

**UNIVERZITET CRNE GORE
EKONOMSKI FAKULTET – PODGORICA**

**PARTNERSKI ARANŽMANI U
STRATEGIJSKOM MARKETINGU**

– Doktorska disertacija –

Kandidat: Mr Milorad Jovović

Mentor: Prof.dr Božo Mihailović

PODGORICA, maj 2004.

13-37012913



Muz IV 733

21377

SADRŽAJ

UVOD	1
I DIO: STRATEGIJSKI MARKETING I KONKURENTSKA PREDNOST	9
1. Marketing - logika i principi	10
1.1. Nastanak, razvoj i osnovne karakteristike marketinga	10
1.2. Uloga i značaj marketinga u preduzećima tržišnih privreda	14
1.2.1. Mjesto i uloga marketinga kao poslovne funkcije u preduzeću	15
1.2.2. Promjene u okruženju i njihove posledice po marketing	17
1.3. Mjesto potrošača u marketingu	22
2. Koncept strategijskog upravljanja	29
2.1. Različiti pristupi izučavanja strategijskog menadžmenta	31
2.1.1. Osnovne postavke (Mintzbergov pristup)	31
2.1.2. Volbrena - Elfring sistematizacija	33
2.2. Proces strategijskog menadžmenta	35
2.2.1. Strategijska analiza	36
2.2.2. Utvrđivanje strategijskog pravca	37
2.2.2.1. Misija i vizija preduzeća	37
2.2.2.2. Ciljevi preduzeća	41
2.2.3. Formulisanje strategije	43
2.2.4. Implementacija strategije	46
2.3. Strategija kao polazna osnova za upravljanje preduzećem	47
3. Marketing i strategijsko upravljanje	51
3.1. Mjesto i uloga marketinga u strategijskom upravljanju	52
3.1.1. Uloga marketinga u određivanju strategijskog pravca preduzeća	52
3.1.2. Marketing kao ishodišna tačka strategije preduzeća	56
3.1.3. Marketing strategija i strategija preduzeća	60
3.2. Strategijski marketing	62
4. Konkurentska prednost - fokus strategijskog razmišljanja	68
4.1. Konkurentska prednost preduzeća	69
4.1.1. Analiza strukture grane	71
4.1.2. Analiza potrošača i njihovih preferencija	76
4.1.3. Analiza konkurenata	79
4.2. Generičke konkurentске strategije	82
4.3. Forme sticanja konkurentске prednosti	84
II DIO: PARTNERSKI ARANŽMANI - SREDSTVO ZA PRIBLIŽAVANJE POTROŠAČIMA	86
1. Sadržina partnerskih aranžmana	87
1.1. Interes partnera - osnov partnerskih aranžmana	87
1.1.1. Zajednički sistem vrijednosti i zajednički interes njegovih članova - podsticaj za saradnju	89
1.1.2. Saradnja između preduzeća koja ne pripadaju istom sistemu vrijednosti	91
1.2. Teorijska objašnjenja partnerskih aranžmana	93
1.2.1. Ekonomske teorije partnerskih strategija	94
1.2.1.1. Teorija tržišne snage	95
1.2.1.2. Ekonomija transakcionih troškova	95
1.2.1.3. Teorija uticaja	96
1.2.1.4. Teorija uvećanih prinosa	97
1.2.2. Teorija igara	97
1.2.3. Teorija strategijskog menadžmenta	98
1.2.4. Organizaciona teorija	99
1.2.5. Teorija društvene razmjene - sociološki aspekt partnerskih odnosa	100

1.3. Problem definisanja i uobličavanja partnerskih aranžmana	101
1.3.1. Marketing korijeni partnerskih aranžmana	102
1.3.2. Saradnja između učesnika na sukcesivnim nivoima sistema vrijednosti	103
1.3.3. Odnosi između subjekata koji su u saradnji prepoznali sopstveni interes	106
1.4. Opšte karakteristike partnerskih aranžmana	107
1.5. Strategijski karakter partnerskih aranžmana	111
1.5.1. Partnerski aranžmani kao način prevazilaženja ograničenja proisteklih iz strategijske analize	112
1.5.2. Partnerski aranžmani kao način unapređenja konkurentske pozicije preduzeća	113
2. Motivi za uspostavljanje partnerskih odnosa	120
3. Oblici partnerskih aranžmana - različiti pristupi	125
3.1. Gumesonova (Gummesson) kategorizacija veza	125
3.1.1. Klasične tržišne veze	128
3.1.2. Posebne tržišne veze	131
3.1.3. Mega i nano odnosi	138
3.2. Različiti oblici saradnje u zavisnosti od nivoa integracije aktivnosti	141
3.2.1. Mreže i unilateralni aranžmani	144
3.2.2. Virtualne korporacije	148
3.2.3. Strategijske alijanse	152
3.3. Različiti oblici partnerskih aranžmana preduzeća u zavisnosti od partnera sa kojima se uspostavljaju	155
3.4. Međunarodni aspekt partnerskih aranžmana	158
3.4.1. Motivi uspostavljanja saradnje (nastanka) partnerskih aranžmana u međunarodnom marketingu	158
3.4.2. Različite forme saradnje preduzeća u međunarodnom marketingu	161
3.4.2.1. Partnerski izvozni aranžmani	162
a. Konzoracionalni izvoz	162
b. Komplementarni izvozni marketing (piggy-back)	163
c. Lon (lohn) poslovi u izvoznom marketingu	164
d. Lizing poslovi u izvoznom marketingu	165
3.4.2.2. Kooperativne (ugovorne) forme saradnje	166
a. Licenca	166
b. Franšizing	169
c. Ugovorno rukovođenje	171
d. Ugovorna proizvodnja	172
e. Montažna proizvodnja	173
f. Dugoročna proizvodna kooperacija i poslovno-tehnička saradnja	174
g. Zajednička ulaganja	174
h. Međunarodne strategijske - konkurentske alijanse	175
3.4.2.3. Međunarodna saradnja na projektnom principu	177
4. Razvoj partnerskih odnosa - model razvoja i upravljanja partnerskom saradnjom	179
4.1. Prepoznavanje interesa - cilja partnerstva	183
4.2. Analiza i definisanje prihvatljivih formi partnerskog aranžmana	183
4.3. Izbor partnera i konkretne forme partnerskog aranžmana	184
4.4. Pregovori i uspostavljanje saradnje	189
4.5. Upravljanje partnerstvom	192
5. Partnerski aranžmani u zemljama u tranziciji	195
III DIO: PARTNERSKI ARANŽMANI KAO NAČIN UNAPREĐENJA KONKURENTSKE POZICIJE CRNOGORSKIH PREDUZEĆA	201

1. Analiza konkurentskog potencijala grana u Crnoj Gori korišćenjem Porterovog modela nacionalnog dijamanta	202
1.1. Uslovi faktora proizvodnje	205
a. Uslovi faktora proizvodnje na primjeru Crne Gore	208
a1. Teritorija i struktura zemljišta.....	208
a2. Hidro-potencijal i rudno bogatstvo	211
a3. Klima.....	211
a4. Zaposlenost, radna snaga i obrazovanje.....	212
a5. Infrastruktura (saobraćaj i komunikacije)	214
1.2. Uslovi tražnje.....	216
a. Uslovi faktora tražnje na primjeru Crne Gore	218
a1. Stanovništvo, DP, ND i potrošnja.....	219
a2. Način ispoljavanja tražnje.....	221
1.3. Povezane i podržavajuće industrije.....	222
a. Povezane i podržavajuće industrije na primjeru Crne Gore	223
1.4. Firma, strategija, struktura i rivalstvo	224
a. Firma, strategija, struktura i rivalstvo na primjeru Crne Gore.....	224
2. Partnerski aranžmani u turizmu Crne Gore	227
2.1. Značaj sektora usluga u nacionalnim ekonomijama	227
2.2. Karakteristike usluga sa marketing stanovišta - osvrt na turizam	228
2.2.1. Posebnosti usluga.....	228
2.2.2. Uloga marketinga i novih tehnologija u uslužnim djelatnostima	230
2.2.3. Usluga u turizmu i uloga marketinga.....	234
2.3. Specifičnosti turizma na primjeru Crne Gore	235
2.3.1. Mjesto i uloga turizma u privredi Crne Gore.....	238
2.3.2. Turizam kao jedan od osnovnih strategijskih pravaca razvoja Crne Gore	241
2.4. Relevantnost partnerskih aranžmana	242
2.4.1. Oblici partnerskih aranžmana	244
2.4.1.1. Javno-privatno partnerstvo	244
2.4.1.2. Mreže za saradnju	247
2.4.1.3. Ugovori o menadžmentu.....	251
2.4.1.4. Franšizing.....	253
2.4.1.5. Strategijske alijanse	255
2.4.2. Partnerstva sa komplementarnim djelatnostima	257
3. Partnerski aranžmani u poljoprivredi i proizvodnji hrane i pića	261
3.1. Tendencije na tržištima poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda razvijenih zemalja	261
3.2. Specifičnosti ispoljavanja tražnje na tržištu Crne Gore.....	263
3.3. Partnerski aranžmani za proizvođače primarnih poljoprivrednih proizvoda	264
3.4. Partnerski aranžmani za proizvođače hrane i pića.....	270
4. Značaj partnerskih aranžmana za mala i srednja preduzeća u Crnoj Gori.....	278
4.1. Značaj malih i srednjih preduzeća za nacionalnu ekonomiju	278
4.2. Značaj partnerskih aranžmana za mala i srednja preduzeća	281
4.3. Partnerski aranžmani malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori.....	284
5. Partnerski aranžmani u međunarodnim marketing aktivnostima preduzeća u Crnoj Gori	289
5.1. Saradnja i motivi internacionalizacije crnogorskih preduzeća	291
5.2. Atraktivnost partnerskih aranžmana za nastup na stranom tržištu	295
5.3. Saradnja crnogorskih preduzeća sa stranim partnerima u prodaji proizvoda na domaćem tržištu	299
ZAKLJUČCI.....	303
LITERATURA - KORIŠĆENI IZVORI:	314

APSTRAKT

Marketing, odnosno orijentacija ka tržištu i potrošačima u Crnoj Gori se različito shvata, prihvata i primjenjuje, a generalno posmatrano, stepen njene primjene je na niskom nivou. Sigurno je i to, jedan od uzroka niskog stepena konkurentske sposobnosti ili bolje reći šanse da naša preduzeća prežive suočavanje sa konkurentima. Upravo zbog navedenog, potrebno je tražiti modalitete koji bi mogli pomoći ne samo da se preduzeća orijentišu ka tržištu, već da kroz takvu orijentaciju pronađu način za ostvarenje dugoročno održive konkurentske prednosti. U tom zahtijevu, zapravo je sadržana i uloga koju ima strategijski marketing, kao tržišno usmjeren proces razvoja strategije, koji polazeći od poslovnog okruženja koje se stalno mijenja, u prvi plan ističe potrebu isporuke vrhunskog proizvoda i/ili usluge potrošačima. Postavlja se pitanje da li su preduzeća u stanju da samostalno, oslanjajući se na sopstvena znanja i resurse, razumiju potrošače i prilagode im se bolje u odnosu na konkurenciju, odnosno da steknu održivu konkurentsku prednost. Preduzeća (pogotovo naša), često, za sticanje povoljne konkurentske pozicije nemaju dovoljno resursa. Pored toga, nekada im nedostaje i znanje. Jedan od modaliteta koji bi mogao pomoći rješenju problema ograničenja preduzeća u pogledu resursa i sposobnosti, a samim tim i unapređenja konkurentske pozicije preduzeća, predstavljaju partnerski aranžmani.

Partnerski aranžmani, dakle, predstavljaju okvir za prevazilaženje strategijskih ograničenja, proisteklih iz realne analize sopstvenih resursa i sposobnosti, i doprinose sticanju konkurentske prednosti. Kao takvi, oni otvaraju novi prostor za strategijski marketing i omogućavaju znatno veću slobodu u izboru optimalne marketing strategije. Ovo, prije svega, jer omogućavaju da se za kratko vrijeme i pod povoljnim uslovima dođe do novih, nedostajućih, resursa. Samim tim, partnerski aranžmani usmjeravaju ukupnu strategiju preduzeća i imaju dugoročne efekte po njegovu konkurentsku poziciju. Istraživanje je pokazalo da iznesena teza o značaju partnerskih aranžmana u strategijskom marketingu, važi kako na tržištu razvijenih zemalja, tako i u zemljama koje su u fazi tranzicije i posttranzicionom periodu. Specifičnosti koje postoje u Crnoj Gori (u pogledu veličine tržišta, naslijeđa prošlosti, strategija, organizacije i problema poslovanja firmi, stepena rivaliteta i sl.) dodatno pojačavaju potrebu primjene partnerskih aranžmana radi prevazilaženja ograničenja i sticanja konkurentske prednosti. Partnerske strategije, u našim uslovima, poseban značaj imaju za preduzeća i preduzetnike iz turizma i njemu komplementarnih djelatnosti, poljoprivredne i proizvodnje hrane i pića, sektor malih i srednjih preduzeća, kao i prilikom uključivanja naših preduzeća u međunarodne marketing tokove.

Ključne riječi: Marketing, Strategijski marketing, Partnerski marketing, Konkurentnost, Međunarodni marketing, Razumjevanje potrošača, Marketing usluga, Business to Business marketing, Mala i srednja preduzeća, Crna Gora

ABSTRACT

Marketing, or an orientation towards market and consumers in Montenegro is differently understood, accepted and applied and generally speaking, the level of its implementation is very low. That is surely one of the causes of low level of competitive ability or better to say chance that our companies survive facing their competition. Because of the things mentioned above, it is necessary to look for modalities which might help not only in orientations of companies towards market, but also in finding the way for creating long-term sustainable competition advantage through such orientation. In that demand, one can find a role which strategic marketing has, as a market oriented process of strategy development which, originating from business surrounding which changes all the time, directly emphasizes deliveries of high quality product or services for customers. The question arises if companies are capable of understanding consumers by themselves, relying on their own knowledge and resources and therefore adjust themselves better than their competition, and gain sustainable competitive advantage. Some companies (especially ours) very often do not have enough resources for getting good competitive position. Sometimes they lack knowledge as well. One of the modalities that might help in solving the problem of companies' limitations in respect to resources and abilities, and thus improvement of competitive position of companies is represented by partner arrangements.

Partner arrangements, therefore, represent a framework for overcoming of strategic limitations, originating from realistic analysis of its own resources and abilities and they contribute to achieving competitive advantage. They provide new area for strategic marketing and enable much more liberty in the choice of optimal marketing strategy. They enable getting new, missing resources in a very short period of time under good conditions. Therefore, partner arrangements orient complete strategy of companies and they have long-term effects on their competitive position. The researches have shown that given thesis about significance of partner arrangements in strategic marketing is applicable on the market of developed countries as well as on the market of countries which are in the period of transition and post-transition. Specific situation which can be found in Montenegro (market area, heritage from the past, strategies, organizations and problems of companies' dealings, degree of rivalry) additionally amplify the need of implementation of partners arrangements in order to overcome limitations and gain competitive advantage. Partner strategies, in our conditions, have special significance for the companies and entrepreneurs in the area of tourism and complementary activities, agriculture and food and drink production, sectors of small and middle companies, as well as during participating of our companies in international marketing flows.

Key words: Marketing, Strategic marketing, Relationship marketing, Competition, International marketing, Consumer behaviour & understanding, Marketing services, Business to Business marketing, Small and medium-sized enterprises, Montenegro

UVOD

1. Porast stepena konkurencije i razvoj tržišnog načina privređivanja, podstiče potrebu prihvatanja marketinga kao poslovne filozofije. Ova, univerzalno važeća konstatacija, odnosi se i na preduzeća koja posluju u postprivatizacionim - tranzicionim privrednim sistemima, kakav je i društveno-ekonomski sistem u Crnoj Gori.

Uzimajući u obzir uspjehe kompanije u tržišnim privredama, koje dosljedno primjenjuju filozofiju marketinga, za očekivati je da će i naša preduzeća koja se orijentišu ka potrošačima imati slične rezultate. Ipak, smatramo da je potrebno ukazati da se kod nas, orijentacija ka tržištu i potrošačima različito shvata, prihvata i primjenjuje, te da je, generalno posmatano, stepen njene primjene na niskom nivou. Sigurno je i to jedan od uzroka, zbog kojih je stepen konkurentske sposobnosti ili bolje reći šanse da naša preduzeća prežive suočavanje sa konkurentima, takođe na niskom nivou.

Upravo zbog navedenog, potrebno je tražiti modalitete koji bi mogli pomoći ne samo da se preduzeća orijentišu ka tržištu, već da kroz takvu orijentaciju pronađu način za ostvarenje dugoročno održive konkurentske prednosti. U tom zahtijevu, zapravo je sadržana i uloga koju ima strategijski marketing, kao tržišno usmjeren proces razvoja strategije koji, polazeći od poslovnog okruženja koje se stalno mijenja, u prvi plan ističe potrebu isporuke vrhunskog proizvoda i/ili usluge potrošačima.

Jasno je da isporuka proizvoda i/ili usluga vrhunske vrijednosti podrazumijeva izuzetno dobro poznavanje potrošača, njihovog ponašanja i potreba, kao i onoga što za njih predstavlja vrijednost. Međutim, za tržišnu verifikaciju osmišljene strategije, nužno je i da je preduzeće sposobno, odnosno kompetentno da strategiju sprovede u djelo. Drugim riječima, potrebno je da preduzeće raspolaze odgovarajućim resursima, znanjem i vještinama, koje će omogućiti da se poznavanje i razumjevanje potrošača pretvori u superiornu ponudu. Upravo zbog toga, procjenjujući da značajna ograničenja, vezana za neodovarajuće i nedovoljne resurse postoje kod naših privrednih subjekata (pri čemu know-how predstavlja kritični nedostajući resurs) smatramo da je potrebno proučiti modalitete koji bi mogli pomoći u prevazilaženju ovih limita.

Jedan od modaliteta koji bi mogao pomoći kako otvaranju novih vidika, tako i unapređenju konkurentnosti naših preduzeća, predstavljaju partnerski aranžmani, odnosno marketing partnerstva. Ona se mogu stvarati kako između naših privrednih subjekata, tako i kroz saradnju sa stranim preduzećima. Uz to, očekujemo da sve veću ulogu počnu da imaju i partnerstva koje preduzeća ostvaruju sa organima/institucijama državne uprave.

Razmišljanja i istraživanja prikazana u doktorskoj disertaciji "Partnerski aranžmani u strategijskom marketingu", ne zadržavaju se samo na parterstvima između

velikih firmi i stratezijskim alijansama. Obzirom da pitanja međusobnog povezivanja malih i srednjih preduzeća, preduzeća iz oblasti turizma i poljoprivredne i proizvodnje hrane, te internacionalizacije poslovanja kroz različite forme partnerstava, predstavljaju značajnu šansu za unapređenje konkurencije crnogorskih preduzeća, navedenim partnerskim aranžmanima će biti posvećena posebna pažnja.

Aktuelnost ovog rada se sastoji u tome što partnerski aranžmani predstavljaju relativno mlado i nepotpuno istraženo polje u marketingu. Ovo posebno važi za teoriju i praksu marketinga u privredama u tranziciji, a posebno kod nas. Kroz analizu partnerskih aranžmana, dolazi do izražaja povezanost stratezijskog marketinga i stratezijskog upravljanja, pogotovo sa aspekta ostvarenja dugoročno održive konkurentnosti preduzeća. Obzirom da će uslovi koji su doveli do nastanka partnerskih aranžmana (stalne promjene okruženja, fragmentiranost tržišta i sve specifičniji zahtjevi potrošača, jaz u resursima i znanju, težnja za unapređenjem ponude) nastaviti da djeluju u budućnosti, smatramo da će partnerski aranžmani dobijati na značaju. Naslovom disertacije, predloženi pogled na partnerske aranžmane, koji ih stavlja u kontekst stratezijskog marketinga, ima veoma visok nivo aktuelnosti u svjetskoj literaturi i praksi.

Značaj i aktuelnost navedene teme je i u tome što tretira jedan od vitalnih problema crnogorske ekonomije (konkurentnost crnogorskih preduzeća), pogotovo zbog toga što partnerski aranžmani mogu pomoći u prevazilaženju ograničenja da se konkurentna prednost, kroz tržišno orjentisane strategije, stvori, održi i unaprijedi. To ovu temu čini izuzetno specijalističkom.

Motivi za izradu teze se mogu označiti kao snažan naučno-istraživački izazov da se, jedno novo, i za naše uslove sasvim neistraženo područje, osvjetli sa aspekta procjene relevantnosti primjene partnerskog marketinga u tržišnom nastupu crnogorskih preduzeća.

Rezultati istraživanja ovako naslovljene teme, kroz uopštavanje teorijsko-metodoloških stavova, mogu poslužiti i kao podsticaj primjeni partnerskih aranžmana, u cilju prevazilaženja stratezijskih ograničenja u kreiranju konkurentne prednosti. U tom smislu, teorijsko-aplikativna analiza pojedinih oblika partnerskih aranžmana, kao i analiza prakse zemalja u kojima su partnerski aranžmani dobili na značaju, korisna je ne samo za ostvarenje posebnog kvaliteta doktorske disertacije, već svoju upotrebnost vrijednost ima i u edukativnom smislu kroz približavanje ovog pristupa menadžerima i preduzetnicima u Crnoj Gori.

Obzirom da su u radu obuhvaćeni kako partnerski aranžmani koji su vezani za međunarodni marketing, tako i partnerski aranžmani u domaćem marketingu, dat je jedan širi pogled na suštinu, prirodu, kao i mogućnosti korišćenja ove forme poslovanja u našim uslovima. Pri tome, partnerski aranžmani su prvenstveno tretirani sa aspekta stratezijskog marketinga i menadžmenta.

2. Obrada ove teme ima za cilj da se ukaže na značaj koji partnerski aranžmani imaju u stratezijskom marketingu kao moguće sredstvo, kako prevazilaženja sopstvenih ograničenja, tako i unapređenja konkurentske pozicije koja se na drugi način ne bi mogla postići. Na toj osnovi cilj rada je i da se izvrši procjena relevantnosti partnerskih aranžmana za preduzeća u tranzicionim uslovima, a posebno crnogorska preduzeća i to kako pri nastupu na domaćem tržištu, tako i pri nastupu na inostranom tržištu.

Izvedeni cilj jeste da se kroz ukazivanje na njihove oblike, karakteristike i značaj, partnerski aranžmani istovremeno ponude kao potencijalna rješenja problema proisteklih iz različitih vrsta ograničenja, odnosno nedostataka (znanja, kapitala, tehnologije itd.), a koja predstavljaju prepreku i sužavaju konkurentsku sposobnost domaćih preduzeća.

Polazište u definisanju cilja istraživanja predstavljale su slijedeće teorijske postavke:

- a) Razvoj tržišnog načina privređivanja pogoduje prihvatanju marketing filozofije, kao osnove za razvoj poslovnih strategija, pri čemu će efekti njegove primjene zavisiti i od resursa, sposobnosti i kompetencija preduzeća u suočavanju sa konkurencijom;
- b) Marketing, čija filozofija usmjerava preduzeća ka kreiranju zadovoljnih potrošača (prilagođavanjem ponude njihovim potrebama), kao najboljem načinu ostvarenja profita, uvijek ima stratezijski i dugoročan karakter. Naime, kratkoročno razmišljanje, najčešće vodi favorizovanju parcijalnog korišćenja pojedinih oruđa koja, iako u kratkom roku mogu donijeti prihod, u dugom roku najčešće daju negativne efekte, kako po poziciju preduzeća, tako i po ostvareni poslovni rezultat. Samim tim, dominantno kratkoročno razmišljanje i pristup, se kosi sa osnovama marketing filozofije;
- c) U takvim uslovima, približavanje potrošačima, zasnovano na poznavanju njihovog ponašanja, kao i na kvalitetnoj procjeni sopstvenih resursa, snaga i sposobnosti se javlja kao nužna pretpostavka, ne samo efikasne primjene marketinga kao poslovne koncepcije, već i unapređenja konkurentske pozicije, jer je ona uvijek definisana od strane kupaca;
- d) Prilikom procjene sopstvenih potencijala da se kvalitetno i konkurentno odgovori zahtjevima potrošača, potrebno je uvijek imati na umu, da postoji mogućnost, da se nedostajući resursi ili znanje pribave kroz partnerske aranžmane. Oni, na taj način, pomažu u prevazilaženju ograničenja preduzeća i mogu predstavljati sredstvo za unapređenje konkurentske pozicije i podsticanje kvalitativnih promjena, koje se ogledaju u većoj efektivnosti preduzeća.

Zbog potrebe uvažavanja aplikativne komponente disertacije, posebna pažnja je usmjerena na trendove u sektorima koji su od strateškog značaja za ekonomiju Crne Gore (turizam, poljoprivreda i proizvodnja hrane i pića, sektor malih i srednjih preduzeća, te ostala ka međunarodnom tržištu orijentisana preduzeća).

Definisani osnovni i izvedeni ciljevi istraživanja nameću i odgovarajuće istraživačke zadatke, koji su obuhvatili:

- a) Analizu relevantne literature koja se odnosi na partnerski marketing i partnerske aranžmane. U prvom planu je uticaj partnerskih aranžmana na proširenje strategijskih vidika (alternativa) i njihova povezanost sa konkurentskom pozicijom preduzeća;
- b) U tom kontekstu analizirano je mjesto koje partnerski aranžmani imaju u strategijskom marketingu;
- c) Ukazano je na značaj i ulogu koju strategijski marketing ima u strategijskom upravljanju preduzećem, pogotovo sa aspekta ostvarenja održive konkurentske prednosti;
- d) Polazeći od okruženja privrede u tranziciji, u kojem posluju crnogorska preduzeća i njihovih ključnih karakteristika, kao i strategijskih opredjeljenja koje bi trebala da utiču na budući ekonomski razvoj Crne Gore, istraživane su mogućnosti primjene partnerskih aranžmana u našim uslovima.

Polazeći od navedenog predmeta i cilja istraživanja, osnovna hipoteza u istraživanju je naznačena na sledeći način:

(I) Partnerski aranžmani predstavljaju okvir za prevazilaženje strategijskih ograničenja, proisteklih iz realne analize sopstvenih resursa i sposobnosti, i doprinose sticanju konkurentske prednosti. Kao takvi, oni otvaraju novi prostor za strategijski marketing i omogućavaju znatno veću slobodu u izboru optimalne marketing strategije. Ovo, prije svega, jer omogućavaju da se za kratko vrijeme i pod povoljnim uslovima dođe do novih, nedostajućih, resursa. Samim tim, partnerski aranžmani usmjeravaju ukupnu strategiju preduzeća i imaju dugoročne efekte po konkurentsku poziciju preduzeća.

Iz naznačene osnovne hipoteze, kao orijentirima u toku istraživanja korišćene su i sledeće, izvedene hipoteze:

(II) Partnerski aranžmani predstavljaju pogodno sredstvo za unapređenje konkurentske pozicije preduzeća, koja za takav poduhvat nemaju odgovarajućih resursa, ili koja nijesu u stanju da samostalno ponesu rizik koji takav poduhvat zahtjeva;

(III) Potreba za primjenom partnerskih aranžmana postoji kako u nastupu na domaćem tako i prilikom nastupa na stranom tržištu. Potrebu za primjenom partnerskih aranžmana imaju razvijena preduzeća, kao i ona preduzeća koja tek nastaju;

(IV) Partnerski aranžmani imaju poseban značaj za razvoj malih i srednjih preduzeća, podsticaj poljoprivredne i proizvodnje hrane, te razvoj turizma koji predstavljaju strategijska opredjeljenja crnogorske ekonomije;

(V) Svaka promjena u organizaciji sa sobom nosi čitav niz problema. Uzimajući u obzir da partnerski aranžmani zasigurno predstavljaju promjenu koja zadire u srž poslovanja i strategije preduzeća, može se zaključiti da uspostavljanje

partnerskih aranžmana predstavlja proces, kojim organizacije trebaju upravljati, da bi pravovremenom reakcijom izbjegli probleme koji mogu nastati i kako bi, na najbolji mogući način, ostvarili pozitivne efekte uspostavljanja saradnje.

Predmet, cilj i zadaci istraživanja, kao i usvojena metodološko-hipotetička osnova, opredjeljuju tri osnovne cjeline - dijela rada:

- I dio: Strategijski marketing i konkurentska prednost
- II dio: Partnerski aranžmani - sredstvo za približavanje potrošačima
- III dio: Partnerski aranžmani kao način unapređenja konkurentske pozicije crnogorskih preduzeća

I dio: Strategijski marketing i konkurentska prednost

Prvi dio rada se odnosi na strategijski marketing i njegovu vezu sa ostvarivanjem dugoročno održive konkurentske prednosti, odnosno strategijskim upravljanjem.

Na samom početku prvog dijela ukazano je na osnovne karakteristike marketinga, faktore koji uslovljavaju njegov razvoj i nastanak, kao i efekte koji se njegovom primjenom ostvaruju. Posebna pažnja je posvećena mjestu koje potrošači imaju u konceptu savremenog marketinga.

Uvažavajući značaj marketinga i prihvatajući logiku da kod značajnog dijela naših preduzeća postoji odsustvo vitalnih tržišnih funkcija, pa samim tim i marketinga, posebna pažnja je posvećena problemima prihvatanja marketing orijentacije u preduzećima. Obzirom da svaki zaposleni u preduzeću može i treba dati svoj doprinos prilagođavanju potrošačima i isporuci vrhunske vrijednosti (zadovoljstva) za potrošače, marketing treba da prožima čitav kolektiv i aktivnosti svakog pojedinca. Drugim riječima, svijest o nužnosti kreiranja zadovoljnih potrošača mora dominirati u preduzeću. Upravo zbog toga su pitanja odnosa marketinga i poslovne strategije, odnosno mjesta koje marketing ima u njenom razvoju našla mjesto i u ovom radu.

Veoma je važno uočiti značaj koje ima inkorporiranje marketinškog načina razmišljanja u strategijsku logiku preduzeća. Naime, za razvoj tržišno usmjerene marketing strategije nužan je strategijski marketing. On, kao tržišno usmjeren proces razvoja strategije, polazeći od poslovnog okruženja koje se stalno mijenja, u prvi plan ističe potrebu isporuke vrhunskog proizvoda i/ili usluge potrošačima. Obzirom na njegovu ulogu i značaj u prvom dijelu bavimo se pitanjima vezanim za strategijski marketing. Ovo posebno zbog toga što je marketing, prije svega, dugoročno orijentisana filzofija poslovanja.

U tržišnim privredama, potrošači, odnosno tržište, valorizuju aktivnosti preduzeća. Preduzeće postiže uspjeh ako potrošači njegove proizvode preferiraju u odnosu na proizvode konkurencije (naravno uz pretpostavku da cijena po kojoj se realizuju osim pokrića troškova omogućava i ostvarenje profita). To ujedno znači da he preduzeće ostvarilo konkurentsku prednost. Konkurentska prednost preduzeća, kako je

to prikazano u prvom dijelu rada, u suštini, može biti bazirana na prednostima zasnovanim na poziciji i prednostima zasnovanim na sposobostima. Ove dvije osnovne forme konkurentske prednosti u interakciji utiču na kreiranje jedinstvene konkurentske pozicije koja se manifestuje preferencijama koje će na tržištu potrošači pokazati prema preduzeću i njegovim proizvodima i uslugama.

