketinga (11,64%), međunarodnog poslovanja (8,62%), upravljanja tehničkim sistemima (7,76%) i poslovne administracije (6,9%)*.

Kada se radi o procesu **usavršavanja zaposlenih** u domaćih preduzećima, najveći broj ispitanika, njih **19,24%**, istaklo je da su se zaposleni usavršavali iz oblasti *upravljanja kvalitetom*. Zatim slede ispitanici koji su istakli da je najznačajnija oblast usavršavanja zaposlenih bila *upravljanje informacionim tehnologijama (17,18%), razvoj proizvoda i usluga (16,49%),*

marketinga (14,43%), upravljanje ljudskim resursima (11,34%), upravljanje tehničkim sistemima (7,9%), poslovna administracija (7,56%), međunarodno poslovanje (5,15%).

Kao glavni pravci unapređenja marketinga u domaćim preduzećima mogu se izdvojiti sledeći: *primena integralnog marketing koncepta, adekvatnije formiranje organizacione celine za marketing u domaćim preduzećima, planski pristup planiranju marketinga u funkciji uspešnog upravljanja marketing funkcijom, adekvatnija i brža primena savremenih metoda i tehnika marketinga.*

Osim toga, prezentovani **model za unapređivanje efikasnosti poslovanja preduzeća** ukazuje na neophodnost implementacije savremenog marketing koncepta – **marketinga odnosa**. Marketing odnosa podrazumeva novi model razmišljanja zasnovan na *informacijama, interaktivnosti inovacijama i povezivanju*. Implementacija i razvoj integrisanih menadžment sistema predstavlja osnovu za postizanje ciljeva poslovne izvrsnosti i konkurentnosti organizacije. Model koji je prezentovan treba da obezbedi unapređenje konkurentnosti domaćih preduzeća na globalnom tržištu, uzimajući u obzir i sledeće činjenice: uvažavanje ekonomske realnosti domaće ekonomije, uvažavanje realnosti tranzicionih tokova i negativnih efekata ekonomske krize iz 2008. godine, prihvatanje činjenice da inostrani partneri domaćih preduzeća iz EU insistiraju na primeni međunarodnih upravljačkih standarda i standardizaciji kvaliteta poslovanja.

Posebno je bitno povezivanje ciljeva unapređenja kvaliteta poslovanja i poslovne izvrsnosti sa ciljevima marketinga u domaćim preduzećima.

Primena savremenih marketinga tehnika je ključni preduslov za uspešnije poslovanje domaćih preduzeća. Za ekonomije u tranziciji je tipično da rukovodioci preduzeća pogrešno razumeju marketing kao koncept i poslovnu praksu. Domaća preduzeća treba da koriste inostrana poslovna iskustva u procesu internacionalizacije, a to pretpostavlja da aktivno primenjuju *marketing koncept i savremene marketing tehnike*, uzimajući u obzir potrebu primene i drugih savremenih metoda i tehnika upravljanja, poput **integrisanih menadžment sistema, benčmarkinga, reinženjeringa** itd. Većina savremenih metoda i tehnika upravljanja se zasniva na **znanju**.

Implementiranje globalnih iskustava i međunarodno potvrđene poslovne prakse, kao i savremenih upravljačkih metoda i tehnika jesu osnov za stalno unapređenje efikasnosti poslovanja domaćih preduzeća i razvoj konkurentske sposobnosti na globalnom tržištu. To podrazumeva da preduzeća sveobuhvatnije prihvate koncept marketing odnosa i sistem menadžment kvalitetom i integrisanih menadžment sistema, koji predstavljaju osnovu za jačanje konkurentske sposobnosti domaćih poslovnih organizacija u međunarodnim razmerama.

8.



PRILOZI

8.1. PRIKOG I – OSNOVNI INSTRUMENT ISTRAŽIVANJA

U P I T N I K

„Razvoj modela za primenu atributa marketinga u cilju obezbeđenja konkurentnosti preduzeća“

STAVOVI RUKOVODILACA ORGANIZACIJA

Poštovani,

Upitnik koji se nalazi pred Vama predstavlja instrument istraživanja koje se realizuje u okviru rada na doktorskoj disertaciji pod nazivom „*Razvoj modela za primenu atributa marketinga u cilju obezbeđenja konkurentnosti preduzeća*“.

Molimo Vas da pažljivo pročitate i popunite ovaj upitnik, jer smatramo da će Vaše mišljenje biti izuzetno dragoceno kod analize navedene problematike, a u funkciji unapređivanja konkurentnosti domaćih preduzeća. **Anketa je anonimna.**

Unapred hvala na saradnji!

I OPŠTI PODACI O ORGANIZACIJI I ISPITANIKU

1. Veličina organizacije u kojoj radite:

- 1) do 10 zaposlenih,
- 2) do 50 zaposlenih,
- 3) do 250 zaposlenih,
- 4) preko 250 zaposlenih.

2. Vlasnička struktura organizacije u kojoj radite:

- 1) privatno vlasništvo,
- 2) državno vlasništvo,
- 3) _____.

