

**UNIVERZITET CRNE GORE
EKONOMSKI FAKULTET PODGORICA**

MR VLADIMIR ĐURIŠIĆ

**Organizacija marketinga u savremenim
kompanijama - analiza primjene u Crnoj Gori**

- Doktorska disertacija -

Podgorica, 2020.

UNIVERSITY OF MONTENEGRO
FACULTY OF ECONOMICS PODGORICA

MSc VLADIMIR ĐURIŠIĆ

Marketing organization in modern companies
– Analysis of the application in Montenegro

- Doctoral thesis -

Podgorica, 2020.

Podaci o doktorandu:

Ime i prezime: Vladimir Đurišić

Datum rođenja: 13. 2. 1988.

Naziv završenog studijskog programa i godina završetka: Doktorske studije
Ekonomskog fakulteta, Univerzitet Crne Gore

UDK, OCJENA I ODBRANA DOKTORSKE DISERTACIJE:**Mentor:**

Prof.dr Nebojša Janićijević, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet

Komisija za ocjenu podobnosti teze i kandidata:

Prof. dr Nebojša Janićijević, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet

Prof. dr Božo Mihailović, redovni profesor, Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet

Prof. dr Jasmina Četković, redovni profesor, Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet

Komisija za ocjenu doktorske disertacije:

Prof. dr Nebojša Janićijević, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet

Prof. dr Božo Mihailović, redovni profesor, Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet

Prof. dr Jasmina Četković, redovni profesor, Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet

Komisija za odbranu doktorske disertacije:

Prof. dr Nebojša Janićijević, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet

Prof. dr Božo Mihailović, redovni profesor, Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet

Prof. dr Jasmina Četković, redovni profesor, Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet

Datum odbrane:

UDK broj: 658.8:005(497.16)(043.3)

REZIME

Marketing organizacija je upravljački proces koji podrazumijeva istovremeno usklađivanje sa eksternim okruženjem i makroorganizacijom preduzeća. Na osnovu pregleda literature koja se bavi ovim problemom, zaključili smo da ne postoji idealan model za organizaciju marketing aktivnosti. Međutim, organizacija marketinga ima pozitivan uticaj na tržišne i finansijske performanse preduzeća samo kada je usklađena sarelevantnim faktorima što su pokazali i rezultati ovog istraživanja.

U cilju sveobuhvatne analize ovog problema smatramo da je, za potrebe ove disertacije, pravilno razlikovati dva nivoa organizacije marketinga, i to: makroorganizacioni i mikroorganizacioni. Makroorganizacioni nivo odnosi se na pozicioniranje funkcije marketinga u makroorganizacionoj strukturi preduzeća, a mikroorganizacioni nivo obuhvata organizaciju marketing aktivnosti unutar sektora. Jedna grupa autora smatra da se sa intezivnijom marketing orijentacijom i procesnim pristupom smanjuje koncentracija marketing aktivnosti u okviru posebnog sektora, pa efikasnost marketing aktivnosti ne zavisi od mikroorganizacionog nivoa. Međutim, u praksi su rijetka preduzeća sa organizacionim dizajnom koji je u cjelosti postavljen na marketing principima pa efikasnost marketing organizacije zavisi od unutrašnje organizacije marketing aktivnosti. Sa tim u vezi, imali smo za cilj da istražimo da li je savremen model organizacije marketinga optimalno rešenje za preduzeća u Crnoj Gori.

Regresionom analizom i metodom reuzorkovanja (*eng. bootstrapping*) na podacima prikupljenim tokom empirijskog istraživanja zaključili smo da samo decentralizacija, od svih dimenzija savremenog modela marketinga, pozitivno utiče na tržišne i finansijske performanse preduzeća. Pogrešno bi bilo zaključiti da organizacija marketinga ne utiče na finansijske performanse, već da savremeni modeli marketing organizacije ne dovode do boljih performansi preduzeća u Crnoj Gori zbog nerazvijene organizacije marketinga. Nakon empirijskog istraživanja, analizom poslovnog slučaja ilustrovali smo hipotezu da je organizacija marketinga u Crnoj Gori u početnoj fazi razvoja.

Ključne riječi: organizacija marketinga, marketing, organizacija, tržišne i finansijske performanse

Naučna oblast: Mikroekonomija

Uža naučna oblast: Marketing i organizacija

ABSTRACT

Marketing organization is a management process that involves simultaneous alignment with the external environment and the macro-organization of the company. Based on the literature review dealing with this issue, we have concluded that there is no ideal model for organizing marketing activities. However, marketing organization has a positive impact on market and financial performance of the company only when it is aligned with relevant factors which was confirmed by results of this research.

In order to provide a comprehensive analysis of this problem, we believe that for the purposes of this dissertation, it is proper to distinguish between two levels of marketing organization, namely: macro-organizational and micro-organizational. The macro-organizational level refers to the positioning of the marketing function in the macro-organizational structure of the enterprise, and the micro-organizational level includes the organization of marketing activities within the sector. One group of authors believes that with a more intensive marketing orientation and process approach, the concentration of marketing activities within a specific sector decreases, so the effectiveness of marketing activities does not depend on the micro-organizational level. However, in practice, companies with organizational design that are entirely set on marketing principles are rare, so the effectiveness of a marketing organization depends on the internal organization of marketing activities. In this regard, we aimed to investigate whether the contemporary model of marketing organization is the optimal solution for businesses in Montenegro.

Regression analysis and bootstrap method which were applied on the data collected during the empirical research showed that only decentralization, of all dimensions of the modern marketing model, has a positive effect on the market and financial performance of the company. It would be wrong to conclude that marketing organization does not affect financial performance, but that modern models of marketing organization do not lead to better performance of businesses in Montenegro due to underdeveloped marketing organization. Following the empirical research, business case analysis has illustrated the hypothesis that marketing organization in Montenegro is in the initial stage of development.

Key words: marketing organization, marketing, organization, market and financial performance

Scientific field: Microeconomics

Sub-scientific field: Marketing and organization

SPISAK TABELA:

Tabela 1: Karakteristike strukturnih konfiguracija	30
Tabela 2: Prednosti i nedostaci jednostavnog modela.....	61
Tabela 3: Prednosti i nedostaci birokratskog modela.....	62
Tabela 4: Prednosti i nedostaci profesionalnog modela.....	63
Tabela 5: Prednosti i nedostaci divizionog modela.....	64
Tabela 6: Prednosti i nedostaci modela adhoc-kratije.....	65
Tabela 7: Prednosti i nedostaci projektnog modela organizacione strukture	67
Tabela 8: Prednosti i nedostaci matričnog modela organizacione strukture	68
Tabela 9: Prednosti i nedostaci procesnog modela organizacione strukture	73
Tabela 10: Pregled karakteristika usluga i poslovni problemi koji iz njih proizilaze	113
Tabela 11: Kriterijumi za centralizaciju ili decentralizaciju marketing organizacije.....	157
Tabela 12: Razlike između funkcionalnog i projektno-matričnog modela	176
Tabela 13: Razlike između instrumentalnog i procesno orijentisanog marketinga.....	181
Tabela 14: Rezultati F testa.....	207
Tabela 15: Rezultati Mann-Whitney rang testa i Kolmogorov-Smirnov testa.....	208
Tabela 16: Rezultati regresione analize	211
Tabela 17: Intervali vrijednosti zavisnih varijabli u odnosu na način organizovanja marketinga	213
Tabela 18: Intervali vrijednosti zavisnih varijabli u odnosu na broj zaposlenih u marketingu	215
Tabela 19: Uticaj nivoa specijalizacije u marketingu na tržišne i finansijske performanse.....	217
Tabela 20: Uticaj mehanizma koordinacije marketing aktivnosti na tržišne i finansijske performanse	220
Tabela 21: Prihod u odnosu na način sagledavanja rezultata marketinga	222
Tabela 22: Uticaj centralizacije na ROA i Neto profitnu maržu	224
Tabela 23: Mjerenje varijabli i deskriptivna statistika	242
Tabela 24: Procijenjeni rezultati modelom strukturnih jednačina (SEM) – ljetnji račun zavisna varijabla.....	244
Tabela 25: Procijenjeni rezultati modelom strukturnih jednačina (SEM) – zimski račun zavisna varijabla.....	245
Tabela 26: K-means klasterizacija – odabir broja klastera.....	255
Tabela 27: RFM atributi klastera	255
Tabela 28: Prediktivna klasifikaciona procedura	256

SPISAK GRAFIKA:

Grafik 1: Struktura uzorka	203
Grafik 2: Intervali povjerenja – Tržišno učešće i način organizovanja marketinga.....	213
Grafik 3: Intervali povjerenja – Zavisne varijable i način organizovanja marketinga	214
Grafik 4: Intervali povjerenja – Broj zaposlenih u marketingu i bruto marža	216
Grafik 5: Intervali povjerenja – Ostvareni prihod i nivo specijalizacije	218
Grafik 6: Intervali povjerenja – Ostvareni prihod i način sagledavanja rezultata	222

SPISAK ŠEMA:

Šema 1: Pet osnovnih djelova organizacije prema Mincbergu	28
Šema 2: Model 7s.....	32
Šema 3: Šema poslovnog modela prema Ostervalderu i Pinjoru	36
Šema 4: Šematski prikaz visoke i niske specijalizacije.....	45
Šema 5: Šematski prikaz većeg i manjeg stepena departmentalizacije	46
Šema 6: Šematski prikaz duže i kraće linije autoriteta.....	47
Šema 7: Šematski prikaz šireg i užeg raspona kontrole	48
Šema 8: Šematski prikaz centralizovane i decentralizovane strukture	49
Šema 9: Šematski prikaz formalne i neformalne organizacione strukture	50
Šema 10: Model uloge i relevantnosti marketinga u malim i srednjim preduzećima	152
Šema 11: Model potpuno decentralizovane marketing organizacije.....	159
Šema 12: Model potpuno centralizovane marketing organizacije	160
Šema 13: Kombinovana marketing organizacija.....	162
Šema 14: Organizaciona struktura EPCG (EPCG, 2019)	233
Šema 15: Organizaciona struktura predloženog marketing sektora	248

SADRŽAJ

UVOD	12
I Dio: Organizacioni dizajn u funkciji povećanja efikasnosti kompanija	19
1. Organizacioni dizajn kao način za ostvarivanje konkurentske prednosti.....	20
1.1. Fundamentalne postavke organizacionog dizajna	21
1.2. Aktuelnost organizacionog dizajna	22
1.3. Elementi i modeli organizacionog dizajna	26
1.4. Strategija kao determinanta organizacionog dizajna	37
1.5. Organizacioni dizajn kao izvor konkurentske prednosti.....	40
2. Proces dizajniranja organizacione strukture	42
2.1. Dimenzije organizacione strukture.....	43
2.2. Analiza uticaja različitih faktora na dimenzije organizacione strukture	51
2.2.1. Interni faktori organizacione strukture	51
2.2.2. Eksterni faktori organizacione strukture	56
3. Vrste organizacionih struktura.....	59
3.1. Klasične organizacione strukture	60
3.2. Savremene organizacione strukture	69
3.2.1. Procesni pristup strukturiranju kompanija.....	70
3.2.2. Procesna organizaciona struktura	72
II Dio: Faktori nastanka i razvoja marketing koncepta	76
1. Integrirana evolucija marketinške misli	77
1.1. Konkurencija kao faktor nastanka i razvoja marketinga	81
1.2. Rast broja novih proizvoda i usluga	83
1.3. Internacionalizacija procesa proizvodnje	85
1.4. Uspostavljanje partnerstva sa potrošačima	88
2. Evolucija marketing filozofije u organizaciji	89
2.1. Faze u razvoju pristupa i shvatanja odnosa prema tržištu	89
2.1.1. Proizvodna orijentacija preduzeća	90
2.1.2. Prodajna orijentacija preduzeća	92
2.1.3. Marketing orijentacija preduzeća.....	93
2.1.4. Marketing kontrola	94
2.2. Koncept holističkog marketinga	96
2.3. Utvrđivanje korelacije između razvijenosti marketinga i privrednog razvoja	100
3. Primjena marketinga u pojedinim oblastima	103

3.1. Primjena marketinga u proizvodnim kompanijama.....	103
3.2. Primjena marketinga u trgovinskim kompanijama.....	106
3.3. Primjena marketinga u ostalim djelatnostima – bankarstvo, turizam, osiguranje, sport, obrazovanje.....	112
III Dio: Organizovanje i proces upravljanja marketing aktivnostima.....	119
1. Strateško planiranje marketing aktivnosti.....	120
1.1. Planiranje kao platforma za marketing aktivnosti.....	120
1.2. Određivanje marketing ciljeva.....	122
1.3. Postupak definisanja konkurentskih strategija.....	124
1.4. Marketing plan kao rezultat procesa planiranja.....	129
2. Proces organizovanja marketinga.....	131
2.1. Faktori optimizacije marketinga u savremenim kompanijama.....	132
2.1.1. Eksterni faktori.....	133
2.1.2. Interni faktori.....	137
2.1.3. Uticaj informacione tehnologije na organizaciju marketinga.....	142
2.2. Otpori prilikom uvođenja marketing organizacije.....	143
2.3. Proces transformacije proizvodno-prodajne u marketing organizaciju.....	147
2.3.1. Promjena organizacione strukture kao preduslov za transformaciju u marketing organizaciju.....	147
2.3.2. Promjena organizacione kulture kao preduslov za transformaciju u marketing organizaciju.....	148
2.4. Organizacija marketinga malih i srednjih preduzeća.....	151
2.5. Organizacija marketinga velikih preduzeća.....	156
2.5.1. Potpuno decentrilizovana organizacija marketinga.....	158
2.5.2. Potpuno centralizovana organizacija marketinga.....	160
2.5.3. Kombinovana organizacija marketinga.....	162
2.6. Proces unapređenja unutrašnje organizacije marketinga.....	164
2.7. Koordinacija marketinga sa ostalim funkcijama u preduzeću.....	165
3. Različiti modeli organizovanja marketinga.....	168
3.1. Funkcionalni model.....	168
3.2. Diversifikovani model organizacije marketing funkcije.....	171
3.3. Savremeni modeli organizacije marketing aktivnosti.....	173
3.3.1. Projektno-matrični model.....	174
3.3.2. Procesna marketing organizacija.....	178
4. Praćenje i kontrola marketing aktivnosti.....	181

4.1. Definisanje obuhvata marketing kontrole	182
4.2. Komparativna analiza marketing kontrole i marketing revizije	185
4.3. Uloga marketing metrike u procesu kontrole marketing aktivnosti	187
IV Dio: Analiza opšteg nivoa razvijenosti marketinga u Crnoj Gori	190
1. Istorijski razvoj marketinga u Crnoj Gori	191
2. Inovstrane kompanije kao faktor razvoja marketinga	191
3. Preduzetništvo kao faktor razvoja marketinga	194
4. Empirijsko istraživanje organizovanosti marketinga u crnogorskim kompanijama ..	199
4.1. Cilj i predmet istraživanja	199
4.2. Definisanje uzorka i opis podataka	199
4.3. Statistički metodi korišćeni u istraživanju	203
4.4. Rezultati istraživanja	211
4.5. Diskusija istraživanja	226
5. Organizacija marketinga u Elektroprivredi Crne Gore	226
5.1. Opšte informacije o preduzeću	230
5.2. Makroorganizaciona struktura	230
5.3. Mikroorganizacioni aspekt marketinga	234
5.4. Aktuelni trendovi na tržištu električne energije u Crnoj Gori i njihove implikacije na organizaciju marketinga	235
5.5. Empirijsko istraživanje determinanti potrošnje električne energije domaćinstava u Crnoj Gori	236
5.6. Predlozi za unapređenje marketing organizacije	247
6. Optimizacija organizacije marketinga u bankama kroz CRM upotrebom Data Mining- a	249
6.1. Metodologija istraživanja	252
6.2. Diskusija rezultata	255
6.3. Praktične implikacije	257
ZAKLJUČAK	259
LITERATURA	263
PRILOG - Upitnik	283
Biografija autora	295
Izjava o autorstvu	297
Izjava o istovjetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada	298
IZJAVA O KORIŠĆENJU	299

UVOD

Tržišna i marketing orijentacija su polazne pretpostavke u poslovnom konceptu kompanija koje posluju u dinamičnom i konkurentnom okruženju. Međutim, za postizanje uspjeha i dugoročan opstanak na tržišnoj sceni nije dovoljno shvatiti značaj marketinškog koncepta, već je neophodno unaprijediti njegovu organizaciju koja će rezultirati stvaranjem partnerskih odnosa sa potrošačima. Marketing organizaciju treba posmatrati kao upravljački proces i trajan izvor konkurentske prednosti koji zahtijeva kontinuirano prilagođavanje i usavršavanje.

Problem organizacije marketinga nije izražen samo danas, već se prvi radovi odnose na period 50-ih i 60-ih godina prošlog vijeka (Bund & Carroll, 1957; Carson, 1968; Lazo & Corbin, 1968). Nešto kasnije *Nonaka* i *Nicosia* (1979) su u svom radu istraživali problem organizovanja marketing sektora u kompaniji. Prema njima, za stabilno i homogeno okruženje optimalan je model organizacije marketinga sa izraženom centralizacijom i funkcionalnim grupisanjem aktivnosti, dok je u promjenljivom okruženju neophodan veći nivo decentralizacije i tržišna departmentalizacija.

O strukturnim karakteristikama organizacije marketinga postoji značajan broj empirijskih istraživanja i sva ona ukazuju na značaj centralizacije, departmentalizacije, koordinacije, specijalizacije i formalizacije (Jaworski & Kohli, 1993; Moorman, Deshpande & Zaltman, 1993). Na osnovu ovih dimenzija može se odrediti da li su marketing aktivnosti birokratizovane ili na organskoj platformi postavljene (Olson, Walker & Ruekert, 1995; Workman, Homburg & Gruner, 1998; Walkerand & Ruekert, 1987). Podjela rada, stepen centralizacije, departmentalizacija i mehanizmi koordinacije u marketing organizaciji zavise kako od okruženja, tako i od karakteristika specifičnih za konkretne kompanije (Lee, Kozlenkova & Palmatier, 2014). Na osnovu navedenog, organizacionim dizajniranjem treba obezbijediti usklađenost marketing modela kompanija sa makroorganizacionom strukturom i karakteristikama tržišta.

Noble i *Mokwa* (1999), kao i *Walker* i *Ruekert* (1987), u svojim radovima identifikuju uticaj organizacije marketinga na finansijske performanse i zaključuju da je adekvatna samo ona organizacija marketinga koja u potpunosti omogućava primjenu

biznis strategije. Za razliku od dosadašnjih istraživanja koja su organizaciju marketinga dovodila u vezu sa finansijskim performansama preduzeća posredno kroz proces primjene marketing strategije, u ovoj disertaciji će se ispitati njen direktan uticaj na ostvarene tržišne i finansijske performanse.

U vezi s tim, glavni cilj ovog istraživanja je definisanje optimalne organizacije marketinga u preduzećima u Crnoj Gori i analiza njene uloge u obezbjeđivanju superiornih finansijskih i tržišnih performansi. Osim pomenutog, cilj doktorske disertacije je da se istraži postojeće stanje organizacionog strukturiranja marketinga u Crnoj Gori, ustanove naučni zaključci o njemu i daju preporuke za unapređenje.

Budući da je predmet istraživanja uticaj organizacionog dizajna marketinga na finansijske performanse, ključne nezavisne varijable koje će biti uključene u statističke modele su: nivo specijalizacije u marketingu, nivo decentralizacije u marketingu, oblik departmentalizacije marketing aktivnosti, mehanizmi koordinacije marketing aktivnosti i oblik organizacije marketinga. Prema tome, organizacioni dizajn marketinga je određen sa četiri dimenzije organizacione strukture, i to: podjelom rada, centralizacijom, departmentalizacijom i mehanizmima koordinacije (Janićijević, 2008). Na taj način, marketing organizacija preuzima upravljačku i integrativnu funkciju u savremenom preduzeću (Kotler, 2012). Kao zavisne varijable u ovoj analizi su uzete: tržišno učešće, neto rezultat, pokazatelji profitabilnosti, rentabilnosti i likvidnosti.

Na osnovu navedenog, pretpostavke o uticaju nezavisnih na zavisne varijable u modelima prikazane su pomoću izvedenih hipoteza. Prema tome, izvedene hipoteze su formulisane s ciljem testiranja osnovnih hipoteza rada da:

H₁: Usklađenost organizacionog modela marketinga sa karakteristikama tržišta i makroorganizacijom preduzeća vodi ka boljim tržišnim i finansijskim performansama preduzeća;

H₂: Organizacija marketinga u Crnoj Gori je još u početnoj fazi razvoja koju karakterišu: niska specijalizacija, frunkcionalno grupisanje poslova, visoka centraliazacija i hijerarhijska koordinacija.

Podhipoteze ili izvedene hipoteze su:

H_{1.1.}: Visok nivo specijalizacije u marketingu pozitivno utiče na tržišne i finansijske performanse preduzeća;

H_{1.2.}: Decentralizacija odlučivanja u marketingu vodi ka boljim tržišnim i finansijskim performansama;

H_{1.3.}: Tržišna i projektna departmentalizacija marketing aktivnosti pozitivno utiču na tržišne i finansijske performanse preduzeća;

H_{1.4.}: Koordinacija marketing aktivnosti putem timova i biznis planova vodi ka boljim tržišnim i finansijskim performansama;

H_{1.5.}: Izdvajanje marketinga iz sektora prodaje pozitivno utiče na tržišne i finansijske performanse preduzeća.

Formulisane hipoteze biće testirane regresionom analizom i metodom bootstrappinga na podacima prikupljenim terenskim istraživanjem.

Shodno prethodno opisanoj problematici, rad je strukturiran u četiri međusobno tematski i analitički povezane cjeline. U prvom dijelu rada biće izvršena analiza uloge organizacionog dizajna u povećanju efikasnosti kompanija. Uvažavajući činjenicu da su promjene u okruženju neprekidne, pred menadžmentom kompanija stalno se nameće potreba za usavršavanjem njene organizacije u cilju sticanja, očuvanja i unapređenja njene pozicije na tržištu. Kako navode *Kates* i *Galbraith* (2007), organizacioni dizajn je proces usklađivanja strukture, procesa, sistema nagrađivanja i ljudskih praksi u cilju projektovanja optimalne organizacije koja omogućava primjenu korporativne strategije. U radu je naglašeno da organizacioni dizajn sam po sebi nije cilj, već menadžersko sredstvo za usklađivanje organizacije sa promjenama u okruženju. Zagovornici kognitivnog, savremenog pristupa organizaciji smatraju da je jedini relevantan pokazatelj valjanosti organizacionog dizajna stepen slaganja organizacije sa spoljnim okruženjem.

U ovom dijelu je istražen uticaj strategije na definisanje organizacionog dizajna. Početkom 60-ih godina prošlog vijeka *Alfred Chandler* je istraživao odnos strategije i organizacione strukture. Početna pretpostavka da “struktura prati strategiju” promijenila

se u pravcu međusobnog dvosmjernog uticaja, kao i njihove zavisnosti od okruženja u kojem se preduzeće nalazi (Petković, Janićijević & Milikić-Bogićeović, 2010). U ovom radu se polazi od te pretpostavke da postoji međuzavisan uticaj, pa da bi se isporučila očekivana vrijednost kupcima menadžment će i jednu i drugu varijablu definisati u odnosu na faktore koji dolaze iz okruženja, a znajući prirodu promjena koje karakterišu savremene uslove, neophodno je njihovo istovremeno prilagođavanje.

S tim u vezi, posebna pažnja ovog dijela usmjerena je na kreiranje adekvatne organizacione strukture. Pretpostavka uspješnog dizajniranja organizacione strukture ogleda se u poznavanju kako njenih elemenata, tako i dimenzija koje je određuju, pa je to razlog njihove analize na početku ove doktorske disertacije. S druge strane, u slučaju da se napravi pogrešan izbor modela organizacione strukture, organizacija je generator troškova, a tržišne prilike neostvareni izazov. Kako bi se izbjegao takav scenario, u procesu dizajniranja organizacione strukture neophodno je uvažavati uticaj internih i eksternih faktora koji su u radu predstavljeni.

U radu je organizaciona struktura definisana kao način na koji su aktivnosti u kompaniji integrisane u organizacione jedinice. Menadžeri treba da znaju da u realnim uslovima poslovanja nema idealne, već samo optimalne organizacione strukture. Optimalna organizaciona struktura je ona koja je najbolja u datim uslovima, odnosno ona koja je prilagođena relevantnim faktorima. U literaturi koja se bavi problemom organizacije postoji više klasifikacija organizacionih struktura, a u ovom dijelu rada je prihvaćena podjela na klasične i savremene.

Na kraju ovog dijela, kao rezultat izučavanja arhitekture savremenih organizacija, detaljno je izložen procesni pristup strukturiranju organizacija. Činjenica da se 85% problema u kompaniji može pripisati neadekvatnom organizovanju i upravljanju procesima jednostavno ukazuje na značaj koji procesi imaju u povećanju efikasnosti kompanija. U literaturi koja tretira ovaj problem poslovni proces se definiše kao skup aktivnosti koje su usmjerene na kreiranje vrijednosti za krajnjeg korisnika, dok u interakciji sa drugim procesima obezbjeđuje potencijal za sticanje konkurentске prednosti. Adekvatno upravljanje poslovnim procesima i strateški pristup menadžmenta doprinosi povećanju njihove efikasnosti, pa je to dalo pravo autoru da se ovim problemom bavi na kraju prvog dijela.

Drugi dio disertacije istražuje faktore nastanka i razvoja marketing filozofije sa predstavljanjem njene evolucije u organizacijama iz pojedinih oblasti. Intenzivne i ubrzane promjene u okruženju značajno utiču na funkcionisanje kompanija i njihovom rukovodstvu nameću potrebu za pronalaženjem odgovarajućih poslovnih modela. Sa promjenom poslovnog modela evoluirala je marketing koncepcija. I ako se na samom početku marketing shvatao kao jednostavan pokušaj prodaje proizvoda, danas on predstavlja neraskidiv spoj strategije i tehnologije. Danas, marketing kao poslovni koncept zauzima jednu od centralnih uloga u organizacijama, a ta mu pozicija omogućava novi talas razvoja i povezivanja sa drugim funkcijama u organizaciji.

Nakon analize faktora nastanka i razvoja marketing koncepta, u drugoj sekciji ovog dijela, pojedinačno su istražene karakteristike osnovnih orijentacija kompanija u odnosu na tržišne promjene. Kroz komparativnu analizu jasno je napravljeno poređenje proizvodne, prodajne, marketing orijentacije i marketing kontrole. Osim toga, izložene su specifičnosti holističkog marketinga, kao savremenog oblika marketing koncepta.

U ovom dijelu disertacije, kroz detaljan pregled literature, biće prikazana korelacija između nivoa razvoja marketinga i nivoa privrednog razvoja. Na kraju drugog dijela biće izvršena detaljna analiza primjene marketing koncepta u različitim privrednim djelatnostima kroz prizmu vremena.

Treći dio rada usmjeren je na proces upravljanja marketing aktivnostima, sa posebnim naglaskom na njihovu organizaciju. Upravljanjem marketing koncepcijom nastoji se uspostaviti ravnoteža između okruženja, ciljeva i resursa kompanije kako bi pravovremeno iskoristili postojeće i buduće tržišne prilike.

Na početku ovog dijela biće istražena uloga strateškog planiranja u procesu marketing menadžmenta. Planiranje marketinga je proces koji proizilazi iz strateškog pristupa i usmjeren je na donošenje odluka o marketing strategijama na osnovu kojih će se realizovati strateški ciljevi.

Centralni problem ovog dijela fokusiran je na proces organizovanja marketinga u savremenim kompanijama. Marketing menadžeri su oduvijek bili usmjereni ka osnovnim, užim funkcijama marketinga, kao što su: rast prodaje, analiza tražnje, rast tržišta i tržišnog učešća, promocija i sl. Oni su rijetko nalazili za shodno da se usmjere

na različite aspekte upravljanja marketingom, a posebno njegovu organizaciju. Savremeni uslovi privređivanja mijenjaju pravila igre u pravcu nužnog povećanja efikasnosti marketing aktivnosti, za šta je najvećim dijelom zadužena njihova organizacija. Shvatajući organizaciju marketinga kao neku usputnu, sporednu i manje važnu aktivnost, danas marketing menadžeri izlažu kompanije velikim tržišnim rizicima.

U ovom dijelu rada autor posebnu pažnju usmjerava na faktore koji determinišu marketing organizaciju. Njih sistematizuje u dvije osnovne grupe - interne i eksterne. U procesu uvođenja marketing organizacije u kompaniju javljaju se različite vrste otpora o kojima će takođe biti riječi u ovom dijelu rada. Imajući u vidu značajno učešće malih i srednjih preduzeća u crnogorskoj privredi, u ovom dijelu će se analizirati način organizacije marketinga u njima. Međutim, vodeći se saznanjem da su nosioci razvoja marketinga i savremenih trendova u njemu velike globalne kompanije, način organizovanja marketinga u njima biće takođe detaljno istražen.

Imajući u vidu cilj disertacije, koji se ogleda u definisanju optimalnog modela organizacije marketinga u savremenim kompanijama, najveći dio ove cjeline je posvećen prezentaciji modela marketing organizacije, što je i razumljivo. Naglašeno je posebno mjesto i uloga projektno-matričnih i savremenih modela, ne zanemarujući pritom i ulogu ostalih.

U posljednjem dijelu rada biće sprovedena analiza opšteg nivoa razvijenosti marketinga u Crnoj Gori. Nakon prikazivanja istorijskog razvoja marketinga u Crnoj Gori, uslijediće diskusija o uticaju najznačajnijih faktora na dinamiku i intezitet razvoja marketinga u crnogorskoj privredi.

Centralni dio četvrtog poglavlja je empirijsko istraživanje o nivou organizovanosti marketinga u crnogorskim kompanijama. U osnovi ovog istraživanja je anketno ispitivanje kompanija iz Crne Gore koje u svojoj organizaciji imaju marketing sektor ili službu kako bi, putem upitnika i ličnog intervjua, dali informacije o načinu organizovanja marketinga u svom poslovanju. Istraživanje će biti usmjereno na sve privredne grane i obuhvatiće kompanije iz sve tri crnogorske regije. Rezultati

provedenog istraživanja biće u funkciji testiranja definisanih hipoteza, izvođenja zaključaka i praktičnih implikacija.

Osim pomenutog anketnog istraživanja, a u cilju sveobuhvatne analize, u četvrtom dijelu je prikazana studija slučaja o organizaciji marketinga u Elektroprivredi Crne Gore. U prvom dijelu studije izvršena je detaljna analiza makroorganizacione strukture preduzeća i mikroorganizacione strukture marketinga, a nakon njih su identifikovani aktuelni trendovi na tržištu električne energije u Crnoj Gori. Znajući da je za optimizaciju marketinga od izuzetne važnosti predviđanje potrošnje ciljnog segmenta, sastavni dio ove studije je empirijsko istraživanje determinanti potrošnje električne energije domaćinstava u Crnoj Gori.

Na samom kraju, ali ne manje značajan, biće prikazan proces optimizacije marketinga u bankarskom sektoru baziran na CRM konceptu i upotrebi data mining tehnika. U posljednje vrijeme, intenzivne promjene u bankarskom sektoru nametnule su potrebu za kontinuiranom identifikacijom potrošača i analizom njihovog ponašanja. S obzirom na to da CRM pomaže u izgradnji dugoročnih i profitabilnih odnosa sa vrijednim potrošačima, njegova optimizacija predstavlja potencijalni izvor konkurentske prednosti. Postoje različite tehnike za prikupljanje tih podataka, ali optimalno upravljanje CRM konceptom danas podrazumijeva primjenu data mining tehnika u velikom broju organizacija kako bi se, na osnovu objektivnih kriterijuma, specificirale.

I Dio: Organizacioni dizajn u funkciji povećanja efikasnosti kompanija

1. Organizacioni dizajn kao način za ostvarivanje konkurentске prednosti

Pod područjem organizacije podrazumijevaju se dva podsegmenta ukupnog procesa menadžmenta, i to: organizovanje i vođenje. Organizacija je rezultat procesa organizovanja, koji obuhvata skup aktivnosti preduzetih da bi se usmjerili naponi ljudi u pravcu ostvarivanja misije, odnosno zajedničke svrhe. Ukoliko organizaciju posmatramo kao naučnu oblast, njenu strukturu čine: istraživanja usmjerena na organizacione teorije, istraživanja o dizajnu organizacije, istraživanja sa fokusom na organizaciono ponašanje, oblast menadžmenta ljudskih resursa i na kraju područje organizacionih promjena i organizacionog razvoja. Organizacione teorije i dizajn imaju cilj da istraže strukturalne elemente organizacije, odnosno strategijske odluke koje se odnose na: podjelu rada, distribuciju autoriteta, grupisanje jedinica, broj hijerarhijskih nivoa, raspon kontrole rukovodioca, oblik koordinacije i izbor modela organizacione strukture (Petković, Janićijević & Milikić-Bogićević, 2010). Na osnovu savremenih pristupa projektovanju organizacije, može se zaključiti da klasične organizacije, u kojima se insistira na izraženoj hijerarhiji, jasnim pravilima, specijalizaciji i bezličnosti u odnosima, ne daju prihvatljive rezultate. Odsustvo motivacije, kreativnosti i lojalnosti osnovne su slabosti takvih organizacija. Prema tome, integracija organizacionog ponašanja u proces organizacionog dizajna nameće se kao potreba i izazov donosiocima odluka u kompanijama danas.

Organizacioni dizajn je proces konfigurisanja struktura, procesa, sistema nagrađivanja i praksi ponašanja kako bi se dizajnirala adekvatna organizacija koja će obezbijediti implementaciju poslovne strategije (Kates & Galbraith, 2007). Organizacija se ne završava samim dizajniranjem, te dizajn nije sam po sebi cilj. To je jednostavno sredstvo za postizanje strateških zadataka poslovanja, koje ima sposobnost da iskoristi i usmjeri energiju ljudi koji rade u kompaniji.

Organizacioni dizajn, dakle, predstavlja metodološki proces kojim se identifikuju nefunkcionalni aspekti organizacije, procedure, struktura i sistemi u cilju njihovog usklađivanja sa aktuelnim poslovnim ciljevima. Stoga, dobar organizacioni dizajn pomaže komunikacijama, produktivnosti i inovacijama i stvara okruženje u kome ljudi mogu efikasno da rade.

Zbog uticaja koji organizacioni dizajn ima na produktivnost i performanse organizacije, neophodno je izučavanje elemenata koji ga čine, modela koji se mogu kreirati uz pomoć definisanih komponenti organizacije, a sve u cilju sticanja konkurentske prednosti i unapređenja pozicije na tržištu. U prvom dijelu rada biće definisan organizacioni dizajn, predstavljeni pomenuti elementi i modeli, značaj strategije kao jedne od osnovnih determinanti uspješne organizacije i način na koji projektovanje organizacije može doprinijeti stvaranju konkurentske prednosti.

1.1. Fundamentalne postavke organizacionog dizajna

Radikalne promjene u okruženju tokom 60-ih godina prošlog vijeka dovele su do potrebe za promjenom korporativne strategije a sa njom i kompletne organizacije. Taj proces je učinio da organizacioni dizajn postane centralna aktivnost menadžmenta i glavni posao menadžera (Petković, Janićijević & Milikić-Bogićević, 2010). Zbog složenosti predmeta istraživanja i njegovih kontinuiranih modifikacija nema opšte prihvaćene definicije. *Herbert Simon*, dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju 1978. godine, definiše organizacioni dizajn kao menadžersku aktivnost usmjerenu na planiranje ciljeva, izbor strategije – skup načina za postizanje ciljeva, definisanje modela organizacione strukture prilagođenog okruženju i određivanje sistema za donošenje odluka (Rumelt, 1974). *Charles Eames* pod organizacionim dizajnom podrazumijeva izradu plana za uređenje odnosa između elemenata kako bi se najbolje ispunila određena svrha (Standford, 2007). U istom radu, 2007. godine, *Naomi Stanford* definiše organizacioni dizajn kao rezultat oblikovanja i usklađivanja svih komponenti u kompaniji u funkciji ostvarivanja misije.

Grupa autora sa Ekonomskog fakulteta u Beogradu organizacioni dizajn posmatra kao upravljačku aktivnost čiji su zadaci da kreira model organizacione strukture, uspostavi sisteme i procese koji će obezbijediti da odabrani model strukture u datim uslovima bude efikasan (Petković, Janićijević & Milikić-Bogićević, 2010). Oni naglašavaju da je posebno važno praviti razliku između organizacionog dizajna i organizacione strukture, jer organizacionu strukturu smatraju jednim od rezultata procesa dizajniranja organizacije koji predstavlja formalno utvrđeni broj djelova organizacije, njihove zadatke, koordinaciju, delegirane odgovornosti i autoritet.

U literaturi sa ovih prostora proces organizacionog dizajniranja se često poistovjećuje sa projektovanjem organizacije. Prema tome, projektovanje organizacije je proces menadžerskog usklađivanja elemenata organizacije u cilju stvaranja sposobnosti neophodnih za primjenu kreirane strategije kako bi se postigli definisani organizacioni ciljevi (Jaško et al., 2017).

Na osnovu pregleda definicija možemo zaključiti da je organizacioni dizajn skup upravljačkih aktivnosti usmjerenih na kreiranje i usklađivanje strukture organizacije sa odgovarajućim sistemom i procesima kako bi organizacija na efikasan način uspostavila ravnotežu sa internim i eksternim okruženjem.

Fleksibilnost organizacije je određena brzinom usklađivanja elemenata organizacionog dizajna u odnosu na promjene iz okruženja, pa je ona presudan kriterijum za njegovu ocjenu.

1.2. Aktuelnost organizacionog dizajna

U savremenim društvima, kao kritičan faktor za uspjeh organizacije ističe se sposobnost prilagođavanja strukture organizacije u cilju zauzimanja novih, kao i širenja postojećih tržišta. Stoga, ključna determinanta strategijske konkurentske prednosti upravo je organizacioni dizajn. Organizacioni dizajn obuhvata proces uspostavljanja i izgradnje međusobnih odnosa između učesnika u organizaciji, stvaranja procedura organizacije i odabira organizacionih sredstava (Ivanko, 2013). Glavni zadatak projektovanja organizacije, kao posebne naučne discipline, jeste da pronade odgovor na pitanje – *Kako treba biti organizovana organizacija koja efikasno radi u određenim uslovima poslovanja?* (Ivanko, 2013).

S tim u vezi, strategijski cilj organizacije ogleda se u kreiranju i održavanju organizacione fleksibilnosti, koja će omogućiti pravovremen odgovor na promjene koje se odnose na tržište i konkurenciju. Fleksibilnost se upravo kreira kroz organizaciju. Na primjer, sektor prodaje mora biti u mogućnosti da na tržište iznese proizvod koji će u potpunosti zadovoljiti potrebe potrošača, mora razviti nove vještine i talente koji odražavaju nove tehnologije i tržišta. Sektor istraživanja i razvoja mora istražiti nove tehnologije i brzo ih komercijalizovati, na bazi informacija koje dobija sa tržišta. Proizvodnja mora biti u mogućnosti da premjesti operacije u druga područja ili ka

drugim izvođačima radova koji imaju sposobnost da proizvedu uz veću troškovnu efikasnost i sa adekvatnim tehničkim kapacitetima. Izvršni direktor i cjelokupni top menadžment treba da razviju strategijsku fleksibilnost, koja će održavati sposobnost determinisanja ključnih tržišta na kojim će se plasirati određeni proizvodi i usluge.

Dakle, strategijski organizacioni dizajn je osnovna poslovna sposobnost, koja identifikuje promjene na tržištu i svjesno prilagođava strukture i procese organizacije u cilju održavanja i unapređivanja njene konkurentnosti. Još su 2003. godine istraživači sa Univerziteta Harvard identifikovali četiri osnovne komponente dugoročnog uspjeha kompanija – strategiju, kulturu, strukturu i izvršenje (Nohria, Joyce & Robertson, 2003). Ove komponente nazvali su “primarnom menadžment praksom”, odnosno fundamentima preduzeća, a može se zaključiti i da deceniju kasnije upravo ove komponente determinišu uspjeh preduzeća, u sinergiji sa sekundarnim faktorima – talenat, inovacije, liderstvo i partnerstva (Nohria, Joyce & Robertson, 2003).

Aktuelnost problema definisanja organizacionog dizajna proističe upravo iz značaja ovog faktora za postizanje konkurentne prednosti i dobrog poslovnog rezultata. Način na koji kompanija usklađuje svoje strukture, procese, sisteme upravljanja i kulturu sa adekvatno osmišljenim strategijama, značajno utiče na njenu sposobnost da izvrši zadatke i ostvari profit kao suštinski parametar uspjeha. Definisanje organizacionog dizajna vršilo se na bazi različitih parametara i tržišnih faktora tokom vremena. Danas, povećana složenost i dinamika životne sredine smanjuju predvidljivost i stvaraju veći rizik za organizacije. Tržišne promjene su sve učestalije, zbog čega za organizaciju sve češće nastaju nepoznate situacije. Ovi trendovi ukazuju na to da kompanija može imati benefite od promjene načina na koji evaluira uspješnost konkretnog organizacionog dizajna, odnosno potrebno je da uvede novu metriku u proces evaluacije organizacionog dizajna (Alberts, 2012). Dakle, nije neophodna samo promjena organizacionog dizajna u smislu stvaranja veće fleksibilnosti, već je potrebno definisati i nove parametre procjene njegove uspješnosti.

Organizacije nisu ograničene na usvajanje i zadržavanje određenog organizacionog dizajna za određenu misiju, zadatak ili niz okolnosti. Ako organizacija prepozna istaknute karakteristike situacije i bira iz dizajniranih opcija onu koja bi, ako ne najprikladnija, bila prikladna, onda sam proces organizacionog dizajna pokazuje

mjeru agilnosti (Alberts, 2012). Prema ovom autoru, agilnost procesa organizacionog dizajna u velikoj mjeri bi se povećala ako bi proces mogao:

- ✓ osjetiti značajne promjene u okolnostima i, na osnovu prirode promijenjene situacije, utvrditi da li su trenutne opcije dizajna i dalje odgovarajuće;
- ✓ utvrditi da trenutni organizacioni dizajn više nije prikladan i da predlaže odgovarajuću mogućnost projektovanja;
- ✓ uticati na blagovremenu tranziciju sa sadašnjeg dizajna na odgovarajući.

Navedeno sugerše da, pošto životna sredina postaje dinamičnija i kompleksnija, organizacioni dizajn i njegovo definisanje imaju veliki značaj za uspjeh kompanije. Sposobnost organizacije da prosperira, ako ne da jednostavno “preživi”, može bar djelimično zavisiti od postojanja agilnog procesa definisanja i održavanja adekvatnog organizacionog dizajna. Stoga, budućnost organizacionog dizajna biće oblikovana u mjeri u kojoj je u mogućnosti da adresira fundamentalne izazove sa kojima se kompanija susreće u savremenom dobu (Alberts, 2011).

Kao što smo ranije istakli, dizajn strukture organizacije je odraz okoline, tehnologije, potreba za informacijama i životnog ciklusa organizacije. Ne postoji jedan isključiv organizacioni dizajn koji može biti pogodan za adekvatno funkcionisanje kompanije od njenog nastanka do izlaska sa tržišta, tj. menadžeri treba da odaberu dizajn koji zadovoljava potrebe organizacije tokom vremena (Ivanko, 2013). Značajnije promjene u makro, mezo ili mikro okruženju zahtijevaju promjenu organizacije. Pri definisanju organizacionog dizajna, kreira se forma organizacije koja sadrži plan da pomogne kompaniji u postizanju postavljenih ciljeva. Organizacioni dizajn mora se stalno prilagođavati promjenljivim ekološkim standardima, promjenama korišćene tehnologije, vrsti i karakteristikama informacionih sistema i fazama razvoja životnog ciklusa organizacije, a upravo stalne promjene odslikavaju suštinu aktuelnosti ovog problema.

Osim navedenih promjena, *Kates* i *Galbraith* (2007) su istakli pet izazova sa kojima se susrijeće većina savremenih organizacija:

Dizajniranje organizacije oko potrošača. Sve veći broj globalnih kupaca, povećana kupovna moć i pristup informacijama koje imaju svi klijenti te teškoće u

održavanju koraka sa stvaranjem proizvoda koji se ističu na zasićenom tržištu predstavljaju faktore koji vode mnoge kompanije u potrazi za načinima isporuke integrisanih interfejsa i proizvoda prilagođenih zahtjevima potrošača. Da bi se ostvario taj cilj, kompanije moraju u potpunosti preispitati način na koji komponente organizacije funkcionišu u sinergiji;

Organizovanje preko granica. Rastući trend stranih direktnih investicija, liberalizacija tržišta u zemljama i između njih, kao i sve veći značaj tržišta zemalja u razvoju, utiču na podsticanje većeg broja kompanija da traže mogućnosti i šanse za poslovanje van nacionalnih granica kako bi kreirali globalnu organizaciju;

Kreiranje adekvatne matrice. Kao odgovor na strategije koje zahtijevaju povećanu saradnju u dimenzijama klijenata, geografskih funkcija i proizvoda, mnoge kompanije koriste matricu za formalno povezivanje različitih elemenata svojih organizacija. Uprkos napretku u komunikacionoj tehnologiji, ostaju izazovi koji se odnose na koordinaciju rada svih organizacionih jedinica, posebno u većim korporacijama;

Rješavanje dileme: centralizacija ili decentralizacija. Kada kompanija bilježi rast, ona ima mogućnost da iskoristi svoju veličinu i obim. Međutim, konsolidovanje odluka može dovesti do gubitka brzine i nepravovremenog reagovanja. Mnoge kompanije osciliraju između ekstrema centralizacije i decentralizacije, bez sposobnosti da pronađu optimalno organizaciono rešenje;

Organizacija koja podstiče inovacije. Posljednji izazov koji su naveli Kates i Galbraith odnosi se na način dizajniranja organizacije, koja će podržati organski rast, posebno u oblasti pronalazaka i razvijanja novih poslovnih poduhvata, koji zahtijevaju delikatan balans između odvajanja od suštine dotadašnjeg poslovanja, s jedne, i korišćenja imovine i resursa matične kompanije, s druge strane.

Radi potpunijeg razumijevanja problema organizacionog dizajna neophodno je detaljno proučiti njegove elemente i potencijalne modele, što je predmet istraživanja u narednom dijelu rada.

1.3. Elementi i modeli organizacionog dizajna

S obzirom na to da organizacija predstavlja cjelinu koja povezuje različite elemente i odnose između njih, neophodno je proučiti djelove organizacije kako bi kompanija naučila da njima upravlja, da ih oblikuje i implementira. Cilj projektovanja organizacije je stvaranje optimalne organizacije od koje se očekuje da u kontinuitetu kreira vrijednost za postojeće i nove kupce, sa paralelnim organizovanjem i optimizacijom unutrašnjih procesa (Silverman, 1997).

Različiti autori u svojim modelima organizacija navode različite komponente koje sadrži organizacioni dizajn. Njihovi modeli, od kojih će neki biti predstavljeni u nastavku rada, razlikuju se i po broju elemenata i po konkretnom sadržaju. Međutim, postoji slaganje po pitanju nekih elemenata, koje su gotovo svi autori uključili u svoje modele. Jedan od njih je organizaciona struktura, koja predstavlja broj i veličinu organizacionih cjelina, kriterijume grupisanja aktivnosti, podjelu rada i strukturne konfiguracije (Jaško et al., 2017). Osim organizacione strukture, posebna pažnja se poklanja strategiji, preciznije problemu njene implementacije, jer u posljednje vrijeme nije problem u definisanju strategije, već u njenoj adekvatnoj primjeni. Uspješna implementacija strategije ogleda se u kreiranju i isporuci dodatne vrijednosti za potrošača, za šta su zaduženi procesi koji se odvijaju u organizaciji. Zato su procesi neizbježan element vodećih modela organizacije. Posljednja dva elementa organizacije odnose se na ljude i sistem nagrađivanja. S obzirom na to da je ljudski kapital jedan od najznačajnijih faktora koji determiniše uspjeh preduzeća, korišćenje sposobnosti i znanja zaposlenih, kao i podsticanje na aktivnost u organizaciji, dobija poseban značaj. Iz svega navedenog proizilazi da dizajniranje organizacije predstavlja proces (Jaško et al., 2017):

- ✓ izbora strategije,
- ✓ kreiranja modela organizacione strukture koji odgovara njenim zahtjevima,
- ✓ uticaja na ljude i njihovo ponašanje unutar organizacije i prema okruženju,
- ✓ uspostavljanja transformacionog procesa,
- ✓ sagledavanja i nagrađivanja u skladu sa ostvarivanjem postavljenih ciljeva.

Vremenom se u praksi menadžmenta prešlo sa autoriteta na motivaciju, kao instrument uticaja na zaposlene. Prema (Jaško et al. 2017), pažnja se u teoriji menadžmenta vremenom pomjerila sa “tvrdih” elemenata (organizaciona struktura, sistemi odlučivanja, sistemi kontrole, procesi) na “meke” elemente (ljude, organizacionu kulturu, zajedničke vrijednosti). Upravo zbog toga, novije teorije organizacije istražuju, osim formalne organizacije, i procese, ljudske potencijale i sl.

Jasno je da odabrani elementi organizacije treba da budu oblikovani na način da podržavaju strategiju i efikasnije ostvare postavljene ciljeve organizacije. S tim u vezi, potrebno je ne samo inicijalno definisanje i oblikovanje elemenata, već i njihovo kasnije usklađivanje sa promjenama. Kao što smo ranije naveli za organizacioni dizajn, jednom definisan i nepromjenljiv, u savremenom turbulentnom okruženju može biti slabost organizacije. Stoga se usklađivanje elemenata organizacije sa ciljevima i promjenama u okruženju može shvatiti kao kontinuiran proces, a ne jednokratna aktivnost.

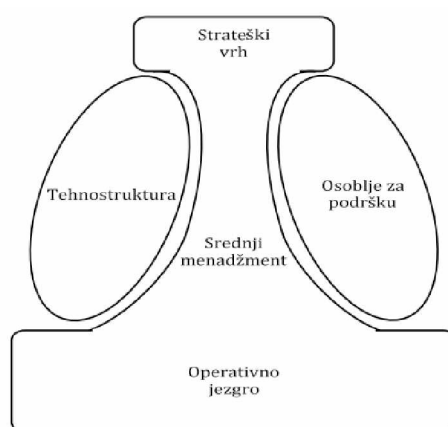
Da bi se konceptualno predstavili elementi organizacionog dizajna, često se formulišu u vidu modela organizacije. Modelom se jednostavnije prezentuju organizacione uloge, elementi, veze i odnosi unutar organizacije. U postupku planiranja i evaluacije modela organizacije često se polazi od ustaljenih modela, koji se u praksi često koriste, a u akademskim krugovima su prisutni na bazi rezultata brojnih empirijskih studija konfiguracije organizacione strukture različitih kompanija (Dulanović & Jaško, 2005). Nakon apstrakcije manje važnih elemenata, stvoreni su modeli koji mogu reprezentovati realne strukture i koji se mogu prilagoditi bilo kojoj organizaciji.

Prije nego što predstavimo najznačajnije modele, moramo istaći razliku između organizacionog modela i organizacione šeme, kao jednostavnog prikaza. Naime, šema je samo grafički prikaz organizacionog modela, dok je model kompleksniji izraz odnosa unutar organizacije i ima veći značaj sa stanovišta njenog funkcionisanja (Dulanović & Jaško, 2005).

U literaturi se često navodi podjela na tradicionalne i savremene modele organizacije, uzimajući u obzir vrijeme njihovog nastanka. Međutim, pogrešno je pretpostaviti da su tradicionalni modeli organizacije manje efikasni i zastarjeli. Ovi

modeli samo su unaprijeđeni po pitanju broja elemenata i odnosa između njih, u skladu sa pojavom novih tehnologija i povećanom složenošću okruženja (Jaško et al., 2017). Pregledom i istraživanjem dosadašnje literature iz ove oblasti, došli smo do zaključka da se sljedećih pet modela organizacije ističu sa najvećim autoritetom: *Mintzbergov model*, *7s model*, *model Ričarda Dafta*, *Galbrajtova Star Model™* i *Ostervalderov i Pinjorov model organizacije*.

Mintzbergov model organizacije. Henri Mintzberg, jedan od najvećih autoriteta iz oblasti dizajniranja organizacije, navodi da je često veoma teško objasniti strukturu i dizajn organizacije isključivo riječima, pa se stoga često koriste dijagrami i šeme.



Šema 1: Pet osnovnih djelova organizacije prema *Mintzbergu*

Izvor: Mintzberg (1993)

Razvijajući dijagram koji će predstaviti model organizacije, *Mintzberg* je uzeo u obzir pet djelova organizacije i ljude koji te djelove čine – operativni nivo, srednji nivo menadžmenta, top menadžment, tehničke eksperte i podršku poslovanju. Navedeni elementi se mogu identifikovati u gotovo svim organizacijama, a u zavisnosti od njihove veličine, djelatnosti i drugih faktora, zavisiće značaj i stepen razvijenosti svakog od njih (Jaško et al., 2017). Iako dijagram ne prikazuje neformalne veze, može biti jasna slika podjele rada, s obzirom na to da prikazuje: koje pozicije postoje u organizaciji, kako su grupisane i kako izgleda linija formalnog autoriteta.

U bazi organizacije nalaze se operativci, odnosno zaposleni koji obavljaju bazične poslove proizvodnje i pružanja usluga i formiraju operativno jezgro. U manjim organizacijama, nekada je ovo “noseći” segment organizacije, međutim, sa rastom

kompanije, raste i potreba za osobljem koje će vršiti direktnu superviziju. Dalji rast kompanije zahtijeva otvaranje novih upravljačkih pozicija, ne samo onih koji će upravljati operativcima, već i onih koji će upravljati menadžerima, pa se tako razdvajaju dva nivoa upravljanja – srednji menadžent i strateški vrh (Mintzberg, 1993). Izvan linije autoriteta nalazi se sljedeći dio organizacije – tehnostuktura. Ovaj dio čine analitičari koji obavljaju administrativne poslove, sprovode analize za planiranje, projektovanje i održavanje strukture, uz usmjeravanje prema promjenama. Dakle, tehnostuktura nastoji da učini rad svih ostalih djelova organizacije efikasnijim i efektivnijim, korišćenjem analitičkih tehnika (Mintzberg, 1993). Na kraju, podrška poslovanju obuhvata pojedince i organizacione jedinice poput odnosa sa javnošću i pravne službe, koje obezbjeđuju posrednu podršku svim djelovima organizacije (Jaško et al., 2017).

Nakon što je definisao elemente organizacije, *Mintzberg* (1993) navodi da je tokom vremena potrebno usklađivanje parametara dizajna prema situacionim, odnosno kontingentnim faktorima – “*struktura mora da odražava situaciju*”. Najvažniji situacioni faktori su: starost i veličina preduzeća, instalirani tehnički sistem, okruženje organizacije i organizacione sposobnosti. Prilikom dizajniranja organizacije, kontingentni faktori determinišu sljedeće parametre dizajna organizacije (Mintzberg, 1993):

- ✓ specijalizacija – određuje broj aktivnosti i kontrolu tih aktivnosti koje su dodijeljene nekoj poziciji u strukturi ili organizacionoj jedinici;
- ✓ formalizacija – njom se određuje način standardizacije izvršenja procesa (pravila, procedure, instrukcije i sl.);
- ✓ trening i indoktrinacija – predstavlja unaprijed definisane vještine i znanja koja su neophodna zaposlenom na određenoj poziciji;
- ✓ grupisanje i veličina organizacionih cjelina – grupisanje organizacionih cjelina obuhvata skup kriterijuma po kojima se one grupišu (prema funkciji ili prema tržištu). Veličina organizacionih cjelina je određena brojem zaposlenih u okviru posmatrane organizacione cjeline;
- ✓ sistemi planiranja i kontrole - usklađenost resursa i autoriteta sa odgovarajućim sistemom odgovornosti;
- ✓ veze između cjelina – predstavljaju instrument kojim se uspostavlja saradnja u organizaciji;

- ✓ decentralizacija – ovaj parametar definiše poziciju na kojoj se vrši odlučivanje.

Mintzbergov doprinos ogleda se u povezivanju djelova organizacije, mehanizama koordinacije i tipova decentralizacije. Pet strukturnih konfiguracija, u kojima rezultira ovaj proces povezivanja su: jednostavna struktura, mašinska birokratija, profesionalna birokratija, divizionarna forma i adhokratija. *Mintzberg* upravo ovim konfiguracijama opisuje većinu organizacionih formi koje postoje u praksi (Jaško et al., 2017). U tabeli koja slijedi dat je prikaz strukturnih konfiguracija i njihovih odgovarajućih karakteristika.

Tabela 1: Karakteristike strukturnih konfiguracija

Strukturalna konfiguracija	Primarni koordinacioni mehanizam	Ključni dio organizacije	Tip decentralizacije
Jednostavna struktura	direktni nadzor	strateški vrh	vertikalna i horizontalna decentralizacija
Mašinska birokratija	standardizacija radnog procesa	tehnostuktura	ograničena horizontalna decentralizacija
Profesionalna birokratija	standardizacija znanja i vještina	operativna sfera	vertikalna i horizontalna decentralizacija
Divizionarna struktura	standardizacija performansi	srednja linija	ograničena vertikalna decentralizacija
Ad-hoc struktura	međusobno usklađivanje	stručni štab	selektivna decentralizacija

Izvor: Jaško et al. (2017)

Jedna od najistaknutijih karakteristika *Mintzbergovih* nalaza istraživanja i pisanja o poslovnoj strategiji je što često naglašava značaj strategije koja se neformalno javlja na bilo kom nivou u organizaciji, kao alternativa ili dopuna ranije definisane strategije, koja je već definisana od strane top menadžmenta (Kumar, 2015). On je snažno kritikovao tok strategijske literature koji se fokusira pretežno na definisanu strategiju, koja nije podložna promjenama.

Uprkos čestim kompleksnim manifestacijama organizacija u stvarnom svijetu, praćenim različitim potencijalnim anomalijama, *Mintzbergove* konfiguracije pomažu da razumijemo organizacije, uz pružanje kvalitetnih alata za njihovu analizu. Ovaj model našao je primjenu u reorganizaciji mnogih kompanija, među kojima je i *Koleje Śląskie*, poljski željeznički prevoznik (Tomanek, 2016). Primjena *Mintzbergove* teorije se

pokazala kao uspješna i dokazala je da praktična rješenja mogu i treba da koriste teorijski output.

7S model organizacije. Ovaj model nastao je kao rezultat opsežnog istraživanja naučnika i konsultanata kompanije *McKinsey (Waterman i Peters)*, koji su smatrali da se organizacione promjene ne treba da vrše isključivo promjenom organizacione strukture. Da bi učinili kompanije fleksibilnijim i sposobnim za brzo reagovanje na promjene iz okruženja, fokusirali su se na sedam elemenata, odakle je proizašao naziv modela – “7s”. Model koji su predložili obuhvata sljedeće elemente (Waterman, Peters & Phillips, 1980):

- ✓ strukturu (*structure*),
- ✓ strategiju (*strategy*),
- ✓ sisteme (*systems*),
- ✓ vještine (*skills*),
- ✓ stil (*style*),
- ✓ osoblje (*staff*),
- ✓ zajedničke vrijednosti (*shared values*).

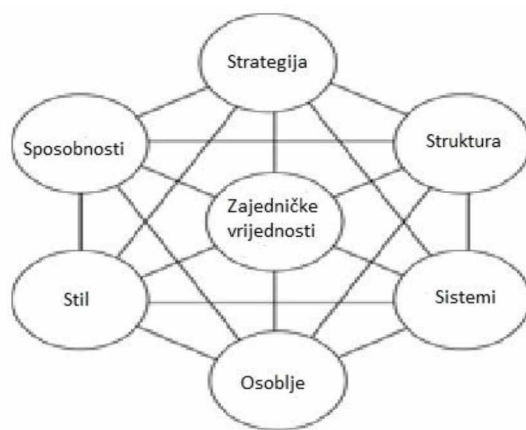
Struktura se razmatra kao prvi element modela, s obzirom na primarno mjesto koje je imala u dotadašnjim istraživanjima. *Waterman i Peters* ističu prednosti matrične strukture, koje se ogledaju u funkcionisanju cijele organizacije, kao i koordinacije među elementima, a ne u podjeli rada. Oni strategiju definišu kao odgovor na anticipirane promjene u ponašanju potrošača i konkurenata (Waterman, Peters & Phillips, 1980). Dakle, strategija predstavlja način za unapređenje tržišne pozicije putem snižavanja troškova proizvodnje ili distribucije, stvaranjem veće vrijednosti za kupce i sl. *Sistemi* podrazumijevaju procedure koje standardizuju procese u cilju bržeg obavljanja rutinskih aktivnosti. To su, na primjer, sistemi obuke, procedure praćenja troškova i sl. Ova tri navedena elementa spadaju u tzv. “tvrde” elemente organizacije (Waterman, Peters & Phillips, 1980).

Ostala četiri elementa predstavljaju skup “mekih” elemenata (Jaško et al., 2017). *Stil* ima dva aspekta – jedan se odnosi na stil korporacije, a drugi na pitanje

organizacione kulture. Sljedeći element, *osoblje*, također ima dva aspekta (Jaško et al., 2017):

1. način ocjenjivanja, nivoi plata, programi obuke i
2. motivacija i ponašanje zaposlenih.

U tom radu oni vještine definišu kao ključne atribute koji diferenciraju kompaniju od konkurenata. Na kraju, zajedničke vrijednosti odnose se na set vrijednosti i aspiracija, često nepisanih, koje prevazilaze konvencionalnu izjavu o korporativnim ciljevima (Jaško et al., 2017). Dakle, zajedničke vrijednosti predstavljaju fundamentalne ideje oko kojih se gradi organizacija. Vizuelno predstavljanje modela dato je na šemi koja slijedi.



Šema 2: Model 7s

Izvor: Peters (2011)

Prema 7s modelu, organizacija se smatra efektivnom ukoliko su svi navedeni elementi usklađeni. Primjećuje se da na grafičkom prikazu modela nema očigledne početne tačke ili jasne hijerarhije. Stoga, nije jasno koji će od navedenih faktora biti vodeći pri sprovođenju organizacionih promjena u konkretnoj kompaniji.

Osim široke primjene u kompanijama, ovaj model našao je primjenu i u drugim organizacijama, poput sportskih. Jedno od istraživanja, koje se bazira na procjeni organizacije korišćenjem 7s modela, sproveli su *Mitchell* i *Ferendall*, ispitujući efektivnost NBA timova. Ovo istraživanje podržava široko prihvaćenu i intuitivnu ideju da održiva konkurentna prednost rezultira razvojem i održavanjem superiornih vještina

organizacije (Mitchell & Ferendall, 2015). Takođe, u navedenom radu se dokazuje da je razvoj individualnog kadrovskog talenta manje kritičan za organizacioni uspjeh nego što je razvoj vještina cjelokupne organizacije.

Dakle, model se često primjenjuje u procesu identifikacije faktora i njihove promjene, a sve sa ciljem da bi rezultati bili bolji, ili za kontrolu i monitoring rezultata tokom sprovođenja organizacionih promjena (Jaško et al., 2017). Prednosti ovog modela ogledaju se u činjenici da je on bio prvi koji je dao rješenje koje se ne tiče isključivo strukture ili strategije i što se može koristiti u različitim djelatnostima.

Model organizacije Ričarda Dafta. Prema Daftu, model čine dimenzije ili osobine organizacije koje su podijeljene na: strukturne i kontekstualne (Daft, 2009). Strukturne se odnose na interne karakteristike, a kontekstualne karakterišu organizaciju kao cjelinu. Specifičnost *Daftovog* modela je u istovremenom izučavanju dimenzija organizacije i okruženja, dok su drugi autori uglavnom odvajali ove dvije grupe elemenata (Jaško et. al., 2017).

U strukturne dimenzije ubrajaju se (Daft, 2009):

- ✓ Formalizacija - količina pisane dokumentacije u organizaciji;
- ✓ Specijalizacija – stepen podjele zadataka među pozicijama u organizaciji;
- ✓ Hijerarhija autoriteta – raspon kontrole i linije autoriteta;
- ✓ Centralizacija – pozicija u hijerarhiji koja raspolaže sa autoritetom za odlučivanje;
- ✓ Stručnost – kompetencije i sposobnosti zaposlenih;
- ✓ Racio zaposlenih – raspored po funkcijama i departmanima.

Kontekstualne dimenzije čine (Daft, 2009):

- ✓ Veličina organizacije – izražava se brojem zaposlenih;
- ✓ Tehnologija – znanja i aktivnosti neophodne u procesu pretvaranja inputa u autpute;
- ✓ Okruženje – elementi van granica organizacije: grana industrije, država, potrošači i sl.;
- ✓ Ciljevi i strategija – obilježja koja izdvajaju organizaciju od konkurentskih;

- ✓ Organizaciona kultura – ključne vrijednosti, vjerovanja, shvatanja i norme ponašanja koje dijele zaposleni.

Istraživanje sprovedeno u Rumuniji imalo je cilj da istakne osnovne osobine upravljačkog procesa predloženog od strane *Dafta*, u cilju unapređenja funkcije menadžmenta u organizacijama. Primjena ovog modela, koji odgovara različitim tipovima organizacija, značajno je smanjila rizik od neuspjeha, zahvaljujući ekstenzivnoj analizi internih i eksternih faktora, pri čemu je čak 90% kompanija ispitanika prihvatilo eksperimentalnu implementaciju *Daftovog* modela (Fărcaș, 2015). Pomenuto istraživanje, kao samo jedno od mnogih, dokazuje da navedeni model ima primjenu u praksi, te da nije samo kvalitetno obrađeno teorijsko rješenje.

Galbraith's Star Model. Model kreiran od strane *Galbraitha* tokom šezdesetih godina prošlog vijeka je i danas široko prihvaćen zbog pristupa koji povezuje konkurentske prednosti sa elementima organizacije. *Galbraith* navodi sljedeće elemente - strategiju, sposobnosti, strukturu, procese, sisteme nagrađivanja i ljude, a objašnjava ih na sljedeći način (Kates i Galbraith, 2007):

- ✓ Strategija – definiše pravac;
- ✓ Struktura – određuje mjesto donošenja odluka;
- ✓ Procesi – odnose se na tok informacija;
- ✓ Sistem nagrađivanja – utiče na motivaciju zaposlenih i ostvarivanje organizacionih ciljeva;
- ✓ Ljudi – predstavljaju politike i prakse vezane za odabir i trening kadrova.

Ovaj model organizacije često se koristi u teoriji i praksi. Jedna od njegovih najznačajnijih karakteristika je mogućnost upotrebe u cilju prevazilaženja negativnih strana bilo kojeg dizajna organizacije. Naime, svaki organizacioni dizajn ima pozitivne i negativne strane koje se ogledaju u njegovim elementima, a ovaj model pomaže pri njihovoj identifikaciji. Kroz interakciju sa ostalim elementima, pozitivni elementi se mogu izgraditi tako da “neutrališu” negativne i u dužem roku ih pretvore u snage organizacije (Kates & Galbraith, 2007). Dakle, formalna organizacija mora nastaviti da se ponovo ispituje tokom vremena. Ona mora uvijek da odgovori na promjene u strategiji, tržišne uslove i ostalo spoljašnje poslovno okruženje.

Pozivajući se na *Galbraithov* model, *Fabac* i *Stepanić* su u svom istraživanju naveli da je u organizacionom dizajnu, kada se određuje količina i nivo neophodnih resursa, važno staviti na raspolaganje (pored neophodnog organizacionog potencijala) određene resurse i organizacione sposobnosti za situacije koje zahtijevaju prilagođavanje izazovima koji proizilaze iz okoline (Fabac & Stepanić, 2008). Navedeni istraživači su zaključke iz društvenih nauka, koristeći *Star Model*, primjenili na koncepte teorijske fizike. Primjena ovog modela, stoga, ne može se ograničiti samo na kompanije koje posluju u cilju sticanja profita, u čemu je njegov poseban značaj.

Ostervalderov i Pinjorov model organizacije. Posljednji model koji predstavljamo u radu definisali su *Osterwalder* i *Pigneur* na sljedeći način: “*Poslovni model se može definisati kao apstraktna predstava osnovne logike putem koje kompanija stvara, zadržava i isporučuje vrijednost kupcima*” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Jaško i ostali autori, u svojoj knjizi *Organizacioni dizajn – pristupi, metode i modeli*, navode da ovaj model predstavlja najbolju sponu teorije i prakse u posljednje vrijeme.

Stvaranje i zadržavanje vrijednosti ističu se kao suština poslovnog modela organizacije. U adekvatno stvorenom sistemu, menadžeri odlučuju o upotrebi resursa kako bi postigli konkurentsku prednost kroz stvaranje vrijednosti. S tim u vezi, *Osterwalder & Pigneur* (2010) ističu važnost segmenata za poslovanje, kao što su: potrošači, predložena vrijednost, infrastruktura i finansijska održivost, kojima odgovaraju elementi organizacije:

1. Potrošački segmenti,
2. Kanali distribucije,
3. Odnosi sa korisnicima,
4. Predlog vrijednosti,
5. Ključni resursi,
6. Ključne aktivnosti,
7. Ključna partnerstva,
8. Tokovi prihoda,
9. Struktura troškova.

Autori su grafički prikazali navedene elemente kroz šemu, koja je data u nastavku, a koja se može koristiti za dizajniranje konkretnih poslovnih modela.

Ključni partneri	Ključne aktivnosti	Predlog vrijednost	Partnerstvo sa kupcima	Potrošački segment
	Ključni resursi		Kanali	
Struktura troškova			Prilivi	

Šema 3: Šema poslovnog modela prema *Osterwalderu & Pigneuru*

Izvor: Osterwalder & Pigneur (2010)

Kao i prethodno navedeni, i ovaj model ima određene prednosti koje ga karakterišu. Naime, moguće ga je primijeniti kako na profitne, tako i neprofitne organizacije, s obzirom na to da je njegov osnovni cilj stvaranje vrijednosti, a ne sticanje profita. Primjenu može naći u organizacijama različitih veličina i djelatnosti u cilju stvaranja novih ideja za unapređenje organizacije. Tako su, na primjer, istraživači sa Univerziteta u Lozani, Boillat i Legner, ovaj model primijenili u svom radu „*The Impact of Cloud Computing on Enterprise Software Vendors' Business Models*” (Uticaj cloud computing-a na poslovne modele prodavaca softvera) (Boillat & Legner, 2013). U tom istraživanju, kao osnovne razloge korišćenja ovog modela, istakli su:

- ✓ Model je sveobuhvatan i sadrži većinu elemenata iz ostalih poslovnih modela;
- ✓ Prepoznali su ga i praktičari i naučnici. Uprkos svojoj popularnosti u praksi, to nije samo okvir praktičara, već je uspostavljen na osnovu sistematične ontološke analize postojećih konceptualizacija poslovnih modela, empirijski potvrđenih od strane stručnjaka;
- ✓ Već se koristio u dotadašnjim istraživanjima i analizama, što je omogućilo nadogradnju prethodnih istraživanja i uporedivost rezultata.

Nakon predstavljanja različitih modela organizacionog dizajna i njihovih elemenata, stava smo da je za nas najprihvatljiviji model *Ričarda Drafta* i njega ćemo koristiti u daljem istraživanju. Osnovni razlog za to je činjenica da prilikom procesa dizajniranja organizacije istovremeno razmatra interne i eksterne faktore. Usklađivanje internih elemenata sa svakodnevnim promjenama u eksternom okruženju smatramo ključnim problemom i izazovom za menadžere u savremenom dobu.

Osim navedenih modela organizacionog dizajna, postoje i drugi, koji neće biti predmet istraživanja ovog rada. U gotovo svim navedenim modelima, nezavisno od autora, strategija je dobila posebno mjesto, kao značajan element organizacije. Stoga, u narednom dijelu rada detaljnije ćemo predstaviti strategiju, kao jedan od osnovnih faktora koji utiču na kvalitet organizacije.

1.4. Strategija kao determinanta organizacionog dizajna

Početak 60-ih godina prošlog vijeka *Alfred Chandler* je istraživao odnos strategije i organizacione strukture. Početna pretpostavka da “struktura prati strategiju” promijenila se u pravcu međusobnog dvosmjernog uticaja, kao i njihove zavisnosti od okruženja u kojem se preduzeće nalazi (Petković, Janićijević & Milikić-Bogićević, 2010). U istraživanju *Chandlera* promjena strategije ne dovodi automatski do promjene organizacione strukture, već se taj uticaj javlja sa određenim vremenskim kašnjenjem, kada implementacija strategije u neadekvatnoj strukturi dovede do pada ekonomske efikasnosti (Chandler, 1962). Nakon *Chandlera*, uslijedila su brojna empirijska istraživanja koja su se bavila ovim odnosom. Tako *Rumelt* (1974) dolazi do zaključka da strategija diverzifikacije izaziva divizionalizaciju strukture. Nešto kasnije, u istraživanjima koja su tretirala odnos organizacije i strukture, pojavila se nova hipoteza prema kojoj se strategija definiše na osnovu već postavljene strukture. Taj uticaj objašnjavaju sve većim pritiskom menadžera određenih divizija u korist diverzifikacije kao korporativne strategije (Petković, Janićijević i Milikić-Bogićević, 2010).

U našem radu polazimo od pretpostavke da postoji međuzavisan uticaj između strategije i organizacionog dizajna. Da bi se isporučila očekivana vrijednost kupcima, menadžment će i jednu i drugu varijablu definisati u odnosu na faktore koji dolaze iz okruženja, a znajući prirodu promjena koje karakterišu savremene uslove, neophodno je njihovo istovremeno prilagođavanje.

U stabilnom okruženju strategija predstavlja polaznu tačku u procesu dizajniranja organizacije. Organizaciona strategija je zbir aktivnosti koje kompanija namjerava da preduzme kako bi ostvarila dugoročne ciljeve. Zajedno, ove akcije čine strateški plan kompanije. Organizaciona strategija mora proizaći iz misije kompanije, koja objašnjava zašto kompanija posluje. Svaka aktivnost u kompaniji treba da nastoji

da ispuni ovu svrhu, a misija time usmjerava sve strateške odluke. Vizija kompanije, dakle, opisuje šta će kompanija postići u ispunjavanju svoje misije. Viziju prate dugoročni ciljevi organizacije. Takođe, da bi strategija funkcionisala, ona mora biti pretvorena u planove sa kraćim rokom, tzv. operativne ili taktičke ciljeve. Dakle, strategija definiše put za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća.

Piter Drucker je bio među prvim (1954) istraživačima koji su se bavili pitanjem strategije. Za njega je strategija bila odgovor na sljedeća dva pitanja: *Šta je posao kompanije?* i *Šta bi trebalo da bude?* Veliki broj autora, nakon *Druckera*, definisao je strategiju na svoj način. Navešćemo samo neke od njih: *Porter, Mintzberg, Chandler, Andrews i Ansoff, Hofer i Schendel* itd. (Strategic Management, 2017). Istraživači iz regiona bivše Jugoslavije takođe su dali svoj pečat definisanju strategije. Tako, na primjer, *Milisavljević i Todorović* (1991) strategiju definišu kao „*nauku i vještinu korišćenja načina da se ostvare ciljevi*“, kao i „*racionalno reagovanje preduzeća na događaje u sredini u kojoj obavlja svoju poslovnu aktivnost*“.

U prethodnom poglavlju, prilikom predstavljanja osnovnih elemenata organizacije kroz različite modele, moglo se uočiti da strategija predstavlja jedan od elemenata koji se javljaju u gotovo svim modelima. Stoga, ona predstavlja polaznu tačku pri projektovanju organizacije. Adekvatno osmišljenja, strategija doprinosi i olakšava stvaranje vrijednosti za kupca ukoliko je podržana strukturom, procesima i sistemima u organizaciji. Različiti ciljevi zahtijevaju različite sposobnosti organizacije, koje su najčešće internog karaktera i ogledaju se kroz snage organizacije (*Jaško et. al.*, 2017).

Kates i Galbraith (2007) organizacione sposobnosti opisuju kao:

- ✓ Jedinstvene i integrisane kombinacije vještina, znanja i stručnosti zaposlenih;
- ✓ Sposobnosti kreirane i integrisane u organizaciji;
- ✓ Faktore na osnovu kojih se diferencira organizacija od ostalih na tržištu.

Skoro 60 odsto ispitanika u anketi koju je sprovedla konsultantska kuća *McKinsey* tokom 2010. godine, odgovorilo je da je izgradnja organizacionih sposobnosti, kao što su efikasne operacije ili upravljanje projektima ili talentima, glavni prioritet za njihove kompanije (*McKinsey*, 2010). Ipak, samo trećina kompanija zapravo fokusira svoje

programe obuke na izgradnju sposobnosti koja dodaje najviše vrijednosti njihovim performansama (McKinsey, 2017). Pored toga, iako je otpor promjenama često identifikovan kao prepreka izgradnji novih mogućnosti, skoro isti broj ispitanika u ovom istraživanju identifikovao je nedostatak resursa i nejasnu viziju kao barijere unapređenju organizacionih sposobnosti (McKinsey, 2010).

Iz ugla organizacionog dizajniranja, strategiji se može pristupiti dvojako (Jaško et. al., 2017). Prvi aspekt je posmatranje strategije kao elementa organizacije, a drugi je shvatanje strategije kao faktora koji može uticati na ostale elemente organizacije i definisati pravac njenog razvoja. Prije samog početka definisanja strategije, neophodno je sagledati i analizirati interne snage i slabosti i eksterne šanse i prijetnje. Korišćenjem jedne od najpoznatijih matrica u teoriji menadžmenta, SWOT matrice, kompanija može analizirati navedene faktore. Praćenjem promjena i njihovog uticaja na faktore predstavljene u kreiranoj matrici, kompanija može pravovremeno redefinisati strategiju kako bi se omogućio nesmetan razvoj organizacije. Zbog navedene višelinijske zavisnosti između varijabli, može se zaključiti da je strategija, s jedne strane, zavisna varijabla na koju utiču faktori okruženja, a s druge – nezavisna varijabla koja utiče na organizacioni dizajn (Jaško et. al., 2017).

Zbog značaja koji strategija ima za dizajniranje organizacije, neophodno je razmotriti razliku između korporativne strategija i poslovne strategije. Korporativna strategija određuje kako korporacija kao cjelina podržava i povećava vrijednost poslovnih jedinica unutar nje. Korporativnom strategijom odgovara se na pitanje: *U kojoj grani kompanija treba da se takmiči?*, odnosno procjenjuje se atraktivnost grane. Poslovna strategija, s druge strane, predstavlja sredstvo koje pomaže u postizanju ciljeva koji će pomoći u uspješnom vođenju nekog posla. Pitanje koje odgovara ovom nivou strategije je: *Kako treba da se takmiči?*, pri čemu se, jasno je, definiše konkurentska prednost.

Dakle, strategija se gradi oko ključnih kompetencija i sposobnosti organizacije i zahtijeva radikalne promjene u korporativnoj organizaciji. Prvi korak zahtijeva identifikovanje ključnih kompetencija koje ispunjavaju ova tri uslova: pružaju potencijalni pristup širokom spektru tržišta, daju doprinos korisničkim prednostima proizvoda i konkurentima je teško da ih imitiraju (Prahalad & Hamel, 1990). Sljedeći

korak je redizajn arhitekture kompanije i fokusiranje na unutrašnji razvoj. Ukoliko se strategija definiše na ovim principima, uz studiozno razmatranje okruženja i trendova, umnogome se olakšava dizajniranje cjelokupne organizacije, a samim tim i stvaranje konkurentne prednosti i vrijednosti za kupca. Upravo je uticaj organizacionog dizajna na stvaranje konkurentne prednosti predmet istraživanja narednog dijela rada.

1.5. Organizacioni dizajn kao izvor konkurentne prednosti

Da bismo uspješno odgovorili na pitanje kako organizacioni dizajn može kreirati konkurentsku prednost, moramo reći šta je njegov cilj. Cilj organizacionog dizajna je definisanje modela organizacione strukture koji treba da omogući kompaniji kreiranje vrijednosti za potrošače, zaposlene i akcionare. Tako uspostavljena struktura postaje dio organizacionih sposobnosti preduzeća i doprinosi njenom uspjehu. Prema tome, na organizacioni dizajn treba gledati kao na poseban resurs u organizaciji, koji je od iste važnosti kao i ostali resursi (Petković, Janićijević & Milikić Bogićević, 2010).

Rezultat procesa projektovanja organizacije je organizacioni dizajn, koji se smatra glavnim izvorom konkurentne prednosti kompanije, što za posljedicu ima superiorne tržišne i finansijske performanse (Nadler & Tushman, 1997).

U svom radu *Nadler i Tushman* (1997) ističu da okruženje pokreće stratešku arhitekturu preduzeća bilo kroz anticipiranje promjena ili reakciju na njih. Sve industrije se razvijaju kroz cikluse inkrementalnih promjena, praćenih turbulentnim periodima neravnoteže koji zahtijevaju radikalne promjene. Sposobnost organizacije da razumije svoje okruženje i da izvrši prave vrste strateških promjena u odgovarajućoj tački ciklusa odrediće njenu konkurentnu snagu.

Prema njima, organizaciona arhitektura je određena strategijom. Strategiju definišu kao skup načina na koje preduzeće strukturira, koordinira i upravlja radom svojih zaposlenih u funkciji postizanja strateških ciljeva. Organizaciju posmatraju kao otvoren sistem sastavljen od formalnih i neformalnih struktura, ljudi i osnovnog posla i svi su pod uticajem strategije. Od nivoa njihovog međusobnog usklađivanja, kao i usklađivanja sa strategijom, zavisi krajnji rezultat (Nadler & Tushman, 1997). Shodno tome, efikasne organizacije dizajniraju obrasce formalnih i neformalnih struktura i procesa, koji najviše odgovaraju strateškim ciljevima. Međutim, *Nadler i Tushman*

smatraju da je odnos strategije i organizacionog dizajna recipročan. Prema tome, način na koji je preduzeće organizovano uticaće na njegov fokus i vremenski horizont, podstičući ili ograničavajući njegovu sposobnost da razvije i implementira kreativnu strategiju.

Optimalnim organizacionim dizajnom obezbeđuje se harmonizovano odvijanje poslovnih procesa koji predstavljaju bazične organizacione sposobnosti, na kojima se gradi dugoročna konkurentska prednost.

Jednom procenjujući snage koje utiču na konkurenciju u industriji i njihove osnovne uzroke, korporativni strateg može da identifikuje snage i slabosti kompanije. Poznavanje sposobnosti kompanije i uzroka konkurentskih snaga istaknuće oblasti u kojima kompanija treba da se suprotstavi konkurenciji, a gdje treba to da izbjegava. Na osnovu rezultata iz sprovedene analize, kompanija može kreirati strategiju na bazi koje će se projektovati kompletna organizacija. Iako su sve kompanije različite i ne postoji gotova formula koja garantuje uspjeh, kompanije *PwC* i *Strategy* su kroz opsežna istraživanja i praksu identifikovale deset vodećih principa, koji se mogu primijeniti na svaku organizaciju (Neilson, Estupiñán & Sethi, 2015). Sprovodeći promjene u organizacionom dizajnu, unaprijedile su performanse više od 400 kompanija iz različitih djelatnosti i različitih djelova svijeta. Stoga, može se zaključiti da adekvatan organizacioni dizajn, zasnovan na analizi okruženja i definisanja kvalitetne strategije, može da utiče na stvaranje konkurentске prednosti i, generalno, unapređenje poslovnih rezultata.