II dio: Partnerski aranžmani - sredstvo za približavanje potrošačima

Polazeći od toga da, prilikom razvoja konkurentske orijentisane marketing strategije, preduzeća nailaze na brojna ograničenja, u drugom dijelu rada analizirani su partnerski aranžmani, kao sredstvo za približavanje potrošačima. Partnerstva organizacija mogu predstavljati sredstvo koje će otvoriti mogućnost da se iskoriste uočene, a za samostalni nastup nedostupne, šanse. Oni, na taj način, doprinose širenju strategijskih vidika preduzeća i unapređenju njegove konkurentske pozicije. Naime, preduzeća kroz saradnju sa drugim kompanijama mogu steći povoljnije tržišne pozicije i lakše se nositi sa konkurencijom. Uzevši u cjelini, partnerski aranžmani dugoročno podstiču, kako veće nivoe prodaje i prihoda, tako i veće profite.

Dugo vremena partnerski aranžmani su uglavnom vezivani za internacionalizaciju poslovanja preduzeća, odnosno za efikasniji i efektivniji nastup na stranim tržištima. Takav pristup je uticao da se, u određenoj mjeri, u teoriji, a djelimično i u praksi, potcijene realne mogućnosti koje partnerstva otvaraju. Ovome treba dodati i to, da je u prošlosti najviše pažnje posvećivano povezivanju velikih sistema, te da je čitava lepeza mogućnosti povezivanja malih privrednih subjekata, bila stavljena u drugi plan. Međutim, stvari su se danas znatno promijenile. Naime, uporedo sa porastom značaja malih i srednjih preduzeća, kako u malim i ekonomski nerazvijenim, tako i u velikim i ekonomski jakim sredinama, došlo je do sve veće primjene raznovrsnih formi partnerskih aranžmana u njihovom poslovanju. Pored toga, partnerstva se počinju sve više uspostavljati radi nastupa na domaćem tržištu. Takav razvoj događaja je uticao da se ovom pitanju danas poklanja sve više pažnje.

Za bolje razumjevanje logike partnerskih aranžmana i njihovo jasnije definisanje, važno je spoznati motive koji vode ka njima, odnosno razloge koji organizacije usmjeravaju ka njihovoj primjeni. Oni zauzimaju veoma značajno mjesto u drugom dijelu rada.

Posebna pažnja u ovom dijelu rada posvećena je različitim oblicima partnerskih aranžmana. Obzirom na izuzetno velik broj modaliteta koji se koriste u uspostavljanju saradnje, logično je očekivati da postoje različiti načini njihove klasifikacije. Upravo zbog toga su i prikazani različiti pristupi sistematizacije partnerskih aranžmana.

Velik broj razloga zbog kojih se uspostavljaju, raznolikost oblika i mogućnosti koje se ulaskom u ovakvu vrstu poslovnog odnosa otvaraju, sami za sebe umnogome govore o ulozi i značaju koji partnerski aranžmani imaju u strategijskom marketingu. Partnerstva, između ostalog, mogu da snize troškove, skrate vrijeme potrebno da proizvod dođe do potrošača, poboljšaju kvalitet proizvoda, otvore vrata novom tržištu,

omoguće rješenje tehnoloških problema, omoguće da se prevaziđe problem nedostatka kapitala, znanja itd. Samim tim, oni direktno otvaraju nove mogućnosti značajne za razvoj marketing strategije, veoma često je usmjeravajući u pravcu, u kojem se, korišćenjem partnerskih aranžmana, može ostvariti konkurentska prednost. Upravo je čitav drugi dio rada prožet analizom veoma složenog spleta veza koje postoje između partnerskih aranžmana i strategijskog marketinga.

III dio: Partnerski aranžmani kao način unapređenja konkurentske pozicije crnogorskih preduzeća

Treći dio rada, usmjeren je ka istraživanju relevantnosti partnerskih aranžmana za preduzeća iz Crne Gore.

Takav pristup je zahtijevao da ovaj dio rada započne analizom konkurentnosti grana. Sa tim ciljem je korišćen Porterov model analize konkurentnosti, poznat kao nacionalni ili narodni dijamant. U tom kontekstu je ukazano da poslovanje privrednih subjekata iz Crne Gore uz, po pravilu nizak stepen primjene marketinga, karakteriše i nizak nivo konkurentske sposobnosti ili bolje reći šanse da se naša preduzeća bore sa konkurentima. Korišćenjem Porterovog modela, ukazano je na osnovne faktore koji dominantno opredjeljuju konkurentnost naših preduzeća.

Iako privatizacija privrede, porast stepena konkurencije i stabilizacija ekonomskih i političkih prilika podsticajno djeluju na primjenu marketinga, postavlja se pitanje kako će privredni subjekti iz Crne Gore, sa svim ograničenjima i problemima koje imaju, uspjeti da na profiabilan način prilagode svoje aktivnosti odabranom ciljnom tržištu i iskoriste "pozitivna" dešavanja u okruženju. Ovo pogotovo u situaciji kada većinu preduzeća u Crnoj Gori karakteriše čitav niz ograničenja.

U situaciji kada se i firme u razvijenim tržišnim privredama (koje gotovo da nemaju ni djelić od "sistemske uslovljenosti ograničenja" koja karakterišu naša preduzeća) suočavaju sa nizom problema (porast konkurencije, nepredvidivost i dinamičnost okruženja, globalizacija, potreba za stalnim inovacijama, skraćanje životnog vijeka proizvoda...) može se jasnije sagledati nivo i "težina" problema sa kojima su sriječju preduzeća iz Crne Gore. Ona se, dakle, uz nužnost suočavanja sa problemima proisteklim iz prošlosti i okruženja u kojoj su nastala i razvijala se, kao i ograničenjima u pogledu resursa (uključujući znanje i iskustvo) moraju nositi sa sve jačom konkurencijom, kao i zahtjevima koje nameću savremeni uslovi poslovanja.

U tom kontekstu poslovanja, za velik broj preduzeća iz Crne Gore, partnerski aranžmani su tretirani kao pravi izbor za poboljšanje konkurentske pozicije. Partnerski aranžmani predstavljaju optimalan način za prevazilaženje nedostatka kompetencija (posebno u resursima i znanju) pojedinih firmi. U našim uslovima partnerske strategije posebnu ulogu mogu imati u tržišnom nastupu sektora koji su prepoznati kao osnovni strategijski pravci razvoja ekonomije Crne Gore. Tu se, prije svega, misli na turizam, poljoprivredu i proizvodnju hrane, mala i srednja preduzeća, kao i druga ka međunarodnom tržištu orijentisana preduzeća. Zbog toga je na kraju rada posebna

pažnja posvećena partnerskim strategijama koje, u našim uslovima privređivanja, mogu dati optimalne rezultate u navedenim sektorima.

Na kraju doktorske disertacije dati su zaključci istraživanja.

**I DIO: STRATEGIJSKI MARKETING I
KONKURENTSKA PREDNOST**

1. Marketing - logika i principi

1.1. Nastanak, razvoj i osnovne karakteristike marketinga

Pojedini elementi marketinga ili bolje rečeno marketinškog načina razmišljanja preduzetnika počinju da se pojavljuju već u XVII vijeku¹. Ipak, utemeljenje koncepta, njegovo prihvatanje i razvoj marketing filozofije, vezan je za drugu polovinu XX vijeka. Marketing predstavlja društveni i upravljački proces, koji putem stvaranja ponude i razmjene proizvoda od vrijednosti s drugima - pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele². Stavljajući osnovni naglasak na potrebe i želje pojedinaca i grupa potrošača, kao osnove za kreiranje razmjene proizvoda i vrijednosti, marketing postaje način poslovnog razmišljanja organizacija koje su imale dugoročan pristup razvoju.

Razvoj marketinga tekao je evolutivno, a njegovom prihvatanju gotovo istovjetan doprinos dali su uspjesi preduzeća organizacija koje su doslijedno prihvatile i primjenile ovaj koncept u poslovanju, kao i neuspjesi onih koji su ga ili odbacili ili pak nedoslijedno primjenili. Marketing, dakle, sve više biva prihvaćen od organizacija, koje su shvatile da njihov opstanak zavisi, prije svega, od mjere u kojoj se kupci, na tržištu, opredjeljuju da svojim novcem "glasaju" za njihove proizvode.

Marketing, shvaćen kao poslovna filozofija koja cjelokupne poslovne aktivnosti preduzeća usmjerava u pravcu zadovoljenja potreba potrošača, nastao je kao izraz realne potrebe privrednih subjekata tržišnih privreda da riješe probleme plasmana proizvoda i usluga i ostvare željeni nivo profitabilnosti. Njegovo prihvatanje i evolucija bili su postepeni i često nametnuti problemima aktuelnog poslovanja koje je bilo potrebno rješavati. Posmatrano sa tog aspekta preduzeća su prošla kroz tri etape (ere) poslovne orijentacije:

1. proizvodnu,
2. prodajnu i
3. marketing.³

¹ KOTLER P.: Upravljanje marketingom, analiza, planiranje i kontrola, Informator Zagreb, 1988 god. str.21. Kotler ukazuje na Drucker-ovu konstataciju da je marketing primjenio 1650. godine član porodice Mitsui koji je u poslovanje svoje "robne kuće" temeljio na načelima : "biti kupac za svoje mušterije, kreirati za njih prave proizvode i razviti izvore za njihovu proizvodnju" i "vraćamo vaš novac bez riječi". U tom kontekstu ukazuje i na primjer McCormica iz Intrnaional Harvester Company koji je "smislio i osnovne instrumente suvremenog marketinga". No, ovakve orijentacije su bile više odraz vizionarstva pojedinih preduzetnika, nego li jasno definisane osnove koncepta koji će tek početkom XX vijeka dobiti svoje ime - Marketing.

²KOTLER P.: Upravljanje marketingom, analiza, planiranje i kontrola, MATE Zagreb, 1997, str. 9

³MILISAVLJEVIĆ M.: Marketing, četrnaesto izmenjeno i dopunjeno izdanje, Savremena administracija, Beograd 1994.god. str.42.

Ima međutim i drugačijih stavova. Iznosimo jedan od njih.

McCarty i Pereault, na primjer, ukazuju na 5 etapa razvoja poslovne orijentacije: etapu proste razmjene, etapu proizvodne orijentacije, prodajnu etapu, etapu marketing odjeljenja i etapu marketing kompanije.

1. Proizvodnu eru karakterisao je relativno mali broj proizvođača, čija je proizvodnja nedovoljna da zadovolji potrebe tržišta. U takvim okolnostima se moglo prodavati sve ono što se proizvelo, te se problemima plasmana posvećivala minimalna pažnja. Polazilo se od pretpostavke da će potrošači kupovati ono što im je ponuđeno, i da su spremni da svoj novac daju u zamjenu za proizvode koji su se uz najniže cijene mogli naći na tržištu. U takvim uslovima, kada je osnovni cilj potrošača podmirenje egzistencijalnih potreba, bilo je dovoljno proizvesti jeftin proizvod koji je, kao takav, veoma lako nalazio put do potrošača. Rukovodstva preduzeća orijentisana su na probleme proizvodnje i njihov osnovni cilj je nabavka dovoljne količine sirovina, i organizacija proizvodnje na maksimalnom nivou korišćenja kapaciteta. Masovna proizvodnja, uz minimalne troškove, bila je osnova niskim cijenama, koje su privlačile potrošače da masovno kupuju do tada nedostupne proizvode (primjer Ford T modela je vrlo ilustrativan), što je firmama omogućilo ostvarivanje visokih profita. Ova faza poslovne orijentacije preduzeća, predstavlja zapravo orijentaciju ka problemima proizvodnje i pitanjima troškova, a potrošač se posmatra samo sa stanovišta njegove mogućnosti da kupi proizvod.

U okviru ere proizvodnje, Kotler⁴ ukazuje i na preduzeća koja su primarno orijentisana na proizvode (konceptija proizvoda). Osnovno polazište ovih preduzeća je bilo, da je potrebno proizvoditi kvalitetne proizvode, jer su kupci, prije svega, zainteresovani za kvalitet i sigurno funkcionisanje kupljenih proizvoda. Preduzeća su usmjerena ka proizvodu i njegovom usavršavanju, tako da je kupac i dalje u drugom planu. Iako predstavlja korak naprijed u odnosu na "čistu" koncepciju proizvodnje, sa stanovišta marketinga i ovaj koncept (orijentacije na proizvod) može se svrstati u eru proizvodnje⁵. Jasno je da je, prije svega, nizak stepen konkurencije i mali broj supstituta omogućavao ovakav pristup poslovanju. Njega i danas koriste i neke veoma poznate firme, mada su u njihovom poslovanju primjetne promjene (iznuđene žestokom konkurencijom) koje ih sve više usmjeravaju ka potrošačima.

2. Porast stepena konkurencije, ulazak novih proizvođača, a samim tim i porast proizvodnje i ponude različitih proizvoda, činio je da se proizvodi i usluge preduzeća sve teže realizuju. Široke mogućnosti izbora dovele su do toga, da potrošači neke proizvode preferiraju u odnosu na druge, tako da su pojedina preduzeća došla u situaciju da teško nalaze kupce za svoje proizvode. Rukovodstva preduzeća, zabrinuta za opstanak svojih firmi, počinju sve više da potrošače shvataju kao ključni elemenat njihovog uspjeha. Logika da potrošači neće kupovati proizvode preduzeća ukoliko ne postoji prodajni i promocioni napor od strane preduzeća, biva prihvaćena kao osnov poslovne filozofije brojnih preduzeća.⁶ Preduzeća u ovoj eri, eri **prodajne orijentacije**, traže nove i efikasnije načine komuniciranja sa potrošačima, i promocije proizvoda, polazeći od pretpostavke da će dodatni pritisak na potrošače, kroz pojačane promotivne aktivnosti, popuste, kupone, bonifikaciju i slično, olakšati prodaju. Umjesto ranijeg

Opširnije: McCARTY J. PEREAULT W.: Basic Marketing, a Managerial Approach, IRWIN, Homewood, Boston, 1990. str. 26.

⁴KOTLER P., 1988, str.17

⁵MILISAVLJEVIĆ M.: isto, str.42.

⁶MILISAVLJEVIĆ M.: isto, str. 42.

fokusiranja procesa proizvodnje kao osnovne (i praktičo jedine) pretpostavke uspješnog poslovanja, sada centralni problem postaje prodaja proizvoda.

Iako navedeni pristup može voditi povećanju obima prodaje, efekti koji su u dužem roku ostvarivani, kako u pogledu nivoa dobiti, tako i u pogledu obima prodaje, često su bili nezadovoljavajući. Naime, način opredjeljivanja potrošača prilikom kupovine proizvoda, ugrožavao je ovakav pristup. Veoma brzo (a po preduzeća koja su prihvatila ovakav pristup često i skupo) je uočeno da nikakav napor prodajne sile nije dovoljan da se proizvodima, koji nijesu u skladu sa potrebama i željama potrošača, obezbijedi lojalnost kupaca. Situacija je pogoršana razvojem velikog broja novih proizvoda, a samim tim i daleko većim stepenom konkurencije koji je vladao na tržištima razvijenih zemalja, tako da težnja privlačenja kupaca i sukobi kompanija počinju ličiti na rat. U želji da se osvoje i zadrže kupci preduzeća počinju praktikovati drugačije pristupe, pristupe koji su im davali veće šanse za uspjeh.

3. U potrazi za uspješnijim načinom rješenja problema kreiranja razmjene sa potrošačima, kako to obično i biva, pronađen je jednostavan i logičan odgovor. Preduzeća koja su težila da olakšaju razmjenu sa potrošačima, shvatila su da će kupci biti spremni da daju novac u razmjenu za onaj proizvod koji je najbolje usklađen sa njihovim potrebama i zahtjevima. Proizvodi se sve više sagledavaju kao način ili sredstvo zadovoljenja potrošača. Time potrebe, želje i zahtjevi potrošača postaju osnovni predmet interesovanja firmi. Ponuditi potrošačima ono što im je potrebno i što žele, predstavljalo je najsigurniji način stvaranja lojalnih potrošača. Ovakva orijentacija preduzeća značila je njihov ulazak u *eru marketinga*. Ili kako to P. Drucker kaže: *Cilj je marketinga da tako dobro upozna kupca i shvati koji mu proizvod ili usluga odgovaraju, da se oni sami prodaju.*⁷ Dakle, na osnovu unaprijed spoznatih potreba i zahtjeva potrošača, preduzeća su nastojala da kreiraju i isporučuju proizvode do kojih potrošači žele doći putem razmjene, a koji su svojim karakteristikama, kvalitetom i cijenom odgovarali njihovim potrebama i platežnim mogućnostima. Takav proizvod dostavljan je na mjesto na kojem potrošači očekuju da će ga pronaći, a pratila ga je i odgovarajuća komunikacija usmjerena, prije svega, ka potrošačima. Čitav napor preduzeća počinjao je mnogo prije procesa proizvodnje, kroz istraživanja potrošača, razvoj i testiranje proizvoda, planiranje načina prodaje i komuniciranja, testiranje tržišta, a nastavljao se nakon prodaje pružanjem različitih vrsta pratećih usluga i održavanja kontakata sa potrošačima. Poslovnoj filozofiji koja prihvata ovakav pristup, nazvanoj marketing filozofija, time su utemeljeni osnovni postulati za razvoj. Prema koncepciji marketinga ključ za postizanje ciljeva organizacije sastoji se u određivanju potreba i želja ciljnih tržišta i - od konkurencije, uspješnijem i djelotvornijem transferu željenih zadovoljenja.⁸ Organizacija mora sebe posmatrati kao entitet koji vodi računa o potrošačima, njihovim promjenljivim potrebama i zahtjevima i koji teži njihovom zadovoljenju na način koji je efikasniji u odnosu na konkurenciju.

Na prihvatanje i razvoj marketinga kao načina poslovnog razmišljanja u organizacijama, dominantno utiče situacija, odnosno okolnosti u kojima preduzeća posluju. Naime, značajan broj kompanija nije shvatilo ili nije prihvatilo koncepciju marketinga, sve dok

⁷Prema KOTLER P., 1988, str 20.

⁸KOTLER P., 1988, str.20.

ih na nju nijesu natjerale okolnosti. Uzimajući u obzir da sličan obrazac ponašanja preduzeća pokazuju i u našim uslovima, potvrđuje se teza da sledeći faktori situacije orijentišu kompanije ka prihvatanju ovog koncepta:⁹

- Problemi prodaje (pad ili usporen rast obima prodaje)
- Promjena modela kupovanja
- Povećanje konkurencije
- Povećanje troškova marketinga.

Ovi se razlozi mogu smatrati osnovnim motivima prihvatanja marketinga. To su okolnosti koje preduzeća podstiču da se orijentišu ka potrošačima. Dakle, pad prodaje i profita, povećanje konkurencije i promjene u ponašanju potrošača, kao i sve veća ulaganja u marketing (prije svega u promociju), nameću potrebu traženja odgovarajućeg rješenja. A ono se može naći u primjeni marketing koncepta. Kako su promjene ponašanja potrošača stalne, stepen konkurencije sve veći, a problemi plasmana sve izraženiji, može se zaključiti da prihvatanje marketing filozofije predstavlja nužnost u svim onim kompanijama koje žele opstati u stalno promjenljivom okruženju.

Sve veća zabrinutost potrošača za kvalitet i sigurnost proizvoda koji im se nude, kao i za zagađenost sredine u kojoj žive, te u skladu sa tim razvoj konzumerizma i envajromentalizma, uslovile su potrebu revizije marketing koncepta, koji je primarno orjentisan na zadovoljenje potreba potrošača, kao osnove za ostvarenje dobiti preduzeća. Sve više se uviđala potreba "odgovornijeg" pristupa poslovanju, koji će preduzeća usmjeriti na razmišljanje o društvenim konsekvencama marketing odluka, tj. o tome kakve posledice pojedina odluka preduzeća može imati na društvo u cjelini i dugoročne interese potrošača. To je dovelo do produbljivanja marketing koncepta, kroz uvažavanje potrebe da se marketing aktivnostima preduzeća povećava ne samo zadovoljstvo potrošača, već i dobrobit društva. Dakle, pored zadovoljenja potreba potrošača i ostvarenja profita, preduzeća počinju da uvažavaju značaj društvenih interesa, tako da usklađivanje ovih zahtijeva postaje osnov za vođenje poslovne politike.¹⁰ Moramo primjetiti da su preduzeća usled pritiska potrošača, na neki način, bila prinuđena da prihvate promjenjen pristup poslovanju koji uslovljava nove troškove, ali i otvora mogućnosti unapređenja imidža preduzeća.

Početkom sedamdesetih godina marketing koncept se proširuje. P. Kotler i S. Levy¹¹ ukazuju da je potreban jedan novi, širi, pogled na marketing, koji ga neće ekskluzivno vezati za profitno orijentisana preduzeća (business firms). Smatrajući da čitav niz neprofitno orijentisanih organizacija, takođe imaju svoje tržište, te da su njihovi ciljevi usmjereni, a njihov opstanak zavisao od potrošača, čije potrebe žele zadovoljiti, autori ukazuju na potrebu proširenja koncepta marketinga. Stoga je potrebno "učiniti napor da se utvrdi da li je moguć transfer principa "dobrog" marketinga iz tradicionalno proizvodnih područja u oblasti marketinga usluga, ljudi i ideja"¹². Pošto i ove organizacije, bilo da su to crkve, političke partije i sl., imaju probleme u pridobijanju

⁹KOTLER P., 1988, str.23.

¹⁰KOTLER P., 1988, str.29.

¹¹KOTLER P., LEVY S.: Broadening the Marketing Koncept, Journal of marketing (January 1969) str. 10-15

¹²KOTLER P., LEVY S.: isto, str.10.

vjernika ili glasača, koncept marketinga i njegove tehnike ulaze i u ovo područje. Produbljenjem i proširenjem marketing koncepta, razvija se koncept društvenog marketinga.

Marketing je, dakle, nastao kao rezultat realne potrebe privrednih subjekata koji su poslovali u konkurentnom tržišnom okruženju, da kreiraju i održavaju odnose razmjenjene sa potrošačima na način od kojeg će sve strane zainteresovane za razmjenu imati korist. Potrošači, proizvode koji su im potrebni i koje žele, dobijaju po, za njih prihvatljivim cijenama, a preduzeća lojalne kupce, koji im obezbijavaju sigurnu realizaciju i odgovarajući profit. Osnovne ideje koje su uključene u marketing koncept¹³ jesu da (1) orijentacija na potrošača (2) usmjerava ukupan napor kompanije (3) u cilju ostvarenja profita, a ne samo prodaje. Orijentacija i odgovornija akcija prema potrošačima treba, dakle, da vodi čitav sistem. Nema sumnje da je porast konkurencije i za njega vezani problemi plasmana, u najvećoj mjeri doprinio prihvatanju ovog koncepta. Pozitivni rezultati onih subjekata koji su ga prihvatili usmjerili su i druge u pravcu filozofije marketinga, tako da je koncept prihvaćen i od organizacija kojima profit nije osnovni motiv poslovanja.

Jedna od najznačajnijih karakteristika marketing koncepta jeste njegova orijentacija na dugi rok. Kreiranje zadovoljnih i lojalnih potrošača, koji prerastaju u prave partnere preduzeća zahtijeva vrijeme i spremnost na odricanje od kratkoročnih profita. Međutim, u praksi se često srijeću obrnute situacije. Naime, rukovodstva pojedinih preduzeća dugoročne ciljeve uspostavljanja, održavanja i razvoja profitabilnih odnosa sa potrošačima, pretpostavljaju kratkoročnim ciljevima (povećanja profita, povećanja prodaje ili tržišnog učešća kroz kampanje unapređenja prodaje, smanjenja troškova i sl.). Bez obzira da li se na takav pristup opredjeljuju zbog toga da bi odgovorili zahtjevima stejkholdera - borda direktora ili da bi ostvarili svoje specifične interese, ovakva praksa vodi umanjuju ukupnih rezultata marketing napora. Upravo zbog toga, D. Mercer ukazuje na značaj dugoročnog marketing planiranja, kroz izradu dugoročnih marketing planova i potrebu njegovog inkorporiranja ne samo u marketing već i u poslovnu, odnosno korporativnu strategiju.¹⁴ Zbog stalnih promjena koje karakterišu marketing okolinu preduzeća, takvi planovi moraju biti zasnovani na planiranju scenarija - različitih mogućih promjena okruženja, da bi se unaprijed pripremile odgovarajuće reakcije (strategije). Pri tome se u obzir uzimaju samo ključne promjene i efekti koje one mogu imati po preduzeće.

1.2. Uloga i značaj marketinga u preduzećima tržišnih privreda

Osnovna karakteristika poslovanja preduzeća u tržišnoj privredi jeste, da ona svoj prihod ostvaruju na tržištu, razmjenom proizvoda za novac. Preduzeća samostalno odlučuju o vrsti, količini i karakteristikama proizvoda kao i o uslovima pod kojima će

¹³McCARTY J., PEREAULT W.:isto, str.28.

¹⁴ MERCER D.: "Long Range Marketing", Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science; Vol. 44 No.6 1998, str 174-184

ga ponuditi tržištu, a potrošači se slobodno opredjeljuju za kupovinu nekog od ponuđenih proizvoda, dajući svoj novac u razmjenu za željeni proizvod. Potrošači su osnovni izvor prihoda takvim preduzećima, pa se samim tim nameću i kao osnovni uslov opstanka. Opstanak preduzeća, u takvim uslovima, zavisi od mjere u kojoj se potrošači opredjeljuju da daju svoj novac u zamjenu za proizvode koje preduzeće nudi. Pri tome, što je veći nivo konkurencije, veći je i značaj koji kupci i njihova odluka koje (čije) proizvode će kupiti, imaju za preduzeća. Zaključak da se, u takvim uslovima, preduzeća moraju boriti za svakog kupca, nameće se sam od sebe, a marketing se pokazao kao filozofija koja pozitivne rezultate ove borbe čini izvjesnijim.

Iako je već bilo riječi o ulozi i značaju koji marketing ima za rast i razvoj preduzeća, smatramo da je ovom pitanju potrebno posvetiti više pažnje, prije svega sa stanovišta posledica koje je prihvatanje marketinga uslovilo i promjena i otpora promjenama koje prihvatanje ovog koncepta donosi.

1.2.1. Mjesto i uloga marketinga kao poslovne funkcije u preduzeću

Jedan od pristupa koji se koristio da se sagleda uloga koju marketing ima u preduzećima, polazi od mjesta i značaja koje se marketingu kao poslovnoj funkciji pridaje u njima. Logika navedenog pristupa je u tome da pretpostavku primjene marketinga predstavlja postojanje razvijene marketing funkcije u organizacionoj strukturi preduzeća. Značajan broj preduzeća iz razvijenih tržišnih privreda služi kao osnova za potvrdu ove teze. Međutim, brojni su i primjeri preduzeća u kojima formalno postoji marketing kao poslovna funkcija, ali se marketing koncept praktično ne primjenjuje (dobar dio naših preduzeća zasigurno spada u ovu kategoriju). Istovremeno u nekim preduzećima, istina rijetkim, koja su u potpunosti orijentisana ka kreiranju zadovoljnih potrošača, marketing kao poslovna funkcija ne postoji. Upravo zbog navedenog, smatramo cjelishodnim da ulogu i značaj marketinga u preduzeću, osvijetlimo i sa aspekta mjesta koje marketing kao poslovna funkcija ima u njima.

Uvođenje marketing funkcije u organizacionu strukturu preduzeća dovodi do čitavog niza promjena u njemu. Pojedine poslovne funkcije trebaju dio svojih nadležnosti i aktivnosti prenijeti, odnosno prepustiti novoformiranom odjeljenju, službi ili sektoru za marketing. Ovakve promjene često dovode do nastanka problema čak i u onim kolektivima u kojima je top menadžment prihvatio, čvrsto podržao i stao iza marketing koncepcije. Definisane pozicije koje su pojedine poslovne funkcije, sektori ili službe unutar preduzeća imale, kao i ustaljeni metodi rada teško se mijenjaju. Otpori koji se javljaju, vezani za svijest o smanjenju sopstvenog značaja i uticaja, bitno su usporavali i ugrožavali primjenu ovog koncepta. Zato se uloga i značaj koju marketing funkcija ima u poslovanju preduzeća mjenjala.

Kotler¹⁵ ukazuje da je shvatanje uloge i značaja marketinga kao poslovne funkcije prošlo kroz pet stadijuma. U početku je marketing izjednačavan sa ostalim poslovnim funkcijama (proizvodna, finansijska, kadrovska). Smatralo se da sve ove poslovne funkcije podjednako treba da utiču na strategiju (nastup) preduzeća. Međutim, opadanje tražnje za njihovim proizvodima i uslugama, mnoga preduzeća je dovelo u situaciju da značaj i ulogu marketinga podignu iznad ostalih poslovnih funkcija. Marketing se nametnuo kao poslovna funkcija važnija od ostalih. Rezultati ostvareni primjenom marketing koncepta, u kojem je marketing kao poslovna funkcija imao usmjeravajuću ulogu, su doveli do toga da marketing biva shvaćen kao glavna poslovna funkcija. Rukovodstvo marketinga naglašava da je osnovni zadatak preduzeća da kreira potrošače, te stoga, marketing treba da definiše svrhu poslovanja, proizvode koji će se proizvoditi, tržišta na kojima će se ti proizvodi prodavati i usmjeri sve ostale funkcije ka zadovoljenju potreba potrošača. Međutim, ovakav pristup je, zbog prenatrpanosti značaja marketinga, najčešće dovodio do nesuglasica sa rukovodiocima ostalih poslovnih funkcija.

Svaki od navedenih pristupa, kao da nije bio usklađen sa osnovnim principom marketinga, tako da je tek u četvrtoj etapi razvijen model, u kojem umjesto marketinga, potrošači dolaze u centar svih aktivnosti preduzeća. Kako je u svrhu optimalnog zadovoljenja potreba i zahtjeva potrošača, potrebno obezbijediti saradnju svih poslovnih funkcija u preduzeću, u petom stadijumu se prihvata koncept integralnog marketinga, u kojem marketing ima ulogu ukupne koordinirajuće poslovne funkcije, a ulogu "kontrolora" svih aktivnosti preduzeća ima kupac od kojeg i zavise rezultati poslovanja. Integralni marketing treba da obezbijedi ostvarenje integracije (1) marketinga kao poslovne funkcije sa ostalim poslovnim funkcijama; (2) preduzeća sa okruženjem, kao i (3) integraciju svih marketing aktivnosti u cilju zadovoljenja potrošača.¹⁶ Ovaj stadijum McCarty i Perreault¹⁷ nazivaju erom marketing kompanije u kojoj se razvijaju dugoročni planovi i u kojoj je cijeli napor preduzeća usmjeravan marketing konceptom. Sva odjeljenja (sve poslovne funkcije) u njemu imaju zajedničke smjernice koje se ogledaju u shvatanju da je njihova zajednička svrha poslovanja usmjerena na zadovoljenje potreba potrošača. Iz ovoga se može zaključiti, da je zadatak marketinga da ukloni barijere između poslovnih funkcija i poveže sve poslovne aktivnosti, obezbjeđujući njihov zajednički rad u cilju zadovoljenja potreba potrošača.¹⁸

Zaključujemo da marketing kao poslovna funkcija u preduzeću treba da bude razvijen tako da doprinese-omogućiti da logika orijentacije ka potrošačima prožima ukupno poslovanje na svim nivoima. Na taj način dolazi do izražaja njegova integrativna i koordinirajuća uloga. Istovremeno, u okviru marketinga kao poslovne funkcije organizovane aktivnosti, treba da obezbijede nužne pretpostavke ostvarenja takve uloge. To znači da ona treba da da svoj doprinos kako strategijskom usmjeravanju preduzeća ka tržištu i potrošačima, tako i operativnom prilagođavanju zahtjevima

¹⁵KOTLER P.: *Marketing Management, Analisi, Pianificazione e Controllo*, quinta edizione, ISEDI Torino, 1990. str.31.