3. Oblast poslovanja organizacije u kojoj radite:

- | | |
|----------------------------------|---------------------------|
| 1) Industrija, | 7) Finansije, |
| 2) Energetika, | 8) Obrazovanje i kultura, |
| 3) Građevinarstvo, | 9) Zanatstvo, |
| 4) Saobraćaj i telekomunikacije, | 10) Poljoprivreda, |
| 5) Trgovina, | 11) Usluge, |
| 6) Turizam, | 12) Nešto drugo _____. |

4. Pozicija ispitanika u organizaciji koja je predmet analize:

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 1) vlasnik preduzeća, | 6) menadžer, |
| 2) direktor preduzeća, | 7) direktor sektora, |
| 3) zamenik direktora, | 8) rukvodilac službe, |
| 4) pomoćnik direktora, | 9) rukvodilac odeljenja, |
| 5) savetnik, | 10) _____. |

5. Stepen stručne spreme ispitanika:

- | | |
|-------|----------|
| 1) IV | 4) VII/1 |
| 2) V | 5) VII/2 |
| 3) VI | 6) VIII |

II STAVOVI ISPITANIKA

1. Da li se u Vašoj organizaciji primenjuje marketing koncept?

a) da

b) ne

2. Ako je odgovor potvrđan, objasnite kako:

1) kao integralni koncept,

4) prema potrebi,

2) u okviru razvojnih projekata,

5) _____.

3) parcijalno, u odnosu na poslovanje,

3. Da li u vašem preduzeću postoji organizaciona jedinica koja se bavi marketingom?

a) da

b) ne

4. Ako organizaciona jedinica postoji, navedite u kom obliku:

1) direkcija za marketing,

2) sektor za marketing,

3) služba za marketing,

4) odeljenje za marketing,

5) _____.

5. Da li se marketing planira?

a) da

b) ne

6. Ako je odgovor potvrđan, na koji period se planira?

1) prema projektu,

2) meseca,

3) 6 meseci,

4) 12 meseci,

5) dve godine i više.

7. Koji je osnovni pristup prilikom određivanja i izdvajanja finansijskih sredstava za potrebe realizacije marketing aktivnosti? Prema:

1) finansijskim mogućnostima,

2) ciljevima i zadacima,

3) konkurenciji kao merilu,

4) procentu od prometa (prodaje),

5) _____.

8. Koji su najznačajniji ciljevi marketinga u preduzeću u kome radite?

1) postizanje poslovne izvrsnosti,

2) stalno unapređenje kvaliteta poslovanja,

3) razvoj konkurentske sposobnosti,

4) postizanje vrednosti za korisnika,

5) izlazak na globalno tržište,

6) _____.

9. Koje su najzastupljenije marketinške aktivnosti u Vašem preduzeću (zaokružiti do tri odgovora):

- | | |
|---|---|
| 1) interaktivna marketing komunikacija, | 7) lateralni marketing, |
| 2) analiza zadovoljstva korisnika, | 8) ekonomska propaganda, |
| 3) direktni marketing, | 9) unapređenje prodaje, |
| 4) mrežni marketing, | 10) odnosi s javnošću, |
| 5) upravljanje odnosima sa korisnicima (CRM), | 11) korporativna društvena odgovornost (KDO), |
| 6) brendiranje, | 12) _____. |

10. Ocenite nivo inovativnosti Vaše organizacije:

- 1) visok,
- 2) zadovoljavajući,
- 3) prosečan,
- 4) nizak.

11. Ocenite Vašu organizaciju sa aspekta unapređenja produktivnosti znanja:

- 1) organizacija koja stvara znanje,
- 2) organizacija zasnovana na znaju,
- 3) organizacija zasnovana na resursima,
- 4) tradicionalna organizacija,
- 5) _____.

12. Ocenite nivo konkurentske sposobnosti Vaše organizacije na domaćem tržištu:

- 1) visok,
- 2) zadovoljavajući,
- 3) prosečan,
- 4) nizak.

13. Osnovne karakteristike savremene organizacije prema Vašem mišljenju su (zaokružiti do tri odgovora):

- 1) Inovativnost,
- 2) Fleksibilnost,
- 3) Kreativnost,
- 4) Kretanje informacija u organizaciji,
- 5) Produktivnost,
- 6) Efikasnost,
- 7) Tehnološka objedinjenost organizacije,
- 8) Integrisanost organizacije,
- 9) _____.

14. Navedite koji su osnovni faktori unapređenja poslovanja u domaćim preduzećima (zaokružiti do tri odgovora):

- 1) unapređenje kvaliteta poslovanja,
- 2) razvoj integrisanih menadžment sistema,
- 3) usavršavanje zaposlenih,
- 4) razvoj savremenog marketing koncepta,
- 5) povećanje produktivnosti poslovanja,
- 6) usavršavanje tehničko-tehnološke osnove poslovanja,
- 7) internacionalizacija poslovanja domaćih preduzeća,
- 8) razvoj i primena informacionih tehnologija,
- 9) kreiranje poslovnih alijansi,
- 10) formiranje klastera,
- 11) _____.

15. Navedite glavne prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća (zaokružiti do tri odgovora):

- 1) nedostatak resursa,
- 2) nedostatak finansijskog kapitala,
- 3) nedostatak znanja,
- 4) zastarela oprema i tehnologije,
- 5) neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta,
- 6) neadekvatna primena marketing koncepta,
- 7) poslovanje koje se ne zasniva na međunarodnim upravljačkim standardima,
- 8) nedovoljno podsticajni poslovni ambijent,
- 9) nedovoljno korišćenje inostranih poslovnih iskustava i modela poslovanja,
- 10) _____.