U istraživanju sprovedenom od strane doktoranda i profesora sa Univerziteta IIS Jaipur iz Indije, *Mathur* i *Nair*, analizom kvantitativnih i kvalitativnih podataka, koji su prikupljeni od hotela sa pet zvjezdica u glavnom gradu, ocijenjen je značaj organizacionog dizajna za sticanje konkurentске prednosti. Rezultati su pokazali da 64,4% ispitanika kaže da je reinžinjerung poslovnih procesa neophodan za poboljšanje organizacione produktivnosti, a 100% ispitanika smatra da je fleksibilan organizacioni dizajn ključni faktor postizanja konkurentске prednosti (Mathur & Nair, 2015).

Teorijski nalazi, kao i dokazi iz prakse, pokazuju da su inovacije, timski rad i stvaranje novih strateških kompetencija postali ključni faktori koji se moraju razvijati

istovremeno i kontinuirano u organizacijama. Da bi ostvarile uspjeh u konkurentskim uslovima, organizacije moraju pronaći nove načine za balansiranje i očuvanje inovacija, inicijativa i usmjerenih napora na izgradnji kompetencija. Firme koje uspijevaju uravnotežiti ova tri procesa upravljanja poboljšaće pravovremenost njihovih odgovora na promjenljive uslove konkurencije. Samim tim, kroz upravljanje organizacionim dizajnom, biće spremne na promjene i očuvanje konkurentске prednosti.

2. Proces dizajniranja organizacione strukture

Nakon što je definisan organizacioni dizajn, u procesu kreiranja organizacije potrebno je izučiti i organizacionu strukturu, koja određuje kako su aktivnosti poput dodjeljivanja zadataka, koordinacije i nadzora usmjerene na ostvarivanje organizacionih ciljeva. Organizacionu strukturu su na različite načine definisali različiti autori. Jednu od definicija dao je *Mintzberg*, koji ukazuje da je “*organizaciona struktura suma načina na koje organizacija dijeli posao i zadatke i postiže koordinaciju njihovog realizovanja*” (Mintzberg, 1979).

Organizacije moraju biti efikasne, fleksibilne i inovativne u cilju postizanja održive konkurentске prednosti (Lim, 2017). Organizaciona struktura utiče na organizacione akcije na dva načina (Jacobides, 2007):

- ✓ Ona pruža temelj na kojem se zasnivaju standardne operativne procedure i rutine;
- ✓ Ona određuje koji zaposleni učestvuju u procesima donošenja odluka i na koji način njihovi stavovi oblikuju rad organizacije.

Da bi se potpunije razumio značaj organizacione strukture pri definisanju i projektovanju organizacije, posebno se moraju izučiti njeni elementi, kao i faktori iz unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja koji na te elemente utiču, što će biti predstavljeno u ovom dijelu rada.

2.1. Dimenzije organizacione strukture

Organizaciona struktura određuje korporativnu komunikaciju, izvršnu i menadžersku hijerarhiju i kreira plan efikasnog rasta za budućnost. Organizaciona struktura odnosi se na način na koji kompanije organizuju svoja odjeljenja i centre autoriteta. Neke kompanije grade svoje organizacije oko različitih funkcija poput marketinga ili finansija za kombinovanje znanja i vještina. Druge kompanije, kao što su trgovine na malo, koriste organizacione strukture orijentisane prema proizvodima kako bi se bolje fokusirale na određene proizvodne linije. Bez obzira na to, svaka vrsta organizacione strukture sadrži određene ključne elemente ili karakteristike. Različiti nivoi fleksibilnosti, formalizacije, centralizacije i integracije u organizaciji utvrđiće način na koji je organizacija strukturirana (Ivanko, 2013).

Daft navodi tri ključna elementa u definisanju organizacione strukture (Daft, 2009):

1. Organizaciona struktura označava formalne odnose izvještavanja, uključujući broj nivoa u hijerarhiji i raspon kontrole menadžera i supervizora;
2. Organizaciona struktura identifikuje grupisanje zaposlenih u odjeljenja i odjeljenja u cjelokupnu organizaciju;
3. Organizaciona struktura obuhvata dizajniranje sistema kako bi se obezbijedila efikasna komunikacija, koordinacija i integracija napora u svim odjeljenjima.

Ova tri elementa definisanja strukture se odnose na vertikalne i horizontalne aspekte organizovanja, a predstavljaju dimenzije organizacije, o kojima će biti riječi u narednom dijelu rada.

Kreirana struktura organizacije treba da olakša komunikaciju između zaposlenih i odjeljenja, koja je neophodna za postizanje definisanih zadataka organizacije. Menadžeri kreiraju informacione veze za olakšavanje komunikacije i koordinacije između organizacionih elemenata. Vertikalne veze se koriste za koordinaciju aktivnosti između vrha i dna organizacije i dizajnirane su prvenstveno za kontrolu organizacije (Daft, 2009). Zaposleni na nižim nivoima treba da sprovedu aktivnosti koje su u skladu sa ciljevima najvišeg nivoa, a vodeći direktori moraju biti obaviješteni o aktivnostima i postignućima na nižim nivoima. Horizontalna komunikacija prevazilazi barijere među

sektorima i pruža mogućnosti izgradnje koordinacionih mehanizama među zaposlenima radi postizanja jedinstva napora i organizacionih ciljeva (Daft, 2009). Horizontalna povezanost odnosi se na komunikaciju i koordinaciju horizontalno u okviru pojedinačnih organizacionih odjeljenja.

Istraživanjem literature iz ove oblasti, zaključili smo da je za potrebe ovog rada najprihvatljivija sljedeća klasifikacija dimenzija organizacione strukture (Robbins, Judge & Campbell, 2017):

- ✓ Podjela rada i specijalizacija,
- ✓ Departmentalizacija,
- ✓ Linija autoriteta,
- ✓ Raspon kontrole,
- ✓ Centralizacija i decentralizacija,
- ✓ Formalizacija.

Ključne dimenzije organizacione strukture utiču na način funkcionisanja organizacije, kao i na njeno lakše ili teže prilagođavanje faktorima koji na nju utiču. U nastavku rada će detaljnije biti predstavljena svaka od njih.

Podjela rada. Podjela rada je bazična aktivnost organizacionog dizajna (Petković, Janićijević & Milikić-Bogićević, 2010). Podjela rada rezultira podjelom ukupnog zadatka organizacije na specifične poslove, zadatke i aktivnosti. Kada se govori o podjeli rada u užem smislu, koristi se pojam specijalizacija. Specijalizacija je određena brojem aktivnosti dodijeljenih jednom izvršiocu. Bez podjele rada nema specijalizacije, a specijalizacija zapravo predstavlja rezultat te podjele (Petković, Janićijević & Milikić-Bogićević, 2010). Dublja i detaljnija podjela rada, uz visok stepen specijalizacije, rezultira visokom diferencijacijom u organizaciji, pa organizacija postaje i horizontalno i vertikalno složenija.

Podjela rada obuhvata dvije faze: analiziranje zadataka i sintetizacija zadataka (Jaško et. al., 2017). U prvoj fazi se definišu zadaci i vrši se njihovo razlaganje na zadatke nižeg nivoa složenosti, sve dok se ne dođe do elementarnih aktivnosti. Nakon toga, kroz sintezu zadataka, konkretni zadaci aktivnosti i odgovornosti dodjeljuju se

konkretnim radnim mjestima, odnosno organizacionim entitetima na kojima će se izvršavati ili sprovoditi.

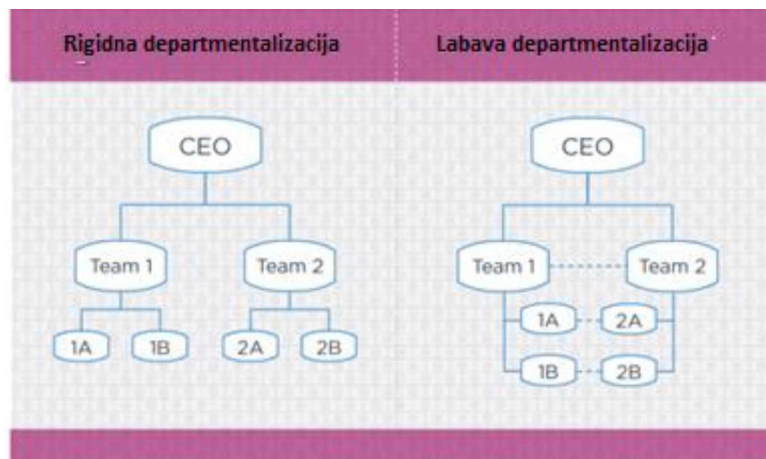


Šema 4: Šematski prikaz visoke i niske specijalizacije

Izvor: Devaney (2014)

Osnovne prednosti specijalizacije i podjele rada ogledaju se u povećanju produktivnosti i efikasnosti, skraćivanju vremena potrebnog za trening i obuku zaposlenih, povećanju kvaliteta proizvoda itd. S druge strane, negativne strane specijalizacije uključuju monotoniju, nezadovoljstvo i umor zaposlenih zbog obavljanja jednostavnih operacija. Jedno od rješenja koje se u literaturi navodi odnosi se na uvođenje i jačanje timskog rada, pri čemu se gube oštre granice podjele rada među članovima tima (Sikavica, 2011).

Departmentalizacija. Departmentalizacija predstavlja bazu na osnovu koje su definisani poslovi u organizaciji grupisani u cilju koordinacije zajedničkih poslova i zadataka. Rezultat ove menadžerske aktivnosti je arhitektura organizacije koja se ogleda u definisanju broja i veličine organizacionih jedinica, zbog čega je veliki broj autora smatra najvažnijom aktivnosti organizacionog dizajna (Petković, Janićijević & Milikić-Bogićević, 2010). Ako organizacija ima rigidnu departmentalizaciju, svako odjeljenje ili tim je veoma autonoman i postoji mali stepen (ili uopšte ne postoji) interakcije između različitih timova. Za razliku od toga, manji stepen departmentalizacije podrazumijeva da timovi imaju više slobode za interakciju i saradnju.



Šema 5: Šematski prikaz većeg i manjeg stepena departmentalizacije

Izvor: Devaney (2014)

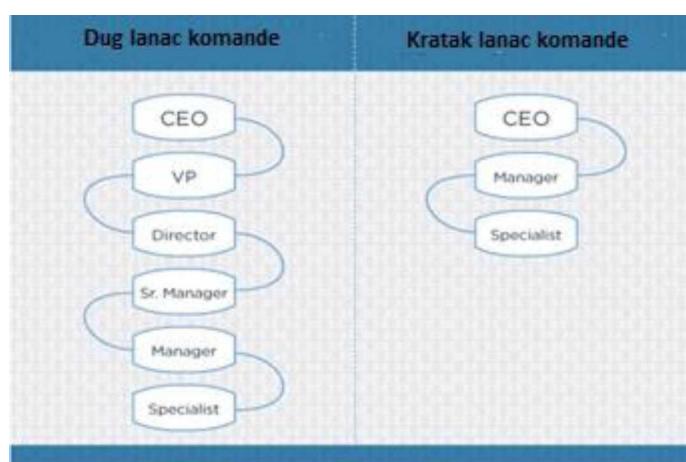
Dakle, departmentalizacija je postupak objedinjavanja zadataka, aktivnosti, a time i njihovih izvršilaca u organizacione cjeline koje će imati jednog menadžera (Jaško et al., 2017). Iako se u literaturi navodi više faktora prema kojima se može obaviti ovaj proces grupisanja poslova, u ovom radu će biti navedena četiri osnovna faktora, i to: prema funkcijama, proizvodima, geografskim područjima i kupcima. Osim navedenih faktora, *Montana* i *Charnov* (1993) naglašavaju da departmentalizacija može biti izvršena i prema procesima, specijalizaciji izvršilaca, tržištima itd.

Departmentalizacija *prema funkcijama* grupiše poslove koji se odnose na istu organizacionu aktivnost (Pride, Hughes & Kapoor, 2008). Dakle, aktivnosti koje se prepoznaju kao segmenti ključnih poslovnih funkcija, poput: finansija, ljudskih resursa, istraživanja i razvoja, proizvodnje, marketinga i sl. organizuju se u okviru posebnih odjeljenja.

Departmentalizacija *prema proizvodima* grupiše i usmjerava aktivnosti jednog proizvoda u jednu organizacionu cjelinu, što znači da će aktivnosti biti integrisane ka zajedničkom cilju (Jaško et. al., 2017). Isti autori navode da se departmentalizacija *prema geografskim područjima* primjenjuje u organizacijama koje imaju geografski rasute operacije. Ovaj tip grupisanja poslova omogućava organizaciji da blagovremeno odgovori na specifične zahtjeve ili potrebe karakteristične za svaku lokaciju. Konačno, departmentalizacija *prema kupcima* grupiše aktivnosti prema prethodno segmentiranim

grupama kupaca. S obzirom na to da su savremene organizacije tržišno orijentisane i da se kupac nalazi u fokusu njihovog poslovanja, ovaj tip organizovanja poslova u okviru organizacije stvara uslove za veću posvećenost pružanju usluga i prilagođavanje zahtjevima konkretnih kupaca.

Linija autoriteta. Autoritet je formalno pravo ili ovlašćenje za donošenje odluka ili korišćenje moći u funkciji promjene ponašanja zaposlenih da se ponašaju na način kako se oni inače ne bi ponašali (Petković, Janićijević & Milikić-Bogićević, 2010). Linija autoriteta predstavlja dimenziju organizacione strukture koja definiše hijerarhiju u organizaciji. Linija autoriteta obuhvata broj hijerarhijskih nivoa koji se protežu od vrha do dna organizacije. Ovom dimenzijom odgovara se na pitanje: *Ko kome odgovara u okviru organizacije?*



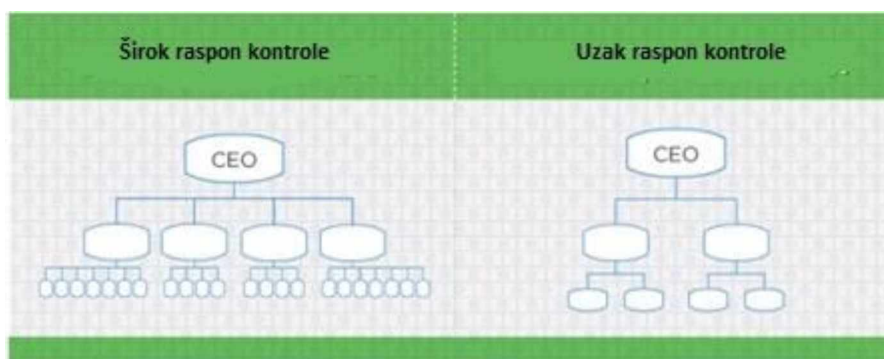
Šema 6: Šematski prikaz duže i kraće linije autoriteta

Izvor: Devaney (2014)

Koncept linije autoriteta odnosi se na načelo jedinstva komandovanja. Načelo jedinstvenog komandovanja navodi da osoba treba da ima samo jednog nadređenog kome je ona ili on direktno odgovoran. Ovo pravilo predstavlja optimalan instrument koordinacije i kontrole u organizaciji, jer je precizno definisano ko kome odgovara.

Važno je napomenuti da broj hijerarhijskih nivoa ne znači i centralizaciju odlučivanja, jer, nezavisno od broja hijerarhijskih nivoa, organizacija može biti više ili manje centralizovana odnosno decentralizovana (Sikavica, 2011).

Raspon kontrole. Raspon kontrole odnosi se na broj podređenih kojima nadređeni može efikasno upravljati. Što je veći broj podređenih u odnosu na nadređene, širi je raspon kontrole. Uski rasponi kontrole omogućavaju blisku kontrolu, a širi rasponi kontrole snižavaju troškove, ubrzavaju donošenje odluka, povećavaju fleksibilnost i osnažuju zaposlene (Robbins, Judge & Campbell, 2017).

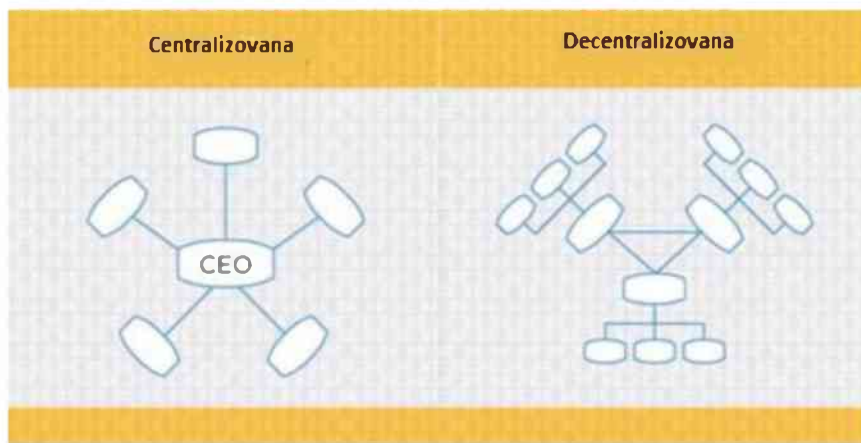


Šema 7: Šematski prikaz šireg i užeg raspona kontrole

Izvor: Devaney (2014)

Širina raspona kontrole nije vezana samo za odnose između menadžera i njegovih podređenih, već je određena stepenom diferencijacije i integracije. Ukoliko organizacionu strukturu karakteriše visok stepen diferencijacije (veći broj manjih jedinica i više hijerarhijskih nivoa), biće prisutan uži raspon kontrole (Petković, Janićijević & Milikić-Bogićević, 2010). S druge strane, „nisku“ ili „pliću“ organizaciju, sa manjim brojem većih jedinica, karakteriše širi raspon kontrole.

Centralizacija/Decentralizacija. Pitanje mjere ili nivoa centralizacije ili decentralizacije jedno je od najvećih dilema svih organizacija, pa je u proteklom periodu pretrpio krupne promjene i redizajniranje (Petković, Janićijević & Milikić-Bogićević, 2010). Centralizacija ili decentralizacija odgovara na pitanje: *Ko donosi odluke u organizaciji?* S tim u vezi, ukoliko je moć donošenja odluka skoncentrisana u užem krugu izvršilaca, organizaciona struktura je centralizovana. S druge strane, ukoliko je moć donošenja odluka šire rasprostranjena u okviru organizacije, riječ je o decentralizovanoj strukturi (Devaney, 2014).



Šema 8: Šematski prikaz centralizovane i decentralizovane strukture

Izvor: Devaney (2014)

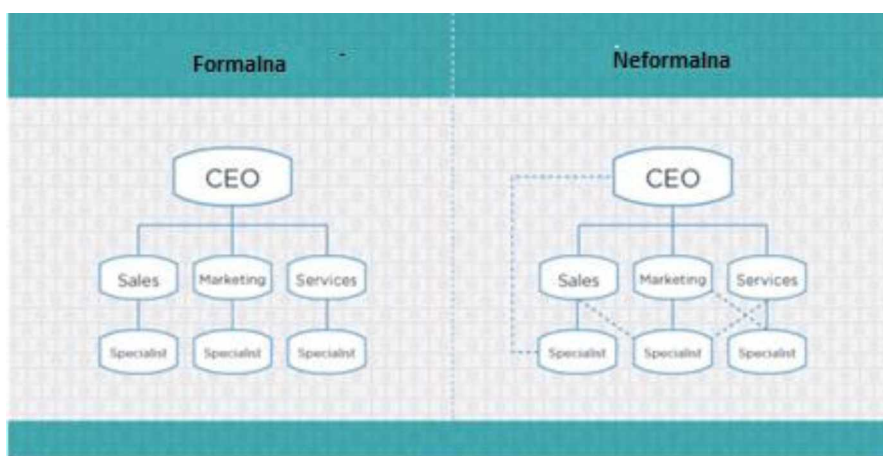
Dakle, pod centralizacijom i decentralizacijom se, generealno, podrazumijevaju mjesta, odnosno nivoi odlučivanja. Različiti autori na različite načine definišu ove pojmove. Na primjer, *Schermerhorn*, *Hunt* i *Osborn* centralizaciju definišu kao stepen ovlašćenja, pri kojim se moć donošenja odluka koncentriše na najvišim nivoima menadžementa u organizaciji, umjesto da bude delegirana (*Schermerhorn*, *Hunt* & *Osborn*, 2000). Druga grupa autora, koju predvodi *Gordon*, ističe da je centralizacija stepen do kojeg se odluke distribuiraju od menadžera na višem nivou, ka nižim nivoima u organizaciji (*Gordon*, 1990).

Jedna od osnovnih prednosti izražene centralizacije ogleda se u brznoj reakciji na promjene u okruženju jer skraćuje vrijeme donošenja odluka. S druge strane, njena osnovna slabost je, posebno kod većih organizacija, u demotivaciji menadžera na nižim nivoima, odnosno ograničavanju razvoja srednjeg i operativnog menadžmenta, koji su često najbolji poznavaci određenog problema. Kao što je na početku rečeno, ne postoji dilema da li je bolje da organizacija bude u bilo kom ekstremu – centralizovana ili decentralizovana. U savremenim organizacijama, ključno je pronaći određeni stepen centralizacije ili decentralizacije kako bi se kreirala fleksibilna struktura nad kojom se, ujedno, može vršiti efikasna kontrola.

Formalizacija. Formalizacija se bavi načinima na koji su strukturirani poslovi unutar organizacije. Ključna razlika između formalizacije i specijalizacije je da formalizacija takođe uzima u obzir stepen u kome se zadaci i aktivnosti zaposlenog regulišu pravilima, procedurama i drugim mehanizmima (*Devaney*, 2014). *Mintzberg* predlaže tri načina za povećanje formalizacije u organizaciji (*Mintzberg*, 1979):

- ✓ Formalizacija radnog mjesta rezultira detaljnim opisom dodijeljenih aktivnosti;
- ✓ Formalizacija radnog procesa prezentuje tok aktivnosti rada, što rezultira detaljnom razradom radnih procedura;
- ✓ Formalizacija opštih pravila je predstavljena u opštim pravilnicima (dres kod, pravilno korišćenje internih dokumenata).

Formalna organizaciona struktura ima cilj da odvoji pojedinca od uloge ili položaja, jer uloga ili pozicija ostaje ista, bez obzira na to ko je trenutno zaposlen na toj poziciji. S druge strane, neformalna organizacija omogućava evoluciju uloge ili položaja zasnovanih na preferencama pojedinca, skupu vještina itd. Ovaj tip organizacije ne stavlja fokus na činjenicu kojem timu ili odjeljenju zaposleni pripada (Devaney, 2014).



Šema 9: Šematski prikaz formalne i neformalne organizacione strukture

Izvor: Devaney (2014)

Iz navedenog se može zaključiti da se formalizacija najčešće vezuje za birokratske organizacije, gdje autoritet nije vezan za osobu, već za formalnu poziciju koju popunjava. Takođe, važno je napomenuti da isti stepen formalizacije ne mora postojati u svim odjeljenjima ili djelovima organizacije.

Navedene dimenzije organizacije određuju vertikalnu strukturu, dubinu organizacije, a samim tim, i broj hijerarhijskih nivoa. Kao što je navedeno i pri razmatranju organizacionog dizajna, nijedna definisana organizaciona struktura nije

imuna na promjene u okruženju. S tim u vezi, organizacije se, po pravilu, prilagođavaju okolini, ali i same utiču na nju.

S obzirom na to da postoji veliki broj faktora, internih i eksternih, koji utiču na kreiranje organizacione strukture, posebno ćemo ih razmotriti u narednom dijelu rada.

2.2. Analiza uticaja različitih faktora na dimenzije organizacione strukture

U literaturi ne postoji apsolutno slaganje po pitanju klasifikacije faktora koji utiču na kreiranje organizacione strukture, već su mnogi autori dali svoje predloge, sa većim ili manjim brojem faktora. Za potrebe ovog rada prihvaćena je klasifikacija prema mogućnosti organizacije da na te faktore utiče, pri čemu se oni mogu podijeliti na interne i eksterne.

Faktore organizacije, iako su klasifikovani na ovaj način, ne treba analizirati zasebno, već treba uzeti u obzir njihov zajednički uticaj. Razlog za to je što uticaj jednog faktora nije relevantan samo za organizaciju, već i za ostale faktore, čime se njegovo dejstvo multiplikuje. Uzimajući u obzir značaj konkretnih faktora za pojedinačne elemente ili dimenzije organizacije, kao i na same nivoe u okviru nje, projektanti organizacije treba da prate njihov uticaj i relevantnost za pojedine nivoe organizacije.

S obzirom na to da menadžment organizacije može uticati na unutrašnje faktore, upravo će ovi faktori biti prvi detaljnije predstavljani. Eksternim faktorima se, u najvećem broju slučajeva, organizacija mora samo prilagođavati.

2.2.1. Interni faktori organizacione strukture

Kod navođenja unutrašnjih faktora oblikovanja organizacione strukture i naglašavanja njihove važnosti za kreiranje organizacione strukture, postoje određene razlike između pojedinih autora:

- ✓ Petković, Janićijević i Bogićević-Milikić u interne faktore ubrajaju: strategiju, veličinu organizacije, starost organizacije, organizacionu kulturu i tehnologiju;
- ✓ *Ivanko* u interne faktore ubraja: strategiju poslovanja, izbor upotrijebljene tehnologije, kadrovsku strukturu, vrstu proizvoda, veličinu, lokaciju, rukovodstvo, tradiciju i dr. (Ivanko, 2013);

- ✓ *Mescon, Albert i Khedouri (1985)* navode sljedeće interne faktore: ciljeve i strategiju, veličinu organizacije, tehnologiju, zadatke organizacije i ljude;
- ✓ *Sikavica* ističe sljedeće interne faktore: viziju, misiju i ciljeve, strategiju, tehnologiju, veličinu preduzeća, životni ciklus organizacije, zaposlene u organizaciji, asortiman i lokaciju. Ova klasifikacija obuhvata sve najvažnije faktore, koje navode i ostali autori, pa će se koristiti za detaljniji prikaz pojedinačnih faktora.

Vizija, misija i ciljevi. Vizija predstavlja izjavu o budućoj slici organizacije, dok misija označava razloge njenog postojanja. Dok se vizija odnosi na budućnost, misija je fokusirana na sadašnjost. Ciljevi i njihova realizacija omogućavaju postizanje svrhe organizacije, odnosno stvaraju put ka ostvarenju vizije.

Izjave o viziji i misiji utiču na oblik i izgradnju organizacije i zahtijevaju odgovarajuće promjene. Takođe, ciljevi određuju organizacionu strukturu, tako što kroz hijerarhiju ciljeva utiču na oblikovanje organizacije – strateški ciljevi utiču na globalnu organizacionu strukturu, taktički na strukturu divizija, a operativni na niže nivoe menadžmenta (*Sikavica, 2011*).

Strategija. Strategija je, kao što je i ranije navedeno, jedna od osnovnih dimenzija organizacione strukture i organizacionog dizajna i može se posmatrati kao baza za stvaranje organizacije (*Sikavica, 2011*). Strategija se može objasniti kao univerzalno sredstvo za ostvarivanje ciljeva organizacije, pa se na temelju definicije zaključuje da struktura organizacije predstavlja posljedicu odgovarajuće strategije. I *Kotler (1988)* navodi da organizacija najprije treba da odluči o pravcu razvoja, a zatim da razvija organizacionu strukturu.

Tehnologija. Tehnologija se, prema nekim autorima, navodi kao najbitniji faktor koji utiče na organizaciju, čak više od njene veličine (*Sikavica, 2011*). S obzirom na to da ima mogućnost da utiče na promjene u organizaciji, a i da sama izaziva promjene u cijelom društvu, predstavlja srž procesa transformacije i uključuje metode proizvodnje, tok posla i opremu.

Značaj tehnologije za organizacionu strukturu nije potrebno objašnjavati, imajući u vidu jasan uticaj koji novi tehnološki postupci imaju na podjelu rada i

unutrašnju organizaciju cjelokupnih poslovnih procesa. Veza između tehnologije i organizacije, koju su prvi put uočili *Thompson* i *Bates* još 1958. godine, u savremenim organizacijama ima sve veći značaj.

Veličina organizacije. Veličina organizacije može se mjeriti pomoću različitih parametara, poput: broja radnika, vrijednosti osnovnih sredstava, veličine ostvarenog profita, kapitala, strukture rukovodećih pozicija i sl. (Žugaj & Schatten, 2005). Sa rastom veličine organizacije, uočava se direktan uticaj na rast složenosti i formalizacije, kao i decentralizacije i rasta broja hijerarhijskih nivoa (Sikavica, 2011). Takođe, dolazi do promjena koje se tiču odluke o zadržavanju nekih poslovnih funkcija na nivou organizacije, a decentralizovanja drugih na poslovne jedinice ili profitne centre. S tim u vezi, manje organizacije su fleksibilnije od velikih organizacija, pa brže reaguju na promjene u okruženju.

Životni ciklus organizacije. Svaka organizacija, kao i živa bića, prolazi kroz određene faze tokom svog postojanja. U literaturi iz oblasti menadžmenta postoji veći broj modela životnog ciklusa, međutim, u ovom radu biće predstavljen Grejnerov model. Osnovna pretpostavka ovog modela životnog ciklusa je da se razvoj preduzeća odvija kroz smjenjivanje perioda evolutivnih i revolucionarnih promjena. Faze životnog ciklusa su dugi periodi evolutivnih promjena, prekinuti kratkim razdobljem revolucionarnih promjena (Ivanović, 2007). Period evolucije je period stabilnog rasta, u kome preduzeće ne mijenja svoj organizacioni model. Pri kraju svakog perioda evolucije dolazi do prestanka potencijala za rast koji obezbjeđuje postojeći organizacioni model i zbog toga dolazi do krize. Jedini način da se prevaziđe kriza ogleda se u radikalnim organizacionim promjenama. Te promjene podrazumijevaju kreiranje novog organizacionog modela koji obezbjeđuje nove potencijale za rast i razvoj.

Grejner je utvrdio da svako preduzeće prolazi kroz sljedeće faze (Petković, Janićijević & Milikić-Bogićević, 2010):

1. Faza rasta kroz preduzetništvo. U ovoj fazi preduzeće je malo i mlado. Potencijal razvoja preduzeća jeste preduzetništvo i kreativnost njegovog osnivača i vlasnika. Organizacija je veoma jednostavna, nerazvijena i

- neformalna. Kriza nastaje zbog činjenice da zahtjevi koji se postavljaju pred liderom organizacije prevazilaze njegove fizičke i mentalne kapacitete;
2. Faza rasta kroz usmjeravanje. U ovoj fazi se dešava prelazak preduzeća na sistematičnu organizaciju. Potencijal za rast se pronalazi u delegiranju autoriteta sa vlasnika na profesionalne menadžere, kao i u formalizaciji organizacione strukture. Takav model organizacione strukture diferencira top menadžment i srednju liniju menadžera, odnosno izgrađuje se centralizovana funkcionalna organizacija. Kriza nastaje zbog nedovoljne samostalnosti srednjeg nivoa menadžmenta u odlučivanju;
 3. Faza rasta kroz delegiranje. Kriza autonomije se prevazilazi ovom fazom na način što se delegira autoritet srednjoj liniji menadžera u određenoj mjeri i počinje se izgrađivati decentralizovana organizacija. Funkcionalna organizaciona struktura se transformiše u divizionálnu, sa djelimično autonomnim jedinicama. Do krize dolazi zbog problema u procesu kontrole u radu određenih djelova;
 4. Faza rasta kroz koordinaciju. Rezultat organizacionog dizajniranja u ovoj fazi je potpuno decentralizovani divizionni model. Potencijal za rast se generiše kroz razvijen sistem strateškog planiranja i kontrole, koji obezbjeđuje optimalnu koordinaciju diverzifikovanih divizija i funkcija. Kriza birokratije nastaje na kraju ove faze zbog glomaznog administrativnog aparata;
 5. Faza rasta kroz saradnju. Cilj ove faze je debirokratizacija strukture. Menadžment je usmjeren na kreiranje novih sistema za upravljanje i koordinaciju, a rješenje nalaze u saradnji kroz projektne timove. Organizaciona struktura postaje veoma kompleksna zbog paralelnih struktura. Uzrok za krizu se pronalazi u psihološkim problemima zaposlenih i dvojnim lancima komande.

Druga grupa autora (Quinn & Cameron, 1983) uvodi tzv. integrativni model životnog ciklusa kroz četiri faze, u kome se može vidjeti konkretan uticaj svake pojedinačne faze na strukturu organizacije:

- ✓ Preduzetnička faza - struktura je najčešće neformalna i nema obilježja birokratije;

- ✓ Faza kolektivnog duha - nastanak podjele rada, što za posljedicu ima stvaranje novih organizacionih jedinica i uslova rada;
- ✓ Faza formalizacije – uvode se pravila, procedure i sistemi kontrole. Osim toga, top menadžment se fokusira na pitanja strategije i planiranja, a operative poslove obavlja srednji nivo menadžmenta;
- ✓ Faza elaboracije – uspostavlja se saradnja zasnovana na timskom radu, a organizacija postaje birokratska.

Dakle, svaka faza životnog ciklusa ima uticaj na određenu dimenziju organizacije, čime se potvrđuje teza o neophodnosti dizajniranja fleksibilne organizacije koja je u stanju da blagovremeno odgovori za zahtjeve tržišta i promjene iz okruženja.

Ljudi. Kao osnovni resurs svake organizacije, ljudski potencijal predstavlja sve zaposlene u organizaciji, koje kroz holistički i demokratski pristup treba integrisati u proces postizanja definisanih ciljeva (Sikavica, 2011). Uočava se direktan uticaj ljudskih potencijala u oblikovanju organizacione structure i u koncepciji upravljanja organizacijom. Naime, dublja ili plića organizacija, sa širim ili užim rasponom kontrole, zavisi od znanja i vještina menadžera, s jedne, i znanja i sposobnosti zaposlenih, s druge strane (Žugaj & Schatten, 2005).

Ljudi utiču na organizaciju i koncepcijom organizacije radnih mjesta. Nerijetko dvije gotovo iste organizacije imaju različite organizacione strukture, upravo zbog njihovog dizajniranja prema raspoloživom osoblju.

Proizvod. Od vrste proizvoda ili usluga koje pruža, zavisiće globalna organizaciona struktura, kao i organizacija pojedinačnih elemenata, odnosno dimenzija. Činjenica da se svaki proizvod stvara pomoću određene tehnologije ide u prilog prethodno pomenutoj tezi da su faktori međusobno povezani i da često istovremeno ostvaruju zajednički uticaj na organizaciju.

Jedna od dimenzija koja se može izdvojiti kao podložna uticaju ovog faktora je departmentalizacija. Ukoliko organizacija, na primjer, proizvodi veći broj proizvoda, upotrebljavajući različite tehnologije, najvjerovatnije će odabrati proizvodnu organizacionu strukturu. S druge strane, ukoliko se proizvode proizvodi različite

namjene, usmjereni ka različitim tržištima i ciljnim grupama, organizacija će tada biti fokusirana na klijenta, pa će departmentalizacija biti izvršena prema kupcima.

Lokacija. Lokacija, odnosno mjesto na kome organizacija obavlja svoje operacije, predstavlja najstabilniji faktor od navedenih. Lokacija je za neke organizacije važnija nego za neke druge, dok, na primjer, za maloprodaju ili neke uslužne djelatnosti može biti i presudna (Sikavica, 2011).

Uticaj lokacije na organizaciju ogleda se kroz način organizacije funkcija nabavke i prodaje, na primjer, kao i funkcije upravljanja ljudskim potencijalima. Lokacija pojedinačnih organizacionih jedinica uslovljava definisanje strukture organizacije u odnosu na to jesu li organizacione jedinice smještene na istoj lokaciji ili su njeni djelovi dislocirani (Sikavica, 2011). U drugom slučaju, strukturiranjem organizacije može se sprovesti teritorijalna departmentalizacija.

Značaj i uticaj navedenih faktora na organizaciju nije jednokratni, već kontinuiran, s obzirom na to da su savremene organizacije pod uticajem stalnog procesa promjena. Dok internim faktorima organizacija može i treba da upravlja, može se reći da eksterni faktori upravljaju organizacijom. Eksterni faktori biće navedeni i objašnjeni u narednom dijelu rada.

2.2.2. Eksterni faktori organizacione strukture

Organizacija i okolina su u konstantnoj interakciji, pa se pri projektovanju organizacije i njenom kasnijem redizajnu okolina mora detaljno proučiti zbog neizvjesnosti koju ona donosi. Kao i kod navođenja internih faktora koji utiču na organizacionu strukturu, i kod eksternih nailazimo na neslaganja u literaturi po pitanju broja i konkretnih faktora koji se ovdje ubrajaju. Međutim, slaganje postoji po pitanju klasifikacije ovih faktora, koji se dijele na one koji indirektno djeluju na organizaciju (ekonomski, tehnološki, društveni, politički, pravni, kulturološki i međunarodni) i one koji direktno utiču na organizaciju (integracioni procesi, kupci, dobavljači, konkurencija i tržište rada). U nastavku rada biće prikazan svaki faktor pojedinačno.

Ekonomski faktori. S obzirom na to da je organizacija dio privrede neophodno je poznavati ključne pokazatelje ekonomskog okruženja, kao što su: BDP, stopa rasta BDP-a, BDP per capita, kupovna moć stanovništva, stopa nezaposlenosti i inflacije i dr.

(Ivanović, 2007). Poznavanjem ovih faktora, mogu se razumjeti i predvidjeti trendovi koji utiču na organizaciju.

Tehnološki faktori. Organizacija, u cilju održavanja konkurentnosti na tržištu, mora pratiti i trendove u tehnici i tehnologiji, koji posredno ili neposredno mogu uticati na promjene u organizacionoj strukturi. Nova i napredna tehnologija vodi ka decentralizaciji, smanjenju hijerarhijskih nivoa i stvaranju novih radnih mjesta.

Društveni faktori. U društvene faktore spadaju stavovi, želje, očekivanja, nivo obrazovanja i inteligencije, vjerovanja i običaji ljudi u određenom društvu (Wehrich & Koontz, 1994). S tim u vezi, poslovne aktivnosti organizacije ne mogu se odvojiti od društvenih ciljeva i aktivnosti.

Demografski faktori. Grupa demografskih faktora od posebne je važnosti za organizaciju, s obzirom na to da demografija konstituiše tržište. Na primjer, veći rast stanovništva praćen rastućim prihodima znači širenje tržišta. Duži životni vijek označava rastuće tržište proizvoda i usluga namijenjenih starijima (Kukreja, 2013).

Politički faktori. Vladajući politički sistem predstavlja jedan od eksternih faktora organizacije. Osim sistema, politička nestabilnost, takođe, utiče na organizaciju. Wehrich i Koonitz ističu da država, koja određuje političku okolinu, utiče na sve organizacione aspekte, tako što podstiče ili ograničava privredne aktivnosti u skladu sa svojom politikom (Wehrich & Koontz, 1994).

Pravni (institucionalni) faktori. Ova grupa faktora u posebnoj je vezi sa društvenim i političkim faktorima, pa je njihov uticaj često teško razdvojiti. Kao glavne komponente pravnog okruženja treba izdvojiti: relevantne zakone, propise i druge zakonske i podzakonske akte validne za posmatrani period (Sikavica, 2011). Uspjeh poslovanja zavisi od sposobnosti organizacije da shvati zakone zemlje i da ih poštuje, a da, ujedno, ne postane manje inovativna u svojim marketinškim naporima zbog straha od kršenja nekih zakona (Kukreja, 2013). Stabilno pravno okruženje omogućava nesmetanu realizaciju dugoročnih investicija.

Kulturološki faktori. Kultura predstavlja skup institucija, vrijednosti, normi i praksi karakterističnih za određeno društvo (LZMK, 2017). Jedinstvena obilježja svake

kulture usmjeravaju organizaciju prema kreiranju posebnog sistema vrijednosti kako bi se prilagodila okruženju u kome funkcioniše. Kultura, kao eksterni faktor, poseban uticaj vrši na organizacije međunarodnog karaktera, posebno ukoliko su običaji i sistemi vrijednosti značajno različiti na različitim lokacijama organizacionih jedinica.

Međunarodna okolina. Svi prethodno navedeni eksterni faktori, sa aspekta međunarodnih kompanija, moraju se detaljno proučiti i analizirati za svaku zemlju u kojoj organizacija nastupa. Opšta okolina, o kojoj je dosad bilo riječi, djeluje samo na jednom tržištu, dok isti faktori opšte okoline djeluju i na različitim tržištima, u različitim zemljama.

Integracioni procesi. Spoljni rast organizacije, koji se omogućava merdžerima i akvizicijama, jedan je od eksternih faktora na koje sama organizacija može da utiče. U slučaju merdžera (fuzije ili spajanja), organizacione promjene biće većeg obima i radikalnije, jer od dvije ili više organizacija treba stvoriti i dizajnirati jednu. Nasuprot tome, pri akviziciji (pripajanju), organizacione promjene biće manjeg opsega, jer se nova organizacija najčešće inkorporira u postojeću organizacionu strukturu kao jedna od organizacionih jedinica (Sikavica, 2011).

Kupci. Kupci i njihove karakteristike predstavljaju eksterni faktor koji direktno utiče na organizaciju i njenu strukturu, a značaj ovog faktora može se objasniti kroz postojanje modela departmentalizacije prema kupcima. Modaliteti promjena u organizaciji, koje izaziva ovaj faktor, kreću se od pojačanog intenziteta rada postojećih zaposlenih, zapošljavanja novih, pa sve do uspostavljanja novih organizacionih jedinica orijentisanih prema kupcu, što će znatno uticati na sve dimenzije organizacione strukture (Mihailović, 2013).

Konkurencija. Organizacije se susreću sa sve većim brojem konkurenata, posebno uz razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija i onlajn trgovine, što dovodi do situacije da savremene organizacije imaju konkurente na globalnom nivou. Značaj konkurencije kao faktora uticaja na organizaciju bio je predmet istraživanja mnogih autora, međutim, kao najveći doprinos iz ove oblasti ističe se *Model pet konkurentskih snaga*, koji je kreirao *Michael Porter*. Konkurentske snage, koje navodi *Porter*, određuje: pritisak od novih konkurenata, prijetnja od novih supstitutivnih

proizvoda, pregovaračka snaga kupaca, pregovaračka snaga dobavljača i rivalitet među postojećim firmama (MCB, 2017). Analizom ovih faktora, procjenjuje se atraktivnost i konkurentnost određene djelatnosti.

Dobavljači. Iako organizacije najveći fokus stavljaju na kupce, može se reći da i dobavljači zahtijevaju određenu pažnju, s obzirom na njihov uticaj na organizaciju koja od njih nabavlja sirovine, materijal, energiju, novac, proizvode i djelove proizvoda i sl. (Mihailović, 2013). Imajući u vidu različitost inputa, brojni su aspekti organizacione strukture na koje promjene u broju i vrsti saradnje sa dobavljačima mogu uticati.

Tržište rada. Posljednji faktor eksternog okruženja uzima u obzir ponudu i tražnju za radnom snagom na području relevantnom za organizaciju. Značaj ljudskog faktora za organizaciju i ranije je naglašen, s obzirom na to da je riječ o jedinom živom elementu organizacije. Ponuda rada direktno će uticati na kvantitet i kvalitet potencijalnih ljudskih resursa organizacije.

Interni i eksterni faktori su ukratko analizirani pojedinačno, međutim, u praksi organizacije ne djeluju izolovano, već stvaraju složenu matricu sa velikim brojem veza i odnosa koje je gotovo nemoguće percipirati. Naime, pojedinačni faktori biće presudni u izgradnji određenog dijela organizacije ili formulisanja njene konkretne dimenzije, dok će uticaj drugih biti sekundaran. Stoga se poznavanje svih faktora i pojedinačnih dimenzija na koje mogu vršiti najveći uticaj postavlja kao preduslov za dizajniranje i strukturiranje kvalitetne organizacije.

3. Vrste organizacionih struktura

Organizaciona struktura omogućava zaposlenima u organizaciji da razumiju uloge koje obavljaju, da vide svoje mjesto u cjelokupnom organizacionom sistemu, a takođe omogućava uspostavljanje sistema kontrole, komunikacije i sl. (Jaško et al., 2017). Prema ovim autorima, model organizacione strukture, s druge strane, rezultat je procesa projektovanja organizacije i definisanja elemenata i dimenzija organizacione strukture. Model organizacije je pojednostavljeni prikaz podjele i objedinjavanja poslova, veza i odnosa unutar organizacije i predstava o tome kako su raspoređeni poslovi između cjelina, odgovornosti svakog hijerarhijskog nivoa, kao i linije direktne i

bočne komunikacije. Različite vrste organizacionih struktura karakteriše različit način kreiranja organizacionih jedinica, putem grupisanja poslova i zadataka. Stoga, osnovna karakteristika koja čini svaku vrstu organizacione strukture specifičnom je upravo način povezivanja i grupisanja poslova u organizaciji.

Modeliranje organizacione strukture polazi od izbora tipskih modela koji se, kasnije, prilagođavaju konkretnoj organizaciji. Da bi organizacija izabrala adekvatan model za svoje poslovanje, neophodno je da poznađe pomenute, tipske modele i njihove karakteristike. Dakle, izbor organizacione strukture uslovljen je dimenzijama organizacije i faktorima koji na njih utiču. Za potrebe ove disertacije grupisaćemo osnovne organizacione strukture u dvije grupe - klasične i savremene. Svaka od ovih grupa sadrži veći broj različitih oblika organizacione strukture, a oni će biti detaljnije predstavljeni u dijelu rada koji slijedi.

3.1. Klasične organizacione strukture

U literaturi koja istražuje organizaciju postoji veliki broj različitih sistematizacija klasičnih organizacionih struktura, a nama je najprihvatljivija podjela koja obuhvata sljedeće oblike: jednostavni, birokratski, profesionalni, divizionalni model i diokratiju. U nastavku ćemo se detaljnije baviti njihovim specifičnostima.

Jednostavni model. Ovaj model je svojstven malim i mladim preduzećima. Osim svoje jednostavnosti, osnovna njegova prednost je u sposobnosti da vlasnik preduzeća ispolji preduzetnički duh. Podjela rada je niska u horizontalnoj i visoka u vertikalnoj dimenziji (Petković, Janićijević & Milikić-Bogićević, 2010). Osnovna dva razloga za to su neiskustvo i nedovoljan broj zaposlenih (Mintzberg, 1979). Posljedice nerazvijene horizontalne podjele rada mogu biti pozitivne i negativne. Pozitivnom posljedicom možemo smatrati zadovoljstvo zaposlenih zbog raznovrsnosti posla, kao i razvoj sposobnosti zaposlenih na osnovu kojih se može lako riješiti problem napuštanja dijela kadrova. Najčešća negativna posljedica je preopterećenost obimom različitih poslova.

Za razliku od horizontalne podjele rada, vertikalna podjela rada je relativno visoka. To znači da zaposleni imaju malo autonomije u procesu odlučivanja, jer je preduzeće malo i vlasnik kontroliše sve procese. Prema tome, ovaj model karakteriše

visok stepen centralizacije. Sa rastom i razvojem preduzeća, ovo predstavlja osnovni izvor organizacionih problema. U ovom modelu raspon kontrole je vrlo veliki, dok je grupisanje poslova vrlo nerazvijeno i, ako i postoji, ono je funkcionalno. Direktna kontrola lidera preduzeća je osnovni instrument koordinacije. U narednoj tabeli ćemo izložiti osnovne prednosti i nedostatke ovog modela.

Tabela 2: Prednosti i nedostaci jednostavnog modela

Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none"> ✓ jednostavan ✓ pogodan za mala preduzeća ✓ zadovoljstvo zaposlenih ✓ raznovrsnost posla 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ niska horizontalna podjela rada ✓ visoka centralizacija ✓ nerazvijena departmentalizacija ✓ niska produktivnost ✓ nestabilnost autputa ✓ zavisnost od lidera

Izvor: Autor

Birokratski model. Za razliku od prethodnog modela, birokratski organizacioni model karakteriše visoka specijalizacija (Mintzberg, 1979). Iz toga proizilazi da je ovaj model pogodan u djelatnostima čiji su proizvodni procesi, zahvaljujući tehnologiji, svedeni na jednostavne operacije, pa zaposleni na tim pozicijama imaju vrlo mali autoritet u procesu odlučivanja. Samim tim je visok stepen centralizacije u vertikalnom pravcu karakteristika ovog modela. S druge strane, ovaj model podrazumijeva horizontalnu decentralizaciju zbog ekspertskih sposobnosti zaposlenih na određenim pozicijama u operativnoj sferi. Mehanizam koordinacije je definisan standardizovanim procesima koji su istovremeno i formalizovani, dok se raspon kontrole razlikuje u operativnoj sferi (širok) u odnosu na administrativni dio (uzak). Funkcionalno grupisanje jedinica u ovako dizajniranim organizacijama je vrlo razvijeno. U osnovne prednosti ovog modela ubrajamo: efikasnost (u velikim sistemima pruža mogućnost za snižavanje troškova), stabilnost i standardizaciju autputa, prirodan je za velika preduzeća. U narednoj tabeli su prikazane ključne prednosti i nedostaci birokratskog modela.

Tabela 3: Prednosti i nedostaci birokratskog modela

Prednosti	Nedostaci
✓ visoka specijalizacija	✓ nefleksibilnost
✓ efikasan u velikim sistemima	✓ izražena diferencijacija poslovnih funkcija
✓ stabilnost i standardizovan autput	✓ visoka zavisnost kvaliteta poslovnih procesa od zaposlenih

Izvor: Petković, Jančićević i Milikić-Bogićević (2010)

Profesionalni model. U ovom organizacionom modelu podjelu rada u horizontalnom pravcu karakteriše visok stepen specijalizacije, dok u vertikalnom pravcu postoji nizak stepen specijalizacije (Jones, 2004). Profesionalni model je pogodan za organizacije koje obavljaju složene poslove (bolnice, konsultantske agencije i sl.), jer se eksperti koji obavljaju posao u operativnoj sferi specijalizuju za usku oblast svog rada. Na drugoj strani, niska vertikalna specijalizacija podrazumijeva ogromnu samostalnost u donošenju odluka, jer se te odluke odnose na problem koji istražuju, pa je logika da su donosici odluka najbolji poznavaoци tog problema. To nas navodi na zaključak da je u ovakvim vrstama organizacionih struktura odlučivanje decentralizovano, srednji nivo menadžmenta relativno mali i postoji širok raspon kontrole. Standardizacija znanja je osnovni instrument koordinacije aktivnosti u ovom modelu (Mintzberg, 1979). U cilju međusobnog usklađivanja rada profesionalaca, očekuje se da koriste iste pojmove, metode, kriterijume i rješenja kako bi lakše razumjeli rezultate rada svojih kolega i doprinijeli ostvarivanju zajedničkog cilja. U profesionalnim organizacijama dominantno je funkcionalno grupisanje poslova na osnovu srodnosti ekspertskih znanja, uz često formiranje timova zbog kompleksnosti problema koje treba riješiti. Navedene karakteristike profesionalnog modela obezbjeđuju mu niz prednosti u odnosu na ostale modele: razvoj zaposlenih, blizak odnos sa klijentima, donošenje odluka na bazi standarda, visoka motivacija zaposlenih. Kao i prethodni, i ovaj model ima niz nedostataka a osnovni su: koordinacija zasnovana na standardima jer je bazirana na ličnom integritetu zaposlenih, niska lojalnost zaposlenih prema organizaciji, nefleksibilnost prouzrokovana standardima i procedurama koji se teško mijenjaju. Tabelarni prikaz njegovih prednosti i nedostataka dat je u nastavku.

Tabela 4: Prednosti i nedostaci profesionalnog modela

Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none">✓ pogodan za organizacije sa kompleksnim poslovima✓ visoka horizontalna specijalizacija✓ niska vertikalna specijalizacija✓ samostalnost u odlučivanju✓ blizak odnos sa klijentima	<ul style="list-style-type: none">✓ koordinacija bazirana na standardima i procedurama✓ nefleksibilnost✓ niska lojalnost zaposlenih✓ visoka zavisnost kvaliteta poslovnih procesa od zaposlenih

Izvor: Autor

Divizioni model. Ako smo naveli da mala i mlada preduzeća primjenjuju jednostavni model, velika i zrela preduzeća najčešće primjenjuju divizioni model zbog čega je i dalje predmet interesovanja naučne zajednice. Iz marketinškog ugla gledano, u osnovi ovog modela je tržišno grupisanje jedinica, što ga diferencira u odnosu na ostale modele, i podjela preduzeća na divizije koje su usmjerene na zasebne tržišne segmente. U funkciji organizacionog strukturiranja, tržište se može diferencirati na tri osnovna načina: teritorija, proizvod i kupac, a broj divizija oformljen na ovaj način zavisi od specifičnosti tržišta i veličine preduzeća.

Kao i u prethodnim modelima, i u ovom je prisutan problem centralizacije odnosno decentralizacije. Zapravo, u dizajniranju ovih organizacija postavlja se pitanje koje poslovne funkcije treba centralizovati, a koje decentralizovati. Oba ekstrema sa sobom povlače skup prednosti i nedostataka, pa se njihovim optimalnim strukturiranjem nastoji obezbijediti efikasnost. *Nadler i Tushman (1997)* zaljučili su da grupisanjem poslova po principu sličnosti dolazi do korišćenja leveridža - kapacitet organizacije da u pojedinim poslovnim funkcijama na bazi koncentrisanja resursa i ekonomije veličine redukuje troškove neophodne za te aktivnosti. U ovom istom radu oni naglašavaju da i decentralizacija omogućava organizaciji da postigne efekat fokusa – usmjeravanje na specifičnosti određenog autputa i da se na bazi te specijalizacije postigne konkurentska prednost. Varijante divizionog modela proističu iz različitih kombinacija centralizovanih i decentralizovanih poslovnih funkcija u jednom preduzeću. Postoje četiri osnovna oblika divizionog modela (*Petković, Janićijević & Milikić-Bogićević, 2010*):

- ✓ čist divizioni model (sve poslovne funkcije organizovane kao divizije);

- ✓ proizvod divizionni model (proizvodna i njoj srodne funkcije organizovane u divizije, a ostale poslovne funkcije centralizovane);
- ✓ kupac divizionni model (marketing funkcija i njoj srodne - prodaja, istraživanje tržišta, komuniciranje su decentralizovane, a proizvodnja, informacioni sistemi, ljudski resursi su centralizovane);
- ✓ mješoviti divizionni model (i marketing funkcija i proizvodnja su decentralizovane, dok su infrastrukturne funkcije, poput informacionih sistema, upravljanja ljudskim resursima, finansija - centralizovane).

U divizionom modelu je donošenje strateških odluka zadržano za top menadžment, dok je rukovodiocima divizija prepušteno operativno odlučivanje. Na ovaj način se prevazilazi veliki broj nedostataka iz prethodnih modela. Koordinacija se oslanja na sistem planiranja i kontrole performansi divizija. Strateško planiranje je u djelokrugu top menadžmenta i iz njega proizilaze biznis planovi za svaku diviziju. Pridržavanje definisanog biznis plana, obezbijediće usklađen rad divizija. Na osnovu navedenog, nameće se zaključak da se kontrola rada divizija mjeri stepenom ostvarenja biznis plana. Dizajniranjem organizacije na ovom modelu obezbjeđuje se fleksibilnost pojedinih organizacionih cjelina, pa tako i organizacije u cjelini. Osim toga, divizionni model podstiče razvoj menadžera jer imaju definisanu autonomiju, a putem divizija se uspješno prevazilazi problem veličine organizacije. Kao i za prethodne modele, u tabeli koja slijedi biće izložene osnovne prednosti i nedostaci.

Tabela 5: Prednosti i nedostaci divizionog modela

Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none"> ✓ pogodan za velike kompanije ✓ tržišna orijentacija ✓ koordinacija putem biznis planova ✓ prisutna decentralizacija ✓ fleksibilan 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ dupliranje poslova ✓ nemogućnost postizanja efekata ekonomije obima ✓ odvojenost strateškog vrha od operativne sfere

Izvor: Autor

Model adhoc-kratije jedan je od najpopularnijih modela danas. Razlog za to se prepoznaje u njegovoj inovativnosti i fleksibilnosti u turbulentnim uslovima. Umjerena specijalizacija omogućava ispoljavanje kreativnosti u ovakvoj organizaciji. Većina autora smatra da je ovaj model prihvatljiv u malim preduzećima koja primjenjuju

složenu tehnologiju i angažuju visokoobrazovane ljude, pa njihova saradnja kroz interfunkcionalnost predstavlja osnovni izvor inovativnosti. Zbog dinamičnog okruženja prirodno je da stručni kadrovi imaju određen nivo autonomije, koji im obezbjeđuje prilično niska vertikalna specijalizacija.

U ovom modelu se grupisanje jedinica definiše po osnovu funkcija i timova, odnosno matrično. Funkcionalno grupisanje se zasniva na obrazovanju i stručnosti kadrova i njegov cilj je evidencija i usavršavanje zaposlenih. Na drugoj strani, timska osnova je model grupisanja koji ima za cilj realizaciju projekta. Timovi se formiraju od zaposlenih iz različitih funkcionalnih jedinica, a jedan zaposleni može biti član nekoliko timova istovremeno. Sa završetkom projekta timovi se rasformiraju, a članovi ostaju dio funkcionalne jedinice.

Važna specifičnost ovog organizacionog modela je što je broj hijerarhijskih nivoa vrlo mali, pa se preduzeća sastoje od top menadžmenta, minimalnog srednjeg nivoa i velike operativne linije, što nas navodi na zaključak da je raspon kontrole prilično veliki. S obzirom na kompleksnost zadataka baziranih na intelektualnom naporu, jedini efikasan oblik koordinacije je direktna međusobna komunikacija. Nakon svega dosad prezentovanog, jednostavno je naslutiti da je u adhoc-kratiji zastupljena visoka decentralizacija. Razlog za to su neophodno znanje i stručnost zaposlenih u operativnoj sferi, koji su u direktnoj vezi sa kompleksnim zadacima. Osnovne prednosti adhoc-kratije su: pospješuje efektivnost, fleksibilna je, motiviše zaposlene i razvija posvećenost poslu. Osim značajnih prednosti, ona sa sobom nosi i niz nedostataka, kao što su: neizvjesnost zaposlenih, niska specijalizacija, umanjuje produktivnost, sa rastom organizacije preko određenog nivoa prednosti ovog modela slabe, pa prema tome nije pogodna za velike kompanije.

Tabela 6: Prednosti i nedostaci modela adhoc-kratije

Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none"> ✓ pogodan za promjenljivo okruženje zbog fleksibilnosti ✓ umjerena specijalizacija ✓ interfunkcionalna saradnja ✓ eksperti imaju samostalnost u odlučivanju 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ niska produktivnost ✓ neizvjesnost zaposlenih ✓ nefunkcionalna u velikim sistemima

- ✓ matrična koordinacija
- ✓ podstiče motivaciju i kreativnost zaposlenih

Izvor: Autor

Projektna organizaciona struktura - Projektna organizacija je struktura koja olakšava koordinaciju i implementaciju projektnih aktivnosti. Projektna organizacija postoji onda kada su jedine jedinice u organizaciji projektni timovi (uz minimalne centralizovane funkcije na vrhu). Kreiranjem nove strukture za potrebe izvršenja projekta, prevazilaze se negativne strane klasičnih organizacija koje se ogledaju u rigidnosti.

Osnovna karakteristika projektne strukture je stvaranje okruženja koje podstiče interakciju među članovima tima sa minimalnim nivoom preklapanja i sukoba. Jedna od važnih odluka projektnog menadžmenta je oblik organizacione strukture koji će se koristiti za konkretni projekat. Svaki projekat ima svoje jedinstvene karakteristike, a dizajn organizacione strukture treba da uzme u obzir organizaciono okruženje, karakteristike projekta na kojem se radi, kao i nivo autoriteta koji je dat menadžeru projekta. Međutim, neki projektni timovi i strukture ne moraju biti kratkoročni, odnosno ne moraju se formirati samo za obavljanje jednog zadatka. Naime, tendencija u savremenim organizacijama je formiranje timova trajnog karaktera, koji pripadaju pojedinim organizacionim jedinicama i zaduženi su za obavljanje određenih specijalizovanih vrsta poslova i upravljaju realizacijom projekta. U zavisnosti od vrste projekta, koji može biti jednokratni ili procesni, *Hauc* (1982) navodi dvije vrste projektne organizacije – nestalne (vežu se za jednokratne projekte) i stalne (vežu se za projektne procese).

Suština projektne strukture ogleda se u sljedećim aktivnostima (Jaško et al., 2017):

- ✓ definisanje vođe projekta,
- ✓ odabir eksperata za tim i njegovo formiranje,
- ✓ organizacija i motivisanje tima ka cilju projekta,
- ✓ “gašenje” tima nakon realizacije projekta.

U zavisnosti od važnosti i složenosti projekta, odabrani članovi projektnog tima mogu obavljati projektne zadatke uz svoj redovni posao, ili, s druge strane, na projektu

raditi puno radno vrijeme. S tim u vezi, projektna organizacija može biti individualna i čista. Individualna projektna organizacija koristiće se za projekte manjeg obima, pa će se kreirati nestalna ili jednokratna struktura. Čista projektna organizacija predstavlja razvijeniji oblik projektne organizacije i primjenjuje se u realizaciji složenih projekata. U tom slučaju, izaziva se značajnija promjena u postojećoj organizacionoj strukturi, pa projekti postaju nezavisni od prethodne funkcionalne strukture. Sve ovo ide u prilog tezi o fleksibilnosti organskih organizacionih struktura, koje se mogu prilagođavati potrebama i zahtjevima okruženja. Iako se fleksibilnost projektne organizacije označava kao njena osnovna prednost, postoji još dobrih, ali i loših strana ovakve strukture. Najznačajnije prednosti i nedostaci dati su u narednoj tabeli.

Tabela 7: Prednosti i nedostaci projektnog modela organizacione strukture

Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none"> ✓ fleksibilnost i pogodnost za razvijanje inovacija ✓ veći stepen ovlašćenja i kontrole projektnog menadžera ✓ doprinos projektnog tima zajedničkim ciljevima ✓ efikasna komunikacija između članova tima ✓ brže donošenje odluka ✓ bolji kontakt sa klijentima ✓ visok stepen razvoja menadžerskih vještina ✓ izgradnja sinergije u projektnom timu ✓ precizna i jasna podjela odgovornosti ✓ fleksibilnost u podjeli zadataka ✓ efikasno praćanje i nadzor realizacije svakog projekta 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ sukobi između rukovodilaca projekata ✓ nesigurnost zaposlenih po pitanju stalnog zaposlenja nakon realizacije projekta ✓ neefikasnost zaposlenih na projektu uzrokovana neizvjesnošću ✓ visoki administrativni troškovi ✓ neodređen karijerni put zaposlenih na projektu ✓ spora mobilizacija saradnika za rad na projektu ✓ otežan prekid projekta ✓ ograničen broj sposobnih i kvalitetnih radnika za izbor u projektni tim

Izvor: Sikavica (2011)

Matrična organizaciona struktura. Sve prethodno navedene strukture bile su jednodimenzionalne, a matrična predstavlja prvu dvodimenzionalnu strukturu. Dvodimenzionalnost omogućava uklanjanje nedostataka i optimizaciju dvije strukture –

najčešće funkcionalne i projektne¹. Dakle, organizaciona struktura matrice je struktura kompanije u kojoj su odnosi izveštavanja postavljeni kao mreža ili matrica, a ne kroz tradicionalnu hijerarhiju. Drugim riječima, zaposleni imaju dualne odnose izvještavanja, odnosno dva rukovodioca - funkcionalnog menadžera i menadžera proizvoda. Iz navedenog proizilazi osnovna karakteristika matrične organizacije – dualna odgovornost zaposlenih, što se često u literaturi ističe kao njena osnovna slabost, zbog sukoba među rukovodiocima.

Da bi matrična organizacija efikasno funkcionisala, neophodna je konstantna komunikacija i saradnja između horizontalnih i vertikalnih, odnosno funkcionalnih i projektnih menadžera. Na ovaj način izbjegavaju se sukobi koji nastaju zbog činjenice da zaposleni ima dualne obaveze – prema projektima i prema funkcionalnoj jedinici kojoj pripada.

Matrična struktura primjenjuje se u velikim organizacijama i omogućava im fleksibilnost i izbalansirano donošenje odluka, ali po cijenu kompleksnosti (Davis & Lawrence, 1978). *Galbraith* (1971) navodi da je preduslov za uspostavljanje efikasne matrične organizacije postojanje usklađenosti između strategije, strukture, procesa, sistema nagrađivanja i ljudi. Takođe, on ističe da sama struktura nije zaslužna za eventualni neuspjeh, već način na koji je menadžeri implementiraju (*Galbraith*, 1971).

Osim navedenog nedostatka ove vrste strukture, koji se ogleda u dualnoj odgovornosti, ostali nedostaci, kao i prednosti matrične organizacije dati su u tabeli koja slijedi.

Tabela 8: Prednosti i nedostaci matričnog modela organizacione strukture

Prednosti	Nedostaci
✓ efikasnije korišćenje resursa nego kod klasične hijerarhije	✓ neefikasnost dvojnog lanca rukovođenja
✓ fleksibilnost i prilagodljivost organizacije	✓ mogući sukobi između dvije matrične strane
✓ interdisciplinarna saradnja i stručnost	✓ zahtijeva se više vremena za

¹ Osim povezivanja funkcionalne i projektne strukture, pri kreiranju matrice moguće je spojiti i neke druge dimenzije organizacije. Na primjer, u matrici se mogu ukrstiti funkcije i proizvodi, proizvodi i teritorije ili proizvodi i kupci.

<p>su na raspolaganju svim divizijama</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ korišćenje specijalističkih znanja dostupno je svim projektima ✓ optimalno i fleksibilno korišćenje ljudskih resursa ✓ zadržavanje kontrole top menadžmenta nad projektima uz istovremeno oslobađanje od svakodnevnog odlučivanja ✓ veći broj proizvodnih linija može koristiti neke zajedničke resurse ✓ bolja kontrola – više rukovodilaca vodi računa o rezultatima 	<p>sastanke i rasprave nego za konkretne akcije</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ otežana primjena u nekim organizacijama ✓ preklapanje odgovornosti projektnih i funkcionalnih menadžera ✓ veći transakcioni troškovi ✓ nejasne uloge zaposlenima uzrokuju stres ✓ nemogućnost menadžera da u svim situacijama utiče na izbor saradnika za rad na projektu ✓ gubitak ravnoteže između dimenzija – funkcionalni menadžeri prioritet daju kvalitetu, a projektni troškovima ✓ nedostatak preciznih pravila zbog dinamičnog karaktera organizacije
--	--

Izvor: Sikavica (2011)

Jedno od ključnih pitanja u matričnoj organizaciji je odlučivanje, međutim, ovaj problem se umanjuje ukoliko se precizno definišu svi odnosi nadređenosti razvojem vještina međupersonalnog komuniciranja glavnih učesnika u matrici (Jaško et al., 2017). Uprkos navedenim nedostacima, široka je primjena matrične organizacione strukture, s obzirom na to da je upravo ovaj model često optimalno rješenje za konkretnu organizaciju.

U narednom dijelu nastavljamo sa prezentovanjem savremenih oblika organizacionih struktura, pa ćemo se detaljnije baviti procesnim pristupom, procesnom organizacionom strukturom i ambideksernom organizacijom.

3.2. Savremene organizacione strukture

Nedovoljna fleksibilnost klasičnih organizacionih struktura, i pored težnje da se ona postigne decentralizacijom u divizionom modelu, bila je glavni uzrok za nepotpune odgovore na nepredvidive promjene u turbulentnoj sredini. Vertikalna komunikacija, hijerarhija i centralizacija generisale su barijere između pojedinih organizacionih jedinica, što smanjuje fleksibilnost organizacije u cjelini i time ugrožava njenu konkurentsku poziciju. Rešenje tog problema je pronađeno u savremenim oblicima organizacionih struktura, koji su predstavljeni u nastavku.

3.2.1. Procesni pristup strukturiranju kompanija

U današnjem globalnom i kontinuirano promjenljivom okruženju, kompanije su pod pritiskom da postanu fleksibilnije, da brzo reaguju, orijentišu se na kupce i prate brzi tehnološki razvoj. Stoga, kompanije koje se takmiče u novoj ekonomiji moraće ponovo da procijene strateški značaj svojih procesa, posmatrajući svoje organizacije ne samo kao skup funkcija, već kao visoko integrisane procese. Orijentacija poslovnih procesa nije nova strategija poslovanja, već ona, prije svega, naglašava proces suprotan hijerarhiji, sa posebnim naglaskom na ishode, odnosno zadovoljstvo korisnika. U najznačajnije karakteristike procesnog modela organizacione strukture spadaju: stvaranje horizontalnije organizacije i fokusiranje na proces pretvaranja inputa u kvalitetne outpute. Međutim, potrebno je napraviti razliku između procesne organizacione strukture i procesnog pristupa, s obzirom na to da je procesni pristup širi pojam – način razmišljanja u poslovanju, dok procesni model strukture predstavlja jedno od rješenja u oblasti organizacionog dizajna (Jaško et al., 2017). Jasno je da procesni model prati filozofiju procesnog pristupa pri projektovanju organizacije i stavlja procese u centar strukture.

Ključni elementi orijentacije poslovnih procesa uključuju (McCormack, Johnson & Johnson, 2001):

- ✓ Upravljanje i mjerenje procesa - mjere koje uključuju aspekte procesa, kao što su: kvalitet outputa, vrijeme trajanja ciklusa, trošak procesa i varijabilnost u poređenju sa tradicionalnim računovodstvenim mjerama.
- ✓ Procesne poslove - poslovi koji se fokusiraju na proces, a ne na funkcije. Ovi poslovi su kros-funkcionalni u pogledu odgovornosti (npr. menadžer procesa za razvoj proizvoda, a ne menadžer istraživanja).
- ✓ Procesni prikaz – kros-funkcionalna, horizontalna slika preduzeća, koja uključuje elemente strukture, fokus, mjerenje učinaka, vlasništvo i kupce.

U obimnoj literaturi o upravljanju poslovnim procesima postoje brojne definicije orijentacije poslovnih procesa, koje variraju. Jedna od njih, koja je više generička i sadrži sve osnovne elemente koncepta, je *McCormackova* i *Johnsonova* definicija procesne orijentacije. Prema ovim, organizacija koja u svim svojim razmišljanjima

naglašava proces nasuprot hijerarhijama, sa posebnim akcentom na ishode i zadovoljstvo kupaca, smatra se procesno orijentisanom.

Organizacije se suočavaju sa intenzivnom globalnom konkurencijom, zahtjevnim kupcima i zaposlenima, konstantnim skraćivanjem životnog ciklusa proizvoda i kraćim vremenom raspoloživim za odziv na promjene (McCormack, Johnson & Johnson, 2001). Kompanije koje žele da unaprijede svoje performanse i ostanu konkurentne uvode i usvajaju procesni pristup poslovanju kako bi poboljšale ukupne rezultate. Procesni pristup može smanjiti operativne troškove, promovisati odnose s potrošačima kroz bolje zadovoljavanje potreba kupaca i povećati zadovoljstvo zaposlenih kroz korišćenje pogodnosti koje su dostupne u organizacionom znanju (Vlahović, Milanović & Skrinjar, 2010). Postavljanje fokusa direktno na klijente i efikasno upravljanje procesima obezbjeđuje strateški pristup u postizanju konkurentske prednosti u savremenom okruženju organizacija, usmjerenom na kupce.

Organizaciona transformacija u pravcu procesne orijentacije za kompanije ima brojne prednosti, kao što su: efikasnije izvršenje posla koje rezultira nižim troškovima, usmjerenost na potrebe kupaca, stvaranje integracije kroz cjelokupnu organizaciju, povećanje fleksibilnosti kompanije uz unapređenje zadovoljstva kupaca itd. (Mijoska & Levkov, 2015). Takođe, *McCormack* (2001) navodi da ulaganje u poslovne procese i njihovo upravljanje stvara konkurentsku prednost za kompanije i obezbjeđuje značajno poboljšanje cjelokupnog sistema.

Tržišni rezultati organizacije, u smislu upravljanja aktivnostima i poslovnim procesima, mogu da zavise od načina obavljanja aktivnosti, kao i veza između njih. Konkurentnost se može ostvariti na dva načina – pomoću optimizacije i koordinacije (Jaško et al., 2017). Na primjer, adekvatna procedura selekcije i regrutacije kadrova i ulaganja u njihov razvoj i obuku može uticati na smanjenje troškova nastalih usljed grešaka u procesu rada. Ovaj primjer opisuje kako se optimizacijom veza između aktivnosti organizacije postiže konkurentska prednost. Drugi način je koordinacija aktivnosti. Na primjer, efiksna i pravovremena isporuka gotovih proizvoda do krajnjeg potrošača zahtijeva koordinaciju aktivnosti uključenih u proizvodnju, logistiku i montažu (Jaško et al., 2017). Adekvatna koordinacija smanjuje vrijeme i troškove, pa samim tim doprinosi stvaranju konkurentske prednosti.

Osnov konkurentnosti je razumijevanje i zadovoljavanje potreba potrošača i organizacijama jasno da to ne može biti zadatak samo jedne funkcije u njihovom sistemu. Usmjeravanje menadžmenta i svih zaposlenih ka potrebama kupaca omogućeno je i olakšano kroz procesni pristup, jer se upravo kroz procese uočava način na koji se stvara vrijednost za kupca. U funkcionalnim organizacijama, na primjer, zaposleni, uprkos činjenici da ulaže veliki trud, nije upoznat sa načinom na koji njegovo zalaganje utiče na kreiranje vrijednosti za kupca. Dakle, orijentacija ka korisniku, kako je i ranije naglašeno, predstavlja osnovnu razliku između tradicionalnog i procesnog pristupa, pa vodeći autori iz ove oblasti ističu da se kroz procesni pristup organizacija približava svojim kupcima i samim tim povećava svoju konkurentnost na tržištu (McCormack, 2001).

U narednom dijelu biće opisan razvoj procesnog pristupa poslovanju, kao evolucija od tradicionalnih ka savremenim organizacijama.

3.2.2. Procesna organizaciona struktura

Karakteristična osobina procesne organizacione strukture ogleda se u postavljanju fokusa na horizontalnu organizaciju. Vrste struktura koje su do sada navedene u radu primarno su vertikalne. Baza za formiranje procesne strukture je funkcionalna organizacija. Naime, u njenim okvirima dizajniraju se procesni timovi koji se (kao i kod projektne strukture) javljaju kao “stuktura u strukturi”. Dodavanje procesne strukture funkcionalnoj organizaciji daje organski karakter. Dakle, u procesnoj strukturi se, umjesto proizvoda ili funkcija, organizacija strukturira prema procesima. Tipično, proces predstavlja set povezanih zadataka i aktivnosti koji se obavljaju po unaprijed poznatom rasporedu, kako bi se inputi transformisali u autpute za korisnike.

S tim vezi, najveći izazov je identifikovanje procesa neophodnih za funkcionisanje osnovne djelatnosti organizacije, pomoću kojih će se kreirati proizvod ili usluga koji će se konzumirati od strane potrošača. Nakon definisanja procesa, vrši se izbor zaposlenih za procesne timove, koji će obavljati zadatke u konkretnom procesu. *Gouillart i Kelly* (1995) ističu da se, u skladu sa procesnom orijentacijom, poslovni procesi obavljaju prirodnim redosljedom u cilju obavljanja posla koji je prepoznat kao osnovna djelatnost organizacije.

Procesni podsistemi nisu nužno saglasni sa relevantnim formalnim jedinicama. Na primjer, finansijski proces ne vrši isključivo finansijska funkcija (odjeljenje), već i druge jedinice koje se pojavljuju u formalnoj organizacionoj šemi. Slijedi da sve jedinice koje učestvuju u finansijskom procesu, bez obzira da li su u odjeljenju za finansije ili izvan nje, pripadaju sistemu finansijskih procesa (Telem, 1985). Iz navedenog je jasno postojanje dualne odgovornosti, kao i kod matične strukture. Osim vertikalne odgovornosti funkcionalnih menadžera, postoji i horizontalna odgovornost menadžera procesa, koji koordiniraju sve međufunkcijske aktivnosti (Sikavica, 2011).

Ovu organizacionu strukturu, kao i sve ostale, karakterišu određene prednosti i nedostaci, koji su navedeni u tabeli koja slijedi.

Tabela 9: Prednosti i nedostaci procesnog modela organizacione strukture

Prednosti	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none"> ✓ podstiče fleksibilnost i brzu reakciju na promjene potreba kupaca ✓ usmjerava pažnju svih zaposlenih na stvaranje i pružanje vrijednosti kupcu ✓ svaki zaposleni ima uvid u ciljeve organizacije ✓ posdstiče timski rad i saradnju ✓ poboljšava kvalitet života zaposlenih, pružajući im mogućnost da dijele odgovornost, donose odluke i budu odgovorni za konačan ishod ✓ usmjerava resurse ka zadovoljenju potreba kupca ✓ povećava brzinu i efikasnost ✓ smanjuje granice između odjeljenja ✓ snižava troškove zbog manje strukture opštih troškova 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ teško identifikovanje ključnih procesa zahtijeva mnogo vremena ✓ zahtijeva promjene u kulturi, oblikovanju radnih mjesta, filozofiji upravljanja i sistemima informisanja i nagrađivanja ✓ nezadovoljstvo tradicionalnih menadžera pri oduzimanju njihove moći i autoriteta ✓ zahtijeva znatnu obuku zaposlenih kako bi se obučili za rad u horizontalnim timovima ✓ može biti neefikasna ako se pogrešno identifikuju procesi ✓ potrebno je više vremena za donošenje odluka u većim timovima

Izvor: Sikavica (2011)

Iako na prvi pogled odnos nedostataka i prednosti izgleda ujednačeno, prednost znatno premašuju loše strane ove strukture. Naime, procesna organizacija unosi dinamičnost i fleksibilnost u rigidnu funkcionalnu organizaciju, tako da se kroz sinergiju ostvaruju višestruki pozitivni ishodi (Sikavica, 2011).

1.3.2.3. Ambideksterna organizacija

Uvažavajući činjenicu da najveći broj preduzeća posluje u dinamičnom okruženju, pred menadžmentom se postavlja izazov da u organizacijama istovremeno razviju dvije grupe sposobnosti, istraživačke i operativne (March, 1991). Istraživačke uključuju: istraživanje, preuzimanje rizika, eksperimentisanje, fleksibilnost i inoviranje, dok operativne obuhvataju: unapređivanje, racionalno odlučivanje, proizvodnju, implementaciju i izvršenje. Kompanije koje se fokusiraju samo na istraživanje suočavaju se sa rizikom trošenja resursa na ideje koje se možda neće pokazati korisnim ili se nikada neće razviti. S druge strane, kompanije koje se fokusiraju samo na eksploataciju mogu ugroziti ravnotežu sa okruženjem i izgubiti tržišnu poziciju.

Ranije je organizacijama za ostvarivanje uspjeha bilo dovoljno da naizmjenično prolaze kroz periode istraživanja i operativnog poslovanja (Nickerson & Zenger, 2004). To je objašnjeno i u *Greinerovom* životnom ciklusu preduzeća, gdje on primjećuje da organizacije na svom početku ostvaruju rast zasnovan na kreativnosti, nakon čega periodi krize usmjeravaju organizaciju na efikasnost, da bi u posljednjoj fazi krizu birokratije rješavali uspostavljanjem fleksibilnosti i inderdisciplinarnosti putem timova od kojih se očekuju kreativna rješenja. Danas se balans između istraživanja i operativne sfere očekuje istovremeno, a organizaciona sposobnost koja obezbjeđuje ova dva principa istovremeno naziva se ambideksterna organizacija (Duncan, 1976). Iako je *Duncan* prvi upotrebio ovaj termin, za njegovu popularnost krajem 20. i početkom 21. vijeka zaslužan je *March*.

Ambideksterna organizacija postiže se uravnoteženjem istraživanja i eksploatacije, što omogućava organizaciji da bude kreativna i prilagodljiva, a da se, istovremeno, i dalje oslanja na tradicionalne i provjerene metode poslovanja (March, 1991). Polazna pretpostavka je da ambideksterna preduzeća ostvaruju uspjeh ako efikasno upravljaju svojim svakodnevnim poslovnim potrebama, sa istovremenim praćenjem i prilagođavanjem promjenama iz okruženja (Raisch & Birkinshaw, 2008).

U praksi je česta i logična situacija da dolazi do pojave konflikata na putu istovremenog ostvarivanja ciljeva usmjerenih na efikasnost i efektivnost (Bledov et al., 2009). Da bi se problem konfliktnosti prevazišao, neophodna je ambidekstralnost. Taj

problem nije samo pojava koja karakteriše gornje slojeve u organizaciji, već je prisutna u operativnom dijelu. Zato je potrebna strategija koja bi imala za cilj dugoročno rješenje ovog problema kako bi se uspostavio balans između ova dva principa.

Ovaj oblik organizacije se temelji, s jedne strane, na eksploataciji postojećih znanja u smislu efikasnog obavljanja svakodnevnih zadataka i dostizanja kratkoročnih ciljeva, i, s druge strane, na istraživanjima novih, inovativnih mogućnosti. Istraživanja iz područja organizacionog učenja, tehnoloških inovacija (inkrementalne vs. radikalne), organizacionog prilagođavanja (ravnoteža između kontinuiteta i promjena), strateškog menadžmenta (planirani vs. autonomni strategijski procesi) i organizacionog dizajna (efikasnost u odnosu na fleksibilnost) bazični su elementi ovog koncepta.

Tushman i O'Reilly 1996. godine ambidekstriju definišu kao sposobnost poduzeća u upravljanju kompleksnim organizacionim odnosima koji obezbjeđuju kratkoročnu efikasnost i dugoročne inovacije. U njihovom radu postoje dva pristupa ovoj organizaciji, i to:

- ✓ Strukturni pristup, koji se bazira na ideji da se organizacija dizajnira na način da se fizički razdvoje inovativni i operativni dio;
- ✓ Kontekstualni pristup, koji zagovara tezu da se organizacija razvija promjenama u “mekim” elementima, a ne intervencijama na “tvrdim” djelovima.

Dizajniranje malih i srednjih organizacija po ovom modelu može predstavljati važno sredstvo za postizanje konkurentске prednosti zbog ograničenih resursa (Lubatkin, 2006). Naime, mala i srednja preduzeća nemaju mogućnost, kao velika, da strukturno i organizaciono odvajaju aktivnosti usmjerene na efikasnost u odnosu na one kojima je primarna efektivnost. Zato je uloga rukovodstva u podsticanju ambidekstrije, jer njihovi lideri treba da istovremeno obavljaju i preduzetničke i operativne uloge. Preduzetnici koji pokazuju ambideksteru orijentaciju podstiču, ohrabruju, nagrađuju, promovišu aktivnosti i izvan postojećih, operativnih procesa u cilju traženja mogućnosti za otkrivanje i iskorišćavanje novih poslovnih prilika u budućnosti.