¹⁶KOTLER P.: 1990, str.25.

¹⁷MCCARTY J., PEREAULT W.:isto, str.27.

¹⁸MCCARTY J., PEREAULT W.: isto, str. 29.

tržišta. Na taj način marketing kao poslovna funkcija zaista doprinosi kreiranju zadovoljnih potrošača kao vrhovnom cilju poslovanja savremenog preduzeća.

1.2.2. Promjene u okruženju i njihove posledice po marketing

Razvoj primjene marketinga u poslovanju predstavlja proces koji traje, bez perspektive da bude završen. Promjene u okruženju, pogotovo ukoliko su povezane sa faktorima koji podstiču primjenu marketinga, doprinose potrebi prilagođavanja marketing teorije i prakse novim okolnostima. Kako su globalizacija, tehnološke promjene, porast stepena konkurencije i sl. sve izraženiji, potreba novih i drugačijih pristupa marketingu postaje sve očiglednija.

Na izazove novog doba preduzeća odgovarju promjenama u strategiji i organizacionoj strukturi, koje zahtjevaju i odgovarajuće prilagođavanje u sferi marketinga.¹⁹ Sve više se u prvi plan stavlja fleksibilnost organizacije. Sposobnost prilagođavanja promjenama u okruženju nameće nove zahtjeve pred pojedine poslovne funkcije. Sve veći dio aktivnosti u lancu vrijednosti se prenosi na entitete izvan preduzeća. Potrošači se na različite načine uključuju u proces razvoja proizvoda i kreiranja vrijednosti. Ponuda sve više biva individualizovana i prilagođena pojedinim potrošačima. Organizacija postaje sve otvorenija. Istovremeno sve su manje izražene granične linije između pojedinih poslovnih funkcija. Marketing postaje važniji kao logika - koncept koji primjenjuju svi zaposleni u organizaciji - nego li posebno izdvojena poslovna funkcija. Potreba uklanjanja barijera unutar i između pojedinih djelova organizacije možda je najizraženija u okviru istraživačko - razvojne funkcije, koja se ne oslanja samo na inpute iz organizacije, već (bolje rečeno prije svega) na potrebe odnosno probleme potrošača. Svaka nova ideja koja ide u tom pravcu dobrodošla je bez obzira na njeno porijeklo i izvor. U tom, novom kontekstu, veoma je važno da marketing način razmišljanja zaživi u svijesti i aktivnostima svakog pojedinca u organizaciji - od vrha do dna. Upravo zbog toga savremena preduzeća teže da imaju manji broj hijerarhijskih nivoa, da budu decentralizovana i otvorena za inicijative zaposlenih.²⁰ Brojna istraživanja su dokazala da marketing ne samo što vodi unapređenju performansi preduzeća, već doprinosi razvoju timskog rada, većoj motivisanosti zaposlenih i posvećenosti poslu²¹.

Uloga i značaj primjene marketinga može se sagledati i na osnovu efekata koji se njegovom primjenom ostvaruju. Kao jedan od ključnih faktora koji je omogućio poslovni uspjeh kompanija kao što su BMW, Honda, IBM, John Kay²² ukazuje na

¹⁹ Opširnije: **PIERCY N.**: *Market -Led Strategic Change*, Butterworth Heinemann, 2002, str. 8-9

²⁰ **KOTLER P., JAIN D., MAESINCEE S.**: *Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth, and Renewal*; Harvard Business School Publishing Corporation, 2002., str. 5

²¹ Prema: **LLOYD C. HARRIS**: *The Organizational Barriers to Developing Market Orientation* *European Journal of Marketing* Volume 34 Number 5/6 2000 pp. 598-624

²² **JOHN K.**: *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press, New York, 1993.



pravilan i pažljiv izbor tržišnog segmenta, koji je zasnovan na dobrom poznavanju potreba i zahtjeva potrošača, kao i uspješnom izlaženju u susret na taj način identifikovanim potrebama i željama ciljnih tržišnih segmenata. On ukazuje da je BMW doživio preporod kada je šezdesetih godina identifikovao tržište na kojem je najefikasnije mogao ispoljiti svoje sposobnosti. Ta kombinacija - sistem proizvodnje koji daje kompaniji značajnu prednost na izabranom ciljnom tržištu i marka koja je identifikacija želja i težnji potrošača - čine BMW jednim od najprofitabilnijih proizvođača automobila na svijetu.²³ Slično BMW-u pravilan izbor ciljnog tržišta i nastup prilagođen njemu učinio je da Hondin skuter bude najprodavaniji motor u SAD-u. Strategija IBM takođe je prilagođena potrošačima i odražava kako sposobnosti kompanije tako i njenu stalnu težnju da ponudi rješenja za probleme njenih potrošača. IBM na svoje proizvode teži da uvijek gleda očima potrošača. Slično njemu Tom Peters i Robert Waterman²⁴ kroz ostvarene rezultate uspješnih firmi, ukazuju na potrebu i značaj približavanja potrošačima. Ovi autori orijentaciju ka potrošačima ocjenjuju izuzetno značajnim faktorom u ostvarenju poslovnog uspjeha. Oslanjajući se na istraživanja sprovedena među najuspješnijim firmama iz SAD-a (kao npr IBM, Boeing, Caterpillar, McDonald's, P&G...) dolaze do zaključka: *izuzetne kompanije su zaista blizu svojih potrošača. Dok druge kompanije pričaju o tome (potrebi približavanja potrošačima - M.J.) izuzetne kompanije to rade.*²⁵ Te firme ne zanemaruju razvoj proizvoda i tehnologije (oni su lideri u istraživačko razvojnim aktivnostima), ali je njihova strategija direktno orijentisana na potrošače. Uspješne firme, kažu oni, brinu o svojim potrošačima, težeći da im pored proizvoda ponude i dodatne usluge koje će povećati stepen njihovog zadovoljstva u korišćenju proizvoda. Ove firme pokušavaju (i u tome uspevaju) da na svoj biznis (ponudu) gledaju očima potrošača, a takav pristup je doveo do toga da je čitav napor preduzeća usmjeren u jednom pravcu - pravcu zadovoljenja potreba i želja potrošača na način koji je efikasniji u odnosu na konkurenciju, što ih je dovelo do ostvarenja visokih profita. Na kraju ovi autori zaključuju da snaga najuspješnijih kompanija dolazi do izražaja kroz činjenicu da su prodaja, marketing, proizvodnja, inženjering i razvoj proizvoda praktično zasnovani na vezi koju ostvaruju sa ključnim potrošačima. Ona im omogućava da bolje u odnosu na konkurente uoče, slijede i kroz inoviranu ponudu izađu u susret promjenama u zahtjevima i željama njihovih potrošača.²⁶

Kod tržišno orijentisanih firmi marketinške sposobnosti (istraživanje, politika cijena, razvoj proizvoda, kanali prodaje, promocija i upravljanje marketingom), su razvijenije u odnosu na kompanije koje nijesu tržišno orijentisane. Razvijene sposobnosti u sferi marketinga čine da tržišno orijentisane firme, pokazuju bolje performanse u odnosu na one koje to nijesu. Navedni zaključak je rezultat istraživanja koji su objavili Vorhies, Harker i Rao²⁷. Pored toga, istraživanje je pokazalo da tržišno usmjerene firme:

²³Prema: JOHN K.: isto, str.6.

²⁴PETERS T., WATERMAN R.: In Search of Excellence, Warner Books, 1988. str. 156-200

²⁵PETERS T., WATERMAN R., isto, str.156.

²⁶PETERS T., WATERMAN R., isto, str.198.-199.

²⁷VORHIES D. HARKER M. RAO C.: "The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms" European Journal of Marketing, 1999, Vol.33 No.11/12, str. 1171-1202

- imaju veće nivoe prilagodljivosti sredini,
- pružaju veće nivoe zadovoljstva potrošačima,
- imaju veće nivoe rasta i
- ostvaruju veće nivoe profitabilnosti.

Slično prethodnom, istraživanja koja su obavili Jaworski i Kohli, jasno pokazuju da je marketing orijentacija firme značajna determinanta njenih performansi. Ovo pravilo važi bez obzira na nivo turbulentnosti okruženja i tržišta, promjene u tehnologiji i stepen intenziteta konkurencije.²⁸ Do zaključka o postojanju pozitivne veze između tržišne orijentacije preduzeća i njegovih performansi došli su Narver i Slater,²⁹ kao i Kumar, Subramaniam i Yanger.³⁰ I oni u svojim radovima ukazuju da firme koje su tržišno orijentisane postižu bolje performanse u odnosu na one koje su u manjoj mjeri prihvatili ovu orijentaciju.

Promjene koje karakterišu ukupnu svjetsku ekonomiju kraja dvadesetog i početka dvadesetprvog vijeka, čini se da doprinose porastu uloge i značaja marketinga. Naime, kao što je rečeno, Draker je već sedamdesetih godina prošlog vijeka, uočio da su primarni ciljevi organizacije, zapravo marketing ciljevi, čime je jasno ukazao i na ulogu koji marketing ima. Da bi se bolje shvatio porast značaja marketinga za poslovanje preduzeća, smatramo da se potrebno osvrnuti na vrstu, intenzitet i karakter promjena, koje su nužno vodile, odnosno preduzeća usmjeravale ka marketingu.

Procesi globalizacije svjetske ekonomije, podstaknuti, prije svega, krajem hladnog rata, demokratizacijom značajnog broja zemalja, većom međunarodnom saradnjom, uklanjanjem barijera razmjene i sl., sve organizacije stavljaju u jednu novu poziciju. Granice između država postaju sve prohodnije i otvorenije. Samim tim, konkurencija raste i sve je manje zemalja, čija preduzeća mogu računati, da po osnovu domaćeg tržišta, imaju bitnu prednost u odnosu na strane konkurente. Čak ni izražena doza "ekonomskog patriotizma" u pojedinim zemljama (Švedska, Njemačka), koji je ponekad podstican iznad granica dobrog ukusa (SAD), nije uspjela da nadomjesti bolji odnos cijena/performance koji su imali uvozni proizvodi. Pored toga, procesi privatizacije privreda, značajnog broja zemalja i deregulacije poslovnih aktivnosti (kako u zemljama u tranziciji, tako i u zemljama sa razvijenom tržišnom privredom) takođe su uticali na ubrzanje procesa globalizacije i promjene koje svoje posledice imaju po poslovanje privrednih subjekata. To je svoj odraz imalo i na rast stranih investicija i transfera znanja, uključujući i modele poslovanja preko granica. Ipak, sudeći po svemu, najveći uticaj, ne samo na gotovo nevjerovatno ubrzanje procesa globalizacije, već i na promjene u poziciji preduzeća i načinu poslovanja, imaju nove tehnološke mogućnosti. U tom smislu, posebnu ulogu imaju informacione tehnologije (IT) i izuzetno brzo

²⁸ JAWORSKI B. KOHLI A.: Market orientation, Antecedents and Consequences; *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July 1993) str. 64

²⁹ NARVER J. SLATER S.: The Effect of a Market Orientation on Business Profitability" *Journal of Marketing*, 1990.; Vol 54. No. 4, str. 20-35

³⁰ KUMAR K. SUBRAMANIAM R. YAUGER C.: "Examining the Market Orientation-Performance Relationship: a contex specific study" *Journal of Management*, 1998, Vol. 24 No. 2, str 201-233



prihvatanje i širenje Interneta, koji sa sobom nosi gotovo bezbroj različitih oblika primjene u poslovne i neposlovne svrhe. Internet ne samo što doprinosi daleko većoj dostupnosti informacija, već omogućava nove načine poslovanja, te direktno utiče i na sam poslovni proces. U analizi posljedica, koje brzo širenje i prihvatanje interneta ima po marketing, polazimo od promjena koje je internet unio u svakodnevne živote potrošača.

Internet, prije svega, omogućava da se veoma jednostavno i veoma brzo dođe do informacija iz gotovo svake oblasti ljudskog života. Teško je utvrditi broj medija čije se informacije mogu pratiti preko interneta. Prema najnovijim podacima, postoji preko 61 milion internet stranica koje su, na neki način, povezane sa medijima ili se odnose na njih. Na Internetu je moguće pronaći izuzetno velik broj enciklopedija, na svim značajnim svjetskim jezicima, kao i drugih naučnih i stručnih izvora iz čitavog svijeta. Pri tome, veći dio ovih informacija je besplatan. Pored toga, korisnicima su na raspolaganju i informacije o ogromnom broju proizvoda i usluga, kao i o kompanijama koje ih, širom svijeta nude. Te informacije, uz osnovne karakteristike proizvoda, najčešće su praćene i njihovim cijenama.

Efekti interneta se ogledaju i u olakšanoj komunikaciji. Elektronska pošta omogućava, veoma jednostavno, i što je važnije, veoma pristupačno (jeftino), održavanje kontakata, gotovo bez obzira na mjesto gdje se neko u datom trenutku nalazi. Elektronska pošta je olakšala komunikaciju između preduzećima, kao i potrošača sa preduzećima, tako da je veoma lako doći i do onih informacija, koje, u određenom trenutku, možda nijesu dostupne na internet stranicama. Mogućnosti, koje pruža internet: (1) da se uz pomoć pretraživača³¹ pronađu već raspoložive informacije, (2) da se kroz komunikaciju i posredstvom interneta, ostvarenu interakciju sa drugim potrošačima, organizacijama ili institucijama dođe do informacija koje možda trenutno nijesu raspoložive, dovele su do značajnog podizanja nivoa informisanosti potrošača. Preduzeća, danas, ne mogu računati da potrošači nijesu informisani o proizvodima koje nude njihovi konkurenti i cijenama po kojima se oni mogu nabaviti. Potrošači, zahvaljujući internetu, mogu da u realnom vremenu dobiju raspoložive konkurentske za avio-prevoz na željenoj destinaciji, hotele, renta-car usluge, vozne karte, godišnje odmore, kao i različite proizvode, koje mogu veoma lako uporediti i procijeniti.³²

Potrošači, danas, imaju mogućnost ne samo da od nekog preduzeća dobiju informacije o ponudi, već često i da pojedine proizvode naruče, plate i dobiju ih na kućnu adresu (u gotovo svaki dio svijeta).³³ Dovoljno je da se posjeduje važeća kreditna kartica kojom se može izvršiti plaćanje i spremnost da se proizvod naruči. Internet se može iskoristiti i da se kupi i pokloni (dostavi na adresu po nalogu kupca) knjiga, cvijeće, ali i neka usluga (dobija se vaučer ili neka duga potvrda koja omogućava korišćenje usluge). Kreativnost u korišćenju interneta od strane preduzeća, postaje sredstvo za pridobijanje kupaca. Tako se, na primjer, jedan od lanaca prodavnica

³¹ Popularni su: www.google.com, www.yahoo.com, www.msn.com, www.krstarica.com...

³² www.priceline.com ili www.buy.com, na kojem se nudi kućna elektronika, kompjuteri, softver, video i audio tehnika itd

³³ Navedeni internet sajtovi upravo nude tu mogućnost

tehničke robe u SAD, reklamira time što nudi mogućnost da se preko interneta naruči proizvod, koji će se u radnji podići bez čekanja.

Internet relativizuje pojmove prostora i vremena (radnog). Naime, proizvode je moguće kupiti u bilo koje vrijeme, a kupovina, po pravilu, ne zavisi od geografske širine i dužine na kojoj se kupac nalazi (pod uslovom da raspolaže računarom povezanim sa internetom). Termin "radno vrijeme" na internetu ne postoji. Kupovinu je moguće obaviti u bilo koje doba dana i noći (24 časa).

Internet je otvorio mogućnost da se uz pomoć računara i bez odlaska u banku obavi čitav niz različitih novčanih transakcija. Uz to, posredstvom interneta je moguće obaviti provjeru stanja računa i ostvariti uvid u obavljene transakcije. Pored toga, danas je, posredstvom interneta, moguće obaviti ne samo kupovinu avio-karata, već i završiti čitav postupak check-in-a, tako da do ulaska u avion putnik nema potrebu za komunikacijom sa osobljem na aerodromima.

Sa druge strane, sa aspekta preduzeća, široka rasprostranjenost interneta, otvorila je jedan novi i relativno jeftin kanal za komunikaciju i isporuku proizvoda potrošačima. Internet otvara mogućnost širenja granica tržišta za svakog ponuđača. On, takođe, posebno u kombinaciji sa informacionom tehnologijom, doprinosi racionalizaciji poslovanja. Manji broj kontakata licem u lice sa potrošačima smanjuje potreban broj radnika (u prodajnim objektima npr.). Pored ušteda na troškovima radne snage, značajna je ušteda u pogledu troškova poslovnog prostora (virtuelnim prodavicama nije potreban izložbeni prostor na skupim lokacijama).

Sa druge strane, internet je, istovremeno, doveo do porasta stepena konkurencije. Naime, isto kao što je kompanijama iz neke zemlje, internet potencijalno približio tržište drugih zemalja, tako je svim kompanijama iz tih zemalja, potencijalno približio tržište date zemlje. Kada se ovome dodaju i navedeni uticaji na nivo informisanosti potrošača, njegova uloga u podsticanju konkurencije postaje još jasnija.

Internet, kombinovan sa savremenom informacionom tehnologijom i sistemima za upravljanje bazama podataka, omogućava unapređenje odnosa preduzeća sa potrošačima. Naime, sa jedne strane je stvorena mogućnost da preduzeće ostvari interaktivnu komunikaciju sa potrošačima, dok je istovremeno omogućeno da se dobije i efikasno iskoristi ogromna količina informacija o potrošačima. Tu, prije svega, spada njihova elektronska adresa, koja omogućava direktan kontakt sa potrošačima. Uz to, uzme li se u obzir da se na osnovu ispoljenog ponašanja³⁴, može doći do čitavog niza podataka o potrošačima, koji uključuju i podatke o navikama koje ispoljavaju u kupovini, jasno je da je otvorena mogućnost gotovo individualizovanja ponude i njenog potpunog usaglašavanja sa potrebama pojedinačnog potrošača. Samim tim, omogućeno je, u pravom smislu riječi, približavanje preduzeća potrošačima.

³⁴ Kao i ispunjenih formulara prilikom naručivanja proizvoda/usluge na primjer

Promjene po preduzeća, nastale pojavom interneta, ogledaju se i u olakšanoj komunikaciji sa drugim činiocima okruženja. Komunikacija je, ne samo jednostavnija i brža, već je i jeftinija. Kombinovanom primjenom savremene informacione tehnologije i interneta olakšava se proces naručivanja od dobavljača; jednostavniji je proces kontrole zaliha i pravovremenog naručivanja; praćenja isporuke itd. Osim navedenog, važno je napomenuti da se, uz pomoć informacione tehnologije, postupak nabavke često obavlja potpuno automatizovano.

Karakter nastalih promjena, iako prikazan u osnovnim postavkama, je takav da se sve više prihvata logika stvaranja nove, digitalne ili informatičke ekonomije. Jedan od vodećih teoretičara marketinga, Filip Kotler, smatra da posljedice nove ekonomije, vode potrebi ponovnog razmišljanja o ulozi marketinga u strategiji preduzeća, a samim tim i fundamentalnoj reviziji strategija preduzeća i njihovog usaglašavanja sa novim marketing konceptom.³⁵

1.3. Mjesto potrošača u marketingu

Kao što je već rečeno, suštinu ili osnovu marketing koncepta čini: (1) orijentacija na potrošače, koja (2) integralni napor kompanije usmjerava u istom pravcu (pravcu zadovoljenja potreba ciljnog tržišta), na osnovu čega je moguće (3) ostvariti ciljeve kompanije.

Ova tri elementa čine jedinstvenu cjelinu marketinškog pristupa poslovanju, po kojem se pozitivni rezultati mogu očekivati samo ukoliko je ukupan napor preduzeća kao sistema i svakog njegovog dijela usmjeren u pravcu identifikovanja, anticipiranja i zadovoljenja potreba i zahtjeva potrošača uz ostvarenje profita. Permanentno i totalno zadovoljstvo kupaca glavni je cilj marketing koncepcije.³⁶ Marketinški orijentisana preduzeća zbog toga, cjelokupne aktivnosti prilagođavaju potrošačima, jer od njihovog izbora zavisi u krajnjoj liniji opstanak preduzeća. Koncept vrlo logičan i čini se jednostavan. No, kako to naglašavaju Peters i Waterman, neke kompanije pričaju o tome, a uspješne ovakav koncept primjenjuju u praksi, što govori da osnovni problem nije u verbalnom prihvatanju marketing filozofije, već u njenoj operacionalizaciji, odnosno praktičnom sprovođenju.

Da bi preduzeće operacionalizovalo marketinški pristup poslovanju (ili što je isto: da bi se u cilju ostvarenja profita prilagodilo ciljnom tržištu), potrebno je, prije svega, spoznati potrebe i zahtjeve potrošača i upoznati ponašanje koje oni ispoljavaju u procesu kupovine proizvoda i usluga.

U manjim preduzećima, čija rukovodstva ostvaruju neposredan kontakt sa potrošačima ovo je relativno jednostavan i lako ostvariv zadatak, jer menadžeri imaju

³⁵ KOTLER P., JAIN D., MAESINCEE S.: isto, str. 5

³⁶ DIBB S., SIMKIN L., PRIDE W., FERRELL O.: Marketing, Europsko izdanje, MATE - Zagreb, 1991., str.13

uvid u način ponašanja svojih potrošača. Međutim, sa povećanjem veličine preduzeća rukovodstva se sve više udaljavaju od potrošača, te identifikovanje njihovih potreba i zahtjeva postaje složen zadatak za čije se rješenje ponekad poseže za intuicijom. Nažalost, takav pristup se često završava sa negativnim rezultatima, oličenim u gubicima. Polazna pretpostavka rješenja ovog problema (identifikacije potreba i zahtjeva potrošača) predstavlja razumjevanje potrošača, njihovih potreba, želja i ponašanja koje ispoljavaju. Do informacija o potrošačima moguće je doći kroz mehanizam istraživanja potrošača kao sistematskog prikupljanja, bilježenja i analize podataka o potrošačima.³⁷ Pored toga, informacije o potrošačima mogu se prikupiti i koristiti i na drugačiji način. Neformalni razgovori sa potrošačima, organizovanje posjete firmama, korišćenje informacija iz snimljenih telefonskih razgovora sa potrošačima koji su pozvali besplatni telefonski broj firme, predstavljaju neke od modaliteta sticanja znanja o potrošačima u cilju njihovog boljeg razumjevanja. Bez obzira na način koji se koristi za sticanje informacija o potrošačima, ono što je za sprovođenje marketing koncepcije bitno jeste da kupci, u pravom smislu riječi, postanu polazna tačka marketinških aktivnosti. Obzirom da od njihove reakcije, oličene u prihvatanju (kupovini) ili neprihvatanju proizvoda zavise rezultati, a u krajnjoj liniji i opstanak preduzeća, oni su istovremeno i završna tačka marketinških (i svih ostalih) aktivnosti preduzeća.

Informacije o potrošačima treba da obuhvate odgovore na pitanja ko kupuje, što kupuje, kako kupuje, gdje kupuje, kada kupuje, koliko često kupuje i na kraju, mada mu po značaju može pripasti prvo mjesto, zašto kupuje proizvode i usluge preduzeća. Marketing menadžeri su takođe zainteresovani da spoznaju način ponašanja potrošača nakon kupovine (način korišćenja i raspolaganja proizvoda i stepen zadovoljstva kupljenim proizvodima). Sticanje informacija i znanja o potrošačima, zbog promjenljivih potreba i dinamike koja postoji u ponašanju potrošača, mora biti *stalna aktivnost* u preduzeću ukoliko ono želi da ima puni uvid u ponašanje potrošača. Pri tome, iako na ponašanje potrošača utiče izuzetno velik broj faktora, jasno je da nije moguće, a ni potrebno u potpunosti ih obuhvatiti. Dovoljno je da preduzeće na osnovu rezultata istraživanja spozna i utvrdi glavne motive i snage koje utiču na ponašanje potrošača i tome prilagodi marketing strategije i akcije.³⁸ To je osnovni cilj koji istraživanjem potrošača treba postići.

Kako je približavanje potrošačima jedan od ključnih faktora uspjeha preduzeća informacije o potrošačima i načinu njihovog ponašanja postaju nezaobilazan element uspjehnog tržišnog nastupa. Izuzetne kompanije su odlične u osluškivanju tržišta. Najveći dio njihovih inovacija dolazi sa tržišta.³⁹ Ove kompanije obraćaju pažnju na potrošače, težeći da ih prevedu u stalne (dugoročne) poslovne partnere.

Smisao prikupljanja informacija o potrošačima je, prije svega, u korišćenju prikupljenih i analiziranih podataka i informacija u svrhu kreiranja ponude koja će bolje

³⁷ LOUDON D., DELLA BITTA A.: Consumer behaviour, McGraw-Hill Inc, 1979. str. 47.

³⁸ MARIČIĆ B.: Ponašanje potrošača, Savremena administracija Beograd, 1994., str. 3.

³⁹ PETERS T., WATERMAN R.,: isto, str. 193.

u odnosu na konkurenciju zadovoljiti njihove potrebe i zahtjeve. Organizacije moraju proširiti svoje znanje o potrošačima i integrisati ga i koristiti kako u organizaciji i poslovnom procesu kao cjelini, tako i u pojedinim njihovim segmentima.

Kako od načina na koji će potrošači reagovati na proizvode i usluge preduzeća (od njihovog ponašanja) zavise rezultati poslovanja, to su preduzeća sasvim zainteresovana (1) da utvrde glavne faktore koji opredjeljuju ponašanje potrošača; (2) da razumiju i objasne njihovo ponašanje, kao i (3) da ga predvide. To je ujedno i osnovni cilj istraživanja potrošača, koje omogućava rukovodiocima preduzeća da uz manji rizik i sa većim stepenom sigurnosti ostvare pozitivan ishod, tako što će da:

1. Otkriju atraktivne tržišne mogućnosti,
2. Izvrše segmentaciju i izaberu ciljna tržišta,
3. Definišu optimalnu kombinaciju instrumenata marketing miksa,
4. Izvrše optimalno pozicioniranje i repozicioniranje proizvoda, i
5. Unaprijede efikasnost i efektivnost marketing strategija.

Razmotrimo ukratko svaku od navedenih aktivnosti:

1. Otkrivanje atraktivnih tržišnih mogućnosti se odnosi na uočavanje nezadovoljenih ili nedovoljno dobro zadovoljenih potreba potrošača, koje mogu predstavljati šansu ili prostor za nastup preduzeća. Na osnovu informacija sa tržišta o potrošačima, njihovim demografskim karakteristikama, stilu života, potrebama, željama i sl., mogu se pronaći slobodni, od strane konkurencije neosvojeni prostori i otkriti nove atraktivne mogućnosti za preduzeće. Tako je, na primjer, pravovremeno shvatanje značaja porasta broja zaposlenih žena koji je zemlje zapada karakterisao u drugoj polovini XX vijeka, za brojne proizvođače koji su na vrijeme reagovali nudeći npr. proizvode smrznute hrane, značio značajan porast prodaje i profita. Ona preduzeća koja su ranije uočila ovaj trend, stekla su, i u većini slučajeva zadržala, značajnu prednost u odnosu na konkurenciju. Dobro poznavanje potrošača, stečeno putem istraživanja potrošača pored otkrivanja novih potreba, kao u navedenom slučaju, omogućava otkrivanje i nedovoljno dobro zadovoljenih potreba. Ilustrativan je primjer lanca picerija Pizza Hut. Ova kompanija, uočivši da je za zaposlene ljude koji pauzu u poslu koriste za ručak u restoranu izuzetno značajno da porudžbinu dobiju na vrijeme, garantuje da će potrošač biti poslužen picom u roku od 15 minuta. Garantovano brza usluga je postala sastavni dio i jedan od osonaca njihove strategije, koji im omogućava ostvarenje konkurentske prednosti. Informacije o nedovoljno dobro ili u potpunosti nezadovoljenim potrebama, mogu poslužiti i kao osnov za uvođenje novog proizvoda.

2. Segmentacija i izbor ciljnog tržišta. Kako je u većini slučajeva, zbog raznovrsnosti tržišta, praktično nemoguće u potpunosti zadovoljiti sve potrošače istim proizvodom (teško je očekivati da se jedan isti proizvod toliko sviđa svim potrošačima na tržištu da ga preferiraju u odnosu na proizvode konkurencije), preduzeća primjenjuju strategiju segmentacije tržišta. Stoga je segmentacija tržišta osnova većine marketing strategija. Segmentacija tržišta je proces kojim se kupci razvrstavaju u manje, slične, relativno homogene segmente (djelove) i vrše izbor onog(ih) segmenata kojima će prilagoditi i ka kojima će usmjeriti svoju ponudu. Strategija segmentacije tržišta "uključuje razvoj

specifičnih marketing programa usmjerenih na grupu potrošača sa istim potrebama i/ili procesom kupovine.”⁴⁰ Proces segmentacije tržišta sastoji se od tri temeljna elementa⁴¹:

1. Segmentacije
2. Izbor ciljnih tržišta i
3. Pozicioniranja

Segmentacija, odnosno podjela tržišta na djelove, je početna etapa u strategiji segmentacije tržišta. Potrošači se u pojedine segmente razvrstavaju na osnovu varijabli (kriterijuma) koje se koriste za segmentaciju. Izbor varijabli za segmentaciju predstavlja jedan od kritičnih faktora uspjeha čitavog procesa. Kako ni u ovom slučaju nema univerzalnog rješenja, preporučuje se da izabrane varijable budu u vezi sa potrebama, upotrebom ili ponašanjem prema proizvodu.⁴²

Kod preduzeća koja tržištu nude dobra namjenjena finalnoj potrošnji, koriste se geografske (region, područje, grad i sl.) demografske, psiografske i biheviorističke varijable.⁴³ Geografske varijable se odnose na razlike u uslovima okoline u kojoj se živi, počev od klime, prirodnih uslova, gustine naseljenosti, veličine naselja i sl. U okviru demografskih varijabli najčešće se koriste starost, pol, podaci o porodičnom statusu (uključujući i životni ciklus), dohotku, zanimanju, obrazovanju, religioznoj i etničkoj pripadnosti potrošača. U razvijenim zemljama je do većine ovih podataka relativno jednostavno doći (uglavnom se radi o sekundarnim podacima). Međutim, kao varijable za segmentaciju tržišta potrošnih dobara, koriste se biheviorističke (vrsta potrebe, stopa upotrebe, okolnosti korišćenja, tražene koristi i sl.) kao i psihografske varijable (društveni sloj/ klasa, način života i lična obilježja). Korišćenje ovih kriterijuma pretpostavlja posjedovanje informacija na osnovu istraživanja potrošača. Samim tim, istraživanja potrošača najčešće predstavljaju prateći dio procesa segmentacije tržišta. Drugim riječima, uspješna segmentacija i izbor ciljnog tržišta podrazumjeva da je preduzeće dobro upoznalo karakteristike pojedinaca koji čine tržišne segmente.⁴⁴ Ovo je neophodno da bi se dobila potpunija i cjelovita slika o karakteristikama potrošača koji čine pojedini segment, a što će omogućiti lakši odabir ciljnog(ih) segmenta(ata), i razvoj odgovarajuće kombinacije instrumenata marketinga.