16. Da li je u Vašoj organizaciji implementiran koncept kvaliteta prema zahtevima serije standarda ISO 9000? (ukoliko je odgovor ne, pređite na pitanje broj 19)

a) da

b) ne

17. Ako je odgovor potvrđan, kada ste uveli sistem upravljanja kvalitetom (QMS)?

- 1) pre 6 meseci,
- 2) pre 12 meseci,
- 3) pre 18 meseci,
- 4) pre 24 meseca,
- 5) pre više od 24 meseca.

18. Da li razvijate integrisani menadžment sistem (QMS + EMS + OHSAS+CSR)?

a) da

b) ne

19. Da li je neko od Vaših zaposlenih u poslednjih godinu dana bio na usavršavanju iz oblasti menadžmenta?

a) da

b) ne

20. Ako je odgovor potvrđan, navedite oblast usavršavanja (zaokružiti do tri odgovora):

- 1) kvalitet,
- 2) upravljanje informacionim sistemima,
- 3) marketing,
- 4) poslovna administracija,
- 5) upravljanje ljudskim resursima,
- 6) razvoj proizvoda i usluga,
- 7) upravljanje tehničkim sistemima,
- 8) međunarodno poslovanje,
- 9) _____.

21. Da li ste Vi kao rukovodilac u poslednjih godinu dana bili na usavršavanju iz oblasti menadžmenta?

a) da

b) ne

22. Ako je odgovor potvrđan, navedite oblast usavršavanja (zakružiti do tri odgovora):

- 1) kvalitet,
- 2) upravljanje informacionim sistemima,
- 3) marketing,
- 4) poslovna administracija,
- 5) upravljanje ljudskim resursima,
- 6) razvoj proizvoda i usluga,
- 7) upravljanje tehničkim sistemima,
- 8) međunarodno poslovanje,
- 9) _____.

23. Da li prema Vašem mišljenju postoje domaća preduzeća koje se mogu okarakterisati kao organizacije koje su konkurentne u međunarodnim okvirima?

a) da

b) ne

24. Ukoliko je odgovor potvrđan, navedite neka od domaćih preduzeća koje se mogu okarakterisati kao organizacije koje su konkurentne u međunarodnim okvirima:

25. Na skali od 1 do 5 ocenite značaj marketinga za unapređenje poslovanja preduzeća (zaokružite odgovarajući broj):

1 2 3 4 5

26. Na skali od 1 do 5 ocenite uspešnost primene koncepta marketinga u Vašoj organizaciji za period od poslednje tri poslovne godine (zaokružite odgovarajući broj):

1 2 3 4 5

27. Ukoliko imate komentar ili sugestije, koji nisu obuhvaćeni napred navedenim pitanjima, molimo Vas da to napišete:

9.



LITERATURA

LITERATURA

- 1) **A Prediction for Globalization in 2018**, WEF 2018, www.weforum.org.
- 2) Aleksašenko Sergej, **Ruskoj ekonomiji potreban recept za rast**, Russia Beyond 2017, www.rs.rbth.com
- 3) Acharol R.S., Kotler Ph., **Frontier of the Marketing Paradigm in the Third Millenium**, Journal of academic marketing science, Vol. 40, No. 1, January 2012, pp. 35-52, www.springer.com
- 4) Adižes Isak, **Kako upravljati u vreme krize**, Asee, Novi Sad, 2009.
- 5) Adižes Isak, **Upravljanje promenama**, Adižes, Novi Sad, 2006.
- 6) **Annex SL – Proposal for management system standards**, ISO/IEC 2012.
- 7) Atali Žak, **Kratka istorija budućnosti**, Arhipelag, Beograd, 2010.
- 8) Bersten F., Frimen Č., Lardi N., Mičel D., **Uspon Kine**, Službeni glasnik, Beograd, 2011.
- 9) Bešić Cariša, **Benčmarketing – put ka poslovnoj izvrsnosti**, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2006.
- 10) Bešić C., Sajfert Z., Damnjanović A., **Menadžment promena**, Fakultet tehničkih nauka u Čačku, Čačak, 2009.
- 11) Bešić C., Nikolić M., Damnjanović A., **Strategijski menadžment**, Fakultet tehničkih nauka u Čačku, Čačak, 2010.
- 12) Bešić Cariša, **Primena koncepta benčmarkinga u domaćim poslovnim organizacijama**, Zbornik radova 8. međunarodne konferencije, Istraživački centar DQM, Čačak, 2005, str. 645-651.
- 13) Bešić C., Čočkalo D., Đorđević D., Bogetić, S., **The Analysis of Aspects of Food Industry Competitiveness in Serbia**, Ekonomika poljoprivrede, Vol. 61, No. 3, 2014, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, pp. 647-659.
- 14) Bešić C., Vučenović V., Krnjević-Mišković Z., Pajić N., **Holistička organizacija šampionskog rukovođenja**, Grafopapir, Banja Luka, 2014.
- 15) Bešić C., Đorđević D., **Korporativna društvena odgovornost**, Fakultet tehničkih nauka u Čačku, Čačak, 2015.
- 16) Bešić C., Đorđević D., **Menadžment znanja**, Fakultet tehničkih nauka u Čačku, Čačak, 2014.
- 17) Bešić C., Đorđević D., **Benčmarketing**, Fakultet tehničkih nauka u Čačku, Čačak, 2014.