II Dio: Faktori nastanka i razvoja marketing koncepta

1. Integrisana evolucija marketinške misli

Danas je marketing poznat kao napredni spoj strategije i tehnologije, međutim, to nije uvijek bilo tako. Počeci marketing koncepta vežu se za jednostavni pokušaj prodaje proizvoda i usluga. Stvaranje ideje marketinga, kako se shvata u savremenoj eri, započelo je tokom vremena industrijske revolucije. Ovaj period obuhvatao je kraj 18. i veliki dio 19. vijeka. To vrijeme odlikovale su brze društvene promjene, motivisane inovacijama u naučnoj i tehnološkoj industriji. U ovom periodu, za kupce je kupovina postala jednostavnija od pokušaja da sami proizvedu neophodne proizvode, što je doprinijelo razvoju masovne industrije. Razvoj infrastrukture i masovnih medija, kao i samih industrija, doveo je do potrebe proizvođača da pronađu bolje načine proizvodnje proizvoda koje traže kupci, kao i sofisticiranijih načina njihovog informisanja o proizvedenim dobrima i uslugama.

Iako istorija marketinga u teoretskom smislu i istorija marketinške prakse predstavljaju različita polja istraživanja, oni se ukrštaju u nekim segmentima (Hollander et al., 2005). Marketing praksa se angažuje u inovativnim rješenjima koja privlače pažnju marketinških naučnika i istraživača, koji kodiraju i vrše diseminaciju ovakve prakse. Istovremeno, marketinški akademici često razvijaju nove metode istraživanja ili teorije koje kasnije usvajaju praktičari. Stoga, razvoj tržišne teorije informiše marketinšku praksu i obrnuto. Istorija marketinga bila bi nepotpuna ako bi se odvojila nauka od prakse (Hollander et al., 2005).

Prva publikacija koja ističe značaj istraživanja razvoja marketing koncepta je *“Revolucija marketinga”*, Roberta Keitha (1960). Istraživanjem literature uočeno je da su osnovne karakteristike tržišta koje su uslovile razvoj marketing koncepta – zasićenost i rastući broj konkurenata, što je prenijelo tržišnu moć na stranu potrošača. Dakle, u neravnotežnim tržišnim uslovima u kojima dominira ponuda, bilo je potrebno stvoriti tražnju u istom obimu. S tim u vezi, javio se problem usklađivanja ponude i tražnje u budućnosti, a ne samo uspostavljanje tekuće ravnoteže. Na osnovu izloženog, marketing se može definisati kao realna potreba kojom nosilac ponude nastoji da unaprijed identifikuje atraktivna područja za plasman svojih proizvoda.

U istraživanju obavljenom od strane *V. Kumara*, identifikovani su osnovni periodi evolucije marketinga. Period u kojem su otkriveni principi i koncept marketinga je vrijeme između 1936. i 1945. godine. Na marketing se gledalo kao na jednu od primijenjenih područja ekonomije. Marketing principi se razumijevaju kroz analizu studija slučaja, uz istovremenu potrebu za razumijevanjem vladinog zakonodavstva i trgovinskih propisa.

Period od 1945. pa sve do 1955. godine obilježio je fokus na marketingu kao upravljačkoj funkciji i centralni problem je bio njeno unapređivanje kao posebne discipline, od koje je zavisila tržišna orijentacija preduzeća. Razdoblje prve polovine 60-ih godina karakteriše proces mjerenja uticaja marketing miksa na ostvarene rezultate. To je dovelo do prelaska sa analiza studija slučaja na analitičke studije zasnovane na statističkim i matematičkim metodama.

Narednih deset godina se marketingu pristupa kao bihevioralnoj nauci, uz razvoj planskog pristupa i sve češćim istraživanjima tržišta. Istaknuta tema tog perioda je otkrivanje organizacionih procesa, a posebno procesa kupovine. U periodu od 1976. do 1975. godine centralni problem je kreiranje marketing strategija, dok naučnici na marketing gledaju kao na nauku o odlučivanju. Presudan faktor za uspjeh je razumijevanje tržišne strukture. U posljednjoj deceniji prošlog vijeka marketing postaje integrativna nauka jer se oslanja na interdisciplinarna znanja. Praktični fokus je na identifikaciji i predviđanju budućih situacija na osnovu sofisticiranih empirijskih tehnika.

Prelazak iz prošlog u ovaj vijek karakterističan je po naporima da se razviju studije o profitabilnosti kupaca i adekvatnoj alokaciji resursa kako bi se optimizirale marketing aktivnosti. Podrška se nalazi u razvoju tehnologija o bazama podataka koje omogućavaju prikupljanje podataka o individualnim kupcima i donošenje odluka na bazi velikog broja kvantitativnih podataka. U vremenu između 2005. i 2012. godine na marketing se gledalo kao na investiciju i njemu se delegira tržišna odgovornost uz fokus na pojedinačnog kupca. Podrška u tom procesu se nalazi u tehnološkom napretku na polju komunikacija koje omogućavaju detaljnije upoznavanje sa kupcima i njihovim potrebama.

Istraživanja iz posljednjih godina ukazuju da se oblast marketinga redefiniše u kontinuitetu, sa akcentom na rastući trend značaja i uticaja novih medija (Kumar, 2015). Takođe, marketing kao disciplina sada zauzima jednu od centralnih uloga u organizacijama, a ta pozicija omogućava novi talas razvoja marketinga i povezivanja sa drugim funkcijama u organizaciji, što stvara zahtjev za novim, interdisciplinarnim istraživanjima. U savremenom okruženju razvijaju se fundamentalno nove paradigme marketing menadžmenta koje preusmjeravaju osnovni fokus na tržištu - od kompanija do kupaca, od proizvoda do usluga, od koristi od transakcija do odnosa sa potrošačima, od same proizvodnje do stvaranja zajedničke vrijednosti sa poslovnim partnerima i kupcima, kao i od fizičkih resursa i rada do znanja, informacija i određivanja pozicije kompanije u lancu vrijednosti (Webster, 2005).

Nastanak i razvoj marketinga rezultat je dejstva velikog broja faktora, a među najznačajnije Mihailović uključuje (Mihailović, 2013):

- ✓ rast obima i strukture ponude i tražnje
- ✓ intenzivnija konkurencija
- ✓ kontinuiran rast broja novih proizvoda
- ✓ specijalizacija u proizvodnji trgovinskoj sferi
- ✓ diverzifikacija poslova
- ✓ internacionalizacija i globalizacija tržišta
- ✓ povezivanje sa potrošačima i njihova lojalnost preduzeću
- ✓ povećanje dohotka potrošača.

Navedeni faktori predstavljaju osnovne faktore nastanka marketinga i odnose se na prelaz iz prodajne u marketing orijentaciju, a samim tim označavaju ključne faktore bez kojih marketing ne bi imao mjesto u organizacijama koje danas uživa. Zbog njihovog značaja, u narednim djelovima rada analiziraće se posebno četiri ključna faktora. Osim njih, istraživači navode dodatne faktore koji su uticali na razvoj marketinga tokom posljednje tri decenije (Webster, 2005):

- ✓ Evolucija od birokratskih do fleksibilnijih organizacionih formi;
- ✓ Brza difuzija kompjuterske i telekomunikacione tehnologije, uključujući Internet;

- ✓ Tržišna dominacija velikih trgovinskih lanaca koji posluju sa niskim troškovima u većini proizvodnih kategorija;
- ✓ “Bum” na tržištu akcija tokom devedesetih godina prošlog vijeka, koji je praćen padom cijena akcija;
- ✓ Naglasak na kvartalnu zaradu po akciji kao mjeri uspješnosti poslovanja i vrijednosti kompanije;
- ✓ Globalizacija i povećani pritisak konkurencije;
- ✓ *Outsourcing* velikog broja funkcija i zadataka iz lanca stvaranja vrijednosti za kupca.

Međutim, iako su navedeni faktori značajni za marketing kakav se danas primjenjuje u savremenim organizacijama, konstantne promjene i inovacije koje se dešavaju na tržištu usloviće njegovo prilagođavanje. S tim u vezi, *Daniel Newman* u članku za časopis *Forbes* navodi deset trendova koji će oblikovati budućnost marketinga (Newman, 2015):

- ✓ Mobilni uređaji postaće centar marketinga.
- ✓ Transparentnost će definisati vezu između brenda i potrošača.
- ✓ Potreba za dobrim i kvalitetnim sadržajem nikada neće nestati.
- ✓ Sadržaj generisan od strane korisnika dobijaće na značaju.
- ✓ Društveni (socijalni) kanali postaće najvažniji za komunikaciju.
- ✓ Brendovi će posjedovati svoju publiku (stvaranjem lojalnih potrošača i brend advokata).
- ✓ Brendovi koji se iskuljučivo fokusiraju na “milenijalce” izgubiće značaj.
- ✓ Dobri brendovi će se ponašati kao proizvodne kompanije, a ne kao uslužne – zasnivaće poslovanje na inovacijama.
- ✓ Personalizovani marketing, baziran na relevantnim podacima, postaće precizniji.
- ✓ Kreiraće se preciznije metrike marketinga.

U narednim djelovima rada, kao što je ranije navedeno, posebno će se razmatrati četiri osnovna faktora nastanka i razvoja marketing koncepta – konkurencija, rast broja proizvoda i usluga, globalizacija i stvaranje partnerstva sa potrošačima.

1.1. Konkurencija kao faktor nastanka i razvoja marketinga

U ekonomiji se konkurencija definiše kao *"napor dvije ili više strana koje djeluju nezavisno da osiguraju poslovanje treće strane nuđenjem najpovoljnijih uslova"* (Merriam-Webster, 2017). Kotler i Keller (2006) navode da konkurencija predstavlja *„sve postojeće ili potencijalne pomude suparnika i supstitute koje bi kupac mogao da razmatra“*. U savremenom poslovanju, konkurencija je široko rasprostranjena kroz tržišni proces. To je uslov u kojem kupci imaju tendenciju da se takmiče sa drugim kupcima, a prodavci sa drugim prodavcima (Heyne, Boettke & Prychitko, 2014).

Masovna proizvodnja u kombinaciji sa napretkom u transportu i tehnologiji zahtijevala je od privrednika bolju strategiju kada je riječ o kretanju robe. U momentu kada su zemlje počele da primjenjuju antimonopolske zakone, dolazi do promjena u konkurentskom okruženju i do potrebe za marketingom, kao načinom da se jedna organizacija izdvoji od ostalih koje proizvode iste ili slične proizvode. Korporacije su postale svjesne potrebe za pojedincima koji bi proučavali tržišta i potrošače – njihove obrasce ponašanja i načine da se ono predvidi. Ono što je započelo kao resurs koji utvrđuje šta bi organizacija mogla da proizvede, transformisalo se u nauku koja koordinira zašto, kada i koliko će se dobara proizvoditi i gdje će se prodavati.

Promjene koje su se dešavale u konkurentskom odruženju izazvale su i promjene marketing koncepta. Naime, konkurencija se sa nacionalnog nivoa proširila na regionalni i globalni nivo. Uz jačanje međunarodne konkurencije, organizacije su prinuđene da učestvuju i u internacionalnoj tržišnoj utakmici. Osim toga, nakon što su organizacije uočile da cjenovni ratovi, odnosno konkurentnost koja se bazirala na snižavanju cijena proizvoda i usluga, ne donosi benefite nijednoj strani, prešle su na sofisticiranije oblike – unapređenje kvaliteta proizvoda i inovativno informisanje i komuniciranje sa potrošačima. Konačno, konkurenti organizacije u savremenim uslovima poslovanja ne nalaze se isključivo u istoj grani, što je omogućeno inovacijama i mogućnošću supstitucije proizvoda.

Kotler (1997) je identifikovao četiri nivoa konkurentnosti:

- ✓ Brend konkurenti - organizacije koje nude slične proizvode istim kupcima i koje imaju sličnu veličinu i strukturu. To su, na primjer, *Pepsi* i *Coca Cola* ili *Unilever* i *Proctor & Gamble*.
- ✓ Industrijski konkurenti - kompanije koje proizvode slične proizvode ili usluge, ali koji nisu nužno iste veličine ili strukture. Mogu se takmičiti u ograničenoj oblasti ili asortimanu proizvoda, na primjer – *British Airways* i *Singapore Airlines*.
- ✓ Konkurenti forme – organizacije koje se takmiče za iste potrebe, iako su tehnički prilično različite, kao što su, na primjer, proizvođači glisera i sportskih automobila.
- ✓ Generički konkurenti – konkurenti koji se takmiče za isti dohodak potrošača. Ova kategorija širi obuhvat konkurenata, pa na primjer obuhvata luksuzna turistička putovanja i proizvođače novih automobila.

S druge strane, različite kategorije konkurentnosti *Wiess* (2002) navodi kroz sljedeću klasifikaciju konkurenata:

- ✓ Organizacije koje nude iste ili slične proizvode;
- ✓ Organizacije koje nude supstitute;
- ✓ Organizacije koje mogu ponuditi iste ili slične proizvode, kao i alternative (supstitute) u budućnosti;
- ✓ Organizacije koje mogu da uklone želju za konkretnim proizvodom kroz inovacije.

Praćenje aktivnosti isključivo onih konkurenata koji nude iste ili slične proizvode može dovesti do kratkoročnog donošenja odluka, ali potreban je sveholističniji pristup za razvoj dugoročnih strategija. Sveobuhvatno poslovno okruženje mora biti pokriveno, uključujući cjelokupnu industriju, dobavljače, kupce, tehnički napredak i ekonomiju uopšte. Često nisu dostupne informacije potrebne za analizu konkurenata. Informacije mogu biti izvedene iz želja potrošača, korišćenjem istraživanja tržišta ili kroz analizu ponašanja konkurenata.

Konkurencija među kompanijama odražava logiku darvinskog izbora: slobodno tržište je borba za opstanak, u kojoj uspješne firme prežive, a neuspješne su primorane

da napuste tržište. Navedeno gledište podupiru tri stuba neoklasične ekonomije (Johnson et al., 2013):

1. da su ekonomski akteri zainteresovani isključivo za sopstvene interese;
2. da lični interes vodi ostvarivanju javnog interesa²;
3. da ovi interesi zajedno dovode do optimizacije tržišta.

S obzirom na to da se organizacije bore za pažnju ne samo lokalnih kupaca, već i globalnih, jasan je razvoj potrebe za marketingom i za adekvatnim informisanjem potencijalnih kupaca o ponudi. Uz to, sprovođenjem istraživanja tržišta, kao jednog od osnovnih marketing alata, unaprijed se saznaju potrebe potrošača, pa je jednostavnije oblikovanje ponude.

Značaj konkurencije ne samo za nastanak i razvoj marketinga, već i za organizacije kao cjeline, odgleda se u razvoju nove aktivnosti – izvještavanje o konkurenciji (*competitive intelligence – CI*). Izvještavanje o konkurenciji je aktivnost prikupljanja, analize i isporuke informacija o konkurentima njihovim proizvodima i korisnicima kako bi se pružila podrška rukovodiocima i menadžerima u strateškom odlučivanju organizacije. To znači razumijevanje i učenje o onome što se dešava u svijetu izvan organizacije, o svojoj industriji uopšte i o konkurentima kako bi se povećala konkurentnost (Entrepreneur, 2019).

1.2. Rast broja novih proizvoda i usluga

Prije razvoja masovne proizvodnje, proizvodi su se obično proizvodili po narudžbi. Kada se razvila i usavršila masovna proizvodnja, roba široke potrošnje postala je dostupna najširem mogućem tržištu. Bilo šta što je potrošaču potrebno ili što potrošač želi, može se napraviti u većim količinama. Masovna proizvodnja rezultirala je nižim cijenama robe široke potrošnje. Na kraju, ekonomija obima rezultirala je najnižom cijenom svakog proizvoda za potrošača, bez potrebe proizvođača da žrtvuje profit. Prošlo je više od jednog vijeka otkad je *Henry Ford*, pionir industrijalizacije, promijenio način proizvodnje uvođenjem pokretne trake. Umjesto da proizvedu nekoliko jedinica mjesečno, *Fordove* fabrike su počele proizvoditi stotine automobila dnevno. Dok su samo bogati mogli da priušte ručno rađene kočije, automobili su postali

² Princip “nevidljive ruke” uveden od strane Adam Smith-a

pristupačni potrošački proizvod, koji je omogućio veću mobilnost prosječnoj američkoj porodici početkom 20. vijeka. Upravo se 1913. godina i trenutak uvođenja pokretne trake kao inovativnog načina proizvodnje označava početkom masovne proizvodnje. U devetnaestogodišnjem periodu tokom kojeg se proizvodio *Fordov Model T*, preko 15 miliona automobila proizvedeno je i prodato samo u SAD-u (Economist, 2009).

Međutim, potreba za uvođenjem marketinga nastaje još tokom industrijske revolucije, koja je dala opadajuću krivu troškova i bazu za ekonomiju obima. Stoga je postalo ekonomski izvodljivo, možda čak i imperativno, da se proizvodi velika količina dobara uz sve niže troškove. S obzirom na ovakvu ponudu proizvoda, razvoj masovnog marketinga bio je neizbježan. Masovni marketing se razvio tokom drugog dijela 19. i prve polovine 20. vijeka.

Osim mogućnosti za masovnu proizvodnju, koja je povećala kvantitet proizvoda na tržištu, dodatni faktor koji je uticao na razvoj marketinga predstavlja broj novih proizvoda i usluga, nastalih kao rezultat kontinualnih inovacija. Marketing nije imao samo zadatak da dođe do podatka o trenutnim željama potrošača, već i da predvidi njihove želje u budućnosti. Stoga, razvojem inovativnih proizvoda, za kojima, inicijalno, nije postojala tražnja, marketing dobija i novu ulogu – informisanja i ubjeđivanja. S tim u vezi, novi proizvodi razvijaju se kroz dva tipa inovacija – revolucionarne i evolucionarne. Revolucionarne inovacije predstavljaju stvaranje potpuno novog sistema, pri čemu je promjena drastična i dalekosežna. Evolucionarne inovacije predstavljaju postepene promjene, adaptacije i progresiju (Osolind, 2012).

Revolucionarne inovacije koje određuju tržišne lidere, pogodne su za organizaciju u sljedećim slučajevima: ukoliko je riječ o proizvodu sa visokim performansama, ako je omogućen dug životni vijek proizvoda, relativno dug prodor tržišne mogućnosti, relativno veliki obim prodaje i stabilne marže (Bayus, 1997). Samo uz ove uslove, kompanije mogu generisati dovoljan prihod kako bi nadoknadile povećane troškove koji su nastali razvojem revolucionarnih inovacija. S druge strane, evolucionarne inovacije nose manji rizik i mogućnost da se uoče greške tržišnih lidera i modifikuje njihov originalni proizvod kako bi potpunije zadovoljio potrebe potrošača. Naime, *iPod* nije bio prvi MP3 plejer, *iPhone* nije bio prvi pametni telefon i *iPad* nije bio prvi tablet na tržištu. Svi ovi proizvodi nastali su kao evolucionarne inovacije,

modifikacijom postojećih proizvoda i njihovim prilagođavanjem potrebama kupca. Inovacije dovode do procesa promjena u organizacijama i njenim tržišnim ponudama i predstavljaju ključni resurs koje koriste marketing menadžeri za privlačenje kupaca i osvajanje novih tržišta, kroz razvoj održive konkurentske prednosti (Kanagal, 2015).

Pored navedenih faktora – masovne proizvodnje i inovacija, još jedan faktor oblikovao je marketing koncept – masovno prilagođavanje. Sve informisaniji kupci koji žele da se razlikuju od mase, zahtijevali su stvaranje personalizovanih proizvoda. Masovno prilagođavanje je, stoga, način *"efektivnog odlaganja zadatka diferenciranja proizvoda za određenog kupca do posljednje moguće tačke u lancu snabdijevanja"* (Chase, Jacobs & Aquilano, 2006). Čak i kompanije čije se poslovanje zasnivalo na masovnoj proizvodnji i ekonomiji obima, poput industrije odjeće i obuće, prepoznale su ovaj trend tokom posljednjih dvadeset godina. Na primjer, kompanije *Levi's* i *Nike*, neke su od prvih iz pomenute industrije koje su na svojim web prezentacijama ponudile mogućnost prilagođavanja proizvoda za svakog kupca. Za kompaniju *Nike*, čak 20% prihoda dolazi od onlajn prodaje putem kanala *Nike iD* (CBC, 2014).

Digitalni svijet otvorio je neposrednu i direktnu liniju komunikacije između kompanija i pojedinaca koji nikada ranije nisu postojali. Ove promjene uticale su kako na proizvodnju i promjene u samoj djelatnosti kompanija, tako i na njihov marketing.

1.3. Internacionalizacija procesa proizvodnje

Globalizacija je rezultirala značajnim promjenama u poslovnom okruženju, povećavajući međuzavisnost u društvenom, političkom, kulturnom i ekonomskom smislu. Među ovim promjenama, najvažnijim se smatraju nove mogućnosti i prijetnje za organizacije. Nove mogućnosti koje se javljaju u kontekstu globalizacije poslovanja odnose se na rastući potencijal tržišta, sve veći broj potencijalnih klijenata, povećanje investicionog potencijala i raspoloživosti sredstava, dok se prijetnje fokusiraju na povećanje konkurentskog intenziteta i povećanje poteškoća u predviđanju poslovnog okruženja, kao rezultat povećanja njegove složenosti i dinamike.

Pošto je marketing veoma dinamičan domen i snažno povezan sa dinamičnim svijetom, ne može ostati izolovan od procesa globalizacije. Iako nisu sve kompanije zainteresovane za proširenje na globalno tržište, novo tržište na njih utiče na jedan ili

drugi način. To je zato što su, s jedne strane, u konkurenciji sa kompanijama koje proširuju svoju ponudu izvan nacionalnih tržišta, a s druge strane – tražnja potrošača može migrirati na drugo tržište (Naghi & Para, 2013). Što se tiče marketinga, globalizacija podrazumijeva pojavu međunarodnih tržišta za proizvode široke potrošnje, što rezultira prodajom tih proizvoda putem sličnih kampanja javnosti, odnosno potrošačima koji pripadaju sasvim različitim kulturama.

Akvizicije, merdžeri i zajednička ulaganja preko međunarodnih granica ukazuju na to da kompanije koje posluju u više zemalja stvaraju za sebe mogućnost kontrole svjetske trgovine, proizvodnje, investicija i zapošljavanja. Neophodan uslov za takvu investiciju je da investiciona firma posjeduje određene specifične prednosti koje joj omogućavaju da posluje u inostranstvu, gdje lokalne kompanije imaju prednosti boljeg poznavanja tržišta potrošača i faktora, naklonost lokalnih samouprava i potencijalnih potrošača, takođe (Lipsey, 1989). Iako su ova specifična sredstva i prednosti investitora neophodne za direktne investicije, one nisu dovoljan uslov – ako je trgovina slobodna, kompanija može iskoristiti prednosti izvoza na svako tržište (Lipsey, 1989).

Postoje različiti faktori koji doprinose donošenju odluke organizacije da svoju proizvodnju internacionalizuje. Jedan ekstremni slučaj je nemogućnost razmjene u specifičnoj industriji. Na primjer, ovakva situacija postoji kod proizvodnje velikih i teških proizvoda, zbog komplikovanog načina i troškova prenošenja istog sa jednog mjesta na drugo ili zbog pravnih i institucionalnih zahtjeva. S druge strane, u velikom broju slučajeva može postojati mogućnost za izvoz proizvoda bez pravnih i drugih ograničenja, međutim, lokalna proizvodnja predstavlja najjeftiniji, najefikasniji ili najprofitabilniji način pružanja usluga inostranom tržištu. Automobilska montaža na konkretnom tržištu, u poređenju sa izvozom potpuno sastavljenih automobila, predstavlja primjer koji uključuje uštede u troškovima transporta i izbjegavanje tarifa ili drugih restrikcija na mnogim tržištima (Lipsey, 1989). Treći slučaj postoji kada je država domaćin najjeftinija lokacija za proizvodnju koja služi svjetskom tržištu, uključujući ponekad i domaće tržište. Konačno, postoji situacija u kojoj firma može proširiti svoje tržište u nekoj zemlji tako što će tamo proizvoditi, za razliku od izvoza iz matične baze. Opravdanje se nalazi u tome što za određene vrste proizvoda, naročito složene, za koje su važne usluge nakon prodaje i konsalting, kao i implicitno

obezbjedjivanje stalnog prisustva firme na tržištu, ovo predstavlja važnu prodajnu tačku. Osim toga, jasno je da organizacije koje se bave uslužnom djelatnošću širenje na međunarodno tržište moraju obaviti potpunom internacionalizacijom, zbog specifičnosti industrije.

Pored navedenih načina i razloga za internacionalizaciju proizvodnje, u teoriji i praksi ističe se još jedan – *outsourcing*. Brzi tehnološki napredak drastično je promijenio konkurentsku sliku u globalnoj ekonomiji. Mnoge kompanije upravljaju svojim resursima strateškim *outsourcing*-om nadležnosti u kome nemaju sposobnost za izvršenje na adekvatnom nivou (Murray, Kotabe & Westjohn, 2009). Organizacije, na ovaj način, pokušavaju da povećaju efikasnost i unaprijede svoje ključne sposobnosti tako što daju veću ulogu svojim dobavljačima u stvaranju i isporučivanju vrijednosti njihovim krajnjim kupcima. *Outsourcing* ima tendenciju da pokrije širok spektar organizacionih aktivnosti koje uključuju osnovne aktivnosti, kao što je razvoj novih proizvoda, ili, s druge strane, podržavajuće, ali ključne organizacione aktivnosti, kao što su razvoj IT infrastrukture, održavanje sistema i podrška, i, konačno, periferne aktivnosti, kao što su obuka zaposlenih, platni spisak, računovodstvo, unos podataka itd. (Ahearne & Kothandaraman, 2009).

Internationalizacija procesa proizvodnje, u bilo kom od pomenutih oblika, imala je značajan uticaj na sve elemente marketing miksa organizacija, pri čemu se intenzitet uticaja razlikuje među elementima. *Theodosiou i Leonidou (2003)* navode da se pitanja vezana za proizvod najčešće standardizuju kada je u pitanju donošenje odluka za međunarodno tržište, međutim, elementi distribucije se najčešće prilagođavaju pojedinačnim tržištima. Pri plasiranju proizvoda na međunarodno tržište, organizacije, osim političkih, ekonomskih i društvenih faktora konkretne sredine, moraju uzeti u obzir i specifične želje potrošača, njihove navike i običaje, kao i ponašanje u kupovini. Samo pakovanje proizvoda može biti odgovarajuće na jednom, a sasvim neprikladno za drugo tržište. Stoga, marketing organizacije treba da procijeni nivo i odnos standardizacije i adaptacije u međunarodnim okvirima.

1.4. Uspostavljanje partnerstva sa potrošačima

Organizacije su postale svjesne da angažovanje i naponi privlačenja kupaca za pojedinačnu kupovinu ne mogu ostvariti dugoročne pozitivne finansijske efekte. Stoga, organizacije su počele graditi baze lojalnih potrošača kroz stvaranje odnosa sa njima. Iz ovog principa razvila se i potpuno nova marketing koncepcija – marketing odnosa. Svrha marketinga odnosa je da poboljša dugoročnu profitabilnost prelaskom sa marketinga baziranog na transakcijama, sa naglaskom na osvajanje novih kupaca, ka zadržavanju klijenata kroz efektivno upravljanje odnosima sa njima (Christopher, Payne & Ballantyne, 1991).

Reichheld (1996) ističe da postoji šest osnovnih razloga zbog kojih je zadržani kupac profitabilniji:

- ✓ Troškovi akvizicije kupaca mogu biti visoki, tako da kupci ne mogu postati profitabilni, osim ako se ne zadržavaju jednu ili više godina;
- ✓ U svakoj godini će biti ostvaren profit od strane kupca nakon pokrivanja troškova akvizicije;
- ✓ Kupci kupuju više tokom vremena, tako da prihodi rastu, a sa druge strane, kompanije postaju efikasnije u pružanju usluga, tako da troškovi padaju;
- ✓ Zadržani i zadovoljni kupci mogu upućivati druge potencijalne kupce ka organizaciji;
- ✓ Odnos ima vrijednost i za kupca, tako da zadržani kupci imaju tendenciju da postanu manje osjetljivi na cijene.

U literaturi se ističu dva ključna aspekta koja, povezivanjem sa marketingom, doprinose jačanju odnosa sa potrošačima, a to su kvalitet i korisnički servis. Kvalitet je način pomoću koga kompanija pridobija potrošača i stvara vrijednost u očima potrošača. S druge strane, korisnički servis je način na koji organizacija zadržava potrošača tokom vremena. Potpuna orijentacija ka tržištu i pojedinačnim kupcima ostvaruje se adekvatnim upravljanjem kvalitetom i jačanjem korisničkog servisa, odnosno sinergijom marketinga i ova dva elementa. Cilj marketinga odnosa (ili marketinga odnosa sa klijentima) je da se stvori jaka, čak i emocionalna, korisnička povezanost sa brendom, koja može dovesti do ponavljanja transakcija, besplatne

promocije kroz marketing “od usta do usta” i informacija od kupaca koje mogu generisati uvid u njihove buduće potencijalne želje.

Marketing odnosa postaje ključni segment upravljanja odnosa sa potrošačima (*customer relationships management* – CRM). Upravljanje odnosima sa klijentima (CRM) je koncept koji se bazira na strategijama i tehnologiji za upravljanje i analizu podataka o interakcijama sa kupcima tokom njihovog čitavog životnog ciklusa, s ciljem poboljšanja poslovnih odnosa s klijentima, pomoći u zadržavanju klijenata i uticaja na povećanje prodaje (Techtarget, 2013). Uzimajući u obzir i tehnološke perspektive, filozofske osnove CRM-a koje su stvorene kroz upravljanje procesima su: orijentacija ka vezi sa kupcem, zadržavanje klijenata i superiorna vrijednost kupca. Informacione tehnologije i IT sektor predstavljaju "lijepak" koji ih drži zajedno i omogućava čitavu operaciju. Kao posljedica toga, uspješna implementacija CRM-a zahtijeva da marketing i IT sektor blisko sarađuju kako bi maksimizirali povrat informacija o korisnicima. To, u najvećem broju slučajeva, zahtijeva određeni stepen unakrsne funkcionalne reorganizacije (Ryals & Knoxx, 1991).

Princip uspostavljanja partnerstva sa potrošačima nije aktuelan samo u teoriji, već i u praksi. Način uspostavljanja i jačanja odnosa sa potrošačima predmet je istraživanja časopisa kao što su *Entrepreneur*, *Forbes* i drugi (Sharma, 2013). Međutim, kako u teoriji, tako i u praksi, marketing ima ključnu ulogu u povezivanju organizacije i kupca, odnosno klijenta.

2. Evolucija marketing filozofije u organizaciji

2.1. Faze u razvoju pristupa i shvatanja odnosa prema tržištu

Prije nastanka industrijske revolucije, ljudi su za svoje potrebe proizvodili sami, a sticanje dobara koje pojedinac nije mogao proizvesti obezbjeđivao je putem trampe. U takvoj ekonomiji nema potrebe za marketingom, međutim, nakon industrijske revolucije, proizvođači dobara više nijesu pojedinci nego kompanije, pa je uz pojavu tržišne razmjene nastala i potreba za marketingom. Kako se tržište mijenjalo, mijenjao se i odnos preduzeća prema njemu, s ciljem što bržeg prilagođavanja potrebama ciljnog segmenta (Mihailović, 2013). Evoluciju marketinga u najvažniju poslovnu funkciju u

mnogim organizacijama prvi je prepoznao *Robert Keith*, izvršni direktor kompanije *Pillsbury*, tokom šezdesetih godina prošlog vijeka.

Osnovna pretpostavka na kojoj se bazira marketing je da zadovolji potrebe kupca. Zadovoljni kupci češće kupuju proizvode i postaju lojalni organizaciji. Štaviše, zadovoljni kupci imaju veću vjerovatnoću da prenesu pozitivne utiske prijateljima i poznanicima, što može povećati šansu da će oni, zauzvrat, kupiti proizvod firme. Marketing je zapravo proces razvijanja i održavanja dugoročnih odnosa razmjene. Ipak, kompanije nijesu uvijek praktikovale ovu filozofiju. U ovom dijelu rada biće predstavljena različita shvatanja odnosa prema tržištu od strane organizacija tokom vremena. S tim u vezi, četiri osnovne faze kroz koje se razvijala orijentacija preduzeća, a samim tim i marketing funkcija, su: proizvodna, prodajna, marketing orijentacija i marketing kontrola. Svaka od navedenih faza biće detaljnije predstavljena u dijelu rada koji slijedi.

2.1.1. Proizvodna orijentacija preduzeća

Koncept proizvodnje jedan je od najstarijih u poslovanju. Iako se ne može precizno odrediti vrijeme trajanja svake od koncepcija, za proizvodnu se, okvirno, navodi period od 1860. do 1920. godine. Osnovna karakteristika ove faze je oskudnost ponude, pa potrošač nije bio u prilici da vrši izbor, kao jedan od osnovnih principa ekonomije. Dok god neko proizvodi, postojaće kupac koji želi da kupi proizvod. Ovakva orijentacija postala je popularna zbog oskudnosti na tržištu, čime je stvorena osnova za poznati zakon tražnje *Jean-Baptiste Sava*, koji glasi da "*svaka ponuda stvara sopstvenu tražnju*", čime se opisuje nemogućnost nerealizacije proizvoda, hiperprodukcije i kriza na tržištu.

Fokus na proizvodnju podstaknut je prekretnicama, kao što su uvođenje proizvodne trake *Henry Ford*a i teorijski principi povećanja efikasnosti rada *Frederick Taylora*. Ove dvije inovacije učinile su menadžere svjesnim da je masovna proizvodnja rezultirala strmim padom jediničnih troškova proizvodnje. Zauzvrat, opadajući prosječni troškovi proizvodnje omogućili su sve veće profitne mogućnosti.

Masovna proizvodnja povećala je dostupnost različitih proizvoda na tržištu. Prema ovom konceptu, potrošači preferiraju jeftinije proizvode, pa menadžeri

poslovanje usmjeravaju ka postizanju velike efikasnosti proizvodnje, niskih troškova i masovne distribucije (Kotler & Keller, 2006). Kompanije su, dakle, stavile naglasak na masovnu proizvodnju i efikasnost - proizvodnju što je moguće više proizvoda sa što je moguće manje troškova, a marketinški napor su zasnovani na obezbjeđivanju najšire moguće distribucije. Danas kompanije još uvijek koriste ovu strategiju kada pokušavaju proširiti tržište za svoj proizvod.

Akcentiranje važnosti proizvodne funkcije rezultiralo je unutrašnjom organizacijom kompanije koja podrazumijeva da kadar tehničkog obrazovanja bude na upravljačkom nivou organizacije (Mihailović, 2013). Koncept proizvodnje *Kotler* (1983) smatra odgovarajućim u sljedećim slučajevima:

- ✓ kada tražnja nadmašuje ponudu, pa se menadžeri koncentrišu na povećanje proizvodnje;
- ✓ kada se nivo troškova proizvodnje može smanjivati kroz povećanje produktivnosti rada.

Posebna faza koja se ističe u okviru proizvodne orijentacije je orijentacija proizvoda, odnosno koncepcija proizvoda. U eri proizvoda, marketing je bio manje fokusiran na uspostavljanje troškovnog liderstva i univerzalne distribucije i više se oslanjao na attribute samog proizvoda kako bi se privukli potrošači. *Kotler i Keller* (2006) navode da, prema ovom konceptu, potrošači više preferiraju: kvalitetne proizvode, proizvode sa diferenciranim performansama i inovativne proizvode. Dakle, kompanije su usmjeravale marketinške napore ka kvalitetu, performansama i inovativnim karakteristikama proizvoda. Koncepti orijentacije proizvoda i dalje su važni u marketingu danas, ali proizvođači moraju biti svjesni da dobar proizvod sam po sebi obično nije dovoljan. Mora biti adekvatno cjenovno pozicioniran i promovisan i potrošači moraju biti u stanju da ga nađu, što zahtijeva obezbjeđivanje kvalitetne distribucije.

Sniženi troškovi proizvodnje koji omogućavaju niže cijene predstavljaju osnov za privlačenje većeg broja kupaca, pa je ovaj princip bio odgovarajući za navedeni period. Međutim, turbulentni ekonomski uslovi koji se vezuju za period kraja 1920-ih do 1940-ih godina doveli su do propadanja mnogih kompanija, iako su one usvojile

filozofiju poslovanja koja je orijentisana na proizvodnju. Kao rezultat toga, kompanije su tražile druge načine da olakšaju proces razmjene, među kojima se ističe prodajna orijentacija.

2.1.2. Prodajna orijentacija preduzeća

Proizvodna orijentacija je ustupila mjesto prodajnoj u momentu kada je tržište postalo zasićeno i kada kompanije nisu mogle jednostavno da prodaju sve što su proizvele. U literaturi se navodi da je ova koncepcija trajala od 1920. do 1940. godine, što je period koji obuhvata vrijeme Velike depresije. Nakon pada berze 29. oktobra 1929. godine, do 13. novembra (kada su cijene akcija dostigle najniži nivo), preko 30 milijardi dolara nestalo je iz američke ekonomije³. Količina raspoloživog i diskrecionog dohotka kojom su potrošači raspolagali za potrošnju na neophodna i luksuzna dobra takođe se dramatično smanjivala jer je stopa nezaposlenosti porasla na 25 procenata (Encyclopedia of Business and Finance, 2016). Preduzeća više nisu mogla prodati sve proizvode koje su proizveli, iako su cijene smanjene masovnom proizvodnjom. Kompanije su se morale osloboditi svojih viškova kako bi pretvorile proizvode u gotovinu. Kako bi se oslobodile proizvoda, mnoge kompanije su razvile prodajne snage i oslanjale se na ličnu prodaju, reklamne znakove i oglašavanje na radiju.

Dakle, u prodajnoj orijentaciji, povećanje ponude uslovalo je poteškoće koje se tiču plasmana i realizacije. U vremenu kada je ponuda veća od tražnje, nastala je borba za tržište, pri čemu ključnu funkciju u organizaciji više nema tehničko nego prodajno osoblje. U ovom periodu se preduzimaju aktivnosti s ciljem informisanja i ubjeđivanja potrošača kako bi se kreirala tražnja za proizvodima (Mihailović, 2013). Stoga, u ovoj koncepciji agresivna promocija bila je ključ uspjeha. *Kotler* je sa grupom autora (2013) prodajnu orijentaciju opisao na sljedeći način: *“kompanije prodaju ono što su proizvele, a ne proizvode ono što tržište želi da kupi”*.

Ova vrsta marketinga nastavlja se u savremenoj eri, naročito sa "netraženim proizvodima" - stvarima koje ljudima mogu biti potrebne, ali se obično ne razmišlja o njihovoj kupovini bez podsticaja, kao što je, na primjer, životno osiguranje. Taktika u

³ Procjenjuje se da je ovaj iznos jednak cjelokupnom iznosu koji je SAD uložila u Drugi svjetski rat.

prodaji može biti rizična za kompanije, jer agresivna prodaja može odbiti potrošače, a možda ih čak i usmjeriti ka konkurentima.

Koncepti proizvodne i prodajne orijentacije su internog karaktera, jer je prisutan pristup „od sebe ka okruženju“. Preciznije, organizacija poslovanje se bazira na postojećem asortimanu i u prvom slučaju napore usmjerava ka povećanju ponude, a u drugom se težište prebacuje na realizaciju proizvoda (Mihailović, 2013). Dakle, kompanija se ne prilagođava potrošaču, već se potrošač prilagođava postojećoj ponudi. Ekonomski „bum“ koji je uslijedio nakon Drugog svjetskog rata postavio je pred proizvođače novi izazov, gdje je bilo jasno da prodajna orijentacija ne može da održi profitabilnost kupaca koji su imali sve veću moć na tržištu. To je uslovalo pojavu nove koncepcije – marketing orijentacije preduzeća.

2.1.3. Marketing orijentacija preduzeća

Za razliku od prethodnih koncepcija, marketing orijentacija po prvi put stavlja kupca i njegove potrebe u fokus poslovanja. Cjelokupna organizacija okreće se kupcu, kome se više ne nudi već proizvedeni proizvod kroz agresivnu promociju, već se prema njegovim željama i zahtjevima kreira novi proizvod za tržište. Orijentacija ka kupcu, umjesto ka proizvodnji ili prodaji, predstavlja temeljnu postavku marketinga. Ova koncepcija trajala je od 1940. do 1960. godine i naziva se periodom masovnog marketinga.

Prema koncepciji marketinga, organizacioni ciljevi zavise od poznavanja potreba i želja ciljnog tržišta i zadovoljavanja tih želja na višem nivou od konkurentskih organizacija (Kotler et al., 2013). Ova grupa autora smatra da fokus usmjeren na kupca predstavlja put ka prodaji i profitu. Organizacije više ne pronalaze kupca za svoj proizvod, već kreiraju proizvod za svog kupca.

Promjena razmišljanja ili svrhe kompanije od proizvodnje proizvoda do stvaranja zadovoljnih kupaca bila je zaista revolucionarna i imala je mnogo implikacija za kompanije. Naime, kompanije koje su sebe vidjele kao proizvođače proizvoda koristile su agresivne tehnike prodaje, preokupirane pretvaranjem proizvoda u gotovinu. S druge strane, kompanije koje sebe vide kao marketare fokusiraju se na zadovoljavanje potreba kupca kroz proizvode koji se prodaju, što podržava sve one funkcije povezane

sa razvojem proizvoda, isporukom proizvoda i konzumiranjem proizvoda. Ukratko, prodaja se usmjerava na interne potrebe, a marketing nastoji zadovoljiti potrebe kupca.

Ranije pomenuta *Fordova* pokretna traka ilustruje razliku između kompanija koje se fokusiraju na proizvodnju i onih koje se fokusiraju na kupce. Mnogi pogrešno vjeruju da je pokretna traka smanjila troškove proizvodnje automobila i da je, stoga, *Ford* bio u mogućnosti da proda milione automobila od 500 dolara (što je odlika proizvodne orijentacije) (Encyclopedia of Business and Finance, 2016). Međutim, njegovo razmišljanje je bilo obrnuto. Kreirao je pokretnu traku jer je zaključio da će milioni kupaca biti voljni da plate 500 dolara za automobil (orijentacija prema kupcu). Njegov glavni zadatak bio je smanjiti proizvodne troškove, kako god je to bilo moguće, tako da je mogao prodavati automobile za 500 dolara i još uvijek ostvarivati profit (Encyclopedia of Business and Finance, 2016). Stoga, pokretna traka bila je rezultat, a ne uzrok njegove niske cijene automobila.

Marketing je, dakle, prisutan u organizaciji prije nastanka proizvoda - kroz istraživanje tržišta i potreba potrošača, a nakon što se proizvod proda - kroz funkciju brige o kupcima i korisnički servis. Nova paradigma, prema kojoj se usmjeravaju aktivnosti od eksternih faktora prema internim mogućnostima, suštinski mijenja upravljanje i rukovođenje preduzećem, postajući poslovnom filozofijom savremene kompanije (Mihailović, 2013). Marketing funkcija i orijentacija preduzeća mijenjaće se i dalje sa promjenom okruženja i tržišnih uslova. Kompanije su prelazile sa jednostavnog organizovanja marketing odjeljenja koje prati potrebe kupaca na organizaciju u kojoj marketing sektor vodi i usmjerava kompaniju u dugom roku. Ovakva orijentacija naziva se marketing kontrola i predstavlja prelaz sa kratkoročne ka dugoročnoj orijentaciji u poslovanju.

2.1.4. Marketing kontrola

U organizacijama koje prihvataju marketing kontrolu, odjeljenje za marketing postavlja poslovnu politiku kompanije, uključujući tehnička istraživanja, nabavku, proizvodnju, oglašavanje i prodaju. Marketing je osnovna motivaciona sila za sve aktivnosti unutar korporacije, s ciljem zadovoljavanja potreba kupca. Organizacije koje praktikuju ovu filozofiju, ujedinjujući sva svoja odjeljenja s ciljem zadovoljavanja

potreba svojih kupaca, u potpunosti praktikuju koncept marketinga. Ova koncepcija nastala je tokom šezdesetih godina prošlog vijeka.

Ako su u marketing kontroli sve funkcije organizacije fokusirane na potrebe klijenata, profit se može postići zadovoljavanjem tih potreba. Zadovoljstvo potreba kupaca može se postići kroz promjene proizvoda, prilagođavanje cijena, povećanje kvaliteta usluga nakon kupovine, korisničkog servisa generalno, kao i kroz promjene u distribuciji. U tom cilju, svi zaposleni postaju dio marketing napora, direktno ili indirektno, a kupac postaje “kralj”. Mihailović (2013) navodi da u ovoj koncepciji partnerstvo s kupcima postaje pokazatelj uspješnosti kompanija, a marketing organizacija bazična platforma na kojoj se ono izgrađuje.

U klasičnoj teoriji evolucije marketinga, ovo je posljednja faza. Međutim, tokom devedesetih godina prošlog vijeka nastala je novija koncepcija koja se bazira na dugoročnim odnosima sa potrošačima, a naziva se marketing odnosa. Marketing odnosa kao koncept ide još jedan korak dalje - ka uspostavljanju dugoročnih odnosa sa kupcima u cilju podsticanja njihove lojalnosti i ohrabrivanja ponovne kupovine proizvoda kompanije. *Kotler* je istakao da je potreba za zadržavanjem klijenata očigledna jer se procjenjuje da je trošak privlačenja novog kupca pet puta veći od troškova održavanja zadovoljnog kupca. Neki autori, s druge strane, marketing odnose svrstavaju među elemente holističkog marketinga, a istraživanje tog problema biće prikazano u drugom dijelu disertacije.

Da bi marketing kontrola bila adekvatno primijenjena u organizacijama, neophodno je uklanjanje interfunkcionalnih sukoba na svim nivoima strukture. Ukoliko se sve poslovne funkcije odreknu tradicionalnog prioriteta i nadležnosti i okrenu kupcu, biće omogućeno skladno funkcionisanje sistema sa zajedničkim ciljem. Osim toga, marketing kontrola zahtijeva razvoj internog marketinga kako bi se integrisanim pristupom obezbijedila sveobuhvatna tržišna orijentacija. Rezultat tog procesa je kontinuirano prikupljanje podatka o kupcima, konkurenciji i tržištu (Filipović & Jančić, 2010).

U narednom dijelu rada biće predstavljen koncept holističkog marketinga, koji predstavlja naredni stepen integracije sistema u skladu sa marketing filozofijom.

2.2. Koncept holističkog marketinga

Kako su globalizacija, masovna proizvodnja i velika količina podataka preovladali u svim industrijama, marketing je postao više ciljno usmjeren. To je rezultiralo segmentacijom marketinga i strateškim odlukama koje se bave specifičnim grupama unutar šire populacije tržišta. Targetiranje i segmentacija širih mogućnosti na tržištu ima značajne prednosti i predstavlja korisnu perspektivu za razmatranje od strane menadžera. Holistički marketing ujedinjuje tržište na zajedničkim idealima i viziji, stvarajući inkluzivnu odnosno orijentisanu i društveno odgovornu strategiju.

Holistički marketing koncept posmatra kompaniju kao cjelinu, a ne kao entitet sa velikim brojem različitih djelova. Prema holističkom marketingu, čak i ako je kompanija sastavljena od različitih djelova, odjeljenja se moraju ujediniti kako bi projektovali pozitivan i jedinstven poslovni imidž u mislima kupca. Ukoliko se na ovaj način, efikasno i efektivno, obave aktivnosti, proizvod i brend imaju veće šanse za uspjeh, za razliku od drugih organizacija u kojim elementi funkcionišu individualno, bez holističke vizije. Sa porastom konkurencije i ograničenja za kupce u smislu ograničenih finansijskih sredstava, organizacija mora sprovesti holistički marketing tako da kupci donose odluke u njenu korist.

Kotler i Keller (2006) navode da je holistički marketing paradigma koja nastoji da u istu ravan dovede obuhvat i složenost marketing aktivnosti. Strukturiran je od sljedećih elemenata:

- ✓ marketing odnosa
- ✓ integrisani marketing
- ✓ interni marketing
- ✓ društveno odgovorni marketing.

Marketing odnosa nastoji da obezbijedi partnerske odnose preduzeća sa potrošačima, dobavljačima, posrednicima i zajednicom. Njegov konačan cilj je stvaranje marketing vrijednosti odnosno marketing sistema, u čijoj osnovi je kompanija okružena podržavajućim subjektima sa kojima je izgradila međusobno profitabilne odnose (Kotler & Keller, 2006). Marketing odnosa detaljnije je predstavljen u prethodnom dijelu rada.

Integrisani marketing, u skladu sa koncepcijom holističkog marketinga, ima za cilj da objedini i integriše aktivnosti u cilju kreiranja i isporuke vrijednosti za odabrani tržišni segment. Tradicionalni marketing zasnivao se na marketing miksu, odnosno instrumentima koje kompanija koristi radi postizanja svojih ciljeva. Elementi marketing miksa – proizvod, cijena, promocija i distribucija, koje je *McCarthy* (1960) nazvao “4P” (*product, price, promotion i place*), često su djelovali nezavisno, pa se sinergetski efekat nije mogao postići. Navedenim elementima kompanija raspolaže i oblikuje ih kako bi efikasno uticala na kupca. Ekvivalentne elemente sa strane kupca naveo je *Lauterborn* (1990) u obliku “4C” (*customer solution, customer cost, convenience i communication*) – *rješenje za kupca* (ekvivalentno proizvodu), *trošak za kupca* (ekvivalentno cijeni), *pogodnost* (ekvivalentno distribuciji) i *komunikacija* (ekvivalentno promociji).

Dvije ključne teme integrisanog marketinga su (Kotler & Keller, 2006):

- ✓ integrisane marketing aktivnosti su osnova za isporuku vrijednosti;
- ✓ koordinacioni mehanizmi su jedan od najvažnijih faktora kako bi marketing napor postigao očekivani efekat.

Još jedan značajan segment integrisanog marketinga odnosi se na integrisane marketing komunikacije (IMK). Generalno prihvaćenu definiciju IMK dao je američki komunikator *Shultz* (1993) – „*Integrisana marketing komunikacija je proces razvoja i primjene različitih oblika ubjedljive komunikacije sa potrošačima i potencijalnim kupcima u određenom vremenu*“. Dakle, cilj organizacije je usklađivanje poruka, komunikacije i identiteta brenda kroz sve kanale, kojima se utiče na različite grupe potrošača i drugih stejkholdera. Kada brend stvori konzistentnu komunikaciju, kompanija će razviti osjećaj povjerenja, pouzdanosti i zajedničkih vrijednosti sa ciljnim grupama.

Interni marketing pretpostavlja da je mikro okruženje tržište na kome treba testirati koncept namijenjen kupcima (Babić-Hodović, 2010). Iako ima određene sličnosti sa upravljanjem ljudskim resursima, interni marketing predstavlja širi pojam i donosi tri nova aspekta u disciplinu (Gronoroo, 2000):

- ✓ Zaposleni su prvo, interno tržište, za uslužni koncept firme, kao i za testiranje eksternih marketing programa, odnosno ponude namijenjene eksternom tržištu.
- ✓ Interni marketing podrazumijeva usklađenost internih procesa sa ponudom kompanije kako bi se kroz tu interakciju obezbijedile bolje performanse i satisfakcija korisnika.
- ✓ Akcenat je na težnji da se zaposleni i organizacione cjeline u preduzeću posmatraju kao interni kupci, kojima se nude proizvodi i usluge namijenjeni kupcima, na isti način na koji se shvataju eksterni kupci.

Bitno je naglasiti da zaposleni zahtijevaju i pažnju i usmjeravanje marketing napora ka njima. Zaposleni utiču na ono što organizacija predstavlja (brend) i igraju integralnu ulogu u vođenju organizacije prema njenim ciljevima, misiji i viziji. Zbog toga je unutrašnja konzistentnost vrijednosti i vizije ključni dio spoljne konzistencije, odnosno slike koja će se stvoriti na tržištu. Stoga, u internom marketingu, razvoj tržišne organizacione kulture na svim pozicijama u organizacionoj strukturi je presudan faktor za uspostavljanje partnerstva sa kupcima (Babić-Hodović, 2010).

Prema principima holističkog marketinga, internim marketingom se teži obezbjeđivanje prihvatanja marketing principa od strane svih zaposlenih u ogranizaciji, uključujući viši menadžement. Primarno je da različite marketing funkcije, poput prodaje, korisničkog servisa, propagande i istraživanja tržišta zajednički djeluju, shodno potrebama kupaca. Drugo, marketing moraju prihvatiti i druga odjeljenja u kompaniji, što znači da i oni moraju “razmišljati kao kupci” (Kotler & Keller, 2006). Na ovaj način postiže se cilj da marketing predstavlja orijentaciju, a ne samo jednu funkciju u organizaciji.

Društveno odgovorni marketing predstavlja još jedan segment holističkog marketinga, koji uzima u obzir kritike koje se odnose na etiku prethodnih era oglašavanja. Prema ovom konceptu, marketing treba da podržava vrijednosti koje cijeni društvo.

Društveno odgovorni marketing, koji se u literaturi nalazi i pod nazivom etički korporativni marketing ili zeleni marketing, odnosi se na praksu koju neke kompanije usvajaju da bi priznale veće društvene i ekološke uticaje svojih proizvoda i usluga. Na

ovaj način organizacija signalizira potrošačima da preuzima odgovornost i ima za cilj smanjenje negativnih posljedica svog poslovanja (Jones, 2015). Marketing trendovi pokazuju da potrošači nisu isključivo zainteresovani za proizvode i usluge nego i za kompanije koje stoje iza njih. Globalno istraživanje potrošača koje je sprovedla kompanija *Nielsen* tokom 2015. godine, na uzorku od 29 hiljada ispitanika iz 58 zemalja, pokazalo je da bi čak 50% potrošača radije kupilo proizvod od društveno odgovorne kompanije (Hower, 2013). Takođe, čak 43% globalnih ispitanika navelo je da je platilo više za proizvod ili uslugu kompanije koja je svojim aktivnostima vraćala određenu vrijednost društvu, iako su cijene konkurenata bile niže.

Izazov sa kojim se susreću savremene organizacije koje svoje proizvode i usluge nude milenijalcima je da milenijalci smatraju da marketing koncept obezbjeđuje korist samo kompaniji. S tim u vezi, pripadnici ove generacije traže četiri glavna kvaliteta u društveno odgovornim kompanijama (Landrum, 2017):

- ✓ Žele da kompanije aktivno učestvuju u poboljšanju društva i pronalaženju rješenja za socijalne probleme.
- ✓ Žele kompanije koje imaju prioritet da "utiču" na svijet oko njih.
- ✓ Žele da kompanije budu otvorene i iskrene u svojim naporima.
- ✓ Žele da im kompanije omoguće da se uključe u društveno odgovorne aktivnosti, bilo doniranjem svog novca ili vremena.

Holistički marketing nije svojstven samo profitnim organizacijama, jer ga savremeni uslovi nameću kao realnu potrebu institucijama u oblasti medicine, sporta, obrazovanja i umjetnosti. U istraživanju sprovedenom od strane *Majahana* i *Golahita* (2017) navodi se da institucije koje sprovode tehničko obrazovanje moraju efikasno komunicirati sa svojim ciljnim grupama i da je to dužnost i obaveza svih zaposlenih kako bi se, putem holističkog marketinga, razvile veze sa zajednicom, kao osnovnom ciljnom grupom. Brendiranje konkretnog univerziteta - *Xi'an Jiaotong-Liverpool University*, putem holističkog marketinga, predstavljeno je kao studija slučaja u radu *Wu, Zhang i Qian*. U zaključcima njihovog istraživanja navode se tri ključna segmenta implementacije paradigme holističkog marketinga (Wu, Zhang & Qian, 2016):

- ✓ organizaciona struktura mora biti ravna i umrežena;

- ✓ organizaciona misija, vizija, ciljevi i vrijednosti moraju biti internalizovani i poznati zaposlenima;
- ✓ mora postojati snažno i efikasno vođstvo sa nepokolebljivom vizijom menadžera.

Kada se ispune navedeni uslovi, implementacija teorije holističkog marketinga biće jednostavnija i stvorice efikasnije rezultate. Ovaj, kao i veliki broj drugih radova iz ove oblasti potvrđuju da ovaj koncept nije isključivo teorijski, već se primjenjuje u različitim organizacijama i omogućava im veću efikasnost.

U dosadašnjem dijelu rada bilo je riječi o organizaciji marketinga, orijentaciji prema tržištu i potencijalnim efektima na rezultate kompanije kao cjeline. Međutim, razvoj marketinga ne utiče samo na kompaniju u kojoj se sprovodi, već i na cjelokupnu privredu, pa će u narednom dijelu rada biti predstavljen uticaj koji marketing ima na privredni razvoj.

2.3. Utvrđivanje korelacije između razvijenosti marketinga i privrednog razvoja

Ekonomski razvoj se generalno shvata kao povećanje nacionalne proizvodnje, što rezultira povećanjem prosječnog bruto nacionalnog proizvoda po stanovniku (*BDP pc*). Međutim, povećanje prosječnog BDP-a po stanovniku nije dovoljno za razumijevanje implicitnog ili očekivanog značaja ekonomskog razvoja. Pored povećanja prosječnog BDP-a po glavi stanovnika, koncept privrednog razvoja podrazumijeva i stepen distribucije dohotka. Osim toga, privredni razvoj ogleda se i u postizanju društvenih i ekonomskih ciljeva koji, između ostalog, uključuju sljedeće: zadovoljstvo nematerijalnih potreba, kao što su: bolje obrazovanje, bolja i efikasnija vlada, eliminisanje socijalnih nejednakosti, kao i poboljšanje moralnih i etičkih odgovornosti kako javnog, tako i privatnog sektora privrede (Ifezue, 2005). U cilju postizanja navedenih poboljšanja privrede kao cjeline, treba voditi računa o osnovnim institucijama u društvu, uključujući i kompanije i neprofitne organizacije.

Sve institucije i organizacije prepoznale su značaj marketinga za sopstveni uspjeh, međutim, marketing logika može se primjeniti i na privredu kao cjelinu, te marketing postaje proces putem kojeg je privreda integrisana u društvo da služi

ljudskim potrebama (Drucker, 1958). Marketing doprinosi efikasnijem odvijanju procesa reprodukcije, tako što se faza razmjene realizuje brže i bez prekida, što indirektno pospješuje privredni razvoj zemlje u cjelini. (Mihailović, 2013).

Drucker je još tokom pedesetih godina prošlog vijeka naveo da slabije razvijene zemlje i zemlje u razvoju marketingu, kao faktoru razvoja privredne aktivnosti, ne daju značaj koji mu pripada. On ističe da je marketing najefikasniji pokretač ekonomskog razvoja, naročito zbog njegove sposobnosti da brzo razvija preduzetnike i menadžere (Mihailović, 2013). Takođe, *Cundiff* i *Hilger* (1979) naglasili su značaj marketing inovacija od strane pojedinačnih preduzetnika kao sredstva za postizanje ekonomskog rasta i razvoja. *Cundiff* je kasnije (1982), u svom samostalnom radu, istakao da su upravo unapređenja na mikro nivou najefikasniji način za podsticanje privrednog razvoja. Isti autor predložio je razvoj programa obuke za menadžere, kojim će se unaprijediti kompetencije menadžera u korišćenju marketing tehnika, kao i poboljšanje marketing kurikuluma u institucijama visokog obrazovanja.

Snaga marketinga ogleda se u mogućnosti da unaprijedi postojeći sistem bez promjena u metodama proizvodnje, distribuciji populacije ili njihovog dohotka. Promjene se isključivo ogledaju kroz omogućavanje proizvođačima stvaranja proizvoda koji tržište traži, uz upoznavanje sa standardima, zahtjevima u kvalitetu i specifikacijama proizvoda. Marketing integriše želje, potrebe i kupovnu moć potrošača sa kapacitetima i proizvodnim resursima proizvođača (Ifezue, 2005). Marketing aktivnosti, dakle, omogućavaju ekonomsku integraciju i potpunu iskorišćenost bilo kakvih sredstava i proizvodnih kapaciteta koje privreda već ima. Sa ekonomskim razvojem se aktivnosti i zadaci marketinga povećavaju. Aktivnosti, kao što su skladištenje i obrada, pakovanje, promocija i distribucija postaju važnije. Ovo, zauzvrat, stvara mogućnosti zapošljavanja i dalju specijalizaciju, efikasniju upotrebu resursa i, konačno, nastavak razvojnog procesa.

Pored navedenog, u literaturi se ističe neophodnost saradnje i koordinacije marketing aktivnosti i politike vlade u smislu privrednog razvoja (Van-Wood & Vittel, 1986). U zavisnosti od trenutnog nivoa razvoja, aktuelni su različiti problemi koji zahtijevaju različite politike. Na određenom stepenu razvoja neohodne su regulisane cijene, a na drugim - unapređenje transportnih uslova ili olakšice u kreditiranju. Drugim

riječima, pažljivim ispitivanjem tržišta određene ekonomije mogu se utvrditi smjernice za uspostavljanje propisa koji će omogućiti njen razvoj.

Kada se posmatra konkretna međuzavisnost marketinga i privrednog razvoja, u literaturi se ističu dva pravca – deterministički i aktivistički. Prema determinističkom pristupu, marketing odgovara na situaciju u okruženju i ima pasivnu ulogu u razvoju. Aktivistički pristup, s druge strane, marketing posmatra kao faktor koji utiče na okruženje i ima aktivnu ulogu u privrednom razvoju. Aktivistički pristup se dalje može razložiti na dva pravca – prva grupa smatra da marketing ima uticaj isključivo na ekonomski razvoj, dok druga grupa pretpostavlja širi uticaj marketinga, između ostalog i na društveni razvoj (Duhaime, McTavish & Ross, 1985). *Drucker* (1958) navodi tri funkcije marketinga relevantne za ovaj proces:

- ✓ Funkcija kristalizacije i usmjeravanja tražnje za maksimalnom produktivnom efektivnošću i efikasnošću;
- ✓ Funkcija namjernog usmjeravanja proizvodnje prema maksimalnom zadovoljstvu potrošača i potrošačkoj vrijednosti;
- ✓ Funkcija stvaranja diskriminacije, koja nagrađuje one koji stvarno doprinose izvrsnosti, a zatim i kažnjava monopoliste ili one koji samo žele uzimati, ali ne žele da doprinose ili rizikuju.

Na međunarodnom nivou, marketing vještine dobijaju poseban značaj za razvoj zemlje, jer, kako se zemlja razvija, industrijski razvoj sve više zavisi od učinka marketinga na svjetskim tržištima. Zaštitne tarife i izvozni podsticaji su samo kratkoročne mjere. Na duži rok proizvodi koji zadovoljavaju potrebe potrošača i ostvaruju pozitivne efekte kroz postprodajne usluge i pouzdanost su oni koji će najvjerovatnije uspjeti na međunarodnom tržištu (Kinsey, 1982). Međutim, u nerazvijenim zemljama, marketing se često posmatra kao „parazitska“ funkcija, koja ne stvara opipljivu vrijednost, što usporava razvoj kako konkretne organizacije, tako i cijele privrede. Stoga je od izuzetnog značaja obuka zaposlenih i menadžera, koja će promijeniti njihove stavove, a koje je *Drucker* istakao kao neophodne za razvoj.

Uticaj marketinga na ekonomski razvoj je prihvaćen u literaturi, međutim, često se previđaju određeni neopipljivi elementi i benefiti koje on stvara, a koji su u sjenci

jasno vidljivih rezultata poput proizvodnje, konstrukcije i poljoprivrede. Nivoi profita kompanija u pozitivnoj su korelaciji sa efikasnošću njihovih marketing aktivnosti (Van-Wood & Vittel, 1986). Prema ovim autorima, veličina tržišta, tržišna koncentracija, kao i obrasci potrošnje kupaca su pod uticajem marketing aktivnosti, koje, u krajnjem, utiču na realizaciju profitnih ciljeva. Pošto marketing posmatra ljude u društvenom sistemu, ne postoji bolja disciplina koja može da stvori vezu između potreba ljudi i načina njihovog postizanja, stoga, marketing ostaje jednako relevantan za sve zemlje, bez obzira na stepen njegovog razvoja.

Nakon razmatranja uticaja i međuzavisnosti marketinga i privrednog razvoja, neophodno je razmotriti primjenu marketinga u različitim oblastima privrede i društva. Kao što je ranije u radu navedeno, marketing nema primjenu isključivo u komercijalnim organizacijama, već i u neprofitnim i organizacijama koje se bave socijalnim problemima. U narednom dijelu rada biće predstavljen problem društvenog marketinga, koji tokom posljednjih decenija sve više dobija na značaju.

3. Primjena marketinga u pojedinim oblastima

Paralelno sa prilagođavanjem organizacionih procesa tržišnim potrebama, kristalisale su se specifičnosti primjene i organizacije marketinga u različitim djelatnostima. Koncept marketinga je od prostog lansiranja proizvoda i pružanja usluga koje kupci traže prerastao u koncept rješavanja problema s kojim se kupci suočavaju.

S obzirom na to da su još uvijek aktuelna istraživanja koja se bave specifičnostima poslovnog koncepta proizvodnih u odnosu na uslužne kompanije, predmet razmatranja ovog dijela rada biće primjena marketinga u proizvodnim, zatim trgovinskim i na kraju ostalim djelatnostima, prvenstveno se fokusirajući na uslužne. Naredni djelovi koncipirani su tako da odražavaju specifičnosti različitih oblasti poslovanja i uticaj tih efekata na organizaciju i upravljanje marketing sektorom.

3.1. Primjena marketinga u proizvodnim kompanijama

Proizvodna industrija je sporo usvajala nove marketinške taktike i tehnologije, favorizujući tradicionalne metode (štampani mediji, oglašavanje, specifični događaji u

industriji). Međutim, promjena ponašanja kupaca sada zahtijeva da značajna količina informacija o preduzeću i proizvodima bude dostupna *online*.

Rezultati istraživanja sprovedenog 2016. godine pod nazivom „*The State of Pipeline Marketing Report*“, u kojem je učestovalo preko 350 proizvodnih kompanija, prikazali su specifičnosti marketing strategija u svakoj od njih. U proizvodnim kompanijama, kao najefikasniji kanali marketing komunikacije navedeni su: email marketing, konferencije i sajmovi, SEO (*search engine optimization*) i društveni mediji (Nguyen, 2016). Učešće na konferencijama i sajmovima istaknuto je kao marketinška aktivnost sa najvećim uticajem na prihode od strane kompanija u industrijskom proizvodnom sektoru. Na osnovu ovog istraživanja jasna je promjena svijesti u proizvodnim kompanijama koje su prepoznale značaj novih medija za unapređenje nastupa na tržištu.

Osim sopstvenog angažmana, mogućnost koja stoji na raspolaganju proizvodnim kompanijama za kvalitetan plasman svojih proizvoda je bliska saradnja sa distributerima i preprodavcima koji dobro poznaju svoja tržišta. Pružanje prilagođenih marketinških i prodajnih materijala omogućava proizvodnim kompanijama da usmjeravaju publiku na sopstvena personalizovana sredstva putem posrednika. Međutim, distributeri i prodavci koji vrše sopstvene marketinške programe takođe mogu predstavljati izazov, ukoliko se bore za pažnju istog tržišnog segmenta.

Kada se posmatra marketing u proizvodnim kompanijama, neophodno je napraviti razliku između onih koje učestvuju u transakcijama sa drugim organizacijama (industrijski marketing) i onih koje kreiraju proizvode za krajnjeg kupca (potrošački marketing). Razlike u prirodi tržišta, proizvodima, tražnji i, što je još važnije, motivima i obrascima ponašanja kupaca u organizacijama koje djeluju kao kupci, u poređenju sa motivima i ponašanjem u kupovini koje karakteriše pojedince, zahtijevaju različit pristup organizaciji marketinga (Webster, 1978). Industrijski marketing često je potčinjen specifikaciji proizvoda, što ne ostavlja prostor za istraživanje potreba kupca za konkretnim atributima proizvoda. Osim toga, prihvatanje neophodnosti formalnog istraživanja tržišta ima manju ulogu u industrijskom nego u potrošačkom marketingu. Dakle, stepen prihvatanja marketing orijentacije manji je u proizvodnim kompanijama

industrijskog tipa, zbog čega ove kompanije češće prihvataju orijentaciju proizvoda i razvijaju prodajni i proizvodni sektor (Avlonitis & Gounaris, 1997).

Često se u literaturi ističe sukob koji nastaje između marketinga i drugih sektora u kompaniji, posebno u manufakturnoj industriji. Sedam ključnih tačaka potencijalnih sukoba između marketinga i sektora proizvodnje naveo je Shapiro (1977) u članku za *Harvard Business Review*:

- ✓ Planiranje kapaciteta i predviđanje prodaje u dugom roku
- ✓ Planiranje i organizovanje proizvodnje i prognoziranje prodaje u kratkom roku
- ✓ Dostava i fizička distribucija
- ✓ Garancija kvaliteta
- ✓ Širina proizvodne linije
- ✓ Kontrola troškova
- ✓ Uvođenje novog proizvoda
- ✓ Dodatne usluge za kupca.

Jedan od osnovnih razloga konflikta marketinga i proizvodnje sastoji se u tome što se uspješnost dvije funkcije procjenjuje na osnovu različitih kriterijuma. S jedne strane, marketing se procjenjuje na osnovu profitabilnog rasta kompanije u smislu prodaje, tržišnog udjela i novih tržišta, što znači da je ovaj sektor ponekad više orijentisan na prodaju nego na profit. S druge strane, sektor proizvodnje uspješnost posmatra sa stanovišta nesmetanih operacija i minimalnih troškova. Stoga, sektor proizvodnje često je više orijentisan na troškove nego na profit (Shapiro, 1977). Ovaj sistem evaluacije znači da se marketing ohrabruje da generiše promjene, što je jedan od znakova konkurentnog tržišta, dok proizvodnja prihvata promjene samo onda kada značajno snižavaju troškove. Međutim, u skladu sa ubrzanim tehnološkim promjenama, procesi se moraju mijenjati, što znači da kretanja iz okruženja zahtijevaju promjene koje moraju prihvatiti oba sektora. Sukob koji postoji u organizacijama između sektora mora se postepeno smanjivati stavljanjem naglaska na potrebe kupca i uvođenjem koncepta holističkog marketinga.

Da bi se prevazišli sukobi između funkcija, istraživači predlažu nekoliko rješenja. Jedno od njih je predlaganje najvišem menadžmentu da usmjeri pažnju na

povećanje znanja marketing menadžera o proizvodnom domenu, kao i uključivanje proizvodnih menadžera u proces marketing planiranja (Calantone, Dröge & Vickery, 2002). Menadžeri proizvodnje, takođe, mogu biti aktivni u obrazovanju marketinških menadžera u vezi sa proizvodnim pitanjima, pomažući marketingu (i drugim funkcijama) da stekne informativnu bazu znanja o proizvodnji. Uvođenje i primjena novih analitičkih alata, kao što je raspoređivanje funkcije kvaliteta (*quality functional deployment* - QFD), olakšava međusobno funkcionalno učenje i interakciju.

Osim specifičnosti koje se vežu za različite industrije, važno je napomenuti i veličinu kompanije kao faktor koji će uticati na organizacioni aspekt marketinga. Naime, veće proizvodne kompanije imaju sopstvene marketing sektore, dok manje kompanije često vrše *outsourcing* ove aktivnosti i upravljanje marketingom prepuštaju specijalizovanim agencijama.

U ovom dijelu rada predstavljene su osnovne specifičnosti primjene marketinga u proizvodnim kompanijama. Jasno je da kompanije iz različitih djelatnosti, kao što su, na primjer, bezalkoholna pića i oprema za izvođenje građevinskih radova, neće primjenjivati iste marketing alate, međutim, osnovni marketing principi važe za sve proizvodne kompanije. Doba proizvodne orijentacije zadržalo se dugo u nekim kompanijama koje nisu na vrijeme uočile prednosti i benefite koje nudi marketing orijentacija. Sve dok se kompanije budu fokusirale na unapređenje sopstvenog proizvoda, bez konsultovanja potrošačkih potreba, ne mogu očekivati značajan tržišni uspjeh. Upravo kratkovidost proizvodnog i prodajnog sektora u ovim kompanijama izaziva sukobe sa sektorom marketinga i istraživanja i razvoja, koji se moraju prevazići usmjeravanjem fokusa ka kupcu i razvojem holističkog marketing pristupa.

U narednom dijelu rada biće razmotrena primjena i specifičnosti marketing koncepta u trgovinskim kompanijama.

3.2. Primjena marketinga u trgovinskim kompanijama

Pod trgovinskim kompanijama podrazumijevamo sve aktivnosti upravljanja poslovanjem koje se fokusiraju na direktnu prodaju roba i usluga potrošačima, pod uslovom da se roba i usluge plaćaju iz neto prihoda potrošača (Quix & Kind, 2014). Došlo je do značajnih promjena u konceptu trgovinskih preduzeća u proteklih nekoliko

decenija. U starom distributivnom konceptu sva moć bila je u rukama proizvođača, pa se trgovina posmatrala samo kao dio proizvodnog procesa i imala je industrijski prizvuk. Trgovinske radnje obuhvatale su uzak asortiman proizvoda u vremenu „tržišta prodavaca“. Uvođenjem marketing koncepta i nastajanjem „tržišta kupaca“, koncept trgovinskih kompanija se mijenja, pa u toj situaciji proizvođač više ne određuje šta se nudi, kada i preko kojih kanala, već potrošač određuje šta, kada i preko kojih kanala želi kupiti (Quix & Kind, 2014). Dakle, upravo je stepen ispunjenja želja i potreba potrošača faktor koji determiniše uspjeh trgovinske kompanije.

Marketing trgovinskih kompanija je proces kojim prodavci podižu svijest i interesovanje za svojim proizvodima i uslugama u nastojanju da generišu veći obim prodaje. Uspješna strategija prodaje često je sastavni dio opšte poslovne strategije usmjerene na kupce. Menadžeri marketinga treba da planiraju, razvijaju i održavaju kvalitetne dugoročne odnose zasnovane na povjerenju. Marketing izvještavanje i marketing informacioni sistem predstavljaju vitalne djelove u formulisanju i implementaciji planova za postizanje ovih ciljeva, kojim će se uspostaviti politika upravljanja odnosa sa klijentima, što će, u krajnjem, organizaciji donijeti konkurentsku prednost. Kako bi se uspostavila lojalnost klijenata, marketing menadžeri se moraju fokusirati na načine na koje interne marketinške aktivnosti mogu rezultirati uravnoteženim odnosima između organizacije i njenog ciljnog tržišta. *Achrol i Kotler* (1999) naglašavaju da koncept marketinga odnosa mora biti sastavni dio institucionalnog okvira trgovinskih kompanija. Podstičući prodavce da razmišljaju u pravcu kreiranja jedinstvene vrijednosti za kupca, jednostavnije se ostvaruje zadovoljstvo kupaca koje rezultira njihovom lojalnošću. Da bi se ovo postiglo, tržište mora biti adekvatno segmentirano kako bi omogućilo ostvarivanje lojalnosti postojećih kupaca, kao i potencijalnih kupaca (Lee & Trim, 2006). Marketing odnosa treba u ovom slučaju posmatrati kao faktor koji integriše poslovanje i olakšava zadatak implementacije marketing strategije, koja vodi stvaranju održive konkrentske prednosti.

U literaturi se marketing strategija trgovinskih kompanija označava kao jedna od njihovih slabosti. Tačnije, nije sama strategija slabost, već njeno nepostojanje. Veliki broj malih trgovinskih kompanija nema utvrđenu marketing strategiju i poslovne

ciljeve. Rezultati istraživanja sprovedenog u Bosni i Hercegovini pokazali su da preko 60% trgovinskih kompanija nema determinisane i identifikovane marketing ciljeve, što znači da nisu u mogućnosti da ih harmonizuju sa njihovim ukupnim poslovnim ciljevima (Čivić, 2013). Stoga, u istim kompanijama nije bilo moguće utvrditi postojanje strategije za ostvarivanje poslovnih ciljeva. Osim toga, 83,33% kompanija nije posjedovalo „plan B“ u slučaju neostvarivanja postavljenih marketing ciljeva, a 72,88% trgovinskih kompanija u svojoj strukturi zaposlenih nema lice koje sprovodi SWOT analizu (Čivić, 2013). Svi navedeni indikatori predstavljaju bazu za kreiranje kvalitetne strategije poslovanja, a iz rezultata može se zaključiti da marketing principe trgovinske kompanije u Bosni i Hercegovini većinom nisu ispoštovale.

Kao i u proizvodnim organizacijama, marketing raspolaže sa četiri bazična elementa marketing miksa. Njihovom kombinacijom i adekvatnim upravljanjem marketing teži ostvariti pozitivan finansijski rezultat, uz istovremeno zadovoljavanje potreba kupaca. Kreiranje konkurentnog miksa i upravljanje istim predstavlja konstantan izazov za marketing menadžere. Jedna od otežavajućih okolnosti za trgovinska preduzeća ogleda se u pogrešnom stavu javnosti o pozitivnoj korelaciji cijene i kvaliteta. Naime, obično se smatra da su nivo cijene i kvalitet pruženih usluga direktno proporcionalni, tj. da trgovci koji nude niže cijene obezbjeđuju niži nivo kvaliteta usluga, i obratno. Međutim, uspješna praksa kompanije *Wal-Mart* pokazuje da je moguće izgraditi strategiju zasnovanu na profitabilnosti koja će omogućiti veći nivo kvaliteta usluga po nižim cijenama i na taj način usaglasiti dvije važne odrednice tržišnog pozicioniranja trgovinskih kompanija.

Osim elemenata marketing miksa, pri upravljanju marketing operacijama u trgovinskim preduzećima potrebno je obratiti pažnju na niz drugih faktora od kojih bi trebalo naglasiti sljedeće (Omar, 1999):

- ✓ lokacija trgovinske radnje
- ✓ atmosfera u trgovinskoj radnji
- ✓ prateći programi u maloprodaji
- ✓ spremnost zaposlenih da pomognu kupcu u maloprodaji
- ✓ komunikacija sa klijentima
- ✓ lična prodaja

- ✓ imidž prodavca i same maloprodaje
- ✓ podsticanje prodajnih procesa.

Jedno od velikog broja akademskih istraživanja koja su se bavila tematikom korisničkog servisa, predstavilo je rezultate o značajnom pozitivnom efektu koje korisničke usluge ostvaruju na zadržavanju postojećih kupaca. Ovo istraživanje, sprovedeno u zemljama u razvoju, sugerise da kvalitetan korisnički servis doprinosi zadržavanju kupaca i njihovoj satisfakciji (Bojei et al., 2013). Trgovinske kompanije imaju mogućnost stvaranja programa lojalnosti za svoje kupce, koji im omogućavaju besplatno praćenje njihovih kupovina, dok kupac ostvaruje određene benefite vraćajući se u njihovu maloprodaju. Uključivanjem kupca u program lojalnosti, omogućava se veća posvećenost odnosu sa trgovcem. Kupac, kao član programa dobija obično nešto opipljivo zauzvrat, na primjer, bonuse lojalnosti kupaca, besplatne poklone, personalizovane kupone, popuste na određene proizvode i druge nagrade (Patterson, 1995). Istraživanje koje je sproveo *Gomez* sa grupom autora pokazalo je da učesnici u programu lojalnosti češće posjećuju maloprodaju nego oni kupci koji nisu članovi programa (Gomez, Arranz & Cillan, 2006). Program lojalnosti, dakle, donosi obostrane benefite. Za prodavca, olakšava istraživanje tržišta, ponašanje i obrasce u kupovini. Za kupca, stvara mogućnost za snižavanje cijene proizvoda, sticanje nagrada i drugih pogodnosti u kupovini. Dakle, ovaj marketing alat jedan je od najznačajnijih koji diferencira primjenu marketinga u trgovinskim kompanijama od primjene u proizvodnim.

Proces organizovanja marketing aktivnosti u trgovinskom preduzeću zavisi i od toga da li trgovinsko preduzeće vrši trgovinu na veliko ili trgovinu na malo. U savremenim uslovima, za tržišni uspjeh nije dovoljno obezbijediti preferencije potrošača, već je potrebno razvijanje strateškog partnerstva sa maloprodajnim lancima. Tome u prilog idu rezultati brojnih istraživanja koji pokazuju da se oko 70% odluka o kupovini robe široke potrošnje donosi u maloprodajnom objektu. Samim tim, kako konsultanti navode, borba za kupca se vodi u prodajnom objektu. Razlog za to je što su kupci danas sve više informisani, više zahjevni i manje lojalni. Svakodnevni rast broja novih i inoviranih proizvoda, uz ograničeni prodajni prostor, dovodi do rasta pregovaračke moći maloprodaje u odnosu na veleprodaju. Prema tome, u trgovini na

veliko, osim aktivnosti usmjerenih na krajnje potrošače, značajan broj aktivnosti je usmjeren na saradnju sa maloprodavcima a sve sa ciljem unapređenja prodaje. Te aktivnosti se odnose na uspostavljanje partnerstva sa novim maloprodavcima i širenje tržišta, poboljšanje pozicije proizvoda u prodajnom objektu kako bi se povećala njihova vidljivost, uz istovremenu podršku i naklonost maloprodavaca u prodajnom procesu.

Još jedan karakterističan faktor koji mijenja poslovanje trgovinskih kompanija je onlajn trgovina. Mnoge kompanije našle su izazov u prilagođavanju novim tehnologijama i razvijanju sopstvene platforme za elektronsku trgovinu (*e-commerce*). Internet mijenja korisnički doživljaj, pa proces odlučivanja o kupovini često otpočinje kroz onlajn pretragu i završava se pružanjem povratne informacije (*feedback*) o sopstvenom iskustvu (Quix & Kind, 2014). Elektronska trgovina koja se bazira samo na transakcijama u savremenim tržišnim uslovima nije održiva. Ovdje se opet ističe neophodnost uvođenja marketinga odnosa za potpuni korisnički doživljaj koji doprinosi stvaranju konkurentske prednosti. Stoga, kompanija koja želi efikasan nastup na onlajn platformi, pored svoje osnovne marketing strategije, mora kreirati i e-strategiju, o čijem je značaju ranije bilo riječi. E-strategija je važna iz dva osnovna razloga (Quix & Kind, 2014):

- ✓ Svaki prodavac koji aktivno ne koristi e-strategiju nailazi na rizik gubitka potrošača, koji će preći na stranu konkurenta koji ima kvalitetno osmišljenu e-strategiju.
- ✓ Uspješne e-strategije vode dugoročnom odnosu sa kupcima i stvaranju obostrane vrijednosti.

Dakle, uspješne e-strategije adresiraju potrebu za efikasnošću i pogodnošću. Na primjer, skraćivanje vremena provedenog za pretragu traženog proizvoda povećava šansu za izborom, povećava pogodnost i ubrzava transakcije. Takođe, kvalitet povratnih informacija povećava vjerovatnoću za odluku o kupovini, s obzirom na to da onlajn *feedback* predstavlja „marketing od usta do usta“ savremenog tržišta. Kao i u slučaju kreiranja programa lojalnosti, elektronska trgovina omogućava praćenje transakcija svakog kupca, čime se formira njegov obrazac potrošnje, što znači da se svakom pojedinačnom kupcu može definisati specifična ponuda uz određene pogodnosti koje će on znati vrednovati. Međutim, razvoj uspješne e-strategije nije lak zadatak. Uspješne e-

strategije zahtijevaju potpuno koordiniran višekanalni i višestepeni pristup, odnosno unakrsni pristup kroz više kanala (Quix & Kind, 2014).