Polazeći od informacija o tržišnim segmentima i izabrane strategije koncentracije na jedan ili orijentacije na više segmenata, vrši se izbor ciljnog(ih) tržišta. Strategija koncentracije na jedan tržišni segment ima svojih dobrih, ali i loših strana. Dobra strana, je prije svega, u tome što se potrebe tog ciljnog segmenta mogu veoma uspješno servisirati, obzirom da je cjelokupan napor preduzeća usmjeren na zadovoljavanje potreba jedne, izabrane, grupe potrošača. Njihove su potrebe ili zahtjevi, firmi dobro poznati. Loša strana strategije koncentracije, posledica je apsolutne

⁴⁰ HAWKINS D., BEST R., CONEY K.: *Consumer behaviour, implications for marketing strategy*, BPI IRWIN, Homewood, Boston, 1989., str. 12

⁴¹ DIBB S. SIMKIN L. PRIDE W. FERRELL O.: isto, str.73

⁴² DIBB S. SIMKIN L. PRIDE W. FERRELL O.: isto, str.75

⁴³ Opširnije: MIHAILOVIĆ B.: *Marketing menadžment*, OBOD - Cetinje, CPI - Podgorica, 2003. str 71-72

⁴⁴ DIBB S., SIMKIN L., PRIDE W., FERRELL O.:isto, str.91

zavisnosti preduzeća od jednog tržišnog segmenta, tako da ako dođe do negativnih promjena u tražnji izabranog segmenta, preduzeće se može suočiti sa nizom poslovnih problema (pad prodaje i profita, prije svega). Loše strane strategije koncentracije predstavljaju prednosti strategije nastupa na više segmenata. Rizik i opasnost vezivanja za jedan segment, u tom slučaju je smanjen. Međutim, važi i pravilo da dobre strane strategije koncentracije predstavljaju loše strane strategije orijentacije na više segmenata. Naime, veći broj segmenata otežava upoznavanje potrošača i komplikuje proces prilagođavanja svakom od njih.

Proces segmentacije tržišta se završava pozicioniranjem proizvoda.

3. *Optimizacija instrumenata marketing miksa.* Izabranom ciljnom tržištu potrebno je u odnosu na konkurenciju efikasnije prilagoditi ponudu preduzeća. U marketingu se ponuda preduzeća najčešće iskazuje kroz četiri osnovna instrumenta marketinga: proizvod, cijenu, distribuciju i promociju. Da bi preduzeće ponudilo pravi proizvod sa pravom cijenom, na pravom mjestu i na pravi način o tome obavijestilo potrošače, potrebno je da raspolaže preciznim i svakodnevnim informacijama o njihovim potrebama. Te informacije se najčešće odnose na pol, starost, dohodak, obrazovanje, etničko porijeklo, preferencije vezane za osobine proizvoda, stavove prema proizvodima konkurencije, učestalost i intenzitet korišćenja proizvoda i dr.⁴⁵ Na osnovu tih informacija, do kojih je moguće doći kroz istraživanje potrošača, razvija se odgovarajuća kombinacija instrumenata marketinga, koja će odgovarati potrebama i zahtjevima potrošača i omogućiti da oni zaista postanu početna (izvor informacija) i završna (kupci proizvoda) tačka marketinških aktivnosti preduzeća. Da bi se potrošačima ponudila optimalna kombinacija instrumenata marketinga često se koriste tržišni testovi kao poseban oblik istraživanja potrošača u kojima se jednom vrstom eksperimenta dolazi do ponude koja najbolje odgovara potrošačima.

4. *Optimalno pozicioniranje i repozicioniranje proizvoda.* Iako je pozicioniranje proizvoda vezano za strategiju segmentacije tržišta, ono se može provoditi i nezavisno od primjene ove strategije. Svaki proizvod ili usluga u svijesti potrošača zauzima određenu poziciju. Na koncept pozicioniranja proizvoda i njegov značaj u marketingu relativno davno su ukazali All Ries i Jack Trout, koji u zajedničkom članku⁴⁶ (kasnije i u knjizi) naglašavaju da je za uspon na tržištu sopstvenu marku neophodno dovesti u vezu sa postojećim markama, odnosno pozicionirati je na odgovarajući način. Pozicioniranje se dakle odnosi na mjesto (poziciju) koju proizvod zauzima u svijesti potrošača. Drugim riječima pozicioniranje nije sam proizvod kao takav, već više ono što o njemu misle kupci ciljnih tržišta.⁴⁷ Svakako da pozicija mora biti takva da je u očima potrošača on doživljen kao proizvod čiji je imidž i položaj različiti i u prednosti u odnosu na proizvode konkurencije. Proizvod, dakle, mora imati položaj koji je jasan i različit od položaja proizvoda konkurencije. Položaj je definisan na osnovu varijabli koje potrošači koriste prilikom izbora. Za neke proizvode je to cijena, za druge dizajn,

⁴⁵ DIBB S., SIMKIN L., PRIDE W., FERRELL O.: isto, str. 20

⁴⁶ RIES A., TROUT J.: *Positioning Cuts Through Chaos in Marketplace*, Advertising Age, May 1st, 1972.

⁴⁷ DIBB S., SIMKIN L., PRIDE W., FERRELL O.: isto, str.94

kvalitet, manifestacija društvenog statusa i sl. Zbog toga je u cilju efikasnog pozicioniranja proizvoda potrebno otkriti (1) kriterijume koje potrošači koriste prilikom izbora proizvoda; (2) motive koji uslovljavaju kupovinu proizvoda; (3) očekivanja koja potrošači imaju od proizvoda. Kako je pozicija koju proizvod ima rezultat percepcije potrošača, to se za otkrivanje varijabli kojim se potrošači rukovode prilikom izbora, kao i pozicije proizvoda, koriste motivaciona istraživanja, među kojima posebno mjesto zauzimaju dubinski intervjui.

Pretpostavka uspjehnog pozicioniranja proizvoda na izabranom tržištu zasniva se na⁴⁸:

1. Utvrđivanju što su očekivanja ciljnih potrošača i koji su najvažniji elementi kojima se oni rukovode prilikom donošenja odluke o kupovini;
2. Razvoju proizvoda koji će zadovoljiti ta očekivanja;
3. Ocjeni položaja i imidža proizvoda u očima ciljnih potrošača;
4. Izboru imidža koji proizvod preduzeća izdvaja od proizvoda konkurencije, vodeći računa o očekivanjima i elementima opredjeljivanja potrošača.
5. Informisanju potrošača o proizvodu i dostavljanju tog proizvoda na mjesta na kojima potrošači očekuju da će ga naći.

Pri ocjeni položaja i imidža proizvoda u očima potrošača, kao veoma korisna tehnika se upotrebljava mapa percepcije. Njome se povezuju ključni atributi proizvoda sa percepcijom potrošača. Izabrana pozicija i imidž proizvoda trebaju biti takvi da se proizvod u dimenziji koja je naznačajnija za odlučivanje nalazi na prvom mjestu. To je način da odgovarajući proizvod, od strane potrošača u procesu kupovine, bude favorizovan u odnosu na konkurentske marke. U razvoju željene pozicije proizvoda posebna se pažnja posvećuje procesiranju informacija, kao i značaju koji potrošači pridaju pojedinim atributima proizvoda. Sve to iz razloga da bi se pravilnim izborom medija i adekvatnim promocijskim porukama, konzistentnim sa osnovnim karakteristikama proizvoda (zasnovanim na poznavanju potreba i želja ciljnih potrošača), kod potrošača ostvarila željena interpretacija poruke.

Da bi se sve ovo postiglo potrebno je dobro poznavati potrošače. Stoga uspješne kompanije dobijaju informacije sa tržišta, koje je ujedno i mjesto gdje marketing program treba da uspije. Pozicija proizvoda preduzeća, u odnosu na proizvode konkurencije, kao i potrebe, očekivanja i način odlučivanja potrošača se mora permanentno pratiti, da bi se utvrdile eventualne promjene u poziciji koju on ima, ali i potreba za repozicioniranjem, odnosno promjenom pozicije proizvoda. Da bi došlo do repozicioniranja proizvoda, analizira se njegova tekuća pozicija na osnovu onih atributa koje ciljni potrošači smatraju bitnim. Upoređivanje se vrši sa pozicijom proizvoda konkurencije, na osnovu čega se utvrđuju⁴⁹:

1. Kritični atributi,
2. Položaj proizvoda u odnosu na konkurenciju,
3. Step do kojeg su percepcije različitih tržišnih segmenata iste.

Na osnovu toga se konstruiše mapa koja će pokazati poziciju proizvoda preduzeća i konkurencije i iz koje će se vidjeti što je potrebno uraditi da bi se pozicija promjenila u

⁴⁸ DIBB S., SIMKIN L., PRIDE W., FERRELL O.: isto, str.97, 98

⁴⁹ HAWKINS D., BEST R., CONEY K.: isto, str.11,12

željenom pravcu. Repozicioniranje proizvoda se najčešće vrši kada dođe do promjena u načinu odlučivanja potrošača ili kada se uoče mogućnosti efikasnog uticaja na nastanak promjena. Tada se u skladu sa navedenom procedurom, definiše nova pozicija proizvoda za koju se ocjenjuje da će dati očekivane rezultate manifestovane kroz povećanje prodaje. Primjer repozicioniranja proizvoda baziran na psihološkom repozicioniranju jeste bezalkoholni napitak Seven Up, koji je repozicioniran, prvenstveno kroz korišćenje promotivnih aktivnosti kao ne-cola napitak, čime je postignuto da on bude favorizovan kod svih onih potrošača koji su tražili bezalkoholna osvježavajuća pića koja nijesu na bazi cole. Seven Up je time postao lider na ovom tržištu.

5. Stalno praćenje ponašanja potrošača omogućava da se pravovremenim reagovanjem na uočene promjene u ponašanju ili eventualne slabosti koje su došle do izražaja u sprovođenju marketing strategija *unaprijedi njihova efikasnost i efektivnost*.

Uz navedeno, danas se u teoriji i praksi marketinga sve više insistira na "Sense & Respond" pristupu (osjeti i odgovori).⁵⁰ Naime, polazeći od logike da je ponudu potrebno individualizovati i na taj način prilagoditi potrošačima, kompanije pronalaze načine da potrošače direktno uključe u kreiranje ponude. Primjer kompanije Dell koja se bavi proizvodnjom i prodajom računara je u tom pogledu vrlo ilustrativan. Koristeći pogodnosti novog informatičkog doba i savremene informaciono-komunikacione tehnologije, ova firma nudi proizvode koje potrošači u potpunosti mogu prilagoditi sopstvenim potrebama, bez obzira da li se radi o pojedinačnim finalnim potrošačima koji će računare koristiti u svojim domovima ili o velikim industrijskim kupcima, koji će IT koristiti u obavljanju svojih poslovnih-profitnih aktivnosti ili se pak radi o javnim ustanovama, neprofitnim-nevladinim organizacijama. Odabrani proizvod(i) se direktno naručuju od proizvođača, koji kompletira i isporučuje naručene proizvode. Isporučka se u SAD-u vrši bez nadoknade (plaćanja), a proizvodi stižu u roku od 3 do 5 dana. Podrška obezbjeđena kako putem interneta, tako i kroz besplatne otvorene telefonske linije, omogućava da proizvod bude pravo rješenje problema potrošača. Uz to, cijene su zbog nižih troškova, zbog izbjegavanja posrednika, povoljnije u odnosu na konkurente. Jednostavnije rečeno, realni zahtjevi svakog pojedinačnog potrošača se, uz korišćenje savremene tehnologije, pretvaraju u proizvod potpuno prilagođen njegovim potrebama i po konkurentnim cijenama dostavlja na adresu kupca.⁵¹

Na kraju smatramo potrebnim da apostrofiramo tezu po kojoj su potrošači početna i završna tačka marketing aktivnosti bilo kojeg nosioca ponude. Promjene, koje se javljaju u njihovim potrebama, željama, zahtjevima i ponašanju moraju biti predmet stalnog proučavanja i interesovanja top - menadžmenta preduzeća. Preduzeća koja uspiju da prepoznaju trendove i na vrijeme uoče promjene u zahtjevima potrošača, ukoliko budu u stanju da pravovremeno, brže i bolje u odnosu na konkurenciju odgovore na njih, imaju veće šanse za dugoročni poslovni uspjeh.

⁵⁰ KOTLER P., JAIN D., MAESINCEE S.: Isto, str. 9

⁵¹ www.dell.com

2. Koncept strategijskog upravljanja

Preduzeće se može posmatrati kao organizovan sistem čiji je generalni cilj da korišćenjem resursa postigne ekonomski (vrijednosni) višak outputa nad inputima. Step u kojem će ovako postavljen cilj biti ostvaren zavisi od akcija koje preduzeće preduzima, ali i od konteksta u kojem se posluje⁵². Akcije preduzeća se ogledaju u nabavci i upotrebi resursa. Preduzeće uvijek posluje u određenoj sredini i na njega djeluje čitav niz faktora (bez obzira da li oni dolaze iz eksterne ili interne sredine).

Faktori koji značajno utiču na preduzeće, a na koje ono, bar u kratkom roku, ne može bitno da utiče, predstavljaju kontekst u kojem preduzeće posluje. Oni, po karakteru mogu biti interni i eksterni. Interni su oni koji su rezultat dosadašnje poslovne aktivnosti preduzeća. Iako zvuči kao paradoks da preduzeće nije u stanju da utiče na faktore koji djeluju iz samog sistema preduzeća, jasno je da postoje faktori u preduzeću koje je u kratkom roku, teško ili nemoguće bitno promijeniti. Najbolji primjeri za to su neki elementi fiksne imovine (kapaciteti) i know - how (odnosno znanje i iskustvo preduzeća kao sistema). Za bitne promjene u ovim elementima potrebno je vrijeme. Iskustvo i znanje nije moguće steći preko noći. Slično pravilo važi i kada su u pitanju proizvodni kapaciteti. U ovom slučaju bitnija promjena proizvodne tehnologije, nameće ne samo problem pronalaska sredstava za investiciju i vremena koje je potrebno za njenu realizaciju, već otvara problem postojeće tehnologije i na njoj zasnovanih kapaciteta i njihove sudbine (prodaja, reciklaža...). Eksterni faktori koji, uz interne, opredjeljuju kontekst poslovanja preduzeća, obuhvataju one elemente koji na preduzeće djeluju iz okruženja, a na koje preduzeće, takođe, nema mogućnost uticaja. Od ovih, inače veoma brojnih faktora, izdvajamo: kupce, konkurente, dobavljače, političko, ekonomsko, pravno i tehnološko okruženje. Jasno je da od mjere u kojoj preduzeće uspije da razumije njihovo dejstvo i uspostavi sklad sa njima, zavisi kvalitet poslovanja, a u određenim situacijama i sam opstanak preduzeća.

Iz navedenog se može zaključiti, da je za ostvarenje generalnog cilja potrebno upravljati organizacijom tako da se (1) uzimajući u obzir kontekst u kojem ona posluje, (2) osmisle i sprovedu aktivnosti (nabavka i korišćenje resursa) koje će omogućiti da se (3) ostvare ciljevi koji su postavljeni pred organizaciju. Upravo se u tome, ogleda smisao strategijskog menadžmenta, kojim se zapravo određuje smjer i način kretanja organizacije u ostvarenju ciljeva njenog poslovanja. Drugim riječima, strategijski menadžment, polazeći od analize konteksta u kojem posluje, utvrđuje svrhu i ciljeve poslovanja organizacije, koje razvojem i primjenom strategija konkretizuje u praksi, čime usmjerava ukupnu organizaciju, uspostavljajući sklad između nje, njenih aktivnosti i konteksta u kojem posluje.

U današnjim uslovima, kada je veoma teško i praktično nemoguće naći primjer organizacije koja posjeduje apsolutni monopol, jasno je da će se organizacije, na putu ostvarenja postavljenih ciljeva susretati sa konkurencijom. U fokusu konkurentске

⁵² SALONER G., SHEPARD A., PODOLNY J.: *Strategic Management*; John Wiley & Sons, Inc. 2001, str. 2-3

borbe su uvijek potrošači, odnosno novac koji oni troše opredjeljujući se za kupovinu određenog proizvoda. Da bi se potrošači, prilikom donošenja odluke o kupovini, opredjelili za dato preduzeće, a ne za njegove konkurente, potrebno je da preduzeće ima određenu prednost u odnosu na konkurente. I to prednost koju potrošači percipiraju kao takvu. Organizacije koje uspiju da u očima potrošača budu različite, bolje i brže u odnosu na konkurente i koji takvu poziciju uspiju da održavaju, ostvaruju višak outputa nad inputima, a samim tim i ciljeve sopstvenog postojanja. Upravo zbog toga, u srži strategijskog menadžmenta stoji potreba kreiranja i održavanja konkurentske prednosti. Iz tog razloga, konkurentska prednost, kao pojam, je gotovo stalno prisutna u definicijama strategijskog menadžmenta. Kao primjer navodimo jednu od njih, prema kojoj se strategijski menadžment sastoji od analize, odlučivanja i akcija koje organizacija preduzima da bi kreirala i održavala konkurentsku prednost⁵³. U skladu sa navedenim pristupom, strategijski menadžment se može razumjeti i sagledati kao proces analize, formulisanja i implementacije strategija koje vode ostvarenju održive konkurentske prednosti. Strategijski menadžment se može shvatiti i kao proces upravljanja resursima i odnosima koje preduzeće ima sa stejkholderima⁵⁴ sa ciljem da se ostvari održiva konkurentska prednost. Proces strategijskog menadžmenta može se prikazati i kroz sledeće faze⁵⁵:

1. Analiza situacije u okruženju (koje uključuje i stejkholdere),
2. Utvrđivanje strategijskog pravca,
3. Formulisanje specifičnih strategija,
4. Implementacija strategija (uključujući pitanja organizacije, kontrole, upravljanja odnosima sa stejkholderima)

Iako prethodno prikazani pristup, karakteriše logičan slijed faza procesa strategijskog menadžmenta, koje praktično proizilaze jedna iz druge, važno je ukazati da se pojedine faze mogu i preplijetati, odnosno odvijati simultano.

Očito da je logika preklapanja pojedinih faza i njihovog sažimanja, rukovodila grupu autora da strategijski menadžment definišu kao proces kojim se⁵⁶:

1. Utvrđuju strategijska vizija i misija organizacije, kao svojevrsni putokazi koji pružaju odgovore na pitanja izbora sadašnjeg i budućeg biznisa organizacije,
2. Strategijska vizija i misija pretvaraju u konkretne, mjerljive i provjerljive ciljeve organizacije koje je potrebno ostvariti,
3. Razvija strategija preduzeća kao odgovor na pitanje: kako na optimalan način ostvariti postavljene ciljeve,
4. Obezbeđuje efikasna i efektivna primjena odabrane strategije i

⁵³ DESS G., LUMPKIN G.: *Strategic Management, Creating Competitive Advantage*, McGraw-Hill, 2003., str.3

⁵⁴ Sve grupe i pojedinci koji značajno mogu uticati na preduzeće ili na koje preduzeće vrši značajan uticaj. U ovu kategoriju se mogu ubrojiti zaposleni i sindikati, vlasnici-akcionari, dobavljači, kupci, finansijsko okruženje, konkurenti, vladine i druge regulatorne agencije i organizacije itd.

⁵⁵ Prema: HARRISON J.: *Strategic Management, of Resources and Relationships*; John Wiley & Sons, INC., 2003., str.15

⁵⁶ THOMPSON A., STRICKLAND III A.: *Strategic Management, Concept and Cases*, eight edition, IRWIN, 1995, str. 3

5. Kontrolišu i procjenjuju performanse, nadgledaju promjene u okruženju i organizaciji, da bi se, po potrebi, u zavisnost od razvoja događaja, eventualno promjenjenih uslova i novih opasnosti ili šansi, preduzele određene nužne promjene, odnosno korekcije ciljeva ili pravaca aktivnosti.

Navedeni pristup podrazumjeva da je strategijska analiza osnov za utvrđivanje vizije i misije organizacije, tako da je faktički uključena u prvi korak prethodno iskazanog procesa. Pri tome, strategijska analiza i na njoj zasnovano definisanje misije i vizije i njihovo pretvaranje u konkretne ciljeve, čini osnovu strategijskog planiranja, koje je u potpunosti objedinjeno kroz razvoj strategije. Adekvatna, sa strategijom usklađena, organizacija, obezbjeđuje racionalnu upotrebu resursa koja vodi ostvarenju postavljenih ciljeva, kao posledice efikasne i efektivne primjene strategije. Na kraju, strategijski menadžment treba da obezbjedi i kontrolu performansi i praćenje eventualnih promjena okruženja, što je nužno da bi se moglo procjeniti da li se strategija sprovodi na željeni način i da li daje očekivane rezultate. Na taj način je obezbjeđena povratna sprega, koja u slučaju potrebe vodi preduzimanju eventualnih korektivnih mjera. Na prethodno prikazani način, izneseni elementi procesa strategijskog menadžmenta mogu biti shvaćeni i kao planiranje, organizacija i kontrola upotrebe resursa organizacije⁵⁷ kojim se preduzeće dovodi u sklad sa kontekstom, odnosno okruženjem u kojem posluje.

Kao što smo prikazali u dosadašnjem izlaganju, mogu se konstatovati razlike između pojedinih definicija i pristupa strategijskom marketingu. Iako se ne radi o suštinskim razlikama koje bi zadirale u temelje koncepta strategijskog menadžmenta, nalazimo za potrebno da u narednom dijelu rada prikazemo različite škole koje postoje u izučavanju strategijskog menadžmenta.

2.1. Različiti pristupi izučavanja strategijskog menadžmenta

Prije prelaska na prikaz procesa strategijskog marketinga, smatramo da je potrebno, radi potpunijeg razumjevanja uloge koju strategijski menadžment ima u poslovanju preduzeća, prikazati osnovne pristupe (škole) izučavanju strategijskog menadžmenta.

2.1.1. Osnovne postavke (Mintzbergov pristup)

Od kada se tokom šezdesetih godina prošlog vijeka počinje razvijati teorija strategijskog menadžmenta, nastali su brojni teorijski pristupi, koji su polazeći sa različitih aspekata i raznovrsnih naučnih disciplina, pokušali da osvijetle strategijski menadžment. Na taj način je nastalo više pravaca misli o strategijskom menadžmentu. Jedna od u literaturi najprihvaćenijih klasifikacija teorijskih pravaca jeste klasifikacija

⁵⁷ ROWE A., MASON R., DICKEL K., MANN R., MOCKLER R.: *Strategic Management: A Methodological Approach*, fourth edition, Addison-Wesley Publishing Company, 1994., str. 2-36

koju je izvršio Mintzberg⁵⁸. On u poznatom radu "Stvaranje strategije: pristupi", razlikuje deset pristupa, pri čemu je deseti, zapravo, izveden iz prethodnih devet. Radi se o sljedećim pristupima:⁵⁹

- Misaoni ili projektni (design): koji oblikovanje strategije vidi kao misaoni proces;
- Planski (Planning): prema kojem je oblikovanje strategije formalizovan-planski proces;
- Pozicioni (Positioning): oblikovanje strategije zahtjeva analitički proces kojim se utvrđuje tržišna pozicija organizacije;
- Preduzetnički (Entrepreneurial): oblikovanje strategije je vizionarski proces;
- Kognitivni pristup (Cognitive): oblikovanje strategije je mentalni proces;
- Pristup učenja (Learning): oblikovanje strategije je proces koji se razvija i zasniva na učenju;
- Politički (Political): oblikovanje strategije je na moći zasnovan proces;
- Kulturni (Cultural): oblikovanje strategije je ideološki proces i zavisi od kulture organizacije;
- Pristup koji polazi od okruženja (Environmental): oblikovanje strategije je pasivan proces prilagođavanja organizacije okruženju;
- Pristup konfiguracije: oblikovanje strategije zavisi od "konfiguracije terena"-odnosno konkretne situacije u kojoj se organizacija nalazi, tako da se, u zavisnosti od nje, primjenjuje neki od prethodno navedenih pristupa

Sve navedene pristupe moguće je svrstati u dvije velike grupe. U prvoj su, po redosledu, prve tri škole - misaoni, planski i pozicioni pristup. Preduzetnički, kognitivni, pristup učenja, politički, kulturni i pristup koji polazi od okruženja spadaju u drugu grupu. Kako pristup konfiguracije govori o tome da se u zavisnosti od situacije primjenjuje neki od ranije navedenih pristupa on se ne može svrstati u neku od prethodnih grupa. Mintzberg uočava da su razlike koje postoje između navedenih škola, prije posledica različitog ugla iz kojeg se posmatra isti problem, što čini da se problem sagledava (a samim tim i prikazuje) na različit način, nego bitno drugačijeg shvatanja problema. Naime, svaki od pristupa strategijskom menadžmentu, na svoj način, praktično pruža odgovor na pitanje kako se u praksi, koja u svakom slučaju ima svoje specifičnosti, razvijaju strategije. Bitno je istaći da je fokus kod svih pristupa na nekom od elemenata od kojeg(ih) se polazi u analizi ili koje posebno uvažava. Međutim, niti jedan od njih, u potpunosti ne obuhvata sve aspekte pitanja razvoja strategije.

Prva tri pristupa (misaoni, planski i pozicioni) bave se pitanjem kako strategija treba da bude formulisana. To ih svrstava u grupu preskriptivnih teorijskih pristupa. Misaoni ili projektni pristup (vezan za početak šezdesetih godina) razvoj strategije doživljava kao neformalan proces. Polazi se od SWOT analize, kojom se teži obezbjediti dobar sklad, između internih mogućnosti organizacije i situacije u okruženju. Posao razvoja strategije, prema ovom pristupu, u isključivoj je nadležnosti

⁵⁸ opširnije: MINTZBERG H.: *Strategy Formation: Schools of Thought*, u knjizi FREDERICKSON J.W. (ed.): *Perspectives on Strategic Management*, Harper & Row, 1990. str 105-216

⁵⁹ MINTZBERG H. 1990, str 108

vrhovne uprave. Suština, nešto kasnije razvijenog, planskog pristupa, ogleda se u stavu da razvoj strategije, predstavlja proces sistematskog i formalizovanog planiranja. Treći pristup iz ove kategorije (pozicioni) se povezuje sa Porterom i njegovim osnovnim generičkim strategijama (vodstva u troškovima, diferenciranja i fokusa). Organizacija se, na osnovu analize opredjeljuje za određenu (jednu od tri navedene) strategije, čime se definiše i pozicija koju će na tržištu zauzeti.

Druga grupa škola, koja obuhvata šest pravaca misli o strategijskom menadžmentu, pažnju usmjerava ka pojedinim aspektima razvoja strategije. Ovi pristupi su, po svojoj prirodi, deskriptivni, jer zapravo opisuju kako se strategija razvija. Preduzetnički pristup, tako razvoj strategije povezuje sa preduzetnikom, njegovom idejom i vizijom koju u sebi nosi. Na praktično sličnim osnovama, nastaje i kognitivni pristup, koji se, uvažavajući značaj razmišljanja kreatora strategije, u velikoj mjeri oslanja na dostignuća psihologije. Ovi pristupi polaze od uloge individue u razvoju strategije. Pristup učenja, na formulisanje strategije gleda kao na proces postepenog razvoja i unapređenja strategije u kojem se stalno stižu i primjenjuju nova znanja i iskustva. Politički, kulturni i pristup koji polazi od zahjeva okruženja, slični su po tome što uvažavaju pojedine elemente (moć pojedinaca ili grupa, kulturnu klimu i karakteristike-zahjeve okruženja) kao faktore koji determinišu pojedine elemente strategije ili strategiju u cjelini.

Pristup konfiguracije, se zbog svojih karakteristika, kako je već rečeno, ne može svrstati u prethodne dvije grupe. On, zapravo, predlaže model prema kome se, u različitim periodima razvoja firme i različitim situacijama u kojima se ona nalazila, elementi ponašanja organizacije, posmatrani kroz proces razvoja strategije, sadržaj i strukturu strategije, povezuju i razvijaju po nekom od ranije iznesenih modela. Ovaj pristup, kojeg je razvio upravo Mintzberg, nastoji da obezbjedi integraciju prethodno navedenih prilaza izučavanju strategijskog menadžmenta i da uvažavajući doprinos svakog od njih, stvori osnov za jedinstveno objašnjenje procesa strategijskog menadžmenta. Naime, prema ovoj teoriji, u zavisnosti od konteksta-okolnosti u kojima organizacija posluje, neki od devet osnovnih, prethodno izloženih pristupa će biti dominantan. Ovaj pristup pokušava da odgovori na sledeća pitanja⁶⁰:

- Koji pristup oblikovanju strategije daje najbolje rezultate u određenom kontekstu (okruženju u kojem organizacija posluje)?
- Na osnovu kojih determinanti se mogu objasniti razlike u oblikovanju i strukturi strategija?
- Kako se organizacija može preorijentisati sa jednog pristupa razvoju strategije na drugi?

2.1.2. Volberda - Elfring sistematizacija

Korisnu, a za potrebe ovog rada više nego interesantnu, sistematizaciju pristupa strategijskom menadžmentu, dali su Volberda i Elfring, koji su sve pravce

⁶⁰ Prema: VOLBERDA H., ELFRING T.: *Rethinking Strategy*, SAGE Publications, 2001, str 22

sistematizovali u tri grupe.⁶¹ Jednu čini, prethodno pomenuti, konfiguracioni, Mintzbergov pristup, dok druga dva predstavljaju pristup granica organizacije (The Boundary school) i pristup dinamičkih sposobnosti (The Dynamic Capabilities School).

1. *Pristup granica organizacije* nastaje kao odgovor na dešavanja koja su obelježila osamdesete godine dvadesetog vijeka. Porast stepena konkurencije na međunarodnom planu sve više je usmjeravao organizacije na razmišljanja da pristup potpune vertikalne integracije lanca (sistema) vrijednosti ne može dati odgovarajuće rezultate. Naime, pokazalo se, da hijerarhijski odnos i kontrola u takvim sistemima, nijesu mogli nadoknaditi nedovoljnu sposobnost organizacija (efektivnost i efikasnost) u obavljanju pojedinih aktivnosti. Zato se iskristalisalo mišljenje, prema kojemu je potrebno, sve one aktivnosti u kojima preduzeće nije dovoljno dobro, izmjestiti iz organizacije. Pri tome, važno je uočiti da su sve izraženije dileme da li samostalno proizvoditi ili kupiti neku komponentu, dio ili uslugu, usmjeravala organizacije da rješenja traže u saradnji sa drugim preduzećima, što postepeno dovodi do razvoja zajedničkih ulaganja, alijansi i mrežnih organizacija. Organizacija sve više postaje sistem koji je zbog brojnih i stalnih interakcija sa okruženjem ne samo otvoren, već se i njegove granice veoma teško uočavaju. Navodimo neka pitanja na koja ova škola pokušava da ponudi odgovor⁶²:

- Koje su prednosti i nedostaci izmještanja pojedinih aktivnosti iz preduzeća?
- Koji uslovi favorizuju partnerstva i kako saradnja treba biti organizovana?
- Koje su strateijske posledice odluke proizvoditi, kupiti ili sarađivati?
- Kako odluke o proizvodnji, kupovini ili saradnji mogu biti primjenjene i kako se njima treba upravljati?