- 18) Bešić C., Đorđević D., Čočkalović D., Bešić S., **The Corporate Social Responsibility as a Base of Business**, 13. International Research/Expert Conference: „Trends in the Development of Machinery and Associated technology – TMT 2009“, Hammamet, Tunisia, 16-21. October 2009, Muhendislik Fakultesi Istanbul, ETSEI de Barcelona, Faculty of Mechanical Engineering in Zenica, pp. 245-248.
- 19) Bešić C., Krnjević-Mišković Z., Đorđević D., **The Role of Knowledge in the Development Process of Competitive Ability of Domestic Companies on the Global Market**, III International Conference LEMiMA, 18-20. April 2013, Belgrade, FSOM & FORKUP, pp. 214-220.
- 20) Bešić C., Sajfert Z., Jakovljević Lj., **Liderstvo kao preduslov unapređenja konkurentnosti domaćih poslovnih subjekata**, Zbornik radova naučnog skupa: „Menadžment i liderstvo“, decembar 2007, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janičić i Danica Karić“, Beograd.
- 21) Bogetić S., Đorđević D., Čočkalović D., **The Impact of Students Entrepreneurship Education on Self-Employment and Business Start-Up Intentions: Research Results From Serbia**, The 7th International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development ICERID 5-6. June 2014, Nicosia Cyprus, Proceedings, pp. 133-142.
- 22) Bogetić S., Đorđević D., Čočkalović D., **Analiza stavova mladih u vezi sa razvojem preduzetništva**, Zbornik radova savetovanja Udruženja ekonomista Beograda, Pirot, jun 2013, Udruženje ekonomista Beograda.
- 23) Bogetić S., Đorđević D., Čočkalović D., **The Incitement of Entrepreneurial Behavior of Young people in the Republic of Serbia**, IV International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development, 5/7. May 2011, Ohrid, Macedonia, National Center for Development of Innovation and Entrepreneurship Learning, Skopje, pp. 104-110.
- 24) Bogetić S., Đorđević D., Čočkalović D., Bešić C., **Uloga društvenih mreža kod promovisanja koncepta društveno odgovornog poslovanja u Srbiji**, Zbornik radova Evropske nedelje kvaliteta 2013, Novi Sad, 20. novembar 2013, JUSK, Beograd, str. 1-5.
- 25) Bogetić S., Đorđević D., Randić D., **Unapređenje procesa obrazovanja za preduzetništvo – mladi kao preduzetnici**, Zbornik radova Nacionalne konferencije sa međunarodnim učešćem: „RPP 2011“, Tehnički fakultet, Čačak, 23-25. septembar 2011.

- 26) Bogetić S., Randić D., Đorđević D., **Društveno odgovorno poslovanje kao faktor razvoja konkurentnosti preduzeća u Republici Srbiji**, Zbornik radova Međunarodne konvencije o kvalitetu, 05-07. jun 2012, JUSK, Beograd, str. 213-216.
- 27) Bojadić Suzana, **U državnim firmama ne rade ni četiri sata dnevno**, Novac, 25.09.2010, Ringier, Beograd.
- 28) Brenson Ričard, **Ništa nije nemoguće**, Plato, Beograd, 2010.
- 29) Burdet Douglas, **Marketing 4.0 by Philip Kotler**, Marketing Insider Group, 9, 2016, www.marketinginsidergroup.com
- 30) Bžežinski Zbignjev, **Amerika – Kina i sudbina sveta**, Albatros plus, Beograd, 2013.
- 31) **Chinas 9000 Billion new Silk Road**, World Economic Forum, april 2018, www.weforum.org
- 32) Crnko Krešimir, **Japanski poslovni kodeks**, Profil, Zagreb, 2013.
- 33) Cockalo D., Djordjevic D., Petrevska M., Sajfert Z., **Providing Customer Satisfaction – The Model of Business Strategy**, Advances in Business – Related Scientific Research Conference 2010 (ABSRC 2010), September 8-10, 2010, Olbia, Sardinia, Italy, Edukator, Koper.
- 34) Čeha Milenko, **Korporativna društvena odgovornost i razvoj konkurentske sposobnosti**, Međunarodna konvencija o kvalitetu, 02-05. jun 2014, Beograd, JUSK, Zbornik radova.
- 35) Čoćkalo, D., Bešić, C., Đorđević, D., Bogetić, S., **Socially Responsible Business and Competitiveness in Serbia – Attitudes of Students**, *Sovremenna Ekonomika – Problemy, Tendenci, Perspektivy*, Vol. 10, No. 1, 2014, Muromski institut – filijal Vladimirovskogo gos. Universiteta, Russia, pp. 141-159.
- 36) Čoćkalo D., Bešić C., Đorđević D., Bogetić S., **From Customer Satisfaction to CSR in Serbian Conditions – a Review of Literature and Business Practice**, *Strategic Management*, Vol. 17, No. 4, 2012, Ekonomski fakultet Subotica, str. 50-58.
- 37) Čoćkalo D., Đorđević D., Bogetić S., Sajfert D., **Entrepreneurial Knowledge and Improvement of Business Quality**, *Proceedings of 16th QMOD – ICQSS*, September 4-6, 2013, Portorož Slovenia, Lund University, University of Maribor, Linköping University, pp. 473-486.
- 38) Čoćkalo D., Đorđević D., Bogetić S., Bešić C., Gligorović B., **Entrepreneurship Motivations and Business Star Up Intentions Among Students in Serbia – Research Results**, *Sovremenna*