Rastući značaj Internet okruženja nameće neophodnost informisanja o novom tržištu i učešće na istom, kao jedan od važnih faktora za opstanak kompanije. U onlajn okruženju kompanija će moći da se predstavi kupcima širom svijeta uz niske troškove i bez fizičkog prisustva i lične prodaje svoje robe. E-trgovina može smanjiti operativne i neoperativne zvanične troškove podrške. Elektronska trgovina smanjuje operativne troškove zbog povećanja brzine, pažnje i poboljšanja odnosa sa kupcima. Takođe, elektronska trgovina smanjuje troškove oglašavanja jer se više oslanja na „word of mouth“ marketing. Tradicionalne trgovinske kompanije koje su na vrijeme dio svog poslovanja prenijele na onlajn sferu postigle su značajan uspjeh na tržištu, dok su druge, koje nisu uspjele da se prilagode savremenim tržišnim uslovima, kao što su *Payless* i *American Apparel*, bile primorane da proglase bankrotstvo (Debter, 2017). Među najvećim svjetskim kompanijama iz oblasti trgovine, treće mjesto zauzima kompanija *Amazon*, a šesto *Alibaba*, obje kompanije čije se poslovanje zasniva kompletno na elektronskoj trgovini (Debter, 2017). Međutim, i kompanije koje nisu svoje poslovanje započele na Internetu, a zadržale su svoje mjesto među maloprodajnim gigantima, kao što su *Wal-Mart*, *Walgreens*, *CVS* i *Target*, posjeduju onlajn prodavnice, čime pokazuju da prate trend sve većih i vrijednijih onlajn narudžbina od strane savremenih potrošača. Iako se distribucija, kao element marketing miksa najsporije mijenja, ipak je podložna velikim promjenama koje izaziva ponašanje potrošača, kao što je, u ovom slučaju – uvođenje Interneta kao kanala prodaje.

Da zaključimo, kreiranje marketing miksa u trgovinskim kompanijama počinje odabirom proizvoda i usluga, koji predstavljaju razlog postojanja kompanije. Komunikacioni miks obuhvata načine na koje će prodavac informisati potencijalne potrošače i ostati u kontaktu sa postojećim. U ovom dijelu rada naveden je program lojalnosti, koji predstavlja značajno promotivno sredstvo za trgovinsku kompaniju sa obostranim benefitima. Cjenovni miks za trgovine ima tri kritične komponente: efikasnost, konkurentnost i imidž⁴. Konačno, logistika i distribucija treba da obezbijede da se odgovarajući proizvodi pozicioniraju pravovremeno na očekivanom mjestu, tačno

⁴ Razmatran je problem percepcije odnosa cijene i kvaliteta.

kada i gdje ga potrošač želi. Isti princip važi i za elektronsku trgovinu, pa se u logističkom smislu fokus u trgovinskim organizacijama stavlja na dostupnost proizvoda.

U cilju razvijanja i jačanja konkurentske prednosti, trgovinske kompanije koriste marketing strategiju kako bi ostvarile postavljene ciljeve i cjelokupnu poslovnu strategiju koja se tiče ciljne publike i, generalno, nastupa na tržištu. Kreiranje strategije predstavlja prvi i kritični korak, koji, kao što su rezultati navedenih istraživanja pokazali, kompanije iz ovog sektora često adekvatno ne realizuju. Nakon definisanja strategije i željenog pravca poslovanja, kreiranje i upravljanje marketing miksom nameće se kao prirodan nastavak poslovnih aktivnosti.

U narednom dijelu rada biće predstavljena primjena marketinga u ostalim djelatnostima, prvenstveno u uslužnom sektoru, s obzirom na to da donosi određene specifičnosti u odnosu na proizvodni i trgovinski marketing.

3.3. Primjena marketinga u ostalim djelatnostima – bankarstvo, turizam, osiguranje, sport, obrazovanje

Prva primjena i razvoj marketing filozofije veže se za proizvodne kompanije, međutim, koncept marketinga je tokom vremena u potpunosti prilagođen odrednicama i karakteristikama poslovanja uslužnih kompanija. U uslužnom sektoru, neposredna interakcija sa korisnicima omogućava dvosmjernu komunikaciju i prikupljanje informacija o njihovom ponašanju, što olakšava marketing istraživanje i pruža osnovu za pravovremeno prilagođavanje.

Globalno posmatrano, u 2016. godini, sektor usluga predstavljao je čak 69% novostvorene vrijednosti (World Bank Group, 2017). U Evropskoj uniji taj podatak je, prema podacima Svjetske banke (World Bank Group, 2017), iznosio 74,1%, a u Crnoj Gori 69,3%. Indikator o zastupljenosti usluga u BDP-u govori o njihovom značaju za ekonomije pojedinačnih zemalja, kao i za svjetsku ekonomiju, s obzirom na, recimo, mogućnosti zapošljavanja koje stvaraju. Sa stanovišta kupca i marketinga, sam uslužni sektor, u zavisnosti od konkretne djelatnosti, imaće različite implikacije. Marketing u obrazovnim institucijama biće značajno drugačije koncipiran od marketinga u transportnim kompanijama. Radi jednostavnijeg praćenja složenosti sektora usluga, u

nastavku u formi tabele navodimo specifičnosti usluga koje utiču na upravljanje marketingom u ovom sektoru.

Tabela 10: Pregled karakteristika usluga i poslovni problemi koji iz njih proizilaze

Karakteristike usluga	Poslovni problemi
Neopipljivost	Usluge nije moguće skladištiti
	Zaštita patentom je neprimjenjiva
	Nemoguće je prezentovati uslugu
	Kompleksnije definisanje cijena
Nedjeljivost procesa usluživanja	Direktno prisustvo korisnika u procesu usluživanja
	Drugi kupci su uključeni u proces usluživanja
	Mali broj djelatnosti omogućava centralizovano masovno pružanje usluga
Heterogenost	Teško je ostvariti standardizaciju i kontrolu kvaliteta
	Brojni faktori utiču na rezultate
Prolaznost	Odsustvo zaliha
	Odsustvo korisnika ili nosioca ponude prouzrokuje gubitak usluge
Korisnik a ne kupac	Nedostatak materijalnog predmeta prodaje
	Prodaja pristupa, a ne prenos prava svojine
Korisnik je dio procesa usluživanja	Kvalitet procesa zavisi i od posvećenosti korisnika
	Problem segmentiranja ciljnog tržišta utiče na probleme u uslužnom procesu

Izvor: Babić-Hodović (2010)

Iz navedenih specifičnosti usluga može se zaključiti da njihov uticaj na marketing nije zanemarljiv. Iz tog razloga, nakon kreiranja marketing strategije, neophodno je upravljati elementima marketing miksa, koji, zbog navedenih specifičnosti usluga, imaju nešto drugačiju strukturu nego što je slučaj kod proizvodnih i trgovinskih kompanija. Naime, u stručnoj i naučnoj literaturi najprihvaćeniji miks elemenata u marketingu usluga obuhvata tzv. „7P“, pri čemu se, osim osnovna četiri elementa, uvode nova tri: ljudi (*people/participants*), proces (*process*) i fizičko okruženje (*physical environment*) (Booms & Bitner, 1981). Uslužne kompanije navedene elemente kombinuju i koordiniraju kako bi kreirale maksimalnu novostvorenu vrijednost⁵.

Marketing usluga se odnosi i na poslovne (B2B) i potrošačke (B2C) usluge i obuhvata: telekomunikacione usluge, usluge osiguranja i finansijske usluge, hotelske i

⁵ Osim „7P“ modela predloženog od strane Booms i Bitner, u literature se navode i „6P“ (Kotler), „12P“ (Van Mesdag), „15P“ (Baumgartner) i drugi modeli.

restoranske usluge, kao i druge usluge iz sfere gostoprimstva, turističke usluge, usluge iznajmljivanja automobila, zdravstvene i obrazovne usluge, profesionalne usluge i mnoge druge. Usluge mogu biti komercijalnog i neprofitnog tipa, namijenjene pravnim ili fizičkim licima, a mogu se razlikovati prema nivou personalizacije, metodu pružanja usluga i drugim kriterijumima. Uzimajući u obzir strukturu ovog rada, u nastavku ćemo predstaviti karakteristike primjene marketinga u određenim uslužnim djelatnostima, kao što su: bankarstvo, osiguranje i turizam. Kroz predstavljanje svake od ovih djelatnosti, potpunije će se oslikati specifičnosti usluga i organizacije marketinga u svakoj od njih.

Bankarstvo. Informacione tehnologije imale su značajan uticaj na uslužnu djelatnost, mijenjajući način na koji se usluge pružaju. Dva aspekta bankarskih usluga koji će biti predmet razmatranja ovog dijela rada, a koji ujedno predstavljaju posljedicu tehnološkog razvoja i njegovog uticaja na ovu industriju, su: prihvatanje elektronskog bankarstva od strane starije populacije i značaj i uticaj društvenih mreža u promocijskom miksu banke. Kroz ova dva aspekta predstavice se specifičnosti bankarskih usluga i upravljanja marketingom u ovim organizacijama.

Prva kategorija promjena koje su uvedene kao posljedica napretka tehnologije ogleda se u uvođenju elektronskog bankarstva. Rezultati istraživanja prihvatanja ovog vida bankarstva značajni su zbog izraženog starenja populacije. Predviđanja koja je prikazala Svjetska banka za period do 2050. godine prepoznaju trend rasta udjela starijeg stanovništva u državama Zapadnog Balkana, Slovenije, Bugarske, Mađarske i Rumunije, odnosno da će u tim zemljama 25% stanovništva biti starije od 65 godina (Zdravković, Domazet & Nikitović, 2012). Što se tiče SAD-a, s druge strane, u procjenama se navodi da će jedna petina populacije doći 65 godina starosti do 2030. godine (Ortman & Velkoff, 2014). Zbog navedenih trendova, važno je ispitati i razumijeti ponašanje ovog segmenta populacije u “bežičnom” okruženju.

U istraživanju sprovedenom od strane finskih autora navodi se da su stariji potrošači kategorija kasnih prihvatilaca Internet bankarstva. Njihova faktorska analiza predstavila je četiri osnovna razloga za to: praktični problemi pri korišćenju elektronskog bankarstva, zabrinutost povodom inicijalnih troškova korišćenja, sigurnost i bezbjednost podataka i nedostatak lične usluge (Matilla, Karjaluoto & Pento, 2003). Ovi faktori mogu se ublažiti, na primjer, edukacijom starijeg stanovništva po pitanju

korišćenja e-bankarstva ili uključivanjem ličnih usluga (onlajn dostupnog servisa) u e-bankarski interfejs (Matilla, Karjaluoto & Pento, 2003). Rezultati ovog i sličnih istraživanja idu u prilog isticanju značaja segmentacije tržišta i prilagođavanja ponude svakom segmentu značajnom za poslovanje uslužne kompanije.

Sljedeći fenomen uslovljen napretkom informaciono-komunikacionih tehnologija predstavlja upotreba društvenih medija u cilju komunikacije sa klijentima. Ovaj novi kanal komunikacije omogućio je besplatno informisanje javnosti o poslovanju i generalno se smatra moćnim marketing alatom. Međutim, istraživanja su pokazala da ovaj element komunikacionog miksa u bankarskoj industriji ne donosi poželjne rezultate. Rezultati istraživanja sprovedenog od strane slovačkog autora – *M. Vejačka*, pokazali su da ispitanici ne ocjenjuju pozitivno marketing na društvenim mrežama od strane banaka (Vejačka, 2017). Takođe, ispitanici su naveli da ovaj vid marketinga ima veoma slab uticaj na odluku o izboru konkretne banke. U odnosu na ovaj faktor pri odlučivanju o kupovini, značajnu prednost dali su “marketingu od usta do usta” i cijenama usluga (Vejačka, 2017). Ovo istraživanje potvrdilo je nalaze do kojih su ranije došli *Grabner-Kräuter* i *Faullant* (2008), a čiji je osnovni zaključak da je za banku ključna reputacija koja se prenosi putem “*word of mouth*” marketinga.

Osiguranje. Iako ima određenih sličnosti sa bankarstvom i drugim institucijama iz finansijskog uslužnog sektora, osiguranje ima i određene specifične karakteristike uslovljene samom uslugom koju obezbjeđuje. Naime, osiguranje spada u kategoriju netraženih proizvoda, pa se često informisanje potrošača vrši kroz agresivnu ličnu prodaju. Osiguranje predstavlja jednu od nejneopipljivijih i najapstraktnijih finansijskih usluga, pa ga, stoga, potrošači teško razumiju i prihvataju. Značaj jasnih informacija o uslugama osiguranja koje kupuju, istakli su *Bond* i *Stone* (2004) u svom istraživanju, s obzirom na sveprisutan problem razumijevanja kompleksnih usluga koje se nude kupcu.

Povjerenje se, u vezi sa razumijevanjem informacija i transparentnosti, ističe kao jedan od ključnih faktora pri zadržavanju kupaca. Iako gotovo sva tržišta karakterišu nesavršene informacije, u ovom sektoru se stavlja poseban naglasak na povjerenje zbog dodatne neizvjesnosti stvorene specifičnostima usluga osiguranja. S obzirom na prirodu informacionih problema koji postoje na ovom tržištu, moguće je identifikovati više

oblasti u kojima postoje etički problemi u vezi sa marketingom. Promocija i distribucija su posebno identifikovane kao područja u kojima će se pojaviti poteškoće zbog uticaja koji ove aktivnosti imaju na tokove informacija ka potrošačima (Diacon & Ennew, 1996). U cilju prevazilaženja problema informisanja i povjerenja, veliki broj kompanija iz oblasti osiguranja bira ličnu prodaju kao dominantni element promocijskog miksa.

Lična prodaja omogućava razvijanje interaktivnog odnosa između kupca i prodavca, u kome prodavac ima mogućnost prilagođavanja informacija predstavljenih u skladu sa potrebama publike. Osim toga, omogućava stvaranje prijateljstva između kupca i prodavca, što može biti važan element strategije marketinga odnosa. Takođe, lična prodaja može da stvori osjećaj obaveze od strane kupca prema prodavcu, čime se pomaže postizanje željenog odgovora (Nyarko, 2015). S obzirom na već pomenute karakteristike ovih usluga, kupci daju poseban značaj podršci koju dobijaju od strane prodavca osiguranja. S tim u vezi, prodavci osiguranja nisu samo ličnosti koje će kupcima prenositi informacije, već će se informacije od kupaca vraćati u organizaciju u cilju usaglašavanja njihovih potreba i usluga koje se nude (Nyarko, 2015).

Dakle, lična prodaja treba da bude polazna tačka razvoja koncepta marketinga odnosa za osiguravajuće kompanije. Marketing odnosa omogućava prodavcu osiguranja da ponudi proizvod kao adekvatan odgovor na potrebe koje je klijent predstavio na osnovu iskustva i sakupljenih informacija tokom vremena.

Turizam. Posljednji sektor u okviru uslužne djelatnosti čije specifičnosti predstavljamo u ovom radu je turizam. Kao i prethodno navedene oblasti, turizam odlikuju određene karakteristike koje uslovljavaju drugačiju primjenu marketinga. Turizam obuhvata kompleksnu cjelinu elemenata, kao što su: prirodne ljepote, hoteli, restorani i nacionalna kuhinja, festivali, sajmovi i drugi sadržaji, što čini posao marketing menadžera izuzetno složenim. Na samom početku marketing procesa, neophodno je definisati ciljne grupe turista kako bi se svakoj od njih predstavila karakteristična ponuda. Segmentacija tržišta predstavlja temu koja je najviše puta istraživana u oblasti marketinga u turizmu (Seaton & Bennett, 1996). Segmentacija se može obaviti prema kriterijumu putovanja (posao, zadovoljstvo, posjeta prijateljima ili rođacima i dr.) i prema kriterijumu kategorije turista (socio-ekonomski podaci, destinacija u koju se putuje – unutrašnji ili međunarodni put, psihografija i životni stil, benefiti od putovanja

– zdravstveni, kulturološki, vjerski i dr.) (Seaton & Bennett, 1996). Sam proces segmentacije turističkog tržišta za svaku destinaciju predstavlja izazov, a zapravo je samo prvi korak u kreiranju marketing strategije.

Kada se govori o marketingu u turizmu, postoji nekoliko nivoa organizacija koje ga mogu primjenjivati. Prvo, to je nacionalna turistička organizacija, koja predstavlja turističku ponudu države kao cjeline, zatim, to mogu biti lokalne i regionalne turističke organizacije, koje promovišu pojedinačne opštine ili grupe opština. Treće, marketingom u turizmu bave se i sve turističke agencije, hoteli, restorani i organizatori specifičnih događaja i festivala, čiji je cilj privlačenje većeg broja gostiju. Dakle, primjena marketinga u turizmu zavisiće i od nivoa na kom se sprovodi.

Karakteristika turizma na koju stavljamo poseban naglasak je brendiranje destinacija. Naime, kvalitetan smještaj, ponuda sadržaja za rekreaciju, prirodne i kulturne znamenitosti, te različiti zabavni događaji, učiniće destinaciju privlačnu turistima. U tržišnoj utakmici, veći uspjeh imaće ona destinacija koja ima organizovaniju ponudu i afirmisan imidž na tržištu. Svoj identitet destinacija će najbolje izraziti dobro osmišljenim brendom, pomoću kojeg će nosioci ponude destinacije biti promovisani na tržištu, a samim tim će se jednostavnije realizovati njihov zajednički turistički proizvod (Berc-Radišić & Mihelić, 2006). Dakle, analogija se sa brendiranja proizvoda i usluga prenosi i na turizam i destinacije. Na brend turističke destinacije utiču svi nosioci ponude u njoj, pa se kroz sinergetski efekat može kreirati izuzetno pozitivno iskustvo za posjetioca, ali, ukoliko djelovi ne funkcionišu adekvatno, može doći i do urušavanja imidža cjelokupne destinacije.

Brendiranje turističke destinacije i oblikovanje ponude u savremenom svijetu nije ostalo izolovano od tehnološkog napretka i razvoja društvenih mreža, čiji smo uticaj pominjali pri razmatranju prethodnih djelatnosti. Naime, shvatajući značaj „*word of mouth*“ marketinga i njegov jači uticaj na svijest i povjerenje potrošača od plaćene reklame, organizacije koje formiraju ponudu u turističkoj destinaciji otvorile su mogućnost uticajnim osobama iz onlajn svijeta da pruže povratnu informaciju svojim čitaocima ili gledaocima nakon posjete određene destinacije. Na ovaj način, blogovi i *YouTube* kanali od hobija su prerasli u dobro plaćene poslove, a potencijalni posjetioci, prateći

onlajn iskustva, planiraju svoja buduća putovanja. Prema nezavisnom istraživanju potrošača iz Velike Britanije koje je naručila *affiliate* mreža - *affilinet* (AWIN, 2015), blogeri su, iza prijatelja i porodice, treći najpouzdaniji izvor informacija.

Razmatranjem marketinga u turizmu zaključujemo istraživanje primjene marketinga u ostalim djelatnostima, pored proizvodnih i trgovinskih. Svaka od navedenih oblasti predstavlja predmet istraživanja za sebe, međutim, u skladu sa strukturom ovog rada predstavljene su samo neke od specifičnosti primjene marketinga i izazovi koji se u oblasti marketinga javljaju u uslužnim djelatnostima.

U ovom - drugom dijelu rada predstavljena je evolucija marketinga i faktori njegovog razvoja, zaključno sa primjenom u navedenim oblastima. Treći dio rada obuhvatiće tematiku organizovanja i procesa upravljanja marketing aktivnostima, uključujući strateško planiranje, modele organizovanja marketinga u organizacijama, kao i kontrolu i reviziju marketing aktivnosti.

III Dio: Organizovanje i proces upravljanja marketing aktivnostima

1. Strateško planiranje marketing aktivnosti

Planiranje predstavlja aktivnost koja se odnosi na svaku fazu razvoja kompanije, poput: utvrđivanja misije, vizije, strategijskih ciljeva i izradu planova za njihovo ostvarenje. Marketing planiranje je kreativna aktivnost kojom se kompanija usmjerava prema nastalim i očekivanim promjenama kroz proces prilagođavanja marketing aktivnosti (Milisavljević & Todorović, 1995). Marketing plan, kao rezultat procesa planiranja, treba da ispunji određene kriterijume kako bi se smatrao efikasnim. Naime, plan mora biti jasan, zasnovan na relevantnim informacijama, fokusiran na značajne probleme, realističan i mora podsticati na akciju.

Strateško planiranje definiše strategiju kompanije i smjer budućeg poslovanja, kao i odluku o alokaciji resursa ključnih za realizaciju strategije i ciljeva. Sa aspekta strateškog planiranja posebno su značajne sposobnosti menadžera označene kao „konceptualne“, koje mu omogućavaju da prepozna svu složenost i kompleksnost funkcionisanja cjelokupne organizacije, kao i načina da sve organizacione djelove poveže u koherentnu cjelinu (Filipović & Janićić, 2010). Kao osnovni elementi i faze marketing planiranja ističu se kreiranje ciljeva i na njima zasnovane strategije. Stoga, u ovom dijelu rada biće predstavljen proces planiranja sa svojim najznačajnijim fazama, kao i marketing plan kao rezultat ovog procesa.

1.1. Planiranje kao platforma za marketing aktivnosti

Planiranje, kao prva faza procesa upravljanja cjelokupnom organizacijom, omogućava usmjeravanje aktivnosti preduzeća kako bi se obezbijedilo efikasno donošenje odluka. Marketing planiranje, stoga, omogućava precizno sagledavanje tržišnih trendova i kroz svoj konačni rezultat – marketing plan pruža odgovor na iste. Planiranje marketinga predstavlja menadžersku aktivnost kojom se definišu: planovi, ciljevi, strategije, politike i marketing programi koji će obezbijediti njihovo ostvarivanje. Dakle, marketing planiranje predstavlja sistematski proces koji obuhvata aktivnosti postavljanja marketing ciljeva i formulisanje detaljnih planova za njihovo ostvarivanje. Iz navedenog slijedi da je planiranje dio upravljačkog procesa i da u planiranju marketinga treba da učestvuju menadžeri različitih sektora i iz različitih nivoa menadžmenta.

Organizacija i pristup cjelokupnom procesu planiranja zavisi od veličine organizacije i njenih ostalih karakteristika. S tim u vezi, u malim, nediverzifikovanim kompanijama, ovaj proces često je neformalnog karaktera. S druge strane, u većim, diverzifikovanim kompanijama, proces marketing planiranja najčešće je sistematizovan. Konceptualno, ovaj proces je veoma jednostavan i ukratko uključuje: analizu trenutne situacije, formulaciju polaznih pretpostavki, postavljanje tržišnih i marketing ciljeva, odlučivanje o načinu postizanja navedenih ciljeva i, konačno, procjenu i odlučivanje o budžetu neophodnom za implementaciju neophodnih aktivnosti (McDonald, 2002). Iz navedenog jasan je značaj planiranja kao platforme za marketing aktivnosti, s obzirom na to da se, na osnovnu analize prošlosti i sadašnjosti, planiraju buduće aktivnosti i rezultati marketing organizacije, pa definisan plan predstavlja način postizanja postavljenih ciljeva organizacije, kroz aktivnosti prilagođavanja tržištu i pristup kupcima i uz definisan budžet.

Marketing planiranje, i plan kao njegov rezultat, treba da imaju ulogu koordinacionog mehanizma za usklađivanje i usmjeravanje poslovnih aktivnosti na profitabilno zadovoljavanje potreba potrošača (Mihailović, 2013). Plansko sagledavanje tržišta i potreba potrošača je kontinualan proces, koji treba da doprinese neprekidnosti marketing funkcije. Uz adekvatnu kontrolu i reviziju marketing aktivnosti, o kojima će biti riječi u narednim poglavljima, osigurava se proaktivni i strategijski pristup tržištu. S obzirom na to da predstavlja proces, marketing planiranje obuhvata određene faze realizacije. Različiti autori navode različit broj i obim faza. Filipović i Jančić (2010) navode sljedeće faze strateškog planiranja marketing aktivnosti:

- ✓ organizacija procesa i analiza okruženja
- ✓ identifikacija i analiza strateških odluka
- ✓ razvoj strategija i akcionih planova
- ✓ implementacija strateških i akcionih planova.

Proces marketing planiranja može se razložiti i prema vremenskom periodu za koji se plan donosi. Prema tome, planiranje može biti: strateško, odnosno dugoročno, zatim srednjeročno i – operativno ili kratkoročno. Strateško planiranje izražava viziju preduzeća i definiše ciljeve marketinga i zato predstavlja krucijalni dio cjelokupnog procesa planiranja. Stoga, u narednom dijelu rada biće predstavljen proces i značaj

određivanja marketing ciljeva, koji proizilaze iz misije i vizije, i predstavljaju jedan od osnovnih faktora koji predodređuju uspjeh marketing plana.

1.2. Određivanje marketing ciljeva

Određivanje marketing ciljeva predstavlja obavezan korak u procesu planiranja i služi za usmjeravanje kompanije kroz proces donošenja odluka, s obzirom na to da savremene organizacije posluju u uslovima velike neizvjesnosti i rizika tržišne privrede. Definisan cilj osiguraće da kompanija zna šta svakom strategijom treba da se ostvari, odnosno omogućiće pregled željenih rezultata u skladu sa tržišno orijentisanim analizama. Najčešće se ciljevi određuju od opštih ka konkretnijim i jasno je da svi marketing ciljevi treba da budu konzistentni sa ciljevima na korporativnom nivou. Ovo je jednostavnije u slučaju organizacija koje primjenjuju marketing odnose ili holistički marketing, dok je kod tradicionalnijih organizacija moguć određen stepen konflikta između ova dva nivoa određivanja ciljeva.

Dakle, na početku, iz misije organizacije moguće je utvrditi njene opšte ciljeve, koji se, zatim, prevode u ključne oblasti rezultata. Na primjer, penetracija tržišta ili stepen rasta nivoa prodaje predstavljaju neke od navedenih ključnih oblasti. S obzirom na to, specifični ciljevi se definišu tako da podržavaju opšte, kao što su željeni obim prodaje, geografska ekspanzija, širenje linije proizvoda i slično (McDonald, 2002). Ostvarivanjem konkretnih ciljeva na nižim upravljačkim nivoima, organizacija omogućava ostvarivanje opštih marketing ciljeva, definisanih strategijom i dugoročnim marketing planom. Rezultat ovog procesa treba da bude skup ciljeva koji su konzistentni sa strateškim planom, ostvarivi u pogledu budžetskih ograničenja i kompatibilni sa snagama, mogućnostima, kao i ekonomskim i drugim funkcijama u sklopu organizacije. S tim u vezi, neophodno je minimiziranje konfliktности ciljeva tokom vremena i postizanje određenog balansa između vremenski različitih ciljeva. Naime, ovaj sukob može se svesti na minimum ukoliko se srednjeročni ciljevi formulišu iz dugoročnih, a kratkoročni kao bazu uzmu srednjeročne ciljeve, tako oni predstavljaju samo etapu u realizaciji ciljeva duže vremenske dimenzije. Stoga, ovaj zadatak predstavlja jedan od složenijih pri određivanju marketing ciljeva.

Efektivno marketing planiranje zahtijeva određene karakteristike ciljeva. Iako se specifična svrha marketing ciljeva može promijeniti, svi marketing ciljevi imaju identične principe, tj. oni su specifični (konkretni), mjerljivi, mogu se postići (realni) i dizajnirani za određeni period (vremenski određeni). Kao što je ranije navedeno, konzistentnost takođe predstavlja jednu od važnih karakteristika ciljeva marketinga. Primjer konkretnog i mjerljivog marketing cilja je "*povećati tržišni udio za 15 procenata*". Pored toga, ciljeve je potrebno postaviti na vremensku liniju, pa se ovaj cilj može preformulisati u „*povećati tržišni udio za 15 procenata u narednih šest mjeseci*".

U literaturi se mogu naći različite klasifikacije ciljeva marketinga, međutim, navešćemo jednu klasifikaciju koja obuhvata najznačajnije vrste:

- ✓ ciljevi profitabilnosti
- ✓ ciljevi tržišnog učešća
- ✓ promocijski ciljevi
- ✓ ciljevi rasta.

Ciljevi se, zatim, mogu kreirati i prema elementima marketing miksa, čijim se razlaganjem na 4P definišu ciljevi za svaki element pojedinačno. Osim toga, specifični ciljevi mogu se izjednačiti sa ciljevima komunikacije sa potrošačima, na primjer: jačanje svijesti o brendu, jačanje imidža, pozitivan publicitet, dok s druge strane, mogu biti potpuno komercijalno orijentisani, pa mogu uključivati ciljeve poput povećanja prodaje ili profita, kao i odnosa prema konkurenciji. Potrebno je naglasiti da nisu svi marketing ciljevi orijentisani na rast. U konkurentskim sistemima zasićenih tržišta, cilj se često odnosi na zadržavanje ostvarenog tržišnog učešća. U prethodnim djelovima rada istaknut je značaj zadržavanja postojećih potrošača, te se ovaj cilj ističe kao jedan od značajnih za savremene organizacije. Marketing se fokusira na isključivanje neprofitabilnih kupaca i zadržavanje profitabilnih, pa se fokus ciljeva takođe prenosi sa rasta prodaje do rasta profita ili ROI (*return on investment*) (Smith & Taylor, 2004).

Kada se identifikuju specifični marketing ciljevi koji podržavaju dugoročne ciljeve, uobičajena je praksa primjene SMART principa. Ovaj princip kreiranja ciljeva koristi se za procjenu pogodnosti postavljenih ciljeva za ostvarenje različitih strategija ili poboljšanje čitavog spektra poslovnih procesa. SMART princip nalaže da ciljevi

moraju biti: specifični (*Specific*), mjerljivi (*Measurable*), izvodljivi (*Actionable*), relevantni (*Relevant*) i vremenski ograničeni (*Time bound*) (Chaffey, 2019).

Iz navedenih principa kreiranja ciljeva jasno se uočava neophodna preciznost i studiozan pristup planiranju. U cilju operacionalizacije strategije kroz određivanje ciljeva, stvara se jasna slika željenog ishoda marketing plana, kao rezultata cjelokupnog procesa planiranja. Nakon određivanja ciljeva i usklađivanja njihove vremenske dimenzije, planom je propisano i određivanje konkurentskih strategija, odnosno konkretnog nastupa na tržištu. U narednom dijelu rada biće predstavljene konkurentske strategije i postupak njihovog definisanja.

1.3. Postupak definisanja konkurentskih strategija

Proces planiranja treba da omogući kompaniji odgovor na tri pitanja (Doole & Lowe, 2008):

1. Kava je trenutna pozicija organizacije?
2. Koji su ciljevi kompanije?
3. Kojom strategijom doći do željene pozicije?

Ova tri pitanja su fundamentalna za sve organizacije, bilo da su male ili velike, jednostavne ili složene strukture. Dakle, kroz odgovore na ova pitanja ističe se značaj planiranja i pripremanja organizacije za neizvjesnu budućnost kako bi se osigurao uspjeh na konkurentskim tržištima. Na prvo pitanje odgovara se kroz analizu trenutne situacije, internih i eksternih faktora koji utiču na organizaciju, a bili su predmet razmatranja prethodnih poglavlja. Na drugo pitanje odgovara se definisanjem i određivanjem ciljeva, čiji je proces predstavljen u prethodnom poglavlju. Konačno, način postizanja ciljeva i omogućavanje dolaska do željene pozicije organizacije ostvaruje se kroz strategiju nastupa na tržištu, odnosno kroz marketing strategiju.

Kada je definisana svrha organizacije kroz postavljene ciljeve, strategija se kreira da bi se postigla ta svrha. Marketing strategija sadrži tri glavna nivoa: uspostavljanje osnovne strategije, definisanje konkurentskog pozicioniranja kompanije i implementacija strategije (Hooley, Pierc & Nicolaud, 2008). U doba drastičnih promjena organizacije moraju stvoriti održivu konkurentsku prednost da bi se nosile s

promjenama i uspjele. One mogu da stvaraju, održavaju i koriste konkurentsku prednost kroz strateški menadžment ukoliko se osigura da implementacija formulisane strategije rezultira održivom konkurentskom prednošću. Stoga, marketing strategija se kreira u skladu sa internim sposobnostima kompanije i eksternom pozicijom na tržištu kako bi se njenom implementacijom stvorila vrijednost za kupca i dostigla željena tržišna pozicija (Aghazadeh, 2015). Dakle, uspostavljanje efikasne marketinške strategije započinje detaljnom i kreativnom procjenom sposobnosti kompanije - njenih snaga i slabosti u odnosu na konkurenciju i mogućnosti i prijetnji koje predstavlja okolina. Na osnovu ove analize biće izabrana osnovna strategija kompanije, identifikovani marketinški ciljevi i širok fokus za njihovu realizaciju.

Na sljedećem nivou se bira i/ili identifikuje ciljno tržište (i kupci i konkurenti). Istovremeno se definiše diferencijalna prednost kompanije ili konkurentna prednost u pružanju usluga klijentima u odnosu na konkurenciju. Zajedno, identifikacija tržišta na osnovu postavljenih ciljeva i definisanje konkurentskih prednosti predstavljaju stvaranje konkurentnog pozicioniranja organizacije i njene ponude na tržištu. Posljednji nivo, koji pretpostavlja implementaciju kreirane strategije, zahtijeva kvalitetnu marketing organizaciju, te je dizajn same organizacije veoma važan korak ka osiguravanju uspjeha strategije (Hooley, Piercy & Nicolaud, 2008). Implementacija uključuje i uspostavljanje marketing miksa, čija kombinacija elemenata može uticati na pozicioniranje proizvoda i usluga na ciljnom tržištu. Konačno, metode kontrole moraju biti osmišljene kako bi se osigurala uspješna implementacija strategije. Kontrola se odnosi na efikasnost kojom se strategija sprovodi i na finalnu efikasnost te strategije (Hooley, Piercy & Nicolaud, 2008). Dakle, tri bazična elementa implementacije su marketing miks, organizacija marketinga i kontrola.

Komponente održive strategije su: kompanija, potrošači, proizvodi i usluge i konkurenti (McDonald, 2002). U zavisnosti od postavljenih ciljeva, organizacija kreira i sprovodi različite tipove strategija, koje predstavljaju način ostvarenja definisanih ciljeva. Važno je napomenuti da se za ostvarenje jednog marketing cilja može definisati više strategija, a svaka od njih može biti na različitim nivoima organizacije. U dijelu koji slijedi biće navedene osnovne konkurentske strategije i njihove najznačajnije karakteristike.

Vodstvo u niskim troškovima. Primjenom ove strategije obezbjeđuje se konkurentna prednost kroz ostvarivanje najnižih troškova poslovanja u određenoj djelatnosti (Porter, 1980). Asortiman u tim organizacijama je širok i usmjeren je na veliki broj segmenata kako bi se redukovali troškovi poslovanja. Optimalna je primjena ove strategije u segmentima gdje je tražnja cjenovno elastična. Ekonomija obima, efekti krive iskustva, raspoloživost resursa, konkurentna i inovativna tehnologija - neki su od preduslova za primjenu ove strategije (Ivanović, 2007). Konceptcija ove strategije podrazumijeva oštru borbu sa konkurentima i eventualno njihovo povlačenje sa tržišta. Jedna od prednosti u primjeni ove strategije ogleda se u mogućnosti da, pod pritiskom konkurenata, zadrži postojeće kupce kroz kreiranje programa lojalnosti na račun niskih troškova. Potencijalne barijere koje mogu ugroziti konkurentnost zasnovanu na ovoj strategiji su: tehnološke promjene, rast cijena inputa, pojava konkurenta sa imitatorskim proizvodima i nesposobnost prilagođavanja okruženju zbog primarne brige o troškovima. Posmatrano kroz prizmu marketinga, primarni princip za ovu strategiju je efikasnost, a ne efektivnost, u čemu se ogleda njen osnovni nedostatak.

Strategija diferenciranja. U njenoj osnovi je izgradnja strategijske pozicije kompanije na bazi specifičnih obilježja ponude u odnosu na konkurente (Ivanović, 2007). Diferenciranjem ponude u odnosu na generički proizvod, kompanija teži privlačenju pažnje ka svojoj ponudi, a može se sprovesti modifikacijom dizajna, diferenciranjem karakteristika, diferenciranjem stila, unapređenjem prodajnog procesa, kao i brendiranjem ili promjenom imidža. S obzirom na natprosječnu rentabilnost koju može da obezbijedi, ova strategija ima široku primjenu u poslovnoj praksi, pa je cilj menadžmenta da je kreira na način da bude što duže vremena održiva. Da bi strategija diferenciranja obezbijedila adekvatnu rentabilnost, neophodno je da prodajna cijena (premijska cijena) bude veća od troškova nastalih zbog kreiranja dodatne vrijednosti proizvoda. Zato je i u ovoj strategiji bitno voditi računa o nivou troškova, posebno onih vezanih za atribut koji se ne naglašavaju u ponudi i nijesu od presudne važnosti za izbor proizvoda ili usluge. Održivost strategije podrazumijeva: kreiranje vrijednosti za potrošače, prepoznavanje te vrijednosti od strane ciljnog segmenta, nemogućnost imitiranja od strane postojećih i novih konkurenata u kratkom roku i izvodljivost od strane kompanije.

Strategija fokusa. Strategiji fokusa prethodi segmentacija tržišta. Segmentacija tržišta obuhvata podjelu tržišta na homogene grupe kupaca prema određenim obilježjima, pa se svakom segmentu pristupa kao posebnom tržištu. U njenoj osnovi je usredsređivanje ponude na samo jedan tržišni segment, jer je pretpostavka da kompanije (pogotovo iz sektora MSP) uspješnije osvajaju određeni potrošački segment nego cijelo tržište. S tim u vezi zaključujemo da će preduzeće na izabranom ciljnom segmentu paralelno primjenjivati strategiju vođstva u troškovima i strategiju diferenciranja.

Za uspješno pozicioniranje na tržištu, važno je poznavati strategije koje polaze od vremena u kojem se organizacija pojavljuje na tržištu. Dakle, strategija koja podrazumijeva istraživanje konkurencije na tržištu i kreiranje sopstvenog nastupa u skladu sa ciljevima je strategija ulaska na tržište, koja se ogleda kroz: liderstvo, rani ulazak i kasni ulazak na tržište (McDonald, 2002). Odabrano vrijeme ulaska predodređuje odnos prema konkurentima i niz različitih marketing odluka. Liderstvo omogućava velikim kompanijama da zauzmu vodeće mjesto na tržištu, posebno u slučaju sprovođenja pravne zaštite nad inovacijom. Međutim, ovakva pozicija donosi veliki rizik koji se odnosi na prihvatanje proizvoda od strane potrošača, a upravo ovaj rizik modifikacijom proizvoda ili nekih njegovih atributa može prevazići kompanija koja nakon lidera uđe na tržište. Kasni ulazak pretpostavlja nastup kompanije na tržištu sa već prihvaćenim proizvodom, zbog čega donosi manji nivo rizika, ali i manje prinose s obzirom na to da su kompanije lideri već zauzele značajan dio tržišta. Ova je strategija, stoga, pogodna za manja preduzeća.

Kao što se iz navedenog prikaza strategija zaključuje, marketing strategije se najčešće veže za jedan ili više elemenata marketing miksa. S tim u vezi, navodi se sljedeća lista strategija koja pokriva širok spektar opcija u okviru 4P (McDonald, 2002).

✓ *Proizvod:*

- proširenje linije proizvoda
- promjena performansi, kvaliteta ili atributa proizvoda
- konsolidacija linije
- standardizovani dizajn
- pozicioniranje
- promjena miksa proizvoda

- brendiranje.
- ✓ *Cijena:*
 - promjena cijene i uslova plaćanja
 - cjenovne politike „skidanja kajmaka“
 - politike cjenovne penetracije.
- ✓ *Promocija:*
 - promjena oglašavanja i promocije
 - promjena u okviru promocijskog miksa
 - promjena u okviru prodajne sile.
- ✓ *Distribucija:*
 - promjena u dostavljanju proizvoda i distribuciji
 - promjena usluga
 - promjena kanala
 - promjena stepena integracije.

Iako se navedene strategije prihvataju i sprovode od strane organizacija već decenijama, potrebno je uzeti u obzir određene trendove koji utiču na buduće marketing odluke. Naime, promjene u poslovnom okruženju u smislu velikog broja inovacija, pojave novih organizacionih struktura, značaja međunarodne trgovine i pritiska konkurencije na zasićenim tržištima predstavljaju faktor koji utiče na organizacije da svoje strategije redefinišu i kreiraju pažljivije nego ikada. Pored toga, promjene u okviru samih tržišta i organizacija koje ga čine, stvaranje organizacije koja uči i teži kreiranju superiorne vrijednosti za kupca predstavljaju dodatne faktore koje je neophodno sagledati prilikom kreiranja strategije. Stoga se, s obzirom na nemjerljiv značaj za rukovodioce, u savremenoj literaturi ističe težnja za kreiranjem tzv. „kreativne marketing strategije“ i njene efikasne implementacije. Istraživanje koje je sprovedla grupa autora pokazalo je da kako kreativnost marketing strategije, tako i njena implementacija pozitivno utiču na poslovnu jedinicu u smislu ostvarivanja njenih postavljenih ciljeva (Slater, et al., 2010).

Poslovno okruženje se mijenja, a samim tim i marketing, pa se u literaturi navodi da će uspješne strategije u budućnosti biti bazirane na stvaranju adekvatnog odnosa između zahtjeva odabranog tržišta i resursa firme, tj. njene sposobnosti da ispuni

te zahtjeve (Hooley, Piercy & Nicolaud, 2008). U principu, može se očekivati da firme budu selektivnije i fokusirane na uže izbore tržišta i kupaca kojima će ponuditi svoje proizvode i usluge, ali i da se koncentrišu ka naporima na stvaranju dubljih odnosa na odabranim segmentima kako bi osigurali dugoročno kreiranje vrijednosti kroz partnerske odnose.

U dosadašnjem razmatranju procesa planiranja, navedeno je da se konačan rezultat ovog procesa ogleda kroz definisan marketing plan. U narednom dijelu rada biće predstavljen marketing plan, sa svojim najznačajnijim djelovima za organizaciju.

1.4. Marketing plan kao rezultat procesa planiranja

Marketing plan predstavlja plan specifičan za proizvod, tržište ili kompaniju koji opisuje aktivnosti uključene u postizanje specifičnih marketinških ciljeva u određenom vremenskom okviru (Business Dictionary, 2019). Tržišni plan počinje identifikacijom specifičnih potreba kupaca (kroz istraživanje tržišta) i način na koji firma namjerava da ih ispuni dok generiše prihvatljiv nivo povrata. Marketing plan obično uključuje analizu trenutne situacije na tržištu (mogućnosti i trendove) i detaljne akcijske programe, budžete, prognoze prodaje, strategije i projektovane finansijske izvještaje. Plan marketinga, dakle, predstavlja pisani dokument koji detaljno obrađuje akcije neophodne za postizanje jednog ili više određenih ciljeva koji se tiču prodaje proizvoda ili usluga, brenda, proizvodne linije ili korporacije u cjelini. Planovi marketinga mogu se odnositi na period od jedne do pet godina.

Marketing planom se definiše marketing napor pomoću kojeg se ostvaruju marketing ciljevi. To je integralan, sveobuhvatan dokument kojim se definišu akcije koje treba da sprovede marketing, kao i ostali sektori. Godišnji marketing plan predstavlja osnovu za izvođenje kratkoročnih i kvartalnih marketing planova, kao i planova pojedinačnih odjeljenja u preduzeću.

Izrada godišnjeg marketing plana sprovodi se kroz nekoliko značajnih faza (Mihailović, 2013):

- ✓ ocjena postignutih rezultata tekuće godine ili perioda
- ✓ formulisanje pretpostavki za sljedeću godinu

- ✓ pisanje marketing plana na bazi predviđanja.

Kao i drugi važni dokumenti kompanije, ni marketing plan se ne može unificirati, međutim, može se definisati okvirni sadržaj koji uključuje neophodne komponente. Različiti autori navode različite komponente marketing plana. Tako na primjer, u časopisu *Forbes* navodi se sljedećih 15 značajnih komponenti ovog dokumenta (Lavinsky, 2013):

- ✓ Rezime
- ✓ Analiza ciljne grupe
- ✓ Jedinstvena prodajna ponuda (Unique Selling Proposition)
- ✓ Cjenovna strategija i strategija pozicioniranja
- ✓ Plan distribucije
- ✓ Posebna ponuda (besplatni uzorci, garancije i slično)
- ✓ Materijali za marketing
- ✓ Strategija promocije
- ✓ Onlajn marketing strategija
- ✓ Strategija konverzije potencijalnih u stvarne potrošače
- ✓ Saradnja i partnerstva
- ✓ Referralna strategija
- ✓ Strategija za povećanje transakcionih cijena
- ✓ Strategija zadržavanja potrošača
- ✓ Finansijske projekcije

Drugi okvir marketing plana može da obuhvati elemente, kao što su: Rezime, Sadržaj, Situaciona analiza, Analiza okruženja, Ciljna tržišta, Ciljevi, Strategija, Programi akcija, Anticipirani rezultati i Dodaci (Mihailović, 2013). *McDonald* (2002), s druge strane, navodi sljedeće elemente: Navođenje misije, Rezime prethodnih performansi, Rezime finansijskih projekcija, Pregled tržišta, SWOT analiza većih proizvoda ili tržišta, Portfolio analiza (kroz BCG matricu), Generalne pretpostavke, Marketing ciljevi i strategije i Finansijske projekcije za tri naredne godine.

Marketing plan, osim rukovodiocima, treba da bude dostupan i zaposlenima, spoljnim partnerima i drugim stejkholderima kako bi se napori svih usmjerili ka

ispunjavanju zajedničkih ciljeva. Osnovne prednosti marketing plana ogledaju se u pružanju tržišnih informacija, pomoći u kreiranju i jačanju brenda, smanjenju rizika i jednostavnijoj podjeli poslova i zadataka, u skladu sa strategijama, ciljevima i cjelokupnim planom. Upravo je organizacija zadataka jedan od ključnih koraka u implementaciji plana. Stoga, u narednom dijelu rada biće predstavljena faza organizovanja, kao druga faza upravljanja marketing aktivnostima.

2. Proces organizovanja marketinga

Polazeći od sistemskog pristupa, marketing se smatra sistemom koji ima svoju strukturu i funkciju. Kao i ostali sistemi u preduzeću, i marketing daje rezultate samo kada je optimalno organizovan. Međutim, da bi se uspostavila efikasna marketing organizacija neophodno je shvatiti suštinu marketinga.

Ranija literatura koja se bavila problemom organizacije marketinga fokus je usmjeravala samo ka organizaciji poslovne funkcije marketinga. Takav pristup proizilazio je iz položaja marketinga u organizacionoj strukturi preduzeća. Veliki broj hijerarhijskih nivoa, izražena centralizacija i jake interfunkcionalne barijere davale su marketingu periferni značaj. U tim istraživanjima pažnja je bila usmjerena na rješavanje problema organizovanja marketing aktivnosti u okviru poslovne funkcije. Međutim, iako su još uvijek, u praksi, ti problemi aktuelni, danas organizacija marketinga podrazumijeva širi kontekst i odnosi se na marketinški orijentisano preduzeće. Naime, proces organizovanja marketinga je kompleksan zadatak jer podrazumijeva uvođenje i razvoj marketing koncepta kroz sve segmente preduzeća, pa, osim formiranja organizacione jedinice, treba da obezbijedi prihvatanje marketinške koncepcije od strane svih zaposlenih. S tim u vezi, optimizacija organizacije marketinga zahtijeva njeno usklađivanje sa makroorganizacijom preduzeća i karakteristikama ciljnog tržišta.

U cilju sveobuhvatne analize ovog problema, smatramo da je za potrebe ovog rada pravilno razlikovati dva nivoa organizacije marketinga, i to: makroorganizacioni i mikroorganizacioni. Makroorganizacioni nivo odnosi se na pozicioniranje funkcije marketinga u makroorganizacionoj strukturi preduzeća, a tu poziciju definišu tri ključne dimenzije, i to: grupisanje poslova, (de)centralizacija autoriteta donošenja marketing odluka i koordinacioni mehanizmi marketinga sa ostalim sektorima. Prema tome, kroz

analizu pojedinih modela, u drugom dijelu ovog poglavlja, biće predstavljeni različiti oblici marketing organizacije. Rezultati istraživanja pokazuju da se sa intenzivnijom marketing orijentacijom i procesnim pristupom smanjuje koncentracija marketing aktivnosti u okviru posebnog sektora, međutim, u velikom broju preduzeća nije takav organizacioni dizajn, pa efikasnost marketing organizacije zavisi od unutrašnje organizacije marketing aktivnosti (Diller & Ivens, 2006). Mikroorganizacioni nivo podrazumijeva način grupisanja jedinica unutar marketing sektora, stepen centralizacije ili decentralizacije u donošenju marketing odluka u odnosu na rukovodioca marketing sektora, kao i mehanizme koordinacije između pojedinih službi unutar marketinga.

Kao što je ranije navedeno, da bi organizacija marketinga imala pozitivan uticaj na tržišne i finansijske parametre preduzeća, potrebno je da bude usklađena sa karakteristikama tržišta i makroorganizacijom preduzeća. Prema tome, na proces organizovanja djeluje veliki broj eksternih i internih faktora, a njihov uticaj biće predstavljen u nastavku.

2.1. Faktori optimizacije marketinga u savremenim kompanijama

Veći broj faktora različitog nivoa značaja utiče na marketing organizaciju, njen oblik, veličinu, strukturu i model. Određeni broj faktora ima svoj uticaj u specifičnim fazama razvoja organizacije, dok drugi utiču tokom cijelog životnog vijeka organizacije, pri čemu jedan broj faktora svojim uticajem zahtijeva promjenu organizacije ili njenog određenog dijela. Jasno je da uz konstantne promjene i sama organizacija mora da se mijenja, pa u ovom dijelu rada istražujemo faktore koji mogu izazvati te promjene.

Najčešća podjela faktora koji utiču na organizaciju marketinga je na interne i eksterne faktore, odnosno one koji djeluju iz organizacije ili van nje. Prilikom projektovanja organizacije ove faktore treba identifikovati, ustanoviti njihov sadržaj i jačinu uticaja, kao i važnost i značenje koje imaju za marketing organizaciju. U naredna dva dijela rada, zbog njihovog posebnog značaja i uticaja na marketing organizaciju, biće razmatrani eksterni i interni faktori kojima se organizacija prilagođava kako bi se izvršila njena optimizacija.

2.1.1. Eksterni faktori

Među najznačajnijim faktorima koji utiču na marketing organizaciju, a dolaze iz njene spoljašnjosti, ubrajaju se (Gutić & Bačelić, 2010):

- ✓ Institucionalni
- ✓ Makrookruženje marketinga
- ✓ Tržište preduzeća
- ✓ Kupci
- ✓ Dobavljači
- ✓ Javnost

Svaki od navedenih faktora sadrži dodatne, specifične faktore, koji djeluju na organizaciju kao eksterni. U nastavku rada biće predstavljeni njihovi najznačajniji oblici.

Institucionalni faktori. Organizacija marketing funkcije je određena institucionalnim faktorima, kao što su:

- ✓ zakonodavstvo i pravna regulativa poslovanja i uslova privređivanja
- ✓ politika, politički sistem zemlje i politička stabilnost
- ✓ globalni integracioni trendovi u društvu
- ✓ stanje u privredi i privredni trendovi.

Zakonodavstvo i pravna regulativa najviše uticaja imaju u segmentu planiranja promotivnih aktivnosti s ciljem da se program realizuje korektno u odnosu na konkurenciju. Krajnost se ogleda u eventualnoj zabrani ili obustavi promotivnih aktivnosti za pojedine vrste proizvoda (cigarete). Na drugoj strani, nije rijedak slučaj da uslove privređivanja (prodajnu cijenu, otkupnu cijenu, barijere ulaska i izlaska i sl.) definiše vlada putem nadležnih institucija. Organizovanje marketing aktivnosti treba da prati integracione trendove koji su trenutno aktuelni na određenom geografskom području (poput NATO i EU), jer promjene koje dolaze sa pojedinim oblikom integracija u velikoj mjeri utiču na cjelokupno poslovanje, a samim tim i na organizaciju marketinga.

Makrookruženje marketinga. Jedan od faktora na koje je teško uticati je makrookruženje, pa je preduzeću neophodno adekvatno prilagođavanje. Komponente čiji se uticaj izdvaja u okviru makrookruženja su:

- ✓ demografska okolina
- ✓ privredna okolina
- ✓ fizička okolina
- ✓ tehnološka okolina
- ✓ društveno-kulturna okolina.

Uvažavajući karakteristike demografske okoline, način organizovanja marketing aktivnosti se može značajno razlikovati na različitim tržištima, a u okviru iste djelatnosti. Ignorisanjem ovog faktora, kompanije izlažu sebe velikom riziku da preduzete marketing aktivnosti budu neuspješne. U prvom dijelu rada je detaljno istražen uticaj tehnologije na organizaciju. Tačnije, rezultati savremenih istraživanja pokazuju da je tehnologija važniji faktor za organizaciju nego njena veličina⁶. Razvoj i primjena tehnologije ne odnosi se samo na sektor proizvodnje, već je izvršila snažan uticaj na sve sektore u preduzeću, pa samim tim i na marketing. Način komuniciranja, metode prikupljanja podataka i sistem donošenja odluka baziran na novoj tehnologiji vidno je uticao na organizaciju marketing aktivnosti.

Uticaj tehnologije i njen značaj dokazuju i istraživanja koja razmatraju nove modele organizacije marketinga koji će biti fleksibilniji i efikasniji. Naime, *Hulbert i Harrigan* (2015) dali su jedan od takvih modela tzv. “novi marketing DNK”. Metafora DNK odabrana je jer se može primijeniti na marketing, pri čemu je marketing drugačiji u svim organizacijama, iako je srž ista, a komponente izuzetno povezane i međusobno zavisne. O uticaju informaciono-komunikacione tehnologije na organizaciju marketinga biće više riječi u dijelu 2.1.3.

Ciljno tržište. U zavisnosti od veličine i karakteristika tržišta koje opslužuje preduzeće, model organizovanja marketinga se značajno mijenja. Optimalni modeli za pojedina tržišta su predstavljeni u narednom dijelu rada (tačka 3). U okviru tržišta, na upravljanje marketing organizacijom djeluju sljedeći faktori:

⁶ Pogledati prvi dio rada i tačku 2.3.1.

- ✓ veličina tržišta
- ✓ karakteristike tržišta
- ✓ rast tržišta
- ✓ snaga i struktura konkurencije.

Sa rastom tržišta, uz nepromijenjene ostale faktore, raste potreba za povećanjem obima aktivnosti, što u krajnjem rezultira angažovanjem većeg broja zaposlenih, pri čemu važi i suprotno. Osim toga, pogrešno bi bilo da preduzeće vodi računa o aktivnostima isključivo direktnih konkurenata, već je za uspješnost marketing programa bitno prevazići uticaj kako direktnih, tako i indirektnih konkurenata.

Karakteristike tržišta predstavljaju jedan od najznačajnijih faktora koji djeluju na organizaciju marketinga, pa će upravo uticaj ovog faktora biti razmatran pri testiranju druge hipoteze.

Kupci. U savremenim uslovima poslovanja, kupci se smatraju najvrijednijom imovinom preduzeća, iz čega proizilazi intenzitet njihovog uticaja na organizovanje marketinga. Nije problem u njihovoj brojnosti, već u različitim zahtjevima, pa je, prema postulatima holističkog marketinga koji svakog kupca tretira individualno, neophodna integracija marketinga u svim sektorima preduzeća kako bi se izgradio partnerski odnos sa svim pojedinačnim kupcima u dugom roku. Prilikom donošenja marketing odluka, kupca treba posmatrati kroz:

- ✓ brojnost i strukturu
- ✓ prostornu disperziju
- ✓ veličinu kupaca
- ✓ privrženost kupcima
- ✓ stepen i strukturu izgrađenih odnosa sa kupcima
- ✓ stepen zadovoljstva kupaca
- ✓ oblike, nosioce i sadržaj komunikacije sa kupcima.

Pozitivan uticaj lojalnosti potrošača na efikasnost organizacije marketinga najbolje objašnjava konstatacija da je devet puta jeftinije zadržati postojećeg nego pridobiti novog kupca.

Dobavljači. Uspješnost preduzeća nije određena samo nastupom na prodajnom tržištu, već i na nabavnom tržištu. Nije rijetka situacija da na uspješnost organizacije marketinga presudnu ulogu odigraju dobavljači kroz pitanja vezana za rokove isporuke, uvažavanje reklamacija, kvalitet proizvoda, imidž dobavljača i uslove finansiranja. U procesu analize uticaja dobavljača na organizaciju marketinga važno je imati u vidu njihovu:

- ✓ brojnost i strukturu
- ✓ teritorijalnu disperziju
- ✓ stalnost i sigurnost snabdijevanja inputima
- ✓ stalnost kvaliteta inputa
- ✓ pouzdanost snabdijevanja
- ✓ stepen izgrađenog povjerenja kod dobavljača.

Javnost. Da bi preduzeće bilo uspješno, neophodno je, osim efikasnosti i efektivnosti, da uvažava princip društvene odgovornosti. Tačno je da je društvena odgovornost u konfliktu sa principom rentabilnosti u kratkom roku, međutim, u dugom roku pozitivno utiče na izgradnju imidža. Indirektno, kroz pozitivne stavove i naklonost javnosti, preduzeće u dugom roku ostvaruje rast prodaje. Javnost, kao jedan od eksternih stejkholdera kompanije, potrebno je analizirati kroz sljedeće aspekte:

- ✓ izgrađenost odnosa sa javnošću
- ✓ struktura javnosti
- ✓ perceptivna slika preduzeća u javnosti
- ✓ stavovi i naklonost javnosti prema preduzeću
- ✓ medijska zastupljenost preduzeća
- ✓ pokreti potrošača i environmentalista.

Kompanije koje nisu na adekvatan način uvažavale značaj javnosti bile su izložene jednom od dva scenarija:

1. Sa zakašnjenjem su bile “primorane” da se prilagode zahtjevima ovog stejkholdera.
2. Prisustvo na tržištu su dovele u pitanje zbog apsolutnog ignorisanja ovog eksternog faktora.

Iako se uticaj eksternih faktora često ne može odvojiti od uticaja internih, u ovom radu ih posebno razmatramo, pa će druga grupa faktora biti predstavljena u dijelu koji slijedi.

2.1.2. Interni faktori

Među najznačajnijim faktorima koji utiču na marketing organizaciju, a dolaze iz njene unutrašnjosti, ubrajaju se (Gutić & Bačelić, 2010):

- ✓ karakteristike preduzeća
- ✓ korporativna strategija
- ✓ korporativna organizacija i vođenje
- ✓ ljudski potencijali u marketingu
- ✓ proizvodi i usluge
- ✓ marketing i prodaja
- ✓ distribucija
- ✓ tržišna komunikacija.

U nastavku biće opisan svaki pojedinačni faktor sa specifičnostima uticaja na marketing organizaciju.

Karakteristike preduzeća. U analizi internih faktora uvijek treba poći od karakteristika preduzeća, koje se ogledaju u:

- ✓ veličini preduzeća
- ✓ vrsti i strukturi djelatnosti preduzeća
- ✓ iskustvu i tradiciji
- ✓ tehničkoj i tehnološkoj opremljenosti
- ✓ vrstama i strukturama proizvodnih i uslužnih kapaciteta
- ✓ finansijskoj stabilnosti
- ✓ profitabilnosti i uspješnosti poslovanja.

Preduzeća različite veličine organizuju marketing na potpuno različit način. Organizacija marketinga u malim i srednjim, u odnosu na organizaciju velikih kompanija razmatra se u poglavljima 2.4 i 2.5 u okviru ovog dijela rada. Karakteristike preduzeća dominantno određuju finansijska sredstva pomoću kojih se marketing

aktivnosti realizuju, stoga je logično očekivati da veća preduzeća raspolažu sa većim iznosom sredstava, pa je i marketing na većem nivou organizovanosti. Međutim, zahvajući savremenoj tehnologiji, nivo efikasnosti marketinga je prevashodno određen načinom njegovog organizovanja, pa su i mala preduzeća u prilici da optimizuju marketing aktivnosti.

Korporativna strategija. Posmatrajući strategiju kao način za ostvarivanje ciljeva, možemo zaključiti da je njen uticaj na organizaciju marketinga direktan i nezaobilazan. U zavisnosti od definisane strategije, organizaciju marketinga možemo oblikovati na više načina. Međutim, uticaj na organizaciju marketinga je izraženiji u segmentu implementacije strategije nego u fazi njenog definisanja. Značaj strategije i ciljeva detaljno je opisan u poglavlju broj 1 u okviru ovog dijela rada. Osim ova dva faktora, organizaciju marketinga usmjeravaju i vizija i misija, kao i trenutna faza u životnom ciklusu preduzeća.

Korporativna organizacija i vođenje. Empirijsko istraživanje sprovedeno za potrebe ovog rada pokazalo je da je marketing razvijeniji u onim preduzećima u kojima je primjetan veći nivo korporativne organizacije. Dakle, nemoguće je imati optimalno organizovan marketing, a da ostali sektori nisu međusobno sinhronizovani. Osim toga, nije rijedak slučaj da na organizaciju marketinga jači uticaj ostvaruju trenutni stilovi vođenja nego njena veličina, djelatnost i tržište. Korporativna organizacija i njeno vođenje oblikuju organizaciju marketinga kroz sljedeće dimenzije:

- ✓ stanje opšte organizacije i organizovanosti preduzeća
- ✓ organizovanost ostalih funkcija preduzeća
- ✓ vrste i modele organizacije ostalih funkcija u preduzeću
- ✓ stilove vođenja preduzeća
- ✓ strukturu i kvalitet korporativnog menadžmenta
- ✓ izgrađenost korporativne strukture
- ✓ izgrađenost kulture organizacije.

Navedene tri grupe faktora – karakteristike preduzeća, korporativna strategija i korporativna organizacija i vođenje, određuju makroorganizaciju preduzeća, a njihov uticaj na organizaciju marketinga biće ispitan u procesu testiranja prve hipoteze.

Ljudski potencijali u marketingu. Savremeni uslovi poslovanja ističu ljudske resurse kao najznačajniji faktor uspješnosti preduzeća. I efikasnost marketinga direktno zavisi od strukture zaposlenih, njihovih vještina, znanja, sposobnosti i iskustva. S druge strane, organizacija marketinga takođe je određena i brojem zaposlenih u ovom sektoru. Naime, veći broj zaposlenih nalaže organizovanje marketinga u formi posebnog odjeljenja. Ukoliko kompanija nastupa na više tržišta (država), preporučljivo je da u svakoj od tih zemalja za potrebe makretinga angažuje lokalnog menadžera.

Ljudski resursi, osim na samo oblikovanje organizacije, imaju snažan uticaj i u sprovođenje marketing aktivnosti, kao i na realizaciju strategije. Konceptualnim modelom predstavljenim i testiranim u radu autora *Chimhanzi (2004)*, obuhvaćeno je istraživanje britanskih servisnih organizacija. Rezultati ukazuju na to da na efektivnost implementacije strategije negativno utiče sukob, a pozitivno komunikacija, i to međuljudska, a ne pisana. Zauzvrat, na ove međuresorne dinamike utiču viša podrška menadžmentu, zajednički sistemi nagrađivanja i neformalna integracija.

Proizvodi i usluge. Preduzeće se na tržištu pojavljuje sa svojim asortimanom i u zavisnosti od vrste proizvoda/usluge ima različite potrebe za marketingom. Prema tome, preduzeća koja nude homogen proizvod (pšenica, aluminijum, čelik, cement) nemaju izraženu potrebu za marketingom, pa je i realno očekivati da je organizacija na niskom nivou. Na drugoj strani, kompanije koje svoje poslovanje baziraju na heterogenim proizvodima na marketing gledaju kao na realnu potrebu, pa su njegove aktivnosti brojne i intenzivne, što se direktno reflektuje na organizaciju marketinga. Faza u životnom ciklusu proizvoda determiniše nivo organizacije marketinga, tako da dvije kompanije iz iste djelatnosti mogu imati dijametralno različite oblike organizacije marketinga (ako jedna ima već prepoznatljiv brend, a druga se tek pojavljuje na tržištu po prvi put). Ukoliko kompanija ima sklonost ka razvoju novih proizvoda i konstantnom inoviranju asortimana, marketing aktivnosti treba da prilagđava inoviranoj ponudi. U okviru ove kategorije djeluju sljedeći faktori:

- ✓ karakteristike proizvodnog ili uslužnog programa
- ✓ broj linija proizvoda ili usluga
- ✓ dubina linije proizvoda ili usluga
- ✓ stepen izgrađenosti marke

- ✓ stepen diferencijacije proizvoda ili usluga
- ✓ razvoj novih proizvoda ili usluga
- ✓ faze životnog ciklusa proizvoda.

Marketing i prodaja. U stručnoj i naučnoj sferi podijeljena su mišljenja koja se tiču relacije između marketinga i prodaje. S jedne strane se zagovara stav da je efikasno organizovati prodaju nezavisno od marketing sektora, dok, s druge strane, smatra se da se prodaja treba organizovati u sklopu sektora marketinga. U manje razvijenim zemljama, kakva je Crna Gora, većina preduzeća primarnu važnost pridaje prodaji, pa je marketing samo njen dio. Uspješnost realizacije strategije prodaje u direktnoj je korelaciji sa nivoom organizacije marketinga, bez obzira na relaciju između ova dva sektora. Osim pomenute relacije, na nivo i način organizovanja marketinga utiču:

- ✓ brojnost i struktura osoblja u prodaji
- ✓ strategije prodaje
- ✓ ciljevi i zadaci prodaje
- ✓ modeli upravljanja operativom prodaje
- ✓ istraženost tržišta marketing strategije
- ✓ segmentacija i segmenti tržišta i izbor ciljnih tržišta
- ✓ stanje i karakteristike tražnje
- ✓ tržišna pozicija
- ✓ tržišno učešće.

Istraživanje sprovedeno 2009. godine pokazalo je da odjeljenje marketinga ima značajan pozitivan efekat na odnos između tržišno orijentisanog ponašanja i performansi, dok funkcija prodaje otkriva negativan efekat interakcije. Ovi nalazi pokazuju da odgovornost za marketinške aktivnosti treba da ima marketing funkcija, a ne prodajna jedinica, te da je neophodno razdvojiti njihove nadležnosti (Götz et al., 2009).

Distribucija. Odabir adekvatnog distributera značajno olakšava funkcionisanje marketinga na određenom tržištu. Naime, ukoliko distributer preuzme obavezu u vezi sa organizacijom i sprovođenjem marketing aktivnosti, na preduzeću je samo da sprovede kontrolu. Benefiti od kvalitetne organizacije marketinga su obostrani, pa je i distributeru

cilj da adekvatno organizuje ove aktivnosti. Organizovanje distribucije kroz sljedeće faktore utiče na organizovanje marketing aktivnosti:

- ✓ brojnost i struktura posrednika
- ✓ troškovi posrednika
- ✓ pouzdanost distribucije
- ✓ oblici i sadržaj fizičke distribucije
- ✓ procesuiranje i realizacija narudžbina
- ✓ vrste i karakteristike transporta robe do kupca.

Osim podjele zadataka između preduzeća i distributera, na kvalitet organizacije marketinga utiče i segment logistike, kroz pomenute faktore. Značaj logistike za marketing organizaciju istražio je *Sezen*, a njegovi rezultati su ukazali na važnu implikaciju: logistička funkcija nosi važnu ulogu u povezivanju dvije najvažnije funkcije kompanije - operacije i marketing. Još jedan važan rezultat studije je da performanse koordiniranih funkcija logistike i operacija predstavljaju značajan faktor performansi kompanije. Koordinacija između ove dvije važne funkcije ima i velike prednosti u smislu nabavke, "just in time" proizvodnji, smanjenju troškova i brzom isporuci (Sezen, 2005). Stoga, autor preporučuje da se izvrši funkcionalna koordinacija između navedenih funkcija, umjesto individualnog obavljanja zadataka.

Tržišna komunikacija. Od definisane promotivne strategije i predviđenih aktivnosti zavisi način organizacije marketinga. Takođe, specifičnostima ciljne grupe određen je izbor promocijskog miksa. Ukoliko je kompanija nova i nepoznata tržištu, ona ima veću potrebu za komuniciranjem i upoznavanjem sa potrošačima, uz istovremeno ograničenje u pogledu nerazvijenih odnosa sa lokalnim medijima. Raspoloživost finansijskih sredstava dodatno definiše okvir marketing aktivnosti, a samim tim i pristup medijima. Dakle, u literaturi se navode sljedeće determinante koje oblikuju organizaciju marketinga u segmentu tržišnih komunikacija:

- ✓ razvijenost oblika i sadržaja komuniciranja sa kupcima
- ✓ promotivni ciljevi i zadaci
- ✓ izgrađenost odnosa sa medijima
- ✓ raspoloživost finansijskih sredstava za promotivne aktivnosti

- ✓ dostupnost i karakteristike medija
- ✓ karakteristike ciljne publike.

2.1.3. Uticaj informacione tehnologije na organizaciju marketinga

Nakon analize uticaja eksternih i internih faktora na organizovanje marketing aktivnosti, u ovom dijelu ćemo posebnu pažnju posvetiti uticaju informacionih tehnologija (IT) na marketing organizaciju. Svjedoci smo da su IT izvršile snažan uticaj na mnoge poslovne procese, pa tako i na marketing organizaciju. I pored činjenice da je suština marketing aktivnosti ostala ista, način na koji se one realizuju bitno je promijenjen, pa se one organizuju sasvim drugačije. Radikalne promjene su se odrazile na:

- ✓ proces marketing komuniciranja
- ✓ proces istraživanja tržišta
- ✓ prodajne procese
- ✓ upravljanje CRM konceptom.

Razvoj IT industrije pomjerio je promotivne aktivnosti u pravcu dvosmjerne komunikacije sa ciljnim kupcima, uz istovremeno eliminisanje prostornih i vremenskih barijera. Osim brojnih tehničkih iskoraka, važno je naglasiti da su IT omogućile značajno snižavanje marketing troškova, uz visoku preciznost targetiranja. Na taj način, organizovanje promotivnih aktivnosti postaje, više nego ikada ranije, dostupno i malim preduzećima. S obzirom na to da marketing aktivnosti često zahtijevaju određenu informatičku podršku, bitno je uspostaviti kros funkcionalnu saradnju sa IT sektorom. U slučaju da u organizaciji ne postoje neophodna ekspertiska znanja, često se odlučuju na autorsovanje pomenutih aktivnosti specijalizovanim agencijama.

Pogrešno je zaključiti da su IT unaprijedile samo proces tržišnog komuniciranja, već su značajno promijenile i proces istraživanja tržišta. Savremene platforme za tržišno komuniciranje (sajtovi, profili na društvenim mrežama, forumi) omogućavaju značajne informacije o ponašanju potrošača i konkurenata, čime se u velikoj mjeri promijenio proces istraživanja tržišta i njegovo organizovanje. Osim toga, klasične metode distribucije upitnika su zamijenjene elektronskim, uz istovremeno stvaranje većeg broja tehnika za motivaciju ispitanika za učešće u istraživanju, kao i dostupnost velikog broja softverskih paketa za obradu prikupljenih podataka.

Menadžeri kroz primjenu IT teže da pojednostave prodajne procese i učine ih efikasnijim kako bi skratili vrijeme kupcima neophodno za kupovinu. Krajnji rezultat se ogleda u kreiranju elektronskih platformi koje su danas, osim u trgovini, prisutne i u drugim sektorima poput bankarstva i osiguranja, čime se značajno mijenja organizaciona struktura preduzeća, a ne samo marketing sektor.

Upravljanje CRM konceptom (integralni koncept upravljanja odnosima sa potrošačima) u savremenim uslovima, nezamislivo je bez intenzivne upotrebe IT. Kreiranje partnerskih odnosa sa ciljnim potrošačima zahtijeva kontinuirano istraživanje njihovog ponašanja kako bi kreirali jedinstvenu ponudu za njih. Smanjenje kompleksnosti u odlučivanju, uz istovremeno povećanje uspješnosti donijetih odluka, moguće je postići tehnikama mašinskog odlučivanja. Upotrebom vještačke inteligencije nad velikom količinom podataka, moguće je izvlačiti pravila u ponašanju korisnika i predviđati njihovo ponašanje. Na taj način se optimizuju marketing aktivnosti i stvaraju preduslovi za unapređenje performansi. O ovom problemu biće više riječi u četvrtom dijelu disertacije.

2.2. Otpori prilikom uvođenja marketing organizacije

Prije nego što ukažemo na specifičnosti otpora koji se mogu javiti prilikom procesa uvođenja marketing organizacije, neophodno je objasniti šta je zapravo taj proces i kakve on promjene nosi sa sobom. Proces organizovanja marketinga, kako smo ranije naveli, podrazumijeva uvođenje i razvoj marketinga u preduzeću, a to je veoma kompleksan zadatak jer podrazumijeva ne samo formiranje organizacione jedinice koja bi se bavila funkcijama marketinga, već i paralelno inkorporiranje marketinškog pristupa kod svih zaposlenih, kao i kod top menadžmenta. Marketing filozofija je polazna osnova prilikom kreiranja i izbora strategijskih opcija.

Period uvođenja marketinga u organizacionu strukturu kreće se od slabe i periferne poslovne funkcije, čije su aktivnosti elementarne i tek se razvijaju, do koordinirajućih i integrativnih funkcija koje su odraz savremenog oblika organizacije marketinga. Prilikom inkorporiranja marketinga i dizajniranja organizacione strukture koja će omogućiti njegovo optimalno funkcionisanje, preduzeće prolazi kroz sljedeće faze (Kotler & Keller, 2012):

- ✓ *Jednostavno prodajno odjeljenje.* Dominantna je prodajna funkcija i ona je najvažnija za uspješno privređivanje svakog preduzeća. Marketing se smatra podfunkcijom prodaje i operativnom aktivnošću.
- ✓ *Prodajno odjeljenje sa dopunskim funkcijama.* Usljed razvoja preduzeća i osvajanja novih tržišta dolazi do veće potrebe za organizovanjem strategijskih funkcija marketinga. U ovoj fazi uvođenja marketinga po prvi put se angažuju specijalisti za određena marketing područja (istraživanje tržišta).
- ✓ *Posebno marketing odjeljenje.* Liberalizacijom tržišta i razvojem kompanije pokreće se transformacija marketing organizacije, koja obuhvata: istraživanje marketinga, unapređenje prodaje, oglašavanje i kreiranje marketing usluga. U ovoj fazi se marketing pozicionira na viši nivo u organizacionoj hijerarhiji i dolazi u istu ravan sa prodajnom funkcijom, a kao rezultat se prvi put pominju potpredsjednici za marketing i prodaju.
- ✓ *Savremeno odeljenje za marketing.* Sa rastom kompleksnosti okruženja, dolazi do konflikta između marketinga (dugi rok) i prodaje (kratak rok). Zbog turbulentnog okruženja, marketing postaje dominantniji u odnosu na prodaju i nastoji da od kupca napravi poslovnog partnera. U ovoj fazi se razvijaju marketing strategije, a dug rok i integracija neophodni su za njenu implementaciju.
- ✓ *Savremeno marketing preduzeće.* Marketing postaje bazična filozofija kompanije, koja kroz holistički pristup mijenja shvatanje o značaju kupca za kompaniju u cjelini. U takvoj organizaciji svi zaposleni su svjesni važnosti isporučene vrijednosti kupcu, pa je svojim radom i odnosom nastoje unapređivati.
- ✓ *Preduzeća bazirana na procesima i rezultatima.* Fokus se sa strukture prenosi na procese, jer se posebna odjeljenja smatraju barijerom u odvijanju ključnih procesa. U ovakvom obliku organizacije, projektni timovi i biznis planovi su osnovni instrument koordinacije aktivnosti.

Na osnovu izloženih faza može se zaključiti da je uvođenje marketing organizacije strukturna promjena koja, osim promjena u organizacionoj strukturi, podrazumijeva promjene organizacione kulture, pa se može konstatovati da je u pitanju transformacija organizacije.

Promjene za organizaciju kreiraju nove mogućnosti, međutim, često se rukovodioci susreću sa otporom prilikom njihovog uvođenja. Modeli organizacionih promjena, koji uključuju promjene poput: organizacione kulture, organizacionih procesa, sistema nagrađivanja, promjene asortimana, predstavljaju sastavni dio procesa upravljanja kompanijom kojim se unapređuje fleksibilnost i pozicija kompanije na tržištu (Melentijević, Lazić & Cvijanović, 2004). Potencijalni otpori promjenama često su glavna prepreka postizanju korporativnih ciljeva preduzeća i realizaciji definisane strategije (Melentijević, Lazić & Cvijanović, 2004).

Prilikom uvođenja organizacionih promjena, poput kreiranja marketing organizacije, rukovodioci se često susreću sa otporom grupe ili pojedinaca u organizaciji. Jedan od osnovnih razloga zbog kojih se ljudi opiru organizacionim promjenama je to što misle da će izgubiti nešto vrijedno kao rezultat promjene. Iako uvođenje marketing organizacije ima višestruke benefite za organizaciju kao cjelinu, u literaturi se navodi da su otpori veoma izraženi i u ovoj situaciji. S tim u vezi, istraživanja su pokazala da podršku novom programu daje mali broj zaposlenih u organizaciji, međutim, 90% zaposlenih predstavlja tzv. “ćutljivu većinu”, a svega 5% biće “glasni” protivnici programa (Melentijević, Lazić & Cvijanović, 2004). Stoga se upravo ovoj većinskoj grupi zaposlenih treba usmjeriti pažnja kako bi se priklonili promjenama. Eksperti iz oblasti organizacije kao najčešće izvore otpora uvođenju marketing organizacije smatraju:

- ✓ proizvodni mentalitet
- ✓ interese ostalih poslovnih funkcija
- ✓ stabilno okruženje;

Postoji nekoliko načina da se umanju otpor uvođenju marketing organizacije, od čega su najznačajniji (Kotter & Schlesinger, 2008):

- ✓ *Edukacija i komunikacija.* Pružanje informacija o benefitima koje donosi uvođenje marketing organizacije prije samog otpočinjanja procesa predstavlja jedan od najčešćih načina za prevazilaženje otpora. Program edukacije i komunikacije može biti idealan kada je otpor zasnovan na neadekvatnim ili

netačnim informacijama i analizama, posebno ako inicijatorima promjena treba pomoć otpornika u sprovođenju iste.

- ✓ *Participacija i uključivanje.* Ako inicijatori uključuju potencijalne otpornike u neki aspekt dizajna i implementacije promjene, oni često mogu spriječiti otpor. Na ovaj način, inicijatori slušaju ljude na koje promjena direktno utiče i koriste njihove savjete pri implemetaciji.
- ✓ *Olakšanje i podrška.* Ovaj proces može uključivati pružanje obuke u cilju sticanja novih vještina ili davanje određenog vremena zaposlenima za zahtjevni period prilagođanja ili jednostavno slušanje i pružanje emotivne podrške. Olakšanje i podrška su najkorisniji metodi kada strah i anksioznost predstavljaju srž otpora.
- ✓ *Pregovaranje i sporazum.* Još jedan način za rješavanje otpora je ponuda podsticaja aktivnim ili potencijalnim otpornicima. Pregovaranje je posebno pogodno kada je jasno da će neko izgubiti određenu vrijednost kao rezultat promjene i da je njena ili njegova moć da se odupre značajna.
- ✓ *Manipulacija i kooptiranje.* U nekim situacijama, menadžeri takođe pribjegavaju skrivenim pokušajima da utiču na druge. Manipulacija, u ovom kontekstu, obično uključuje veoma selektivnu upotrebu informacija i svjesno strukturiranje događaja. Jedan uobičajeni oblik manipulacije je kooptacija. Kooptiranje pojedinca obično uključuje davanje poželjne uloge u dizajniranju ili implementaciji promjene. Međutim, to nije oblik participacije jer inicijatori promjene ne žele savjet ovog pojedinca, samo njegovu ili njenu podršku u sprovođenju promjene.
- ✓ *EksPLICITNA ili implicitna primuda.* Konačno, menadžeri se često suočavaju sa otporom putem prinude. Ovdje, u suštini prisiljavaju ljude da prihvate promjenu eksplicitnom ili implicitnom prijetnjom (gubitkom posla, mogućnostima unapređenja i sl.), stvarnim davanjem otkaza ili prebacivanjem na druge radne pozicije. Kao i kod manipulacije, upotreba prinude je rizičan proces jer se ljudi snažno protive prisilnom uvođenju promjena.

Organizacione promjene uzrokuju konflikte na različitim pozicijama u kompaniji i različitog su inteziteta. Brzina njihovog savladavanja uslovljena je velikim brojem faktora, ali je u najvećoj mjeri određena organizacionim sposobnostima menadžera.

2.3. Proces transformacije proizvodno-prodajne u marketing organizaciju

Marketing orijentacija predstavlja bazu za kreiranje marketing organizacije. Istraživanja iz ove oblasti identifikovala su karakteristike marketing orijentisane organizacije, međutim, proces samog prilagođavanja i transformisanja iz proizvodno-prodajne u marketing organizaciju nije obuhvaćen velikim brojem istraživanja. Generalno, autori navode da ovaj proces zahtijeva drastične promjene organizacione strukture, kulture, kao i kreiranje shvatanja i prihvatanja marketinga od strane svih zaposlenih u organizaciji. U drugom dijelu disertacije su predstavljene osnovne karakteristike prodajne, proizvodne i marketing orijentacije, dok je predmet razmatranja ovog dijela rada upravo proces transformacije iz prodajne u marketing organizaciju.

2.3.1. Promjena organizacione strukture kao preduslov za transformaciju u marketing organizaciju

Uspješnost bilo koje marketing aktivnosti u preduzeću uslovljena je postojanjem optimalnog organizacionog rješenja koje predstavlja platformu za njihovu jednostavniju i racionalniju primjenu. Organizaciona struktura je model odnosa između pojedinaca i grupa koji se uspostavljaju u organizaciji da bi ona uspješno ostvarila svoje ciljeve. Kada se analizira uticaj internih faktora na organizacionu transformaciju, važno je naglasiti da organizaciona struktura determiniše sa 60% ponašanje organizacije u transformacionom procesu, dok se 40% odnosi na sve ostale interne faktore (Mihailović, 2013). U savremenim uslovima privređivanja, preduzeće prilagođava svoju organizacionu strukturu promjenama koje nastaju prilikom kreiranja sopstvene ponude, a koja je izraz za zadovoljenje potreba potrošača. Do promjene organizacionog rješenja može doći sa promjenom faze u životnom ciklusu proizvoda, sa promjenom veličine opsluživanog tržišta, sa razvojem tehnologije, kao i pod uticajem kreirane marketing strategije.

Dinamično okruženje zahtijeva od organizacione strukture fleksibilnost do tog nivoa da se, uz njene inkrementalne promjene, može odgovoriti na kratkoročne marketing planove, dok je za dugoročne marketing planove neophodna njena dubinska promjena. U tom smislu, promjena organizacione strukture je posljedica, ali je njena usklađenost sredstvo za optimalnu realizaciju marketing aktivnosti. Taj proces je

karakterističan po odsustvu determinizma, odnosno nijedna organizaciona struktura ne može garantovati tržišni uspjeh, ali sigurno može biti uzrok za njegov neuspjeh.