Ova pitanja, kao što se vidi, ne samo što zadiru u strategiju kompanije, već u velikoj mjeri utiču na njenu konkurentsku poziciju. Određivanje granice organizacije, u smislu opredjeljivanja nivoa do kojeg će biti "dozvoljeno" uključivanje drugih preduzeća, u pitanja koja su od suštinskog značaja za organizaciju, svakako ima dalekosežne posledice. Isto je i sa problemima upravljanja takvom vrstom odnosa. Za sada smo samo markirali ova pitanja i njima ćemo se više baviti u drugom dijelu disertacije.

2. Drugi pravac, *pristup dinamičkih sposobnosti*, polazi od značaja koje imaju specifične sposobnosti organizacije za razvoj konkurentske prednosti, kao centralnog pitanja strategijskog menadžmenta. Pri tome, posebno su značajne one sposobnosti, koje nije moguće ili ih je veoma teško kopirati. Takve sposobnosti pružaju osnovu, za ostvarenje, dugoročno održive, konkurentske prednosti. Upravo zbog toga, autori, strategijski menadžment vide kao proces kolektivnog učenja, koji vodi razvoju ovako shvaćenih ključnih sposobnosti organizacije. Teoretičari ovog pravca u internim resursima i sposobnostima, pogotovo u slučaju stabilnog okruženja, vide osnov za formiranje strategije. U takvim uslovima fokus ka tržištu i potrošačima je, po njima, u drugom planu. Iako postoje racionalizacije kojima bi se ovakav teorijski pristup mogao

⁶¹ VOLBERDA H., ELFRING T.: isto, 2001, str. 15-23

⁶² VOLBERDA H., ELFRING T.: isto, 2001, str 19.



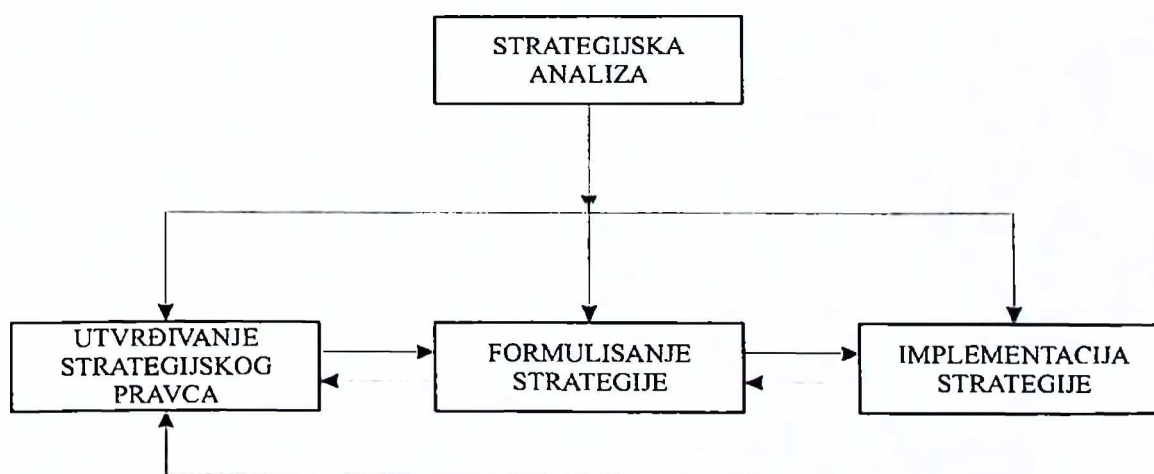
obrazlagati, prilike koje postoje u okruženju govore da je, na ovaj način shvaćene, uslove stabilnosti veoma teško očekivati. Prije se može govoriti o stalno prisutnim turbulencijama i stepenu, gotovo svakodnevnih, promjena, nego o stabilnom i fiksiranom okruženju. Osnovna pitanja na koja ovaj pristup pokušava da da odgovore jesu⁶³:

- Kako organizacije razvijaju specifične (karakteristične) sposobnosti?
- Kako organizacije mogu razviti nove sposobnosti koje su kompatibilne ili zamjenjuju postojeće?
- Koje su pretpostavke za ostvarenje uspješnih pravaca razvoja?
- Kako je moguće odrediti ili izmjeriti kolektivne sposobnosti firme?

Iako je pristup zasnovan na pretpostavkama koje često nijesu u skladu sa onim što se dešava u realnom svijetu, značaj pružanja odgovora na postavljena pitanja, a samim tim, i doprinos razumjevanju jednog od najznačajnijih aspekata strategijskog menadžmenta koji ovaj pristup pruža, je nesumnjiv. Naime, potreba stalnog razvoja i unapređenja sposobnosti organizacije predstavlja preduslov ne samo uspjeha, već i kvalitetnog opstanka na tržištu. Specifične i za firmu karakteristične sposobnosti, omogućavaju da se njena ponuda diferencira od konkurentske i da se u očima potrošača stekne konkurentska prednost. Upravo, zbog svega navedenog, ove i druge različite teorijske pristupe, treba posmatrati prije kao komplementarne, nego kao međusobno suprotstavljene, uz posebno uvažavanje elemenata doprinosa koje svaka od njih može dati.

2.2. Proces strategijskog menadžmenta

Polazeći od naslova ove doktorske disertacije, smatramo da je neophodno strategijski menadžment posmatrati kao proces, koji je prikazan na sledećoj slici:



Slika broj 1. Proces strategijskog menadžmenta⁶⁴

⁶³ VOLBERDA H., ELFRING T.: isto, 2001, str. 21

⁶⁴ Prilagođeno prema: HARRISON J.: isto, 2003, str. 17

Na slici su prikazane osnovne faze, kao i veze (uključujući i povratne) koje postoje među njima. Važno je uočiti da, iako implementacija strategije može dovesti do promjena u okruženju, nije unijeta povratna sprega između faze strategijske analize, jer je dejstvo preduzeća na okruženje samo jedan od elemenata koji može uticati na okruženje. Osim toga i skeniranje i analiza okruženja predstavlja kontinuiran proces. U nastavku rada svaka od prikazanih faza će biti detaljnije razrađena.

2.2.1 Strategijska analiza

Strategijska analiza predstavlja funkcionalni input svim ostalim fazama strategijskog menadžmenta. Strategijska analiza se odnosi na analizu ključnih faktora okruženja koji djeluju na preduzeće. Analizom se obuhvataju svi značajni elementi okruženja (uključujući i sve stejkholdere), resursi i sposobnosti organizacije. Strategijskom analizom je potrebno obuhvatiti i voditi računa o kulturi organizacije i očekivanjima stejkholdera.⁶⁵ Njeni rezultati treba da omoguće racionalno definisanje misije, vizije i ciljeva, kao i formulisanje strategije. Pored toga rezultati strategijske analize značajni su i za samu implementaciju strategije.

Polazeći od faktora koji utiču na formulisanje strategije, razvijena su “oruđa” koja strategijskoj analizi daju neophodne informacione inpute. Za te potrebe, najčešće se primjenjuju SWOT analiza, STEP analiza (analiza sociološkog, tehnološkog, ekonomskog i političkog okruženja), Porterova analiza konkurentskog okruženja i lanca vrijednosti. Pored toga, veoma značajne su informacije koje se dobijaju kroz proces istraživanja potrošača.

SWOT analiza obuhvata analizu snaga (eng. Strengths) i slabosti (eng. Weaknesses) organizacije i šansi (eng. Opportunities) i opasnosti-prijetnji (eng. Threats) koje postoje u okruženju. Ovom analizom se na relativno jednostavan i za rukovodioce preduzeća prihvatljiv način procjenjuje pozicija preduzeća, uočavaju slabe tačke, problemi, ali i jake strane i prilike koje se otvaraju za preduzeće.

Analizom okruženja se prati situacija, šanse i opasnosti koje postoje u ekonomskom, političkom, tehnološkom, društvenom okruženju (STEP analiza). Analiza okruženja treba da ponudi odgovore na sledeća pitanja⁶⁶:

1. Koja su osnovne karakteristike grane u kojoj kompanija nastupa?
2. Koje su osnovne karakteristike potrošača ka kojima je usmjerena ponuda preduzeća?
3. Koji su prepoznatljivi trendovi ekonomskih, tehničko-tehnoloških, političkih, konkurentskih i drugih promjena od značaja za preduzeće?
4. Koja je priroda konkurencije, kako u grani, tako i u privredi kao cjelini?

⁶⁵ DRUMMOND G., ENSOR J.: isto, 2001, str. 5

⁶⁶ Prema: MINTZBERG H., QUINN J.B.: *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*, 3rd ed., Prentice-Hall Inc., 1996, str.52

5. Koji su preduslovi za uspjeh preduzeća u konkurenciji koja postoji?
6. Koje su strategijske opcije za kompaniju realne i moguće (polazeći od uslova okruženja)?

Porterova analiza konkurentskog okruženja omogućava sagledavanje stanja konkurencije u određenoj grani, njenog profitnog potencijala, šansi i pozicija koje organizacija ima. Analiza lanca vrijednosti, takođe zasnovana na pristupu Portera, olakšava pronalaženje prostora za bolje konkurentsko pozicioniranje, kroz uočavanje, odnosno identifikaciju aktivnosti u kojima je moguće učiniti unapređenja koja su od značaja za potrošače (niži troškovi koji vode nižim cijenama ili bolje prilagođavanje proizvoda kroz diferenciranje).⁶⁷

Pored navedenog, u okviru analize okruženja, kao je već rečeno, posebnu pažnju je potrebno posvetiti razumjevanju potrošača. Informacije o potrošačima, njihovim potrebama i zahtjevima, načinu njihovog ponašanja, postaju nezaobilazna osnova razvoja strategije.

Jasno je da odgovori na ova pitanja predstavljaju samo osnovu za dalju analizu, koja polazeći od njih pokušava, da kroz identifikaciju snaga i slabosti preduzeća utvrdi najbolji način za "usaglašavanje" šansi/prilika iz okruženja i sposobnosti/kompetencija kompanije. Pri tome razmišljanje analitičara mora posebno biti usmjereno ka utvrđivanju kompetencija po kojima se organizacija razlikuje i u kojima ima prednost u odnosu na konkurenciju. To ujedno predstavlja osnovu za razvoj skice strategije preduzeća.

2.2.2. Utvrđivanje strategijskog pravca

Strategijski pravac preduzeća se utvrđuje kroz određivanje misije, vizije i strategijskih ciljeva preduzeća. Kao što je već navedeno, input za donošenje odluka o strategijskom pravcu je strategijska analiza.

2.2.2.1. Misija i vizija preduzeća

Svaka organizovana cjelina, a samim tim i preduzeće, ima neki razlog ili svrhu poslovanja, odnosno misiju koju obavlja. Misijom se određuje uloga koju preduzeće treba da ima u društvu. Kao takva ona predstavlja svojevrsan putokaz ukupnih aktivnosti organizacije. Putem misije preduzeća, svim zaposlenim u organizaciji se prenose osnovne poruke, ne samo o razlozima postojanja, već i o generalnoj poslovnoj filozofiji i orijentaciji organizacije. Samim tim, misija može biti motivator koji podstiče i usmjerava sve zaposlene u organizaciji. Pored zaposlenih, misija ima značaj i za ostale stakholdere (interne i eksterne), jer se na taj način i oni informišu o ulozi koju preduzeće ima, očekivanjima koja mogu imati od preduzeća i ulozi koju bi mogli imati

⁶⁷ O ovim analitičkim oruđima će više riječi biti u dijelu posvećenom konkurentnosti preduzeća.

u ostvarivanju ciljeva preduzeća. Navedeno jasno govori o značaju misije za uspješno funkcionisanje preduzeća, jer se njome, zapravo, trasira put kojim će se preduzeće kretati.⁶⁸

1. Misijom je potrebno identifikovati domen poslovanja preduzeća. Obzirom da u tržišnim privredama, preduzeća svoje outpute iznose na tržište i nude potrošačima, koji se slobodno opredjeljuju da li će svoj novac razmjeniti za njih, jasno je da opstanak preduzeća zavisi od potrošača. Kako je opstanak na tržištu nužan preduslov realizaciji osnovnih ciljeva i razloga postojanja preduzeća, domen poslovanja preduzeća treba definisati uvažavajući značaj koji potrošači imaju za preduzeće. Drugim riječima, domen poslovanja i misiju se moraju sagledati iz ugla ciljnih potrošača, odnosno njihovih potreba, koje, outputima svojih aktivnosti, preduzeće želi da zadovolji. Ovakvim pristupom definisanju misije izbjegava se zamka marketing kratkovidosti, kako ovaj, u poslovnoj praksi nerijetko prisutan problem, naziva T. Levit.⁶⁹ Suština marketing kratkovidosti je u tome da kompanije, koje svrhu svog poslovanja vide, prije svega, u proizvodnji određenog proizvoda, misiju definišu polazeći upravo od proizvoda koji proizvode i nude tržištu. Ne shvatajući da potrošači ne kupuju proizvod radi proizvoda, već radi potrebe koju njegovim korišćenjem zadovoljavaju, ove organizacije ne uviđaju da je njihov primarni cilj, da zadovolje potrebe potrošača od kojih žive. Ukoliko to nije i suština misije preduzeća (da se pođe od potreba koje zadovoljavaju ili problema koji rješavaju potrošačima), nastaje opasnost da se zbog uske i ka proizvodu orijentisane misije poslovanja, propuste prilike koje se na tržištu javljaju. Naime, ukoliko se definisanju misije pristupi sa stanovišta potrebe koje se žele zadovoljiti, a ne proizvoda koji se nudi, firmi na raspolaganju ostaje znatno širi manevarski prostor za zadovoljenje potreba potrošača na različite načine nego što je to slučaj kada se misija definiše sa stanovišta proizvoda koji se nudi. Time, ovakav pristup dodatno podstiče šire sagledavanje i definisanje tržišta, kreativnost poslovanja i otvara prostor da se iskoriste mogućnosti rasta preduzeća. U određenom smislu marketing kratkovidost se odnosi na sve one slučajeve u kojima je usko definisana svrha uticala na uzak tržišni obuhvat i nedovoljno korišćenje tržišnih mogućnosti. Istovremeno uzak obuhvat tržišta i orijentisanje na manje(a) tržišta bez sagledavanja realnih mogućnosti preduzeća, takođe se može definisati kao marketing kratkovidost.

Na ulogu i značaj potrošača u definisanju misije preduzeća još eksplicitnije se osvrnuo Draker. On smatra da je svrha (misija) biznisa upravo u kreiranju potrošača.⁷⁰ Pri tome se mora voditi računa da potrošač ne kupuje proizvod radi proizvoda, već zbog koristi(nosti) koju mu taj proizvod pruža kroz zadovoljavanje određene potrebe. To jasno pokazuje da prilikom definisanja misije treba poći od potrošača i potrebe koju preduzeće želi zadovoljiti. Misija, dakle, treba podsticati sve zaposlene u preduzeću (a samim tim i preduzeće u cjelini) ka kreiranju zadovoljnih potrošača.

⁶⁸ SCHERMERHORN J., CHAPPELL D.: *Introducing Management*, John Wiley & Sons, Inc., 2000 str. 90

⁶⁹ LEVITT T.: *Marketing Myopia*, Harvard Business Review July/August 1960, str.45-56

⁷⁰ DRUCKER P.: *The Essential Drucker*, Harper Business, 2001, str. 20

Da bi misija imala ulogu motivatora, posebno u velikim preduzećima sa brojnijim kolektivima, neophodno je da se kroz formu pismene izjave o misiji ona učini dostupnom svim zaposlenim. Izjava o misiji kao pisani dokument sadrži i osnovne elemente vrijednosne orijentacije firme koji će pojačati osjećaj pripadnosti zaposlenih organizaciji, ali i omogućiti njeno bolje prihvatanje u okruženju. Naravno, ona ne smije predstavljati "mrtvo slovo na papiru". Ukoliko ona nije odraz stvarnog pristupa firme i ukoliko ne služi kao orijentir u poslovanju, njenim formalnim i pisanim oblikovanjem (uključujući ugravirane ili na drugi način ispisane i na vidnom mjestu izložene Izjave o misiji) neće se postići pozitivni efekti.

Važan test za misiju kompanije je koliko dobro zadovoljava interese svih stejkholdera.⁷¹ Kvalitet misije se, dakle, može cijeniti po tome kakva realna očekivanja u pogledu rezultata stejkholderi mogu imati. To znači da, iako primarno polazi od logike da je osnovna svrha biznisa kreiranje zadovoljnih kupaca (kao jedne od kategorija iz skupa stejkholdera), prilikom kreiranja misije, ne smije se izgubiti iz vida da se kroz rezultate poslovanja preduzeća istovremeno zadovolje i ostali stejkholderi. U pitanju su vlasnici, koji očekuju višak outputa nad inputima, zaposleni, koji očekuju siguran, stabilan i dobro plaćen posao i dr. To je, možda, najbolje iskazano kroz pristup poslovnoj filozofiji koji ima svjetski poznat hotelski lanac Marriot. Njihova filozofija počiva na logici prikaznoj na narednoj slici:



Slika Broj 2: Osnov misije Marriot hotela⁷²

Pristup misiji hotelskog lanca Marriot zasnovan je na logici da (1) svi učesnici u biznisu trebaju biti zadovoljni, kao i da (2) nema uspjehnog biznisa ukoliko misija kompanije ne omogućava ostvarenje interesa stejkholdera.

⁷¹ SCHERMERHORN J., CHAPPELL D.: isto, 2000. str 91

⁷² Prilagođeno prema: KOTLER P., JAIN D., MAESINCE S., isto, str. 24

2. Strategijska vizija predstavlja dugoročnu projekciju pozicije organizacije. Ona govori o željenom mjestu i ulozi koje će organizacija zauzimati u dužem roku. To je zapravo mentalna slika mogućeg i poželjnog budućeg stanja organizacije. Strategijskom vizijom je potrebno dati odgovor na pitanje u kojem smjeru (gdje) se organizacija kreće, koju bi poziciju u dužem roku bilo poželjno ostvariti, od čega će se sastojati biznis organizacije za narednih 5 do 10 godina⁷³. Sa vizijom se obezbjeđuje most od sadašnjosti do budućnosti organizacije. Ona omogućava da se, unutar organizacije bolje razumiju akcije koje se preduzimaju danas, a čiji se efekti očekuju u srednjem ili dužem roku.

Razvoj misije i vizije i na njima oslonjene strategije, pretpostavlja da kreatori strategije imaju viziju ne samo kretanja firme, već i da razumiju u kom smjeru će se kretati grana; kakve su očekivane tehnološke trajektorije; koje su vjerovatne akcije konkurenata; kakva se dešavanja na tržištu mogu očekivati i sl.⁷⁴ Razumjevanje nevedenih pitanja, predstavlja preduslov kvalitetnog utvrđivanja vizije preduzeća. Jasno je da se apsolutno precizni i izvjesni odgovori, na prethodno postavljene dileme, teško mogu dati. Ali, oni kao takvi, nijesu ni neophodni. Ono što je svakako potrebno, jeste da se razviju kvalitetne okvirne pretpostavke, vezane za odnose među, za kompaniju značajnim, pojavama i vjerovatne i očekivane posledice dešavanja u okruženju organizacije. Poželjno je da kroz viziju provijavaju note optimizma, jer slično misiji i vizija ima ulogu motivatora. Vizija, dakle, treba biti motivirajuća i podsticajna. To, naravno, ne znači da je potrebno trasirati pravac koji preduzeće nije u stanju da slijedi ili kojim se ne može doći do cilja, već, prije svega, da se atraktivnim utvrđivanjem i predstavljanjem pozicije koja se želi ostvariti, zaposleni podstaknu da, pružajući svoj maksimum, na optimalan način omoguće uspješno kretanje firme ka budućnosti.

Prema tome, da bi se razvila strategijska vizija i misija i da bi one predstavljale kvalitetnu osnovu strategijskog upravljanja preduzećem, čime bi se i ostvarili željeni efekti njihove primjene, potrebno je:

- Na pravi način i to, prije svega, iz ugla potrošača, razumjeti i definisati motivirajuću svrhu-misiju i viziju preduzeća,
- Jasno i nedvosmisleno prenijeti viziju i misiju do svih onih koji imaju interes za poslovanje preduzeća i obezbjeđiti da ona bude osnovni input za definisanje strategije preduzeća

Da bi vizija i misija bile jasno i nedvosmisleno prenesene, potrebno je da budu na takav način i definisane. Dakle, jednostavno i jasno. Pored toga, nužno je da se iskoriste raspoloživi kanali komuniciranja da bi poruka bila prenijeta i da bi se ona u kontinuitetu ponavljala. To je najbolji način da misija i vizija postanu sastavni dio strategije, a samim tim i poslovnog razmišljanja u organizaciji.

⁷³ THOMPSON A., STRICKLAND III A. 1995, str 23

⁷⁴ SALONER G., SHEPARD A., PODOLNY J.: isto, 2001, str 28.

2.2.2.2. Ciljevi preduzeća

Za efektivno i efikasno upravljanje preduzećem kvalitetna, jasno definisana i na pravi način prenesena misija i vizija, predstavljaju potrebne, ali ne i dovoljne uslove. Naime, kao što je rečeno, misijom i vizijom se utvrđuje opšta svrha poslovanja preduzeća i poželjan pravac njegovog kretanja, a za upravljanje preduzećem, potrebno je da se oni (misija i vizija) konkretizuju u vidu ciljeva koje je neophodno ostvariti. Na taj način se zaokružuje strategijski pravac preduzeća. Potreban je, dakle, skup jasnih, dugoročnih ciljeva, kojima preduzeće teži. Oni se oslanjaju na misiju i viziju firme i predstavljaju svojevrsnu transformaciju, ideje o svrsi i pravcu kretanja firme, u mjerljive (a samim tim i provjerljive) ciljne veličine. Drugim riječima, strategijski ciljevi preduzeća omogućavaju operacionalizaciju misije i vizije preduzeća.

U kontekstu razmatranog problema vrlo je ilustrativno navesti stavove Drakera, koji ključne ciljeve organizacije vezuje za⁷⁵:

1. Marketing,
2. Inovacije,
3. Ljudske resurse,
4. Finansijske resurse,
5. Fizičke resurse,
6. Produktivnost,
7. Društvenu odgovornost i
8. Profitabilnost.

Po njegovom mišljenju ciljevi su potrebni za svaku od navedenih oblasti, jer bi u protivnom bilo koja od njih mogla biti zapostavljena. Iako su svi ciljevi važni, ipak, navedena lista ima karakter ranga, u kojem su ciljevi poredani sa aspekta značaja koji za poslovanje preduzeća imaju. To ne znači da se pojedini ciljevi mogu zanemarivati (pogotovo ne na strategijskom nivou), već da među njima postoji određena hijerarhija. Tako su, zbog značaja koji marketing ima u procesu kreiranja potrošača (kao osnovnoj svrsi poslovanja) marketing ciljevi postavljeni na prvo mjesto. Nakon njih slijede ciljevi inoviranja, bez obzira da li je inovacija vezana za stvaranje novog proizvoda, pronalazak novog načina upotrebe proizvoda ili novih načina za njegovu efikasniju proizvodnju. Uspješno poslovanje predpostavlja nabavku, korišćenje i razvoj odgovarajućih resursa: ljudskih, finansijskih i fizičkih. Pri tome je važan njihov kvantitet, kvalitet, ali i način njihove upotrebe, budući da od njih zavise i rezultati koji se mogu očekivati. Posebno su, u tom smislu, važni ciljevi produktivnosti, koji omogućavaju praćenje kvaliteta upotrebe resursa organizacije (u cjelini ili njenih dijelova), ali i poređenje organizacije sa konkurentima. Bez ciljeva produktivnosti biznis nema jasan pravac, niti se na odgovarajući način može kontrolisati.⁷⁶ Činjenica da preduzeća posluju u društvenoj sredini naglašava potrebu uvažavanja društvenih konsekvenci aktivnosti preduzeća. Iz nje proističe potreba postavljanja ciljeva društvene odgovornosti. Obzirom da od sposobnosti da se na kvalitetan način definišu i ostvare

⁷⁵ DRUCKER P.: isto, 2001, str. 30.

⁷⁶ DRUCKER P.: isto, 2001, str. 37

prethodni ciljevi, zavisi i nivo očekivanog profita, jasno je da profitni ciljevi imaju karakter izvedenog cilja (profit je praktično posledica ostvarenja prethodnih ciljeva).

Da bi se mogli koristiti za strateško upravljanje potrebno je da ciljevi budu specificirani, dakle jasno određeni i mjerljivi izabranim uporedivim veličinama. Ciljevi, takođe, trebaju biti vezani za određeni vremenski period u kojem se očekuje njihovo ostvarenje, pri čemu napominjemo, da ovi ciljevi imaju strateški karakter. Njihovim ostvarenjem se postižu efekti i realizuje strategija u dugom roku. Pri specificiranju strateških ciljeva, oni se najčešće vezuju za:

- Stepen zadovoljstva potrošača,
- Nivo reputacije među potrošačima,
- Tržišno učešće,
- Prisustvo i tržišno učešće na inostranim tržištima,
- Nivo usluga potrošačima,
- Inovacije,
- Asortiman proizvoda,
- Kvalitet proizvoda - diferenciranje,
- Razvoj ljudskih resursa,
- Razvoj tehnologije i tehnološko vodstvo,
- Finansijsko zdravlje,
- Nivo performansi/troškova u odnosu na konkurenciju,
- Društvenu odgovornost,
- Nivo profitabilnosti.

Treba konstatovati da su ovi specificirani ciljevi izvedeni iz Drakerove liste ciljeva i predstavljaju njihovu konkretizaciju. I u ovom slučaju, ciljevi vezani za tržište i potrošače su na vrhu liste, jer kao što je rečeno, od njihovog opredjeljenja i zadovoljstva zavisi opstanak i uspjeh preduzeća.

Važnost postavljanja strateških ciljeva i njihovog uključivanja u strateško upravljanje ogleda se i u tome što se njima u prvi plan (strategije) stavlja dugi rok. Naime, nijesu rijetke situacije kada menadžeri, zbog različitih motiva, uspijevaju da, iako svjesni dugoročnih negativnih posledica, na kratak rok unaprijede performanse preduzeća (prije svega finansijske). Ovakvo ponašanje, u kojem se radi profita u sadašnjem trenutku, zanemaruje, rizikuje i dovodi u pitanje budućnost preduzeća, ne može imati zeleno svjetlo u sistemu u kojem se primjenjuje koncept strateškog upravljanja.

Poželjno je da ciljevi istovremeno budu izazovni i ostvarivi. To znači da se pri njihovom formulisanju mora voditi računa o tome koji nivo rezultata je organizacija sposobna da ostvari, uzimajući u obzir stanje u okruženju, grani i konkurentske uslove.⁷⁷ Ciljevi se postavljaju kako za organizaciju u cjelini, tako i za njene pojedine organizacione djelove - cjeline. Ciljevi organizacije kao cjeline su ciljevi na kojima

⁷⁷ THOMPSON A., STRICKLAND III A.: isto, 1995, str 34

počiva korporativna strategija. Iz njih su izvedeni ciljevi za pojedine organizacione djelove. Ciljevi organizacionih cjelina moraju biti postavljeni tako da budu u funkciji ostvarenja ciljeva organizacije.

2.2.3. Formulisanje strategije

Misija, vizija i ciljevi preduzeća predstavljaju polazište za formulisanje strategije. Drugim riječima, strategija se oslanja na utvrđeni strategijski pravac, konkretizovan kroz misiju, viziju i strategijske ciljeve. Ako ciljeve shvatimo kao nešto čemu menadžment preduzeća teži, strategija predstavlja način za ostvarivanje ciljeva. Strategija se odnosi na donošenje ključnih odluka koje utiču na dugoročno kretanje biznisa.⁷⁸ Njom se, polazeći od misije, vizije i ciljeva, koji se žele ostvariti, preciziraju pravci kojih se treba pridržavati u njihovom ostvarenju. Prema tome, strategijom se daje odgovor na pitanje *kako ostvariti misiju i ciljeve organizacije, odnosno kako iz mjesta na kojem se sad nalazi, dovesti preduzeće do pozicije na koju želi stići*. Iz navedenog logično slijedi da je strategija način ostvarenja postavljenih ciljeva. Strategija kao dokument "prenesen" na papir, sadrži jasno određenje:

1. Tržišta i tržišnih segmenata ka kojem će biti usmjerena ponuda preduzeća,
2. Načina ostvarenja konkurentske prednosti,
3. Pozicioniranja,
4. Asortimana proizvoda i usluga koji će se ponuditi,
5. Kanala prodaje koji će se koristiti,
6. Načina finansiranja poduhvata,
7. Tržišnih, profitnih i drugih ciljeva...

Na taj način se, zapravo, određuje ka kojim će potrebama izabranih potrošača biti usmjerena ponuda preduzeća, kako će preduzeće konkurisati, na čemu, odnosno na kojim sposobnostima će se zasnovati konkurentska snaga preduzeća itd. Strategija time postaje polazište za sve akcije u preduzeću. Samim tim, ona mora biti "prenijeta" do svakog pojedinca u organizaciji, jer u racionalno organizovanim sistemima svaki zaposleni ima zadatak(ke), čijim kvalitetnim ostvarenjem doprinosi efikasnoj implementaciji izabrane (jedne ili više) strategije.

Strategijom se želi postići sklad između organizacije i okruženja. Naime, kao što je navedeno u dosadašnjem izlaganju, već prilikom definicije misije, vizije i ciljeva, kao polaznih elemenata strategije vodi se računa o okruženju i poziciji organizacije u njemu. U tom kontekstu se procjenjuju i sposobnosti organizacije da odgovori zahtjevima misije i postavljenim ciljevima. Kroz proces razvoja strategije, dodatno se analizira odnos preduzeća sa okruženjem. Cilj je da se pronađe odgovarajući način za uspostavljanje optimalne veze između preduzeća i okruženja, a koja će omogućiti efikasno ostvarenje postavljenih ciljeva.