- Ekonomika – Problemy, Tendenci, Perspektivy, Vol. 9, No. 2, 2013, Muromski institut – filial Vladimirskogo gos. Universiteta, Russia.
- 39) De Bono Edvard, **Kurs razmišljanja**, Adžes, Novi Sad, 2008.
- 40) De Geogre Richard T., **Poslovna etika**, Filip Višnjic, Beograd, 2003.
- 41) Deming Edwards, **Nova ekonomska nauka**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
- 42) Deming Edwards, **Kako izaći iz krize**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
- 43) Douglas S., Craig S., **Izazovi globalnog okruženja i marketing strategija**, Marketing, Vol. 28, No. 3, 1997, Interma Net Ltd, Beograd, 1997, pp. 139-147.
- 44) Drucker Peter, **Veština delotvornog direktora**, Adžes, Novi Sad, 2006, str. 68.
- 45) Drucker Peter, **Upravljanje u novom društvu**, Adžes, Novi Sad, 2005.
- 46) Drucker Peter, **Moj pogled na menadžment**, Adžes, Novi Sad, 2003.
- 47) Drucker Peter, **Inovacije i preduzetništvo**, PS Grmeč-Privredni Pregled, Beograd, 1996.
- 48) Drucker Peter, **Postkapitalističko društvo**, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995.
- 49) Đorđević D., Bešić C, **Korporativna društvena odgovornost kao pretpostavka konkurentnosti u savremenom poslovanju**, Tehnika, godina LXV, broj 1-2, 2010, SITS, Beograd, str. 17-21 (Menadžment).
- 50) Đorđević D., Bešić C., **The Measurement of the Beneficiaries Satisfaction of High Education Organization – Premise for Aims of European Integration Deployment in the Domain of Education**, Annals of the Oradea University – Fascicle of Management and Technological Engineering, S4, pag. 301, 1531-1534. Oradea University, June 2006.
- 51) Đorđević D., Bešić C., **Odnosi s javnošću**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2005.
- 52) Đorđević D., Bešić C., **Marketing komuniciranje**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2004.
- 53) Đorđević D., Bešić C., Bogetić S., **Osnove funkcionisanja savremene ekonomije**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2004.
- 54) Đorđević D., Bogetić S., **Korporativna društvena odgovornost i unapređenje konkurentnosti domaćih preduzeća**, Zbornik radova konferencije *European Quality Week 2007. in Serbia – Quality in Europe: Innovation and Care*, November 22-23, 2007, Novi Sad, JUSK.

- 55) Đorđević D., Bogetić S., Bešić C., **Corporate Social Responsibility and Quality Improvement**, 3. International Quality Conference, May 2009, Kragujevac, Faculty of Mechanical Engineering Kragujevac, Center for Quality Kragujevac, pp. 119-127.
- 56) Đorđević D., Bogetić S., Čočkalović D., **The Interdependence of Integrated Management Systems and Corporate Social Responsibility**, 4. International Quality Conference, May 19-22. 2010, Kragujevac, Faculty of Mechanical Engineering Kragujevac, Conference Manual, pp. 229-236.
- 57) Đorđević D., Bogetić S., Čočkalović D., **Korporativna društvena odgovornost i održivi razvoj**, Zbornik radova sa V simpozijuma: „Reciklažne tehnologije i održivi razvoj“, Soko Banja, 12-15. septembar 2010, Tehnički fakultet, Bor, str. 456-462.
- 58) Đorđević D., Čeha M., Sajfert D., Gligorović B., **Corporate Social Responsibility and Business Excellence**, IV International Symposium: „Engineering Management and Competitiveness“, June 20-21, 2014, Proceedings, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, pp. 30-34.
- 59) Đorđević D., Čočkalović D., **Poslovno planiranje**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2012.
- 60) Đorđević D., Čočkalović D., **Osnove marketinga**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2010.
- 61) Đorđević D., Čočkalović D., **Upravljanje kvalitetom**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007.
- 62) Đorđević D., Čočkalović D., **Poslovna etika i pravo**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2007.
- 63) Đorđević D., Čočkalović D., **Društvena odgovornost preduzeća**, Zbornik radova osme Međunarodne konferencije: „Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću – DQM 2005“, Beograd, 15-16. jun 2005, Istraživački centar DQM Čačak, str. 682-687.
- 64) Đorđević D., Čočkalović D., Bogetić S., **Perspektive razvoja konkurentnosti domaćih preduzeća**, Zbornik radova Međunarodne konvencije o kvalitetu, jun 2013, JUSK, Beograd.
- 65) Đorđević D., Čočkalović D., Bogetić S., Zbornik radova konferencije: „Analiza konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća u svetlu novih globalnih tokova“, JUSK ICQ 2010 – Razvoj poslovne izvrsnosti i konkurentnosti domaćih preduzeća, 31. maj – 03. jun 2010, JUSK, Beograd, str. 332-335.
- 66) Đorđević D., Čočkalović D., Bogetić S., **Novi model upravljanja i razvoja konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća**, Zbornik radova, JUSK ICQ 2011 – četvrta konferencija:

- „Razvoj poslovne izvrsnosti i konkurentnost domaćih preduzeća“, JUSK, Beograd, 2011, str. 71-74.
- 67) Đorđević D., Čočkalović D., Bogetić S., Bešić C., **Development of Business Excellence and Competitiveness of Domestic Companies**, International Journal Advanced Quality, Vol. 40, No. 4, 2012, UASQ, Belgrade, pp. 36-41.
- 68) Đorđević D., Čočkalović D., Bešić C., Bogetić S., **The Role of Quality in Process of Improving Competitiveness of Domestic Economy**, International Journal of Advance Quality, Vol. 46, No. 1, 2018, JUSK, Beograd, pp. 21-26.
- 69) Đorđević D., Čočkalović D., Čeha M., Gligorović B., **Corporate Social Responsibility and Sustainable Development**, IV International Conference: „Ecology of urban areas 2014“, October 9-10, 2014, Proceedings, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, pp. 505-511.
- 70) Đorđević D., Čočkalović D., Gligorović B., Sajfert D., **Clean Technologies and Regional Economic Development**, III International Conference: „Ecology of urban areas 2013“, October 11, 2013, Zrenjanin, Proceedings, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, pp. 350-355.
- 71) Đorđević D., Čočkalović D., Bogetić S., Vasić Ž., Sajfert Z., **Improving Business Quality of Serbian Companies – the Role of Knowledge**, Proceedings of the V International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development, June 1-2, 2012, Sofia University, Sofia Bulgaria, pp. 206-212.
- 72) Đorđević D., Đekić I., **Osnove upravljanja kvalitetom**, Teagraf, Beograd, 2001.
- 73) Đorđević D., Đorđević Lj., **Social Aspect of Quality and Competitiveness Improvement**, Communications in Dependability and Quality Management – An International Journal, Vol. 9, No. 2, 2006, The Research Center of Dependability and Quality Management, Cacak, Serbia, 2006, pp. 13-17.
- 74) **Ekonomija Brazila u najlošijem stanju od 1930. godine**, Srbija danas, 27.04.2018, www.srbijadanas.com
- 75) Erić Dejan, **Uvod u menadžment**, Čigoja, Beograd, 2000.
- 76) **Evropska nagrada za CSR partnerstvo u Srbiji 2013**, SmartKolektiv Beograd i Forum poslovnih lidera Srbije, 2013, www.fpl.rs
- 77) Fajol Anri, **Opšti i industrijski menadžment**, Adžes, Novi Sad, 2006.

-
- 78) Ferguson Nil, **US-China Trade Deal More Likely Than Trade War**, WEF 2018, www.weforum.org.
- 79) Ferguson Nil, **Civilizacija**, Službeni glasnik, Beograd, 2013.
- 80) Francesco, A.M., Gold, B.A., **International Organization Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 1998.
- 81) Fridman Milton, **Kapitalizam i sloboda**, Global Book, Novi Sad, 1997.
- 82) **Fundamental concepts**, EFQM 2013, www.efqm.org
- 83) Galbraith John Kenneth, **Dobro društvo**, PS Grmeč, Beograd, 2001.
- 84) Galbraith John Kenneth, **Ekonomija u perspektivi**, Mate, Zagreb, 1995.
- 85) Ghemawat Pankaj, **Redefiniranje globalne strategije**, Mate, Zagreb, 2010.
- 86) Gigović B., Radisavljević I., **Samo 6,5% ima fakultetsku diplomu**, Blic, 19.09.2010. Ringier, Beograd.
- 87) Grozdanić R., Đorđević D., **Osnove ekonomije**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 1999.
- 88) Grubor Aleksandar, **Marketing menadžment u funkciji razvoja novog privatnog sektora**, Poslovna ekonomija, Vol. 6, br. 1, 2012, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, str. 79-90.
- 89) Grubor Aleksandar, **Marketing u kriznom periodu**, Poslovna ekonomija, Vol. 5, br. 1, 2011, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica, str. 319-334.
- 90) Grubor Aleksandar, **Globalna marketing konkurentnost**, Ekonomske teme, decembar 2011, Vol. 49, br. 4, Ekonomski fakultet, Niš, str. 651-667.
- 91) Hamel Gari, **Budućnost menadžmenta**, Asee, Novi Sad, 2009.
- 92) **Inovacije koje će promeniti poslovanje**, Novac, 20.03.2010, Ringier, Beograd, str. 6.
- 93) **ISO CD 9001 Requirments With Guide for Use**, ISO, 2012.
- 94) Jakopin Edvard, **Okvir nove strategije i politike razvoja industrije Srbije**, Forum Nacionalne tehnološke platforme Srbije, Beograd, jun 2011, Akademija inženjerskih nauka Srbije, Ministarstvo prosvete Republike Srbije i PKS, www.pks.org.
- 95) James Paul, **Total Quality Management**, Prentice Hall Europe, Hertfordshire, 1996.
- 96) Jergin D., Stanislav J., **Komandni visovi**, Narodna knjiga, Beograd, 2004.
- 97) Jović Mile, **Međunarodni marketing - od izvoznog ka globalnom konceptu**, Trim Soft Trade, Beograd, Međunarodna marketing agencija, Beograd, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1997.