S tim u vezi, da bi se organizacija transformisala u marketing organizaciju neophodno je dizajnirati organizaciju tako da su sve organizacione cjeline usmjerene na kreiranje i isporuku percipirane vrijednosti potrošačima, uz decentralizaciju autoriteta za donošenje odluka. Međutim, ako kreiranje vrijednosti za potrošača posmatramo kao proces, prilikom projektovanja organizacije važno je uspostaviti procesnu organizacionu strukturu, jer se organizacione cjeline prepoznaju kao barijere za ključna pitanja poput: razvoja novog proizvoda, osvajanja novog područja, unapređenja prodajnog procesa, programa lojalnosti, korisničkog servisa i tržišnog komuniciranja. Kako bi se kroz ove procese uspješno gradila održiva konkurentska prednost, neophodan je interdisciplinarni pristup u procesu realizacije pomoću stručnih timova različitih profila. Samo se na ovaj način može proaktivno djelovati na tržištu i pravovremeno prilagoditi novim uslovima.

2.3.2. Promjena organizacione kulture kao preduslov za transformaciju u marketing organizaciju

Bez promjene organizacione strukture nemoguće je govoriti o transformaciji organizacije u marketing organizaciju. Međutim, stava smo da je promjena organizacione kulture važniji faktor za ovaj transformacioni proces. Na osnovu pregleda literature koja je tretirala problem organizacione kulture možemo zaključiti da ona obuhvata sistem pretpostavki, vjerovanja, vrijednosti i normi ponašanja članova određene organizacije, koje je rezultat zajedničkog iskustva, a predstavlja se kroz simbole i usmjerava njihovo ponašanje ka zajedničkom cilju (Janićijević, 2008). Prema tome, sadržaj organizacione kulture čine dvije komponente, i to: kognitivna i simbolička. U kognitivne elemente ubrajamo: vjerovanja, vrijednosti, stavove, očekivanja, pretpostavke, etiku, osjećanja i neformalna pravila, dok su simbolički elementi: jezik, rituali, logotip, fizički izgled i sl.

Istraživači menadžmenta su utvrdili da organizaciona kultura može biti važan faktor cjelokupnog poslovanja i rasta performansi preduzeća, a taj uticaj se može prepoznati kroz nekoliko aspekata.

Prvo, organizaciona kultura je važan faktor u procesu donošenja strateških odluka kroz prizmu polaznih pretpostavki i vjerovanja donosioca odluka. Prema tome, ispravnost strateških odluka u najvećoj mjeri zavisi od polaznih pretpostavki koje menadžerima nameće organizaciona kultura (Janićijević, 2008). Uticaj organizacione kulture je intenzivniji ukoliko je ona jača i jedinstvena.

Drugo, Janićijević (2008) ističe važnost organizacione kulture u smislu razvijanja sposobnosti za prilagođavanje okruženju. U savremenim uslovima, jedna od osnovnih razlika između uspješnih i neuspješnih kompanija je kultura koja naglašava fleksibilnost i otvorenost prema tržištu. Prema tome, za unapređenje marketing organizacije i razvoj marketing filozofije važno je da organizaciona kultura ističe tržišnu orijentaciju. U suprotnom, ukoliko je kultura snažna, ona može da zaustavi organizacione promjene, čime se budućnost organizacije dovodi u pitanje.

Treće, organizaciona kultura predstavlja mehanizam koordinacije u kompanijama. Snažna i jedinstvena kultura olakšava proces koordinacije zaposlenih. Za usvajanje marketinške koncepcije jedan od preduslova je da zaposleni, bez obzira na sektor ili organizacionu jedinicu kojoj pripadaju, polaze od pretpostavke da je potrošač primarna karika u reprodukcionom procesu. U slučaju da zaposleni usvoje takav sistem vjerovanja, kultura olakšava koordinaciju i organizaciju čini efikasnijom bez obzira na ustaljene formalne mehanizme koordinacije.

Četvrto, organizaciona kultura je efikasan instrument motivacije. Snažna kultura obezbjeđuje poistovjećivanje zaposlenih sa organizacijom što znači da je doživljavaju kao svoju. To dodatno podstiče članove na posvećenost poslu, što pozitivno utiče na tržišne performanse kompanija.

U funkciji lakšeg razumijevanja uticaja organizacione kulture na proces transformacije preduzeća ka marketing orijentaciji prikazaćemo tipologiju koju je kreirao *Handy* (1980). Naime, on je prepoznao četiri osnovna tipa organizacione kulture i to:

1. Kultura moći - paukova struktura,
2. Kultura uloga - birokratska struktura,
3. Kultura zadatka – matrična struktura,

4. Kultura podrške – klaster struktura.

Od posebnog značaja za transformaciju u marketing organizaciju su kultura moći i kultura zadatka. *Kultura moći* ili *preduzetnička kultura* zasniva se na centralnoj ličnosti u preduzeću, koja određuje pravila i donosi odluke. S obzirom na to da je karakteristična za mlada i mala preduzeća, iz ugla marketing organizacije može se reći da je ona neformalna, ali da je razvijen tržišni pristup i da se kupac nalazi u fokusu svih aktivnosti. U *kulturi uloga* dominiraju pravila i procedure, pa je ona birokratska. Težnja da se efikasnost postigne kroz standardizaciju i formalizaciju procesa često rezultira u povećanju rigidnosti i nedostatku preduzetništva, čime se zanemaruje marketing orijentacija i usporava njegovo uvođenje. Na drugoj strani, za veće organizacije koje su potpuno okrenute okruženju, potrošaču i percipiraju promjene optimalna je *kultura zadatka*, koja podrazumijeva timsko i projektno vođenje, delegiranje odgovornosti i učešće u odlučivanju. Članovi tima kontinuirano uče, inovativno su usmjereni, preuzimaju rizik, a u organizaciji je prisutno povjerenje i saradnja. Članovi se pozicioniraju u organizaciji na osnovu ličnih sposobnosti, znanja i doprinosa ostvarenju ukupnog cilja preduzeća (Janićijević, 2008).

Na kraju, možemo zaključiti da plan prilagođavanja i transformacije u marketing organizaciju zahtijeva istovremenu promjenu organizacione strukture i organizacione kulture, jer se samo na taj način kompanije mogu razvijati (Gebhardt et al., 2006). Proces transformacije upućuje organizaciju prema nizu kulturnih vrijednosti koje podržavaju tržišno orijentisane aktivnosti, integralno razumijevanje tržišta i sposobnosti organizacionog učenja. Usmjeravanje organizacije od proizvodnog i prodajnog mentaliteta ka marketing orijentaciji i postavljanju kupca u fokus organizacionih aktivnosti polazna je tačka u tom procesu. U takvoj klimi odluke se donose na osnovu kupčevih potreba i cjelokupni marketing se organizuje u skladu sa aktuelnim trendovima tržišta. Prema tome, kultura koja visoko vrednuje otvorenost prema okruženju, potrebe potrošača, fleksibilnost, inovativnost, timski rad i razvoj ljudi povoljnije je okruženje za razvoj marketinga nego kultura sa suprotnim vrijednostima.

U narednom dijelu rada biće razmotrena organizacija marketinga malih i srednjih preduzeća, a potom i specifičnosti organizacije marketinga velikih kompanija.

2.4. Organizacija marketinga malih i srednjih preduzeća

Principom tržišnog koncepta navodi se da organizacija postiže uspjeh identifikovanjem i zadovoljavanjem potreba, želja i aspiracija ciljnih tržišta. Teorija, kao i praksa, pokazala je da je zadovoljavanje želja i potreba ciljnog tržišta od presudnog značaja za uspjeh kompanije. Akademska zajednica je, kroz istraživanja, identifikovala značajan uticaj veličine kompanije na način funkcionisanja. Velike organizacije obično koriste strukturni okvir sa jasnom hijerarhijom u donošenju odluka. S druge strane, male firme se obično baziraju na procesima koji počinju od preduzetnika ili vlasnika i zahtijevaju njegovu konstantnu uključenost. Pored toga, ličnost i stil preduzetnika ili vlasnika pomažu u oblikovanju odluka (Sadler-Smith et al., 2003).

Istraživanja koja su tretirala problematiku konkurentske prednosti malih firmi su dosljedno naglašavala važnost marketinga, strategijskog pozicioniranja i preduzetništva kao ključnih faktora u opstanku i razvoju kompanija. Sposobnost identifikacije i funkcionisanja u određenoj tržišnoj niši omogućava kompaniji da iskoristi niz specijalizacija i tako kreira zaštitu od većih konkurenata. Ipak, uprkos široko prihvaćenom značaju marketing koncepta, precizne marketing aktivnosti i kompetencije koje najviše doprinose poslovanju moraju se identifikovati i posebno definisati isključivo za mala i srednja preduzeća (Walsh & Lipinski, 2009).

Organizacija marketinga u malim kompanijama je okarakterisana kao neformalna, fleksibilna, nestrukturirana, spontana, reaktivna, izgrađena na bazi industrijskih normami i usklađena sa njima (Gilmore, Carson & Grant, 2001). Stokes, pored toga, navodi da se u malim firmama marketing koristi *ad hoc* i da se malo pažnje posvećuje planovima, strategijama i analizama (Stokes, 2000). Ovo je u suprotnosti sa marketingom u velikim firmama, gdje je organizacija formalnija, planska i dobro strukturirana. Jedan od razloga za ovu razliku je taj što male firme imaju određena ograničenja, prvenstveno u pogledu ograničenih finansijskih sredstava i ljudskih resursa (Gilmore, Carson & Grant, 2001). Uprkos razlikama, primijećeno je da se osnovni marketinški koncepti, kao što su: segmentacija, usmjerenost prema kupcima, targetiranje, pozicioniranje i traženje konkurentske prednosti primjenjuju kako na mala, tako i na velika preduzeća (Hogarth-Scott, Watson & Wilson, 1996). Još su Denison i

McDonald (1995) istakli da su kompanije koje su prihvatile marketing orijentaciju, kao i one koje imaju kompetentan marketing sektor u smislu kvaliteta ljudskih resursa, ostvarivale bolje performanse, koje se ogledaju kroz tržišno učešće i ROI.

Teorijski model uloge i relevantnosti marketinga u malim i srednjim kompanijama dali su *Simpson i Taylor (2002)*. U zavisnosti od uloge marketinga, koja može biti manja i veća, kao i od njegove relevantnosti koja se mjeri istom skalom, mogu se definisati četiri tipa organizacije marketinga u malim i srednjim preduzećima, i to: dominantna marketing organizacija, organizacija vođena marketingom, nezavisna marketing organizacija i slaba marketing organizacija (Simpson & Taylor, 2002). Pregled modela dat je na šemi koja slijedi.



Šema 10: Model uloge i relevantnosti marketinga u malim i srednjim preduzećima

Izvor: Simpson & Taylor (2002)

Model opisuje ideju ostvarivanja balansa između internih potreba organizacije i zahtjeva eksternog konkurentskog okruženja. Međutim, pristup marketingu od strane malih i srednjih preduzeća mnogo je kompleksniji nego što model može predstaviti, s obzirom na dodatne faktore koji utiču na organizaciju, a predstavljeni su na početku drugog poglavlja. Ovim modelom su predstavljeni osnovni zahtjevi koje svaka od kategorija marketing organizacije treba da ispuni.

U organizaciji vođenom marketingom, marketing je vrlo važan za uspjeh preduzeća i igra bitnu ulogu u izboru strategijskog pravca organizacije. Organizacija vođena marketingom treba da ima marketing odjeljenje, marketing bazu podataka,

aktivan biznis plan, marketing predstavnika na najvišem nivou menadžmenta (Simpson & Taylor, 2002).

U dominantnoj marketing organizaciji marketingu se daje vodeća uloga u procesu kreiranja strategije, dostupna su mu značajna finansijska sredstva ali nijesu potrebna zbog karakteristika tržišta koje opslužuje kompanija. To je nebalansiran ili neusklađen pristup, koji može predstavljati nepotreban teret organizaciji. Ovakva organizacija obično opslužuje tržište samo kroz saradnju sa lokalnom vlašću ili prodaje proizvode mnogo većoj kompaniji koja je glavni ili jedini kupac organizacije. Stoga, marketing se može posmatrati kao nepotreban teret, osim ako kompanija nema aspiracije za diverzifikacijom pa da, pomoću marketinga, predstavi neki novi biznis i da na taj način pređe u marketingom vođenu organizaciju.

Slaba marketing organizacija je pristup marketingu od kojeg se očekuje da zadrži postojeću tržišnu poziciju. Zapravo, marketing je vrlo važan za opstanak organizacije u dugom periodu, ali organizacija ne posvećuje dovoljno pažnje marketing naporu i aktivnostima, zbog čega je ona neusklađena sa potrebama okruženja. Na primjer, u takvim organizacijama je prisutna prodajna orijentacija, koja svoju ponudu može diferencirati samo putem cijene i nijednim drugim atributom proizvoda ili usluge. One nemaju marketing odjeljenje, obično se samo jedan zaposleni bavi marketingom ili autorsuju jednostavne marketing zadatke.

Marketingu se u nezavisnoj marketing organizaciji ne pridaje značaj i nema važnu ulogu u njenom opstanku. Balans u ovom konceptu postoji. Ovaj oblik organizacije posluje u istom okruženju kao dominantna marketing organizacija, ali za razliku od nje ne preuzimaju marketing aktivnosti kad im nijesu potrebne za tržišni uspjeh, zbog odsustva konkurencije. Osnovna slabost ovog pristupa ogleda se u činjenici da uspjeh kompanije zavisi od saradnje sa velikim kupcem, a da pritom nemaju alternativnu strategiju.

Iz dosadašnjeg razmatranja može se zaključiti da ne postoje samo razlike između marketing organizacije malih i velikih kompanija, već se i u okviru malih i srednjih kompanija mogu utvrditi određene razlike. Važno je naglasiti da je modalitet

organizacije marketinga determinisan sljedećim faktorima, i to: veličinom kompanije, djelatnošću, opsluživanim tržištem, intezitetom konkurencije i tehnologijom.

Prodajni koncept je kod većine mikro preduzeća primaran u odnosu na marketing i u njima je za marketing aktivnosti propisana referentska pozicija. Za razliku od njih, u većini malih preduzeća u organizacionoj strukturi postoji marketing sektor, što predstavlja platformu za primjenu sveobuhvatnog marketing koncepta. U varijanti posebnog sektora koji je pod uticajem komercijalnog koncepta, uloga marketinga se izjednačava sa ostalim poslovnim funkcijama a vlasnik preduzeća rukovodi radom poslovnih funkcija. Na razvijenim tržištima, mala preduzeća najčešće pristupaju funkcionalnoj organizaciji marketinga u kojoj su angažovani eksperti za pojedine marketing funkcije (područja), a odgovorni su menadžeru marketing sektora, koji je u malom preduzeću zadužen i za koordinaciju sa ostalim sektorima (proizvodnja, finansije, istraživanje i razvoj, ljudski resursi).

Holistički pristup je najrazvijeniji modalitet organizacije marketinga u malom preduzeću. Na taj način, marketingu se dodjeljuje koordinirajuća ili kontrolna uloga u odnosu na ostale funkcije s ciljem promjene organizacione kulture u pravcu prihvatanja marketinške koncepcije od strane svih članova organizacije. Na taj način, u osnovi holističkog marketinga je fokus na jedinstveno i zajedničko djelovanje svih poslovnih funkcija i sektora odnosno na kreiranje i isporuku vrijednosti potrošačima. Ovakva logika marketinškog koncepta, prodajnim aktivnostima u malom preduzeću pridaje sekundaran značaj i svrstava prodaju u isti ravan sa ostalim marketing aktivnostima.

U istraživanju koje su sproveli *Walsh* i *Lipinski*, navedeno je da je uticaj marketinga veći u kompanijama koje se bave potrošačkim dobrima, u odnosu na kompanije koje nude industrijska dobra, zbog činjenice da ove kompanije ulažu više u oglašavanje, čime marketing dobija na značaju (Walsh & Lipinski, 2009). Osim oglašavanja, marketing funkcija bi trebalo da obuhvati istraživanje tržišta ili bar praćenje trendova, tržišnu distribuciju, savremene promotivne aktivnosti, formiranje cijena, odabir asortimana i segmentaciju tržišta, međutim, rijetka su mala preduzeća koja imaju specijaliste i izvršioce za sve navedene marketing aktivnosti (Macura, 2009). Često se samo dio tih aktivnosti koncipira u preduzeću, a njihova operacionalizacija prepušta specijalizovanim agencijama.

Na osnovu navedenog, pogrešno bi bilo donositi odluku o razvijenosti marketinga u sektoru malih i srednjih preduzeća na osnovu toga da li imaju u organizacionoj strukturi marketing sektor ili ne. Ukoliko je marketing pristup zastupljen integralno kod svih članova organizacije, i organizaciona kultura je izgrađena na stavovima i vrijednostima koje potrošači percipiraju, pa, bez obzira na to da li malo preduzeće ima marketing sektor u organizaciji, takvo preduzeće smatramo marketing vođenom organizacijom.

Iz ugla zastupljenih marketing aktivnosti takođe postoje značajne razlike u okviru ovih preduzeća. *Reijonen* je (2010) sprovedla empirijsku studiju o percepcijama marketinga u malim i srednjim organizacijama u pogledu: marketinga kao filozofije, strategije, taktike i metoda i marketing obavještanja. U manjim preduzećima, marketing je bio baziran na oglašavanju, dok je u srednjim bio svakodnevna aktivnost i integralni dio poslovnih operacija.

Kao što je ranije navedeno, generalno su marketing aktivnosti u malim i srednjim preduzećima pod snažnim uticajem ličnosti i stila vlasnika ili direktora, pa se na taj način definiše njihov odnos prema konkurentima, kupcima i ukupnom poslovnom okruženju. Uz to, s obzirom na izazove koje predstavljaju ograničeni uslovi rasta i konkurenti bogati resursima, mala i srednja preduzeća se takmiče koristeći, pored usvajanja fleksibilnih poslovnih struktura, strategija i kulture, kombinaciju inovacija i pionirskih sistema. Inovativnost je, stoga, najznačajniji faktor koji ova preduzeća mogu koristiti za kompenzaciju bilo kakvih nedostataka zbog svoje veličine i može se definisati u smislu njegove prirode, kontinuiteta, atributa i stepena inovacija (O'Dwyer, Gilmore & Carson, 2009). Dakle, mala i srednja preduzeća mogu ostvariti održivu konkurentsku prednost podstičući marketing orijentaciju koja je umjerena ka stvaranju inovacija, kao ključnog faktora profitabilnosti, dugoročnog rada i opstanka na tržištu.

U skladu s navedenim karakteristikama organizacije marketinga malih i srednjih preduzeća, mogu se definisati osnovne prednosti koje male kompanije imaju pri organizaciji marketing funkcije (Gutić & Bačelić, 2010):

- ✓ Veća sposobnost kontrole tržišnih tokova i odnosa sa kupcima, kao i marketing aktivnosti kojima se kreira zadovoljstvo potrošača;

- ✓ Brzo donošenje operativnih odluka u marketingu prema tržišnim segmentima;
- ✓ Fleksibilnost pristupa tržištu, kupcima i potrebama;
- ✓ Stvaranje uslova za jednostavniju primjenu sistema motivacije zaposlenih;
- ✓ Neformalni karakter omogućava kvalitetniju komunikaciju u sektoru i između sektora.

Dakle, primjena marketinga u malim preduzećima znatno je drugačija od primjene u velikim organizacijama, s obzirom na razlike u budžetu, raspoloživim ljudskim resursima, kreativnosti i strategiji.

U narednom dijelu rada biće predstavljena organizacija marketinga u velikim kompanijama, kroz konkretne forme i modele definisane prema stepenu centralizacije.

2.5. Organizacija marketinga velikih preduzeća

Svi navedeni nedostaci u pogledu resursa koji karakterišu mala i srednja preduzeća predstavljaju prednosti, odnosno snage velikih organizacija. S tim u vezi, veći raspoloživi budžet, kvalitetni ljudski resursi i precizno definisana strategija odlike su velikih kompanija. Marketing u velikim organizacijama često je strukturiran i definisan u formi posebnog odjeljenja, što ga čini manje fleksibilnim u odnosu na marketing u malim organizacijama.

Najjednostavniji oblik marketing organizacije formira se kroz funkciju prodaje, koja je, pored računovodstva, proizvodnje, nabavke i finansija organizovana na korporativnom nivou (Gutić & Bačelić, 2010). U okviru funkcije prodaje, često se obavljaju funkcije promocije i istraživanja tržišta, te ovo čini jednostavni oblik organizovanja marketing funkcije. Razvijanjem kompanije, mijenja se organizacioni oblik marketing funkcije, pa se, pored prodaje, formiraju i druga odjeljenja, poput odjeljenja za oglašavanje, odnose sa javnošću, istraživanje tržišta i druga, kao i odvojeno odjeljenje za marketing. Konačno, najviši oblik orgnizacije marketing funkcije u kompaniji podrazumijeva model u kome se marketing izdvaja kao najznačajnija funkcija, kojoj su podređene sve ostale funkcije u preduzeću.

U dijelu rada koji slijedi biće predstavljena organizacija marketinga u velikim organizacijama, klasifikovana prema stepenu centralizacije, i to: potpuno

decentralizovana organizacija marketinga, potpuno centralizovana, kao i kombinovana organizacija marketinga.

Kada preduzeće odlučuje o centralizaciji ili decentralizaciji marketing aktivnosti polazi od strukture preduzeća. Decentralizovane organizacije najčešće nude više proizvoda ili usluga, sa malo sličnosti između onoga što je ponuđeno, što zahtijeva različite menadžerske timove, od kojih svaki ima svoje kupce, pristupe marketingu, inicijative i strategiju određivanja cijena. Centralizovane organizacije, s druge strane, imaju jedinstveni imidž brenda, postoji velika sličnost između proizvoda ili usluga (AMA, 2017).

Drugi faktor koji može uticati na odluku o nivou centralizacije je priroda ponude same organizacije. Kompanije usmjerene ka uslugama imaju tendenciju da koriste strategiju kombinovane organizacije marketinga, odnosno korišćenja određenog stepena centralizacije i decentralizacije marketinških aktivnosti. Na ovaj način se obezbjeđuje sloboda za svaku poslovnu jedinicu da radi nezavisno, ali konačna odluka ostaje u rukama centralnog odjeljenja za marketing. Proizvodne organizacije, s druge strane, imaju tendenciju da pristupe centralizovanom marketing pristupu, gdje se komunikacija sa klijentima inaugurira na nivou brenda, a na takav način se dobija i povratna informacija od strane kupaca (AMA, 2017).

Filip Wouters, potpredsjednik marketinga kompanije Microsoft, predstavio je kriterijume za izbor centralizacije odnosno decentralizacije organizacije marketinga. Prikaz kriterijuma dat je u tabeli koja slijedi.

Tabela 11: Kriterijumi za centralizaciju ili decentralizaciju marketing organizacije

Kriterijum	Centralizacija	Decentralizacija
Geografski prostor	Internacionalni i globalni brendovi	Lokalni brendovi
Brend	Multi-brend inicijative	Jedan brend ili prilagođeni proizvod (po narudžbini)
Sentiment (osjećanje)	Standardizovani proizvodi i ekonomija obima	Proizvodi koji izazivaju osjećaj nacionalnog ili regionalnog ponosa
Osobine, partnerstva i sponzorstva	Globalna sponzorstva (Olimpijske igre, svjetska prvenstva, F1) i plasiranje proizvoda	Lokalna sponzorstva
Troškovna sinergija	Nabavka, pakovanje,	Visoke uvozne dažbine i troškovi

	proizvodnja, mediji	transporta
Standardizacija pristupa	Istraživanje, skup vještina, menadžment	Promocija, cjenovna politika
Kontrola	Odgovara se rukovodiocu specifične funkcije	Odgovara se lokalnom generalnom menadžeru

Izvor: Bouwmeester (2015)

Pitanje centralizacije ili decentralizacije često se postavlja kada kompanije šire geografski opseg i obuhvat. Kompanija najčešće počinje sa lokalnim pristupom i tako pokriva nekoliko tržišta efikasno, međutim, kada plasman proizvoda otpočne na sve više međunarodnih tržišta, organizacija treba da donese odluku o stepenu centralizacije odnosno decentralizacije. Upravo je zbog toga geografski prostor na kome nastupa prvi kriterijum prema kome se određuje željeni stepen centralizacije marketinga. U narednom dijelu rada biće predstavljene osnovne karakteristike kako decentralizovane i centralizovane, tako i kombinovane marketing organizacije u velikim kompanijama.

2.5.1. Potpuno decentralizovana organizacija marketinga

Kada se u kompaniji sprovede potpuna decentralizacija marketinga, svaka članica poslovnog sistema dobija u potpunosti zaokružene sve marketing funkcije unutar organizacije (Gutić & Bačelić, 2010). Dakle, svaka članica poslovnog sistema ili strategijska poslovna jedinica ima sopstvenu marketing organizaciju. Ovakav model marketing organizacije prikazan je na šemi br. 11.



Šema 11: Model potpuno decentralizovane marketing organizacije

Izvor: Gutić & Bačelić (2010)

Određene prednosti karakterišu ovaj model organizacije marketinga, posebno u situaciji kada različite članice poslovnog sistema imaju različite ciljeve, zadovoljavaju potrebe različitih ciljnih grupa i, generalno – različitih tržišta. S tim u vezi, ova organizacija marketinga omogućava visoku specijalizaciju marketinga u odnosu na: pojedinačnu teritoriju, kupce i proizvod/tehnologiju. Osim toga, omogućena je adekvatna komunikacija u okviru zasebnih marketing funkcija, kao i kvalitetna i efikasna kontrola sprovođenja planova.

Međutim, nedostaci koji karakterišu ovaj model ogledaju se u neefikasnosti u pogledu troškova s obzirom na to da se svakoj članici u poslovnom sistemu organizuje posebna funkcija i tako se dupliraju ljudski resursi. Takođe, određene marketing aktivnosti, poput planiranja promocije ili istraživanja tržišta, sprovode se odvojeno u svim jedinicama, tako da su potrebni značajni finansijski izdaci. Iako je omogućena efikasna komunikacija unutar svake funkcije, koordinacija i komunikacija između odvojenih marketing funkcija pojedinačnih jedinica je otežana zbog potencijalnih konflikata uzrokovanih različitim ciljevima na nižem nivou. Ovaj problem koordinacije poslovnih aktivnosti dovodi do otežanog ostvarenja strategije na nivou korporacije kao cjeline s obzirom na to da se svaka marketing funkcija fokusira na ostvarenje ciljeva sopstvene članice sistema. Time se stvara tzv. “kratkovidost” - kada pojedinačne funkcije nisu u mogućnosti da vide širu sliku tržišta i njegovih zahtjeva.

Na kraju, decentralizovana organizacija marketinga se preporučuje ukoliko organizacija:

- ✓ posluje u turbulentnom okruženju, čije su promjene jakog inteziteta;
- ✓ plasira proizvode koji izazivaju osjećaj nacionalnog ili regionalnog ponosa;
- ✓ konkurentsku prednost postiže strategijom diferenciranja i karakteristična je za individualne brendove i proizvode po narudžbi;
- ✓ uspostavlja partnerstvo sa lokalnom zajednicom i sponzorise lokalne događaje;

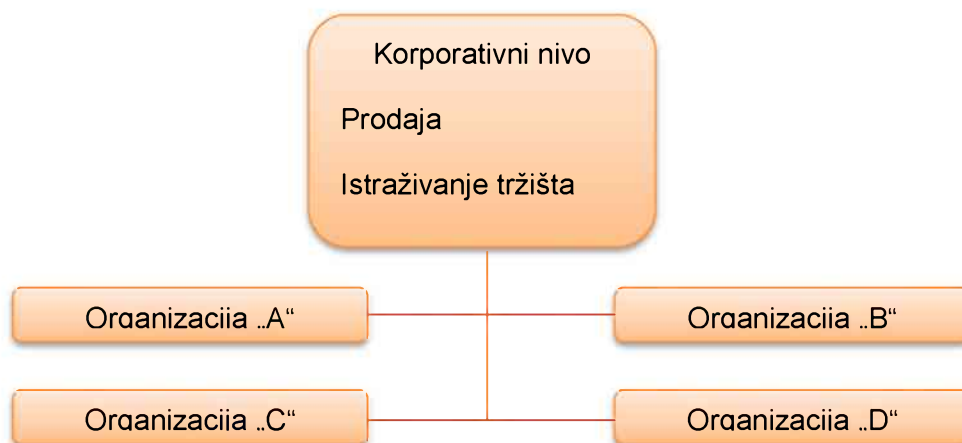
- ✓ zasniva sistem kontrole u kome se odgovara menadžeru tog područja.

Jedna od globalnih kompanija čiji je marketing najvećim dijelom decentralizovan je *Inditex grupa*. U svom asortimanu trenutno ima osam brendova i to: *Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home i Uterque*. Oni se pojavljuju na tržištu nezavisno i svaki ima različito ciljno tržište. S tim u vezi, marketing aktivnosti su delegirane timovima na nivou brendova, koji kreiraju marketing strategiju i organizuju njenu uspješnu implementaciju na različitim geografskim područjima.

U dijelu rada koji slijedi biće predstavljena potpuno centralizovana organizacija marketinga velikih kompanija.

2.5.2. Potpuno centralizovana organizacija marketinga

Potpuno centralizovana organizacija marketinga, za razliku od decentralizovane, podrazumijeva postojanje samo jedne, središnje marketing organizacije za sve članice poslovnog sistema. Šematski prikaz modela centralizovane organizacije marketinga dat je u nastavku.



Šema 12: Model potpuno centralizovane marketing organizacije

Izvor: Gutić & Bačelić (2010)

Kao što se može uočiti sa šematskog prikaza, marketing se organizuje na korporativnom nivou, pa jedna marketing funkcija pokriva sve djelove organizacije, odnosno sve članice poslovnog sistema. Na ovaj način omogućava se jednostavnije praćenje realizacije stratejskih ciljeva, kao i koordinacija u okviru cijele organizacije.

Osnovne prednosti centralizacije su: bolje usklađivanje marketing procesa i stvaranje veće (globalne) konzistentnosti. Takođe, ovaj model organizacije stvara povećan nivo kompetencije marketing organizacije i omogućava kreiranje najbolje prakse, a osim toga, povećava se sinergija i efikasnije se adresiraju strategijska pitanja. Međutim, putem fokusiranja na značajna strategijska pitanja, lokalne mogućnosti često ostaju netaknute i stvaraju mogućnosti za tržišne učesnike koji će targetirati tu nišu. Centralizacija često stvara jaz između nadležnosti lokalne i centralne organizacije. Generalno, ono što čini prednosti kod decentralizovanog modela predstavljenog u prethodnom poglavlju, kod ovog modela predstavlja nedostatke, i obratno.

Centralizovanje marketing organizacije usmjerava budžete, marketing inicijative i marketing talente ka kupcima, gdje su marketing strategije vezane za ROI, pa postoji veća odgovornost u ispunjavanju prodajnih ciljeva organizacije i ostvarivanja profita. Konačno, sve zavisi od klijenata, tržišta na kojem posluje kompanija, prirode proizvoda ili usluge i drugih nepredviđenih elemenata koji su značajni samo za donosiocje odluka, i to prilikom donošenja konkretnih odluka o stepenu centralizacije (AMA, 2017).

Na kraju, centralizovana organizacija marketinga se preporučuje ukoliko organizacija:

- ✓ posluje u stabilnom okruženju, čije su promjene rijetke i slabog inteziteta;
- ✓ posjeduje globalne proizvode sa standardnim karakteristikama i međusobno slične;
- ✓ konkurentsku prednost postiže strategijom vođstva u troškovima i koristi efekte ekonomije obima;
- ✓ uspostavlja partnerstvo i sponzorise globalne događaje;
- ✓ zasniva sistem kontrole u kome se odgovara rukovodiocu specifične funkcije, a ne lokalnom menadžeru.

Američki proizvođač aviona *Boeing* je primjer velike kompanije koja ima centralizovane marketing aktivnosti. I pored činjenice da u kompaniji imaju organizovane divizije za izradu različitih proizvoda (komercijalni avioni, luksuzni avioni za privatne letove, produženi avioni za kontejnerski prevoz, helikopteri i razne

vrste odbrambenih sistema), marketing aktivnosti su centralizovane. Takav organizacioni dizajn je posljedica strategije koja ima u fokusu bezbjednost kao jedno od najvažnijih korporativnih pitanja.

2.5.3. Kombinovana organizacija marketinga

Kombinovana organizacija marketinga postoji kada se određene marketing funkcije centralizuju, dok se druge decentralizuju. Na ovaj način se pronalazi kompromis između dvije krajnosti, navedene u prethodna dva poglavlja. Najčešće se centralizuju stratezijske marketing funkcije, a decentralizuju operativne, čime se prevazilazi problem nedovoljnog fokusa na stratezijske ciljeve. Kombinovanim modelom, dakle, stratezijske marketing funkcije (marketing planiranje, kontrola, istraživanje tržišta, promocija, razvoj proizvoda, upravljanje ljudskim resursima i sl.) organizovane su na korporativnom nivou, tj. na nivou poslovnog sistema kao cjeline. S druge strane, operativne marketing funkcije, poput prodaje, odnosa sa javnošću, servisa i distribucije obavljaju se od strane svake članice sistema - prema posebnim specifičnostima i karakteristikama (Gutić & Bačelić, 2010). Šematski prikaz modela dat je u nastavku.



Šema 13: Kombinovana marketing organizacija

Izvor: Gutić & Bačelić (2010)

Pomenuti autori, kao najznačajnije prednosti ovog modela ističu:

- ✓ transparentno vođenje i realizacija strategijskih funkcija marketinga na nivou cijelog poslovnog sistema;
- ✓ efikasnije korišćenje kadrovskih potencijala jer ne postoji dupliranje funkcija;
- ✓ optimizacija troškova marketinga i omogućavanje efikasnije kontrole troškova.

S druge strane, nedostaci koje se ističu u ovom modelu su (Gutić & Bačelić, 2010):

- ✓ otežano definisanje i razdvajanje strategijskog od operativnog nivoa, a da to razdvajanje ne donese određene štete umjesto koristi;
- ✓ onemogućena specijalizacija zaposlenih u okviru centralizovanih marketing funkcija prema specifičnostima svake članice poslovnog sistema;
- ✓ otežana koordinacija između strategijskih i operativnih funkcija;
- ✓ postojanje problema u protoku informacija između strategijskog i operativnog nivoa marketing funkcija;
- ✓ otežano definisanje odgovornosti za propuste i neuspjehe, kao i za uspješno sprovedene marketing programe.

Odjeljenja za marketing obično imaju kombinaciju centralizovanih i decentralizovanih operacija. Međutim, ponekad je bolje decentralizovati operacije da služe organizaciji kada komuniciraju ključne prednosti svakog od svojih proizvoda ili usluga samostalno, radi očuvanja identiteta i individualnosti. Osim toga, na ovaj način bi se osiguralo jasno informisanje klijenata o osnovnim prednostima proizvoda ili usluga, bez negativnog uticaja na osnovni brend.

Tako, na primer, kompanija *Unilever* ima različite strategijske poslovne jedinice koje variraju od proizvoda za ličnu higijenu, osvježenja, deterdženata. Kada bi *Unilever* nametnuo imidž glavnog brenda na svakoj strategijskoj poslovnoj jedinici, kupci bi bili zbunjeni upoređivanjem upotrijebljenih proizvoda i kompanije koja ih proizvodi. Tako su u svojim TV oglasima, kada su postali svjesni smanjene snage glavnog brenda, počeli prikazivati logotip *Unilever* na kraju svakog TV oglasa kako bi kreirali asocijacije povezivanja, međutim, bez direktnog povezivanja strategijskih poslovnih jedinica sa glavnim brendom.

Još jedan primjer kompanije koja koristi kombinovanu strategiju centralizovanog i decentralizovanog marketinga je *Al Futtaim*. Organizacija posjeduje različite kompanije koje se bave različitim djelatnostima - kao što su djelovi za automobile, modna industrija, nekretnine i građevinarstvo, kao i druge operacije zajedničkog ulaganja na lokalnom i međunarodnom nivou (AMA, 2017). *Al Futtaim* ima kombinovani pristup marketingu, pri čemu ističe kako brendirani imidž glavne kompanije, tako i poslovnih jedinica, tako što svaka povećava vrijednost sopstvene jedinice i ostalih jedinica.

Jednom definisana, organizacija marketinga je podložna promjenama, zbog čega je neophodno efikasno upravljanje i unapređivanje iste. Sljedeći dio rada tretira problematiku unapređenja unutrašnje organizacije marketinga kroz upravljanje ljudskim resursima, informacionim tehnologijama i slično.

2.6. Proces unapređenja unutrašnje organizacije marketinga

Uopšteno govoreći, marketing se u domenu fizičkih proizvoda fokusirao na eksterne kupce. Često je implementacija marketinga postignuta usvajanjem nekog oblika organizacije koja uključuje odjeljenje za marketing. Ovo se često organizuje uz linije upravljanja brendom ili proizvodima, sa menadžerima brendova odgovornim za implementaciju marketinških planova usmjerenih na kupce izvan organizacije (Ewing & Caruana, 1999). Međutim, uspješno preduzeće prvo mora „prodati“ proizvod svojim zaposlenim, a tek onda eksternim kupcima. Zagovornici ovog pristupa navode da će eksterni kupci jednostavnije i brže prihvatiti proizvod kada su ga zaposleni prihvatili i ocijenili kao kvalitetan (Rosenblunth & Peters, 1992). Stoga su upravo zaposleni prva ciljna grupa prema kojoj treba usmjeriti marketing napore, a sve u cilju unapređenja unutrašnje organizacije marketinga.

Ljudski resursi, kako njihova radna, tako i poslovna funkcija, tradicionalno se posmatraju kao trošak koji se minimizira i potencijalni izvor povećanja efikasnosti. Dvadeset godina unazad, vrlo rijetko su odluke u vezi sa ljudskim resursima smatrane kao izvor stvaranja vrijednosti. *Becker* i *Gerhart*, kao jedni od začetnika istraživanja o značaju ljudskih resursa, dali su teorijski doprinos kroz sistem upravljanja ljudskim resursima kao jedinstvenim izvorom trajne konkurentske prednosti (Becker & Gerhart,

1996). U narednom dijelu rada biće opisan značaj internog marketinga i ljudskih resursa, kao i informacionih tehnologija, kako bi se realizovao prvi korak optimizacije i kroz njen unutrašnji segment.

2.7. Koordinacija marketinga sa ostalim funkcijama u preduzeću

Odjeljenje marketinga mora da koegzistira i radi u koordinaciji sa drugim odjeljenjima unutar organizacije, a marketing funkcija treba da komunicira sa ostalim funkcijama i odjeljenjima. Uspjeh marketing odjeljenja zavisi od vještine menadžera marketinga da u harmoniji radi sa ključnim ljudima iz različitih funkcionalnih odjeljenja, posebno sektora za istraživanje i razvoj, proizvodnog odjeljenja, odjeljenja finansija i ljudskih resursa. U principu, sve poslovne funkcije treba da komuniciraju harmonično kako bi ostvarile sveukupne ciljeve kompanije. Međutim, u praksi, međuresorni odnosi često karakterišu rivalitet i nepovjerenje. Neki konflikti proističu iz razlika u mišljenju o tome šta je u najboljem interesu kompanije, neki od stvarnog trejdo-fa između dobrobiti odjeljenja i blagostanja cijele kompanije, a neki od stereotipa i predrasuda. Ako preduzeće prihvati da marketing ima komunikacionu ulogu između kompanije i spoljnog svijeta i da je fokusiran na kupce kako bi im pružio ono što žele, jasno je da je sistemska interakcija sa drugim odjeljenjima poželjna za postizanje organizacionih ciljeva (Brassington & Pettitt, 2007). U savremenom okruženju svaka poslovna funkcija ima potencijalni uticaj na zadovoljstvo kupaca, a prema marketing konceptu, sve funkcije treba da misle na kupce i rade zajedno kako bi zadovoljili njihove potrebe i očekivanja.

Kompanije treba da razviju uravnoteženu orijentaciju u kojoj marketinške i druge funkcije zajednički utvrđuju ono što je u interesu kompanije. Rješenja uključuju zajedničke seminare kako bi razumjeli stavove drugih, zajedničke komisije i osoblje, programe razmjene osoblja i analitičke metode kako bi se odredio najprofitabilniji tok akcije (Citeman, 2007). Na ovaj način, svaka funkcija razumjeće operativnu logiku druge, pa će se kroz koordinaciju i saradnju izbjeći formiranje stereotipa i potencijalni konflikt. Koordinacija može biti ostvarena kroz niz mehanizama, uključujući veze hijerarhijskog izvještavanja, informacione sisteme, kros-funkcionalne timove, matrične strukture i koordinatorske pozicije (Homburg, Workman & Jensen, 2000).

Većina proizvodnih preduzeća ima odjeljenje za proizvodnju, u kome rade stručnjaci za proizvodnju i operacije, a koji su uglavnom tehničke struke i razmišljaju o produktivnoj upotrebi ljudi i mašina. Stoga, ovo odjeljenje nije u dovoljnoj mjeri orijentisano prema tržištu, iz čega proizilaze određene nesuglasice sa sektorom marketinga. Jedna od takvih je, na primjer, težnja proizvodnje za kreiranje standardizovanog proizvoda, dok marketing zahtijeva česte modifikacije i različite modele (Christopher & Tang, 2010). Takođe, marketing traži lansiranje proizvoda u što kraćem roku, dok proizvodnja želi da osigura funkcionalnost proizvoda kroz testove kako bi smanjili broj potencijalnih reklamacija. Prepoznati konflikti između proizvodnje i marketing sektora smatraju se posljedicom postojanja različitih supkultura. Supkulturu treba shvatiti kao određeni sistem vrijednosti, vjerovanja, normi i simbola karakterističnih za manju grupu zaposlenih u organizaciji (Janićijević, 2008). S obzirom na to da ove poslovne funkcije imaju različite ciljeve, različitu ulogu u kompaniji, različite probleme i različitog su profila, česta je pojava da su u organizaciji prisutne proizvodna i marketing supkultura. Njihovo postojanje otežava koordinaciju između ovih poslovnih funkcija, pa zbog loše saradnje često izostaju rezultati. Saradnja marketinga sa menadžmentom operacija neophodna je iz više razloga:

- ✓ Koordinacija sa istraživanjem i razvojem kako bi se zadovoljile trenutne i buduće potrebe klijenata;
- ✓ Potreba da se proizvod izradi prema specifikacijama kvaliteta i dizajna koje propisuje potrošač;
- ✓ Potrebe da se obim naloga koji generiše marketing zadovolji u vremenskom rasporedu koji je potreban za isporuku.

S druge strane, koordinacija sa sektorom finansija neophodna je zbog obezbjeđivanja neophodnog budžeta za istraživanje, promociju i distribuciju. Finansijsko odjeljenje traži strogu kontrolu troškova, precizno definisan budžet, strožije kontrole kredita i kraće cikluse plaćanja, dok marketing teži suprotnom. Osim toga, sektor finansija nalaže da se cijena formira tako da pokrije sve troškove, dok marketing cijenu koristi strateški - u cilju razvoja tržišta. Zbog navedenih potencijalnih nesuglasica, koordinacija između sektora je neophodna, a uz adekvatno primijenjenu marketing orijentaciju izbjegavaju se svi konflikti.

Veza između marketinga i odjeljenja za upravljanje ljudskim resursima naglašena je u prethodnim djelovima rada. Selekcija i regrutacija kvalitetnog osoblja, kao i njihov trening u nadležnosti su sektora ljudskih resursa, a marketing zahtijeva da se sve aktivnosti sprovode na visokom nivou kako bi se osigurao prijem najkvalitetnijeg kadra koji će pratiti potrebe tržišta. Angažovanje zaposlenih u sektoru prodaje od posebnog je značaja s obzirom na direktan kontakt sa kupcima i potencijal obezbjeđivanja pravovremenih informacija.

Osnovni i najčešće zastupljeni mehanizmi koordinacije marketing funkcije sa ostalim sektorima su:

- ✓ *Hijerarhija* - najstariji oblik koordinacije u organizacijama (Petković, Janićijević & Milikić-Bogićević, 2010). U osnovi ovog mehanizma su odnosi nadređenosti i podređenosti između viših i nižih nivoa menadžmenta u organizaciji. Sa promjenom organizacionog dizajna ovaj mehanizam gubi na značaju, a prednost se daje standardizaciji a kasnije organizacionoj kulturi i neposrednom komuniciranju;
- ✓ *Procedure*. Kreiranjem pravila i procedura, koji su prihvaćeni u organizaciji i van nje, značajno se olakšava komunikacija i kontrola aktivnosti (Mintzberg, 1979). Ovi mehanizmi su široko prihvaćeni zbog činjenice da se u organizacijama može standardizovati sve, od inputa, autputa, procesa komuniciranja, procesa odlučivanja i sistema informisanja. Osnovni nedostatak je što procedure i pravila smanjuju fleksibilnost organizacije, čime se može ugroziti opstanak kompanije;
- ✓ *Neposredno komuniciranje*. Komunikacija je ključ uspješne koordinacije (Petković, Janićijević & Milikić-Bogićević, 2010). Ovaj mehanizam se primjenjuje i preduzetničkim organizacijama, ali i u velikim kompanijama, u kojima je prisutna timska organizacija. Neposredno komuniciranje kroz timove podstiče kreativnost, čime se otklanjaju nedostaci prethodnih mehanizama.

I pored činjenice da su navedeni mehanizmi koordinacije godinama bili efikasni u raznim oblicima organizacija i da danas imaju široku primjenu, savremeni menadžeri smatraju da se uspješno integrisanje organizacije može obezbijediti samo kroz razvijanje poželjne organizacione kulture (Petković, Janićijević & Milikić-Bogićević,

2010). (Uloga organizacione kulture u procesu izgradnje marketing organizacije izložena je u dijelu 2.3.2 ovog poglavlja.)

Tome u prilog ide stav *Druckera* koji je naveo da je marketing zapravo cijela kompanija s tačke gledišta kupca, pa je njegova uloga, kao strateške discipline koja podstiče većinu aktivnosti poslovanja, od izuzetnog značaja za organizaciju. Iako marketing funkciju obično obavlja specijalizovano odjeljenje, marketinško razmišljanje mora prožimati cijelu organizaciju. Razvoj efikasnog marketinškog plana zahtijevaće bliske veze sa drugim funkcionalnim područjima poslovanja. Uz efikasnu koordinaciju i razmišljanje svih funkcija o ciljevima cjelokupne organizacije, a ne isključivo o ciljevima sopstvenih odjeljenja, izbjegavaju se konflikti u organizaciji i osigurava se stvaranje vrijednosti za kupca.

3. Različiti modeli organizovanja marketinga

Proces optimizacije marketing aktivnosti uslovljen je, s jedne strane, makroorganizacionim faktorima, a s druge strane, unutrašnjom organizacijom, odnosno mikroorganizacijom marketinga. U ovom dijelu ćemo detaljno istražiti specifičnosti mikroorganizacije marketinga kroz analizu najzastupljenijih modela marketing organizacije u kompanijama.

3.1. Funkcionalni model

Funkcionalni model je najstariji model u menadžment teoriji i praksi. Funkcionalna organizaciona struktura je hijerarhijska organizaciona struktura u kojoj su ljudi grupisani po njihovoj oblasti specijalizacije. Ove ljude kontroliše funkcionalni menadžer koji ima stručnost u istoj oblasti. Ova stručnost mu omogućava da efikasno iskoristi vještine zaposlenih, što na kraju pomaže organizacijama u postizanju poslovnih ciljeva. Slično kao i kod organizovanja cjelokupne organizacije i marketing se dijeli prema funkcijama: prodaja, istraživanje tržišta, promocija, odnosi s kupcima, servis i sl. Međutim, postoji mali broj kompanija koje imaju sve navedene funkcije marketinga. Često se izvrši *outsourcing* određenog dijela marketing organizacije, pa tako na primjer, istraživanje tržišta ili određene promotivne aktivnosti u potpunosti sprovode specijalizovane organizacije. Na ovaj način kompanije smanjuju troškove, jer nemaju

stalno zaposlene radnike u ovim sektorima. Funkcionalna organizacija zasniva se na stručnom znanju i najviše koristi podjelu rada, što rezultira visokom efikasnošću i specijalizacijom.

Jednostavni funkcionalni model predstavlja najčešći oblik marketing organizacije u praksi. U ovom modelu neophodno je precizno određivanje hijerarhijskih odnosa i odgovornosti u okviru marketing organizacije kako bi se izbjegli potencijalni konflikti. Ovaj oblik organizacije sastoji se u sljedećem (Gutić & Bačelić, 2010):

- ✓ Model podrazumijeva grupisanje marketing aktivnosti i zaposlenih u marketingu prema funkcijama koje obavljaju;
- ✓ Cilj funkcionalnih modela je objedinjavanje srodnih poslova po sadržaju, cilju i značenju u homogene poslove;
- ✓ Pojednim poslovima u marketingu upravljaju specijalisti tih funkcija (promocija, istraživanje tržišta, odnosi s kupcima, prodaja), dok svi specijalisti odgovaraju direktoru marketing sektora;
- ✓ Glavna prednost je specijalizacija zaposlenih, a samim tim i veća efikasnost i veće mogućnosti za njihov profesionalni razvoj u funkciji koju obavljaju;
- ✓ Ključni nedostatak je u problemima koordinacije između specijalista, kao i to što niko konkretno ne odgovara za neki proizvod ili tržište, zbog činjenice da ne postoji specijalizacija za proizvode ili tržišta, odnosno segmente kupaca.

Ovakav oblik organizacije marketinga svojstven je kompanijama sa manjim ušim asortimanom i jednostavnim asortimanom, koje nastupaju na organičenom tržištu i koje karakteriše spor rast broja kupaca ili njihova slaba privrženost. Takođe, organizacije sa malim tržišnim učešćem i njegovim sporim rastom, kao i veoma izraženom konkurencijom mogu primijeniti ovaj model. Osim toga, ukoliko je organizacija kao cjelina organizovana funkcionalno, preporučuje se i organizacija konkretnih funkcija na sličan način.

Osnovne prednosti jednostavnog funkcionalnog modela organizacije marketinga su (Gutić & Bačelić, 2010):

- ✓ Stvaraju se različite mogućnosti za realizaciju inovacija i racionalizaciju u marketingu na bazi specijalizacije zaposlenih;

- ✓ Lakše se stiču nova znanja, sposobnosti i vještine kroz treninge i proces učenja u okviru homogenih grupa zaposlenih po određenim funkcijama;
- ✓ Ostvaruje se veći stepen identifikacije članova svakog tima unutar funkcija, što, zajedno sa zadovoljstvom u radu, utiče na manje fluktuacije zaposlenih;
- ✓ Funkcionalni model omogućava visoku motivaciju zaposlenih;
- ✓ Omogućeno je jednostavnije planiranje, organizovanje i kontrola realizacije marketing aktivnosti;
- ✓ Model je operativno efikasan, jer teži obavljanju rutinskih poslova koji ne zahtijevaju česte i nagle promjene.

S druge strane, najčešće navođeni nedostaci su (Gutić & Bačelić, 2010):

- ✓ Smanjivanje saradnje između službi unutar marketinga i izvan marketinga u preduzeću. Specijalisti za određene oblasti se vremenom zatvaraju u okvire svog resora, što umanjuje koordinaciju sa ostalim funkcijama. Važnost adekvatne koordinacije marketinga sa ostalim sektorima u preduzeću je izložena u naslovu iznad (2.7.). Međutim, i koordinacija unutar marketing sektora uslovljava efikasnost marketing aktivnosti. Tako na primjer, neusklađenost promotivnih kampanja sa aktuelnom ponudom, može dovesti do obmanjivanja kupaca i njihovog nezadovoljstva;
- ✓ Sporo je reagovanje na promjene koje dolaze iz marketing okruženja, posebno iz makro okruženja. Do ovog problema dolazi zbog centralizovanog odlučivanja i birokratskih barijera;
- ✓ Odgovornost za profit je uglavnom na direktoru marketing organizacije, ali ne i na menadžerima konkretnih marketing funkcija, zbog činjenice da je teško utvrđivanje doprinosa funkcijskih menadžera za dobitke ili gubitke;
- ✓ Zaposleni ne stiču znanja i vještine koje su van okvira njihovih funkcija, pa model ne daje veliku perspektivu ličnom razvoju zaposlenih;
- ✓ Postoji mogućnost različitih pogleda i pristupa jednom istom zadatku ili problemu od strane funkcionalnih menadžera (npr. menadžera prodaje i menadžera promocije);

- ✓ Menadžeri konkretnih marketing funkcija često su fokusirani samo na parcijalne interese, odnosno interese sopstvenih funkcija, a manje pažnje pridaju interesima cjelokupne organizacije i njenoj uspješnosti;
- ✓ Kratkovidost koja postoji u ovom slučaju smanjuje stepen inovativnosti i kreativnosti u marketingu, što može negativno uticati i na motivaciju zaposlenih.

Iz svega navedenog, može se primijetiti sličnost osnovnih karakteristika funkcionalnog organizovanja marketinga sa funkcionalnim principom organizovanja cijele kompanije. Njegova osnovna i nezaobilazna specifičnost je težnja ka centralizaciji u odlučivanju, čime se smanjuje potrebna fleksibilnost. Specijalizacija i operativna efikasnost ističu se kao najznačajnije prednosti.

Iako je navedeno da većina organizacija nema sve funkcije marketinga kako bi se kreirao razvijeni oblik ovog modela, to ne znači da se i manje marketing organizacije ne mogu organizovati na ovaj način. Naime, ukoliko u sklopu marketinga djeluju samo prodaja, promocija i odnosi sa kupcima, i ove tri funkcije mogu se organizovati u osnovni oblik funkcionalnog modela.

3.2. Diversifikovani model organizacije marketing funkcije

Suprotno funkcionalnom, diversifikovani model organizacije marketing funkcije teži decentralizaciji u odlučivanju. On se, u odnosu na izbor faktora prema kojim se definiše, može kreirati na više načina - geografska ili teritorijalna organizacija, zatim organizacija po kupcima i organizacija upravljanja proizvodima.

Geografska organizacija temelji se na organizaciji prodaje, ali i drugih marketing funkcija po načelu teritorije, bez obzira na to da li su to regije, veći gradovi ili drugo. Ovaj model primjenjuju kompanije koje svoju tržišnu aktivnost sprovode na geografski širokom području, pri čemu postoji pretpostavka da postoje značajne razlike u kupcima po regijama. Kao osnovne prednosti ovog modela navode se: formiranje marketing strategija po poznatim geografskim područjima, dobra koordinacija između marketing funkcija u okviru istog geografskog područja i visoka specijalizacija marketing osoblja za definisano područje. S druge strane, nedostaci geografske organizacije su: teško definisanje stepena samostalnosti regionalnog odjeljenja, odnosno definisanje stepena decentralizacije geografskih odjeljenja i otežana koordinacija

između marketing službi za pojedina tržišta. Zbog velike slobode odlučivanja regionalnih menadžera, multiplikovanja kadrova koje izaziva rast troškova marketinga, kao i pitanja efikasnosti marketinga, usporava se izgradnja jedinstvenog korporativnog imidža. Nije rijetka situacija u praksi da karakteristike geografskih segmenata ne odgovaraju stvarnim segmentima kupaca, čime se dovodi u pitanje valjanost ovog modela.

Organizacija po kupcima zasnovana je na upravljanju marketing aktivnostima u skladu sa premisom da kupci imaju različite potrebe i zahtjeve, želje i mogućnosti. Ova organizacija je bazirana na segmentaciji kupaca, što omogućava specijalizaciju zaposlenih prema osobinama, motivima i potrebama kategorija kupaca i može se modelirati na neki od sljedećih načina (Gutić & Bačelić, 2010):

- ✓ prema veličini kupaca,
- ✓ prema starim i novim kupcima,
- ✓ prema strateškim i ostalim kupcima,
- ✓ prema oblicima privrženosti kupaca,
- ✓ prema tržišnim segmentima kupaca, itd.

Ukoliko se kupci dijele prema veličini, segmentacija se može izvršiti prema ukupnom godišnjem bruto prometu ili prosječnoj godišnjoj vrijednosti narudžbe kupaca. Međutim, status kupca se često mijenja, pa nerijetko mali kupci postaju srednji, stalni ili povremeni, što utiče na promjenu organizacije i izaziva rast troškova i gubitak efikasnosti. Podjela kupaca na stare i nove određuje napore organizacije prema zadržavanju ili pridobijanju novih kupaca. Ove razlike izazivaju definisanje različitih komunikacionih strategija, što je osnovna prednost specijalizacija prema kupcima, ali i velike troškove dupliranjem osnovnih marketing funkcija za različite grupe kupaca.

Podjela na strateške i ostale kupce nastala je iz potrebe da se odvoje kupci koji su od strateškog značaja i da se za njih kreira poseban program. Ovaj model primjenjuju organizacije na rastućim tržištima sa rastućim brojem kupaca, kao i u slučajevima postojanja intenzivne konkurencije. Dalje, faze privrženosti kupaca, prema faktoru za segmentaciju, dijeli kupce prema fazama lojalnosti: neprepoznavanje, prepoznavanje, preferencija i insistiranje (Kotler & Keller, 2008). Svaka kategorija kupaca zahtijeva

određenu pažnju i različite propagandne napore, zbog čega oblik organizacije omogućava kvalitetno praćenje potreba, želja i interesa različitih kupaca. Konačno, tržišni segmenti kupaca nastaju kao rezultat procesa segmentacije – strategije marketinga koja otvara mogućnosti za uočavanje razlika u tražnji na pojedinim segmentima tržišta kako bi im se prilagodili marketing programi i naponi (Kotler & Keller, 2008).

Organizacija po proizvodima prihvaćena je kod kompanija sa većim brojem proizvoda ili linija proizvoda. U ovom organizacionom modelu menadžeri proizvoda uspostavljaju koordinacione mehanizme među marketing aktivnostima, a tiču se konkretnog proizvoda. Dakle, brend menadžer izrađuje marketing planove proizvoda i odgovara za njihovu realizaciju, sarađuje sa odjeljenjem za prodaju, promociju i specijalizovanim kompanijama koje se bave promocijom izvan preduzeća, ukoliko je ovaj element marketing miksa pod autsorsingom. Osim toga, neophodno je praćanje konkurenata, koje može da pokrene potrebu za modifikacijama i poboljšanjem performansi proizvoda. Osnovna prednost ovog modela je efikasno usklađivanje marketing miksa za konkretan proizvod, dok su najznačajniji nedostaci multiplikovanje troškova i nastanak sukoba između menadžera proizvoda i drugih menadžera iz marketing sektora.

Nakon predstavljenih specifičnosti diverzifikovanog modela organizacije marketinga korisno je naglasiti da je u praksi čest slučaj da se po navedenim principima organizuju prodajne aktivnosti preduzeća, a da preostale marketing aktivnosti često ostaju centralizovane na vrhu, čime se značajno umanjuju potencijalne prednosti i operativni pristup dolazi do izražaja.

3.3. Savremeni modeli organizacije marketing aktivnosti

Savremeni modeli organizacije marketing aktivnosti nastaju kao odgovor na nisku efikasnost hijerarhijskih odnosa u funkcionalnim i divizionim strukturama. Iako nastaju kao rješenje za nedostatke uočene u tim modelima, ne može se tvrditi da su prethodni modeli zastarjeli i da se ne koriste, naprotiv, oni i danas nalaze svoju primjenu u mnogim organizacijama. Kao što je navedeno i u prvom dijelu rada, novi modeli najčešće egzistiraju sa već postojećim, funkcionalnim ili drugim tradicionalnim

modelima, na izvjestan način ih dopunjuju i od njih preuzimaju odgovarajuće, u ovom slučaju – marketing zadatke. Stoga se, može zaključiti da savremeni modeli predstavljaju dopunu postojećih i tako nadomještaju njihove slabosti u segmentima neefikasnih rezultata.

Neke od osnovnih karakteristika savremenih modela su (Sikavica & Novak, 1999):

- ✓ velika decentralizacija odlučivanja,
- ✓ neznatna hijerarhija,
- ✓ formiranje prema određenom zadatku,
- ✓ privremeni u odnosu na stalni karakter,
- ✓ baziranost na informatičkom razvoju i informatičkoj potpori,
- ✓ strukturiranje kroz timski rad i upravljanje timom,
- ✓ različitost specijalista u timovima, iz preduzeća i van njega,
- ✓ posvećenost motivaciji članova tima,
- ✓ efikasnost koja dolazi iz inventivnosti i kreativnosti članova tima,
- ✓ kreiranje tima na bazi znanja, vještina i sposobnosti.

U literaturi se najčešće savremeni modeli dijele u dvije osnovne grupe, i to – projektno-matrične i procesne. U dijelu rada koji slijedi biće predstavljene njihove značajne karakteristike i opisani konkretni modeli koji pripadaju odgovarajućim grupacijama.

3.3.1. Projektno-matrični model

Ukoliko se posmatra funkcionalni model organizacije marketinga, može se uočiti jedinstveni i direktni lanac autoriteta i odgovornosti, što se opisuje činjenicom da jedan nadređeni upravlja sa jednim ili više podređenih. Dakle, prethodno razmatrani modeli podrazumijevaju jedinstvo komande - menadžera ili direktora. S druge strane, projektno-matrična organizacija zasniva se na dualnom lancu komande, pa svaki zaposleni odgovara dvojici direktora. Naime, ovaj model baziran je na relacijama informacija „input-autput“, pri čemu marketing menadžeri resursa čine input, a menadžeri marketing aktivnosti autput (Omazić & Baljkas, 2005).

Projektno-matrični model najčešće postoji paralelno sa funkcionalnom ili divizionom strukturom, ali se veže za trajanje konkretnog projekta za koji se formira. Projektni tim se uglavnom sastoji iz članova marketing sektora i eksternih eksperata iz oblasti definisane projektom. Pored toga, važno je napomenuti da ova organizacija počiva na minimalnoj hijerarhijskoj kontroli i da se članovi regrutuju iz različitih marketing funkcija.

Projektno-matrična struktura se najčešće koristi u sljedećim situacijama (Omazić & Baljkas, 2005):

- ✓ Kada je definisan marketing cilj strategijskog značaja – uvođenje novog proizvoda na tržište ili modifikacija postojećeg proizvoda ili tržišta, povećanje zadovoljstva i izgradnja lojalnosti potrošača i sl.;
- ✓ Kod kompanija sa jakim uticajem tehnoloških promjena – fabrike automobila ili farmaceutske kompanije;
- ✓ U preduzećima srednje veličine koja imaju par linija proizvoda;
- ✓ Za projektne zadatke jer nemaju stalni karakter već su privremeni, što znači da sa prestankom projekta prestaje i postojanje ove strukture (otuda i ime „projektni“ model);
- ✓ U stanju značajne neizvjesnosti iz okruženja marketing organizacije;
- ✓ Kod preduzeća sa sofisticiranom i nerutinskom tehnologijom.

Uporedni prikaz razlika funkcionalnog i projektno-matričnog modela organizacije marketinga dat je u tabeli koja slijedi.

Tabela 12: Razlike između funkcionalnog i projektno-matričnog modela

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

Izvor: Gutić & Bačelić (2010)

Značajnu ulogu u organizaciji marketinga po ovom modelu ima sama izgradnja marketing tima, odnosno odabir njegovih članova. Kao što je ranije navedeno, članovi projektnog tima su zaposleni iz marketing funkcije, s jedne, i eksterni specijalisti s druge strane. Svi članovi tima preuzimaju određene statusne uloge u timu, a one mogu biti (Prljača et al., 2004):

- ✓ *Vezivanje + vođenje = davanje.* Pojedinci u timu preduzimaju inicijativu, vežu druge članove tima za sebe, vode i upravljaju događajima, iniciraju pravac aktivnosti;
- ✓ *Vezivanje + praćenje = primanje.* Članovi tima po ovom modelu rade na temelju inicijativa dobijenih od drugih članova, prihvataju njihove direktive, sugestije i instrukcije;
- ✓ *Autonomija + vođenje = napadanje.* Ovdje članovi tima nastoje ostvarivati sopstvenu autonomiju, individualisti su, pa su više skloni samostalnom nego timskom radu. Skloni su kritičkom promišljanju i napadu kao strategiji realizacije svoje uloge u timu;

- ✓ *Autonomija + praćenje = odupiranje*. Podrazumijeva model ponašanja članova tima u kome oni ne prihvataju rješenja koja im se nude, ili gotova, ili od strane drugih članova tog tima. Traže svoju autonomiju i ne uklapaju se u uobičajene forme ponašanja unutar tima;
- ✓ *Vođenje + (autonomija / vezivanje) = povlačenje*. Ovi članovi tima nisu skloni ni davanju ni primanju informacija ili zadataka, već se zatvaraju u sebe i stavljaju se u ulogu posmatrača koji pasivno prati razvoj situacije;
- ✓ *Praćenje + (autonomija / vezivanje) = potčinjavanje*. Slično prethodnom modelu i ovdje se članovi tima prepuštaju novonastalim događajima i situacijama unutar tima i ne uzimaju učešća – ne učestvuju u donošenju odluka i ne preuzimaju rizik na sebe.

Na osnovu navedenih karakteristika projektno-matričnog modela, izdvajaju se njegove sljedeće prednosti (Gutić & Bačelić, 2010):

- ✓ Podstiče razvoj ekspertskih znanja kroz rad na projektima;
- ✓ Rukovodioci projekta imaju pregled nastalih troškova;
- ✓ Fleksibilnost i prilagodljivost korisničkim potrebama;
- ✓ Povećana mobilnost eksperata uključivanjem u više projekata tokom vremena;
- ✓ Akcenat je na motivaciji angažovanih i zaposleni dobijaju šansu za samodokazivanjem.

S druge strane, Gutić i Bačelić (2010) navode i određene nedostatke projektno-matrične marketing organizacije, kao što su:

- ✓ Nije uvijek precizno odvojeno upravljanje od izvršenja i to može dovesti do inter-organizacionih konflikata;
- ✓ U praksi se pokazala kao složena, iako je teorijski izuzetno jednostavna i razumljiva;
- ✓ Troškovi administracije i specijalista su na visokom nivou;
- ✓ Često otežana i usporena komunikacija, koja može smanjiti adaptibilnost;
- ✓ Dolazi do nesporazuma i nedoumica oko dualne odgovornosti članova tima;
- ✓ Ovaj model teško se primjenjuje kod većeg broja linija proizvoda zbog otežane koordinacije.

Osnovni nedostatak projektno-matričnog modela je navedena dualna odgovornost članova tima, uz otežanu komunikaciju i koordinaciju. Međutim, prednosti ovog modela prevazilaze njegove mane, zbog čega se on svrstava u savremene marketing organizacije pri realizaciji odgovarajućih projekata.

U narednom dijelu rada biće predstavljen procesni model marketing organizacije, koji je takođe nastao kao odgovor na neefikasnost funkcionalnih i divizionih struktura.

3.3.2. Procesna marketing organizacija

Organizaciona pitanja u oblasti marketinga su prilično neistražena i uglavnom se odnose na strukturu, dok mali dio njih istražuje procesnu orijentaciju marketinga. Na drugoj strani, u praksi su brojni interni i eksterni faktori doveli do većeg fokusa na marketing procese (proces razvoja novog proizvoda, proces organizacionog informisanja o stanju na tržištu, prodajni procesi i procesi tržišnog komuniciranja), pomoću kojih se obezbjeđuje rast efektivnosti i efikasnosti u izvršenju marketing aktivnosti.

Procesi predstavljaju osnovno sredstvo upravljanja današnjom organizacijom (Kates & Galbraith, 2007). Procesni menadžment posmatra organizaciju kao skup međusobno povezanih procesa (Brenner & Tushman, 2003). Marketing procese treba shvatiti kao redosljed aktivnosti ili pravila usmjerenih na transfer inputa (kombinacija različitih tipova resursa: materijalni, ljudski, finansijski, pravni, informacioni i dr.) u prethodno definisan output, sa ciljem kreiranja vrijednosti za kupce. Tako na primjer, output procesa istraživanja tržišta je informacija koja je u funkciji marketing odlučivanja i bržeg prilagođavanja tržišnim promjenama.

Procesna orijentacija se može tumačiti kao oblik tržišne orijentacije, sa tri dimenzije: fokus ka potrošaču, fokus na konkurenciju i interfunkcionalna koordinacija (Narver & Slater, 1990). *Narver* i *Slater* u svom istraživanju naglašavaju da je kreiranje vrijednosti za potrošače zadatak kojem mogu da doprinesu pojedinci iz različitih funkcija, uz interfunkcionalnu koordinaciju i na način kojim se uspostavlja koordinisana upotreba resursa kompanije u cilju kreiranja superiorne vrijednosti za kupce. Prema

njihovom istraživanju, top menadžment treba da doprinese stvaranju veće zavisnosti između funkcija, uz istovremeno podsticanje na saradnju.

Prema tome, procesna organizacija marketinga je strateški fokus usmjeren na optimizaciju marketing outputa, troškova, kvaliteta i vremena (Diller & Ivens, 2006). Marketinški procesi se odvijaju bez obzira na način na koji se upravlja njima. Međutim, procesno orijentisan pristup marketingu nastoji da izvršava marketing aktivnosti na efikasan i efikasan način. Suprotno klasičnom “instrumentalnom pogledu”, procesna organizacija se istovremeno fokusira na pitanja efektivnosti i efikasnosti marketing aktivnosti kako bi doprinijela maksimalnim rezultatima uz racionalnu upotrebu resursa.

Faktori koji su doveli do većeg fokusa na procesnu organizaciju marketingu grupisani su u dvije grupe, i to: oni koji su vezani sa marketingom i oni koji nisu. U prvu grupu ubrajamo (Diller & Ivens, 2006):

- ✓ *Nedostatak koordinacije.* Webster je 2005. godine u svom radu “Perspektiva Marketing Evolucije” kao glavni problem u marketing menadžmentu definisao nedostatak organizacione koordinacije (Webster, 2005). Za razliku od starije literature koja na marketing gleda kao na monolitan zadatak, današnje organizacije ga posmatraju kao fragmentiran fenomen koji izvršavaju različite organizacione cjeline. Rijetko je smješten u okviru jedne funkcionalne cjeline, a pri tom je razdvojen jakim hijerarhijskim, geografskim i kulturnim barijerama (Krohmer, Homburg & Workman, 2002). Razvoj tržišne orijentacije prati smanjenje koncentracije marketing aktivnosti u jednoj organizacionoj jedinici uz njeno integrisanje kroz čitavu organizaciju, čime se daje prednost procesnoj organizaciji;
- ✓ *Nedostatak metrike marketinga.* Konstantan problem kvantifikovanja benefita koji marketing generiše za kompaniju u cjelini je doveo do razvijanja procesa pomoću kojih se mjeri efektivnost i efikasnost marketing aktivnosti;
- ✓ *Nedostatak koncepta za implementaciju.* Savremena literatura ukazuje na činjenicu da su brojne marketing strategije neuspješne zbog loše implementacije, a ne zbog nedostatka kreativnosti (Rayport & Jaworski, 2004). Razvojem CRM koncepta u procesu implementacije uključeni su svi;

- ✓ *Rast outsorsinga.* Outsorsing je atraktivan model organizovanja marketing aktivnosti, pogotovo za mala i srednja preduzeća od kada je došlo razvoja informacione tehnologije. Razlog za to je taj što specijalizovane agencije imaju eksperte za pojedine aktivnosti, a konkurentnost na polju konsaltinga svakodno obara cijenu usluga, pa je i sa troškovnog pristupa prihvatljivo rešenje. Međutim, brojni autorsorovani projekti nijesu dali rezultat zbog neusklađenosti sa unutrašnjom organizacijom, jer se marketing programi ne mogu kupiti kao gotova rješenja bez određenog prilagođavanja. S tim u vezi, na inicijativu marketing agencija došlo se do saznanja da prilikom dogovaranja posla treba precizno definisati procese po kojima će se naručeno rješenje inkorporirati. U osnovi tih rješenja su zahtjevi i procedure ostalih poslovnih funkcija, a ne samo marketing sektora;
- ✓ *Razvoj marketinga usluga.* U odnosu na različite discipline u okviru marketing koncepta, poput: industrijskog marketinga, marketinga robe široke potrošnje, marketinga u trgovini na malo, marketinga neprofitnih organizacija nameće se logičan zaključak da je u marketingu usluga najizraženiji procesni pristup. Razlog za to se pronalazi u specifičnostima usluga u odnosu na proizvode i neposrednoj uključenosti korisnika u proces pružanja tih usluga. Prema tome, sa razvojem marketinga usluga, savremeni trendovi se prenose i na ostale marketinške discipline, čime se pospješuje procesna organizacija.

U drugu grupu faktora *Diller* i *Ivens* (2006) navode organizacione faktore koji nijesu direktno vezani sa marketingom, a to su: reinžinjeriing poslovnih procesa (BPR), razvoj informacione tehnologije, TQM, unapređenje softverskih rješenja u oblasti računovodstva.

Pod dejstvom ovih faktora dolazi do savremenih marketinških trendova koje procesna organizacija marketinga spaja u koherentan koncept upravljanja. Karakter ovog koncepta je inovativan i ne predstavlja unaprijeđenu varijantu klasičnog instrumentalnog modela. Dok se instrumentalni pristup bavi potencijalnim efektima marketinških alata na određene varijable, procesno orijentisan marketing je interni, a ne eksterni. Osim toga, usvajanje procesne organizacije marketinga podrazumijeva promjenu sa vertikalne, primarno funkcionalne strukture ka horizontalno. Funkcionalna

struktura podstiče ostvarivanje funkcionalnih ciljeva, dok se procesna organizacija usmjerava na isporuku vrijednosti kupcu. U narednoj tabeli su prikazane razlike između instrumentalnog marketinga i procesne orijentacije marketinga.

Tabela 13: Razlike između instrumentalnog i procesno orijentisanog marketinga

Instrumentalni marketing	Procesno orijentisani marketing
Optimizacija marketing miksa	Optimizacija marketing procesa
Eksterna potrošačka orijentacija	Kontinuirana potrošačka orijentacija (interna i eksterna)
Kreativnost i diferencijacija	Izvršni marketing procesi
Improvizacija marketing i prodajnih aktivnosti	Planska organizacija marketing i prodajnih aktivnosti
Vertikalna perspektiva	Horizontalna tržišna marketing orijentacija
Instrumentalna orijentacija	Orijentacija na implementaciju
Jak fokus na efektivnost, bez fokusa na efikasnost, "tajni" marketing troškovi	Jak fokus na efikasnost, marketinške performanse i marketing metriku
Originalnost i diferencijacija marketing ciljeva	Fleksibilnost i brzina marketing ciljeva

Izvor: (Diller & Ivens, 2006)

Mali broj hijerarhijskih nivoa čini ovu organizaciju horizontalnom, što predstavlja jednu od njenih najznačajnijih prednosti. Ona naglašava proces umjesto funkcija i delegiranjem zadataka u okviru timova smanjuje podjele i konflikte između funkcionalnih cjelina. Pored toga, fokus je postavljen na obavljanje centralnih, tj. središnjih procesa koji se zasnivaju na zadovoljenju potreba potrošača, pri čemu su svi članovi procesnog tima u direktnoj vezi sa kupcima. U određenim situacijama, ključni i strateški kupci postaju dio procesnog tima, što omogućava najdirektnije artikulisanje njihovih potreba. Dodatna prednost ovog modela ogleda se u efikasnosti tokova informacija i pravovremenom donošenju odluka.

4. Praćenje i kontrola marketing aktivnosti

Menadžeri marketinga su odgovorni za planiranje, organizovanje, implementaciju i kontrolu marketinga, planova i programa koji su dizajnirani da postignu određeni skup ciljeva. U obavljanju svojih odgovornosti, marketing menadžeri se suočavaju sa oskudnim resursima i neograničenim željama da rasporede ove ograničene resurse (prodajna snaga i troškovi oglašavanja) kako bi postigli svoje

ciljeve. Shodno tome, oni treba i efektivno i efikasno da upravljaju oskudnim resursima koji su im na raspolaganju. Efikasna alokacija oskudnih marketinških resursa olakšava se kroz marketinšku kontrolu kako bi održali performanse u skladu sa ciljevima.

Kontrola predstavlja osnovnu funkciju menadžmenta, ali često je povezana sa finansijskim pitanjima, a ponekad i sa proizvodnim sistemom. Njeni osnovni elementi su suštinski i podjednako važni za ljude, stvari, situaciju i organizacije. U organizaciji je kontrola takođe pogrešno shvaćena, jer su najčešće odgovornost najvišeg rukovodstva i niži nivoi upravljanja lišeni ove funkcije. Kontrola je koncipirana uglavnom u smislu procesa, a manje u smislu tehnike i okvira. *Henri Fayol* (1967) je zaključio da se "kontrola sastoji u provjeri da li se sve dešava u skladu s usvojenim planom, ima za cilj da istakne slabosti i greške kako bi se ispravile i kako bi se spriječilo njihovo ponavljanje. Kontrola se odnosi na sve: stvari, ljudi, aktivnosti".

Uzimajući u obzir sve dostupne definicije marketinške kontrole, u literaturi se naglašava kibernetički sistem kontrole u smislu procesa. Jednostavnim riječima može se reći da je marketing kontrola sistematski napor koji omogućava menadžerima da upoređuju rezultate marketinga sa unaprijed određenim standardima, planovima ili ciljevima kako bi se preduzeli korektivni postupci i obezbijedilo da se marketing resursi koriste na efektivan i efikasan način.

U ovom dijelu rada biće predstavljen obuhvat marketing kontrole, kao i razgraničenje aktivnosti marketing kontrole i revizije. Konačno, u posljednjem dijelu rada biće opisan značaj metrika marketinga u procesu kontrole marketing aktivnosti.

4.1. Definisanje obuhvata marketing kontrole

Marketing kontrola predstavlja proces koji usmjerava marketing aktivnosti ka ostvarenju marketing ciljeva. Marketing kontrola je proces putem kojeg firme procjenjuju efekte svojih marketing aktivnosti i programa i prave neophodne korekcije. Ona, takođe, obezbjeđuje instrumente za testiranje nivoa uspješnosti postignutih rezultata u odnosu na definisane ciljeve. Stoga se, kontrola sprovodi kroz konstantni monitoring aktivnosti, a ne samo nakon njihovog završetka.

Marketing kontrola uključuje prikupljanje informacija o marketing performansama u odnosu na definisani plan ili budžet, pruža feedback, preporuke za regulisanje neslaganja između stvarnog i planiranog stanja i određuje put za kreiranje budućih aktivnosti. U dinamičnom okruženju marketing programi se ne mogu efikasno implementirati bez sprovođenja monitoringa, kontrole i korektivnih aktivnosti. S tim u vezi, marketing kontrola treba da obezbijedi postizanje profitabilnosti i povećanje produktivnosti organizacije. Većina kompanija periodično i sistematski procjenjuje marketinške performanse kako bi otkrila uzroke potencijalnih slabosti i preduzela korektivne akcije. Ali, postoje firme koje su zadovoljne ograničenim pokazateljem mjerenja performansi i površinskim podacima. Oni ne prepoznaju koristi koje proističu iz kontrole. Mehanizmi kontrole u marketingu posebno su potrebni za brzo prepoznavanje problematične situacije, sve dotle dok nije kasno za korektivne mjere. Samo uz adekvatnu marketing kontrolu, menadžeri marketinga vrše prilagođavanje ciljeva, strategija ili implementacije specifičnih marketinških programa i sveukupnog marketing miksa (Barry, 1985). Komponente marketing kontrole su: poređenje planiranih sa ostvarenim rezultatima, evaluacija ciljeva sa identifikacijom uzroka i korektivna akcija (Mihailović, 2013).

Kontrola marketinga sprovodi se kroz četiri tipa - strateška kontrola, godišnja kontrola plana, kontrola profitabilnosti i kontrola efikasnosti i efektivnosti (Kotler & Keller, 2012). Strateška kontrola pomaže organizaciji da procijeni svoje strategije fokusirajući se na ishode preduzetih aktivnosti.

Godišnja kontrola plana podrazumijeva korišćenje godišnjih ciljeva marketinga kao standarda učinka. Projektovane vrijednosti obima prodaje, tržišnog udjela i profita su neki od tipičnih standarda učinka pod ovom vrstom kontrole. Dvije važne tehnike koje se koriste za praćenje rezultata i upoređivanje sa standardima su analiza varijanse i troškovi marketinga u odnosu na analizu prodaje. Ova kontrola se sprovodi na svim nivoima organizacije. Svaki top menadžer postavlja prodajne i profitne ciljeve, dok regionalni menadžeri i menadžeri prodaje teže da postignu navedene ciljeve i smanje jaz između rezultata performansi i samih ciljeva. Nakon svakog perioda, najčešće kvartalnog, top menadžment interpretira rezultate na osnovu pouzdanih marketing metrika.

Profitabilnost marketinga je profitabilnost postignuta kroz obavljanje marketinških aktivnosti i izračunava se na osnovu ulaganja koja se vrše u ovim aktivnostima. Neke od tehnika koje se koriste za kontrolu profitabilnosti su strategijski profitni model, izvještaj o marginskom izveštaju i trošak zasnovan na aktivnostima. Dakle, kompanije treba da mjere profitabilnost proizvoda, teritorija, potrošačkih grupa i segmenata, distributivnih kanala i sl. (Kotler & Keller, 2012).

Ukoliko se, na primjer, analizom i kontrolom profitabilnosti utvrdi da kompanija ostvaruje nizak profit u određenim kategorijama proizvoda, teritorijama ili tržištima, kontrolom efektivnosti utvđuju se efikasniji načini za upravljanje prodajnim osobljem i samom prodajom, oglašavanjem i distribucijom (Kotler & Keller, 2012). Kontrola efikasnosti je više kvantitativna kontrola i bavi se efikasnošću sa kojom su marketinške aktivnosti usmjerene ka ostvarenju ciljeva marketinške funkcije. Ovdje se kontrola uglavnom fokusira na obim prodaje, prodaju koju generiše svaki prodavac, broj računa svakog prodavca itd. Kontrola efektivnosti je, s druge strane, kvalitativna po prirodi i ima cilj da poboljša efikasnost marketinških aktivnosti. Marketinška efikasnost bilo koje organizacije ogleda se kroz tržišni udio, profitabilnost, zadovoljstvo kupaca itd. (ICMR, 2012). Ovaj segment nije lako mjeriti ili kontrolisati, a osim toga, zbog čega predstavlja najzahtjevniji segment za reviziju. Zavisi od atributa poput filozofije klijenata, marketing orijentacije, informacija o marketingu, strateškoj orijentaciji i operativnoj efikasnosti organizacije.

Strateška kontrola se sprovodi periodično i njom se procjenjuje strategijski pristup tržištu, uz marketing reviziju. Stoga se često ovaj segment kontrole u potpunosti sprovodi putem revizije i biće predmet analize narednog dijela rada.

Opseg marketing kontrole može se definisati i na drugi način - analiza prodaje, analiza performansi i analiza troškova marketinga. Analiza prodaje podrazumijeva detaljan pregled izvještaja prodaje kompanije prema geografskom regionu, proizvodu, veličini paketa, veličini klijenta, tipu ili klasi trgovine, klasi cijene ili popusta, načinu prodaje (pošta, telefon ili direktna prodaja), uslovima plaćanja (gotovina ili kredit), veličini naloga i klasi provizije. Svrha analize prodaje je da menadžeri marketinga budu u kontaktu sa svojim tržištima i da im se omogući da provjere svoje pretpostavke i

hipoteze. Ignorisanje analize prodaje može dovesti do lošeg predviđanja i posljedičnih loših odluka (Palia, 2009).