⁷⁸ DRUMMOND G., ENSOR J.: isto, 2001, str. 2

Strategijske odluke se mogu donositi na nivou organizacije kao cjeline, na nivou njenih poslovnih jedinica i na nivou pojedinih funkcionalnih cjelina u organizaciji. Na toj osnovi uočavamo i ističemo razliku između:

1. Korporativne strategije,
2. Poslovne strategije i
3. Funkcionalne strategije

1. Korporativna strategija predstavlja strategiju korporacije kao složene organizacione cjeline. Korporacija, dakle, predstavlja složeni, poslovno diverzifikovani organizacioni sistem, koji se sastoji od više strateških poslovnih jedinica. Strategijom, definisanom na nivou korporacije, potrebno je odrediti strateški pravac organizacije kao cjeline. Da bi se to postiglo, neophodno je upravljati ukupnim portfoliom kompanije, odnosno određivati poziciju strateških poslovnih jedinica. Pri tome se, polazeći od misije, vizije i strateških ciljeva kompanije, uzima u obzir postojeća tržišna pozicija pojedinih poslovnih jedinica, analizira njihov značaj i uticaj na ukupno poslovanje preduzeća, sinergija koja se među njima ostvaruje i doprinos strateških poslovnih jedinica za unapređenje konkurentne pozicije kompanije. Opredjeljivanje iznosa investicija u pojedine strateške poslovne jedinice takođe spada u djelokrug korporativne strategije. Korporativna strategija treba da obezbjedi efektivno i efikasno izvršenje tri ključna zadatka vezana za⁷⁹:

- I. Izbor na kojim proizvod/tržištima pojedina poslovna jedinica treba da nastupa. Odluka se primarno donosi na osnovu analize stepena u kojem su sposobnosti korporacije i poslovne jedinice kompatibilne sa onim koje su potrebne za uspjeh na određenom proizvod/tržištu. Za svaku stratešku poslovnu jedinicu se postavljaju ciljevi, koje ona na datom proizvod/tržištu treba da ostvari;
- II. Utvrđivanje i obezbjeđenje potrebnih resursa koji su nužni da bi poslovne jedinice na optimalan način ostvarile postavljene ciljeve. Strategijom je, naravno, potrebno odrediti i načine dolaska do resursa. Naime, korporacija se može opredjeliti da koristi resurse koje posjeduje, da izvrši nabavku potrebnih resursa ili da stekne mogućnost korišćenja određenih resursa na osnovu partnerstva - alijanse ili na neki sličan način.
- III. Kontrolu koja uključuje i postavljanje i održavanje korporativne strukture i sistema da se izbjegne pojava internih neefikasnosti u korporaciji i obezbjedi visok nivo integracije, fokusa, kao i motivacije strateških poslovnih jedinica. To je optimalan put za ostvarenje željenog nivoa performansi kompanije.

2. Poslovna strategija predstavlja strategiju pojedinačnih strateških poslovnih jedinica. U preduzećima, koje nemaju posebne strateške poslovne jedinice, poslovna strategija je istovremeno i korporativna strategija. Poslovna strategija proizilazi iz korporativne misije, vizije, ciljeva i strategije. Zadatak poslovnih jedinica je da daju svoj doprinos ostvarenju ciljeva i poboljšanju tržišne pozicije organizacije. Poslovna

⁷⁹ BOWMAN C., FAULKNER D.: *Competitive and Corporate Strategy*, IRWIN, 1997. str.7

strategija je usmjerena ka ostvarivanju konkurentne prednosti poslovne jedinice. Upravo iz tog razloga, poslovnom strategijom je potrebno⁸⁰:

- I. Procijeniti na kojem ciljnom tržišnom segmentu poslovna jedinica ima najviše šansi za uspjeh,
- II. Odrediti i razviti proizvod, prateću uslugu i ostale elemente ponude koji će privući potrošače, čime će se
- III. Ostvariti prednost u odnosu na konkurente i umanjiti prostor za njihove manevarske aktivnosti.

Prema tome, poslovnom strategijom se posebna pažnja posvećuje utvrđivanju i razvoju ključnih konkurentskih prednosti poslovne jedinice.

3. *Funkcionalna strategija* je vezana za pojedine funkcionalne oblasti poslovanja - poslovne funkcije (marketing, proizvodnja, I&R i sl.). Funkcionalnu strategiju je potrebno razvijati za svaku poslovnu funkciju koja ima strateški značaj za kompaniju. Funkcionalne strategije proizilaze iz korporativne i poslovne strategije. Strategijama pojedinih poslovnih funkcija podržavaju se poslovne i korporativna strategija. Na taj način se obezbjeđuje da svaka poslovna funkcija da svoj doprinos ostvarenju ukupne strategije preduzeća.

4. Pored ove, u literaturi uobičajene podjele strategija, u određenim slučajevima se može posebno posmatrati i operativna strategija kao "najniži" strateški nivo.⁸¹ Ovaj nivo strategije se srijeće kod većih organizacionih sistema, u kojima postoji potreba za strateškim upravljanjem pojedinim proizvodnim pogonima ili pojedinim elementima funkcionalne strategije (npr. marketing strategije prema specifičnim tržištima, propagandnim kampanjama...) i sl. U tom smislu se razvijaju strategije koje omogućavaju odvijanje svakodnevnih poslovnih aktivnosti koje imaju strateški značaj.

Osnovni faktori koji utiču na razvoj strategije jesu tržišni, širi ekonomski faktori, sociološki (posebno pitanja kulture i osnovnih društvenih vrijednosti), politički, ekološki, zakonodavno-pravni, kao i faktori koji se odnose na karakteristike grane, opasnosti i šanse koje dolaze iz okruženja, snage, slabosti i konkurentne sposobnosti organizacije. Jedan broj autora poseban značaj pridaje i karakteristikama menadžera koji učestvuju u razvoju strategije⁸². Prilikom razvoja strategije posebna pažnja se posvećuje navedenim faktorima, jer, da bi bila ostvariva, strategija mora biti usklađena sa njima.

Nezavisno od oblika i obuhvatnosti, za definisanje strategije nužno je poznavati konkurente i stepen rivaliteta koji postoji na tržištu. Od njega će zavisiti ukupne i pojedinačne performanse preduzeća. Šanse koje se javljaju na tržištu trebaju biti pravovremeno uočene. Samo tako ih je kroz adekvatnu strategiju moguće iskoristiti.

⁸⁰ Prema: THOMPSON A., STRICKLAND III A.: Isto, 1995, str.42

⁸¹ Prema: THOMPSON A., STRICKLAND III A.: Isto, 1995, str. 37

⁸² Opširnije: THOMPSON A., STRICKLAND III A.: isto, 1995, str 49

Sličan pristup treba imati prema opasnostima koje vrebaju iz okruženja. U tom kontekstu, poseban značaj se pridaje eventualnim promjenama u potrebama i zahtjevima potrošača kao i načinu njihovog ponašanja. Strategija, takođe treba omogućiti da, što je moguće više, dođu do izražaja jake strane preduzeća, a da se slabosti eliminišu ili da se umanju (po mogućnosti neutrališe) njihov uticaj.

2.2.4. Implementacija strategije

Kada je utvrđena misija, vizija, strateški ciljevi preduzeća i formulisana strategija, čime je definisan strateški plan, kao osnovna pretpostavka strateškog upravljanja, pristupa se njegovom izvršenju, odnosno implementaciji strategije. Ciljeve koji, kao element strategije, postoje na papiru, potrebno je pretvoriti u konkretne akcije. A za to su potrebni odgovarajući resursi i organizacija, kao i vrijeme u kojem će se ona realizovati. Prilikom razvoja strategije, vodilo se računa kako o eksternim faktorima, tako i o internim karakteristikama organizacije na koju se strategija odnosi. Resursi i organizacija predstavljaju inpute za strategiju, ali se ne smiju doživljavati kao bezuslovni limiti njene primjene. Naime, organizacija se može promijeniti i prilagoditi strategiji. Uz to, do potrebnih, a za realizaciju strategije nedostajućih resursa, se može doći na različite načine. Neki od njih čak i ne iziskuju direktne finansijske izdatke, jer resurse nije nužno posjedovati, već je dovoljno da organizacija ima mogućnost da ih koristi. Prema tome, implementacijom strategije je potrebno:⁸³

- Izgraditi organizaciju koja je sposobna da uspješno “iznese” prihvaćenu strategiju,
- Odrediti budžete kojim će se omogućiti obezbjeđivanje i korišćenje resursa, odnosno njihovo transformisanje u aktivnosti potrebne za izvršenje strategije,
- Razviti politike koje podržavaju strategiju,
- Motivisati, i po potrebi, dodatno obučiti zaposlene da na najefikasniji način ostvare postavljene ciljeve,
- Obezbjediti sistem nagrada povezanih sa kvalitetom izvršenja strategije,
- Stvoriti organizacionu kulturu i klimu koja će djelovati podsticajno na uspješnu primjenu strategije,
- Ugraditi interne sisteme za podršku zaposlenima u njihovim svakodnevnim aktivnostima,
- Koristiti najbolja iskustva i programe radi obezbjeđenja stalnih poboljšanja rezultata,
- Unapređivati izvršenje strategije kroz efikasno interno usmjeravanje - vođenje.

Strategija preduzeća nije jednom za uvijek data. Naime, promjene okruženja (internog i eksternog) u kojem preduzeće posluje nužno nameću potrebu prilagođavanja strategije novim okolnostima. Dakle, dinamičnost uslova u kojima preduzeće posluje, dovode do toga da se kroz proces strateškog menadžmenta prati, odnosno istražuje

⁸³ THOMPSON A., STRICKLAND III A.: isto, 1995, str 11

interno i eksterno okruženje, da bi se na vrijeme uočile promjene i po potrebi predložile promjene strategije. Iako interno okruženje može nametati potrebu promjene (prilagođavanja) strategije, često mu se ne pridaje dovoljno značaja. Ovo je posebno izraženo u našim uslovima, kada se pojedini elementi internog okruženja (motivacija na primjer) u velikoj mjeri zapostavljaju. Po pravilu se u procesu prilagođavanja strategije više pažnje posvećuje eksternom okruženju i promjenama u njemu. U tom kontekstu poseban značaj imaju uočene promjene u ponašanju potrošača, kao i promjene u pogledu intenziteta i načina djelovanja konkurencije.

Pored toga, dugoročni karakter strategije, kao i njen značaj, nameću potrebu stalnog nadgledanja i preispitivanja rezultata, koji se izabranom strategijom ostvaruju, odnosno njene efektivnosti i efikasnosti. Evaluacija strategije, na taj način, predstavlja nezaobilazni elemenat strategijskog menadžmenta. Evaluacijom se mogu uočiti potrebe za korekcijom. One se nameću zbog neadekvatne strategije, ali i zbog njenog neodgovarajućeg izvršenja. U svakom slučaju potrebno je vršiti evaluaciju strategije, pratiti dešavanja u okruženju (sa posebnim naglaskom na za organizaciju značajne promjene) i u skladu sa tim predlagati eventualne korektivne akcije.

Evaluacijom strategije je potrebno utvrditi da li ona ispunjava sledeće kriterijume⁸⁴:

1. Konzistentnosti ciljeva i politika, što omogućava "nevidljivu i nečujnu" koordinaciju aktivnosti u preduzeću, koja može biti efikasnija od nekih formalizovanih i institucionalizovanih mehanizama.
2. Usklađenosti, u smislu prilagođenosti strategije situaciji u okruženju, pri čemu je istovremeno potrebno voditi računa i o konkurenciji.
3. Ostvarenja održive konkurentske prednosti (bez obzira da li se radi o unapređenju konkurentske pozicije ili njenom zadržavanju). Posebno je značajna dugoročna održivost prednosti.
4. Primjenljivosti - odnosno da li je organizacija sposobna da odgovori zahtjevima strategije, da li je ona prihvaćena od zaposlenih i da li su oni motivisani da je izvrše.

Važno je napomenuti da se evaluacija može vrši kako prilikom razvoja-formulisanja strategije, tako i u toku njenog sprovođenja. Strategija koja ne ispuni neke od postavljenih zahtjeva treba se detaljno preispitati i izabrati nova.

2.3. Strategija kao polazna osnova za upravljanje preduzećem

Zbog nesumnjivog značaja koji strategiji pripada u procesu strategijskog menadžmenta⁸⁵ smatramo neophodnim posvetiti joj posebnu pažnju.

⁸⁴ Prema: MINTZBERG H., QUINN J.B.: isto, 1996, str. 56-57

⁸⁵ Ona istovremeno predstavlja i putokaz i način, odnosno sredstvo upravljanja preduzećem

Brojne su i različite definicije pojma "strategija". Neke od njih polaze od najranije upotrebe ove riječi, vezujući je za ratove iz doba Stare Grčke. Prema pojedinim autorima, u početku se ovaj termin koristio da označi ulogu generala koji komanduje armijom (strategos), da bi se kasnije upotrebljavao da označi korišćenje snaga da bi se pobijedio protivnik i da bi se kreirao jedinstveni sistem upravljanja⁸⁶.

Želeći da istovremeno iskaže obuhvat i ulogu strategije Quinn ističe da strategija predstavlja obrazac ili plan koji integriše glavne ciljeve, politike i redosled akcija (programe) organizacije u kohezionu cjelinu.⁸⁷ Quinn, dakle, u prvi plan ističe ciljeve, politike i redosled akcija. Interesantno je da on o strategiji govori i kao o planu ili obrascu ponašanja.

Navedeni pristup polazi od toga da u svakoj organizaciji postoji čitav niz ciljeva koji se žele ostvariti. Međutim, samo jedan dio njih ima dugoročan, strateški karakter. Oni, kao takvi, određuju pravac organizacije. Samim tim, strateški ili dugoročni ciljevi predstavljaju sastavni dio strategije.

Politike predstavljaju generalni okvir kojim se postavljaju pravila ponašanja u organizaciji. To je prostor u kojem postoji sloboda donošenja odluka i preduzimanja akcija. Politike usmjeravaju razmišljanje menadžera kada treba donijeti neku odluku. Politike koje se odnose na ključne aspekte poslovanja organizacije predstavljaju strateške politike.

Programima se specificira redosled akcija da se ostvare postavljeni ciljevi. Programi pomažu da se organizacija usmjeri ka zadatim ciljevima i da se kroz utvrđivanje redosleda akcija obezbjedi da organizacija zaista ostvari željene ciljeve.

Strategija se priprema prije nego što se preduzme akcija na koje se odnosi. Ona se razvija i primjenjuje svjesno i svrshodno.⁸⁸ Na sličan, doduše nešto elaboriraniji, način, strategiju definišu Weinrich i Koontz. Strategija se odnosi na određivanje svrhe (ili misije) i osnovnih dugoročnih ciljeva preduzeća, usvajanje pravaca akcije i alociranje resursa nužnih za njihovo ostvarenje.⁸⁹

Za strategiju je, dakle, bitno da postoji prepoznata misija, odnosno cilj ka kojem se zajednički poduhvat (preduzeća) želi usmjeriti. Pored toga, potrebno je da postoji okvir u kojem će se odvijati kretanje organizacije, a što se utvrđuje politikom. Na kraju, neophodno je postojanje programa koji govori o tome kako će se, korišćenjem resursa, doći do postavljenog cilja.

Mintzberger u definisanju strategije polazi od različitih pristupa, koji se, u odnosu prema strategiji, javljaju u teoriji i praksi. U skladu sa tim, on razvija koncept 5

⁸⁶ Prema: MINTZBERG H., QUINN J.B.:isto, 1996, str. 2

⁸⁷ Prema: MINTZBERG H., QUINN J.B. 1996, str. 3

⁸⁸ Prema: MINTZBERG H., QUINN J.B. 1996, str. 10

⁸⁹ Prema: WEHRICH H., KOONTZ H.: Menadžment, MATE, Zagreb, 1998. str. 169

P (od početnih slova engleskih riječi). Prema ovom pristupu strategiju je moguće sagledati kao:

- Plan akcija (eng. Plan),
- Posao ili Zanat, odnosno vještina obavljanja specifičnog posla (eng. Ploy)
- Obrazac ili Šema ponašanja (eng. Pattern),
- Pozicija koja se želi zauzeti (eng. Position) i kao
- Perspektivu - buduća dešavanja (eng. Perspective).

On ukazuje na međusobnu vezu i mogućnosti integracije ovih pet pogleda na strategiju, koje ćemo, zbog izuzetnog značaja dalje razmotriti u nastavku izlaganja.⁹⁰

Strategija predstavlja plan, odnosno unaprijed utvrđeni pravac akcija. Brojne definicije strategiju izjednačavaju sa planskom akcijom dugoročnog karaktera. Naime, velik dio vremena top menadžmenta se upravo troši na pronalaženju najboljeg plana za akcije koji će usmjeravati preduzeće u dužem vremenskom periodu. Kao takav on može biti usmjeren ka obeshrabrivanju protivnika da učini određeni, za preduzeće, neželjeni potez. Upravo zbog toga, strategija predstavlja i umijeće obavljanja specifičnog posla, bolje u odnosu na konkurente. Strategija je istovremeno i svojevrsan obrazac poželjnog i očekivanog ponašanja organizacije i zaposlenih. Samim tim, jasno je, da ona služi i kao sredstvo usmjeravanja aktivnosti pojedinačnih članova kolektiva. Strategija može nastati na osnovu uspjeha prethodnih akcija koje su se pretvorile u obrazac ponašanja koji je postao strategija firme. Ona samim tim može postojati i bez plana, odnosno ona može nastati kao rezultat (ne)adekvatno realizovane strategije⁹¹. Drugim riječima, top menadžment preduzeća će težiti da u budućnosti ponovi uspješne akcije, a izbjegne one koje nijesu dale željene rezultate. Na taj način, ponavljanjem onih pravaca aktivnosti koji su vodili ostvarenju poslovnog uspjeha, preduzeća stvaraju svojevrsan obrazac ponašanja.

Strategija se može shvatiti i kao određivanje mjesta organizacije u okruženju. Njome se, naime, uspostavlja sklad između okruženja i organizacije, bez obzira da li strategija orijentiše preduzeće da porazi konkurente ili da sa njima sarađuje. Strategija predstavlja pogled organizacije u daljinu, koji je zajednički za članove kolektiva. Samim tim strategija obuhvata način na koji organizacija percipira sebe i svijet oko sebe. To je ono što organizacija jeste. Shvaćena na taj način, strategija za organizaciju, predstavlja isto što i ličnost za pojedinca.⁹² Svi ovi elementi su međusobno kompatibilni i ne isključuju se.

Da bi koristila u donošenju odluka i dala pozitivne rezultate, strategija, pored 1) misije, 2) vizije i 3) strategijskih ciljeva, mora sadržati i jasno viđenje konkurentske prednosti koju će organizacije steći i održavati.⁹³ Strategija treba da pruži jasnu osnovnu logiku o tome, što je to, što preduzeću omogućava da ostvari konkurentsku prednost u okruženju u kojem je odlučilo da nastupa. To, drugim riječima, znači da je

⁹⁰ Opširnije: MINTZBERG H., QUINN J.B. 1996, str. 10-17

⁹¹ MINTZBERG H., QUINN J.B. 1996, str. 11

⁹² MINTZBERG H., QUINN J.B. 1996, str. 14

⁹³ SALONER G., SHEPARD A., PODOLNY J.: isto, 2001, str 19-20

potrebno identifikovati ključne kompetencije organizacije, koje će voditi ostvarenju održive prednosti.

Konkurentska prednost predstavlja suštinski značajnu komponentu strategije. Njome se utvrđuje kako će se, u okviru definisane misije i vizije, ostvariti dugoročni ciljevi kompanije. Firma mora računati na konkurente i razmišljati o tome kako će se sa njima takmičiti. U tom takmičenju, važno je da firma posjeduje održivu konkurentsku prednost, bez obzira na čemu je ona zasnovana. Naime, postoje brojni izvori konkurentske prednosti. Najšire posmatrano, to mogu biti niži troškovi, diferenciranost proizvoda (kroz kvalitet, dizajn, bolju uslugu, inovativnost i sl), posvećenost i bolja prilagođenost izabranom ciljnom segmentu. U suštini, konkurentska prednost znači ili da firma može proizvesti proizvod koji za porošače ima veću vrijednost od onoga koju imaju proizvodi konkurencije ili da isti proizvod mogu proizvesti po nižim troškovima u odnosu na konkurenciju.

Strategija mora imati jasnu i zaokruženu internu logiku. Ona objašnjava zašto odabrana kombinacija misije, ciljeva i konkurentske prednosti koja se želi ostvariti ima uslove za uspjeh. Osim navedenog, ona mora biti konzistentna u svim njenim elementima, što omogućava fokusiranje organizacije ka ostvarenju ciljeva.

Strategija preduzeća predstavlja, dakle, obrazac za donošenje odluka u kompaniji. Strategija inkorporira svrhu-misiju i ciljeve preduzeća. Strategijom se razvijaju glavne politike i planovi za ostvarenje postavljenih ciljeva i samim tim, definiše smjer koji će u poslovanju organizacija da slijedi, oblik organizacije koji će omogućiti i olakšati to kretanje i priroda ekonomskih doprinosa koji će se obezbjediti svim nosiocima interesa u preduzeću, potrošačima, i zajednici u cjelini⁹⁴. Da bi se to ostvarilo, potrebno je da se data strategija i njen razvoj baziraju na uspostavljanju sklada između okruženja, shvaćenog na najširi način i preduzeća.

⁹⁴ Prema: MINTZBERG H., QUINN J.B.: isto, 1996, str.



3. Marketing i strategijsko upravljanje

Postoji relativno visok stepen saglasnosti u literaturi oko stava da je osnovni cilj marketinga usmjeravanje ukupnih aktivnosti preduzeća ka potrošačima, njihovim potrebama i zahtjevima, odnosno da potrošače stavi u fokus ukupnog poslovnog razmišljanja i aktivnosti preduzeća. Ovakav pristup se “provlači” kroz značajan broj definicija marketinga. Iz njih se jasno vidi da autori marketing posmatraju kao značajan element strategije, direktno ga povezujući sa strategijskim upravljanjem preduzećem. Radi ilustracije saopštenog stava, u nastavku izlaganja navodimo neke od njih.

Institut za marketing Velike Britanije, definiše marketing kao menadžment proces odgovoran za profitabilno usklađivanje resursa sa mogućnostima tržišta, kroz identifikovanje, anticipiranje, uticanje i zadovoljenje tražnje potrošača.⁹⁵ Na ovaj način marketing, ne samo što se direktno vezuje za menadžment, već mu se, takođe direktno, opredjeljuje strategijska uloga usklađivanja resursa organizacije sa tržišnim mogućnostima. Marketing je, prema ovoj definiciji, odgovoran za profitabilnost koja se ostvaruje kroz prilagođavanje tržištu i potrošačima i uticaj na tražnju.

Jedan od nesumnjivih autoriteta u marketingu Filip Kotler, marketing definiše kao društveni i menadžerski proces, putem kojeg pojedinci i grupe, dobijaju ono što im je potrebno i ono što žele, kroz, kreiranje i razmjenu proizvoda i vrijednosti sa drugima⁹⁶. Naglasak u ovoj definiciji (za razliku od njegovih prethodnih definicija marketinga) je na tome da se marketing više sagledava kao proces (i to upravljački), a ne kao funkcionalna cjelina, odnosno dio preduzeća. Marketing ima interaktivni karakter, jer pojedinci i grupe kroz interakciju, koja u sebi nosi i prilagođavanje, dobijaju ono što im je potrebno i što žele.

Na kraju ovog kratkog osvrtu, dajemo i definiciju Kristijana Gronrosa, koji, kao ključne zadatke realno postavljene pred marketing, smatra: uspostavljanje, održavanje i unapređenje dugoročnih, profitabilnih, partnerskih odnosa sa potrošačima, radi ostvarenja ciljeva svih involviranih strana. To se, dodaje on, može ostvariti samo kroz uzajamnu razmjenu i poštovanje - ispunjenje preuzetih obaveza.⁹⁷ Suština njegovog doprinosa se ogleda u stavljanju težišta na partnerski odnos koji se kreira sa potrošačima i na njegov dugoročan značaj za poslovni uspjeh preduzeća. Smatramo da bi uključivanje u navedenu definiciju i ostalih stakeholderima, doprinijelo njenom kvalitetu. Gronros, kroz unošenje značaja koji ima ispunjenje preuzetih obaveza, jasno ukazuje na ulogu koju, u formiranju dugoročnih, obostrano korisnih odnosa, ima povjerenje.

⁹⁵ Prema: <http://www.cim.co.uk/cim/ser/html/infQuiGlo.cfm?letter=M>

⁹⁶ KOTLER P., ARMSTRONG G.: *Principles of Marketing*, fifth edition, Pentice Hall 1991, str.5; Kotler ovu definiciju zadržava i u novijim izdanjima: npr: KOTLER P., BOWEN J., MAKENS J.: *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice-Hall, 1998, str. 12

⁹⁷ Prema: <http://www.churcher.com/FOSM/foundations-of-senior-management-9488.htm>

Upravo iz navedenih pristupa marketingu, crpimo logiku koju ćemo, vezano za mjesto i ulogu koju marketing ima u upravljanju preduzećem, koristiti u ovom radu:

1. Uloga i značaj marketinga će se posmatrati, prije svega, sa stanovišta marketinga kao procesa, a ne kroz ulogu koju marketing odjeljenje, sektor ili služba imaju u preduzeću;
2. Marketing usmjerava ukupne aktivnosti preduzeća ka fokusiranju i uspostavljanju dugoročnih, partnerskih odnosa sa potrošačima;
3. Marketing ima dugoročan, odnosno strateški karakter i značaj;
4. Marketing predstavlja svojvrstan interface, odnosno sponu ili vezu preduzeća sa okruženjem, jer omogućava da se usklade resursi i sposobnosti koje preduzeće koristi sa okruženjem.

Uloga spona koju marketing ima ne odnosi se samo na potrošače, već i na ostale entitete sa kojima preduzeće uspostavlja odnose: dobavljače, posrednike, ali i konkurente kao i sve ostale organizacije koje imaju određeni značaj za preduzeće i njegovo poslovanje. Upravo zbog toga je i njegova uloga sveobuhvatna. Marketing, kao proces obezbjeđuje interakciju preduzeća sa okruženjem, razvijajući svijest o potrebi i značaju uspostavljanja dugoročnih i obostrano korisnih odnosa razmjene sa okruženjem.

3.1. Mjesto i uloga marketinga u strateškom upravljanju

Strateški menadžment predstavlja proces, kojim se utvrđuje strateški pravac organizacije i formuliše i primjenjuje strategija preduzeća. Prihvatajući ovu logiku, mjesto i značaj marketinga u strateškom upravljanju, prikazaćemo na osnovu uloge koju marketing "obavlja" u:

1. određivanju strateškog pravca (definisanju misije, vizije i ciljeva poslovanja),
i
2. razvoju i primjeni strategije.

3.1.1. Uloga marketinga u određivanju strateškog pravca preduzeća

Jedan od najvećih autoriteta iz oblasti menadžmenta⁹⁸, Piter Draker, jasno je uočio i definisao značaj marketinga u određivanju svrhe, odnosno misije preduzeća. On svoj stav o ulozi i značaju orijentacije preduzeća ka potrošačima kristalno jasno iznosi kada govori o misiji preduzeća, konstatujući da postoji samo jedna važeća definicija svrhe poslovanja: kreiranje potrošača.⁹⁹ Drucker veoma jasno ukazuje da potrebe potrošača predstavljaju osnovu za djelovanje preduzeća. Preduzeća treba da otkriju način kako da potrebe pretvore u efektivnu tražnju. Upravo zbog toga, u definisanju biznisa, odnosno misije preduzeća, treba poći od potrošača i potreba koje proizvod

⁹⁸ Ali i preduzetništva, marketinga i biznisa uopšte

⁹⁹ DRUCKER P.: *The Essential Drucker*, Harper Business, 2001, str. 20

zadovoljava. Pri tome, nužno je sagledati što potrošači očekuju od proizvoda, odnosno u čemu oni vide vrijednost koju im proizvod pruža.

Polazna tačka u definisanju svrhe i misije biznisa je, dakle, potrošač, pa samim tim, informacije i znanja o potrošačima predstavljaju neophodan input za definisanje svrhe poslovanja odnosno vizije preduzeća. Kako je zadatak marketinga da preduzeće usmjeri ka potrošačima, njegov značaj za utvrđivanje strategijskog pravca (misije, vizije i ciljeva) proističe iz najmanje dva osnova:

1. Marketing treba da obezbjedi informacije o tržištu, potrošačima, njihovim potrebama i zahtjevima, konkurenciji i ostalim elementima okruženja, kao podlogu za bolje sagledavanje optimalnog strategijskog pravca za preduzeće;
2. Marketing, kao generalna filozofija poslovanja, kojoj su potrošači na prvom mjestu, treba da prožima preduzeće, što je potrebno da dođe do izražaja i kroz odabrani strategijski pravac. Upravo zbog toga, pomoć marketinga se ogleda u usmjeravanju (izboru) strategijskog pravca. U izvršavanju te uloge, marketing polazi od potrošača, kako bi se i kroz strategijski pravac (misiju, viziju i ciljeve) obezbjedilo da stvaranje isporuka vrijednosti i zadovoljstva za potrošače, postanu posao svih zaposlenih u organizaciji.

Prema tome, marketing, prije svega, treba da pomogne da orijentacija (fokusiranje) ka tržištu i potrošačima postane u organizaciji široko prihvaćena osnova poslovne strategije.

Navedenu ulogu marketing ostvaruje kroz pružanje odgovora na fundamentalna pitanja, koja predstavljaju osnovu za definisanje misije, kao i strategije preduzeća:¹⁰⁰

1. Ko su (i ko mogu biti) potrošači preduzeća?
2. Što potrošači kupuju?¹⁰¹
3. Gdje se nalaze, gdje i kada potrošači kupuju?
4. Koje su promjene prepoznatljive u okruženju, a da mogu imati uticaja na svrhu, misiju i ciljeve poslovanja?
5. Da li kod postojećih potrošača postoje potrebe koje su neadekvatno zadovoljene aktuelnom ponudom preduzeća?

1. Dajući odgovore prije svega na prvo, ali i na ostala navedena pitanja, marketing treba da ima u vidu da postoji više različitih kategorija potrošača - klijenata preduzeća. Za preduzeća koja, na primjer, proizvode finalne proizvode široke potrošnje, na prvom mjestu su, svakako, finalni potrošači čije se potrebe nastoje zadovoljiti. Od stepena zadovoljstva (ili nezadovoljstva) potrošača koji su probali i/ili koriste proizvode preduzeća u velikoj mjeri će zavisiati kako njihovo opredjeljenje prema narednim kupovinama, tako i stavovi svih potrošača na koje oni imaju određeni uticaj. Međutim, ne smije se zaboraviti činjenica da na uspjeh preduzeća utiču i oni pojedinci koji nijesu direktni konzumenti njegovih proizvoda. U tu kategoriju spadaju svi oni entiteti čije

¹⁰⁰ Prilagođeno prema: DRUCKER P.: isto, 2001, str. 24-27

¹⁰¹ Navedeno pitanje bi, pojašnjenja radi, trebalo dopuniti, čini se ne manje značajnim pitanjem: Što za potrošače predstavlja vrijednost, kojim se jasnije ukazuje na značaj ponude proizvoda koji za potrošače ima superiornu vrijednost u odnosu na konkurenciju.

opredjeljenje može uticati na nivo realizacije, a samim tim i uspjeh preduzeća. To mogu biti posrednici u prodaji, ali isto tako i neki naredni potrošači u lancu potrošnje. Kao ilustraciju, navodimo primjer proizvođača motora za putničke avione. Naime, nivo realizacije koju oni ostvaruju ne mora zavisiti isključivo od opredjeljenja njihovih direktnih kupaca - proizvođača aviona - koji naručuju, kupuju i u avion koji proizvode ugrađuju motore. Na njega, često i opredjeljujuće, mogu uticati odluke kupaca proizvoda za koje se proizvod preduzeća koristi kao input. U ovom konkretnom primeru, velik značaj u opredjeljenju proizvođača aviona za kupovinu motora, imaju stavovi avio-prevoznika koji kupuju avione. Pri tome se ne smije zaboraviti da i odluka avio prevoznika može biti pod uticajem krajnjih korisnika usluge avio prevoza (putnika) i njihove potrebe za što jeftinijim ili pak što bržim prevozom. Preduzeće, dakle, mora nastojati da prilikom definisanja misije, ali i ciljeva kao i strategije, vodi računa o krajnjoj namjeni proizvoda i svim ovim kategorijama potrošača čije opredjeljenje, direktno ili indirektno, utiče na nivo ostvarene realizacije. U svakom slučaju, input za definisanje misije trebaju biti potrebe onih potrošača od čijeg opredjeljenja zavisi opstanak i uspjeh preduzeća. Zato je potrebno znati ne samo ko su oni, već i sve relevantne informacije u vezi aktuelne i potencijalne potrošnje.