- 98) Kenichi Ohmae, **Nova globalna pozornica**, Mate, Zagreb, 2007.
- 99) Kisindžer Henri, **Da li je Americi potrebna spoljna politika**, Klub Plus, Beograd, 2011.
- 100) Kotler Philip., **Marketing od A do Z**, Adižes, Novi Sad, 2004.
- 101) Kotler Philip, **Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem**, Adižes, Novi Sad, 2003.
- 102) Kotler Ph., Caslione J., **Kaotika**, Mate, Zagreb, 2009.
- 103) Kotler Ph., de Bes F.T., **Lateralni marketing**, Adižes, Novi Sad, 2005.
- 104) Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., **Marketing 4.0**, John Wiley and Sons Inc, Hoboken, New Jersey, 2017.
- 105) Kotler Ph., Keller K.L., Martinović M., **Upravljanje marketingom**, Mate, Zagreb, 2014.
- 106) Kotler Ph., Keller K.L., **Marketing Management**, Prentice Hall, New Jersey, 2012.
- 107) Kotler Ph., Li N., **Korporativna društvena odgovornost**, Čigoja, Beograd, 2007.
- 108) Kotler Ph., Voungh V., Sounders J., Armstrong G., **Principi marketinga**, Mate, Zagreb, 2007.
- 109) **Kratka istorija korporativne društvene odgovornosti**, SmartKolektiv, Beograd, 2006., www.smartkolektiv.org
- 110) Krauss Michael, **Kotlers Marketing 4.0 Argues the Marketplace Changed, and the Customers is in Charge**, American Marketing Association, april 4, 2017, www.ama.org
- 111) Letica Bartol, **Doba odgovornosti**, Mate, Zagreb, 2010.
- 112) Lindsy William, Petrick Joseph, **Total Quality and Organization Development**, St. Lucie Press, USA, 1997.
- 113) Mahajan Vijju, **Afrika u usponu**, Mate, Zagreb, 2010.
- 114) Masaaki Imai, **Gemba kaizen**, Kaizen institut Srbija, Beograd, 2017.
- 115) Masaki Imaj, **Kaizen**, Mono i Manjana, Beograd, 2008.
- 116) Marinković V., Majstorović V., **Integrirani menadžment sistemi za farmaceutski lanac snabdevanja**, JUSK, Beograd, 2013.
- 117) Martinović Maja, **Najgore bi bilo široko rezati troškove**, Lider, septembar 2009, www.lider.hr
- 118) Matić Branko, **Predgovor novom izdanju knjige Anri Fajola Opšti i industrijski menadžment**, Adižes, Novi Sad, 2006.

- 119) Malešević, K., **Sociološki i etički smisao održivog razvoja**, *Ecologica*, broj 2-3/99, Jugoslovensko društvo za širenje i primenu nauke i prakse u zaštiti životne sredine, Beograd, 1999, str. 1.
- 120) McDonald G., Zepp R., **Poslovna etika – praktični predlozi**, Zbornik radova: „*Poslovna etika*“, priredili Drummond J.I., Bain B., Clio, Beograd, 2001.
- 121) McNamara Carter, **Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers**, <http://www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm>
- 122) Milisavljević Momčilo, **Marketing – suočavanje sa stvarnošću**, *Marketing*, Vol. 45, No. 4, 2014, SEMA, Beograd, str. 267-270.
- 123) Milisavljević Momčilo, **Marketing**, Savremena administracija, Beograd, 2001.
- 124) Milisavljević M., Todorović J., **Planiranje i razvojna politika preduzeća**, Savremena administracija, Beograd, 1987.
- 125) Muni Brajan, **Stvaranje istorije – 100 velikih vođa**, Laguna, Beograd, 2009.
- 126) Naj Džozef, **Budućnost moći**, Arhipelag, Beograd, 2012.
- 127) Nesh Laura, **Otkud sad poslovna etika?**, Zbornik radova: „*Poslovna etika*“, priredili Drummond J.I., Bain B., Clio, Beograd, 2001, str. 23.
- 128) Nikolić Goran, **Ekonomija krize**, Arhipelag, Beograd, 2014.
- 129) **Opening plenary with Xi Jiping President of PR China**, World Economic Forum, Annual Meeting 2017 Davos, WEF, <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2017/sessions/opening-plenary-davos-2017>
- 130) Ote Maks, **Slom dolazi**, Romanov, Novi Sad, 2009.
- 131) Paul James, **Total Quality Management**, Prentice Hall Europe, Hertfordshire, 1996.
- 132) Pande P., Holpp, L., **Što je šest sigma?**, Mate, Zagreb, 2006.
- 133) Pearson Timothy, **The Old Rules of Marketing are Dead**, Mc Graw Hill, New York, 2011.
- 134) Pernick R., Wilder C., **Revolucija čistih tehnologija**, Kompjuter biblioteka, Beograd, 2008.
- 135) Petrović Zoran, **Ekonomska špijunaža**, Draslar partner, Beograd, 2005.
- 136) Pešić Milenko, **Brazil napušta savez BRIKS**, *Politika*, 28.03.2008., Beograd, www.politika.co.rs
- 137) Pokrajac Slobodan, **Menadžment promena i promene menadžmenta**, Topy, Beograd, 2001.
- 138) Porter Majkl, **Konkurentska prednost**, Asee, Novi Sad, 2007.