Kao i svaki proces, i marketing kontrola se obavlja kroz određene faze. Ključne faze marketing kontrole su (Mihailović, 2013):

- ✓ odluka o obuhvatnosti kontrole,
- ✓ definisanje (određivanje) ciljeva,
- ✓ utvrđivanje mjerila,
- ✓ određivanje standarda,
- ✓ mjerenje rezultata,
- ✓ analiza uzroka,
- ✓ korektivna akcija.

Dakle, uzimajući u obzir sve navedeno, zaključujemo da se kontrola tradicionalno odnosi na aktivnosti uspostavljanja standarda performansi, procjene stvarnog učinka prema ovim standardima i sprovođenja korektivnih mjera za postizanje organizacionih ciljeva. U složenom i izuzetno dinamičnom savremenom poslovnom okruženju, sistemi upravljanja organizacijom su korisni u ispunjavanju potreba efikasnosti, efektivnosti i adaptivnog učenja. Kontrola marketinga podrazumijeva postavljanje standarda, monitoring performansi, identifikovanje odstupanja od standarda, razumijevanje osnovnih razloga za odstupanja i preduzimanje korektivnih mjera kada je to potrebno (Mihailović, 2013).

4.2. Komparativna analiza marketing kontrole i marketing revizije

Marketing revizija predstavlja jedan od najznačajnijih instrumenata marketing kontrole, i kao što je ranije navedeno, često se poistovjećuje sa strategijskom kontrolom. Marketing kontrola je kontinualan, sistematičan i objektivan proces procjene ukupne marketing efikasnosti kompanije. Revizijom se kritički evaluiraju marketing politike i aktivnosti i mjeri smjer i potencijal za rast. Predmet razmatranja marketing revizije je dugoročni interes kompanije i izazovi, a ne kratkoročni rezultati. Srž marketing revizije, dakle, predstavlja procjenu marketing politika, programa, sistema i aktivnosti u odnosu na budući pravac djelovanja organizacije u smislu njihove efektivnosti (Govindarajan, 2007).

Revizija je sveobuhvatan, sistematičan, nezavisan i periodičan pregled marketing okruženja organizacije, njenih ciljeva, strategija i aktivnosti, koji predlaže načine za određivanje problematičnih područja, kao i mogućnosti za napredovanje kroz plan akcije za unapređenje marketing performanse kompanije (Kotler & Keller, 2012). Dakle, njene osnovne karakteristike su: sveobuhvatnost, sistematičnost, nezavisnost i periodičnost. Sveobuhvatnost znači da revizija pokriva sve značajne marketing aktivnosti kompanije, čime se obezbjeđuje efektivno lociranje problema. Sistematičnost opisuje ispitivanje mikro i makro okruženja marketinga, njegovih ciljeva i strategija, sistema i specifičnih aktivnosti s ciljem identifikovanja neophodnih segmenata za poboljšanje, koji će se inkorporirati u akcioni plan za korektivne aktivnosti u kratkom i dugom roku. Nezavisnost je, kao i kod svih drugih oblika revizije, nezaobilazna karakteristika procesa kako bi izvještaj bio objektivan. Periodičnost se odnosi na neophodnost organizovanja i sprovođenja marketing revizije u utvrđenom vremenskom okviru, a ne samo onda kada se u organizaciji pojave problemi.

Kao i kontrola, i revizija se sprovodi kroz određene faze (Mihailović, 2013):

- ✓ obim ili obuhvat revizije,
- ✓ prikupljanje podataka,
- ✓ selekcija revizora.

Marketing revizija pruža detaljnu analizu koja utiče i podržava korporativne i marketing odluke, zbog čega se smatra bitnim faktorom za proces planiranja. U suštini, revizija pruža bazu podataka u vezi sa tržištem i kompanijom i pruža osnovno shvatanje - kako se organizacija odnosi prema okruženju u kojem posluje, omogućavanjem upravljačkih aktivnosti i kako da odabere poziciju unutar okruženja na osnovu utvrđenih faktora (Fahad et al., 2015). Dakle, revizija olakšava organizacijama buduće planiranje, implementaciju ciljeva i strategija, njihovu kontrolu i identifikaciju potencijalnih odstupanja, kao i definisanje alternativnih i rezervnih planova.

Komponente marketing revizije prema *Kotleru i Kelleru* (2012) su:

- ✓ revizija marketing okruženja (makro i mikro),
- ✓ revizija marketing strategije,
- ✓ revizija marketing organizacije,

- ✓ revizija marketing sistema,
- ✓ revizija produktivnosti marketinga,
- ✓ revizija marketing funkcije (marketing miksa).

Za razliku od marketing kontrole, koja se sprovodi isključivo interno, odnosno u okvirima organizacije, revizija marketing aktivnosti može se sprovoditi i eksterno. Takođe, marketing kontrolom može se obuhvatiti samo određena marketing aktivnost ili element marketing miksa, dok se revizijom obuhvata cjelokupna organizacija marketinga. Stoga, marketing revizija predstavlja složeniji proces, i dok se kontrola obavlja u kontinuitetu, revizija se najčešće obavlja periodično. Revizija ima cilj da definiše dijagnozu postojeće situacije, ali i da sprovede adekvatne korektivne akcije u budućnosti. Polazna tačka u marketing reviziji su ciljevi na najvišem nivou, dok su radikalne promjene sastavna komponenta nakon izvršene analize, za prilagođavanje promjenama u budućnosti (Mihailović, 2013). Upravo zbog njene kompleksnosti preporučuje se obavljanje od strane eksternih konsultanata a sve u cilju veće objektivnosti.

4.3. Uloga marketing metrike u procesu kontrole marketing aktivnosti

Metrika je ono što marketing čini naukom i predstavlja bazu svih uspješnih strategija. Mjerenje marketing aktivnosti izazvalo je pažnju kako akademskih istraživača, tako i kompanija kako bi se pronašao način za dokumentovanje marketinškog povrata na investiciju (ROI). Marketing menadžeri, u ciklusu konstantnih promjena i sa rastućim brojem marketinških opcija i strategija, moraju pronaći načine da ostanu ispred svoje konkurencije. Da bi olakšali formulaciju efikasne strategije, neophodno je razumijevanje kritičnih metrika i njihovih formula. Detaljno razmatranje metrika prevazilazi okvire ovog rada, stoga će se u narednom dijelu predstaviti isključivo njihov značaj i osnovni oblici.

U skladu sa teorijom kontrole koja sugerise potrebu za naknadnim, tj. *ex-post* informacijama o marketinškim programima, kao suštinskom dijelu ciklusa analize, planiranja, implementacije i kontrole, metrike se koriste za procjenu prethodne performanse i za poboljšanje buduće strategije i njene implementacije (Li, 2011). S obzirom na to da odluke o marketinškim investicijama uključuju sve djelove marketing

organizacije i često imaju strateški uticaj unutar kompanije, razumijevanje tržišnog prinosa na investicije (ROI) je bitno. S tim u vezi, menadžeri se obično suočavaju sa potrebom da opravdaju svoje investicije, odbrane buduće projekte i mjere prošlih i budućih troškova i ishoda, pa razvoj preciznih metrika postaje ključni izazov za podršku i olakšanje donošenja odluka u marketingu i budžetiranju. Nedostatak preciznih mjera finansijskih i nefinansijskih gubitaka i dobiti povećava rizik marketing investicija (Li, 2011).

Marketing menadžeri u savremenom poslovnom okruženju imaju na raspolaganju određene metrike za procjenu uspješnosti marketing aktivnosti, odnosno za njihovu kontrolu. *Kotler i Keller* (2012) navode neke od najznačajnijih:

- ✓ metrike prodaje,
- ✓ metrike spremnosti potrošača na kupovinu,
- ✓ potrošačke metrike,
- ✓ metrike distribucije i
- ✓ komunikacione metrike.

S druge strane, *Davis* (2013) daje pregled preko 110 metrika i grupiše ih na sljedeći način:

- ✓ metrike korporativnih finansija,
- ✓ metrike marketing planiranja,
- ✓ brend metrike,
- ✓ potrošačke metrike,
- ✓ metrike proizvoda/usluga,
- ✓ cjenovne metrike,
- ✓ metrike oglašavanja,
- ✓ metrike direktnog marketinga,
- ✓ online metrike,
- ✓ metrike distribucije,
- ✓ metrike prodaje.

Marketing metrike i njihova upotreba predmet su sve većeg broja istraživanja. Empirijska analiza sprovedena u Hong Kongu i Kini na uzorku od 209 proizvodnih

organizacija pokazuje da kultura i procesi zasnovani na klijentima, odnosno marketing orijentacija, dovode do veće upotrebe marketinških metrika, što zauzvrat poboljšava postizanje ciljeva postavljenih za programe upravljanja odnosom sa kupcima (CRM) (Li, 2011). Osim toga, iako postoji širok spektar metrika u literaturi, studija sprovedena u Brazilu je rezultirala smanjenjem broja pokazatelja koji odražavaju brazilsku menadžersku praksu, grupišući ih u sljedeće grupe: promocija, ponašanje potrošača i posredovanje, finansije i tržište i inovacije (Sampaio et al., 2011).

U skladu sa promjenama na tržištu i tehnologiji, rukovodioci moraju napraviti korak ka kvantitativnom planiranju i ocjenjivanju učinaka. Iako je ranije u određenim krugovima smatran umjetnošću, sa razvojem metrika marketing postaje nauka u pravom smislu riječi. Danas marketing menadžeri moraju kvantitativno razumjeti tržišta kojima se obraćaju, moraju mjeriti nove prilike i nova ulaganja koja su potrebna kako bi se definisani ciljevi ostvarili. Stoga je neophodna kvantifikacija vrijednosti proizvoda, klijenata i distributivnih kanala, sve u okviru različitih cjenovnih i promotivnih scenarija (Farris et al., 2010). Marketing menadžeri su odgovorni za finansijske posljedice sopstvenih odluka, pa im navedene metrike mogu pomoći u procjeni svoje uspješnosti, kao i u procesu definisanja budućih planova. Metrike prevode ciljeve u mjerljive inpute i autpute, omogućavajući eksplicitno ispitivanje efektivnosti postizanja ciljeva i efikasnosti resursa raspoređenih da to učine. Koriste se i za procjenu i upoređivanje odgovora na poslovna pitanja u svakom tradicionalnom funkcionalnom domenu organizacije (Raghubir et al., 2010).

Evaluativna funkcija metrike podrazumijeva mjerenje performansi različitih opcija s obzirom na njihove potrebne inpute, eksterne benčmarkove, uključujući buduće ciljeve, rezultate iz prošlosti i upoređivanje sa drugim organizacijama. Metrike dozvoljavaju upoređivanje u različitim dimenzijama koje su istaknute različitim zainteresovanim stranama, a, takođe, omogućavaju ispitivanje ishoda u različitim periodima, pri čemu se dugoročne koristi stavljaju u prvi plan u odnosu na kratkoročne dobitke. Imajući u vidu navedene karakteristike i upotrebu metrika u procesu kontrole marketing odluka i aktivnosti, ističe se njihov značaj u savremenom poslovanju organizacija. S obzirom na oskudnost resursa, metrike daju uvid u uspješne i manje uspješne aktivnosti, koje predstavljaju inpute za donošenje budućih odluka.

IV Dio: Analiza opšteg nivoa razvijenosti marketinga u Crnoj Gori

1. Istorijski razvoj marketinga u Crnoj Gori

Zbog nedostatka literature i istraživanja koja se odnose na analizu razvoja marketinga na prostoru Crne Gore, odlučili smo da napravimo intervju sa prof. dr. Božom Mihailovićem, redovnim profesorom marketinga na Univerzitetu Crne Gore, koji se među prvima bavio ovim problemom kako bi na objektivan način predstavio ključne faze razvoja tržišne orijentacije i primjene marketinga u crnogorskoj privredi.

Prema riječima profesora Mihailovića, primjena tržišne orijentacije u crnogorskoj privredi se vezuje za privrednu reformu 1965. godine. U tom periodu crnogorska privreda je realno zaostajala u odnosu na razvijene republike poput Slovenije i Hrvatske. Osnovni razlog za takvo stanje se nalazi u pretežno nižem nivou obrade proizvoda. Prema tome, važno je naglasiti da se marketing filozofija postepeno uvodila u crnogorsku praksu, ali uz napomenu da nijesu sva preduzeća istovremeno shvatala njen značaj, jer nijesu bila „prinudena“ na takvu organizacionu promjenu. U tom period se preduzeća sa finalnim proizvodima i inostranim nastupom smatraju nosiocima razvoja tržišne orijentacije u Crnoj Gori. Među njima važno je pomenuti: *Obod Elektroindustrija AD Cetinje*, *Radoje Dakić*, *Titeks*, *Pivaru Trebjesa AD*, kao i preduzeća iz turističke privrede, pa i *Željezaru Boris Kidrič u Nikšiću*. Dominantne marketing aktivnosti su se odnosile na istraživanje tržišta i privrednu propagandu, pa se opravdano može postaviti pitanje da li se takva organizacija mogla uopšte nazvati marketing organizacijom. Prema istraživanju Mihailovića (1980), u Crnoj Gori su samo preduzeća sa preko 2.000 zaposlenih imala organizovanu službu ili odjeljenje, dok su preduzeća (i to ne sva) sa 500 do 2.000 zaposlenih imala po jednog referenta za istraživanje tržišta.

Osim prvih organizacionih promjena u crnogorskim preduzećima, u tom periodu se i u naučnoj zajednici počinje sa izučavanjem marketinga. Preciznije, 1975. godine u Budvi se organizuje seminar na kome se prvi put razmatraju pravci i mogućnosti primjene marketinga u preduzećima u Crnoj Gori. Organizatori tog seminara su bili Ekonomski fakultet iz Podgorice i Institut za društvena i ekonomska istraživanja. Na tom seminaru je osnovano prvo Društvo za Marketing u Crnoj Gori, a predsjednik Društva je bio prof. dr. Miloš Radulović, a sekretar Božo Mihailović, asistent na

Ekonomskom fakultetu. Na tom seminaru su gostovali brojni profesori iz svih republika Jugoslavije, a polaznici su bili direktori više preduzeća iz Crne Gore. Tokom 1976. godine novim nastavnim planom uveden je predmet Marketing na Ekonomskom fakultetu i od tada počinje njegov razvoj u akademskoj zajednici. Predmet je predavao profesor Radunović. Kasnije su organizovane postdiplomske studije iz ove oblasti, na kojima je magistriralo više studenata, a sredinom 80-ih godina na Univerzitetu Crne Gore prijavljuju se i brane prve doktorske disertacije. Ekonomski fakultet je novim nastavnim planom sa smjerovima u osmom semestru organizovao smjer Marketing, čiji je kreator bio profesor Mihailović i tada je uvedeno više specijalističkih predmeta, kao što su: Strategijski marketing, Razumijevanje potrošača, Marketing usluga, Marketing menadžment malog i srednjeg biznisa i Međunarodni marketing. Osim osnovnih akademskih studija, na Ekonomskom fakultetu se u okviru postdiplomskih studija oformio smjer za Marketing i biznis. Kako navodi profesor Mihailović, marketing je i danas više razvijen u akademskoj zajednici nego u crnogorskoj privredi.

U tom periodu rijetka su preduzeća koja su koristila termin marketing i mali je broj onih koji su imali razvijenu marketing funkciju u svojoj organizacionoj strukturi. Većina njih je imala službu za privrednu propagandu, dok je razvoj proizvoda pretežno bio u okviru sektora proizvodnje. Jedno od pogrešnih shvatanja je bilo izjednačavanje marketinga sa reklamom ili sa prodajom, čije su posljedice i dalje prisutne u velikom broju domaćih preduzeća. Prema riječima profesora Mihailovića, dug je i težak put da se promijeni troškovni pristup shvatanja marketinga i da se umjesto takvog koncepta na marketing gleda kao na investiciju i realnu tržišnu potrebu.

Na razvoj marketinga u Crnoj Gori izvršilo je uticaj više relevantnih faktora, među kojima se ističu:

- ✓ objektivna potreba za uvažavanjem tržišta u poslovanju privrednih subjekata;
- ✓ razvoj preduzetništva i preduzetničkog razmišljanja u svim segmentima;
- ✓ potreba za konkurentnošću na jugoslovenskom prostoru i međunarodnom tržištu;
- ✓ objektivna nužnost koja je „primorala“ preduzeća da budu inovativna kroz ponudu koju su plasirala;
- ✓ organizacione promjene kompanija sa inostranih tržišta;

- ✓ uticaj ekonomista, posebno sa Ekonomskog fakulteta, i njihovih znanja stečenih tokom studiranja u daljoj praktičnoj primjeni.

Profesor Mihailović kao osnovnu trenutnu slabost navodi nedostatak stručnih rasprava (okruglih stolova, konferencija) koje bi se odnosile na pravce privrednog razvoja Crne Gore, pa samim tim, u posljednjih 20 godina nema ni rasprava iz oblasti marketinga i o njegovoj ulozi u privredi. Jedan od najvažnijih faktora za takvo stanje je bila dugogodišnja tranzicija i promjene u strukturi privrede Crne Gore.

Na pitanje o uticaju marketing agencija na model organizovanja marketinga u sektoru malih i srednjih preduzeća, profesor je naveo da postoji određeni nivo korelacije između njih. Preciznije, podatak da u Crnoj Gori ima preko 70 aktivnih marketing agencija ukazuje na sklonost crnogorskih menadžera ka autsoringu ove poslovne funkcije. Takav model organizovanja ne smatra lošim, s tim što se njegov nedostatak ogleda u zahtjevima klijenata koji stavljaju akcenat samo na proces tržišnog komuniciranja, bez prethodnih integralnih marketinških istraživanja.

Važan faktor organizacionog razvoja marketinga u Crnoj Gori predstavlja preduzetništvo, kao nosilac ekonomskog razvoja u 21. vijeku. S tim u vezi, u narednom poglavlju biće predstavljen uticaj preduzetništva na ekonomski razvoj i razvoj marketinga u Crnoj Gori. Osim njega, bitnu ulogu u promjeni shvatanja i načina organizovanja marketinga u našoj zemlji predstavlja proces pristupanja i članstvo Crne Gore u Evropskoj uniji, jer je suština pristupanja Evropskoj uniji tržišna, a ne formalna. Preduzeća koja pokreće tržište imaće veću šansu za uspjeh na evropskom tržištu (Stanković & Popović, 2018). Takav oblik transformisanja kompanija zahtijeva holistički i integrisani pristup svih članova, uz razvoj organizacione klime koja je sklona promjena (Christensen, Bartman & Van Bever, 2016).

U funkciji jačanja konkurentnosti crnogorske privrede, nijesu dovoljne samo organizacione promjene pojedinih subjekata, već promjene u privrednoj strukturi u pravcu unapređenja realnog sektora i oslanjanje na turizam, građevinarstvo i prisustvo stranog kapitala. Osim toga, u narednom period je potrebno raditi na integraciji obrazovanja iz oblasti marketinga sa biznis zajednicom kako bi se podstakla praktična primjena savremenih marketinških postulata u poslovanju crnogorskih preduzeća i

razbila paradigma o troškovnom pristupu marketing aktivnostima. Na taj način bi se pravovremeno pripremili za tržišni nastup van granica Crne Gore i spremnije dočekali inostranu konkurenciju.

2. Inostrane kompanije kao faktor razvoja marketinga

Otvaranje crnogorske privrede na početku 21. vijeka i intenzivan rast ponude globalnih brendova u različitim djelatnostima značajno su doprinijeli procesu razvoja marketinga u Crnoj Gori.

Polaznu tačku u tom procesu je predstavljala činjenica da je menadžment kompanija iz razvijenih zemalja imao razvijenu svijest o značaju marketinga za tržišni uspjeh. U tom periodu (2000-2005) u crnogorskoj privredi se marketingu pristupalo kao trendu u poslovanju, a ne kao realnoj potrebi. Razlozi za takav pristup su brojni, a nedovoljno razvijeno tržište i odsustvo inostrane konkurencije su presudni za takav način poslovanja.

Sve veće učešće inostranih kompanija na crnogorskom tržištu dovelo je do novog poslovnog ambijenta u kojem se broj i intezitet promjena rapidno povećavao. Takav poslovni ambijent je uslovio razvoj novih pristupa marketingu u cilju postizanja uspjeha na tržištu. Turbulentno okruženje je stvaralo sve veći nesklad između realnog stanja na tržištu i sposobnosti kompanija da izvrše pravovremeno organizaciono prilagođavanje. Dobro poznate strategije, koje su godinama obezbjeđivale profit, morale su da se mijenjaju, jer su se izvori za sticanje konkurentske prednosti počeli izmještati izvan preduzeća u pravcu fokusiranja na kupce. Pogrešno bi bilo zaključiti da je taj proces organizacionih promjena bio očigledan, jednostavan i brz. O njemu se ne zna puno, s obzirom na to da u literaturi ne postoje novija istraživanja koja su u fokusu imala razvoj marketinga i tržišne orijentacije na području zemalja u razvoju. Rezultati empirijskog istraživanja provedenog za potrebe ovog rada su pokazali da danas, poslije 10-15 godina, većina preduzeća u Crnoj Gori i dalje marketingu pridaje drugostepenu važnost ili ga u potpunosti zanemaruje. Na drugoj strani, uspješne kompanije koje svoju vrijednost izražavaju brojem zadovoljnih i lojalnih kupaca/klijenata, koje kontinuirano rade na uvođenju inovacija, marketing posmatraju kao sredstvo za kreiranje i održavanje konkurentske prednosti i tu funkciju izdižu iznad operativnog nivoa.

Od presudnog značaja za ovaj segment rada je činjenica da su ta uspješna preduzeća ili u vlasništvu inostranih kompanija ili inostrane kompanije imaju kao direktne konkurente ili je rukovodeći kadar bio zapošljen u inostranim kompanijama. Bez obzira na to koji je odnos konkretno u pitanju, prisutvo inostranih učesnika direktno i pozitivno utiče na razvoj marketinga u Crnoj Gori - u pravcu sve veće usmjerenosti na kupca kroz prizmu kontinuiranih inovacija.

3. Preduzetništvo kao faktor razvoja marketinga

U savremenoj literaturi postoji značajan broj radova koji analiziraju odnos marketinga preduzetništva. Međutim, najveći dio njih procjenjuje i naglašava važnost marketinga u pojedinim fazama razvoja preduzetničke ideje. Za razliku od njih, u ovom radu će se utvrditi uticaj preduzetništva na razvoj marketinga posredno - kroz podsticanje ekonomskog razvoja pojedinih opština u Crnoj Gori. Polazna pretpostavka u ovom istraživanju je da veći nivo privrednog razvoja pozitivno utiče na razvijenost marketinga u preduzeću.

Preduzetništvo je u savremenim uslovima postalo centar interesovanja akademske zajednice, kreatora razvojnih politika i javnih debata. Promovisanje preduzetništva u obliku start up-ova je politička aktivnost kojoj se daje prioritet u cijelom svijetu, na transnacionalnom (EU), nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou (Westlund, Olsson & Larsson, 2011).

Crna Gora je intenzivno posvećena unapređenju preduzetništva koje predstavlja jedan od ključnih stubova ubrzanog ekonomskog razvoja. Promjena sistema sa centralno planskog na tržišno orijentisan sistem krajem prošlog vijeka pokrenula je razvoj preduzetništva u Crnoj Gori. U tom periodu, poslovna logika je bila pretežno transakcionog karaktera i dodatna pažnja nije se usmjeravala na uspostavljanje partnerskih odnosa sa potrošačima.

Bez obzira na jedinstvenu nacionalnu strategiju, nivo razvoja preduzetništva značajno varira u pojedinim opštinama. Istraživanje pod nazivom „*Uloga preduzetništva u razvoju lokalnih samouprava u Crnoj Gori*“, rađeno za potrebe ove disertacije, imalo je cilj da ispita uticaj preduzetništva na ekonomski razvoj lokalnih

samouprava, jer do sada nije rađeno slično istraživanje u Crnoj Gori. Međutim, u posljednje vrijeme primjetan je rast broja istraživanja koja se bave ovim problemom sa područja Njemačke, Holandije i Švedske (Acs & Mueller 2008; Fritsch & Mueller 2008; Andersson & Noseleit 2011; Audretsch & Fritsch 1996; Fritsch 1997; EIM 1994; Davidsson et al. 1994; Fölster 2000; Braunerhjelm & Borgman 2004; Borgman & Braunerhjelm 2007). Sumarni rezultati tih istraživanja ukazuju na različite efekte preduzetništva na ekonomski razvoj lokalnih samouprava u zavisnosti od perioda koji je ispitivan, djelatnosti kojoj start up-ovi pripadaju, trenutnog ekonomskog razvoja i sl.

U istraživanju „*Uloga preduzetništva u razvoju lokalnih samouprava u Crnoj Gori*“ za analizu veze između zavisnih i nezavisnih varijabli korišćeni su dinamički panel modeli, pretežno sa fiksnim efektom, a u jednom modelu sa random efektom, na osnovu kojih su izvedeni zaključci i definisane preporuke. Dakle, primjenom panel analize, efekti preduzetništva su posmatrani kroz zaposlenost i rast populacije opština i regiona (slijedeći metodologiju koju su dali *Fritsch i Mueller (2004)* i *Westlund, Olsson i Larsson (2011)*), kao i kroz cijene nekretnina, zarade, stopu nezaposlenosti i saldo budžeta opština (prema OECD i Eurostat metodologiji).

Rezultati nas navode na zaključak da rast broja preduzeća ima pozitivan uticaj na rast populacije u opštinama, što je u skladu sa rezultatima istraživanja u Švedskoj (Westlund, Olsson & Larsson, 2011). Osim toga, direktni efekti na rast populacije su veći u manje razvijenim opštinama i ruralnim oblastima (Pallarès-Blanch, Tulla & Vera, 2015), što povećava ulogu preduzetništva u strategiji regionalnog razvoja Crne Gore. U drugom ocijenjenom modelu zavisna varijabla je stopa nezaposlenosti u opštinama. Od svih nezavisnih varijabli, jedini statistički značajan uticaj imao je broj preduzeća per capita, i to negativan, što je u skladu sa ekonomskom teorijom. Prema podacima Privredne komore Crne Gore, mikro, mala i srednja preduzeća zapošljavaju 75,5% lica (Privredna komora Crne Gore, 2018). Objektivnost naših rezultata potvrđuju podaci Poreske uprave prema kojima je broj nezaposlenih na kraju 2017. bio manji za 9% u odnosu na 2011. godinu, a nezaposlenost je više izražena u manje razvijenim opštinama na sjeveru.

Rast broja preduzeća za 39,5% u 2017. u odnosu na 2011. godinu pratio je rast broja zaposlenih za 17% za isti period (Poreska uprava, 2018). Ovaj pozitivan uticaj je

prepoznat u trećem ekonometrijskom modelu. Preciznije, rast broja preduzeća per capita dovodi do povećanja stope zaposlenosti, što znači da u ocijenjenom modelu negativan uticaj na rast zaposlenosti ima broj ugašenih (likvidiranih) preduzeća. Kreatori ekonomskih politika radije svoje napore usmjeravaju na pitanja putne infrastrukture, vodosnabdijevanja, energetike nego na promjenu svijesti građana o značaju preduzetništva, jer je to odmah vidljivo i na druži period dovodi do manjih pozitivnih efekata na ekonomski razvoj lokalnih samouprava i povećanja razlika u ekonomskom razvoju pojedinih regiona (Coffey & Polese, 1985). Ovo je često slučaj i u Crnoj Gori. Osim toga, rezultati istraživanja iz 2017. godine ukazuju da su opštinski programi podrške biznisu finansijski skromni i samim tim nedovoljni da bi značajnije unaprijedili biznis na lokalnom nivou (Kaluderović, Mirković & Jocović, 2017).

Četvrti i peti ekonometrijski model (četvrti: zavisna varijabla je saldo budžeta opština; peti: zavisna varijabla prosječne zarade u opštinama) dali su sličan rezultat. Naime, u oba modela statistički značajan uticaj ispoljavaju broj ugašenih firmi i broj firmi per capita. Rast broja ugašenih firmi negativno utiče na obje zavisne, dok rast broja firmi per capita pozitivno utiče kako na saldo opština, tako i na povećanje prosječnih zarada u opštini. Realno je bilo i očekivati rezultat da su opštine sa većim brojem firmi per capita opštine sa boljim saldom budžeta, a samim tim je i prosječna zarada u tim opštinama veća.

Sumarni zaključak provedenog istraživanja je da postoji pozitivna i direktna veza između razvoja preduzetništva i ekonomskog razvoja lokalnih samouprava u Crnoj Gori, što u konačnom ubrzava razvoj marketinga u preduzećima.

I pored činjenice da je organizacija marketinga u malim kompanijama okarakterisana kao neformalna, fleksibilna, nestrukturirana, spontana i reaktivna, smatramo da uspješna preduzeća iz ove kategorije u značajnoj mjeri doprinose razvoju marketinga u Crnoj Gori, na način što su spremna da prihvate promjene iz okruženja ili ih inovativno kreiraju. Naime, ograničenja u pogledu finansijskih sredstava i ljudskih resursa raspoloživih za marketing aktivnosti ne sputavaju u potpunosti preduzetnika da poslovanje bazira na marketing konceptu, već u njemu pokreću kreativnost da traži načine za efikasniju primjenu marketinga (Stokes, 2000). Uprkos prepoznatim ograničenjima, u toku istraživanja smo primjetili da su osnovni marketinški koncepti

(segmentacija, usmjerenost na kupca, targetiranje, diferenciranje i pozicioniranje) u osnovi strateških odluka ovih preduzeća.

Nije dovoljno da preduzetništvo u kompanijama bude svojstveno samo jednom zaposlenom, na osnovu njegovih karakteristika i vještina, već treba da se sve više razvija kroz timski rad. S tim u vezi, razvija se korporativno preduzetništvo, u čijoj osnovi su projektni timovi i biznis planovi, a angažovani eksperti su spremni da preuzmu rizik na putu ka ostvarivanju ciljeva. Prema tome, uspostavljanje internog marketinga u organizaciji jedan je od preduslova za podsticanje preduzetničkog ponašanja. Preduzetništvo danas podrazumijeva strategijski proces razvoja inovacija u organizaciji, na osnovu kojih se ostvaruje tržišni uspjeh (Đorđević et. al, 2015). Na taj način, preduzetništvo stvara uslove za uspješnu primjenu strategije diferenciranja.

S obzirom na to da se savremeni marketing u potpunosti oslanja na inovacije i primjenu informaciono-komunikacione tehnologije, pomoću kojih se uspostavlja direktna komunikacija sa potrošačem i istražuje tržište svakodnevno, prihvatanje tehnoloških promjena je presudno za tržišni uspjeh. S obzirom na to da su mala preduzeća fleksibilna, ona u svom poslovanju znatno brže prihvataju promjene u informaciono-komunikacionim tehnologijama i pravovremeno koriste savremene marketing alate koji su aktuelni na globalnom tržištu, a sve u cilju sticanja konkurentске prednosti, što je odraz postojanja preduzetničke organizacione kulture.

Na taj način, uspješna MMSP preduzeća, predstavljaju nosioce razvoja i primjene savremenih marketinških alata i metoda u Crnoj Gori, čime će se u dugom roku smanjivati jaz u pogledu organizovanosti marketinga u našoj zemlji u odnosu na organizaciju marketinga u razvijenim evropskim i svjetskim zemljama.

4. Empirijsko istraživanje organizovanosti marketinga u crnogorskim kompanijama

4.1. Cilj i predmet istraživanja

U ovom dijelu istražuje se optimalan oblik organizacije marketinga u preduzećima u Crnoj Gori, odnosno organizacioni modeli marketinga i njihova veza sa performansama preduzeća. Preciznije, cilj ovog istraživanja je da utvrdi odnos između marketing organizacije i finansijskog uspjeha kompanije. Osnovni motiv za bavljenje ovim problemom ogleda se u činjenici da u posljednje vrijeme nije provedeno slično istraživanje na ovom području, a stava smo da bi dobijeni rezultati bili od koristi naučnoj i stručnoj javnosti u procesu donošenja strategijskih odluka.

Ovaj problem dovodi u vezu specifičnosti okruženja i karakteristike makroorganizacione strukture preduzeća sa marketing organizacijom i tržišnim i finansijskim performansama preduzeća.

U funkciji ostvarenja definisanog cilja potrebno je utvrditi da li organizacioni dizajn marketinga predstavlja izvor konkurentske prednosti, što se u konačnom reflektuje na njegov doprinos tržišnim i finansijskim performansama preduzeća. Takođe, neophodno je utvrditi nivo razvijenosti postojećih organizacionih modela marketinga u Crnoj Gori i njihovu ulogu povećanju tržišnih performansi.

Budući da je predmet istraživanja uticaj organizacionog dizajna marketinga na finansijske performanse, ključne nezavisne varijable koje će biti uključene u statističke modele su: nivo specijalizacije u marketingu, nivo decentralizacije u marketingu, oblik departmentalizacije marketing aktivnosti, mehanizmi koordinacije marketing aktivnosti i oblik organizacije marketinga. Prema tome, organizacioni dizajn marketinga je određen sa četiri dimenzije organizacione strukture, i to: podjelom rada, centralizacijom, departmentalizacijom i mehanizmima koordinacije (Janićijević, 2008). Na taj način, marketing organizacija preuzima upravljačku i integrativnu funkciju u savremenom preduzeću (Kotler, 2012). Kao zavisne varijable u ovoj analizi su uzete: tržišno učešće, neto rezultat, pokazatelji profitabilnosti, rentabilnosti i likvidnosti.

Polazna pretpostavka da optimalan model organizacije marketinga vodi ka boljim tržišnim i finansijskim performansama predstavlja osnovni motiv za formulisanje prve istraživačke hipoteze H_1 . Organizacioni dizajn marketinga može predstavljati izvor konkurentne prednosti jedino ako je usklađen sa okruženjem i makroorganizacijom preduzeća. Na osnovu pregleda istraživanja koja su tretirala ovaj problem jednostavno je zaključiti da su karakteristike savremenog okruženja takve da impliciraju moderan model organizacije marketinga sa visokom specijalizacijom, decentralizacijom u odlučivanju, tržišnom i projektnom departmentalizacijom i timskom koordinacijom. Na drugoj strani, ukoliko je tržište nerazvijeno, a kompanije u fokusu imaju samo domaće tržište i jednostavan asortiman, model marketing organizacije neće značajno uticati na ostvarene performanse. Prema tome, prva hipoteza glasi:

H_1 : Usklađenost organizacionog modela marketinga sa karakteristikama tržišta i makroorganizacijom preduzeća vodi ka boljim tržišnim i finansijskim performansama preduzeća.

U funkciji objektivnog testiranja definisane hipoteze, uz uvažavanje činjenice da je organizacioni model marketinga određen sa četiri dimenzije organizacione strukture (Janićijević, 2008), definišaćemo izvedene hipoteze kao pretpostavke o uticaju nezavisnih na zavisne varijable.

Dinamično i konkurentno okruženje zahtijeva kreiranje jedinstvenih marketing strategija u čijoj osnovi su raznovrsne i kompleksne marketing aktivnosti. Kao takve, podrazumijevaju specifična ekspertiska znanja zaposlenih kojima su one delegirane. Kako bi na optimalan način obezbijedili njihovu realizaciju, neophodno je dizajnirati organizacioni model marketinga sa visokim nivoom specijalizacije. Prema tome, prva izvedena hipoteza H_{11} glasi:

$H_{1.1}$: Visok nivo specijalizacije u marketingu pozitivno utiče na tržišne i finansijske performanse preduzeća.

Brzina reagovanja na promjene u okruženju i specifične zahtjeve potrošača podrazumijeva decentralizaciju u marketing odlučivanju. Polazeći od činjenice da su savremene marketing aktivnosti kompleksne i zahtjevne, njihovu realizaciju i efikasno organizovanje mogu obezbijediti samo eksperti koji su za njih zaduženi. Pravovremenim

reagovanjem, bez čekanja na saglasnost top menadžmenta, postiže se fleksibilnost i brza reakcija. Prema tome, druga izvedena hipoteza $H_{1.2}$ glasi:

$H_{1.2}$: Decentralizacija odlučivanja u marketingu vodi ka boljim tržišnim i finansijskim performansama.

Tržišno i projektno grupisanje poslova odraz su tržišne odnosno marketing orijentacije preduzeća. Organizovanje marketing aktivnosti prema teritoriji, proizvodu ili grupi kupaca jedan je od uslova za uspješno tržišno pozicioniranje. Danas čak i mala preduzeća, kojima je logičan izbor funkcionalno grupisanje, teže tržišnoj ili projektnoj departmentalizaciji za određenu grupu marketing aktivnosti. Prema tome, savremeni model marketing organizacije implicira tržišno i projektno grupisanje poslova, a ne funkcionalno, jer se na taj način bolje razumiju zahtjevi potrošača i više pažnje posvećuje određenom brendu. Uticaj načina grupisanja marketing aktivnosti na tržišne i finansijske performanse biće ispitan kroz testiranje $H_{1.3}$ hipoteze da:

$H_{1.3}$: Tržišna i projektna departmentalizacija marketing aktivnosti pozitivno utiču na tržišne i finansijske performanse preduzeća.

Promjenom sa operativnog na strategijski pristup marketingu u kompanijama dolazi do rasta značaja biznis plana u procesu koordinacije marketing aktivnosti. S obzirom na sadržaj tih planova, definisane marketing strategije podrazumijevaju interfunkcionalnu saradnju kroz timove i integrisani pristup u procesu stvaranja i isporuke vrijednosti za potrošače. Takvi procesi zahtijevaju brzu i nesmetanu sinhronizaciju bez interfunkcionalnih barijera, pa četvrta izvedena hipoteza glasi:

$H_{1.4}$: Koordinacija marketing aktivnosti putem timova i biznis planova vodi ka boljim tržišnim i finansijskim performansama.

I pored činjenice da se peta izvedena hipoteza ne odnosi na neku od dimenzija organizacione strukture, ona ima važnu ulogu u testiranju osnovne hipoteze H_1 . U stručnoj literaturi, kako ranijoj, tako i novijeg datuma, nezaobilazno je pitanje odnosa marketing sektora i sektora prodaje. Rezultati tih istraživanja pokazuju da se izdvajanjem marketinga iz sektora prodaje organizacija usmjerava sa transakcionog na partnerski odnos prema potrošaču. Osim toga, postojanje samostalnog odjeljenja za

marketing jedan je od preduslova za stvaranje kontrolne i integrativne uloge marketinga u savremenim uslovima. Prema tome, izvedena $H_{1.5}$ hipoteza glasi:

$H_{1.5}$: Izdvajanje marketinga iz sektora prodaje pozitivno utiče na tržišne i finansijske performanse preduzeća.

Prethodno definisane podhipoteze biće testirane primjenom regresione analize i *bootstrapping* metodom na podacima prikupljenim terenskim istraživanjem od preduzeća u Crnoj Gori. U slučaju da izvedene hipoteze, ili većina od njih, ne budu prihvaćene, to ne znači da moderna organizacija marketinga ne doprinosi jačanju tržišnih i finansijskih performansi preduzeća, već da preduzećima u Crnoj Gori nije potreban model organizacije marketinga kojeg karakterišu: visoka specijalizacija, niska centralizacija, tržišno i projektno grupisanje poslova i koordinacija putem timova i biznis planova. Prema tome, odbacivanje izvedenih hipoteza podrazumijevalo bi prihvatanje druge osnovne hipoteze H_2 koja glasi:

H_2 : Organizacija marketinga u Crnoj Gori je još u početnoj fazi razvoja koju karakterišu: niska specijalizacija, funkcionalno grupisanje poslova, visoka centralizacija i hijerarhijska koordinacija.

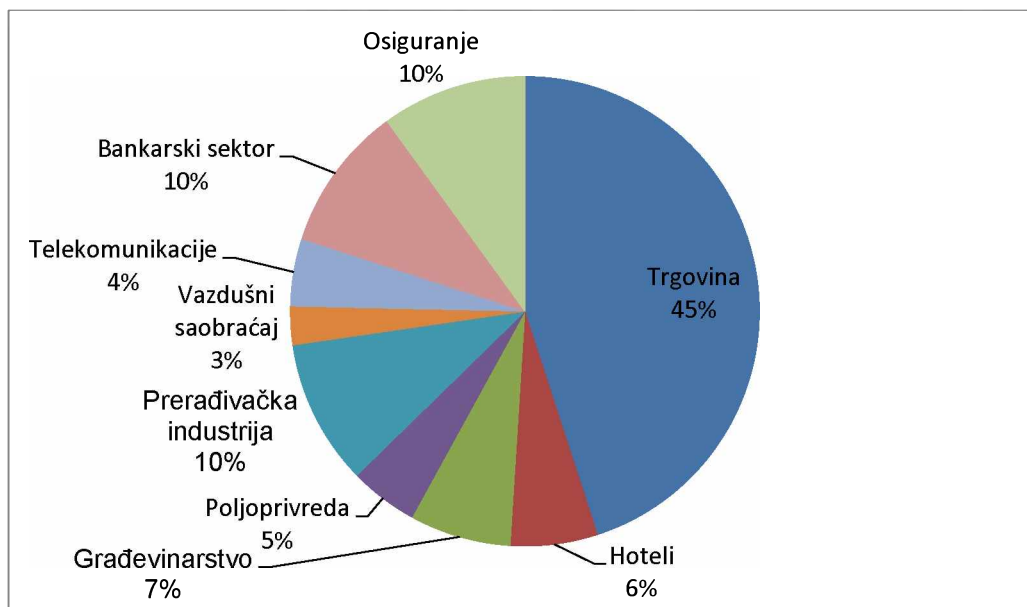
Prikupljanje podataka je organizovano na tri načina: pretraživanjem sekundarnih izvora, anketiranjem i intervjuisanjem.

4.2. Definisanje uzorka i opis podataka

Polazeći od osnovnog cilja i postavljenih hipoteza, da bi se utvrdila veza i značaj organizacije marketinga sa tržišnim i finansijskim performansama preduzeća u Crnoj Gori, prikupljanje podataka je bazirano na dva izvora. Prvi se odnosio na prikupljanje primarnih podataka o karakteristikama tržišta, makroorganizaciji preduzeća i organizaciji marketinga u njima, a drugi na računanje indikatora uspješnosti poslovanja anketiranih organizacija i dovođenje u međusobni odnos.

S obzirom na osnovnu ideju autora da ispita uticaj organizacije marketinga na tržišne i finansijske pokazatelje kompanija iz Crne Gore, za istraživanje su bila relevantna samo preduzeća koja u svojoj strukturi imaju marketing sektor odnosno službu. Na osnovu preliminarnih istraživanja, broj takvih preduzeća u Crnoj Gori se

procjenjuje na 170, što predstavlja populaciju za ovo istraživanje. Istraživanje je obuhvatilo 43 kompanije odnosno 25% populacije. Dominantno učešće u uzorku su imala preduzeća koja se bave trgovinom (46%), a na narednom grafiku je prikazana struktura uzorka.



Grafik 1: Struktura uzorka

Izvor: Autorov proračun

Prema zvaničnim podacima Poreske Uprave Crne Gore, u 2017. godini je 33,4%, od ukupnog broja preduzeća, bilo registrovano kao trgovina na veliko i malo, što je najzastupljenija djelatnost u crnogorskoj privredi, dok su uslužne kompanije na drugom mjestu sa 12,1%. U strukturi anketiranih trgovinskih preduzeća najveći broj (50%) se bavi prodajom robe široke potrošnje, na drugom mjestu je trgovina automobilima sa 30%. Preostalih 20% su preduzeća koja se bave prodajom namještaja (10%), odjeće i građevinskog materijala (po 5%).

Najveći dio anketiranih preduzeća (75,5%) ima sjedište u centralnoj regiji, dok južni i sjeverni dio obuhvataju 14% odnosno 11%. Ovakvu geografsku diversifikaciju uzorka objašnjavamo činjenicom da je najveći broj preduzeća iz Crne Gore sa sjedištem u Podgorici (36,6%) (Poreska uprava Crne Gore, 2018).

Osnovna ideja za formulisanje upitnika dobijena je tokom pregleda dosadašnjih istraživanja koja su se bavila organizacijom, a konačna struktura upitnika je definisana na osnovu cilja istraživanja i karakteristika okruženja u kojem je ono provedeno. Upitnik se sastojao iz četiri logično postavljene grupe pitanja. Cilj prve grupe je bio da obezbijedi osnovne informacije o preduzeću. Druga cjelina je bila posvećena pitanjima o karakteristikama tržišta na kome obavljaju djelatnost i sadržala je 9 pitanja. Treća grupa se odnosila na makroorganizacionu strukturu preduzeća i imala je 5 pitanja, dok je četvrta grupa pitanja bila usmjerena na organizaciju marketinga u preduzeću i brojala je 12 pitanja.

Prikupljanje podataka je izvršeno u prvom kvartalu 2018. godine. Upitnik su popunjavali menadžeri na rukovodećim pozicijama u kompaniji, kao i stručna lica koja su dobro upoznata sa funkcionisanjem marketinga u svojoj organizaciji.

Indikatori poslovanja su prikazani kao stope, odnosno koeficijenti dobijeni analizom bilansa stanja i bilansa uspjeha, koji su dostupni na zvaničnom sajtu Poreske uprave, Centralne banke i Agencije za nadzor osiguranja u Crnoj Gori. Osnovni argument za ovakav način prikupljanja podataka ogleda se u nastojanju da podaci budu što više objektivni i da se ispitanicima maksimalno olakša popunjavanje upitnika.

Uvažavajući cilj istraživanja, razvijena je metodologija koja mjeri uticaj marketing organizacije na tržišne i finansijske performanse kompanija. Organizacija marketinga je posmatrana kroz sljedeće dimenzije: specijalizacija, centralizacija, formalizacija, koordinacija i departmentalizacija marketing aktivnosti, kao i broj zaposlenih zaduženih za ove aktivnosti i način sagledavanja rezultata marketing aktivnosti.

Strukturu uzorka čine organizacije iz devet različitih djelatnosti, i to: trgovina, građevinarstvo, telekomunikacije, ugostiteljstvo, saobraćaj, poljoprivreda, prerađivačka industrija, bankarstvo i osiguranje. Za prvih sedam djelatnosti korišćeni su identični finansijski pokazatelji, i to: profitabilnost (stopa bruto marže i neto profitna marža), rentabilnost (ROA i ROE), likvidnost (opšta likvidnost), ukupan prihod i neto rezultat. Zbog drugačijih finansijskih izvještaja za bankarski sektor, osim ROA, ROE, prihoda i neto profita, za potrebe analize njihovog poslovanja upoređivani su: neto kamatna marža (NIM), stopa povrata na depozite (ROD) i odnos kredita i depozita (TLN/TDP). Za analizu osiguravajućih društava, osim pomenutih pokazatelja, razmatrani su: ratio šteta, kombinovani ratio i stopa ekonomičnosti.

Pošto nema zvaničnih i javnih podataka o tržišnom učešću, podatak o tržišnom učešću anketiranih preduzeća dobili smo od ispitanika, jer je to bilo jedino pitanje u upitniku iz domena zavisnih varijabli. Da bi proverio tačnost i objektivnost odgovora u vezi sa tržišnim učešćem, koristili smo zvanične izvještaje institucija koje nadgledaju sektore u okviru kojih posluju anketirane kompanije (Privredna komora, Centralna banka i Agencija za nadzor osiguranja).

4.3. Statistički metodi korišćeni u istraživanju

Statistička značajnost veze između zavisnih i nezavisnih varijabli biće ispitana primjenom dvije metode, i to: regresionom analizom i metodom reuzorkovanja (eng. bootstrapping). Definisani cilj istraživanja i date hipoteze su u najvećoj mjeri odredile ciljnu populaciju preduzeća koja su značajna za istraživanje i naučno zaključivanje.

Polazeći od zadatog cilja, da se terensko istraživanje usmjeri samo na preduzeća koja u svojoj strukturi imaju marketing službu ili sektor, inicijalni uzorak je brojao svih 170 kompanija. Međutim, učešće u istraživanju i validno popunjeni upitnik dobijen je od 43 preduzeća. S obzirom na veličinu populacije i visoku diversifikaciju djelatnosti, ovaj uzorak smatramo reprezentativnim.

Proces ispitivanja statističke značajnosti uticaja odabranih nezavisnih varijabli na tržišne i finansijske performanse započeli smo primjenom regresione analize. U tom postupku specifikovali smo pet modela kako bi pomoću njih testirali definisane hipoteze. S obzirom na potencijalnu korelisanost finansijskih pokazatelja, zavisna varijabla je

formirana statističkom analizom glavnih komponenti (*eng. principal component analysis – PCA*) kako bi se ortogonalnom transformacijom dobio linearno nekorelisan skup nazvan glavna komponenta finansijskih performansi.

U cilju davanja nepristrasnih ocjena, nakon provođenja regresione analize, uvažavajući konačnu veličinu uzorka (25,29% populacije) primijenili smo univarijantnu statističku analizu. U okviru ove analize ispitivana je statistička značajnost prikupljenih karakteristika organizacije marketinga u kompanijama u odnosu na indikatore poslovanja tih kompanija. Zbog visoke diversifikacije uzorka (9 djelatnosti) i izbjegavanja pretpostavke o statističkoj distribuciji koja najbolje opisuje indikatore poslovanja, metod reuzorkovanja (*eng. bootstrapping*) upotrebljen je za poređenje prosječnih vrijednosti indikatora u odnosu na prikupljene karakteristike organizacije marketinga u kompanijama. U cilju izvođenja empirijske distribucije prosječnih vrijednosti i vodeći računa o distribuciji prikupljenih karakteristika organizacije marketinga, određeno je 2.000 slučajnih uzoraka sa ponavljanjem za svaki indikator poslovanja u odnosu na modalitete vezane za organizaciju marketinga.

Proces bootstrap-a podrazumijeva da se niz podataka slučajnim putem reuzorkuje više puta, sa zamjenom, i određeni statistički zaključci izvode iz toga. Efron i Tibshirani (1993) naglašavaju da korišćenje bootstrap-a:

- 1) povećava vrstu statističkog problema koji se može analizirati;
- 2) smanjuje pretpostavke koje su potrebne za validaciju analiza;
- 3) eliminiše teorijske proračune povezane s ocjenom tačnosti.

Bootstrap je idealna procedura za podatke koji nemaju normalnu distribuciju. Ova neparametarska statistička analiza zahtijeva tri koraka kako bi se otkrila takva vrsta ne-normalne distribucije primijenjenih varijabli:

- ✓ Fišerov F test,
- ✓ Kolmogorov-Smirnov test za normalnost,
- ✓ Wilcoxon-Mann-Whitney sumarni test rangova.

Fisherov F test provjerava hipotezu da su prosječne vrijednosti određenog niza populacija koje imaju istu standardnu devijaciju, jednake. Ovo je možda najpoznatija

primjena *F testa*, i igra važnu ulogu u analizi varijanse (ANOVA). Tabela 14. sadrži rezultate *F testa*, a zaključci su da su distribucije iz para analiziranih varijabli (zavisna i nezavisna) pokazale različite varijanse, sa nivoom pouzdanosti od 99%.

Tabela 14: Rezultati *F testa*

	Tržišni udio	Neto rezultat	Net result	Bruto marža	Neto profitna marža	ROA	ROE	Likvidnost
Marketing organizacija	0.666 (0.420)	0.384 (0.540)	0.006 (0.937)	0.998 (0.325)	0.041 (0.840)	0.895 (0.351)	0.607 (0.442)	2.931 (0.096)
Nivo specijalizacije	1.592 (0.216)	0.034 (0.855)	0.865 (0.359)	0.100 (0.754)	0.237 (0.630)	0.033 (0.856)	2.004 (0.166)	1.406 (0.244)
Nivo centralizacije	0.303 (0.586)	3.074 (0.089)	0.235 (0.631)	0.399 (0.532)	0.000 (0.984)	1.821 (0.186)	0.427 (0.518)	1.344 (0.255)
Nivo formalizacije	0.195 (0.662)	1.915 (0.176)	0.332 (0.568)	1.708 (0.200)	0.130 (0.720)	0.010 (0.922)	0.382 (0.541)	1.423 (0.241)
Br. zaposlenih u marketingu	0.495 (0.487)	0.165 (0.687)	0.232 (0.633)	2.592 (0.117)	0.024 (0.877)	0.391 (0.536)	0.116 (0.736)	1.162 (0.289)
Mehanizam koordinacije	0.146 (0.705)	0.081 (0.778)	3.898 (0.057)	0.092 (0.764)	5.381 (0.027)	1.802 (0.189)	0.211 (0.649)	2.403 (0.131)
Marketing aktivnosti	0.087 (0.770)	0.205 (0.653)	0.070 (0.793)	0.793 (0.380)	0.003 (0.954)	2.657 (0.113)	0.008 (0.931)	0.145 (0.705)
Potrošačka satisfakcija	0.917 (0.345)	0.001 (0.973)	0.421 (0.521)	2.899 (0.098)	0.249 (0.621)	0.047 (0.830)	3.263 (0.080)	0.647 (0.427)
Prodaja po potrošaču	0.026 (0.873)	1.026 (0.318)	0.349 (0.559)	1.078 (0.307)	0.978 (0.330)	0.992 (0.327)	2.080 (0.159)	0.061 (0.806)
Dizajn proizvoda	1.413 (0.243)	0.007 (0.934)	1.592 (0.216)	0.417 (0.523)	0.063 (0.803)	2.276 (0.141)	0.001 (0.978)	1.041 (0.315)
Marketing budžet	3.215 (0.082)	2.327 (0.137)	0.473 (0.496)	1.617 (0.212)	2.987 (0.093)	0.114 (0.738)	0.598 (0.445)	2.287 (0.140)
Kanali distribucije	1.341 (0.255)	0.093 (0.763)	0.041 (0.840)	4.523 (0.041)	0.089 (0.768)	0.075 (0.787)	0.125 (0.726)	0.291 (0.593)
Donacije i sponzorstva	0.227 (0.637)	0.004 (0.947)	1.305 (0.261)	2.708 (0.109)	1.575 (0.218)	3.381 (0.075)	0.073 (0.789)	3.211 (0.082)
Značaj marketing aktivnosti	3.216 (0.011)	0.600 (0.769)	0.467 (0.868)	1.984 (0.089)	0.562 (0.799)	0.848 (0.570)	0.389 (0.917)	0.889 (0.539)

Izvor: Autorov proračun

Kolmogorov-Smirnov Z test se koristi za testiranje da li empirijska raspodjela dvije promjenljive koje se koriste (zavisna i nezavisna) dolazi iz poznate distribucije. Rezultati su prikazani u sljedećoj tabeli, na osnovu koje se može vidjeti da svaki par dvije varijable (zavisna i nezavisna) ima različitu raspodjelu, pa možemo odbaciti nultu hipotezu uz nivo pouzdanosti od 99%.

Mann-Whitney U test (takode nazvan Wilcoxon-Mann-Whitney test) je neparametarski test nulte hipoteze, prema kome je jednako vjerovatno da će slučajno

odabrana vrijednost iz jednog uzorka biti manja od ili veća od slučajno odabrane vrijednosti iz drugog uzorka.

Ovaj test se može koristiti za utvrđivanje da li izabrana dva nezavisna uzorka iz populacija imaju istu distribuciju. Sličan neparametarski test koji se koristi na zavisnim uzorcima je Vilcoxonov test sa potpisanim rangom. Kao što se može vidjeti iz sljedeće tabele, *Vilcoxon-Mann-Vhitney sumarni test* rangova pokazao je da su distribucije iz svakog para dvije varijable (zavisna i nezavisna) takođe značajno različite jedna od druge, sa 99% nivoom pouzdanosti.

Dakle, naše varijable su pogodne za proces bootstrap-a koji se proučava u sljedećem koraku.

Tabela 15: Rezultati *Mann-Whitney rang testa i Kolmogorov-Smirnov testa*

Nezavisne varijable	Statistika	Tržišni udio	Ukupan prihod	Neto rezultat	Bruto marža	Neto marža	ROA	ROE	Likvidnost
Marketing organizacija	Mann-Whitney	123.50	148.000	136.00	111.50	133.50	145.5	152.5	122.000
	p-value	0.329	0.869	0.575	0.171	0.520	0.804	0.987	0.306
	Kolmogorov-Smirnov Z	0.618	0.531	0.618	0.928	0.773	0.647	0.589	1.082
	p-value	0.839	0.940	0.839	0.356	0.589	0.796	0.878	0.192
Nivo specijalizacije	Mann-Whitney U	106.00	130.000	135.00	125.50	129.50	122.5	111.5	118.00
	p-value	0.265	0.781	0.917	0.664	0.768	0.590	0.357	0.487
	Kolmogorov-Smirnov Z	0.672	0.621	0.529	0.610	0.509	0.570	0.773	0.743
	p-value	0.758	0.836	0.942	0.850	0.958	0.902	0.588	0.639
Nivo centralizacije	Mann-Whitney	131.00	85.000	142.00	126.50	112.50	107.5	134.5	146.000
	p-value	0.589	0.037	0.866	0.490	0.245	0.183	0.674	0.973
	Kolmogorov-Smirnov Z	0.690	1.173	0.759	0.621	1.035	0.966	0.552	0.483
	p-value	0.728	0.128	0.612	0.835	0.234	0.308	0.921	0.974
Nivo formalizacije	Mann-Whitney U	140.50	109.000	125.00	112.50	129.50	144.5	142.5	123.000
	p-value	0.679	0.146	0.355	0.181	0.438	0.779	0.729	0.322
	Kolmogorov-Smirnov	0.580	0.773	0.754	0.976	0.773	0.589	0.599	0.947

Broj zaposlenih u marketingu	Z								
	p-value	0.890	0.589	0.621	0.297	0.589	0.878	0.865	0.331
	Mann-Whitney U	121.00	77.000	106.00	98.500	125.50	141.5	115.5	136.000
	p-value	0.333	0.015	0.142	0.086	0.414	0.777	0.250	0.641
	Kolmogorov-Smirnov Z	0.683	1.464	1.220	0.976	0.781	0.683	0.976	0.537
Mehanizam koordinacije	p-value	0.739	0.028	0.102	0.297	0.576	0.739	0.297	0.936
	Mann-Whitney U	137.50	132.000	94.000	143.00	79.000	94.00	138.0	110.000
	p-value	0.676	0.549	0.062	0.815	0.018	0.062	0.689	0.182
	Kolmogorov-Smirnov Z	0.634	0.732	0.976	0.488	1.366	1.366	0.439	0.976
Grupisanje aktivnosti	p-value	0.816	0.658	0.297	0.971	0.048	0.048	0.990	0.297
	Mann-Whitney U	108.00	114.000	120.00	86.500	82.500	81.50	124.5	117.000
	p-value	0.534	0.688	0.855	0.160	0.121	0.112	0.985	0.770
	Kolmogorov-Smirnov Z	0.641	0.535	0.588	1.283	1.229	0.855	0.641	0.374
Potrošačka satisfakcija	p-value	0.805	0.938	0.880	0.074	0.097	0.457	0.805	0.999
	Mann-Whitney U	116.00	106.000	108.00	113.00	128.00	117.0	94.00	127.000
	p-value	0.356	0.207	0.232	0.306	0.609	0.375	0.094	0.585
	Kolmogorov-Smirnov Z	0.820	1.199	1.029	1.169	0.640	0.760	1.079	0.500
Prodaja po kupcu	p-value	0.513	0.113	0.240	0.130	0.808	0.611	0.194	0.964
	Mann-Whitney U	124.00	129.000	124.00	106.00	130.00	116.0	103.0	138.000
	p-value	0.516	0.633	0.517	0.207	0.657	0.357	0.172	0.864
	Kolmogorov-Smirnov Z	0.800	0.630	0.810	0.860	0.660	1.099	1.059	0.600
Dizajn proizvoda	p-value	0.545	0.823	0.529	0.451	0.777	0.178	0.212	0.865
	Mann-Whitney U	99.000	120.000	98.000	125.00	123.00	86.00	131.0	112.000
	p-value	0.174	0.532	0.164	0.651	0.602	0.071	0.808	0.366
	Kolmogorov-Smirnov Z	0.763	0.661	0.885	0.549	0.499	1.374	0.529	0.906
	p-value	0.605	0.774	0.414	0.923	0.965	0.046	0.942	0.385

Marketing budžet	Mann-Whitney U	73.000	74.000	87.000	87.500	118.50	116.5	116.5	98.000
	p-value	0.036	0.039	0.110	0.114	0.631	0.582	0.582	0.227
	Kolmogorov-Smirnov Z	1.425	1.290	0.967	1.020	0.541	0.489	0.531	0.874
	p-value	0.034	0.072	0.306	0.250	0.932	0.971	0.941	0.430
Kanali distribucije	Mann-Whitney U	102.50	121.000	125.00	81.500	112.50	130.5	136.5	137.000
	p-value	0.166	0.453	0.539	0.036	0.298	0.670	0.824	0.838
	Kolmogorov-Smirnov Z	1.199	0.940	0.640	1.149	1.029	0.670	0.410	0.410
	p-value	0.113	0.341	0.808	0.142	0.240	0.761	0.996	0.996
Donacije i sponzorstva	Mann-Whitney U	99.000	69.000	59.000	66.000	69.000	85.00	115.0	113.000
	p-value	0.496	0.070	0.029	0.054	0.070	0.227	0.940	0.880
	Kolmogorov-Smirnov Z	0.729	1.514	1.304	1.215	1.094	0.696	0.707	0.575
	p-value	0.662	0.020	0.067	0.104	0.182	0.718	0.699	0.896
Značaj marketing aktivnosti	Mann-Whitney U	1.500	4.000	4.000	1.000	1.000	0.000	3.000	4.000
	p-value	0.240	1.000	1.000	0.165	0.165	0.064	0.643	1.000
	Kolmogorov-Smirnov Z	0.577	0.289	0.577	0.866	0.866	1.155	0.577	0.577
	p-value	0.893	1.000	0.893	0.441	0.441	0.139	0.893	0.893

Izvor: Autorov proračun

Na osnovu tako izvedene empirijske distribucije prosječnih vrijednosti indikatora određen je 90% - tni interval povjerenja. Poznato je u statističkim analizama da ukoliko se izvedeni intervali povjerenja izračunati unutar modaliteta prikupljenih karakteristika organizacije marketinga poklapaju, izvodi se zaključak da nema statistički značajne razlike prosječnih vrijednosti indikatora u odnosu na modalitete analizirane karakteristike. Ako se intervali povjerenja ne poklapaju, tada postoji statistički značajna razlika.

U cilju provođenja objektivne analize uticaja organizacije marketinga na tržišne i finansijske performanse kompanija, za potrebe ove analize proveli smo 224 testa.

Međutim, prilikom interpretacije rezultata i donošenja konačnih zaključaka uvažavana su ograničenja ovog istraživanja i njegove implikacije na dobijene rezultate.

4.4. Rezultati istraživanja

Kao što je navedeno u sekciji za metodologiju, u okviru ove analize ocijenjeno je pet regresionih modela. U prva četiri modela ispitivao se uticaj pojedinih dimenzija organizacije marketing funkcije na performanse kompanije, dok je peti regresioni model imao cilj da utvrdi vezu između načina organizovanja marketinga (poseban sektor ili dio sektora prodaje) i ostvarenih performansi. U svim modelima kao kontrolne varijable su uzete veličina ciljnog tržišta i investicije potrebne za pokretanje biznisa, dok je zavisna varijabla dobijena analizom glavnih komponenti (PCA) na osnovu transformacije finansijskih i tržišnih pokazatelja.

Tabela 16: Rezultati regresione analize

	PCA		PCA
VARIJABLE	Model 1	VARIJABLE	Model 2
Specijalizacija	0.271 (0.142)	Decentralizacija	0.207* (0.109)
Ciljno tržište	0.867*** (0.0735)	Ciljno tržište	0.411*** (0.136)
Ln investicija	0.0295 (0.0313)	Ln investicija	-0.211* (0.114)
Constant	1.659 (1.165)	Constant	-3.981 (2.695)
Br.opservacija	43	Br.opservacija	43
Koef.determinacije	0.884	Koef.determinacije	0.353

	PCA		PCA		PCA
VARIJABLE	Model 3	VARIJABLE	Model 4	VARIJABLE	Model 5
Departmnetalizacija	0.187 (0.108)	Koordinacija	-0.0399* (0.104)	Način organizovanja	0.364 (0.278)
Ciljno tržište	0.371*** (0.0859)	Ciljno tržište	0.292*** (0.0886)	Ciljno tržište	0.277*** (0.0927)
Ln investicija	-0.112*** (0.095)	Ln investicija	-0.185* (0.109)	Ln investicija	-0.208* (0.110)
Constant	-6.235*** (1.468)	Constant	-2.084 (2.403)	Constant	-2.049 (2.311)
Br.opservacija	43	Br.opservacija	43	Br.opservacija	43
Koef.determinacije	0.332	Koef.determinac	0.267	Koef.determinacije	0.299

Napomena: Robusne standardne greške su date u zagradama

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Izvor: Autorov proračun

U prvom ocijenjenom modelu nije prepoznata statistički značajna korelacija između nivoa specijalizacije marketing aktivnosti i zavisne varijable PCA koja se odnosi na performanse preduzeća, uz rizik greške od 10%. Za razliku od prvog modela, drugi model je pokazao pozitivnu korelaciju, gdje je ocijenjeno da rast decentralizacije za jedan stepen, povećava u prosjeku vrijednost glavne finansijske komponente (PCA) za 0,207. U trećem modelu glavna nezavisna varijabla je oblik departmentalizacije, gdje su ispitanici imali mogućnost da izaberu jedan od četiri osnovna oblika, i to: prirodu posla, kupce, projekte i tržišne segmente. Rezultati su pokazali da nema značajne veze između odabranog oblika grupisanja aktivnosti i performansi kompanija. Jedini model sa negativnim predznakom je Model 4, u kojem je glavna nezavisna varijabla mehanizam koordinacije. Prema tom modelu, promjenom mehanizma koordinacije sa hijerarhija i procedura u pravcu projektnih timova i biznis planova, dolazi do smanjenja finansijskih performansi za 0,039 jedinica glavne finansijske komponente (PCA). Na kraju, peti ocijenjeni regresioni model imao je cilj da ispita uticaj organizovanja marketing sektora (poseban sektor ili dio sektora prodaje) na ostvarene performanse, međutim, ni u njemu nije prisutna statistički značajna relacija.

Validnost ocijenjenih modela provjerena je sprovođenjem sljedećih testova:

- ✓ *Shapiro-Wilk W test* – test za normalnost reziduala je u svim modelima “z” iznad 0,05;
- ✓ *Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test* – test za provjeru heteroskedastičnosti; Heteroskedastičnost je eliminisana korišćenjem robustnih standardnih grešaka;
- ✓ Multikolinearnost nije prisutna na osnovu vrijednosti VIF (Variance Inflation Factor) faktora, koja je u modelima između 1 i 1,2;
- ✓ *Ramsey RESET test* i *LINK test* – pokazali su da nema propuštenih varijabli.

U nastavku ćemo primijeniti *bootstrapping* metodu kako bi provjerili objektivnost rezultata dobijenih regresionom analizom.

U uzorku je 45% ispitanika navelo da je marketing organizovan u sklopu sektora prodaje, dok u preostalih 55% preduzeća postoji poseban sektor marketinga. U odnosu na ove dvije mogućnosti, primjenom metoda reuzorkovanja (eng. *bootstrapping*), došli smo do saznanja da ne postoji statistička značajnost relacije između načina

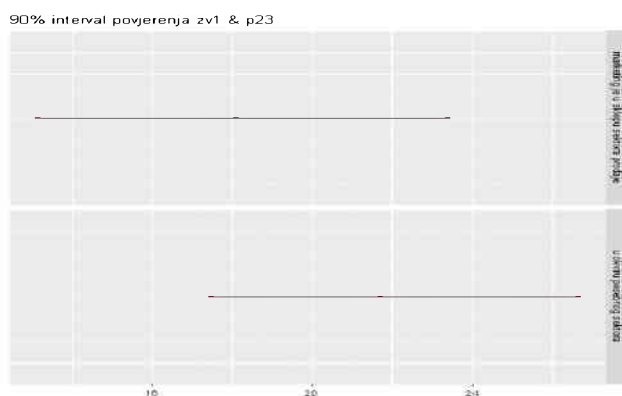
organizovanja marketinga i pokazatelja finansijskih i tržišnih performansi, uz rizik greške od 10%.

Tabela 17: Intervali vrijednosti zavisnih varijabli u odnosu na način organizovanja marketinga

Zavisne varijable		Tržišno učešće (%)	Prihod (milioni)	Neto rezultat (milioni)	Bruto marža (%)	Neto profitna marža (%)	ROA	ROE	Opšta likvid.
Nezavisna varijabla	Marketing u okviru prodaje	od 13,15 do 24,3	od 12,9 do 32,6	od -0,5 do 2,5	od 18 do 39	od -21,5 do 6,45	od 2,1 do 3,8	od 2,7 do 5,6	od 5,17 do 11,24
	Poseban marketing sektor	od 17,42 do 26,5	od 22,1 do 53	od 0,2 do 3,9	od 34,8 do 54,6	od -2,1 do 5,64	od 1,8 do 4,2	od 3,14 do 5,2	od 4,86 do 15,7

Izvor: Autorov proračun

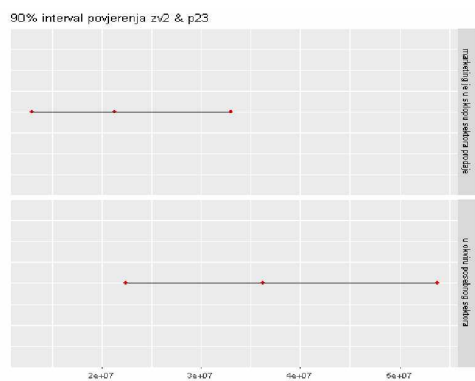
Na osnovu objašnjenja navedenog u okviru metodologije, ukoliko se interval vrijednosti zavisne varijable poklapa sa intervalom vrijednosti iste varijable u odnosu na drugi modalitet nezavisne varijable zaključujemo, da nije signifikantna relacija između posmatranih varijabli. Prema tome, iz prikazane tabele se može primijetiti da tržišno učešće kompanija koje imaju marketing u okviru prodajnog sektora uzima vrijednost između 13% i 24%, dok kod kompanija sa posebnim marketing sektorom osvojeno tržišno učešće uzima vrijednost između 17,4% i 26,5%. Intervali vrijednosti i ostalih zavisnih varijabli se poklapaju u velikom dijelu, pa uz 90% interval povjerenja donosimo zaključak da ne postoji statistički značajna relacija između posmatranih varijabli, čime se odbacuje peta hipoteza. To je i grafički predstavljeno na narednom grafiku.



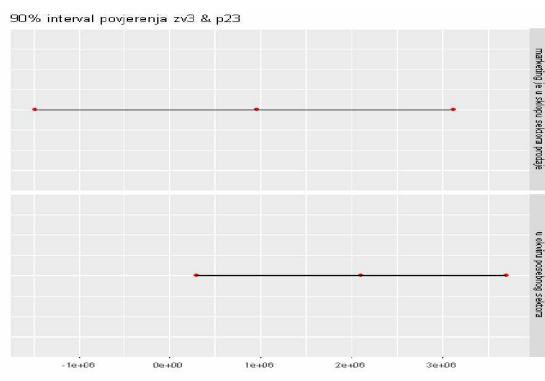
Grafik 2: Intervali povjerenja – tržišno učešće i način organizovanja marketinga

Izvor: Autorov proračun

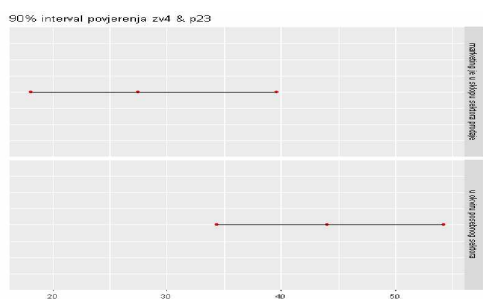
Na grafiku broj 3 su predstavljeni intervali povjerenja preostalih zavisnih varijabli u odnosu na način organizovanja marketinga.



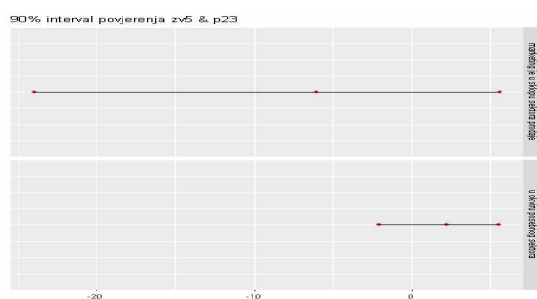
a) ostvareni prihod



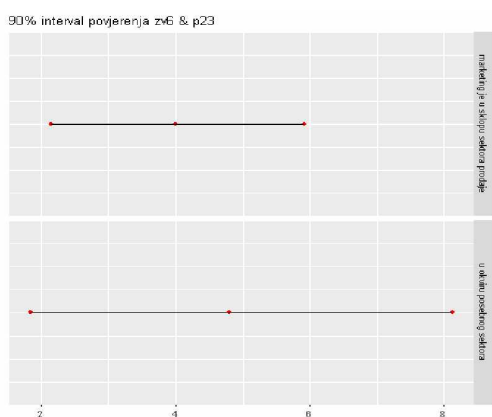
b) neto rezultat



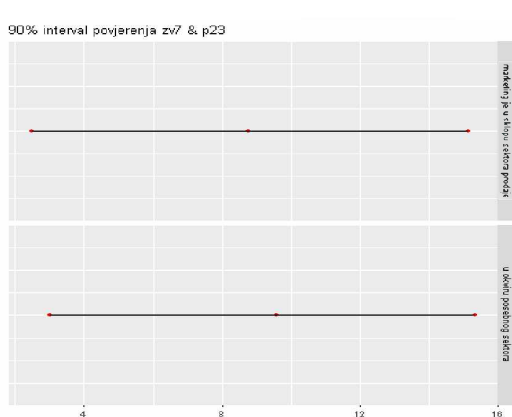
c) bruto marža



d) neto profitna marža



e) ROA



f) ROE

Grafik 3: Intervali povjerenja – zavisne varijable i način organizovanja marketinga
Izvor: Autorov proračun

Sve anketirane banke i telekomunikacioni operateri su naveli da je marketing organizovan kao poseban sektor, dok je kod trgovinskih preduzeća i hotela prilično ujednačena struktura dobijenih odgovora. Posebno odjeljenje za marketing aktivnosti, od hotela i trgovinskih preduzeća, imaju samo najuspješnija. Na drugoj strani, uzorkom je obuhvaćeno 80% osiguravajućih društava u Crnoj Gori i iznenađujući je podatak da je kod svih njih marketing u sklopu sektora prodaje. Primjenom *bootstrapping* metoda utvrđena je razlika u prosječnim vrijednostima zavisnih varijabli, ali uz 90% interval povjerenja ne može se govoriti o statistički značajnoj relaciji.

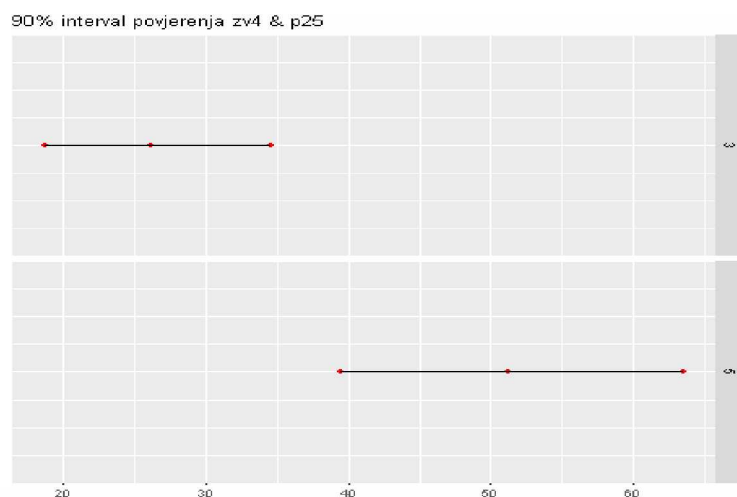
Broj zaposlenih koji se bave marketingom u anketiranim preduzećima je srazmjerno mali. Istraživanje je potvrdilo postojanje pozitivne korelacije između broja zaposlenih koji se bave marketingom i koeficijenata koji se odnose na profitabilnost. Od 43 organizacije, 57% je navelo da se marketingom bavi između jednog i troje zaposlenih, dok je u preostalih 43% organizacija za marketing aktivnosti zaduženo pet i više zaposlenih.

Tabela 18: Intervali vrijednosti zavisnih varijabli u odnosu na broj zaposlenih u marketingu

Zavisne varijable		Bruto marža (%)	Neto profitna marža (%)
Nezavisna varijabla	do 3 zaposlenih	od 18,4 do 34,2	od 3,1 do 7,45
	5 i više zaposlenih	od 38,9 do 63,7	od 9,3 do 18,2

Izvor: Autorov proračun

Prosječna bruto marža u tih 25 kompanija (između jednog i troje zaposlenih u marketingu) je 26%, dok u kompanijama sa pet i više zaposlenih iznosi 51%. Značajno veću bruto maržu smatramo posljedicom stvaranja brenda prema kojem potrošači ispoljavaju veliku lojalnost, pa samim tim nijesu spremni da za račun niže cijene ili povoljnijih uslova lako napuste postojeći proizvod/uslugu. Na grafiku broj 4. prikazani su intervali vrijednosti bruto marže u preduzećima u odnosu na broj zaposlenih u kompanijama.



Grafik 4: Intervali povjerenja – broj zaposlenih u marketingu i bruto marža

Izvor: Autorov proračun

S obzirom na to da se ova dva intervala ne poklapaju, donosimo zaključak da je primjenom *bootstrapping* metode utvrđena statistički značajna relacija između broja zaposlenih u marketingu i nivoa bruto marže koji preduzeće postiže.

U funkciji testiranja definisanih hipoteza od ispitanika se zahtijevalo da ocijene stepen specijalizacije i centralizacije, kao i da se izjasne o načinu departmentalizacije i mehanizmima koordinacije.

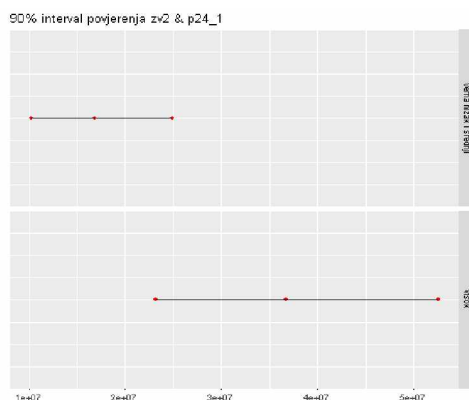
Rezultati su pokazali da uz 90% interval povjerenja nema statističke značajnosti veze između nivoa specijalizacije u marketingu i izabranih tržišnih i finansijskih performansi. U narednoj tabeli je predstavljen ovaj odnos.

Tabela 19: Uticaj nivoa specijalizacije u marketingu na tržišne i finansijske performanse

Zavisna varijabla	Nivo specijalizacije	Broj opservacija	Minimalna vrijednost	Prosječna vrijednost	Maksimalna vrijednost	Standardna devijacija
Tržišno učešće	vema nizak i srednji	16	12.21875	17.15625	22.5625	3.206444203
Tržišno učešće	visok	27	17.73981481	22.1111	26.96296296	2.79812058
Prihod	vema nizak i srednji	16	10387274.43	16812279.81	24740702.23	4470646.699
Prihod	visok	27	23178667.59	36712741.82	52222178.87	8677301.229
Neto rezultat	vema nizak i srednji	16	296945.2688	1791809.145	3898507.846	1083432.641
Neto rezultat	visok	27	-798612.859	1239391.349	3154965.215	1209038.021
Bruto marža	vema nizak i srednji	16	19.53941058	29.82048964	40.23806552	6.253923426
Bruto marža	visok	27	31.21516489	41.03460301	51.29921234	6.173828308
Neto marža	vema nizak i srednji	16	2.641461975	5.76953311	9.367467195	2.040337659
Neto marža	visok	27	-18.9247056	-6.444331578	3.085961779	6.635569202
ROA	vema nizak i srednji	16	2.551536784	4.426421503	6.904437798	1.332563393
ROA	visok	27	1.884960449	4.433837178	7.375244812	1.662957824
ROE	vema nizak i srednji	16	4.680673607	8.156183999	12.54124107	2.39438381
ROE	visok	27	2.835061444	9.456173839	16.13390225	4.085357734
Opšta likvidnost	vema nizak i srednji	16	6.778639914	16.2070798	30.59500782	7.199760171
Opšta likvidnost	visok	27	3.302828215	9.517426812	18.39257666	4.980817336

Izvor: Autorov proračun

Detaljnim pregledom rezultata zaključujemo da uz 90% interval povjerenja ne postoji statistički značajan odnos između performansi i nivoa specijalizacije u marketingu. Međutim, prilikom ispitivanja uticaja nivoa specijalizacije na nivo ostvarenog prihoda, možemo primijetiti (grafik br.5) da se intervali vrijednosti poklapaju u najmanjoj mjeri.



Grafik 5: Intervali povjerenja – ostvareni prihod i nivo specijalizacije

Izvor: Autorov proračun

Naime, u kompanijama u kojima je stepen specijalizacije nizak i srednji, ostvareni godišnji prihod se kreće u granicama između 10.3 i 24.7 miliona eura, dok u kompanijama u kojima je specijalizacija u marketingu izražena prihod se nalazi u intervalu između 23,1 i 52,2 miliona eura. Ukoliko detaljnije sagledamo dobijeni rezultat, zaključujemo da se ovi intervali poklapaju u najmanjoj mjeri i konstatujemo da bi sa povećanjem uzorka njihovo poklapanje nestalo. U uzorku je 63% preduzeća sa visokim stepenom specijalizacije i prosječnim prihodom od 37 miliona eura, dok je prosječan godišnji prihod kod preduzeća sa niskim i srednjim nivoom specijalizacije u marketingu na nivou od 17 miliona eura. Međutim, primjenom *bootstrapping* metode uz 90% interval povjerenja ne može se govoriti o postojanju pozitivne korelacije između posmatranih varijabli, čime se odbacuje prva izvedena hipoteza. Na kraju, očekivan je rezultat da 75% preduzeća u kojima je specijalizacija visoka ima poseban marketing sektor, kao i da od tih kompanija 50% za potrebe marketinga ima pet i više zaposlenih.

Na pitanje koje se odnosilo na koordinaciju rada zaposlenih u marketingu, najveći broj ispitanika (32%) je izabrao hijerarhiju kao dominantan oblik koordinacije. Mehanizam koordinacije rada zaposlenih u marketingu nije pokazao jaku zavisnost u odnosu na djelatnost kompanije. Prema tome, i u bankarskom sektoru i u sektoru trgovine hijerarhija je najzastupljeniji instrument koordinacije. Kako je 63% preduzeća

prepoznalo visok stepen specijalizacije u svojoj organizaciji, to pretpostavlja bolje poznavanje specifičnih problema od strane zaposlenih, pa samim tim bi se odluke mogle brže donositi da hijerarhijska koordinacija nije izražena u velikoj mjeri. Međutim, prema odgovorima ispitanika, u posljednje dvije godine česta je situacija da su definisani biznis planovi ili oformljeni timovi okvir za koordinaciju aktivnosti, naročito u dijelu u kom je prisutna inostrana konkurencija, odnosno nastup na međunarodnom tržištu.