2. Pored razumjevanja ko su potrošači preduzeća, potrebno je znati što oni kupuju. Na ovaj način definisano pitanje afirmiše pristup da se u prvi plan stavi potreba koju upotrebom proizvoda potrošači zadovoljavaju, a ne logika da se misija definiše sa stanovišta proizvoda koji se nude tržištu. Ovakav pristup olakšava i da se bolje razumije i uoči ko su najdirektniji konkurenti preduzeća. Naime, veći je stepen konkurencije između proizvođača potpuno različitih proizvoda koji su namijenjeni zadovoljenju iste potrebe (konkurencija između proizvođača skupocjenih satova, opreme za golf ili jedrenje i proizvođača vrhunskog nakita), nego što je konkurencija unutar pojedine kategorije po svojoj suštini istih proizvoda, koji su namijenjeni zadovoljenju različitih potreba (proizvođač vrhunskih na primjer ROLEX satova, praktično ne osjeća konkurenciju od proizvođača satova usmjerenih ka potrošačima kojima je bitno da im sat pokaže tačno vrijeme - TIMEX). Za definisanje strategijskog pravca, ali i razvoj strategije, važno je, dakle, dobiti odgovor na pitanje što potrošači očekuju od proizvoda, odnosno što oni smatraju vrijednim pri donošenju odluke o kupovini.

3. Odgovori na pitanja gdje se potrošači nalaze i gdje obavljaju kupovine, važni su sa aspekta geografskog pozicioniranja biznisa. Ovaj aspekt je bitan jer, u određenim situacijama, može postati i svojevrsan, specifičan, oblik ostvarenja povoljne konkurentske pozicije (primjer velikih trgovinskih centara u prigradskim naseljima, to odbro ilustruje). Na taj način odgovor na navedeno pitanje može biti značajan input za utvrđivanje strategijskog pravca preduzeća. Ovom se mogu dodati i odgovori na pitanje kada potrošači kupuju. I u ovom slučaju primjenjuje se ista logika. Dakle, odgovori na postavljeno pitanje, mogu pomoći da se uoče određeni slobodni i od konkurencije neosvojeni prostori. Na primjer, potrebe potrošača da novac sa računa podignu i u vrijeme kada je uobičajeno da su bankarski šalteri zatvoreni, dovela je do otvaranja bankomata. Slično je uočena potreba za kupovinom u robnim kućama i van uobičajenog radnog vremena, navela poznati američki lanac Wal-Mart da jedan od važnih elemenata strategije bude i 24-časovno radno vrijeme. Prilagođavanje preduzeća potrebama i

željama potrošača u pogledu mjesta i vremena kupovine, posebno je došlo do izražaja kroz rastuću ulogu elektronske trgovine (korišćenje interneta za kupovinu avio karata, knjiga, obavljanje novčanih transakcija posredstvom banaka...).

4. Analiza tržišta, kao ključnog elementa okruženja preduzeća, spada u domen osnovnih marketing aktivnosti. Samim tim, marketing, kroz inpute koje daje na osnovu analize tržišta postaje nezaobilazan i nužan element ne samo za procjenu tržišta, već i promjena koje se mogu očekivati, a koje svoj odraz nužno imaju i na misiju preduzeća. Tu, uz ostale, spadaju i očekivane promjene u potrebama i zahtjevima potrošača, tehnologiji, ali i promjene u konkurentskom okruženju. Dakle, informacije o tražnji (veličini tržišta - broju potrošača, njihovoj kupovnoj snazi, potrebama i sl.) i ponudi (struktura ponude, broj konkurenata, stepen konkurencije i sl.) kao i promjenama koje se mogu očekivati nezaobilazan su elemenat za formulisanje svrhe, misije i ciljeva poslovanja.

5. Iako se nalazi na petom, posljednjem mjestu na prikazanoj listi pitanja, značaj dobijanja precizne informacije o tome da li kod postojećih potrošača postoje potrebe koje su neadekvatno zadovoljene ponudom preduzeća, zahtjeva da mu se posveti posebna pažnja. Naime, čak i u slučajevima, kada je preduzeće, inicijalnom, prepoznatljivom ponudom, prilagođenom ciljnim potrošačima, u njihovim očima stvorilo konkurentsku prednost, ne smije se izgubiti iz vida da se promjene i zahtjevi potrošača mijenjaju, kao i da konkurencija, najčešće, ne miruje. Ni ponovljene kupovine potrošača, ne smiju nas navesti da zaboravimo da stalno preispitujemo prilagođenost ponude potrošačima. Naime, potrošači mogu ponavljati kupovine, iako nijesu zadovoljni, ukoliko trenutno nema bolje ponude. Pojava novog konkurenta, koji bi na bolji način zadovoljio potrebe potrošača, veoma bi brzo mogla istopiti, do tada povoljnu, konkurentsku poziciju preduzeća. Pored ovih situacija u kojima se mogu uočiti slabosti postojeće ponude u zadovoljenju potreba potrošača, isto pitanje se može iskoristiti da bi se uočilo da li, u smislu nedovoljno dobro zadovoljenih potreba potrošača preduzeća, postoje slobodni prostori za nastup preduzeća. U svim situacijama kada je između preduzeća i potrošača razvijen odnos povjerenja i saradnje i kada preduzeće može da računa da ima zadovoljne i lojalne potrošače, eventualno uočene nezadovoljene potrebe koje bi preduzeće ponudom novih proizvoda moglo da zadovolji, predstavljaju šanse koje se mogu uspješno iskoristiti. Upravo zbog svega navedenog, u uspješnim kompanijama, često je, jasan odgovor na postavljeno pitanje, predstavljao inicijalnu kapislu za inovaciju i pomogao ne samo da izbjegnemo opasnost, već da uoče i iskoriste priliku i postignu tržišni uspjeh. Na drugoj strani, kompanije koje su toliko "sigurne" u kvalitet sopstvene ponude i koje zaboravljaju da realno odgovore na pitanje, kako potrošači vrednuju njihovu ponudu, nerijetko zapadaju u ozbiljne krize. Pozicija koju, na primjer, danas imaju nekada veliki avio-prevoznici ili, pak, neki od velikih lanaca restorana brze hrane, predstavljaju najbolja upozorenja da su promjene u zahtjevima, željama, percepcijama i ponašanju potrošača jedina potpuno izvjesna i očekivana činjenica u okruženju. Samim tim, na njih je potrebno računati. Pronaći način da se stvore lojalni potrošači čini suštinu modernog marketinga. A to nije moguće ostvariti bez sve većeg približavanja i što potpunijeg prilagođavanja potrošačima kao i stalnog preispitivanja, kako se sopstvena ponuda uklapa u njihov sistem vrijednosti.

Utvrđivanje strategijskog pravca, kroz definisanje misije, vizije i ciljeva, nije orijentisano samo na sadašnji trenutak poslovanja. Misija, a pogotovo vizija, pa samim tim i ciljevi, moraju u sebi nositi buduće vrijeme i biti opredjeljeni i usmjereni ka budućnosti. Uloga marketinga, pri tome, ogleda se u obezbjeđenju temelja ili tačaka oslonca za definisanje misije, vizije i ciljeva preduzeća, koje se uvažavati ne samo sadašnji trenutak, već i ono što se može očekivati u budućnosti. To se postiže, kako inkorporiranjem marketing logike (znanja i načina razmišljanja) u strategiju preduzeća, tako i kroz obezbjeđenje potrebnih, na tržišnim analizama zasnovanim, informacija, na osnovu kojih se top menadžment može racionalno opredjeliti prilikom utvrđivanja strategijskog pravca preduzeća.

Misija i vizija organizacije, kao što je rečeno, predstavljaju osnove za utvrđivanje ciljeva preduzeća. Ako se prihvati logika po kojoj je osnovna svrha biznisa da kreira potrošače i da suštinu marketinga predstavlja fokusiranje organizacije i svih njenih aktivnosti ka potrošačima, može se zaključiti da se primarna svrha i ciljevi organizacije i osnovna suština i ciljevi marketinga poklapaju. Upravo zbog toga je razumljivo da se uloga marketinga vezuje kako za utvrđivanje marketing ciljeva organizacije, tako i za definisanje ostalih ciljeva poslovanja. Naime, marketing input je veoma važan i za definisanje ciljeva inovacija, upotrebe resursa, društvene odgovornosti, kao i očekivanog profita.

Uloga marketinga, naravno, prevazilazi dostavljanje značajnih informacija za određivanje misije, vizije i ciljeva, kao strategijskog pravca organizacije. Ona je veoma značajna i u pomoći da se misija, vizija i ciljevi, pretoče u strategiju preduzeća, kao i u njenoj realizaciji.

3.1.2. Marketing kao ishodišna tačka strategije preuzeća

Polazeći od mjesta, uloge i značaja koji marketing ima prilikom određivanja strategijskog pravca organizacije, te činjenice da misija, vizija i ciljevi, kao elementi strategijskog pravca, predstavljaju polaznu tačku u razvoju strategije organizacije, zaključak o ulozi koju marketing ima u procesu formulisanju strategije gotovo da se nameće sam od sebe. Uloga i doprinos marketinga razvoju strategije mogli bi se sistematizovano prikazati kao:

1. Indirektan doprinos - obezbjeđenje informacija, kao inputa potrebnih za razvoj strategije,
2. Direktno učešće i doprinos - kroz savjetodavnu ulogu u traženju optimalnih rješenja za strategiju organizacije, kao i preko razvoja marketing strategije kao veoma značajne funkcionalne strategije.

I u jednom i u drugom slučaju marketing predstavlja polaznu osnovu za razvoj strategije preduzeća.

Veoma značajnu ulogu marketing ima kao koordinator procesa razvoja strategije. Ona se ogleda u tome da se obezbjedi da svi elementi strategije i strategija u cjelini, budu usmjereni ka potrošačima i njihovim potrebama i željama (i budu izvedeni iz njih). Marketing predstavlja svojevrsno vezivno tkivo, kako unutar organizacije kao sistema, podstičući skladno ponašanje svih djelova sistema, njihovim usmjeravanjem ka potrošačima, tako i organizacije i okruženja, povezujući organizaciju sa okruženjem na način koji će obezbjediti sklad između njih. Uloga marketinga treba, dakle, da dođe do izražaja prilikom tretiranja najznačajnijih pitanja strategijskog karaktera i to kako onih koja su vezane za potrošače i odnose sa njima, tako i onih koja su vezane za odnose sa dobavljačima, konkurentima, posrednicima i drugim činionicima okruženja.

Uloga marketinga u organizacijama proističe iz činjenice da se strategijske poslovne odluke, moraju zasnivati na pouzdanim informacijama i poznavanju tržišta, potrošača i konkurenata, kao i ostalih elemenata okruženja koji su od značaja za preduzeće. Pri tome se potrošači i tržište smatraju osloncem razvoja strategije.¹⁰² Poznavanje tržišta i potrošača pretpostavlja poznavanje kako trenutnog stanja, tako i procjene očekivanih promjena i budućih odnosa. Razvoj poslovne strategije, kao što je rečeno, mora uključiti pretpostavku promjena u potrebama, zahtjevima i ponašanju potrošača, kao i očekivane promjene u okruženju koje utiču kako na potrošače, tako i na ukupna tržišna kretanja. Oslanjanje na trenutnu sliku moglo bi da, dugoročno posmatrano, preduzeće dovede u veoma nezavidnu poziciju kod potrošača i na tržištu.

Sliku o potrošačima, tržištu i konkurenciji je potrebno dovesti u kontekst resursa, sposobnosti i pozicije organizacije na tržištu. Naime, uloga marketinga treba da bude i u tome da pomogne kako bi se na optimalan način uspostavila ravnoteža između okruženja (tržišta i prije svega, potrošača) i organizacije (njenih resursa i sposobnosti). Očito da je takva uloga marketinga navela jedan broj autora da strategije preduzeća, koje u sebi sadrže osnovne elemente marketing koncepta nazivaju tržišno-usmjerenim strategijama (market-driven strategies). Riječ "tržišno" se upotrebljava više u smislu marketinga kao koncepta i poslovne filozofije koja bi trebala da obezbjedi usmjeravanje strategija organizacije ka potrošačima.¹⁰³ To nas, dakle, dovodi na teren tržišno usmjerene strategije, koja, ubijedeni smo, predstavlja pogodnu osnovu za razumjevanje uloge marketinga kao polazne osnove u razvoju strategije preduzeća.

Osnovne karakteristike tržišno usmjerenih strategija su: ¹⁰⁴

1. Tržišno usmjerene strategije, kao što i njihov naziv govori moraju biti orjentisane ka tržištu i potrošačima;
2. Njima se moraju identifikovati i podupirati (pojačavati) ključne sposobnosti organizacije;

¹⁰² CRAVENS D., PIERCY N.: *Strategic Marketing - seventh edition*; McGraw Hill, 2003., str 4

¹⁰³ Od brojnih naslova koje tretiraju ovu oblast, posebno se izdvajaju: DAY G.: *Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value*; The Free Press, 1999 PIERCY N.: *Market Led Strategic Change, A Guide to Transforming the Process of Going to Market*; Butterworth-Heinemann, 2002.

¹⁰⁴ Prema: CRAVENS D., PIERCY N.: isto, 2003. str 5.

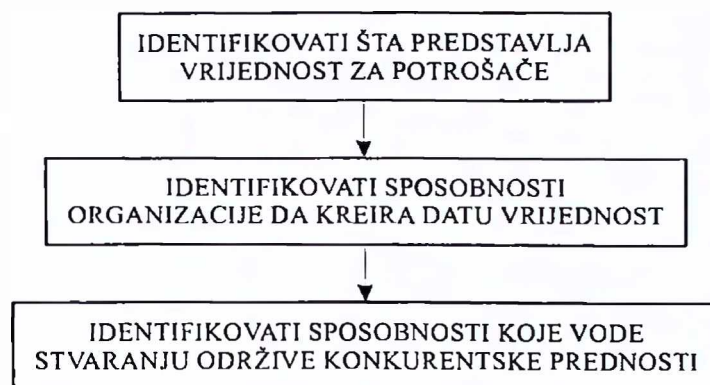
3. Tržišno usmjerenim strategijama je jasno utvrđeno što predstavlja vrijednost za potrošače;
4. Tržišno usmjerene strategije treba da omoguće ostvarenje superiornih performansi.

1. Pretpostavku razvoja tržišno usmjerenih strategija, logično čini tržišna orijentacija preduzeća, odnosno njegova fokusiranost ka potrošačima. Prihvatanje i primjena marketing koncepta, koji usmjerava organizaciju ka potrošačima, njihovim potrebama i zahtjevima, predstavlja pretpostavku razvoja strategije. Potrošači moraju biti u fokusu bilo koje strategije preduzeća. Ovo stoga što je cilj strategije, kako je već rečeno, da se na osnovu dobrog poznavanja potrošača i njihovih potreba, snaga i slabosti konkurencije, drugih elemenata tržišta, ali i sposobnosti i resursa preduzeća, potrošačima isporuče proizvodi, koji za njih imaju veću vrijednost u odnosu na proizvode konkurencije. Pored obezbjeđenja neophodnih informacija i znanja, uloga marketinga u ovom procesu je i u koordinaciji aktivnosti svih poslovnih funkcija koje učestvuju u procesu zadovoljenja potreba potrošača. Naime, isporuka superiorne vrijednosti za potrošače pretpostavlja uključivanje svih segmenata organizacije u ovaj proces.

2. Da bi, u odnosu na konkurenciju, potpunije odgovorila zahtjevima ciljnih potrošača, organizacija mora razviti odgovarajuće sposobnosti. Sposobnosti organizacije predstavljaju kompleksan skup, iskustvom stečenih vještina i akumuliranog znanja, koje im omogućavaju da koordiniraju aktivnosti i koriste imovinu.¹⁰⁵ Marketing, upravo pomaže, ne samo u identifikovanju, već i u "pojačavanju" dejstva specifičnih sposobnosti kojima organizacija raspolaže. Njegova uloga je, prije svega, da sagleda koje su to, sa aspekta potrošača i tržišta, ključne sposobnosti koje imaju značaj za isporuku vrijednosti potrošačima, i u kojoj mjeri organizacija raspolaže njima. Pored toga, za izlazak u susret potrebama potrošača, neophodni su i odgovarajući resursi. Upravo zbog konstatovanog, poznavanje resursa organizacije i njihovih potencijala je važan element u kreiranju strategije. Naime, smisao sposobnosti organizacije je da na optimalan način izvrši kombinovanje resursa koje mogu koristiti u procesu kreiranja i isporuke vrijednosti. Specifične sposobnosti organizacije, odnosno njene ključne kompetencije, moraju biti tako usklađene sa zahtjevima i očekivanjima potrošača, da zaista omoguće kreiranje superiorne vrijednosti. U optimizaciji ovog odnosa, uloga marketinga je da permanentno prati dešavanja na tržištu, koja će uz sagledavanje potreba, zahtjeva i očekivanja potrošača, omogućiti identifikaciju potrebnih sposobnosti i resursa, potrebnih da se one zadovolje. Ukoliko organizacija ne raspolaže odgovarajućim (potrebnim) sposobnostima i resursima, zadatak marketinga je da ukaže na moguće modalitete prevazilaženja ograničenja. Naravno, uz pretpostavku da takav pristup vodi ispunjavanju misije i ciljeva poslovanja preduzeća.

Polazeći od iznesenih stavova navešćemo jedan od mogućih pristupa identifikaciji ključnih sposobnosti organizacije.

¹⁰⁵ DAY G.: The Capabilities of Market - Driven Organizations; *Journal of Marketing*, October 1994, 37-52



Slika broj 3: Postupak identifikacije ključnih sposobnosti organizacije

Fundament ovog pristupa je u utvrđivanju koje sposobnosti organizacija posjeduje. Njima treba prići, ne samo sa aspekta pojedine vještine ili znanja, kojim je organizacija ovladala, već sagledavajući sposobnosti organizacije sa stanovišta procesa kreiranja ukupne vrijednosti za potrošače. Nakon toga, poželjno je da se sposobnosti sagledaju sa stanovišta značaja koji imaju za potrošače. Drugim riječima, potrebno je odgovoriti koliko one mogu doprinijeti, da se proizvodi i usluge, na optimalan način, uklape u sistem vrijednosti potrošača. Kada su (i ukoliko su) identifikovane sposobnosti organizacije, potrebno je identifikovati održive sposobnosti na koje će kompanija staviti naglasak, što najčešće podrazumjeva analizu njihove tri osnovne karakteristike:¹⁰⁶

- Da li omogućavaju ostvarenje prednosti u odnosu na konkurenciju,
- U kojoj mjeri konkurencija može steći date sposobnosti (kopirati ih) i
- Da li obezbjeđuju prednost u različitim konkurentskim situacijama.

Jasno je da je za preduzeće najbolja solucija ako neka od indentifikovanih sposobnosti obezbjeđuje konkurentsku prednost u različitim situacijama, a teška je za kopiranje. To, svakako, doprinosi njenom značaju, ali i održivosti. Zato će pitanjima specifičnih, odnosno ključnih sposobnosti kompanije, posebna pažnja biti posvećena u dijelu rada kojim će se raspravljati o konkurentskoj analizi.

3. Pretpostavka tržišne orijentacije strategija jeste i njihova usmjerenost ka kreiranju i isporuci vrhunske vrijednosti za potrošače. U tom smislu, neophodno je izvršiti identifikaciju vrijednosti za potrošače. Drugim riječima, potrebno je procijeniti što je to što potrošači smatraju vrijednim i za što su (u razmjenju) spremni dati svoj novac. Marketing i u tom pogledu pruža veoma vrijednu pomoć kreatorima strategije, obezbjeđujući informacije o potrošačima, potrebne da se odgovori ne samo na pitanje ko su ključni potrošači preduzeća, već i što oni kupuju, što za njih predstavlja vrijednost i sl. (o čemu je već bilo riječi u dijelu posvećenom određivanju strategijskog pravca). Sve je to potrebno da bi se identifikovane sposobnosti organizacije, iskoristile u cilju efektivnog i efikasnog korišćenja resursa. Oslanjanje na identifikovane sposobnosti

ka

¹⁰⁶ DAY G.: isto, str 49

organizacije treba da dovede do kreiranja i isporuke proizvoda, koji će za potrošače imati veću precipiranu vrijednost u odnosu na konkurentske proizvode.

Uloga marketinga u razvoju tržišno usmjerenih strategija je u tome da, na osnovu poznavanja potrošača, pomogne u definisanju ponude i identifikaciji potrebnih sposobnosti i resursa, što će svakako omogućiti da organizacija kreira i isporuči vrijednost za potrošače bolje u odnosu na konkurente. U praksi se dešava, međutim, da organizacija ne može sama da odgovori potrebi kreiranja i isporuke vrhunske vrijednosti za potrošače. Iz tog razloga se nameće potreba uključivanja u lanac vrijednosti entiteta van organizacije (dobavljači, posrednici...) koji se, na taj način, kao pomoć inkorporiraju u proces kreiranja vrhunske vrijednosti za potrošače. U savremenom marketingu, sve više se insistira na pristupu da organizacije ne moraju isključivo koristiti sopstvenu imovinu i resurse, već da se u kreiranju superiorne vrijednosti za potrošače, čak i u onim "strategijski značajnim elementima" lanca kreiranja vrijednosti, sve više koristi imovina, ali znanje i sposobnosti organizacija sa kojima se uspostavlja saradnja. Marketing, dakle, kao spona preduzeća sa okruženjem ima svoju ulogu i u integraciji ostalih elemenata lanca vrijednosti. Time se on u potpunosti uključuje i u proces koordinacije aktivnosti preduzeća sa ostalim učesnicima u lancu kreiranja i isporuke vrhunske vrijednosti.

4. Za ostvarenje superiornih performansi potrebno je da se prethodne aktivnosti pretoče u akcije koje će omogućiti kreiranje i isporuku proizvoda vrhunske vrijednosti za potrošače. U tom procesu organizacija mora voditi računa o efektivnosti i efikasnosti preduzetih aktivnosti. Uloga marketinga je ne samo da pomogne efektivnosti i efikasnosti u sprovođenju strategija, već i da obezbjedi informacije kojima će se efikasnost i efektivnost permanentno pratiti i provjeravati.

sti

Smatramo da je prethodna analiza pojedinih komponenti tržišno usmjerenih strategije sasvim dovoljno pokazala kako i koliko marketing predstavlja nezaobilaznu osnovu i ključni input razvoju tržišno usmjerenih strategija.

3.1.3. Marketing strategija i strategija preduzeća

Prethodno prikazani elementi analize mjesta i uloge marketinga u strategijskom menadžmentu u gotovo svim njenim djelovima govore postojanju čvrste veze između marketinga i strategijskog upravljanja preduzećem. Da bi slika o ovom odnosu bila upotpunjena, procjenjujemo da je potrebno pažnju posvetiti i odnosu marketing strategije i strategije preduzeća.

Marketing strategija obuhvata: ¹⁰⁷

- I. Razvoj vizije o tržištima(tu) od interesa za organizaciju, koja pruža osnovu za segmentaciju i izbor ciljnog tržišta,

¹⁰⁷ Prilagođeno prema: CRAVENS D., PIERCY N.: isto, str 31

- II. Izbor strategija tržišnog targetiranja,
- III. Postavljanje ciljeva i razvoj, primjenu i upravljanje programom pozicioniranja, osmišljenim da ispune zahtjeve potrošača u pogledu očekivane vrijednosti na svakom ciljnom tržištu.

Marketing strategija se odnosi na izbor ciljnih(ih) tržišta i optimalne kombinacije instrumenata marketinga koja omogućava ostvarenje željene tržišne pozicije. Marketing strategija uključuje elemente izbora ciljnih potrošača i prilagođavanja ponude preduzeća potrebi kreiranja zadovoljnih potrošača. Na taj način marketing strategija igra usmjeravajuću ulogu u razvoju strategije organizacije. Istovremeno, marketing strategija proističe iz strategije preduzeća. Naime, izbor ciljnih tržišta i kreiranje i isporuka vrhunske vrijednosti za potrošače, uslovljeni su kako prepoznavanjem potreba i zahtjeva potrošača, tako i njihovim dovodenjem u sklad sa mogućnostima (sposobnostima) preduzeća. Drugim riječima, marketing strategija mora biti razvijena u kontekstu korporativne strategije.¹⁰⁸ Polazište za razvoj marketing strategije su ključni parametri strategije preduzeća (misija, vizija, ciljevi, politike i sl). Oni se dovode u kontekst aktuelnog stanja na tržištu, potreba i zahtjeva potrošača, kao i sposobnosti i resursa preduzeća. Na toj osnovi, marketing strategijom se: (1) vrši segmentacija i (2) izbor ciljnih(ih) tržišta, da bi se (3) za svako od njih utvrdio najbolji način nastupa preduzeća, manifestovan kroz odgovarajući predlog-ponudu superiorne vrijednosti (često prikazanu kroz izbor optimalne kombinacije instrumenata marketinga).

Kroz inpute potrebne za razvoj tržišno usmjerenih strategija koje obezbjeđuje, marketing postaje polazište tržišno usmjerenih strategija. Sve više autoriteta iz oblasti marketinga ukazuju da marketing u današnjoj ekonomiji mora igrati vodeću ulogu u "krojenju" strategije.¹⁰⁹ Istovremeno, kao što je rečeno, strategija preduzeća predstavlja input, za usmjeravanje marketing procesa, odnosno marketing aktivnosti koje se odvijaju u okviru preduzeća. Strategijski cilj marketinga je da ciljeve i strategiju preduzeća prevede u konkurentsku tržišnu poziciju, kroz diferenciranje aktivnosti i proizvoda, tako da se, bolje u odnosu na konkurenciju, zadovolje potrebe potrošača.¹¹⁰ Time, strategija preduzeća postavlja okvir za utvrđivanje i razvoj marketing strategije. Zato je veoma važno konstatovati da je odnos marketinga i strategije preduzeća dvosmjernan. Pri tome, uz međusobnu povezanost, postoji i njihova uzajamna zavisnost.

U zavisnosti od toga da li preduzeće predstavlja složeni sistem, u svim onim slučajevima kada se sastoji od dvije ili više strategijskih poslovnih jedinica, uz korporativnu ili strategiju za preduzeće kao cjelinu, javlja se potreba razvoja poslovnih strategija za pojedine poslovne jedinice. Ukoliko preduzeće nema strategijskih poslovnih jedinica, strategija preduzeća je istovremeno i poslovna strategija. Marketing ima značajnu ulogu i u jednom i u drugom slučaju. Uloga marketinga u razvoju strategije preduzeća (korporativne strategije) dolazi do izražaja prilikom utvrđivanja

¹⁰⁸ KOTLER P., JAIN D., MAESINCEE S.: isto, str. XI

¹⁰⁹ KOTLER P., JAIN D., MAESINCEE S.: isto, str. 5

¹¹⁰ DRUMMOND G., ENSOR J.: *Strategic Marketing, planing and control*; The Chartered Institute of Marketing, 2001, str. 10

strategijskog pravca i formulisanja i implementiranja strategije. Pored toga, marketing ima značajnu ulogu i prilikom strategijskog opredjeljivanja za alokaciju resursa i snaga na pojedine strategijske poslovne jedinice, što je jedno od ključnih pitanja korporativne strategije. Marketing, svoju ulogu ima u razvoju i sprovođenju strategija poslovnih jedinica. Veza između marketing i poslovne strategije posebno dolazi do izražaja prilikom sprovođenja strategija. Marketing strategijom i na njoj zasnovanim aktivnostima, pokušava se obezbjediti optimalna koordinacija svih aktivnosti i strategija u preduzeću koje utiču na zadovoljstvo potrošača, a samim tim i na kreiranje konkurentske prednosti.

Iz navedenoga se nameće zaključak da u izvršavanju svojih strategijskih zadataka, odnosno misije u preduzeću, marketing treba da:¹¹¹

1. Prouči, utvrdi i preporuči tržišta ka kojima će se firma usmjeriti;
2. Identifikuje i usmjeri se ka ciljnom(im) tržišnom segmentu, posebno sa aspekta identifikacije gdje se najbolje mogu iskoristiti snage firme;
3. Odredi strategijski pravac tržišnog pozicioniranja za svaki tržišni segment;
4. Projektuje ponudu vrijednosti za potrošače, kao cjelokupni paket vrijednosti za njih po kojemu će se razlikovati od konkurencije;
5. Obezbjedi podršku i saradnju sa drugim funkcijama u preduzeću i entitetima izvan preduzeća i
6. Sa tržišnog aspekta nadgleda i kontroliše izvršenje i performanse.

Uloga marketinga nedvosmisleno je višestruka. Ona je informativna u mjeri u kojoj se marketing inputi o potrošačima javljaju kao osnovi za izbor ciljnog tržišta i polazište za kreiranje vrijednosti za potrošače. Ona je usmjeravajuća kada marketing strategija postaje polazište za tržišno pozicioniranje i ostvarenje konkurentske prednosti. Istovremeno, ona je i koordinirajuća - integrativna - jer marketing omogućava da svi elementi sistema vrijednosti funkcionišu sa istim osnovnim ciljem - kreiranja zadovoljnih potrošača. Uloga marketinga je i kontrolna jer pretpostavlja stalno praćenje kako promjena na tržištu (tražnji - promjena u potrebama i zahtjevima potrošača; ponudi - inovacije, pojava novih konkurenata) tako i konkurentske sposobnosti preduzeća da izađe u susret promjenjenim okolnostima.

3.2. Strategijski marketing

U prethodnom izlaganju je navedeno da marketing ima dugoročan i strategijski značaj i karakter. On ne dolazi do izražaja samo kroz vezu marketinga i strategija preduzeća. Naime, strategijski karakter marketinga, a samim tim i njegova uloga u strategijskom upravljanju preduzećem dolaze do izražaja kroz:

- I. Marketing obezbjeđuje vezu preduzeća sa okruženjem. Samim tim, marketing proces, predstavlja katalizator interakcija preduzeća i ključnih stejkholdera: kupaca, vlasnika, dobavljača, posrednika, konkurenata itd. On,

¹¹¹ Prilagođeno prema: CAPON N., HULBERT J.: *Marketing Management in 21st Century*, Prentice Hall; 2001, str. 8



istovremeno, teži da ove odnose usmjerava u pravcu stvaranja ravnoteže preduzeća sa okruženjem.