- 139) **Posustajanje industrije Srbije**, Ekonomist, broj 619-620, 12. april 2012, EMG, Beograd, str. 12-13.
- 140) Preradović Katarina, **Umesto da školujemo, uvozićemo IT stručnjake**, Novac, 06.12.2008, Ringier, Beograd, str. 4-5.
- 141) Rakita Branko, **Međunarodne marketing strategije**, Konzorcijum ekonomskih instituta Jugoslavije, Beograd, 1989.
- 142) Rakita B., Azdeljković D., Marković D., **Business Strategies in Unstable Institutional Environment – Case of BRIC Countries**, Marketing, Vol. 7, No. 2, 2012, Serbian Journal of Management, Tehnički fakultet, Bor, pp. 309-320.
- 143) Rejnert Erik, **Spontani haos**, Čigoja štampa, Beograd, 2010.
- 144) Riderstrale J., Nordstrom K., **Karaoke kapitalizam**, Plato, Beograd, 2006.
- 145) Riderstrale, J., Nordstrom, K., **Funky Business**, Plato, Beograd, 2004.
- 146) Sajfert Zvonko, **Organizacija poslovnih sistema**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2006.
- 147) Sajfert Zvonko, **Istorija naučne misli menadžmenta**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2004.
- 148) Sajfert Z., Adžić S., Cvijanović J., **Korporativno liderstvo**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2012.
- 149) Sajfert Z., Bešić C., Đorđević D., Sajfert V., **Statistical Modeling of Marketing Processes**, Proceedings of the 8th WSEAS Int. Conference on Mathematics and Computers in Business and Economics, Vancouver, Canada, June 19-21, 2007, pp. 233-238.
- 150) Sajfert Z., Bešić C., Petrović N., **Uloga korporativnog preduzetništva u procesu unapređenja kvaliteta poslovanja domaćih preduzeća**, Zbornik radova Međunarodne konvencije o kvalitetu: „Kvalitetom ka evropskim i svetskim integracijama“, Beograd, 27-29. maj 2008, JUSK, Beograd, str. 259-260.
- 151) Sajfert Z., Đorđević D., Atanacković P., **Different Structure of Life Objectives of Managers and Entrepreneurs in Serbia**, Proceedings of the 9th International Scientific Conference: „Management Horizons – Vision and Challenges“, Kaunas, Lithuania, September 27-28, European Management Association, Baltic Management Foundation and Vytautas Magnus University, Kaunas, Lithuania, str. 315-324.

- 152) Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., **Menadžment – istorija i praksa**, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2008.
- 153) Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., **Leksikon menadžmenta**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2006.
- 154) Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., **Menadžment i moć razmene znanja**, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2006.
- 155) Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C., **Menadžment trendovi**, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2006.
- 156) Sandmu Angar, **Istorija ekonomskih ideja**, Službeni glasnik, Beograd, 2013.
- 157) Shein Edgar, **The Art of Managing Human Resources**, Oxford University Press, New York, 1987.
- 158) **SRPS ISO 26000:2011**, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, 2011.
- 159) Stanković Lj., Popović A., **Veličina tržišta kao determinanta nacionalne konkurentnosti Republike Srbije**, Marketing, Vol. 47, No. 3, 2016, SEMA, Beograd, str. 191-204.
- 160) Stead, W.E., Worrell, D.L., Stead, J.G., **Integrativni model za razumevanje i sprovođenje etičnog ponašanja u poslovnim organizacijama**, Zbornik radova: „*Poslovna etika*“, priredili Drummond J.I., Bain B., Clio, Beograd, 2001, str. 74.
- 161) **Šta je društveno odgovorno poslovanje**, Forum poslovnih lidera Srbije, Beograd, 2014., www.fpl.rs
- 162) Šumpeter Jozef, **Teorija privrednog razvoja**, Službeni glasnik, Beograd, 2012.
- 163) Tisen R., Andrisen D., Depre F.L., **Dividenda znanja**, Adižes, Novi Sad, 2006.
- 164) **The challenges to Chinas New Silk Road**, World Economic Forum, april 2018, www.weforum.org
- 165) **The Global Competitiveness Report 2015-2016**, World Economic Forum, 2016.
- 166) **The Future of Marketing According to Philip Kotler**, NEC, February 2018, www.wisdom.nec.com
- 167) **The ISO Survey of ISO ISO 9000 Certificates**, ISO, 2008.
- 168) Thompson A.A.Jr., Sticland A.J. III, Gamble J.E., **Strateški menadžment**, Mate, Zagreb, 2008.
- 169) **Uputstvo za primenu ICC/ESOMAR Međunarodnog kodeksa o društvenim i marketing istraživanjima**, Marketing, broj 2-3, 1996, Interma Net Ltd, Beograd, 1996, str. 149.

-
- 170) **Veliki broj MSP nema marketing odeljenje**, PC Press, 27. decembar 2017, Beograd, www.pcpres.rs
- 171) Velč Džek, **Veština pobeđivanja**, Adižes, Novi Sad, 2005.
- 172) **Virtus nagrada**, Trag fondacija, Beograd, 2014, <http://www.tragfondacija.org/virtus-sr>
- 173) Vračar Dragutin, **Strategije tržišnog komuniciranja**, Privredne vesti: „Europublic“, Beograd, 1997.
- 174) Zairi M., **The TQM legacy – Gurus Contributions and Theoretical Impact**, The TQM Journal, Vol. 25, No. 6, 2013, Emerald Group Publishing Ltd, pp. 659-676, www.emeraldinsight.com/journals