Rezultati provedenog empirijskog istraživanja pokazali su statistički značajnu relaciju između mehanizma koordinacije marketing aktivnosti i postignutog tržišnog učešća, kao i koeficijenta opšte likvidnosti. Naime, u preduzećima koja marketing aktivnosti koordinišu pomoću biznis planova i timova prosječno tržišno učešće je na nivou od 10,48%, dok u organizacijama gdje su hijerarhije i procedure dominantni mehanizmi koordinacije prosječno tržišno učešće je 22,27%. Još je veća razlika sa aspekta opšte likvidnosti. U preduzećima sa procedurama i hijerarhijom koeficijent opšte likvidnosti uzima vrijednost u intervalu od 10,3 do 18,4, dok u preduzećima sa biznis planovima i timovima koeficijent opšte likvidnosti dostiže vrijednost između 1,7 do 7,5. I regresioni model je u prvom dijelu ove analize ocijenio negativan uticaj koordinacija putem biznis planova i timova na finansijske performanse, na osnovu čega se sa sigurnošću od 90% odbacuje četvrta hipoteza.

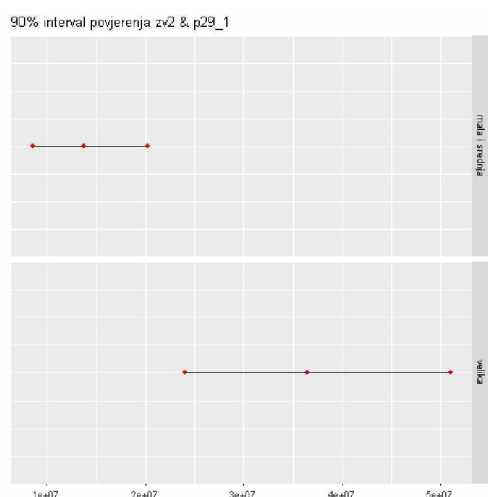
Tabela 20: Uticaj mehanizma koordinacije marketing aktivnosti na tržišne i finansijske performanse

Zavisna varijabla	Koordinacija	Broj opservacija	Minimalna vrijednost	Prosječna vrijednost	Maksimalna vrijednost	Standardna devijacija
Tržišno učešće	procedure i hijerarhija	19	12.89342	17.5	22.81579	3.057789
Tržišno učešće	timove i biznis plan	24	17.58333	22.27	26.95833	2.925308
Prihod	procedure i hijerarhija	19	13835727	22774933	34757485	6363255
Prihod	timove i biznis plan	24	21418059	34956194	51391220	9149372
Neto rezultat	procedure i hijerarhija	19	1292082	2662182	4380361	938252.4
Neto rezultat	timove i biznis plan	24	-1732393	558846.9	2690777	1342623
Bruto marža	procedure i hijerarhija	19	27.64231	39.88278	52.84251	7.650974
Bruto marža	timove i biznis plan	24	25.46422	33.98353	43.4135	5.502453
Neto marža	procedure i hijerarhija	19	-16.4288	-1.85578	6.363235	7.037297
Neto marža	timove i biznis plan	24	-11.1436	-1.24855	5.216714	5.177861
ROA	procedure i hijerarhija	19	1.971435	4.269502	7.02071	1.538078
ROA	timove i biznis plan	24	1.918956	4.632596	6.936006	1.56324
ROE	procedure i hijerarhija	19	5.009717	9.191144	13.67063	2.592837
ROE	timove i biznis plan	24	2.02246	9.201994	16.3512	4.375572
Opšta likvidnost	procedure i hijerarhija	19	10.45373	22.892	38.30795	8.387395
Opšta likvidnost	timove i biznis plan	24	1.603783	4.013466	7.312427	1.731212

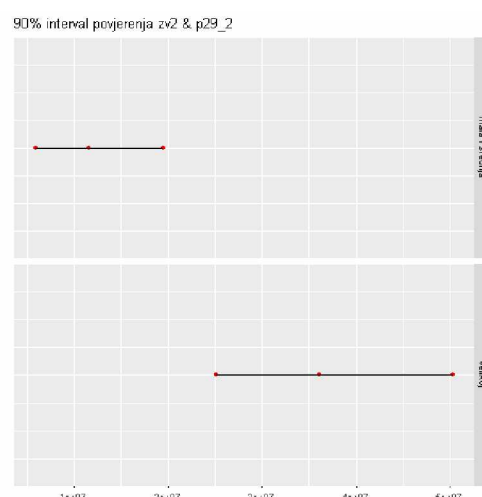
Izvor: Autorov proračun

Departmentalizacija, kao dimenzija organizacije marketinga, predstavlja platformu po osnovu koje su marketing aktivnosti grupisane u određene organizacione jedinice. Većina (73%) ispitanika je navela da je funkcionalna departmentalizacija prisutna kako na nivou cijele organizacije, tako i u marketingu. Način grupisanja poslova nije pokazao statistički značajan uticaj na definisane zavisne varijable, uz 90% interval povjerenja, ali sa povećanjem uzorka očekujemo da bi se pojavila statistički značajna razlika u odnosu na stopu neto marže. Neto marža u preduzećima koja su „prepoznala“ funkcionalno grupisanje poslova dostiže nivo do 4%, dok je u preduzećima sa projektnom i tržišnom departmentalizacijom maksimalna neto marža 11%. Očekivano je da funkcionalno grupisanje aktivnosti najrasporostranjenije u crnogorskim preduzećima, jer je taj model po svojim funkcionalnim postavkama svojstven malim i srednjim preduzećima, kakvih je preko 95% u Crnoj Gori. Rezultati našeg istraživanja su pokazali da marketing menadžeri u trgovinskim preduzećima sa izrazito širokim asortimanom proizvoda prepoznaju negativne strane ovakvog modela organizovanja, pa nastoje da razviju departmentalizaciju u odnosu na specifičnosti kupaca ili pojedinih tržišnih segmenata. Teritorijalni model je najmanje prisutan u poslovanju preduzeća iz uzorka zbog njihove nedovoljne izvozne orijentacije. Dobijeni podaci nas navode na odbacivanje treće hipoteze *da tržišna i projektna departmentalizacija vode ka boljim performansama*.

Kako se u kompanijama iz zemalja u razvoju još uvijek postavlja pitanje uloge i značaja marketinga kao poslovne funkcije za konkurentnost i tržišni uspjeh preduzeća, narednom grupom pitanja nastojali smo da saznamo kakvo je stanje u ovom segmentu u Crnoj Gori. Prema rezultatima provedenog istraživanja došli smo do podatka da se uloga marketinga ocjenjuje na osnovu zadovoljstva potrošača, njihove lojalnosti, ostvarene prodaje i stope profitabilnosti potrošača. U ovom dijelu je učinjen značajan pomak jer se u prošloj deceniji u Crnoj Gori o uspjehu marketinga odlučivalo arbitrarno. Rezultati dokazuju postojanje statistički značajne relacije između ostvarenog prihoda, na jednoj strani, i načina sagledavanja rezultata marketinga, na drugoj, što je predstavljeno na narednom grafiku.



a) Mjerenje u odnosu na satisfakciju



b) Mjerenje u odnosu na lojalnost

Grafik 6: Intervali povjerenja – ostvareni prihod i način sagledavanja rezultata

Izvor: Autorov proračun

Ispitanici koji su naveli da u maloj i srednjoj mjeri ocjenjuju uspjeh marketinga na osnovu zadovoljstva, njih 30 %, ostvaruju prihod u intervalu između 8,5 i 20,2 miliona eura, odnosno prosječni prihod od 13,78 miliona eura. Na drugoj strani, 70% ispitanika, koji u velikoj mjeri ocjenjuju uspjeh marketinga na osnovu zadovoljstva potrošača, ostvaruju prihod u rasponu od 23,9 do 51 milion eura, odnosno prosječni prihod od 36,4 miliona eura.

Tabela 21: Prihod u odnosu na način sagledavanja rezultata marketinga

Zavisna varijabla	Nivo	Broj opser.	Min. vrijednost prihoda	Prosječna vrijednost prihoda	Max. vrijednost prihoda	Standardna devijacija
Prihod Satisfakcija	Mala i srednja	13	8.531.215	13.786.478	20.235367	3608424
	Velika	30	23.979.236	36.392.794	51.077.661	8160856
Prihod Lojalnost	Mala i srednja	11	5903524	11584630	19492225	4205741
	Velika	32	25084932	36059017	50369029	7641639

Izvor: Autorov proračun

Ako uporedimo prosječne vrijednosti ovih prihoda, zaključujemo da je 2,4 puta veći prihod kompanija kod kojih je marketing u velikoj mjeri zadužen za zadovoljstvo i lojalnost potrošača.

Osim toga, ova analiza je pokazala statističku značajnost relacije između ostvarenog prihoda i sagledavanja rezultata marketinga kroz nivo zaliha. Naime, kompanije koje imaju operativan pristup marketingu i uspješnost marketinga posmatraju kroz smanjivanje nivoa zaliha ostvaruju značajno manji prihod u odnosu na druge kompanije. Prosječna vrijednost njihovog prihoda je na nivou od 14,7 miliona eura i koeficijent opšte likvidnosti dostiže nivo do 1,25, dok je kod kompanija koje marketingu pridaju strateški važnost prosječan prihod 36,27 miliona i koeficijent opšte likvidnosti je iznad 2.

Na pitanje koje se odnosilo na raznovrsnost marketing aktivnosti, ispitanici su imali mogućnost da navedu više ponuđenih oblika marketing aktivnosti koje su prisutne u njihovom poslovanju. S obzirom na to, svi ispitanici su naveli da su najzastupljenije aktivnosti koje su usmjerene na oglašavanje i komunikaciju. Takođe, 70% ispitanika je prodaju naznačilo kao jednu od najbitnijih aktivnosti ovog sektora i smatraju je osnovnim ciljem, što naglašava operativan pristup marketingu. Istraživanje tržišta je zastupljeno u 75% anketiranih kompanija, ali se ono rijetko provodi i često je autorsovano. Razlog za takvu organizaciju ove marketing aktivnosti prepoznajemo u nedovoljno stručnom kadru, kao i njihovoj usmjerenosti ka rješavanju operativnih problema.

Poražavajuća je činjenica, do koje smo došli u istraživanju, da je u samo jednom preduzeću primarna marketing aktivnost definisanje marketing strategije i njena sinhronizacija sa prodajnom strategijom i strategijom razvoja novih projekata i proizvoda, što marketingu pridaje strateški važnost i ulogu. Iz toga se izvodi zaključak da marketing nije zastupljen u donošenju ključnih poslovnih odluka.

Pošto je osnovni cilj marketinga u savremenim uslovima poslovanja lojalnost potrošača, samo je 5% crnogorskih preduzeća navelo da su aktivnosti marketinga usmjerene na kreiranje programa lojalnosti. To su banke, trgovinska preduzeća i telekomunikacioni operateri. Polazeći od rezultata našeg istraživanja, smatramo da

postoji veliki prostor za unapređenje ovog segmenta u prerađivačkoj djelatnosti (proizvodnja flaširane vode, proizvodnja vina, mesa i mesnih preradevina) i crnogorskom turizmu, kao nosiocu privrednog razvoja Crne Gore.

Detaljnou analizom rezultata, uz rizik greške od 10% zaključujemo da je za najbitnije marketing odluke (razvoj novih proizvoda, definisanje prodajnih cijena, razvoj novih tržišta i veličina budžeta) u crnogorskoj privredi zadužen top menadžment. Ova činjenica ide u prilog drugoj definisanoj hipotezi da je odlučivanje u oblasti marketinga visoko centralizovano. U samo 5% anketiranih preduzeća ove odluke su delegirane marketing menadžerima. U pitanju je sektor trgovine automobilima i proizvodnja piva. Ta preduzeća su aktuelni tržišni lideri u Crnoj Gori. Na drugoj strani, operativne odluke (sadržaj poruke, izbor medija, dizajn promotivnog materijala) su delegirane marketing menadžerima, što marketingu pridaje drugostepenu važnost.

Marketing menadžeri u samo 9% kompanija donose odluke o prodajnoj cijeni i neto profitna marža u tim preduzećima se kreće u intervalu između 6,3% i 16,8%, dok kod preduzeća u kojima top menadžment definiše strategiju prodajnih cijena neto profitna marža ne prelazi 5,5%.

Tabela 22: Uticaj centralizacije na ROA i neto profitnu maržu

Zavisna varijabla	Centralizacija	Broj opser.	Min. vrijednost prihoda	Prosječna vrijednost prihoda	Max. vrijednost prihoda	Standardna devijacija
Neto pf. marža	Visoka	39	1.952255	3.703591	5.499759	1.092618
	Niska	4	6.354296	11.52756	16.8888	3.49985
ROA	Visoka	39	-5.7165	0.525966	6.76843	6.21593
	Niska	4	7.831628	10.852854	13.90495	2.527022

Izvor: Autorov proračun

Detaljnou ekonometrijskom obradom došli smo do zaključka da uz 90% interval povjerenja postoji statistički značajan uticaj centralizacije na nivo rentabilnosti preduzeća (pokazatelj ROA). Naime, prosječna vrijednost ROA koeficijenta je 10,85% u prvoj grupi kompanija, dok je u drugoj grupi kompanija sa izraženom centralizacijom

njena prosječna vrijednost 0,52%. U prvoj grupi preduzeća u procesu definisanja prodajnih cijena polazi se od stanja na tržištu i kupovne moći potrošača, dok kod preduzeća u kojima top menadžment odlučuje o nivou prodajnih cijena polaznu osnovu predstavljaju troškovi poslovanja. Međutim, poznato je u teoriji marketinga da troškovi ne interesuju potrošača.

Centralizacija se, kao jedna od dimenzija organizacije marketinga u crnogorskim preduzećima, pokazala kao značajna varijabla za finansijsku poziciju. Kompanije u kojima su odluke o sadržaju poruke i izboru medija delegirane zaposlenima u marketing sektoru imaju prosječan koeficijent trenutne likvidnosti 1,45, dok kod preduzeća u kojima sadržaj promotivne poruke i izbor medija određuje top menadžment on rijetko dostiže 1. Dakle, primjenom *bootstrapping metode*, uz rizik greške od 10%, potvrđujemo ispravnost $H_{1.2}$ hipoteze, što je u skladu sa rezultatima prethodno provedene regresione analize.

Kao što je ranije navedeno, stepen formalizacije u odnosu na odabrane zavisne varijable nije pokazao statističku značajnost uz 90% interval povjerenja. Naime, polovina ispitanika je navela da je formalizacija visoka ili veoma visoka i to su u najvećoj mjeri preduzeća u kojima je izražena centralizacija u odlučivanju. Samo je u 9 preduzeća iz uzorka formalizacija na niskom nivou i to su preduzeća u kojima su dominantni oblici koordinacije projektni timovi ili biznis planovi. Formalizacija je prepoznata kao barijera u radu marketinga jer nijesu rijetke situacije kada se na novonastalu promjenu iz okruženju pravovremeno ne reaguje upravo zbog poštovanja procedura, pravila i propisa, kojima je određen rad zaposlenih. Visok stepen formalizacije u značajnoj mjeri usporava i ograničava rad marketinga, što u krajnjem smanjuje njegovu ulogu i doprinos cjelokupnom poslovanju.

Ohabrujući podatak je da su marketing menadžeri u Crnoj Gori prepoznali korist od integrisanja marketinga sa ostalim sektorima u preduzeću. Saradnja se uspostavlja ne samo sa sektorom prodaje i nabavke, već i sa proizvodnjom, finansijama, istraživanjem i izlaznom logistikom. Samo je u 10% anketiranih preduzeća proces marketing odlučivanja samostalan i nedovoljno uvezan sa ostalim poslovnim funkcijama.

Provedeno istraživanje je pokazalo da su u periodu samostalnog odlučivanja problemi u komunikaciji s kupcima bili svakodnevni (rokovi isporuke, stanje na zalihama, način plaćanja, dizajn proizvoda, uslovi kreditiranja, garancija), što se negativno odražavalo na povjerenje kupaca u sadržaj poruke i realnost ponude. Rješenje tog problema je nađeno u povećanju nivoa formalizacije i centralizacije, odnosno uključenosti drugih sektora u kreiranje marketing strategije, uz stalnu i nezaobilaznu saglasnost najvišeg rukovodstva. Kada se rezultati istraživanja porede sa razvijenim privredama dolazimo do zaključka da je takav model funkcionisanja marketinga u savremenom okruženju odlika početne faze u njegovom razvoju.

Jedno od posljednjih pitanja u upitniku je zahtijevalo od ispitanika da rangiraju (brojevima od 1 do 9) po važnosti poslovne aktivnosti u svom preduzeću. Najveći broj ispitanika (50%) je kao najznačajniju poslovnu aktivnost navelo prodaju, a za postprodajne usluge i izlaznu logistiku se odlučilo njih 20%. U crnogorskim preduzećima marketingu se pridaje ista važnost kao pravnim poslovima, računovodstvu ili nabavci, što je neuporedivo manje nego u razvijenim evropskim zemljama i njihovim kompanijama. To nas navodi na zaključak o nedovoljnoj zastupljenosti marketinga u organizacionom i suštinskom pogledu u preduzećima iz uzorka.

Kao što je u uvodnom dijelu naznačeno, saopšteni rezultati se isključivo odnose na preduzeća iz uzorka, a definisane zaključke treba uvažavati sa određenim nivom rezerve zbog broja preduzeća koja su obuhvaćena ovim istraživanjem.

4.5. Diskusija istraživanja

Proces projektovanja organizacionog dizajna je pod uticajem velikog broja faktora. Prema tome, svaka organizacija razvija sopstveni organizacioni dizajn, sa određenim specifičnostima u odnosu na ostale kompanije i na taj način pokušava da ga prilagodi svojoj strategiji. Ne postoji idealan i jednoobrazan organizacioni model marketinga za određenu djelatnost ili za posmatranu veličinu kompanije, već se on razvija i prilagođava potrebama kompanije. Samo usklađen organizacioni dizajn može predstavljati izvor konkurentске prednosti, a to smo i dokazali empirijskim istraživanjem odnosno prihvatanjem osnovne hipoteze da *usklađenost organizacionog modela marketinga sa karakteristikama tržišta i makroorganizacijom preduzeća vodi ka*

boljim tržišnim i finansijskim prerformansama. Prema tome, u Crnoj Gori savremeni model marketinga neće dovesti do boljih performansi. Jednostavnije rečeno, nerazvijenoj organizaciji marketinga ne treba savremen organizacioni model, jer se u takvoj sredini marketing procesi odvijaju van modela.

Činjenica da su četiri od pet izvedenih hipoteza odbačene navodi nas na zaključak da je potvrđena druga hipoteza *H2*, koja glasi: organizacija marketinga u Crnoj Gori je još u početnoj fazi razvoja koju karakterišu: niska specijalizacija, frunkcionalno grupisanje poslova, visoka centralizacija i hijerarhijska koordinacija. Prema tome, pogrešno bi bilo zaključiti da organizacija marketinga ne utiče na finansijske performanse, već da savremeni modeli marketing organizacije (sa visokom specijalizacijom, tržišnom departmentalizacijom i timskom koordinacijom) ne dovode do boljih performansi preduzeća u Crnoj Gori zbog nerazvijene organizacije marketinga. Paralelno s tim potvrđuje se i ispravnost prve istraživačke hipoteze koja akcenat stavlja na usklađenost organizacionog modela sa okruženjem i makroorganizacionom strukturom.

Izvedenim hipotezama imali smo cilj da ispitamo da li savremeni model organizacije marketinga vodi ka boljim performansama preduzeća u Crnoj Gori. Prva izvedena hipoteza *H_{1.1}* dovodi u vezu nivo specijalizacije u marketingu sa performansama preduzeća. Postoji nekoliko razloga za njeno odbacivanje, a prvi pronalazimo u veličini kompanija iz uzorka. U privredi Crne Gore, kao i na uzorku iz ovog istraživanja, 99% preduzeća pripada sektoru malih i srednjih preduzeća (MSP), pa je često za sve marketing aktivnosti zadužen jedan zaposleni. Drugi razlog je malo ciljno tržište i nedovoljna izvozna orijentacija. U takvim, prilično kontrolisanim uslovima veliki broj poslovnih aktivnosti je unaprijed dogovoren pa je opravdano shvatanje marketinga kao periferne poslovne aktivnosti koja je generator troškova, a ne profita. Samim tim, zapošljavanje eksperata za pojedine marketing aktivnosti i podizanje nivoa specijalizacije nije racionalno jer ugrožava performanse. Međutim, u kompanijama koje posluju isključivo po tržišnim principima rast broja zaposlenih u marketingu pozitivno utiče na rast pokazatelja profitabilnosti. Pretpostavka je da sa rastom broja zaposlenih u marketingu raste nivo specijalizacije, a rezultati pokazuju da

je prosječna stopa bruto marže u tim kompanijama dvostruko veća u odnosu na kompanije koje imaju nizak nivo specijalizacije.

Druga izvedena hipoteza odnosi se na nivo decentralizacije u procesu donošenja marketing odluka i njen pozitivan uticaj na performanse je potvrđen. U anketiranim kompanijama primijećen je trend smanjenja centralizacije za operativne marketing aktivnosti i to se pozitivno reflektuje na ostvarene rezultate. Međutim, efekti decentralizacije bi bili značajniji da su u određenoj mjeri delegirane odluke strategijskog karaktera. Pregledom literature iz razvijenih zemalja utvrdili smo da decentralizacija marketing aktivnosti u najvećem broju globalnih kompanija podrazumijeva delegiranje autoriteta za donošenje odluka operativnog karaktera i kreiranje predloga za rješavanje strategijskih pitanja. U praksi je gotovo nemoguće izabrati organizaciju u kojoj su strategijska marketing pitanja (definisanje prodajnih cijena, razvoj novog proizvoda, razvoj tržišta) u cjelosti delegirana marketingu. Prema tome, sa sigurnošću možemo iznijeti stav da, iz ugla decentralizacije, marketing organizacija u Crnoj Gori ima izgled savremene organizacije, a tome u prilog idu rezultati koji pokazuju pozitivan uticaj decentralizacije na ostvarene performanse. Daljim razvojem tržišta i unapređenjem marketing organizacije neophodno je, prilikom strategijskog izbora, konsultovati marketing menadžere, čime bi se povećala demokratičnost u odlučivanju, pa bi i benefiti od decentralizacije bili značajniji.

Tržišno i projektno grupisanje poslova odraz su marketing orijentacije preduzeća. S tim u vezi, cilj testiranja treće izvedene hipoteze je da pokaže da li su u optimalanom modelu marketinga u Crnoj Gori efikasnije tržišna i projektna departmentalizacija u odnosu na funkcionalno grupisanje poslova. Uz rizik greške od 10% ova hipoteza je odbačena, pa zaključujemo da se bolje performanse postižu kroz funkcionalnu departmentalizaciju. Prilično jednostavan asortiman i homogeni ciljni segmenti, a prije svega nerazvijen marketing pristup preduzeća iz uzorka opravdavaju dobijeni rezultat. Međutim, sa većom izvoznom orijentacijom i pritiskom globalnih konkurenata na nacionalnom tržištu, biće neophodna transformacija marketinga ka tržišnoj i projektnoj departmentalizaciji. Neke od najuspješnijih kompanija prepoznale su potrebu za ovom transformacijom, pa su komercijalne aktivnosti grupisale prema

specifičnostima kupaca ili teritoriji, dok su ostale aktivnosti i dalje funkcionalno grupisane.

Bez obzira na djelatnost kompanija iz uzorka i njihovu veličinu, hijerarhija je najzastupljeniji oblik koordinacije. U segmentima gdje je prisutna inostrana konkurencija i gdje je broj novih proizvoda prilično visok, preduzeća su se opredijelila za koordinaciju zasnovanu na biznis planovima i projektnim timovima, čime se podstiče kreativnost i pravovremeno reagovanje poslovnih subjekata. Međutim, rezultati testiranja četvrte hipoteze pokazali su da koordinacija putem timova i biznis planova negativno utiče na tržišne i finansijske performanse. Negativan uticaj se objašnjava dominantnim hijerarhijskim mentalitetom članova tima, koji nemaju izgrađen profesionalan odnos prema dodijeljenom zadatku u okviru projekta. Osim toga, operativan pristup biznis planovima i njihova izrada u smislu da su sami sebi cilj umanjuje njihovu efikasnost. Primjena biznis planova u organizaciji marketing aktivnosti je postala trend u Crnoj Gori, ali trenutno nije razvijena svijest o njihovom suštinskom značaju u funkciji uspješnog pozicioniranja na tržištu.

Na osnovu analize dobijenih rezultata prepoznali smo formalizaciju kao jednu od barijera u radu marketinga, jer se sporo reaguje na novonastalu promjenu iz okruženja upravo zbog poštovanja procedura, pravila i propisa kojima je određen rad zaposlenih. U manje od 10 preduzeća iz uzorka formalizacija je na niskom nivou i to su preduzeća u kojima su dominantni oblici koordinacije projektni timovi ili biznis planovi.

Na kraju, posljednja izvedena hipoteza imala je cilj da ispita da li izdvojenost marketinga iz prodajnog sektora pozitivno utiče na rast performansi. Prema istraživanju (Mihailović, 1980) u Crnoj Gori, samo 16% anketiranih preduzeća imala su marketing sektor u svojoj organizacionoj strukturi. Danas 55% anketiranih preduzeća ima marketing sektor u svojoj organizacionoj strukturi, što je nedovoljno, ali značajno više u odnosu na period od prije skoro 40 godina. Rezultatima ovog istraživanja nije prihvaćena peta izvedena hipoteza. Imajući u vidu prethodno analizirane dimenzije organizacije marketinga, logično je da takvoj organizaciji marketinga nije potreban samostalan sektor.

Pregledom literature iz oblasti marketing menažmenta može se zaključiti da se izdvajanjem marketinga iz sektora prodaje radikalno mijenja odnos prema potrošaču - sa transakcionog na partnerski. Posmatrano iz tog ugla, problem uspostavljanja partnerstva s kupcima postaje zadatak marketinga, uz istovremeno integrisanu podršku ostalih sektora. Na taj način, marketing dobija kontrolnu funkciju u procesu razvijanja partnerskog odnosa sa potrošačima, čime se značajno unapređuje njegova pozicija u kompaniji.

Ohrabrujući podatak je da je ovim istraživanjem utvrđena statistički značajna razlika između prosječno ostvarenih prihoda u odnosu na način sagledavanja rezultata marketinga. Za razliku od ranijeg perioda, kada se u Crnoj Gori o efektima marketinga subjektivno raspravljalo, u ovom istraživanju je najveći broj ispitanika izjavio da se marketing ocjenjuje kroz satisfakciju i lojalnost potrošača, što je dobra polazna osnova za njegov dalji razvoj oslonjen na primjenu marketing metrike.

5. Organizacija marketinga u Elektroprivredi Crne Gore

Posebna važnost ovog dijela rada se sastoji u ilustraciji prethodnih tvrdnji i testiranih hipoteza o razvijenosti marketinga u Crnoj Gori. Na osnovu dosljedno postavljenog cilja u ovom dijelu rada je istražena organizacija marketinga u *Elektroprivredi Crne Gore* (EPCG). Kroz analizu ovog poslovnog slučaja ilustrovali smo hipotezu da je *organizacija marketinga u Crnoj Gori u početnoj fazi razvoja koju karakterišu: nerazvijena podjela rada, funkcionalno grupisanje poslova, visoka centralizacija i hijerarhijska koordinacija*. S druge strane, neki oblik i nivo marketing organizacije je potreban svakom poslovnom subjektu iz jednostavnog razloga što se uspjeh „mjeri“ na tržištu. S tim u vezi, kroz analizu aktuelnih i budućih trendova na energetsom tržištu Crne Gore dokazaćemo potrebu za daljom transformacijom marketing organizacije i dati predlog za njeno unapređenje.

5.1. Opšte informacije o preduzeću

Elektroprivreda Crne Gore AD Nikšić je nacionalna elektroenergetska kompanija, čija je osnovna djelatnost proizvodnja i snabdijevanje električnom energijom. Elektrifikacija Crne Gore počela je 1910. godine na Cetinju, puštanjem u rad

mini elektrane sa dva dizel motora snage 110 kW. Vremenom se snaga elektrane povećavala i ona je predstavljala osnovu za razvoj jednog od najznačajnijih privrednih subjekata u Crnoj Gori danas - Elektroprivrede Crne Gore. Period od 1960. do sredine 80-ih godina obilježila je izgradnja velikih proizvodnih kapaciteta, kao što su: HE „Perućica“ (1960), HE „Piva“ (1976) i TE „Pljevlja“ (1982), zahvaljujući kojima se prvi put javljaju viškovi električne energije.

Prestrukturiranje crnogorske privrede odrazilo se na promjenu strukture potrošnje električne energije. Naime, prije tranzicionog perioda EPCG je oko 90% energije isporučivala *Kombinatu Aluminijskog Podgorica (KAP), Željezari Boris Kidrič u Nikšiću (Željezara) i Željeznici Crne Gore (Željeznica)*, a preostali dio je bio namijenjen snabdijevanju domaćinstava. Nakon privrednog prestrukturiranja, proizvodnja u KAP-u i Željezari je redukovana na oko 30% u odnosu na prethodni nivo, što se direktno odražava na konzumnu strukturu ovog preduzeća (55% direktni kupci). Domaće tržište EPCG je podijeljeno u tri segmenta, i to: direktni kupci (KAP, Željezara i Željeznica), ostala potrošnja (preduzeća u privatnom sektoru) i domaćinstva. Sa liberalizacijom energetskog tržišta od 2011. godine, došlo je do pojavljivanja drugih snabdjevača na teritoriji Crne Gore, čime se otvara tržište za nove učesnike i mogućnost izbora nekog drugog snabdjevača. Osim rasta konkurencije, otvaranjem energetskog tržišta pruža se mogućnost izvoza viška električne energije na tržištu Evrope. Postojeća energetska infrastruktura omogućava prenos električne energije ka tržištu Srbije, Bosne i Hercegovine, Hrvatske i Albanije, a puštanjem u rad podvodnog kabla prema Italiji biće dostupna i druga tržišta. Tako izgrađen prenosni sistem, pruža mogućnost izvoza na više tržišta i odabir najpovoljnijeg plasmana. Osim prodajnih aktivnosti, ovako izgrađeni energetske koridori omogućavaju lakšu nabavku električne energije za sopstvene potrebe ili u cilju trgovine. Na taj način se stvara potreba za marketing orijentisanom organizacijom, čiji rezultati poslovanja zavise od sposobnosti da se procijeni šansa na tržištu i kreira odgovarajuća ponuda.

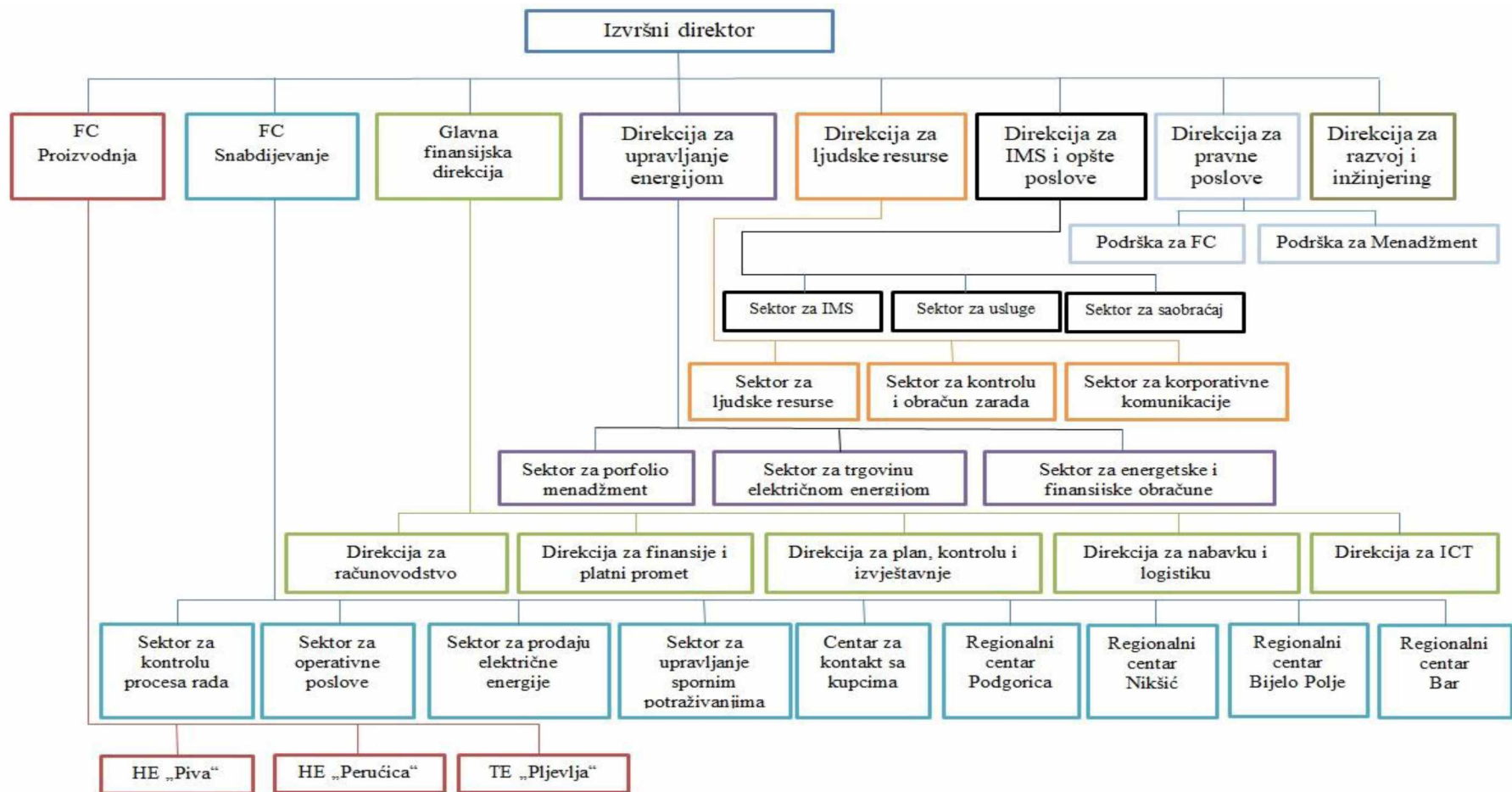
Na osnovu misije preduzeća - *pouzdana i kvalitetna proizvodnja, snabdijevanje i trgovina električnom energijom uz potpuno zadovoljavanje zahtjeva i potreba korisnika i drugih zainteresovanih strana, kao i unapređenje brige o životnoj sredini uz visok stepen društvene odgovornosti* može se zaključiti da su efektivnost, efikasnost i

društvena odgovornost ključni principi u njegovom poslovanju. Za poštovanje ovih principa neophodna je marketing organizacija koja podrazumijeva uvođenje i razvoj marketing koncepta kroz sve segmente preduzeća, a ne samo formiranje posebne organizacione jedinice. Prema tome, optimalna organizacija marketinga zahtijeva njeno usklađivanje sa makroorganizacijom preduzeća i karakteristikama ciljnog tržišta.

U cilju objektivne analize ovog problema, smatramo da je pravilno razlikovati dva nivoa organizacije marketinga, i to: makroorganizacioni i mikroorganizacioni. Makroorganizacioni nivo odnosi se na pozicioniranje funkcije marketinga u makroorganizacionoj strukturi preduzeća, dok se mikroorganizacioni nivo odnosi na organizovanje aktivnosti unutar samog sektora.

5.2. Makroorganizaciona struktura

EPCG je akcionarsko društvo sa većinskim (85%) vlasništvom države Crne Gore. U EPCG je na dan 19. 9. 2019. godine bilo zapošljeno 914 radnika. Najviši organ upravljanja Društvom je Skupština akcionara, dok je Odbor direktora organ upravljanja i rukovođenja Društvom, čije odluke izvršavaju izvršni direktor, sekretar Društva i direktori funkcionalnih cjelina (FC – funkcionalna cjelina). Funkcionalna organizaciona struktura Elektroprivrede Crne Gore AD Nikšić je predstavljena na narednoj šemi.



Šema 14: Organizaciona struktura EPCG (EPCG, 2019)

Na osnovu organizacione šeme može se primijetiti da u organizacionoj strukturi EPCG ne postoji izdvojen marketing sektor, već je on organizovan kao služba u okviru sektora za prodaju električne energije, koja pripada funkcionalnoj jedinici snabdijevanja. U Funkcionalnoj cjelini Snabdijevanje dominantne su komercijalne aktivnosti usmjerene na povećanje prodaje i naplatu potraživanja, dok su marketing aktivnosti njihova podrška. Marketing aktivnosti koje se odnose na sponzorstva, informisanje i edukaciju korisnika, kreiranje nagradnih igara i promovisanje programa usmjerenih na smanjenje potraživanja - odraz su prodajne orijentacije preduzeća. Mala koncentracija marketing aktivnosti u okviru sektora ne mora u krajnjem da znači i nepostojanje marketing koncepcije u preduzeću. To posebno dolazi do izražaja kod malih preduzeća kod kojih često i ne postoji marketing sektor, a marketing je integrisan u sve segmente organizacije.

Međutim, kod velikih preduzeća sa funkcionalnom organizacionom strukturom, kakva je i EPCG, organizacija marketing službe u sklopu prodajnog sektora indikator je njene nerazvijenosti, jer izražene interfunkcionalne barijere i nezavidna pozicija u organizacionoj strukturi ograničavaju njen uticaj.

Veći nivo specijalizacije aktivnosti prisutan je u funkcionalnoj cjelini Proizvodnja, Glavnoj finansijskoj direkciji i Direkciji za upravljanje energijom. U ostalim organizacionim cjelinama nivo specijalizacije je na srednjem ili niskom nivou. Funkcionalna departmentalizacija je najzastupljeniji oblik grupisanja poslova, međutim ni ona nije pravilno primijenjena. Naime, poslovi i aktivnosti koje se tiču korporativnih komunikacija ne pripadaju marketing službi već direkciji za ljudske resurse. Takođe, poslovi koji se tiču analiza međunarodnog tržišta energije, trgovina električnom energijom, planiranje portfolia proizvoda, kreiranje biznis planova, određivanje tarifnih paketa i kontakti sa kupcima nijesu u nadležnosti marketing službe. Takav model delegiranja i grupisanja poslova najbolje otkriva poziciju marketinga u makroorganizacionoj strukturi EPCG.

Centralizacija odlučivanja je izražena i nju prati visok nivo formalizacije. Viši nivo menadžmeta donosi odluke za veliki broj operativnih aktivnosti, čime se usporava funkcionisanje kompletnog sistema. Kako navode u kompaniji, izražene interfunkcionalne barijere se u posljednje vrijeme prevazilaze putem kros-funkcionalne

saradnje, što je posljedica formiranja projektnih timova i biznis planova, čime se postepeno napuštaju procedure i hijerarhija kao osnovni mehanizmi koordinacije. Benefite od takvog oblika saradnje sa ostalim organizacionim cjelinama prepoznali su zaposleni u marketing službi i nastoje da ih pretvore u praksu. Posebno je bitna timska saradnja između marketing službe i direkcije za upravljanje energijom.

5.3. Mikroorganizacioni aspekt marketinga

Kada je u pitanju mikroorganizacioni aspekt marketinga u EPCG potrebno je navesti aktivnosti koje su mu delegirane i njihove ciljeve. Aktivnosti su dominantno usmjerene ka domaćinstvima kao potrošačkom segmentu. Većina aktivnosti je usmjerena na oglašavanje i edukaciju korisnika. Oglašavanje se svodi na promovisanje novih kanala komuniciranja putem kojih bi se uspostavila dvosmjerna komunikacija s korisnicima. S tim u vezi, marketing služba inicira modernizaciju sajta i razvoj mobilne aplikacije kako bi se na savremen način organizovao proces komuniciranja s kupcima i pojednostavio postupak plaćanja računa. Cilj edukacije korisnika je smanjivanje potrošnje električne energije kod domaćinstava kako bi se promovisalo društveno odgovorno poslovanje i smanjila potrošnja na domaćem tržištu odnosno stvorio višak električne energije koji bi se, po većoj cijeni, izvezio ili prodavao trećim licima. Proces kreiranja programa, kao što su „*Podijelimo teret*“ i „*Zlatni tim*“ je delegiran marketing službi. Praksa razvijanja takvih programa je počela sa pomenutom liberalizacijom tržišta, odnosno 2011. godine. Oba programa su široko prihvaćena i dali su rezultat. Projekat „*Podijelimo teret*“ je omogućio korisnicima koji imaju dug za utrošenu električnu energiju, da ga plate u ratama, što je rezultiralo da broj korisnika koji redovno izmiruju svoje obaveze sa 90.000 u 2011. godini poraste na 211.000 u 2019. godini. Takođe, članovi „*Zlatnog tima*“ su domaćinstva koja nemaju dug za utrošenu energiju, pa kao motiv za redovno plaćanje imaju 13% popusta na utrošenu aktivnu energiju. Iz predstavljenih programa potvrđuje se komercijalni karakter marketing aktivnosti, čiji je cilj smanjenje potraživanja. Osim ova dva programa koji se kontinuirano provode, važno je pomenuti i programe poput *misteri shoppera* koji se organizuju s vremena na vrijeme kako bi se unaprijedili prodajni procesi i podigao nivo usuge na naplatnim punktovima. Uspješnost ovih marketing aktivnosti je neupitna, međutim, njihova osnovna slabost je strogi fokus ka unapređenju prodaje bez akcenta na lojalnost i

uspostavljanje partnerskih odnosa sa potrošačima, kao u tržišno orijentisanim kompanijama.

Sveobuhvatna istraživanja tržišta nijesu zastupljena u marketing službi, već se prikupljanje podataka o ponašanju korisnika svodi na činjenice (količinu utrošene energiju i redovnost izmirenja obaveza), bez otkrivanja motiva i faktora u njihovom ponašanju. Ovakav pristup razumijevanju korisnika je površan i ne pruža dovoljno informacija o njihovom ponašanju i determinantama potrošnje kako bi na osnovu takvih informacija bila kreirana odgovarajuća marketing strategija.

Navedene poslove i aktivnosti u marketing službi izvršavaju tri zaposlena, koji djeluju kao tim i projektno su orijentisani. Prilikom realizacije određenih zadataka spremni su i potenciraju interfunkcionalnu saradnju (posebno sa sektorom za korporativne komunikacije i direkcijom za upravljanje energijom). Međutim, nivo delegiranih odgovornosti i nepostojanje tržišne organizacione kulture na nivou preduzeća osnovna su ograničenja u njihovom djelovanju. Srednji nivo specijalizacije je optimalno rješenje u odnosu na broj zaposlenih i raznovrsnost aktivnosti u ovoj službi. S obzirom na timsku koordinaciju, inicijative za nove aktivnosti mogu davati svi, s tim što ih marketing menadžer, preko rukovodioca sektora prodaje, u formi predloga upućuje višim nivoima menadžmenta na odlučivanje.

Određivanje cijena električne energije za domaćinstva od strane Regulatorne agencije za energetiku na nivou značajno ispod tržišnih, dodatan je faktor koji ograničava razvoj marketing organizacije u ovom preduzeću. S tim u vezi, u narednom dijelu ovog *case-a* ukazaćemo na aktuelne trendove na tržištu električne energije i njihove implikacije na marketing organizaciju.

5.4. Aktuelni trendovi na tržištu električne energije u Crnoj Gori i njihove implikacije na organizaciju marketinga

Prilikom analize tržišta električne energije važno je razgraničiti da li se električna energija smatra tržišnom ili socijalnom kategorijom. U razvijenim zemljama cijena se definiše na berzi, dok je u manje razvijenim zemljama ona pod jakim uticajem države i smatra se socijalnom kategorijom. U Crnoj Gori se pokušava naći balans između ove dvije krajnosti.

U Crnoj Gori je trend liberalizacije tržišta električne energije započeo 2011. godine. Rezultat tog procesa je činjenica da danas postoji pet licenciranih snabdjevača električnom energijom. I pored takve otvorenosti tržišta, nije došlo do pada cijena (već njihovog rasta) i pojave novih konkurenata. U prilog tome navodimo činjenicu da je tržišno učešće EPCG u 2019. godini na nivou od 100%. Iako su očekivanja javnosti podrazumijevala pad cijena kao u ostalim djelatnostima (telekomunikacije, bankarstvo, trgovina robom široke potrošnje), do toga ipak nije došlo.

Razlog za to je prepoznat u zakonskim ograničenjima po pitanju nivoa prodajne cijene električne energije. Naime, cijena električne energije za domaćinstva i male proizvođače nije preuzeta sa tržišta, već je definisana od strane Regulatorne agencije za energetiku. Krajem 2019. godine berzanska cijena električne energije bila je na nivou od oko 72 eura po MWh (CUPEX berza), a u Crnoj Gori na nivou od oko 41 euro za MWh. Značajno niža cijena u odnosu na tržišnu demotivisala je inostrane snabdjevače da nastupe na crnogorskom tržištu, pa je efekat liberalizacije izostao.

Sa napredovanjem u pristupnim pregovorima ka Evropskoj Uniji i članstvom u Evropskoj energetske zajednici postepeno se napušta koncept socijalne kategorije i tržišni mehanizmi dolaze do izražaja. Na osnovu toga, u posljednjih par godina cijena električne energije u Crnoj Gori bilježi rast. Taj rast je limitiran zakonom na nivo od 6% u odnosu na prethodnu godinu. Zapravo, formiranje cijene električne energije je najvećim dijelom određeno uticajem dvije determinante. Prva je tržišna i podrazumijeva da se cijena formira kao aritmetička sredina fjučersa na berzi za narednu godinu i trenutne cijene (npr. predviđena cijena za narednu godinu je 90€/MWh, a tekuća 40 €/MWh, aritmetička sredina je 65 €/MWh). Međutim, tih 65 €/MWh je nedostižno, jer je zakonsko ograničenje na maksimalan rast od 6% u odnosu na trenutni nivo cijena. Prema tome, u narednoj godini cijena ne može biti veća od 43,5 eura po MW/h.

Navedena ograničenja se odnose samo na domaće tržište i to za domaćinstva i male industrijske potrošače, a prodajna cijena električne energije na međunarodnom tržištu je određena tržišnim uslovima i uspješan plasman zahtijeva kreiranje odgovarajuće marketing strategije. Pogrešno bi bilo shvatiti da marketing napor nije potreban ako se berzanska cijena uzima kao unaprijed data. Krajnji rezultat zavisi od

velikog broja faktora koji proizilaze iz specifičnosti električne energije kao proizvoda. Neke od njih su predstavljene u nastavku.

Električna energija se ne može skladištiti, zbog čega je neophodno planirati njenu potrošnju i analizirati determinante koje je određuju. Sa direktnim kupcima se ugovara potrošnja za određeni period i potpisuje ugovor o isporuci. Tu potrošnju je relativno jednostavno procijeniti jer ona zavisi od karakteristika mašina i opreme koje su instalirane u određenom postrojenju. Eventualna prekoračenja, preko dozvoljenih odstupanja, u odnosu na ugovorene količine bivaju kažnjena obračunavanjem penala. Međutim, najveća prijetnja je činjenica da je taj segment u potpunosti liberalizovan (berzanske cijene), što znači da pojava konkurencije može preuzeti dio tržišnog kolača. Naime, njihova potrošnja je preko pola od ukupne proizvodnje (tri direktna kupca 55% proizvodnje), pa prestanak isporuke nekom od njih može u velikoj mjeri destabilizovati čitav sistem. U cilju preventivnog djelovanja i izgradnje partnerskog odnosa sa tim kupcima, neophodno je unapređivati B2B (*business to business*) marketing.

Prodajna cijena za segment domaćinstava i ostale kupce (mali industrijski proizvođači) regulisana je od strane države. S obzirom na to da je ona daleko ispod tržišnog nivoa, cilj EPCG je optimalno upravljanje električnom energijom na način da smanji potrošnju ovog segmenta kako bi imala što veći dio proizvodnje za izvoz. Specifičnost marketing strategije za ovaj segment ogleda se kroz cilj da se smanji potrošnja, što je rijetkost u marketing praksi. Status javnog snabdjevača obavezuje EPCG da mora da isporuči svu neophodnu količinu električne energije domaćem tržištu, tako da klasično napuštanje jednog neprofitabilnog segmenta nije zakonski dozvoljeno kao u ostalim djelatnostima. Da bi smanjili domaću potrošnju, potrebno je da prepoznaju ključne determinante i intezitet njihovog uticaja na utrošenu količinu energije kako bi kroz promotivne programe uspjeli da ukažu na najznačanije faktore i preduzmu određene aktivnosti u budućem periodu. Na taj način grade imidž društveno odgovornog subjekta uz obezbjeđivanje optimalnog portfolija proizvoda. Za potrebe ovog *case-a*, u drugom kvartalu 2019. godine, provedeno je istraživanje pod nazivom „Determinante potrošnje električne energije domaćinstava u Crnoj Gori“, a rezultati tog istraživanja biće predstavljeni u nastavku rada.

Osim planiranja potrošnje, bitni faktori uspješnosti poslovanja na energetsom tržištu su vremenski uslovi, pogonska spremnost i ekološki zahtjevi. U tom pravcu neophodno je razvijati disperzivnu proizvodnju, koja podrazumijeva različite izvore električne energije. Upotrebom različitih izvora energije: solarne elektrane, vjetroelektrane, hidroelektrane i termoelektrane nastoji se umanjiti uticaj nekontrolisanih prirodnih faktora. U sušnim periodima, treba potencirati proizvodnju kroz solarne elektrane kako bi se racionalno koristila vodena akumulacija. Slično tome, u periodima ogromnih dotoka vode, treba smanjiti proizvodnju termoelektrane kako bi se smanjile negativne posljedice na okruženje. Oslanjanje na samo jedan izvor može generisati gubitke od milion eura na dnevnom nivou. Osim stabilnosti u snabdijevanju, disperzivni izvori generišu električnu energiju različite cijene, što nameće potrebu za marketinškom optimizacijom portfolija. Preciznije, vršna električna energija (hidroelektrana) ima veću cijenu u odnosu na električnu energiju iz termoelektrane zbog sposobnost da „pegla“ pikove u potrošnji, jer se za vrijeme od par sekundi može pustiti u prenosni sistem. Takav oblik energije u periodu nastanka pikova dostiže veću cijenu na tržištu.

Cijena zavisi od velikog broja determinanti, kao što su: trenutna ponuda, vrste električne energije (temeljna ili vršna električna energija, solarna ili vjetro elektrana), vremenskih uslova (veće padavine u periodu jeseni i proljeća uz blagu temperaturu dovode do manje potrošnje i istovremeno veće proizvodnje, pa se stvaraju uslovi za izvoz), nepredvidivih događaja (havarije na postrojenjima - sopstvenim ili tuđim), kao i političke odluke (najava gašenja nuklearne elektrane u Njemačkoj).

Iako Crna Gora ima razvijenu mrežu energetskih koridora sa svim pograničnim državama, prenos električne energije zahtijeva planiranje „voznog reda“ unutar elektroenergetskih koridora. To dodatno usložnjava poslovanje jer prilikom ugovaranja izvoza određene količine energije moraju se uzeti u obzir slobodni kapaciteti i najkraći put za njenu isporuku do ciljnog područja, što je često ograničavajući faktor za izvozni plasman. Puštanje u rad podmorskog kabla prema Italiji, predstavlja važnu šansu za trgovinu električnom energijom sa deficitarnim evropskim zemljama.

Osim veće otvorenosti tržišta i trenda u smanjenju uticaja države na tržišne tokove, važno je u analizi tržišta pomenuti nove segmente u potrošnji. U pitanju su novi urbani kompleksi, kao što su - Porto Montenegro, Luštica Bay i Porto Novi, koji imaju

svoju distributivnu mrežu i potpuno samostalan elektroenergetski sistem. Odluku o izboru dobavljača električne energije donose samostalno i primarni faktor je redovnost snabdijevanja. Drugačiji zahtjevi u odnosu na ostale tržišne segmente podrazumijevaju kreiranje drugačije ponude kako bi se ispunila njihova očekivanja. Primjena strategije diferencijacije u savremenom okruženju nezamisliva je bez marketing napora, čime se objašnjava uloga marketing organizacije u EPCG.

5.5. Empirijsko istraživanje determinanti potrošnje električne energije domaćinstava u Crnoj Gori⁷

Cilj istraživanja

Preduslov za implementaciju efektivne energetske politike, kao i za predviđanje buduće potrošnje električne energije jeste razumijevanje njenih determinanti (Đurišić et al., 2020). Cilj ovog istraživanja je da ispita uticaj različitih socio-ekonomskih faktora (npr. stambenog prostora, starosti uređaja) na potrošnju električne energije domaćinstava u Crnoj Gori. Kao što smo ranije naveli, od svih ciljnih segmenta kojima se distribuira električna energija, najkompleksnije je predvidjeti potrošnju domaćinstava, odnosno otkriti determinante koje je određuju i intezitet njihovog djelovanja. Konkretno, cilj rada je da ispita da li se uticaji navedenih determinanti na potrošnju električne energije razlikuju u zimskim u odnosu na ljetnje mjesec.

Veliki broj studija, primjenom različitih metoda na podacima različitih zemalja, odnosno grupa zemalja, nastoji da utvrdi i objasni faktore koji imaju najveći uticaj na potrošnju električne energije (Ndiaye and Gabriel, 2011; Jones, Fuertes i Lomas, 2015; Huebner et al. 2015; Yalcintas i Kaya, 2017; Kim 2018;). Sumarni rezultati navedenih istraživanja pokazuju značajan uticaj dohotka, veličine stambenog prostora, tipa stambenog prostora, veličine domaćinstva, starosti domaćinstva, starosti uređaja i vremenskih uslova, s tim što naglašavaju i postojanje različitih šablona u potrošnji električne energije među zemljama. U Crnoj Gori kao zemlji u razvoju, sa formalno liberalizovanim tržištem električne energije, do sada nije rađeno slično istraživanje pa je to ujedno bio i glavni motiv za izradu ove studije. U EPCG to opravdavaju činjenicom

⁷ Dio disertacije pod naslovom „Empirijsko istraživanje determinanti potrošnje električne energije domaćinstava u Crnoj Gori“ objavljen je u radu (Đurišić et al., 2020), „Determinants of household electrical energy consumption: Evidences and suggestions with application to Montenegro“ u časopisu *Energy Reports*.

da oni imaju sistemske podatke o potrošnji električne energije preko brojila, ali je za marketing orijentaciju nophodno razumijevanje ponašanja potrošača i kreiranje ponuda u odnosu na informacije sa tržišta. S tim u vezi, analiza determinanti potrošnje električne energije domaćinstava omogućava kreiranje različitih strategija kako za domaće tržište, tako i planiranje izvoza, jer je on uslovljen količinom domaće potrošnje.

Metodologija

Da bi se postigao definisani cilj, specificirali smo modeliranje strukturnih jednačina (SEM) upotrebom R softvera. SEM je statistička multivarijantna metoda analize koja se koristi da istovremeno ispita uzročno-posljedične veze između više faktora. Ona istražuje strukturu međusobnih odnosa izraženih u nizu jednačina.

Onlajn prikupljanje podataka je sprovedeno u drugom kvartalu 2019. godine. Uzorkom je obuhvaćeno 964 lica. Što se tiče veličine domaćinstava u uzorku, najveći broj domaćinstava broji četiri člana (34,7%), zatim slijede domaćinstva sa pet i više članova (27,4%). Kada je u pitanju struktura domaćinstva, 52,8% domaćinstava čini par sa djecom, dok je najmanje učešće bilo parova (11,6%). Rezultati su pokazali da prosječni mjesečni prihod domaćinstva u uzorku ima prilično ujednačenu raspodjelu, pri čemu najveći broj domaćinstava navodi prihod između 701 i 1000 eura (23,3%). Konačno, najveći udio ispitanika živi u centralnoj regiji (75,9%), što objašnjavamo internim migracijama stanovništva u Crnoj Gori. Upitnik je dizajniran i prilagođen u odnosu na standardni upitnik koji su razvili Fuertes i Lomas 2015. godine.

Strukturirani model sadržao je dva konstruktora: sastav domaćinstva sa navikama i starost uređaja, kao i varijable koje se odnose na prihod domaćinstva, region kojem domaćinstvo pripada, veličinu stambenog prostora, način grijanja, način hlađenja, a potrošnja električne energije kao zavisna varijabla posmatrana je kroz iznos računa u ljetnjim i zimskim mjesecima.

Sastav i navike domaćinstva mjereni su sa sedam promjenljivih, i to: broj članova domaćinstva (family_no), broj upotrebe pećnice tokom sedmice (oven_t), sedmični broj upotrebe mašine za pranje suđa (dishw_t), sedmični broj upotrebe mašine za pranje rublja (washm_t), sedmični broj korišćenja mašine za sušenje rublja (dryer_t), dužina uključenosti televizora (tv_t) i sedma varijabla dužina uključenosti računara

izražena u časovima (pc_t). Za ovu grupu varijabli urađen je test pouzdanosti računanjem Cronbach Alpha, koja iznosi 0.701. Deskriptivna statistika varijabli prikazana je u narednoj tabeli.

Tabela 23: Mjerenje varijabli i deskriptivna statistika

Latentne varijable	Kod	Definisanje varijabli	Srednja vrijednost	S.D.	Min.	Max.
Sastav i navike domaćinstva	family_no	Broj članova domaćinstva	3,5394	1,27455	1	5
	oven_t	Broj korišćenja pećnice tokom sedmice	1,7261	,85129	0	3
	dishw_t	Broj korišćenja mašine za sude tokom sedmice	1,3402	1,05297	0	3
	washm_t	Broj korišćenja mašine za rublje tokom sedmice	1,8880	,78522	0	3
	dryer_t	Broj korišćenja mašine za sušenje rublja tokom sedmice	,4357	,81459	0	3
	tv_t	Broj časova upotrebe TV uređaja dnevno	2,4855	1,22168	0	4
	pc_t	Broj časova upotrebe računara dnevno	1,7842	1,06611	1	4
Starost uređaja	kitchen_age	Prosječna starost kuhinjskih uređaja	2,4025	,70698	1	4
	mashine_age	Prosječna starost mašina za pranje i sušenje rublja	2,3568	,73403	1	4
	cool/heat_age	Prosječna starost uređaja za hlađenje i grijanje	2,3195	,75938	0	4
Dohodak	income	Prosječna mjesečni dohodak domaćinstva	3,8714	1,52345	1	6
Region	region	Region u kom domaćinstvo živi	1,9917	,49153	1	3
Veličina	size	Veličina kuće/stana u m ²	3,5353	1,08772	1	5
Tip grijanja	heat_t	Vrsta uređaja za grijanje	2,9336	1,11605	0	6
Način hlađenja	cool_t	Vrsta uređaja za hlađenje	,9876	,69810	0	3
Ljetnji račun	e_bill_summer	Prosječan račun za struju u ljetnjim mjesecima	2,9627	1,04615	0	5
Zimski račun	e_bill_winter	Prosječan račun za struju u zimskim mjesecima	3,4979	,98795	0	5

Napomena: *Latentne varijable uključuju nekoliko faktora i predstavljene su kodovima. Svaka varijabla ima svoju definiciju prikazanu u koloni 3, a srednja vrijednost i standardna devijacija su prikazane u kolonama 4 i 5. Min i Max su skraćenice za minimalnu i maksimalnu posmatranu vrijednost.*

Izvor: Autorov proračun

Starost uređaja je ocijenjena putem prosječne starosti kuhinjskih uređaja (kitchen_age), mašina za pranje i sušenje rublja i sudo mašina (mashine_age), kao i starosti uređaja za grijanje i hlađenje (cool/heat_age). Cronbach alpha za ovu grupu varijabli je 0.807.

Pored navedenih latentnih varijabli, koristili smo i: prosječan mjesečni dohodak domaćinstva (income) i region (region) koji predstavlja regiju u državi u kojoj se domaćinstvo nalazi. Sljedeća varijabla koju smo razmatrali je veličina stana/kuće izražena u kvadratnim metrima. Posljednje dvije nezavisne varijable koje potencijalno utiču na potrošnju energije domaćinstava su tipovi grijanja i hlađenja u domaćinstvima. Zavisnu varijablu – potrošnju električne energije mjerili smo preko dva indikatora - prosječnog mjesečnog računa ljeti i zimi.

Rezultati sa zaključcima

Upotrebom R softverskog paketa dobijeni su rezultati SEM modela i prikazani su u tabelama 2 i 3 u odnosu na zavisnu varijablu. Prvi model (tabela 24) je razmatrao potrošnju energije u ljetnjim mjesecima, tako da je zavisna varijabla račun u ljetnjim mjesecima (summer e-bill).

U tom modelu, na nivou statističke značajnosti od 1%, veličina stana/kuće ima najveći uticaj, dok su na drugom mjestu sastav domaćinstva i navike. To znači da, ukoliko ostali uslovi ostanu konstantni, sa porastom veličine stana/kuće za 100% potrošnja električne energije raste za 79,1%, dok sastav domaćinstva i rutine sa 67,4% utiču na potrošnju električne energije u ljetnjim mjesecima.

Varijable starost uređaja i region pokazali su statističku značajnost na nivou od 10%, što ukazuje da starost uređaja pozitivno utiče na potrošnju energije - sa 8%, kao i pripadnost južnoj regiji sa 8,7%. Tip klime nije pokazao statistički značajan uticaj zbog velike p vrijednosti, dok prihod domaćinstva sa 49,5% pozitivno utiče na potrošnju električne energije.

Tabela 24: Procijenjeni rezultati modelom strukturnih jednačina (SEM) – ljetnji račun zavisna varijabla

Latentne varijable	Kod	Definisanje varijabli	Srednja vrijed.	S.D.	Min.	Max.
Sastav i navike domaćinstva	family_no	Broj članova domaćinstva	3,5394	1,27455	1	5
	oven_t	Broj korišćenja pećnice tokom sedmice	1,7261	,85129	0	3
	dishw_t	Broj korišćenja mašine za sude tokom sedmice	1,3402	1,05297	0	3
	washm_t	Broj korišćenja mašine za rublje tokom sedmice	1,8880	,78522	0	3
	dryer_t	Broj korišćenja mašine za sušenje rublja tokom sedmice	,4357	,81459	0	3
	tv_t	Broj časova upotrebe TV uređaja dnevno	2,4855	1,22168	0	4
	pc_t	Broj časova upotrebe računara dnevno	1,7842	1,06611	1	4
Starost uređaja	kitchen_age	Prosječna starost kuhinjskih uređaja	2,4025	,70698	1	4
	mashine_age	Prosječna starost mašina za pranje i sušenje rublja	2,3568	,73403	1	4
	cool/heat_age	Prosječna starost uređaja za hlađenje i grijanje	2,3195	,75938	0	4
Dohodak	income	Prosječan mjesečni dohodak domaćinstva	3,8714	1,52345	1	6
Region	region	Region u kome domaćinstvo živi	1,9917	,49153	1	3
Veličina	size	Veličina kuće/stana u m ²	3,5353	1,08772	1	5
Tip grijanja	heat_t	Vrsta uređaja za grijanje	2,9336	1,11605	0	6
Način hlađenja	cool_t	Vrsta uređaja za hlađenje	,9876	,69810	0	3
Ljetnji račun	e_bill_summer	Prosječan račun za struju u ljetnjim mjesecima	2,9627	1,04615	0	5
Zimski račun	e_bill_winter	Prosječan račun za struju u zimskim mjesecima	3,4979	,98795	0	5

Napomena: *Nezavisne varijable (direktne i indirektne) su prikazane u prvoj koloni, poslije simbola „←“; Na primjer, skraćenica „summer e-bill← income“ znači mjerenje koeficijenta uticaja dohotka na ljetnji račun; ***, ** i * označavaju značajnost na nivou od 1%, 5% i 10%; C.E. je skraćenica za standardnu grešku.*

Izvor: Autorov proračun

Svih sedam egzogenih varijabli (family_no, oven_t, dishw_t, washm_t, dryer_t, tv_t, pc_t) u okviru konstruktora strukture domaćinstva i navika su statistički značajne na nivou značajnosti od 1%. Vrijednosti koeficijenta ovih egzogenih varijabli (0.597, 0.594, 0.589, 0.543, 0.467, 0.430 i 0.372) su u pozitivnoj korelaciji sa strukturom

domaćinstva i navikama, pa preko njih imaju indirektan uticaj na potrošnju električne energije u ljetnim mjesecima.

Slično važi i za starost uređaja. Ta konstrukcija ima tri egzogene varijable koje su navedene u tabeli 23. Među njima, indirektna varijabla starost kuhinjskih aparata (kitchen_age) ima najveći posredan uticaj na potrošnju energije u ljetnim mjesecima 90,7% (82,7%+8%), uz nepromijenjene ostale uslove. Slijedi uticaj starosti mašina i starost uređaja za hlađenje i grijanje sa 90%, odnosno 73,6%, respektivno.

Drugi model se odnosi na potrošnju električne energije u zimskim mjesecima. U tabeli 25 su predstavljeni dobijeni rezultati.

Tabela 25: Procijenjeni rezultati modelom strukturnih jednačina (SEM) – zimski račun zavisna varijabla

Kauzalna veza	Non-normalized Path Coeff.	S.E.	P	Normalized Path Coeff.
winter e-bill \leftarrow income	1.000	-	-	0.349
winter e-bill \leftarrow family composition and routines	0.654	0.086	0.000***	0.463
winter e-bill \leftarrow appliances age	0.104	0.041	0.011**	0.095
winter e-bill \leftarrow region	0.092	0.032	0.004***	0.099
winter e-bill \leftarrow size	2.271	0.430	0.000***	1.109
winter e-bill \leftarrow heating type	0.467	0.080	0.000***	0.222
family_no \leftarrow family composition and routines	1.000	-	-	0.589
oven_t \leftarrow family composition and routines	0.629	0.058	0.000***	0.555
dishw_t \leftarrow family composition and routines	0.808	0.072	0.000***	0.576
washm_t \leftarrow family composition and routines	0.640	0.055	0.000***	0.612
dryer_t \leftarrow family composition and routines	0.447	0.051	0.000***	0.412
tv_t \leftarrow family composition and routines	0.766	0.079	0.000***	0.471
pc_t \leftarrow family composition and routines	0.539	0.066	0.000***	0.379
kitchen_age \leftarrow appliances age	1.000	-	-	0.823
machine_age \leftarrow appliances age	1.038	0.057	0.000***	0.823
cool/heat_age \leftarrow appliances age	0.857	0.052	0.000***	0.656
X^2	785.418			
df	75			
RMSEA	0.094			
CFI (Comparative Fit Index)	0.911			
TFI (Tucker-Lewis Index)	0.850			

Izvor: Autorov proračun

Gotovo sva faktorska opterećenja su bila statistički značajna na 0,01 u drugom modelu. Veličina stana/kuće imala je najveći pozitivan uticaj na zimski račun, a taj doprinos je iznosio 110,9%, uz ostale nepromijenjene uslove. Sastav domaćinstva i navike imale su pozitivan uticaj od 46,3%, dok je prosječni prihod domaćinstva

pozitivno doprinio potrošnji električne energije sa 34,9%, kao i vrsta grijanja - sa 22,2% uz ostale nepromijenjene faktore. Južni region je, takođe, bilježio pozitivan uticaj od 9,9%. Na nivou značajnosti od 5% jedino je bila starost kućnih aparata, koja je, kao i u ljetnjim mjesecima, pokazala pozitivan uticaj na količinu utrošene električne energije u iznosu od 9,5%.

Na osnovu prezentovanih rezultata može se zaključiti da sve varijable utiču sa očekivanim predznakom na potrošnju električne energije kako u zimskim, tako i u ljetnjim mjesecima. Jedina razlika u determinantama potrošnje električne energije u ljetnjim i zimskim mjesecima jeste što se pokazalo da vrsta hlađenja u ljetnjim mjesecima nema značajan uticaj na potrošnju, dok je tip grijanja značajna determinanta potrošnje u zimskim mjesecima. Naime, 40% domaćinstava iz uzorka koristi drva, pelet i ugalj, pri čemu se njihov prosječan račun kreće u intervalu između 41 i 60 eura, dok 60% domaćinstava koristi električnu energiju za grijanje i njihov račun je u intervalu 61-100 eura. Prema podacima dobijenim u istraživanju, najzastupljeniji tip grijanja je klima uređaj.

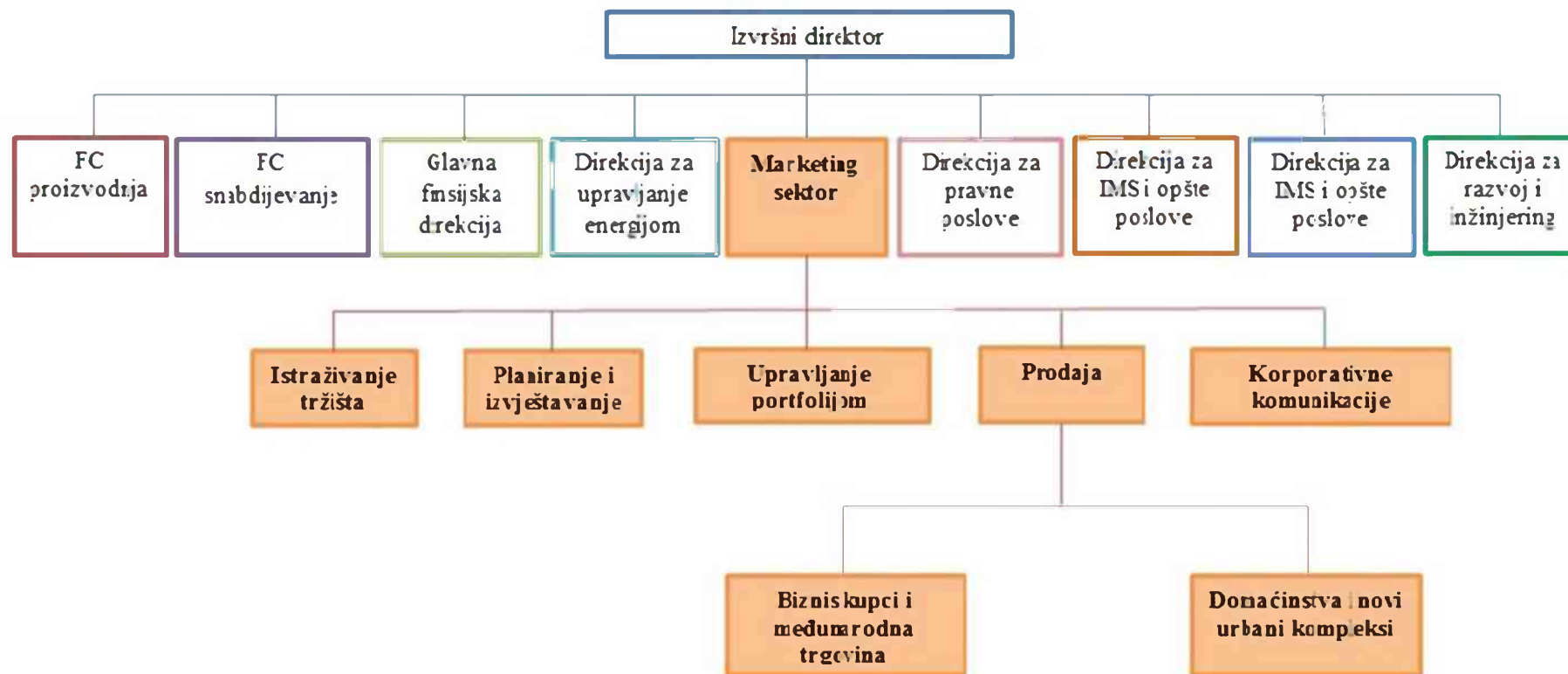
Budući da, na osnovu detaljnog istraživanja literature, nijesmo uspjeli da pronađemo sličnu studiju za zemlje Zapadnog Balkana, smatramo da bi od izuzetne važnosti bilo provesti slično istraživanje i na tom geografskom području kako bi se izvršila uporedna analiza ovih determinanti, uključujući i cijenu kao važan faktor potrošnje.

Kada su u pitanju menadžerske implikacije, rezultati ove studije daju poseban doprinos upravljanju energijom s ciljem potpunijeg razumijevanja potrošača u kontekstu predviđanja i planiranja njihove potrošnje. Proces kreiranja partnerskih odnosa sa korisnicima, kroz prizmu racionalne upotrebe energije, za posljedicu ima veći nivo lojalnosti i stvaranje viškova energije za izvoz, čime se podstiče marketinška orijentacija u EPCG. Prema tome, za razvoj marketing organizacije u ovom preduzeću neophodna je promjena organizacione kulture i organizacionog dizajna koji će marketin sektor izdignuti na veći nivo.

5.6. Predlozi za unapređenje marketing organizacije

Na osnovu detaljne analize makroorganizacione strukture preduzeća, organizacije marketing službe i identifikovanja aktuelnih trendova na tržištu električne energije, unapređenje marketing organizacija se može realizovati na nekoliko načina.

Prvo, novim organizacionim dizajnom neophodno je izdvojiti marketing sektor iz prodajnog sektora i projektovati samostalan marketing sektor, čija će pozicija u organizacionoj strukturi biti na nivou koji trenutno ima Funkcionalna cjelina proizvodnja (FC proizvodnja), Funkcionalna cjelina snabdijevanje (FC snabdijevanje), Glavna direkcija za finansije, Direkcija za upravljanje energijom. Osim promjene u organizacionoj strukturi, od presudnog je značaja razvijanje tržišne organizacione kulture u svim cjelinama, koja bi podsticala interfunkcionalnu saradnju i procesni pristup rešavanju tržišnih problema. Predložena organizaciona struktura marketing sektora prikazana je na narednoj organizacionoj šemi.



Šema 15: Organizaciona struktura predloženog marketing sektora

Izvor: Autorov proračun

Tako izdvojenom marketing sektoru treba delegirati poslove koji se odnose na: istraživanje tržišta, planiranje potrošnje i izvještavanje, kreiranje portfolija, prodaju i korporativne komunikacije. Funkcionalna organizacija marketing sektora, uz visoku specijalizaciju i nisku centralizaciju odlučivanja, predstavlja optimalno rješenje. Zbog ranije navedenih specifičnosti električne energije kao ekonomskog proizvoda, za odlučivanje o pomenutim aktivnostima neophodna je kros-funkcionalna saradnja sa ostalim organizacionim cjelinama, kroz projektne timove i biznis planove, a posebno sa direkcijom za upravljanje energijom i FC proizvodnjom. Uz dominantnu funkcionalnu organizaciju unutar marketing sektora neophodno je projektovati tržišnu departmantalizaciju prodajnih aktivnosti. Prema tome, u okviru prodajne službe treba organizovati dva sektora: sektor za biznis kupce i međunarodnu trgovinu i sektor za domaćinstva i nove urbane komplekse. Kako je neophodna koordinacija marketinga sa ostalim sektorima, od istog značaja je koordinacija aktivnosti unutar samog sektora. Osnovni mehanizam koordinacije treba da budu projektni zadaci uz procedure, a ne hijerarhija. Prisustvo procedura može usporavati odlučivanje, ali su one neophodne zbog specifičnosti električne energije u odnosu na bilo koji drugi proizvod.

6. Optimizacija organizacije marketinga u bankama kroz CRM upotrebom Data Mininga

Organizacija marketing aktivnosti u odnosu na specifične potrebe kupaca dugo se vezivala za kompanije koje imaju mali broj međusobno različitih ali velikih kupaca (Mihailović, 2013). Teorijski posmatrano, model organizacije po kupcima najrealnije izražava marketing koncepciju u praksi preduzeća, jer organizovanje marketing funkcije po kupcima sadrži u sebi istražene potrebe pojedinih kupaca kao vrhunski cilj menadžmenta preduzeća i njegovog marketing miksa. Kao što je definisano u trećem dijelu disertacije, ovaj model se sastoji u organizovanju bazičnih marketing funkcija na nivou preduzeća, dok se specifične ponude organizuju za svakog kupca pojedinačno. Takva primjena nije široko prihvaćena u praksi zbog neracionalne organizacije marketinga za svakog individualnog kupca.

Prema Mihailoviću (2013), u praksi se često model kreira za pojedine grupe kupaca i najbliži je realizaciji koncepta partnerskog marketinga (Customer Relationship

Management - CRM), kao istinske operacionalizacije najnovijeg povezivanja kupaca i preduzeća.

CRM predstavlja dizajn organizacione strukture u čijoj je osnovi dvosmjerna relacija sa kupcem (Tohidi & Jabbari, 2011). Ovi autori CRM dijele na tri glavne sekcije: operacionalizaciju, analitiku i realizaciju, a optimizacijom ovih aktivnosti CRM uzrokuje rast organizacije i njene bolje performanse. S tim u vezi, bez sveobuhvatnog razumijevanja korisnika i kreiranja vrijednosti za njih, nema optimizacije marketig aktivnosti.

U posljednje vrijeme intezivne promjene u bankarskom sektoru nametnule su potrebu za kontinuiranom identifikacijom potrošača i analizom njihovog ponašanja. S obzirom na to da CRM pomaže u izgradnji dugoročnih i profitabilnih odnosa sa vrijednim potrošačima, njegova optimizacija predstavlja potencijalni izvor konkurentske prednosti. CRM je proces održavanja profitabilnih odnosa sa potrošačima na bazi isporučene vrijednosti i uspostavljene lojalnosti (Mohammad, Hasheminejad, & Khorrami, 2018). Ovi autori navode da je cilj CRM da maksimizira vrijednost potrošača (Costumer Value - CV) za organizaciju, na osnovu koje se potrošači klasifikuju i rangiraju. Identifikacijom vrijednosti klijenata na osnovu informacija o upotrebi kartica u prethodnom periodu, banke kreiraju različite marketinške strategije za zadržavanje najvrijednijih korisnika. Procesi koji se odnose na vrednovanje klijenata smatraju se centralnim pitanjem komercijalnih aktivnosti (Glady, Baesens, & Croux, 2009).

Postoje različite tehnike za prikupljanje tih podataka, ali optimalno upravljanje CRM konceptom danas podrazumijeva primjenu data mining tehnika u velikom broju organizacija kako bi se, na osnovu objektivnih kriterijuma, specificirale manje grupe kupaca i prema njima usmjerile različite strategije (Cheng & Chen, 2009). Dakle, primjena data mininga u procesu promjenljivog ponašanja potrošača doprinosi razvijanju boljih marketing strategija i samim tim boljem razumijevanju potrošačkih potreba (Chen, Chiu, & Chang, 2005).

Danas je optimizacija CRM koncepta nezamisliva bez sistemske analize velikog broja podataka. One postaju ključni kriterijum u procesu identifikovanja i komuniciranja sa potrošačima (Khan, 2018). U razvijenim zemljama brojne kompanije implementiraju

savremene sisteme upravljanja bazama podataka i po tom osnovu organizuju marketing aktivnosti. Prema istraživanju (Cheng & Chen, 2009), CRM je kritična tačka u procesu stvaranja profita, jer su kupci glavni izvori tog profita, pa pravovremeno razumijevanje njihovih potreba predstavlja komparativnu prednost za savremenu kompaniju. Kompleksnost CRM u bankama je prouzrokovana činjenicom da potrošači ne kupuju kod njih, već se samo služe njihovim uslugama u procesu kupovine raznih proizvoda. Prema rezultatima istraživanja (Mohammad et al., 2018), za banke je korisnije zadržavanje postojećih nego dobijanje novih korisnika jer je trošak privlačenja novog korisnika pet puta veći od zadržavanja postojećeg. To objašnjava zašto je zadržavanje kupaca u osnovi CRM koncepta, a najvažniji faktori koji utiču na lojalnost korisnika su satisfakcija, povjerenje, prepoznata vrijednost, percipirani kvalitet, empatija i barijere prelaska (Kim, Kim & Park, 2010; Tohidi & Jabbari, 2012; Gounder & Venkateshwarlu, 2017; Rahman & Khan, 2017).

Primarna faza u razvoju CRM koncepta je segmentacija tržišta (Kumar, Chaitanya & Madhavan, 2012). Najčešće primjenjivani metod za segmentaciju kupaca je *Recency, Frequency* i *Monetary* (RFM) (Hughes, 1994). Ovaj metod dijeli kupce na segmente prema atributima u vezi sa njihovim ponašanjem, na osnovu podataka koji su zabilježeni u bazi. RFM atributi su definisani na sljedeći način: R - datum posljednje transakcije, F - ukupan broj transakcija u razmatranom periodu i M - novčani iznos koji je potrošen u razmatranom periodu. U tom smislu RFM model predstavlja efikasan alat za analizu ponašanja potrošača i njihovo preciznije grupisanje. Samim tim, ovaj model doprinosi kvalitetu marketing planova i povećava nivo povratnih informacija o kupcima. *Hajipour* i *Esfahani* (2018) su primjenom RFM modela procjenjivali vezu između različitih strategija i životne vrijednosti (CLV) pojedinih klastera u bankarskom sektoru, pri čemu su vrijednost potrošača (CV) bazirali na RFM modelu i segmentaciji korišćenjem K – means algoritma. Rezultati su pokazali da je od velikog značaja kreiranje različitih strategija za različite segmente, tj. da menadžeri moraju različito tretirati potrošače različitih stepena lojalnosti.

Raniji pristup segmentacije polazio je od demografskih i socioloških karakteristika, dok se savremeni proces segmentacije bazira na životnoj vrijednosti potrošača (CLV) (Mohammadi, Bidabad, Nourasteh, & Sherafati, 2014). Međutim, istraživanja su pokazala da se ne može uvijek predvidjeti ponašanje potrošača samo na bazi monetarne komponente. Stoga se sprovodi segmentacija kupaca s ciljem podjele kupaca na manje grupe, prema nekim značajnim atributima (Square, Ale & Highway, 2012).

Segmentacija tržišta se provodi s ciljem povećavanja satisfakcije kupaca i profita organizacije. U savremenim uslovima poslovanja bez adekvatne segmentacije nemoguće je razviti uspješnu marketing strategiju. Nije rijedak slučaj da se banke razlikuju od svojih konkurenata na osnovu procesa segmentacije. Segmentacija korisnika je važna za bankarski sektor i puno je istraživanja urađeno u tom pravcu (Khajvand & Tarokh, 2011; Ansari & Riasi, 2016; Khobzi, Akhondzadeh – Noughabi and Minaei – Bidgoli, 2014). Klijenti su danas zahtjevniji nego ikada ranije, a da bi banka pružila kvalitetne usluge i isporučila očekivanu vrijednost klijentima, definisanje marketing strategije treba da se zasniva na segmentaciji tržišta. Uvažavajući činjenicu da banke raspolažu sa velikim brojem korisnika, proces unapređenja CRM-a podrazumijeva primjenu tehnika u okviru data mining koncepta.

Za razliku od većine prethodnih istraživanja, u istraživanju koje su proveli Đuršić i autori (2020) pod nazivom „Optimizacija CRM-a u bankama korišćenjem prediktivne SVM klasifikacije“ primijenjen je prediktivni klasifikacioni SVM metod (Farquad & Bose, 2012), koji omogućava značajno povećanje preciznosti modela segmentacije i efikasno targetiranje klijenata iz odgovarajućih segmenata. Međutim, kako SVM klasifikator nema mogućnost interpretiranja modela, što je njegov osnovni nedostatak, često se koristi u kombinaciji sa rule extraction (RE) tehnikama (Barakat & Bradley, 2010), pa je u našem radu proces izvlačenja pravila iz SVM outputa izvršen klasifikacionom *Decison Tree* (DT) metodom (Martens et al., 2006). Opis metodologije i diskusija rezultata istraživanja su prikazani u nastavku.

6.1. Metodologija istraživanja

Primijena prediktivnog klasifikacionog SVM metoda u funkciji predviđanja vrijednosti potrošača u bankarskom sektoru u osnovi je ovog istraživanja.

Originalni skup podataka korišćen za ovu svrhu je dobijen od jedne komercijalne banke u Crnoj Gori i odnosi se na transakcije obavljene korišćenjem kreditnih kartica banke za period od oktobra do decembra 2018. godine. Ovaj skup podataka uključuje 12.016 korisnika kreditnih kartica, pri čemu se skup podataka formatirao na nivou kupaca, a njima se ne otkriva identitet korisnika. U dobijenoj bazi nalaze se podaci o klijentima banke, i to: pol, mjesto prebivališta (regija), godine starosti, prosječan mjesečni prihod (inflow); podaci o transakcijama: datum transakcije, tip transakcije (sektor), vrijednosti transakcije; kao i podaci o ponašanju u kupovini – RFM atributi.

RFM atributi (Hughes, 1994) su definisani na sljedeći način: R - datum posljednje transakcije, F - ukupan broj transakcija u razmatranom periodu i M - novčani iznos koji je potrošen u razmatranom periodu. Atribut R je kodiran tako da je za 20% najrecentnijih datuma dodijeljena vrijednost 5, sljedećih 20% manje recentnih datuma dobija rezultat 4 i tako dalje do koda 1, što je učinjeno s ciljem sprovođenja k-means klasterizacije, koja operiše isključivo sa numeričkim atributima. Atributi F i M su zadržani u originalnom obliku. RFM atributi su prije klasterizacije normalizovani 0-1 rang transformacijom. Koristeći RFM attribute, kupci se pomoću k-means klasterizacije dijele u klustere. K-means klasterizacija predstavlja jednu od značajnih tehnika data mininga, koja je našla primjenu u marketing istraživanjima.

Generalno, klasterizacija predstavlja proces grupisanja sličnih korisnika u grupe. Ovaj metod je efikasan i često se koristi u analizi tržišta, posebno za definisanje ciljnih grupa (Wu & Lin, 2005), s obzirom na to da može identifikovati potrošače sa sličnim ponašanjem u kupovini, te olakšati proces segmentacije tržišta. Dakle, k-means predstavlja nekontrolisanu tehniku klasifikovanja klijenata u određeni broj klastera, pri čemu su klijenti u okviru klastera slični, a klasteri među sobom različiti. Za definisanje optimalnog broja klastera koristi se *Davies-Bouldin* indeks (Davies & Bouldin, 1979), pri čemu se bira onaj broj klastera za koji je najniža vrijednost ovog indeksa.

U sljedećoj fazi se predviđa stepen lojalnosti kupca (tj. pripadnost odgovarajućem klasteru) pomoću prediktivnog klasifikacionog metoda. U tom cilju se prvo koristi prediktivna *Decision Tree* (DT) tehnika. Dakle, kao prediktivni atributi koriste se karakteristike korisnika kreditnih kartica, koji omogućavaju definisanje pravila koja sadrže značajnije informacije za njihovo targetiranje. U cilju povećanja tačnosti i preciznosti prediktivnih performansi modela, analiza se nastavlja korišćenjem *Support Vector Machine* metode (Vapnik, 2008). Ovaj klasifikator preslikava podatke iz originalnog prostora sa n dimenzija u $n+1$ dimenzioni prostor, pa klase odvaja pomoću hiperravni. Optimizacija SVM klasifikatora svodi se na pronalaženje hiperravni koja maksimizira prostor između klasa (odvajajući ih), a uz to minimizira rastojanje do support vektora.

Uzimajući u obzir da SVM generiše neinterpretabilan model, iz kojeg se ne mogu izvlačiti pravila, posljednji korak u analizi je rule extraction (RE), gdje se pomoću DT izvlače pravila. Generisanje pravila je od posebnog značaja za marketing aktivnosti, s obzirom na to da omogućava precizno targetiranje potrošača. Na ovaj način, jasno definisanim segmentima moguće je plasirati diferencirane ponude, u skladu sa njihovim specifičnim karakteristikama i potrebama. Navedena analiza sprovedena je korišćenjem softverskog alata Rapid Miner.

Uzimajući u obzir uočene nedostatke prethodnih istraživanja i prednosti gore predložene metodologije, ovo istraživanje ima cilj da potvrdi sljedeće hipoteze:

H1: SVM u kombinaciji sa DT- om povećava ukupnu tačnost prediktivne klasifikacije, čime se povećava efikasnost segmentacije postojećih i novih korisnika prema njihovoj vrijednosti za banku.

H2: SVM kao pretprocesor podataka za DT povećava preciznost i odziv za minornu klasu, čime se povećava efikasnost targetiranja postojećih i novih najvrijednijih korisnika za banku i smanjuju gubici u marketingu zbog neprepoznavanja značajnog broja takvih korisnika.

H3: DT kao *rule extractor* konzistentno interpretira SVM klasifikaciju (sa visokim preciznošću), čime se omogućava profilisanje najvrijednijih, srednje vrijednih i manje vrijednih korisnika za banku pomoću njihovih karakteristika.

6.2. Diskusija rezultata

Predstavljanje rezultata i njihova diskusija biće predstavljeni u ovom dijelu po fazama i redosljedu koji prati metodološke korake.

Na početku je sprovedena *k-means* klasterizacija, čiji se rezultati vide u Tabeli 26.

Tabela 26: *K-means* klasterizacija – odabir broja klastera

K	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DB	-0.9	-0.751	-0.757	-0.881	-0.892	-0.892	-0.867	-0.887	-0.94

Izvor: Autorov proračun

U prvom redu je broj klastera a u drugom vrijednost DB indeksa. S obzirom na to da je za tri klastera apsolutna vrijednosti DB indeksa najniža, analizu nastavljamo sa tri klastera. Opis ovih klastera je prikazan u tabeli 27.

Tabela 27: RFM atributi klastera

	R	F	M	Broj instanci
Klaster 0	-0.69554	-0.4433736	-0.21668	7239
Klaster 1	0.112832	2.16969213	14.58756	31
Klaster 2	1.060167	0.66209878	0.235214	4746

Izvor: Autorov proračun

Iz Tabele 27 možemo primijetiti da su klijenti iz klastera 0 nisko recentni, nisko frekventni i nisko profitabilni klijenti (CV=low). Klaster 1 obuhvata najprofitabilnije i visoko frekventne klijente (CV=high), dok klaster 2 obuhvata visoko recentne, srednje frekventne i srednje profitabilne klijente (CV=medium). Kao što se iz tabele 27 može vidjeti, klaster 1 sadrži znatno manje korisnika u odnosu na ostala dva klastera, što ukazuje na problem nebalansiranosti klasa (class imbalance).

U cilju predviđanja nivoa vrijednosti potrošača, u narednom koraku sprovedena je optimizacija parametara kroz *Grid Search* metodu i 10-fold kros validaciju. U tabeli broj 28 prikazani su dobijeni rezultati prediktivne klasifikacione procedure.

Tabela 28: Prediktivna klasifikaciona procedura

DT	SVM	Pred-procesirani DT (SVM-RE)
<i>accuracy</i> : 63.37% +/- 1.26% (mikro: 63.37%)	<i>accuracy</i> : 89.15%	<i>accuracy</i> : 74.69% +/- 0.67% (mikro: 74.69%)
<i>class recall</i> : 47.75% , 73.82%, 16.13%	<i>class recall</i> : 82.43%, 93.69%, 58.06%	<i>class recall</i> : 64.23% , 80.71%, 63.64%
<i>class precision</i> : 54.41% , 68.22%, 27.78%	<i>class precision</i> : 89.58%, 88.92%, 81.82%	<i>class precision</i> : 65.55% , 79.72%, 93.33%

Izvor: Autorov proračun

Iz ove tabele možemo primijetiti da je tačnost DT modela unaprijeđena nakon sprovođenja SVM-RE metode, sa 63,37% na 74,69%. Prvobitni DT metod je tačno klasifikovao 47,75% klijenata iz klastera 2, koji obuhvata visoko recentne i srednje frekventne klijente, odnosno klijente sa CV level = medium. S druge strane, SVM-RE je klijente iz ovog klastera tačno klasifikovao u 64,23% slučajeva. Ovi rezultati od velikog su značaja za marketing menadžere, jer klijente iz različitih klastera mogu targetirati različitim promotivnim strategijama. Na ovaj način, izbjegavamo subjektivne ocjene profitabilnosti pojedinih segmenata, čime se olakšava optimizacija CRM-a. Dakle, na bazi dobijenih rezultata, sa 74,69% tačnosti, banka može targetirati ove grupe klijenata, što pozitivno utiče na efikasnost marketing aktivnosti i uspješnost pojedinih strategija. Na osnovu predstavljenih rezultata zaključujemo da je hipoteza H1 potvrđena.

Što se tiče najvrijednijeg klastera (klaster 1), sa klijentima CV level = high, koji predstavlja najmanji klaster, DT metod je tačno izvršio *class recall* u 16,13% slučajeva, dok je SVM-RE povećao *class recall* na 63,64%, što predstavlja značajno unapređenje. Dakle, DT je poslije SVM-a targetirao za 48% (64% - 16%) više najfrekventnijih i najprofitabilnijih kupaca nego DT prije SVM-a. Takođe, DT poslije SVM-a je targetirao za 16% (64% - 48%) više najrecentnijih kupaca nego DT prije SVM-a. Na ovaj način, targetiranje najvrijednijih korisnika u značajno većem procentu omogućava menadžerima da uspostave komunikaciju sa primarnim segmentom i izbjegnu

bespotrebno rasipanje poruka, čime se povećava efikasnost i djelotvornost marketing aktivnosti. Paretoovo pravilo da 20% kupaca generiše 80% profita (Sanders, 1987), navodi nas na zaključak da je od posebnog značaja precizno targetiranje najvrijednijeg segmenta korisnika.

Za klaster najvrijednijih klijenata preciznost klase je povećana sa 27,78% u DT modelu, na 93,33% u SVM-RE modelu, dok je preciznost klase sa 54,41% u DT modelu povećana na 65,55% u SVM-RE modelu za klaster srednje vrijednih klijenata (klaster 2). Visoka tačnost predviđanja vrijednosti budućih kupaca je jedan od osnovnih problema savremenog marketing koncepta. Naime, greške u tom procesu predstavljaju veliki rizik za kompaniju, jer prouzrokuju potencijalno visoke troškove, izazvane bespotrebnim rasipanjem marketing napora. SVM metod, kroz visoku tačnost predviđanja, drastično snižava troškove marketing aktivnosti usmjerenih na dobijanje novih klijenata i smanjuje vjerovatnoću greške u ovom procesu. S druge strane, tačnost predviđanja ostvarena DT modelom ostavlja veliki prostor za grešku u izboru novih klijenata, samim tim što pogrešno predviđa čak 70% najboljih. S tim u vezi, vjerovatnoća da preduzete marketing aktivnosti budu uspješne značajno je manja.

Uzimajući ovaj rezultat u obzir, pokazano je da SVM metod efikasno rješava problem nebalansiranosti klasa i povećava tačnost klasifikacije za najmanju klasu – klaster najprofitabilnijih i visoko frekventnih klijenata. Na ovaj način, pokazano je da se sprečavaju značajni gubici u marketingu, čime je potvrđena hipoteza H2.

Kao što je ranije navedeno, SVM ne daje mogućnost interpretiranja modela, stoga smo ga koristili u kombinaciji sa DT (decision tree) kako bi se izvršila ekstrakcija pravila. Tako dobijena pravila konzistentno interpretiraju SVM prediktivnu klasifikaciju jer im je pouzdanost oko 75%.

Na osnovu izvedenih pravila zaključujemo da su klijenti CV level = high (klaster 1) oni koji imaju prosječan mjesečni priliv veći od 7.546,06 eura i žive u centralnoj ili južnoj regiji, pri čemu pol nema važnu klasifikacionu ulogu.

Klaster 2, koji čine klijenti CV level = medium, predstavljaju korisnici sa prosječnim mjesečnim prilivom između 412,12 i 7.546,06 eura, mlađi od 61 godinu, sa

mjestom boravka u centralnoj regiji. Ovim pravilom pokriveno je čak 11,76% ukupnog broja klijenata, a njegova tačnost je 63,20%.

Konačno, najbrojniji klaster klijenata - CV level = low predstavljen je i najvećim brojem pravila. Ovi klijenti su definisani sa prosječnim mjesečnim prilivom manjim od 412,12 eura, iz centralne su regije, dok jedno od pravila, uz navedene attribute, ovaj klaster opisuje i sa godinama starosti ispod 53, sa 72,46% tačnosti.

Strategija diferenciranja u bankarskom sektoru zasnovana na izvedenim pravilima predstavlja izvor konkurentske prednosti. Objektivno profilisanje različitih kategorija klijenata olakšava kreiranje različitih ponuda različitim segmentima, uz visoku preciznost plasiranja ponude odgovarajućim segmentima kroz marketing aktivnosti. S obzirom na kompleksnost ponude u bankarskom sektoru danas, problem kreiranja različitih ponuda nameće se kao izazov. Međutim, spoznajom karakteristika klijenata i njihovom vrijednošću za banku, obezbjeđuju se uslovi za uspješnu implementaciju strategije diferenciranja. Na osnovu navedenog, zaključujemo da je hipoteza H3 potvrđena.

6.3. Praktične implikacije

Rezultati provedenog istraživanja upućuju nas na zaključak da je za uspostavljanje CRM koncepta u bankama u Crnoj Gori neophodno kontinuirano praćenje ponašanja korisnika kroz analizu velikog broja podataka o njihovim transakcijama. Primjenom prediktivnog klasifikacionog SVM metoda uspjeli smo da sa velikom preciznošću definišemo tri grupe korisnika, kao i da na osnovu definisanih pravila predvidimo vrijednost nekog budućeg klijenta i da mu odredimo pripadnost klasteru. Na ovaj način, smanjuje se subjektivnost u odlučivanju, što za posljedicu ima unapređenje CRM koncepta. Optimalan CRM treba da postigne dva cilja. Prvi cilj se ogleda u isporuci očekivane vrijednosti korisnicima, a drugi, da putem informacionog sistema pruži podršku marketing menadžerima u procesu odlučivanja. Na taj način CRM predstavlja jedan od pouzdanijih oblika analize tržišta, čime se povećava efikasnost marketing aktivnosti. S tim u vezi, optimizacija organizacije marketinga u bankarskom sektoru nemoguća je bez adekvatno uspostavljanjenog CRM koncepta.

ZAKLJUČAK

Razvijenost jedne privrede i njen ukupni uspjeh, posebno na međunarodnom tržištu, određen je u velikoj mjeri konkurentnošću kompanija koje su u njoj. Kompanije, danas svoj uspjeh izražavaju kroz lojalnost potrošača i partnerski odnos sa njima. Polazna pretpostavka na tom putu je razvijena i rasprostranjena marketing koncepcija u preduzeću. U vezi s tim, glavni cilj ovog istraživanja je definisanje optimalne organizacije marketinga u preduzećima u Crnoj Gori i analiza njene uloge u obezbjeđivanju superiornih finansijskih i tržišnih performansi.

Prema kontigentnom pristupu (koji je bio u osnovi ovog rada), u teoriji organizacije u konkurentnim uslovima poslovanja nema idealne, već samo optimalne organizacije (Lawrence & Lorsch, 1967). Za njih je optimalna ona organizacija koja je usklađena sa relevantnim kontigencijama, a koju determinišu različiti faktori. Naše istraživanje je omogućilo nedvosmislen zaključak da se svako preduzeće suočava sa određenom kontigencijom faktora kojoj mora da prilagodi svoju organizacionu strukturu i to kako makro strukturu, tako i strukturu poslovnih funkcija, uključujući i marketing, jer jedino tako može pozitivno uticati na tržišne i finansijske performanse. U oblasti strukturiranja marketinga u kontigenciju faktora još se ubrajaju i karakteristike kupaca koje kompanija opslužuje, intezitet konkurencije, djelatnost, veličina, asortiman koji nudi, izvozna orijentisanost i dr. Osnovna hipoteza H_1 da *usklađenost organizacionog modela marketinga sa karakteristikama tržišta i makroorganizacijom preduzeća vodi ka boljim tržišnim i finansijskim performansama preduzeća*, predstavlja polaznu pretpostavku u procesu dizajniranja marketing organizacije.

U skladu sa činjenicom da savremeno okruženje implicira precizno definisan organizacioni model marketinga kojeg karakteriše izdvojenost u odnosu na sektor prodaje, visoka specijalizacija, izražena decentralizacija u odlučivanju, tržišna i projektna departmentalizacija i timska koordinacija, testiranjem izvedenih hipoteza imali smo cilj da utvrdimo da li savremen model marketinga predstavlja optimalno organizaciono rješenje za kompanije u Crnoj Gori.

Dobijeni rezultati primjenom regresione analize i *bootstrapping* metodom upućuju nas na zaključak da treba odbaciti četiri od pet izvedenih hipoteza, odnosno da

je potvrđena druga hipoteza *H2*, koja glasi: *organizacija marketinga u Crnoj Gori je još u početnoj fazi razvoja koju karakterišu: niska specijalizacija, funkcionalno grupisanje poslova, visoka centralizacija i hijerarhijska koordinacija*. Prema tome, pogrešno bi bilo zaključiti da organizacija marketinga ne utiče na finansijske performanse, već da savremeni modeli marketing organizacije (sa visokom specijalizacijom, tržišnom departmentalizacijom i timskom koordinacijom) ne dovode do boljih performansi preduzeća u Crnoj Gori zbog nerazvijene organizacije marketinga. Paralelno s tim potvrđuje se i ispravnost prve istraživačke hipoteze koja akcenat stavlja na usklađenost organizacionog modela sa okruženjem i makroorganizacionom strukturom.

Na osnovu nalaza iz relevantne naučne i stručne literature zaključujemo da se u razvijenim privredama marketing konceptu pristupa kao realnoj poslovnoj potrebi, dok u manje razvijenim zemljama, kakva je i Crna Gora, marketing funkciji se pridaje drugostepena važnost. Ova pojava je izraženija u manjim preduzećima, kao i u preduzećima sa lošijim finansijskim performansama. To su pokazali i rezultati ovog istraživanja. Primarna stvar u procesu budućeg razvoja i optimizacije marketing organizacije je akcentiranje značaja marketinga za uspješno poslovanje.

Kao rezultat organizacionog dizajniranja kompanije i marketing funkcije u njoj, pojavljuju se različiti oblici ili modeli organizacije marketinga. Prema istraživanju (Mihailović, 1980) u Crnoj Gori, samo 16% anketiranih preduzeća su imala marketing sektor u svojoj organizacionoj strukturi. Danas, 45% anketiranih preduzeća ima marketing sektor u svojoj organizacionoj strukturi, što je nedovoljno, ali značajno više u odnosu na period od prije skoro 40 godina.

Rezultati našeg istraživanja su pokazali da su marketing aktivnosti u Crnoj Gori raznovrsne i usmjerene ka kreiranju, promovisanju i adekvatnoj isporuci proizvoda i usluga potrošačima i/ili organizacijama, ali da je u osnovi njihovog grupisanja dominantna funkcionalna departmentalizacija. Uvažavajući veličinu kompanija, kao i specifičnost crnogorskog tržišta, funkcionalna departmentalizacija trenutno ne predstavlja značajnu barijeru u efikasnosti marketing aktivnosti. Sa izraženijom potrebom za plasmanom proizvoda i usluga van granica Crne Gore, grupisanje poslova prema specifičnostima tržišta i projektna struktura biće neophodan oblik departmentalizacije.

U uzorku je 63% preduzeća sa visokim stepenom specijalizacije i prosječnim prihodom od 37 miliona eura, dok je prosječan godišnji prihod kod preduzeća sa niskim i srednjim nivoom specijalizacije u marketingu na nivou od 17 miliona eura. Međutim, kako je donošenje odluka još uvijek centralizovano i usmjereno ka top menadžmentu, efekti od visoke specijalizacije prilično su redukovani i ocijenjeni model nije pokazao značajnost ove varijable na tržišne performanse. Srednji i nizak nivo centralizacije je karakterističan za bankarski sektor i prerađivačku industriju, pa je proces donošenja odluka kod njih značajno brži a samim tim i efikasniji. Prema sadašnjoj strukturi crnogorske privrede, najviše prostora za smanjivanje nivoa centralizacije u Crnoj Gori ima u trgovinskim preduzećima, jer donošenje odluka o instrumentima marketinga treba prepustiti marketing sektoru, a ne da ta pitanja primarno razmatra top menadžment, kao što je rasprostranjeno u praksi.

Bez obzira na djelatnost kompanija iz uzorka i njihovu veličinu, hijerarhija je najzastupljeniji oblik koordinacije. U segmentima gdje je prisutna inostrana konkurencija i gdje je broj novih proizvoda prilično visok, preduzeća su se opredijelila za koordinaciju zasnovanu na biznis planovima i projektnim timovima, čime se podstiče kreativnost i pravovremeno reagovanje poslovnih subjekata.

Tržišna i projektna departmentalizacija nijesu pokazale očekivani efekat na tržišne i finansijske performanse jer je preko 95% preduzeća iz uzorka u kategoriji malih i srednjih preduzeća, sa jednostavnim asortimanom proizvoda i etnocentričnom tržišnom orijentacijom. Stava smo da će sa promjenom uzorka, kao i privredne strukture u Crnoj Gori, usklađenost organizacije marketinga sa karakteristikama tržišta i makroorganizacijom preduzeća podrazumijevati tržišnu i projektnu departmentalizaciju.

Statistički značajna razlika između prosječno ostvarenih prihoda i načina sagledavanja rezultata marketinga prepoznata je ovim istraživanjem. Za razliku od ranijeg perioda, kada se u Crnoj Gori o efektima marketinga subjektivno raspravljalo, u ovom istraživanju je najveći broj ispitanika izjavio da se marketing ocjenjuje kroz satisfakciju i lojalnost potrošača, što je dobra polazna osnova za njegov dalji razvoj oslonjen na primjenu marketing metrike.

Nakon sveobuhvatne analize dobijenih rezultata, uz ranije pomenuta ograničenja, zaključujemo da je neophodna transformacija marketing organizacije koja podrazumijeva veću decentralizaciju odlučivanja, uz veći nivo specijalizacije, kako bi kompanije brže reagovala na promjene iz okruženja. Negativna korelacija između timske i projektne koordinacije i finansijskih performansi najbolje se objašnjava vertikalnom organizacionom kulturom i hijerarhijski utemeljenim mentalitetom zaposlenih, koji su najefikasniji kada postoji jedinstveni lanac komande i nijesu spremni za demokratičnost i timski rad.

Prema tome, prva i primarna faza u procesu transformacije marketinga podrazumijeva promjenu postojeće organizacione kulture sa proizvodnim i transakcionim mentalitetom ka organizaciji u kojoj je razvijena kultura integrisanog kreiranja i isporuke vrijednosti potrošačima. Stava smo da će u takvoj organizaciji marketing dobiti status upravljačke i kontrolne funkcije, čime se kao realna poslovna potreba nameće odvijanje marketinških procesa u okviru savremenog modela.

Ovim istraživanjem smo pokušali da na objektivnan način predstavimo nivo organizovanja marketinga i uticaj pojedinih dimenzija organizacije marketinga na tržišne i finansijske performanse preduzeća u Crnoj Gori. S obzirom na to da već duži niz godina nije realizovano slično istraživanje, smatramo da može biti od pomoći zaposlenima na rukovodećim pozicijama da optimalno organizuju marketing u svojoj kompaniji, uz uvažavanje ključnih faktora koji ga determinišu. Osim toga, ovim istraživanjem se otvara prostor za neka nova koja će dovesti u vezu problem organizacije marketinga sa: vrijednošću brenda, stratejskim izborom, razvojem tehnologije, organizacionom kulturom i razvojem novih proizvoda.

LITERATURA

1. Achrol, R.S. & Kotler, P. (1999). Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*. Vol. 63, str. 146-63.
2. Acs, Z. J. & Mueller, P. (2008). Employment effects of business dynamics: Mice, gazelles and elephants. *Small Business Economics*. Vol. 30, No. 1, str. 85-100.
3. Aghazadeh, H. (2015). Strategic marketing management: achieving superior business performance through intelligent marketing strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 207, str. 125 – 134.
4. Ahearne, M. & Kothandaraman, P. (2009). Impact of outsourcing on business-to-business marketing: An agenda for inquiry. *Industrial Marketing Management*. Vol. 38, No 4, str. 376-378.
5. Al Fahad, A., Al Mahmud, A. R., Miah, R. & Islam, U. H. (2015). Marketing audit: A systematic and comprehensive marketing examination. *International journal of scientific & Technology research*. Vol.4, No. 7, str. 215-221.
6. Alberts, D. S. (2012). Rethinking Organizational Design for Complex Endeavors. *Journal of Organization Design*. Vol. 1, No. 1, str. 14.
7. Andersson, M. & Noseleit, F. (2011). Start-ups and employment dynamics within and across sectors. *Small Business Economics*. Vol. 36, No. 4, str. 461-483.
8. Avlonitis, G. J. & Gounaris, S. P. (1997). Marketing Orientation and Company Performance: Industrial vs. Consumer Goods Companies. *Industrial Marketing Management*. Vol. 26, str. 385-402.
9. Babić-Hodović, V. (2010). *Marketing usluga*. Ekonomski fakultet u Sarajevu. Sarajevo.
10. Barakat, N., Bradley, A. P. & Barakat, M. N. H. (2010). Intelligible support vector machines for diagnosis of diabetes mellitus. *IEEE transactions on information technology in biomedicine*. Vol. 14, No. 4, str. 1114-1120.
11. Barry, T. E. (1985). *Marketing - An Integrated Approach*. Dryden Press. New York.
12. Bayus, B. L. (1997). Speed-to-Market and New Product Performance Trade-offs. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 14, str. 485–497.
13. Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The Impact Of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress And Prospects. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, No. 4, str. 779-801.
14. Berc Radišić, B. & Mihelić, B. (2006). The Tourist Destination Brand. *Tourism and Hospitality Management*. Vol. 12, No. 2, str. 183-189.

15. Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M. & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 2, No. 3, str. 305-337.
16. Boillat, T. & Legner, C. (2013). The Impact of Cloud Computing on Enterprise Software Vendors' Business Models. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. Vol. 8, No. 3, str. 39-58.
17. Bojei, J., Julian, C. C., Wel, C. A. B. C., & Ahmed, Z. U. (2013). The empirical link between relationship marketing tools and consumer retention in retail marketing. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol.12, No. 3, str. 171-181.
18. Bond, A. i Stone, M. (2004). How the automotive insurance claims experience affects customer retention. *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 9, No. 2, str. 160-171.
19. Booms, B. H. & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.) *Marketing of Services*. American Marketing Association. Chicago.
20. Brassington, F. & Pettitt, S. (2007). *Essentials of marketing*. Second Edition. Pearson Education Limited. Harlow.
21. Braunerhjelm, P. & Borgman, B. (2004). Geographical concentration, entrepreneurship and regional growth: Evidence from regional data in Sweden, 1975-99. *Regional Studies*. Vol. 38, No. 8, str. 929-947.
22. Brenner, M. J. & Tushman, M. L.(2003): Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, Vol. 28. No. 2, str.238–256.
23. Bund, H. & Carroll, J. W. (1957). The changing role of the marketing function. *Journal of Marketing*. Vol. 21, No. 3, str. 268-325.
24. Calantone, R., Dröge, C. i Vickery, S. (2002). Investigating the manufacturing–marketing interface in new product development: does context affect the strength of relationships?. *Journal of Operations Management*. Vol. 20, str. 273–287.
25. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprises*. Cambridge. Mass.: MIT Press, 14, 16.
26. Chase, R. B., Jacobs, F. R. & Aquilano, N. J. (2006). *Operations Management for Competitive Advantage* (11th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
27. Cheng, C. & Chen, Y. (2009). Classifying the segmentation of customer value via RFM model and RS theory. *Expert Systems With Applications*. Vol. 36, No. 3, str. 4176–4184.

28. Chimhanzi, J. (2004). The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing*. Vol. 38 No. 1/2, str. 73-98.
29. Christensen, C. M., Bartman, T. & Van Bever, D. (2016). The hard truth about business model innovation. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 58, No. 1, str. 31.
30. Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing—Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
31. Čivić, B. (2013). Analysis of the Quality of Strategic Marketing Planning in Trading Companies in Bosnia and Herzegovina. *International Business Research*. Vol. 6, No. 6, str. 113.
32. Coffey, W. J. & Polese, M. (1985). Local development: conceptual bases and policy implications. *Regional studies*. Vol. 19, No. 2, str. 85-93.
33. Cundiff, E. & Hilger, M. (1979). Marketing and the Product Consumption Thesis in Economic Development. In *Macromarketing: Evolution of Thought*. University of Colorado.
34. Cundiff, E. (1982). A Macromarketing Approach to Economic Development. *Journal of Macromarketing*. Vol 2, str. 14-19.
35. Daft, R. L. (2009). *Organization theory and Design*. South-Western Cengage learning. USA.
36. Davies, D.L. & Bouldin, D.W.(1979). A Cluster Separation Measure. *IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence*. Vol. 1, No. 2, str. 224–227.
37. Davis, J. A. (2013). *Measuring marketing*. John Wiley & Sons. Singapore.
38. Davis, S. M., & Lawrence, P. R. (1978). Problems of matrix organizations. *Harvard Business Review*. Vol. 56, No. 3, str. 131-142.
39. Day, G. S. (1999). *The Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers*. The Free Press. New York.
40. Denison, T. & McDonald, M. (1995). The Role of Marketing Past, Present and Future. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*. Vol. 1, No. 1, str. 54-76.
41. Devaney, E. (2014). *The Illustrated Guide to Organizational Structures*: <https://blog.hubspot.com/marketing/illustrated-organizational-structures-guide>

42. Diacon, S. R. & Ennew, C. T. (1996). Ethical issues in insurance marketing in the UK. *European Journal of Marketing*. Vol. 30, No. 5, str. 67 – 80.
43. Diller, H. & Ivens, B.S. (2006) Proces Oriented Marketing. *Marketing*. Vol. 1, str. 14-29.
44. Doole, I. & Lowe, R. (2008). *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*. Cengage Learning EMEA. Western Cape.
45. Đorđević, D., Čočkalo, D., Bešić, C. & Bogetić, S. (2018). The role of quality in the process of improving competitiveness of domestic economy. *International Journal of Advance Quality*. Vol. 46, No. 1, str. 21-26.
46. Drucker, P. (1958). Marketing and Economic Development. *Journal of Marketing*. Vol. 22, No. 3, str. 252-259.
47. Duhaime, C. P., McTavish, R. & Ross, C. A. (1985). Social Marketing: An Approach to Third World Development. *Journal of Macromarketing*. Vol. 5, str. 3-13.
48. Dulanović, Ž. & Jaško, O. (2005). *Organizaciona struktura i promene*. Fakultet organizacionih nauka. Beograd.
49. Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. Killman, R. H., L. R. Pondy, and D. Sleven (eds.) *The Management of Organization*. North Holland. New York.
50. Durmaz, Y. & Direkçi, E. (2015). A Theoretical Approach to Political Marketing. *Global Journal of Management and Business Research: E-Marketing*. Vol. 15, No. 10, str. 34.
51. Ewing, M. T. & Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management The marketing and human resources interface. *The International Journal of Public Sector Management*. Vol. 12 No. 1, str. 17-26.
52. Fabac, R. & Stepanić, J. (2008). Modeling Organizational Design. Applying A Formalism Model From Theoretical Physics. *JIOS*. Vol. 32, No. 1, str. 31.
53. Fărcaș, A. (2015). Daft's Model - Managerial Model Successfully Applied In Economic.
54. Farquad, M. A. H. & Bose, I. (2012). Preprocessing unbalanced data using support vector machine. *Decision Support Systems*. Vol. 53, No. 1, str. 226-233.
55. Farris, P. W., Hanssens, D. M., Lenskold, J. D., & Reibstein, D. J. (2015). Marketing return on investment: Seeking clarity for concept and measurement. *Applied Marketing Analytics*, Vol. 1, No. 3, str. 267-282.

56. Fayol, H. (1967). *General and Industrial Management*. Pitman Paperbacks. London.
57. Filipović, V. & Janičić, R. (2010). *Strateški marketing*. Fakultet organizacionih nauka. Beograd.
58. Fritsch, M. & Mueller, P. (2008). The effect of new business formation on regional development over time: the case of Germany. *Small Business Economics*. Vol. 30, No. 1, str. 15-29.
59. Galbraith, J. R. (1971). Matrix Organization Designs: How to combine functional and project forms. *Business Horizons*. Vol. 1971, str. 29-40.
60. Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S. & Sherry Jr, J. F. (2006). Creating a market orientation: A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of marketing*. Vol. 70, No. 4, 37-55.
61. Gilmore, A., Carson, D. & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 19, No. 1, str. 6-11.
62. Glady, N., Baesens, B. & Croux, C. (2009). Modeling churn using customer lifetime value. *European Journal of Operational Research*. Vol. 197, No. 1, str. 402-411.
63. Gomez, B.G., Arranz, A.G. & Cillan, J.G. (2006). The role of loyalty program in behavioural and affective loyalty. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 23, No.7, str. 387-396.
64. Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A. & Premeaux, S. R. (1990). *Management and Organizational Behavior*. MA: Allyn and Bacon. Boston.
65. Gouillart, F. J. & Kelly, J. N. (1995). *Transforming the organization*. McGraw-Hill. New York.
66. Gounder, C. G. & Venkateshwarlu, M. (2017). Shareholder Value Creation: An Empirical Analysis of Indian Banking Sector. *Accounting and Finance Research*. Vol. 6, No. 1, str. 148-157.
67. Govindarajan, M. (2007). *Marketing management: Concepts, Cases, Challenges and Trends*. Second edition. Prentice Hall. India.
68. Grabner-Kräuter, S. & Faullant, R. (2008). Consumer Acceptance of Internet Banking: The Influence of Internet Trust. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 26, No. 7, str. 483-504.
69. Gronorooos, C. (2000). *Service Management and Marketing*. John Wiley & Sons Ltd. New Jersey.

70. Gutić, D. & Bačelić, J. (2010). *Upravljanje marketing organizacijom*. Grafika. Osijek.
71. Hajipour, B. & Esfahani, M. (2019). Delta model application for developing customer lifetime value. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 37, No. 3, str. 298-309.
72. Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. Vol. 68, No. 3, 79-91.
73. Hasheminejad, S. M. H. & Khorrami, M. (2018). Data mining techniques for analyzing bank customers: A survey. *Intelligent Decision Technologies*. Vol. 12, No. 3, str. 303-321.
74. Hauc, A. (1982). *Organiziranje projekata*. Informator. Zagreb.
75. Heyne, P., Boettke, P. J. & Prychitko, D. L. (2014). *The Economic Way of Thinking, 13th international ed.* Essex, England: Pearson Education Limited.
76. Hogarth-Scott, S., Watson, K. & Wilson, N. (1996). Do small businesses have to practise marketing to survive and grow. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 14, No. 1, str. 6-18.
77. Hollander, S. C., Rassuli, K. M., Jones, D. B. & Dix, L. F. (2005). Periodization in Marketing History. *Journal of Macromarketing*. Vol. 25, No. 1, str. 32-41.
78. Homburg, C., Workman, J. P. & Jensen, O. (2000). Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement toward a Customer-Focused Organizational Structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, No. 4, str. 459-478.
79. Hooley, G. J., Piercy, N. & Nicolaud, B. (2008). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. FT Prentice Hall. New Jersey.
80. Huebner, U., von Gunten, U. & Jekel, M. (2015). Evaluation of the persistence of transformation products from ozonation of trace organic compounds—a critical review. *Water Research*. Vol. 68, str. 150-170.
81. Hughes, A.M. (1994). Strategic database marketing: the masterplan for starting and managing a profitable, customer-based marketing program. Irwin, Chicago.
82. Hulbert, B. & Harrigan, P. (2015). The Impact of Technology on Marketing - Introducing a New Marketing DNA. In: Dato-on M. (eds) *The Sustainable Global Marketplace. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer, Cham.

83. IBS Center for Management Research (2012). *Management Control Systems* (2nd Edition), poglavlje 10.
84. Ifezue, A. N. (2005). The Role of Marketing in Economic Development of Developing Countries. *Innovative Marketing*. Vol. 1, No. 1, str. 15.
85. Ivanko, Š. (2013). *Modern theory of organization*. University of Ljubljana, Faculty of Public Administration.
86. Ivanović, P. (2007). *Strategijski menadžment*. Ekonomski fakultet Podgorica. Podgorica.
87. Jacobides, M. G. (2007). The inherent limits of organizational structure and the unfulfilled role of hierarchy: Lessons from a near-war. *Organization Science*. Vol. 18, No. 3, str. 455-477.
88. Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Data status. Beograd.
89. Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M. & Krivokapić, J. (2017). *Organizacioni dizajn– pristupi, metode i modeli*. FON. Beograd.
90. Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*. Vol. 57, No. 3, str. 53-70.
91. Johnson, D. D., Price, M. E., & Van Vugt, M. (2013). Darwin's invisible hand: Market competition, evolution and the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Vol. 90, str. 128-140.
92. Jones, E. (2015). Socially Responsible Marketing (SRM). *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Consumption and Consumer Studies*. 1-2. Holy Cross College, USA.
93. Jones, G. (2004). *Organizational Theory, Design and Change*. Addison Wesley. New York.
94. Jones, R. V., Fuertes, A. & Lomas, K. J. (2015). The socio-economic, dwelling and appliance related factors affecting electricity consumption in domestic buildings. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. Vol. 43, str. 901-917.
95. Kaluđerović, J., Mirković, M. & Jocović, M. (2017). The Impact of Fiscal Decentralisation on Local Economic Development in Montenegro. *Lex Localis- Journal of Local Self-Government*. Vol. 15, No. 3.
96. Kanagal, N. B. (2015). Innovation and product innovation in marketing strategy. *Journal of Management and Marketing Research*. Vol. 18, str. 1.

97. Kates, A. & Galbraith, J. R. (2007). *Designing your organization using the star model to solve 5 critical design challenges*. Jossey-Bass, A Wiley Imprint. San Francisco.
98. Kates, A. & Galbraith, J. R. (2007). *Designing your organization*. Josey Bass. San Francisco.
99. Keith, R. J. (1960). The Marketing Revolution. *Journal of Marketing*. Vol. 24, No. 1, str. 35-38.
100. Khan, D. A. (2018). Information Technology in Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management*. Vol. 3, No. 3, str. 35-46.
101. Kim, H., Kim, Y. & Park, C. (2010). Integration of firm ' s resource and capability to implement enterprise CRM : A case study of a retail bank in Korea. *Decision Support Systems*. Vol. 48, No. 2, str. 313–315.
102. Kinsey, J. (1982). The Role of Marketing in Economic Development. *European Journal of Marketing*. Vol. 16, No. 6, str. 64 – 77.
103. Kotler P (1997). *Marketing Management*. Prentice Hall. New Jersey.
104. Kotler P. & Keller L. K. (2012). *Marketing management*. 12th Edition. Pearson Education Limited. Prentice Hall.
105. Kotler, P. & Keller, K. L. (2008). *Upravljanje marketingom*. Mate. Zagreb.
106. Kotler, P. & Keller, L. K. (2006). *Marketing menadžment*. Beograd: Data status.
107. Kotler, P. (1983). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice-Hall.
108. Kotler, P. (1988). *Upravljanje marketingom*. Informator. Zagreb.
109. Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. New Jersey: Prentice Hall.
110. Kotler, P., Burton, S., Deans, K., Brown, L. & Armstrong, G. (2015). *Marketing*. Australia: Pearson Higher Education.
111. Kotter, J. P. & Schlesinger, A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. July/August 2008 Volume.
112. Krohmer, H., Homburg, C. & Workman, J.P.(2002). Should Market-ing be Cross-Functional? Conceptual Development and Interna-tional Empirical Evidence. *Journal of Business Research*. Vol. 55, No. 6, str. 451–465.

113. Kumar, D. (2015). An Analytical study on Mintzberg's Framework: Managerial Roles. *International Journal of Research in Management & Business Studies*. Vol. 2, No. 3, str. 18.
114. Kumar, V. (2015). Evolution of Marketing as a Discipline: What Has Happened and What to Look Out For. *Journal of Marketing*. Vol. 79, str. 1–9.
115. Kumar, V.M, Chaitanya V. M. & Madhavan, M. (2012). Segmenting the Banking Market Strategy by Clustering. *International Journal of Computer Applications*. Vol. 45, No. 17, str. 10–15.
116. Larsson, J., Rader Olsson, A. & Westlund, H. (2011). Economic Entrepreneurship, Startups and their Effects on Local Development: The Case of Sweden. In The 14th Uddevalla Symposium 2011 & Third International Symposium of Entrepreneurship of E-Lab on: "Entrepreneurial Knowledge, Technology and Transformation of Regions", University of Bergamo, Italy, June 16-18, 2011 (pp. 451-470). University West.
117. Lauterborn, R. (1990). New Marketing Litany: 4P's Passe, C-Words Take Over. *Advertising Age*. Vol. 12, str. 26.
118. Lazo, H. & Corbin, A. (1968). *The organization of the marketing department. Marketing management and administrative action*. New York: McGraw-Hill.
119. Lee, J. Y., Kozlenkova, I. V. & Palmatier, R. W. (2015). Structural marketing: Using organizational structure to achieve marketing objectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 43, No. 1, str. 73-99.
120. Lee, Y. & Trim, P. R. J. (2006). Retail marketing strategy: The role of marketing intelligence, relationship marketing and trust. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 24, No. 7, str. 730-745.
121. Li, L. Y. (2011). Marketing metrics' usage: Its predictors and implications for customer relationship management. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40, No. 1, str. 139-148.
122. Lim, M. (2017). Examining the literature on organizational structure and success. *College Mirror*. Vol. 43, No. 1, str. 16-18.
123. Lipsey, R. E. (1989). The internationalization of Production. *National Bureau Of Economic Research Working Paper Series*. Working Paper No. 2923, April 1989, str. 1.
124. Lubatkin, M.H. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of management*. Vol. 32, No.5, str. 646-672.

125. Macura, P. (2009). *Marketing: mikro, mala i srednja preduzeća*. Ekonomski fakultet Banja Luka. Banja Luka.
126. Majahan, P. T. & Golahit, S. B. (2017). Downcast Enrollments: A Desperate Need of Holistic Marketing for Technical Education. *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*. Vol. 2, No. 8, str. 14.
127. March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*. Vol. 2, No. 1, str. 71-87.
128. Martens, D., Huysmans, J., Setiono, R., Vanthienen, J. & Baesens, B. (2006). Rule Extraction from Support Vector Machines: An Overview of Issues and Application in Credit Scoring. *Studies in Computational Intelligence*. Vol. 80, str. 33–63.
129. Mathur, P. & Nair, M. (2015). Organization Structure a Key to Driver to Competitive Advantage. *International Journal of Management and Commerce Innovations*. Vol. 3, No. 2, str. 348-356.
130. Matilla, M., Karjaluoto, H. & Pento, T. (2003). Internet banking adoption among mature customers: early majority or laggards?. *Journal of Service Marketing*. Vol. 17, No. 5, str. 514-528.
131. McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood. Irwin.
132. McCormack, K. & Johnson, W. (2001). *Business process orientation – Gaining the e-business competitive advantage*. St. Lucie Press. Florida.
133. McCormack, K. (2001). Business process orientation: do you have it?. *Quality Progress*. Vol. 34, No. 1, str. 51-58.
134. McDonald, M. (2002). *Marketing Plans: how to prepare them, how to use them*. 5th edition. Oxford. Elsevier.
135. Mecson, M., Albert, M. & Khedouri, F. (1985). *Management*. Harper and Row. New York.
136. Melentijević, B., Lazić, J. M. & Cvijanović, J. M. (2004). Resistance management in organization. *Industrija*. Vol. 32, No. 4, str. 37-52.
137. Mihailović, B. (1980). *Tržišna orijentacija u razvojnoj i tekućoj politici industrijskih organizacija udruženog rada Crne Gore*. Magistarski rad, Univerzitet „Veljko Vlahović“ Podgorica.
138. Mihailović, B. (2013). *Marketing*. Podgorica. CPI.

139. Mijoska, M. & Levkov, N. (2015). Business process orientation construct analysis in companies in the Republic of Macedonia. *38th International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics*. Opatija.
140. Milisavljević, M. & Todorović, J. (1991). *Strategijsko upravljanje*. Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet. Beograd.
141. Milisavljević, M. & Todorović, J. (1995). *Planiranje i razvojna politika preduzeća*. Beograd. Savremena administracija.
142. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of the organization*. Prentice Hall. New Jersey.
143. Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives – Designing Effective organizations*. Prentice Hall. New Jersey.
144. Mitchell, B. S. & Ferendall, L. D. (2015). Using McKinsey's 7s Model to Empirically Examine Organizational Effectiveness Among the NBA Teams. *International Journal of Human Resources Development and Management*. Vol. 3, No. 1, str. 15.
145. Montana, P. & Charnov, B. (1993). Management: A Streamlined Course for Students and Business People. *Barron's Business Review Series*. Str. 155-169.
146. Moorman, C., Deshpande, R. & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of marketing*. Vol. 57, No. 1, str. 81-101.
147. Murray, J. Y., Kotabe, M. & Westjohn, S. (2009). Global sourcing strategy and performance of knowledge-intensive business services: A two-stage strategic fit model. *Journal of International Marketing*. Vol. 17, str. 90-105.
148. Nadler, D. & Tushman, M. (1997). *Competitive by Design: The Power of Organizational Architecture*. Oxford University Press. New York.
149. Naghi, R. I. & Para, I. (2013). The Effects of Globalization on Marketing. *GSTF Journal on Business Review (GBR)*. Vol. 2, No. 3, str. 168.
150. Narver, J.C & Slater, S.F. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. Vol. 54, str. 20-35.
151. Ndiaye, D. & Gabriel, K. (2011). Principal component analysis of the electricity consumption in residential dwellings. *Energy and buildings*. Vol. 43, No. 2-3, str. 446-453.

152. Neilson, G. L., Estupinan, J., & Sethi, B. (2015). 10 Principles of Organization Design. *strategy+ business*. Online March, 23.
153. Nickerson, J. & Zenger, T. (2004). A Knowledge-Based Theory of the Firm—The Problem-Solving Perspective. *Organization Science*. Vol. 15. No. 6, str. 617-632.
154. Nitin, N., Joyce, W. & Roberson, B. (2003). What really works. *Harvard Business Review*. Vol. 81, No. 7, str. 42-53.
155. Nonaka, I. & Nicosia, F. M. (1979). Marketing management, its environment, and information processing: a problem of organizational design. *Journal of Business Research*. Vol. 7, No. 4, str. 277-300.
156. Nyarko, I. K. (2015). Promoting Life Insurance Products via Personal Selling: The Case of a Leading Insurer in Ghana. *British Journal of Economics, Management & Trade*. Vol. 7, No. 3, str. 175-182.
157. O'Dwyer, M., Gilmore, A. & Carson, David C. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*. Vol. 43, No. 1/2, str.46-61.
158. Olson, E. M., Walker Jr, O. C. & Ruekert, R. W. (1995). Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness. *Journal of marketing*. Vol. 59, No. 1, str. 48-62.
159. Omar, O. (1999). *Retail Marketing*. Prentice Hall. London.
160. Omazić, M. A. & Baljkas, S. (2005). *Projektni menadžment*. Sinergija. Zagreb.
161. Ortman, J. M., Velkoff, V. A., & Hogan, H. (2014). *An aging nation: the older population in the United States*. DC: United States Census Bureau, Economics and Statistics Administration, US Department of Commerce. Washington.
162. Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. John Wiley&Sons. New Jersey.
163. Palia, A. P. (2009). Online Marketing Control With The Strategic Business Unit Analysis Package. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*. Vol. 36, str. 92.
164. Pallarès-Blanch, M., Tulla, A. F. & Vera, A. (2015). Environmental capital and women's entrepreneurship: A sustainable local development approach. *Carpathian Journal of Earth and Environmental Sciences*. Vol. 10, No. 3, str. 133-146.

165. Patterson, P.G. (1995). A typology of service firms in international markets: an empirical investigation. *Journal of International Marketing*. Vol. 3, No. 4, str. 57–83.
166. Petković, M., Janićijević, N. & Milikić Bogićević, B. (2010). Organizacija. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu. Beograd.
167. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press. New York.
168. Pride, W. M., Hughes, R. J. & Kapoor, J. R. (2008). *Business*. Tenth edition. South Western, Cengage Learning, Mason. Ohio.
169. Prljača, I. et al. (2004). *Projekt menadžment*. Printcom. Tuzla.
170. Quinn, R. & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*. Vol. 29, No. 1, str. 33-51.
171. Quix, F. W. & van der Kind, R. P. (2016). *Retailmarketing*. Utrecht. Noordhoff Uitgevers.
172. Raghubir, P., Roberts, J., Lemon, K. N. & Winer, R. S. (2010). Why, when, and how should the effect of marketing be measured? A stakeholder perspective for corporate social responsibility metrics. *Journal of Public Policy & Marketing*. Vol. 29, No. 1, str. 66-77.
173. Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of management*. Vol. 34, No.3, str. 375-409.
174. Rayport, J.F. & Jaworski, B.J.(2004). Best Face Forward. *Harvard Business Review*. Vol. 82, str. 47–58.
175. Reichheld, F.F. (1996). *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press. Boston, MA, str. 39. retention in retail marketing. *Journal of Consumer Behaviour*. Vol. 12, str. 171–181.
176. Reijonen, H. (2010). Do all SMEs practise same kind of marketing?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 17, No. 2, str. 279 – 293.
177. Robbins, S. P, Judge, T. & Campbell, T. (2017). *Organizational Behaviour*. Second edition. Pearson Education Ltd. Chicago.
178. Rosenblunth, H. & Peters, D. (1992). *The Customer Comes Second: and Other Secrets of Exceptional Service*. William Morrow and Co. New York.
179. Rubin, M. (1997). Creating customer-oriented companies. *PRISM-CAMBRIDGE MASSACHUSETTS*. Str. 5-28.

180. Rumelt, R. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. Graduate School of Business Administration, Harvard University. Boston.
181. Ryals, L. & Knoxx, S. (2001). Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management. *European Management Journal*. Vol. 19, No. 5, str. 534–542.
182. Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I. & Badger, B. (2003). Managerial Behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*. Vol. 41 No. 1, str. 47-67.
183. Sampaio, C. H., Simões, C., Perin, M. G. & Almeida, A. (2011). Marketing metrics: Insights from Brazilian managers. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40, No. 1, str. 8-16.
184. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior - Seventh Edition*. John Wiley & sons Inc.. New York.
185. Seaton, A. V. & Bennett, M. M. (1996). *Marketing in Tourism Products: Concepts, Issues and Cases*. London. Thomson Learning.
186. Sezen, B. (2005). The role of logistics in linking operations and marketing and influences on business performance. *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 18, No. 3, str. 350-356.
187. Shapiro, B. P. (1977). Can Marketing and Manufacturing Coexist?. *Harvard Business Review*. Vol. 55, No. 5, str. 104.
188. Shultz, D. E. (1993). Integrated Marketing Communication: Maybe Definition is in the Point of View. *Marketing News*. Vol. 27, No. 2, str. 17.
189. Sikavica, P. & Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Informator. Zagreb.
190. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Školska knjiga. Zagreb.
191. Silverman, L. (1997). *Organizational Architecture: A framework for Successful Transformation*. Partners for Progress. USA.
192. Simpson, M. & Taylor, N. (2002). The Role and Relevance of Marketing in SMEs: Towards a New Model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 9, No. 4, str. 370-382.
193. Slater, S. F., Hult, G. T. M. & Olson, E. M. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*. Vol. 39, No. 4, str. 551-559.

194. Smith, P. R. & Taylor, J. (2004). *Marketing Communications: An Integrated Approach*. Kogan Page Publishers. London.
195. Standford, N. (2007). *Guide to Organization Design*. Profile Books. London.
196. Stanković, Lj. & Popović, A. (2018). Izazovi za razvoj marketinga u zemljama u razvoju. *Časopis za marketing teoriju i praksu*. Vol. 49, No.1, str. 3-10.
197. Stokes, D. (2000). Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research. *Qualitative market research: an international journal*, Vol. 3, No. 1, str. 47-54.
198. Stokes, D. (2000). Putting entrepreneurship into marketing. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*. Vol. 2, No. 1, str. 1-16.
199. Tang, C. S. (2010). A review of marketing–operations interface models: From co-existence to coordination and collaboration. *International Journal of Production Economics*. Vol. 125, No. 1, str. 22-40.
200. Telem, M. (1985). The Process Organizational Structure. *Journal of Management Studies*. Vol. 22, str. 38–52.
201. Thalassinou, I. E. & Pociovalisteanu, D. M. (2007). A Time Series Model for the Romanian Stock Market. *European Research Studies Journal*. Vol. 10, No. 3-4, str. 57-72.
202. Theodosiou, M. & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of empirical research. *International Business Review*. Vol. 12, str. 141-171.
203. Tohidi, H. & Jabbari, M. M. (2011). The main requirements to implement an electronic city. *Procedia Computer Science*. Vol. 3, str. 1106-1110.
204. Tomanek, R. (2016). *Koleje Śląskie as an Example of H. Mintzberg's Structural Configuration Theory Application in Designing Organizational Structure of a Railway Operator*. *Transport Development Challenges in the Twenty-First Century*, str. 231-239.
205. Tushman, M. & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*. Vol. 38, No. 4, str. 8–30.
206. Van Wood, R. & Vittel, S. J. (1986). Marketing and Economic Development: Review, Synthesis and Evaluation. *Journal of Macromarketing*. Vol. 6, No. 1, str. 28-48.

207. Vejačka, M. (2017). Social Media Marketing In Comparison With Other Forms Of Marketing In The Slovak Banking Sector. *Market-Tržište*. Vol. 29, No. 1, str. 23-38.
208. Vlahović, N., Milanović, Lj. & Skrinjar, R. (2010). Turning Points in Business Process Orientation Maturity Model: An East European Survey. *WSEAS Transactions On Business And Economics*. Vol. 7, No. 1, str. 22.
209. Walsh, M. F. & Lipinski, J. (2009). The role of the marketing function in small and medium sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 16, No. 4, str. 569-585.
210. Walsh, M. F. & Lipinski, J. (2009). The role of the marketing function in small and medium sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 16, No. 4, str. 569-585.
211. Waterman, R. H., Peters, T. J. & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*. Vol. 23, No. 3, str. 14-26.
212. Webster, F. E. (1978). Management Science in Industrial Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 42, No. 1, str. 21-27.
213. Webster, F. E. Jr. (2005) A Perspective on the Evolution of Marketing Management. *Journal of Public Policy & Marketing*. Vol. 24, No. 1, str. 121-126.
214. Webster, F.R. (2005). A Perspective on the Evolution of Market-ing. *Journal of Public Policy & Marketing*. Vol. 24, No. 1, str. 121–126.
215. Weihrich, H. & Koontz, H. (1994). *Management: a global perspective*. 10th Edition. International edition, McGraw-Hill. New York.
216. Weiss, A. (2002). A brief guide to competitive intelligence: how to gather and use information on competitors. *Business Information Review*. Vol. 19, No. 2, str.42.
217. Workman Jr, J. P., Homburg, C. & Gruner, K. (1998). Marketing organization: an integrative framework of dimensions and determinants. *Journal of Marketing*. Vol. 62, No. 3, str. 21-41.
218. Wu, G., Zhang, X. & Qian, L. (2016). A Case Study of the Successful Branding Story of Xi'an Jiaotong-Liverpool University: A Holistic Marketing Perspective. In *Asia Branding*. Palgrave.
219. Wu, T. L., Lin, Y. H., Wang, T. K., Wang, C. C. & Chen, S. T. (2005). Electromagnetic bandgap power/ground planes for wideband suppression of ground bounce noise and radiated emission in high-speed circuits. *IEEE Transactions on Microwave Theory and Techniques*. Vol. 53, No. 9, str. 2935-2942.

220. Yalcintas, M. & Kaya, A. (2017). Roles of income, price and household size on residential electricity consumption: Comparison of Hawaii with similar climate zone states. *Energy Reports*. Vol. 3, str. 109-118.
221. Zdravković, A., Domazet, I. i Nikitović, V. (2012). Uticaj demografskog starenja na održivost javnih finansija u Srbiji. *Stanovništvo*. Vol. 1, str. 19-44.
222. Žugaj, M. & Schatten, M. (2005). *Arhitektura savremenih organizacija*. Varaždinske toplice, Fakultet organizacije i informatike. Slovenija.
223. Handy, C. (1980). Through the organizational looking glass: you can't plan tomorrow's organizations with today's assumptions. *Harvard business review*. Vol. 58, No.1, str. 115-121.

Internet izvori:

1. Agencija za nadzor osiguranja - <https://www.ano.me>
2. AWIN (2015). <https://www.affili.net/uk/about-affilinet/press-and-news/2015/bloggers-trusted-more-than-celebrities-journalist>, datum pristupa 12.09.2017.
3. Bouwmeester, R. (2015). *A View on Central versus Decentralized Marketing Organization*: <https://www.linkedin.com/pulse/view-central-versus-decentralized-marketing-ronald-bouwmeester/>, datum pristupa 05.10.2017.
4. Business Dictionary (2019). Marketing plan: <http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-plan.html>, datum pristupa 02.10.2019.
5. CBC (2014). Have It Your Way: How Mass Customization Is Changing Marketing: <http://www.cbc.ca/radio/undertheinfluence/have-it-your-way-how-mass-customization-is-changing-marketing-1.2801780>, datum pristupa 26.08.2017.
6. Centralna banka Crne Gore - <https://www.cbcg.me>
7. Chaffey, D. (2019). How to define SMART marketing objectives: <http://www.smartinsights.com/goal-setting-evaluation/goals-kpis/define-smart-marketing-objectives/>, datum pristupa 30.10.2019.

8. Citeman (2007). Relations of marketing & other departments:
<https://www.citeman.com/2341-relations-of-marketing-other-departments.html>,
datum pristupa 14.10.2017.
9. Debter, L. (2017). The World's Largest Retailers 2017: Amazon & Alibaba Are Closing In On Wal-Mart:
<https://www.forbes.com/sites/laurengensler/2017/05/24/the-worlds-largest-retailers-2017-walmart-cvs-amazon/#6d670b9d20b5>, datum pristupa
09.09.2017.
10. Economist (2009). Mass production:
<http://www.economist.com/node/14299820>, datum pristupa 26.08.2017.
11. Encyclopedia of Business and Finance (2016). Marketing: Historical Perspectives: <http://www.encyclopedia.com/finance/finance-and-accounting-magazines/marketing-historical-perspectives>, datum pristupa 29.08.2017.
12. Entrepreneur (2019). Competitive Intelligence:
<https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/competitive-intelligence>, datum
pristupa 26.08.2017.
13. EPCG - <https://www.epcg.com>
14. Gouda, I. (2017). To Centralize or Decentralize Your Marketing:
<https://www.ama.org/resources/Best-Practices/Pages/To-Centralize-or-Decentralize-your-Marketing> , datum pristupa 05.10.2017.
15. Hower, M. (2013). 50% of Global Consumers Willing to Pay More for Socially Responsible Products:
http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/behavior_change/50-global-consumers-willing-pay-more-socially-responsible-products, datum
pristupa 30.08.2017.
16. Kukreja, S. (2013). External Factors Affecting Business Environment:
<http://www.managementstudyhq.com/external-factors-affect-business-environment.html>, datum pristupa 09.08.2017.
17. Landrum, S. (2017). Millennials Driving Brands To Practice Socially Responsible Marketing:
<https://www.forbes.com/sites/sarahlandrum/2017/03/17/millennials-driving-brands-to-practice-socially-responsible-marketing/#1a311eea4990>, datum
pristupa 30.08.2017.

18. Lavinsky, D. (2013). Marketing Plan Template: Exactly What To Include: <https://www.forbes.com/sites/davelavinsky/2013/09/30/marketing-plan-template-exactly-what-to-include/3/#544054a71e89>, datum pristupa 02.10.2017.
19. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (LZMK): <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=34552>, datum pristupa 09.08.2017.
20. McKinsey & Company (2010). Building organizational capabilities: McKinsey Global Survey results: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/building-organizational-capabilities-mckinsey-global-survey-results>, datum pristupa 03.08.2017.
21. Menadžmet centar Beograd (MCB): <http://mcb.rs/recnik/5-forces-porterov-model-5-sila/>, datum pristupa 09.08.2017.
22. Merriam-webster (2017). Competition: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/competition>, datum pristupa 25.08.2017.
23. Newman, D. (2015). 10 Top Trends Driving The Future Of Marketing: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2015/04/14/10-top-trends-driving-the-future-of-marketing/2/#385c40c73456>, datum pristupa 24.08.2017.
24. Nguyen, A. (2016). Here's An Industry Comparison Of The Most Widely Used Marketing Channels: <http://www.bizible.com/blog/most-popular-marketing-channels-across-nine-industries>, datum pristupa 08.09.2017.
25. Osolind, K. (2012). Revolutionary Vs. Evolutionary Innovation: <http://www.reinventioninc.com/revolutionvsevolution>, datum pristupa 26.08.2017.
26. Peters, Tom. (2011). Blog: A brief history of the 7s McKiensity model: <http://tompeters.com/2011/03/a-brief-history-of-the-7-s-mckinsey-7-s-model/>, datum pristupa 02.08.2017.
27. Poreska uprava Crne Gore - www.poreskauprava.gov.me
28. Privredna komora Crne Gore - www.privrednakomora.me
29. Sharma. G. (2013). 7 Best Practices For Building Client Relationships: <https://www.forbes.com/sites/gaurisharma/2013/10/04/7-best-practices-for-building-client-relationships/#59d3c515f919> i

30. Strategic Management: Formulation and Implementation (2018):
<http://www.strategy-formulation.24xls.com/en303>, datum pristupa 03.08.2017.
31. Techtarget (2013). Have It Your Way: How Mass Customization Is Changing Marketing: <http://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM>, datum pristupa 28.08.2017.

PRILOG - Upitnik

**EKONOMSKI FAKULTET
UNIVERZITET CRNE GORE**

ISTRAŽIVANJE

**ORGANIZACIJA MARKETINGA U SAVREMENIM
KOMPANIJAMA – ANALIZA PRIMJENE U CRNOJ GORI**

UPITNIK

Vladimir Đurišić, student doktorskih studija
Ekonomski fakultet Podgorica
Jovana Tomaševića 37
81 000 Podgorica
Tel: 067/374-915

Poštovani,

Pred Vama se nalazi upitnik koji ima za cilj prikupljanje podataka neophodnih za izradu doktorske disertacije pod naslovom „Organizacija marketinga u savremenim kompanijama – analiza primjene u Crnoj Gori“. Od neprocjenjive je važnosti da prikupimo iskrene i objektivne ocjene i stavove menadžera i zaposlenih u preduzećima u Crnoj Gori, jer jedino na taj način možemo doći do spoznaje o objektivnoj situaciji u organizaciji marketing aktivnosti u kompanijama u Crnoj Gori. Stoga Vas molimo da popunite upitnik koji je pred Vama.

Uputstvo za popunjavanje upitnika:

- Upitnik je namijenjen menadžerima na rukovodećim pozicijama u kompaniji kao i stručnim licima koji su dobro upoznata sa poslovanjem svojih organizacionih jedinica;
- U želji da Vam skratimo vrijeme potrebno za popunjavanje ovog upitnika, gdje god je to bilo moguće, dali smo ponuđene odgovore;
- Molimo vas da na većinu pitanja odgovorite, zato što grupa pitanja sa nepotpunim odgovorima neće ući u statističku obradu;
- U slučaju da želite da date svoj komentar na postavljena pitanja, slobodno koristite prostor sa strane upitnika ili prostor na drugoj strani papira.

Garantujemo tajnost podataka koje ste nam dali, jer podaci neće ni na koji način biti zloupotrebjeni, ili objavljeni van naučnog konteksta. Podaci će se objavljivati samo u statistički obrađenom obliku, kao sumarni izvještaji za veći broj kompanija (korelacije, trendovi, srednje vrijednosti i slično) bez navođenja imena kontakta i naziva kompanije, kao i pojedinačnih odgovora.

Sa Vašim učestvovanjem raste značaj ovog istraživanja, pa Vam se unaprijed zahvaljujemo na izdvojenom vremenu.

Srdačan pozdrav,

Vladimir Đurišić, student doktorskih stuidja
Ekonomski fakultet Podgorica

A PODACI O ORGANIZACIJI I ISPITANIKU

Naziv kompanije: _____

Datum: _____

Adresa

kompanije: _____

Ime i prezime

ispitanika: _____

Pozicija u

kompaniji: _____

Telefon: _____

E-mail: _____

Broj stalno stalno zaposlenih u kompaniji: _____

Broj zaposlenih u marketing sektoru: _____

B PODACI O KARAKTERISTIKAMA TRŽIŠTA

1. Veličina ciljnog tržišta:

- a) do 500.000 eura
- b) od 501.000 do 1.000.000 eura
- c) od 1.000.001 do 5.000.000 eura
- d) od 5.000.001 do 10.000.000 eura
- e) više od 10.000.000 eura
- f) ne znam

2. Stopa rasta tržišta na godišnjem nivou:

- a) od 0 do 3 %
- b) od 3,1 do 5 %
- c) od 5,1 do 10 %
- d) od 11 do 20 %
- e) od 21 do 30 %
- f) ne znam

3. Procijenjena vrijednost početne investicije (iznos sredstava koji je bio potreban za pokretanje Vašeg biznisa):

- a) do 500.000 eura
- b) od 501.000 do 1.000.000 eura
- c) od 1.000.001 do 5.000.000 eura
- d) od 5.000.001 do 10.000.000 eura
- e) više od 10.000.000 eura
- f) ne znam

4. Broj direktnih konkurenata:

- a) nemamo konkurente
- b) od 1 do 5 konkurenata
- c) od 6 do 10 konkurenata
- d) 11 do 20 konkurenata
- e) više od 20 konkurenata
- f) ne znam

5. Na Vašem ciljnom tržištu, dominantno učešće imaju:

- a) preduzeća iz Crne Gore

- b) preduzeća iz regiona
- c) preduzeća iz Evropske unije
- d) ne znam

6. Tržišno učešće Vaše kompanije procjenjujete na nivo od _____%.

7. Kako bi ocijenili sljedeće tržišne parametre?

	veoma mala	mala	srednja	velika	veoma velika
a) brzina pojave novih proizvoda/usluga	1	2	3	4	5
b) brzina promjene prodajnih procesa	1	2	3	4	5
c) brzina promjene prodajnih cijena	1	2	3	4	5
d) brzina prihvatanja novih proizvoda	1	2	3	4	5

8. Barijere ulaska na tržište: nikakve djelimične srednje visoke veoma visoke
 1 2 3 4 5

9. Po Vašem mišljenju, koliki uticaj imaju sledeći faktori na poslovanje Vaše kompanije?

	nikakav	djelimičan	srednji	visok	veoma visok
a) Tehnologija	1	2	3	4	5
b) Sezona i ciklična kretanja	1	2	3	4	5
c) Politička dešavanja	1	2	3	4	5
d) Društveni faktori	1	2	3	4	5
e) Pravni okvir	1	2	3	4	5

C PODACI O MAKROORGANIZACIONOJ STRUKTURI

Makroorganizaciona struktura neke kompanije se najbolje posmatra kroz njene dimenzije, pa je u odnosu na to, prije pitanja, dato kratko objašnjenje svake od njih.

1. **Podjela rada i specijalizacija** - Podjela rada rezultira podjelom ukupnog zadatka organizacije na specifične poslove, zadatke i aktivnosti. Rezultat podjele rada jeste nivo specijalizacije. Specijalizacija je određena brojem i raznovršnošću poslova i zadataka koje obavlja jedan izvršioc. Specijalizacija može biti niska, kada prosječan izvršilac obavlja veći broj raznovrsnih poslova i visoka kada prosečan izvršilac obavlja mali broj sličnih poslova i zadataka.

Nivo specijalizacije u mom preduzeću je:

veoma nizak	nizak	srednji	visok	veoma visok
1	2	3	4	5

2. **Departmentalizacija** - Departmentalizacija predstavlja način na koji su poslovi u organizaciji grupisani u organizacione jedinice. Departmentalizacija može biti funkcionalna (osnovne organizacione jedinice su sektori koji objedinjuju poslovne funkcije kao što su proizvodnja, komercijala, finansije), tržišna (osnovne organizacione cjeline su poslovne jedinice koje opslužuju određeni tržišni segment definisan proizvodom, teritorijom ili kupcem) ili projektno (osnovne organizacione jedinice su projekti i timovi koji ih izvode).

Departmentalizacija u mom preduzeću je:

- | | | |
|------------------------|-------------------|---------------------|
| 1. Funkcionalna | 2. Tržišna | 3. Projektna |
|------------------------|-------------------|---------------------|

3. **Linija autoriteta** - Distribucija autoriteta pokazuje način na koji je autoritet donošenja odluka raspoređen kroz hijerarhiju i rezultira u određenom stepenu centralizacije ili decentralizacije. Ovom dimenzijom odgovara se na pitanje: „*Ko kome odgovara u okviru organizacije?*“. Visok nivo centralizacije znači da se većina odluka u preduzeću donosi na vrhu hijerarhije dok nizak nivo centralizacije i visok nivo decentralizacije znači da se značajan broj odluka donosi na nižim nivoima hijerarhije.

Nivo centralizacije u mom preduzeću je:

veoma nizak	nizak	srednji	visok	veoma visok
1	2	3	4	5

4. Koordinacija se odnosi na usklađivanje rada različitih jedinica i radnih mjesta u preduzeću. Može se obavljati na više načina: kroz hijerarhiju (rukovodilac jedinice usklađuje neposredno rad nižih jedinica i zaposlenih u njoj), kroz procedure i propise (zaposlenim i jedinicama se detaljno propisuje način obavljanja poslova i zadataka), kroz biznis planove (tržišne jedinice se usklađuju kroz njihove biznis planove) i timska (koordinacija se obavlja unutar timova).

Način koordinacije u mom preduzeću je (ukoliko ih je više, zaokružite dominantan):

Hijerarhijski	Procedure	Biznis planovi	Timovi
1	2	3	4

5. **Stepen formalizacije** - Formalizacija uzima u obzir stepen u kom se zadaci i aktivnosti zaposlenog regulišu pravilima, procedurama i drugim mehanizmima. Može biti visok kada je najveći broj poslovnih procesa, poslova i zadataka propisan formalnom procedurom ili propisom ili nizak kada je broj tih procedura i propisa mali.

Stepen formalizacije u mom preduzeću je:

veoma nizak	nizak	srednji	visok	veoma visok
1	2	3	4	5

D PODACI O ORGANIZACIJI MARKETINGA

1. Kako je organizovan marketing u Vašoj kompaniji?

- a) u okviru posebnog sektora;
- b) marketing je u sklopu sektora prodaje;
- c) marketing je u sklopu _____ sektora
- d) marketing aktivnosti su outsorsovane;
- e) nemamo marketing aktivnosti.
- f) na neki drugi način, koji? _____

- **NAPOMENA:** Ukoliko je odgovor „e“ anketa je završena.

2. Kako bi ocijenili sljedeće parametre organizacije marketinga?

	veoma nizak	nizak	srednji	visok	veoma visok
Stepen specijalizacije	1	2	3	4	5
Stepen centralizacije	1	2	3	4	5
Stepen formalizacije	1	2	3	4	5

3. Broj zaposlenih koji se bave marketingom je _____ (broj zaposlenih).

4. Usklađivanje rada zaposlenih u marketingu obavlja se kroz:

- a) hijerarhiju
- b) procedure
- c) biznis plan
- d) timove

5. Navedite marketing aktivnosti koje se obavljaju u Vašem preduzeću:

- a) oglašavanje i komuniciranje;
- b) istraživanje tržišta;
- c) prodaja
- d) istraživanje i razvoj;
- e) odnosi s javnošću (PR)
- f) nešto drugo, šta? _____

- **NAPOMENA:** Možete zaokružiti više ponuđenih odgovora.

6. Poslovi i aktivnosti marketing sektora su grupisani prema:

- a) prirodi posla (marketing funkcije);
- b) projektima;
- c) tržišnim segmentima;
- d) kupcima;
- e) teritoriji;
- f) nekako drugačije, kako? _____

- NAPOMENA: Možete zaokružiti više ponuđenih odgovora.

7. U kojoj mjeri se rezultati marketinga sagledavaju i kontrolišu prema sledećim kriterijumima:

	veoma malo	malo	srednjoj	velikoj	veoma velikoj
a) zadovoljstvo klijenata	1	2	3	4	5
b) lojalnost klijenata	1	2	3	4	5
c) prodaja po klijentu	1	2	3	4	5
d) profitabilnost po klijentu	1	2	3	4	5
e) žalbe klijenata	1	2	3	4	5

8. U kojoj mjeri se ocjene performansi marketinga daju na osnovu sledećih performanske Kompanije:

	veoma malo	malo	srednjoj	velikoj	veoma velikoj
a) ostvareni prihod	1	2	3	4	5
b) tržišno učešće	1	2	3	4	5
c) ostvareni profit	1	2	3	4	5
d) broj novih proizvoda	1	2	3	4	5
e) poštovanje rokova	1	2	3	4	5
f) nivo zaliha	1	2	3	4	5

9. Odluke o sledećim marketing aktivnostima u Vašoj kompaniji donosi:

	top menadžment	marketing menadžer	zaposleni u marketing sektoru
a) prodajnoj cijeni	1	2	3
b) razvoju proizvoda	1	2	3
c) dizajnu proizvoda	1	2	3

d) razvoju novih tržišta	1	2	3
e) marketing budžetu	1	2	3
f) sadržaju poruke	1	2	3
g) izboru medija	1	2	3
h) istraživanju tržišta	1	2	3
i) izboru kanala prodaje	1	2	3
j) donacijama i sponzorstvima	1	2	3

10. Donošenje marketing odluka se sprovodi u koordinaciji sa:

- a) sektorom prodaje
- b) sektorom finansija
- c) top menadžmentom
- d) sektorom nabavke
- e) izlaznom logistikom
- f) samostalno, bez koordinacije sa drugim sektorima
- g) ostalo: _____

- **NAPOMENA:** Možete zaokružiti više ponuđenih odgovora.

11. Marketing aktivnosti (poput onih navedenih u pitanju broj 5) su definisane:

- a) marketing planom;
- b) prodajnom strategijom;
- c) korporativnom strategijom;
- d) trenutnim stanjem na tržištu;
- e) projektnim zadatkom.

- **NAPOMENA:** Možete zaokružiti više ponuđenih odgovora.

12. Rangirajte po važnosti aktivnosti u Vašoj kompaniji tako da rang 1 date najvažnijoj a rang 9 najmanje važnoj aktivnosti?

- a) pravni poslovi, _____
- b) računovodstvo, upravljanje finansijama _____
- c) projektovanje proizvoda i usluga, _____
- d) nabavka _____
- e) proizvodnja, pružanje usluga _____
- f) prodaja _____
- g) marketing _____
- h) izlazna logistika _____
- i) usluge (garancije, održavanje) _____

- Da li želite da Vam dostavimo rezultate ovog istraživanja?

ne

da, pošaljite ga na e – mail adresu

da, pošaljite ga na poštansku adresu

- _____
- U nastavku možete dati Vaš komentar u vezi sa temom ovog istraživanja. Sve sugestije biće nam od izuzetne koristi.

Hvala Vam na saradnji.

Sve najbolje želimo Vama i Vašoj kompaniji!

Biografija autora

Ime i Prezime: Vladimir Đurišić

Datum rođenja: 13.02.1988.

Adresa: Donja Gorica, bb. Podgorica

Kontakt telefon: 067/374-915

e-mail: vladimirdj@ucg.ac.me

Državljanstvo: Crnogorsko

Radno iskustvo: 2011 - Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet Podgorica.

Saradnik u nastavi – oblast: Marketinga, Strategijskog menadžmenta i Preduzetništva.

Obrazovanje: 2007 - 2011 Ekonomski fakultet, smjer Marketing, Podgorica

2011 - 2013 Postdiplomske studije na Ekonomskom fakultetu, smjer
Marketing i biznis

2013 - Doktorske studije na Ekonomskom fakultetu u Podgorici,
Univerzitet Crne Gore



Neformalno obrazovanje: ✓ Poslovno okruženje

✓Projekt menadžment

✓Istraživanje tržišta

✓Korporativno komuniciranje

✓Erasmus trening program – Univerzitet West Attica,
Atina, Grčka 2018.

✓Erasmus trening program – Univerzitet Vigo, Španija
2018.

✓Erasmus nastavni program – Tesnov Akademija,
Svishtov, Bugarska 2018.

✓Erasmus trening program – Ekonomski Univerzitet u
Bratislavi, Slovačka 2017.

Publikacije:

- ✓ **Đurišić, V.**, Rogić, S., Cerović Smolović, J., Radonjić, M. (2019) Determinants of household electrical energy consumption: Evidences and suggestions with application to Montenegro. Energy Reports.
- ✓ Radonjić, M., **Đurišić, V.**, Rogić, S., Đurović, A. (2019) The impact of macroeconomic factors on real estate prices: evidence from Montenegro. Ekonomski pregled (ISSN 1848-9494)
- ✓ **Đurišić, V.**, Rogić, S., Radonjić, M. (2018) Role of Small and Medium Enterprises in Economic Development of Montenegro. Journal of Economic & Management Perspectives (JEMP, ISSN: 2523-5338)

- ✓ Melović, B., **Đurišić, V.**, Rogić, S. (2018) Business analysis of the financial support for organic production in Montenegro – technological and organizational aspects. MATEC Web of Conferences 170.
- ✓ Rogić, S., Radonjić, M., **Đurišić, V.** (2018) Sport financing through gambling revenues in Montenegro. Sport Mont Journal, 16(2), p.87-91.
- ✓ Muhadinović M., **Đurišić V.**, Vukčević M. (2018) SEE-6 Economic Outlook – Montenegro, Vol. 4, 20-25, SEEA, Institute of Economic Sciences Belgrade (e-ISSN 1849-8884,/ ISSN 1849-8817)
- ✓ Mihailovic, B., **Djurisic, V.** (2016) Researching the application of public relations in Montenegro, Economic Annals-XXI, issue № 156, 2016.

Projekti:

Podsticanje konkurentnosti Hrvatske i Crne Gore kroz internacionalizaciju poslovanja – uloga komercijalne diplomatije.

Jezici: ✓ Engleski – napredni nivo

✓ Ruski – bazični nivo

Izjava o autorstvu

Potpisani Vladimir Đurišić

Broj indeksa: D13/14

Izjavljujem

da je doktorska disertacija pod naslovom „Organizacija marketinga u savremenim kompanijama – analiza primjene u Crnoj Gori“

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada,
- da predložena disertacija ni u cjelini ni u djelovima nije bila predložena za dobijanje bilo koje diplome prema studijskim programima drugih ustanova visokog obrazovanja,
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nijesam povrijedio autorska i druga prava intelektualne svojine koja pripadaju trećim licima.

Podgorica, 09. 01. 2020. godine

Potpis doktoranda

Vladimir Đurišić

Izjava o istovjetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada

Ime i prezime autora: Vladimir Đurišić

Broj indeksa/upisa: 13 / 14

Studijski program: Doktorske studije ekonomije

Naslov rada: Organizacija marketinga u savremenim kompanijama – analiza primjene u Crnoj Gori

Mentor: Prof.dr Nebojša Janićijević

Potpisani: Vladimir Đurišić

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovjetna elektronskoj verziji koju sam predao/la za objavljivanje u Digitalni arhiv Univerziteta Crne Gore.

Istovremeno izjavljujem da dozvoljavam objavljivanje mojih ličnih podataka u vezi sa dobijanjem akademskog naziva doktora nauka, odnosno zvanja doktora umjetnosti, kao što su ime i prezime, godina i mjesto rođenja, naziv disertacije i datum odbrane rada.

Potpis doktoranda

U Podgorici,

Vladimir Đurišić

IZJAVA O KORIŠĆENJU

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku da u Digitalni arhiv Univerziteta Crne Gore pohrani moju doktorsku disertaciju pod naslovom: „Organizacija marketinga u savremenim kompanijama – analiza primjene u Crnoj Gori“ koja je moje autorsko djelo.

Disertaciju sa svim prilogima predao sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalni arhiv Univerziteta Crne Gore mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučio/la.

1. Autorstvo
2. Autorstvo – nekomercijalno
3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade
4. Autorstvo – nekomercijalno – dijeliti pod istim uslovima
5. Autorstvo – bez prerade
6. Autorstvo – dijeliti pod istim uslovima

(Molimo da zaokružite samo jednu od šest ponuđenih licenci, kratak opis licenci dat je na poledini lista).

Potpis doktoranda

U Podgorici

Vladimir Đurišić

Izjava o autorstvu

Potpisani Vladimir Đurišić

Broj indeksa: D13/14

Izjavljujem

da je doktorska disertacija pod naslovom „Organizacija marketinga u savremenim kompanijama – analiza primjene u Crnoj Gori“

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada,
- da predložena disertacija ni u cjelini ni u djelovima nije bila predložena za dobijanje bilo koje diplome prema studijskim programima drugih ustanova visokog obrazovanja,
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nijesam povrijedio autorska i druga prava intelektualne svojine koja pripadaju trećim licima.

Podgorica, 09. 01. 2020. godine

Potpis doktoranda



Vladimir Đurišić

Izjava o istovjetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada

Ime i prezime autora: Vladimir Đurišić

Broj indeksa/upisa: 13 / 14

Studijski program: Doktorske studije ekonomije

Naslov rada: Organizacija marketinga u savremenim kompanijama – analiza primjene u Crnoj Gori

Mentor: Prof.dr Nebojša Janićijević

Potpisani: Vladimir Đurišić

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovjetna elektronskoj verziji koju sam predao/la za objavljivanje u Digitalni arhiv Univerziteta Crne Gore.

Istovremeno izjavljujem da dozvoljavam objavljivanje mojih ličnih podataka u vezi sa dobijanjem akademskog naziva doktora nauka, odnosno zvanja doktora umjetnosti, kao što su ime i prezime, godina i mjesto rođenja, naziv disertacije i datum odbrane rada.

U Podgorici,

Potpis doktoranda



Vladimir Đurišić

IZJAVA O KORIŠĆENJU

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku da u Digitalni arhiv Univerziteta Crne Gore pohrani moju doktorsku disertaciju pod naslovom: „Organizacija marketinga u savremenim kompanijama – analiza primjene u Crnoj Gori“ koja je moje autorsko djelo.

Disertaciju sa svim priložima predao sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalni arhiv Univerziteta Crne Gore mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučio/la.

1. Autorstvo
2. Autorstvo – nekomercijalno
3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade
4. Autorstvo – nekomercijalno – dijeliti pod istim uslovima
5. Autorstvo – bez prerade
6. Autorstvo – dijeliti pod istim uslovima

(Molimo da zaokružite samo jednu od šest ponuđenih licenci, kratak opis licenci dat je na poledini lista).

U Podgorici

Potpis doktoranda

Vladimir Đurišić