- II. Obzirom da marketing podstiče orijentaciju preduzeća ka tržištu i potrošačima, za što je neophodno izvanredno poznavanje i tržišta i potrošača, marketing treba da obezbjedi informacije i znanje koje će omogućiti da se preduzeće fokusira na potrošačima. Ove informacije i znanja, postaju nužan input za definisanje misije, vizije i cilja preduzeća, odnosno trasiranje strategijskog pravca preduzeća.
- III. Na sličan način marketing pomaže formulisanju strategije preduzeća, preduzimajući na sebe informativnu i savjetodavnu ulogu. Time marketing pomaže da se pronađe optimalan način ostvarenja postavljenih ciljeva. Posebno je značajana pomoć marketinga u identifikovanju ključnih sposobnosti i resursa potrebnih za izlazak u susret identifikovanim zahtjevima potrošača.
- IV. Koordinirajući i integrišući akcije svih činilaca koji su uključeni u proces kreiranja i isporuke vrhunske vrijednosti za potrošače ("iz" ali i "izvan" preduzeća) marketing igra aktivnu ulogu i u procesu implementacije strategije. U tom pogledu, značajne su i informacije koje marketing u procesu implementiranja prikuplja sa tržišta, a koje mogu poslužiti kao osnov za evaluaciju i eventualne korekcije strategije.

Iz prethodnih teza se može zaključiti da marketing duboko zadire u srž usmjeravanja preduzeća ka ostvarenju stabilne i konkurentne pozicije u dugom roku. Da bi se to postiglo, logično je da je potrebno, na adekvatan način, usmjeravati i ukupne marketing aktivnosti preduzeća. Upravo se u tome ogleda uloga strategijskog marketinga.

Strategijski marketing predstavlja tržišno usmjeren proces razvoja strategija koji uzima u obzir kako stalno promjenljivo poslovno okruženje, tako i potrebu isporuke superiorne vrijednosti potrošačima.¹¹² Centralno mjesto u strategijskom marketingu zauzima proces razvoja i implementacije marketing strategije. Zato je moguće izdvojiti tri osnovna elementa na koja se oslanja marketing strategija. To su¹¹³:

1. Potrošači, čije su potrebe i zahtjevi u smislu identifikacije, kreiranja i isporuke vrhunske vrijednosti, u fokusu marketing strategije;
2. Konkurenti, u odnosu na koje je u očima potrošača potrebno ostvariti prednost, i
3. Interna sredina preduzeća, u smislu sposobnosti kompanije da kombinuje resurse u pravcu ostvarenja konkurentne prednosti.

Tri navedena oslonca marketing strategije u potpunosti korespondiraju sa osnovnim principima strategijskog menadžmenta. Naime, da bi se postiglo da se sposobnosti (i resursi) kompanije iskoriste na način koji će omogućiti da potrošači preferiraju ponuđenu vrijednost u odnosu na konkurente, preduzeća se u razvoju marketing strategije pridržavaju određenih pravila. Ova pravila se, u vidu principa

¹¹² CRAVENS D., PIERCY N.: isto, str 31

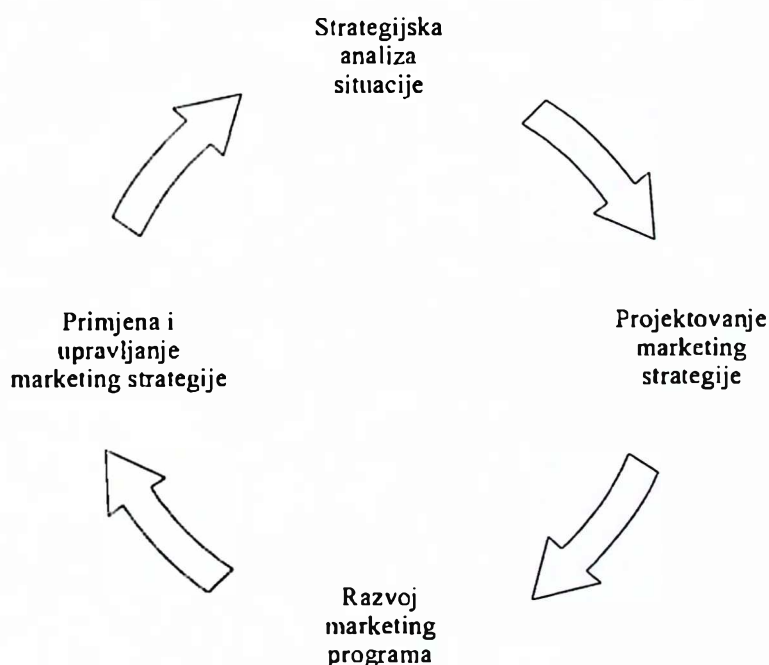
¹¹³ DRUMMOND G., ENSOR J.: isto, str. 11

strategijskog menadžmenta mogu primjeniti i u procesu strategijskog upravljanja marketing aktivnostima. Ona se mogu sistematizovati kao:¹¹⁴

1. Princip selektivnosti i koncentracije,
2. Princip vrijednosti potrošača,
3. Princip diferencirane prednosti i
4. Princip integracije.

Ovi principi, djelimično izvedeni iz opštih principa strategije i strategijskog upravljanja, koji, djelom, važe i u uslovima razvoja i primjene vojnih strategija, jesu načela kojih se u strategijskom marketingu treba pridržavati. Naime, nužno je ne rasipati sopstvene snage, već ih koncentrisati i usmjeriti ka onim tržištima, koja su kroz proces selekcije određena kao ciljna. Dakle, selekcijom se identifikuju ciljni potrošači, čiji su zahtjevi najbolje uklopljeni u sposobnosti organizacije. Upravo zbog toga ih organizacija i koncentriše i usmjerava ka izabranim segmentima. Nije dovoljno prepoznati ciljno tržište i koncentrisati se ka njemu, već je potrebno spoznati potrebe, želje i očekivanja ciljnih potrošača i kreirati i ponuditi vrijednost, koju će oni (ciljni potrošači) preferirati u odnosu na ponudu konkurencije. Na kraju, za postizanje uspjeha potrebna je integracija i koordinacija ukupnog napora svih koji učestvuju u procesu identifikacije, kreiranja i isporuke vrijednosti za potrošače.

Proces strategijskog marketinga prikazan je na narednoj slici:



Slika broj 4: Proces strategijskog marketinga¹¹⁵

Kao što se iz prikazane slike može zapaziti, proces započinje strategijskom analizom, koja je prvenstveno usmjerena na potrošače i tržište (uključujući i konkurente) za koje je preduzeće zainteresovano. U prvom planu analize je sticanje

¹¹⁴ CAPON N., HULBERT J.: isto, str. 14

¹¹⁵ CRAVENS D., PIERCY N.: isto, str. 32

uvida u potrebe potrošača, njihove želje, način ponašanja koji ispoljavaju prilikom kupovine, njihove preferencije, način na koji ocjenjuju ponudu preduzeća i sl. Pored toga, preduzeće je zainteresovano da sazna broj potrošača, njihovu kupovnu snagu, veličinu, odnosno potencijal tržišta. Upravo zbog činjenice da preduzeće gotovo nikad nije u monopolnom položaju, analiza konkurencije ima posebnu težinu. Analizu konkurencije je potrebno vršiti sa aspekta potrošača, odnosno načina na koji oni percipiraju konkurente i njihovu ponudu u odnosu na ponudu preduzeća. U tom smislu, značajan parametar za analizu predstavlja podatak o tržišnom učešću preduzeća i njegovih glavnih konkurenata. Na osnovu tržišnog učešća moguće je izvesti zaključak o odnosu snaga između preduzeća i njegovih konkurenata. Tržišno učešće na indirektan način odslikava i preferencije potrošača i način na koji oni reaguju na ponudu preduzeća i njegovih konkurenata. Međutim, ovaj podatak bi trebalo dopuniti i stavovima potrošača o preduzeću i njegovoj konkurenciji, jer se jedino na taj način može upotpuniti slika o poziciji koju preduzeće ima u očima potrošača. Analiza konkurencije se ne smije zaustaviti na sadašnjim konkurentima, već se moraju uzeti u obzir i potencijalni konkurenti, kao i proizvođači supstituta. Rezultati analize, trebaju biti jasno sagledane mogućnosti koje tržište pruža, a koje bi preduzeće trebalo iskoristiti. U sklopu ove analize veoma je važno uočiti ključne - specifične sposobnosti preduzeća u odnosu na konkurenciju, jer će one bitno uticati na kasniji izbor konkretne marketing ali i strategije preduzeća. Jedan od rezultata strategijske analize treba da bude i informaciona osnova za segmentaciju i izbor ciljnog(ih) tržišta, na kojima će preduzeće nastupati. Informacije i analize potrošača omogućavaju ne samo da se dođe do informacija o njima i njihovim potrebama, već i da se izvrši njihovo agregiranje u manje, relativno homogene grupe potrošača, odnosno segmente, kojima se na kvalitetan način može prilagoditi ponuda preduzeća. Strategijska analiza koja se vrši za potrebe strategijskog marketinga neraskidivo je povezana sa strategijskom analizom koja se koristi u strategijskom upravljanju preduzećem.

Razvoj marketing strategije dalje slijedi logiku potrebe utvrđivanja strategije tržišnog targetiranja i njoj prilagođene strategije pozicioniranja, koja će se konkretizovati odgovarajućim marketing programom. Tržišno targetiranje obuhvata određivanje, odnosno izbor ciljnog tržišta. Ključna odluka u strategiji tržišnog targetiranja je izbor ka kojem, odnosno ka kojim će se ciljnim tržištima usmjeriti aktivnosti preduzeća. Čini se da nije potrebno posebno objašnjavati koliki je strategijski značaj ove odluke. Strategija tržišnog pozicioniranja, obuhvata razvoj strategija vezanih za osnovne instrumente marketinga (proizvod, cijena, distribucija i promocija), kojim se ponuda preduzeća, na odgovarajući način, želi pozicionirati u svijesti ciljnih potrošača. Naravno cilj je da se ponudenu vrijednost potrošači percipiraju kao bolju u odnosu na konkurentsku. Strategije tržišnog pozicioniranja predstavljaju osnovu za razvoj marketing programa.

Razvoj marketing programa, polazi od strategija pozicioniranja. Marketing programima se strategije pozicioniranja konkretizuju, odnosno prevode u odgovarajuću kombinaciju instrumenata marketing miksa (proizvoda, cijene, distribucije i promocije). Ono što je osnovni zadatak razvoja marketing programa, jeste da se za svaki izabrani ciljni segment utvrdi, a samim tim i konkretizuje, optimalna kombinacija instrumenata

marketinga. Na taj način, marketing program postaje sredstvo implementacije strategija tržišnog pozicioniranja. Marketing programom se donose odluke o proizvodima koji se nude (uključujući i upravljanje markama i odluke o razvoju i uvođenju novih proizvoda), cijenama, distribuciji (uključujući izbor kanala prodaje) i promociju. Jedno od najvažnijih pitanja prilikom odlučivanja o marketing programu jeste uspješno integrisanje pojedinih instrumenata marketinga i koordinacija aktivnosti vezanih za njih u jedinstvenu ponudu vrhunske vrijednosti, koja će kao takva biti prepoznata od strane potrošača. Cilj strategije tržišnog pozicioniranja je da se korišćenjem sposobnosti organizacije po kojoj se ona razlikuje od konkurenata, izvrši optimalna alokacija i kombinovanje resursa. U tom procesu finansijski, ljudski i proizvodni resursi organizacije kombinuju se i na najefektivniji i najefikasniji mogući način raspoređuju na tržišta, potrošače i proizvode da bi se ostvarila željena - optimalna - tržišna pozicija.¹¹⁶ Pri tome je važno uočiti da je vlasništvo nad resursima u drugom planu. Bitno je da organizacija može koristiti potrebne resurse. Značajan broj uspješnih preduzeća, upravo se opredjeljuje za varijantu korišćenja tuđih resursa i sposobnosti, odnosno za stratešku saradnju sa drugim organizacijama u kreiranju i isporuci vrijednosti. Vjerovatno i zbog toga sve veći broj autora, kao poseban element marketing strategije, vide i razvoj strategija marketing partnerstava.¹¹⁷ Navedeni autori marketing partnerstva tretiraju kao novi izvor rasta preduzeća, predviđajući da budućnost mnogih organizacija zavisi od njihove sposobnosti da uđu i upravljaju partnerskim poduhvatima.¹¹⁸

Ključni elementi strategija tržišnog targetiranja i tržišnog pozicioniranja, kao i marketing programa, postaju sastavni dio marketing plana kao jednog od najvažnijih instrumenata implementacije marketing strategije. Naime, marketing plan i sa njime povezan budžet predstavljaju osnovu za upravljanje i kontrolu procesa primjene marketing strategije.¹¹⁹ Pored kontrole koja se obavlja na osnovu plana, proces strateškog marketinga pretpostavlja postojanje revizije marketing aktivnosti kao jednog od značajnih instrumenata provjere ključnih elemenata strategije i njene usklađenosti sa potrošačima i okruženjem.

Rezimirajući iznesene stavove o strateškoj ulozi i značaju marketinga, možemo zaključiti da ona primarno dolazi do izražaja kroz:

1. Izbor ciljnih potrošača i uspostavljanje profitabilnih odnosa sa njima,
2. Koordinaciju aktivnosti u organizaciji u smislu optimalnog korišćenja resursa radi osvajanja željene pozicije u očima potrošača i
3. Uspostavljanje saradnje i koordinacije sa svim učesnicima procesa (sistema) kreiranja i isporuke vrijednosti za potrošače.

Izložena logika, dopunjena razmišljanjem da uspjeh na današnjem tržištu zahtjeva razvoj jakih veza sa potrošačima, dobavljačima i poslovnim partnerima¹²⁰, usmjerila je F.Kotlera, da sa grupom autora, pri definisanju koncepta novog ili, kako ga oni

¹¹⁶ CRAVENS D., PIERCY N.: isto, str 39

¹¹⁷ CRAVENS D., PIERCY N.: isto, str 34

¹¹⁸ DRUMMOND G., ENSOR J.: isto, str. 223

¹¹⁹ CRAVENS D., PIERCY N.: isto, str 41

¹²⁰ KOTLER P., JAIN D., MAESINCEE S.: isto, str. 13

nazivaju, holističkog koncepta marketinga, u fokus nove marketing paradigme postavi¹²¹:

1. Vrijednost potrošača,
2. Ključne kompetencije kompanije i
3. Partnerske mreže

Ova tri elementa predstavljaju pokretače tržišta koje kompanije moraju usmjeravati da se fokusiraju ka vrijednostima i zadovoljstvu potrošača i njihovim preferencijama prilagode svoje aktivnosti, izvlačeći profit iz dugoročnog odnosa sa potrošačima. U kreiranju i isporuci vrijednosti, važno je, uočiti i identifikovati sopstvene konkurentske snage i sopsobnosti, ali kako je već rečeno, uočiti i sve one aktivnosti koje kompanije, naši potencijalni partneri mogu uraditi bolje od nas. Taj dio posla, logično je izmjestiti iz preduzeća i prenijeti na organizaciju partnera koja će učestvovati u lancu vrijednosti. Samim tim se javlja potreba za koordinacijom aktivnosti, ne samo u okviru preduzeća, već i kroz ukupnu mrežu partnera koja učestvuje u kreiranju i isporuci vrijednosti. Upravo zbog toga, upravljanje procesom identifikovanja, kreiranja i isporuke vrijednosti za potrošače, kompanije mora se oslanjati na:¹²²

- I. upravljanje tražnjom (odnosima sa potrošačima),
- II. upravljanje resursima i
- III. upravljanje partnerskim mrežama.

Kao što se vidi, marketing dolazi do izražaja u svim elementima, značajnim za upravljanje strategijama korišćenjem novog, holističkog marketing koncepta.

¹²¹ KOTLER P., JAIN D., MAESINCEE S.: isto, str. 26

¹²² KOTLER P., JAIN D., MAESINCEE S.: isto, str. 30

4. Konkurentska prednost - fokus strategijskog razmišljanja

Osnovna svrha poslovanja preduzeća, a samim tim i njegov vrhunski cilj, je kreiranje kupaca. Da bi preduzeće postavljene ciljeve ostvarilo na tržištu, na kojem praktično nikada nije bez rivala, potrebno je da potrošači prepoznaju prednosti ponude preduzeća, u odnosu na konkurenciju i da to manifestuju kupovinom njegovih proizvoda. Upravo je strategijski cilj marketinga da strategiju i ciljeve preduzeća, odgovarajućom ponudom, prevede u povoljnu tržišnu poziciju, koja će omogućiti ostvarenje konkurentske prednosti. Samim tim, suštinu strategijskog marketinga čini permanentna težnja menadžmenta i organizacije u cjelini za ostvarenjem konkurentske prednosti.

Konkurentsku poziciju, odnosno prednost preduzeća, u krajnjoj liniji, opredjeljuju potrošači. Ukoliko se oni u dužem vremenskom periodu opredjeljuju za proizvod(e) preduzeća, ono će realizovati konkurentsku prednost. Razlog njihovog opredjeljenja može biti u diferenciranom proizvodu, prema kojem pokazuju veći stepen preferencija i za koga se opredjeljuju pri istim cijenama ili su, pak, u razmjeru za njega, spremni dati više novca, nego što bi dali za proizvode konkurencije. Pored toga, potrošači se za proizvode preduzeća, mogu opredjeljivati i zato toga što su jeftiniji. Ako preduzeće i pri tim, relativno niskim cijenama, zbog srazmjerno nižih troškova, ostvaruje profit, onda je preduzeće postiglo prednost u odnosu na konkurente.

Prilikom razmatranja konkurentske prednosti, mora se uzeti u obzir slijedeće:

- Vrlo su rijetke situacije u kojima preduzeće nema konkurente;
- Konkurentsku poziciju opredjeljuju preferencije potrošača;
- Konkurentska prednost preduzeća se uvijek posmatra u odnosu na preduzeća, koja se bore ili bi se mogla boriti, da zadovolje iste ili slične potrebe potrošača;
- Stepent konkurentnosti zavisi od situacije u grani u kojoj preduzeće posluje. Samim tim, različite grane, nude različite šanse za ostvarenje povoljne pozicije i profita;
- Iako konkurentska pozicija preduzeća i kvalitet njegovog poslovanja zavisi od karakteristika grane u kojoj posluje, uključujući i akcije konkurenata, ona je dominantno posledica odluka i akcija preduzeća;
- Preduzeća teže da u dužem roku ostvare održivu konkurentsku prednost;
- Konkurentsku prednost treba realizovati na tržištu, tako da ona preduzeću donese prodaju i profit. Potrebno je da se konkurentska prednost tržišno verifikuje;
- Ne postoji univerzalni ključ uspjeha, odnosno recept za ostvarenje konkurentske prednosti. To je posledica raznolikosti potrošača i njihovih zahtjeva, preduzeća i grana.

U tekstu koji slijedi, pokušaćemo da jasnije prikažemo navedena polazišta analize konkurentske prednosti, kao fokusa strategijskog razmišljanja preduzeća.

4.1. Konkurentnska prednost preduzeća

Polazna pretpostavka u razmatranju konkurentnske pozicije preduzeća jeste da je vrijeme monopola i dominacije prodavaca nad kupcima, definitivno, iza nas. Danas su potrošači veoma dobro informisani o svim aspektima ponude i njihovim nosiocima. Savremena komunikaciona i informaciona sredstva (uključujući internet) omogućila su lak dolazak do informacija o cijenama i karakteristikama različitih proizvoda i usluga. Uz to, porast produktivnosti i proizvodnih sposobnosti društva, doveo je do toga da je raspoloživost dobara, danas znatno veća nego što je to ikad ranije bila. Kada se navedenom dodaju i procesi globalizacije i otvaranja tržišta najvećeg broja zemalja, koji su, kombinovani sa internetom i savremenim informacionim tehnologijama, omogućili i malim kompanijama da konkurišu u bilo kom dijelu svijeta, početni stav postaje još očigledniji. Preduzeća više ne mogu računati da će ni na domaćem tržištu biti u "zavjetrini". Naime, gotovo da više nema zemlje na svijetu na čijem se tržištu, domaći-lokalni proizvođači osjećaju kao monopolisti. U takvoj situaciji suočavanje sa konkurencijom postaje neminovnost.

Za menadžere preduzeća je, dakle, bitno da razmišljajući u kategorijama konkurentnosti, uoče ne samo sopstvenu i konkurentsku poziciju firmi sa kojima se takmiče, već, prije svega, da pravilno identifikuju osnove za sticanje i/ili unapređenje sopstvene konkurentnske prednosti. To je pravi način da se osnov na kojem je izgrađena konkurentnska prednost zaštiti i unaprijedi, te da se zbog, eventualno nepravilnog, shvatanja sopstvene snage i pozicije, ne napravi pogrešan potez. Iako se ovakav pristup nameće kao logičan, za značajan broj kompanija, konkurentsko razmišljanje nije u prvom planu. Razloge je moguće tražiti u tome što neka preduzeća jednostavno ne shvataju punu vrijednost identifikovanja i unapređenja konkurentnske prednosti¹²³. Sa druge strane, neke uspješne kompanije smatraju da je njihov dosadašnji uspjeh dovoljan dokaz da znaju kako da osvoje tržište i zaboravljajući da je njihov uspjeh, na primjer, posledica uspješnog ulaganja u istraživanje i razvoj, prestaju da razvijaju osnovu sopstvene konkurentnske prednosti, što ih najčešće dovodi do njenog gubitka.

U našim uslovima razloge je moguće tražiti i u nerazumjevanju ili nedovoljnom prihvatanju logike, da konačan sud o tržišnom uspjehu daju potrošači, te da od mjere u kojoj je ponuda preduzeća usklađena sa njihovim potrebama, zavisi i konkurentnost pojedinog preduzeća. Obzirom da je nivo prihvatanja marketinga, koji ove elemente postavlja u centar poslovnog razmišljanja, u crnogorskim preduzećima i dalje veoma nizak, razumljivo je da je teško očekivati da osnovi konkurentskog razmišljanja budu zastupljeniji u domaćoj poslovnoj praksi.

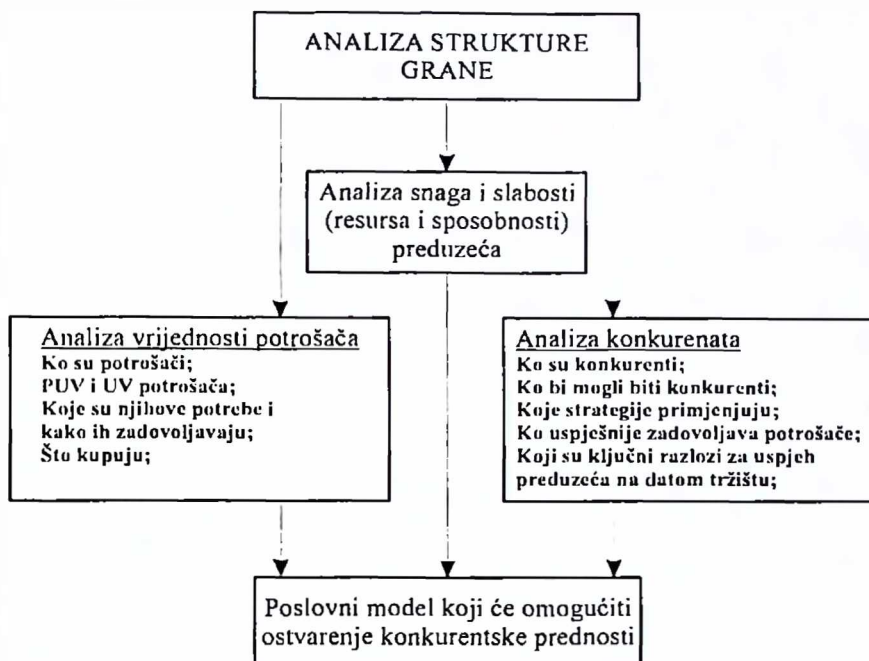
Osnovu procesa utvrđivanja konkurentnske prednosti preduzeća čine:

- analiza strukture grane, i u tom kontekstu

¹²³ Opširnije ROTHSCILD W.: *How to Gain (and Maintain) the Competitive Advantage in Business*, McGraw-Hill Book Company, 1989 str. 1-11

- analiza snaga i slabosti, odnosno resursa i sposobnosti preduzeća,
- analiza i razumjevanje potrošača i načina na koji oni percipiraju vrijednost i
- analiza konkurencije,

što se još bolje može razumjeti na osnovu naredne slike:



Slika broj 5: Proces utvrđivanja konkurentske prednosti preduzeća

Kao što je na slici prikazano, početnu tačku analize, čini utvrđivanje karakteristika odnosno strukture grane. Iz nje proizilaze analize snaga i slabosti odnosno resursa i sposobnosti organizacije, te analiza vrijednosti potrošača i analiza konkurencije. Kao što se vidi, analiza snaga i slabosti, koja se oslanja na analizu strukture grane, međusobno je povezana i sa analizama vrijednosti potrošača i analizom konkurenata. Služeći kao input navedenim analizama, analiza snaga i slabosti istovremeno polazi od rezultata analiza ostalih aspekata konkurentnosti, što objašnjava dvosmjernu vezu koja je prikazana na slici. Naime, u sagledavanju resursa i sposobnosti organizacije, mora se voditi računa o potrošačima čije potrebe se namjeravaju zadovoljiti. Zbog toga se analiza resursa i sposobnosti, mora vršiti sa aspekta vrijednosti potrošača, jer su različite sposobnosti, potrebne da se kreira i isporuči identifikovana vrijednost za različite ciljne grupe potrošača. Istovremeno, poznavanje resursa, sposobnosti, odnosno snaga i slabosti organizacije omogućava da se sagleda da li je organizacija u stanju da na efikasan način kreira isporuči ono što predstavlja vrijednost za potrošače. Sa analizom snaga i slabosti, na sličan način je povezana i analiza konkurenata. Naime, snagu i slabosti, odnosno resursi i sposobnosti se uvijek trebaju posmatrati relativno u odnosu na konkurente. Samim tim, poznavanje konkurenata i kroz njihove strategije, iskazanih sposobnosti, omogućava utvrđivanje relativne pozicije. Pored toga, međusobno su povezane i analiza vrijednosti potrošača i analiza

konkurencije. To je i potpuno logično, jer se konkurentska prednost upravo ostvaruje time što kompanija zadovoljava potrebe potrošača bolje u odnosu na konkurenciju. Prema tome, za kreiranje adekvatne konkurentske prednosti potrebno je poznavati i potrošače i konkurenciju.

Rezultat analize konkurentske prednosti treba da bude jasno razvijen poslovni model, koji omogućava da se uočena konkurentska prednost, kroz izabranu i planiranu strategiju i njenu efikasnu implementaciju, pretvori u povoljnu tržišnu poziciju koja preduzeću omogućava ostvarenje profita.

Kao što je rečeno, analiza potrebna za ostvarenje konkurentske prednosti, polazi od analize strukture grane.

4.1.1. Analiza strukture grane

U konkurentskoj borbi, uspjeh postižu ona preduzeća ili preduzetnici, čije proizvode potrošači biraju prilikom kupovine. Suštinski posmatrano, konkurentska pozicija preduzeća je opredjeljena preferencijama potrošača. Nije potrebno pojašnjavati da su u povoljnijoj poziciji ona preduzeća čije proizvode potrošači preferiraju. Upravo zbog toga, najjača konkurentska borba se vodi između preduzeća, koja su usmjerena ka zadovoljavanju istih ili sličnih potreba potrošača. Zato se i konkurentska pozicija preduzeća, prati na osnovu poređenja sa preduzećima iz iste grane. Pri tome, pod granom podrazumjevamo grupu preduzeća, čiji su proizvodi bliski supstituti.¹²⁴

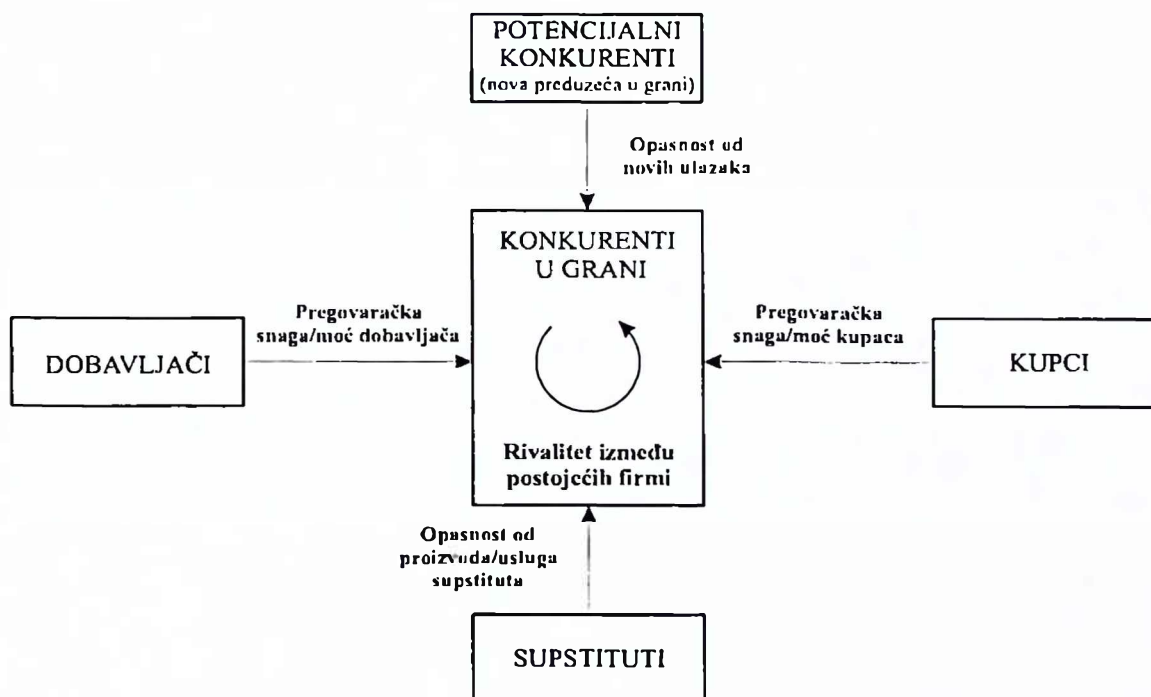
Preduzeće, prilikom osnivanja, bira granu u kojoj će nastupati. Jedan od kriterijuma opredjeljenja će sigurno biti i struktura grane sa aspekta karakteristika konkurencije koje u njoj vladaju, a samim tim i šansi koje se preduzeću ukazuju. Logično je da će preduzeća, težiti da uđu u one grane koje pružaju veći profitni potencijal i u kojima postoji više slobodnog prostora. Sa sličnom situacijom, koja nalaže potrebu analize strukture grane, preduzeća se susrijeću i kada donose odluke o diverzifikaciji biznisa, kao i prilikom ulaska na nova, po pravilu strana tržišta. U svim ovim slučajevima, nužno je dobro razumjevanje karakteristika grane, ne samo radi donošenja odluka da li će se u njoj nastupiti, već i zbog donošenja odluke o konkurentskoj poziciji koja će se zauzeti.

Potrebno je da analiza strukture grane bude kontinuirana aktivnost. Naime, promjene koje utiču na uslove konkurentnosti u grani su stalne. One se ne ogledaju samo u promjenama potreba i zahtjeva potrošača, već i u pojavi novih konkurenata, promjeni ponašanja postojećih konkurenata i sl. Preduzeće mora biti upoznato sa njima, da bi im se na optimalan način prilagodilo. Ovo zbog toga jer su performanse preduzeća, iako pod uticajem strukture grane, ipak dominantno opredjeljene odlukama i

¹²⁴ PORTER M.: *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1998, str. 5

akcijama samog preduzeća. U svakom slučaju, težnja preduzeća mora biti da razvije konkurentsku prednost i da je pretvori u poslovni uspjeh.

Da bi preduzeće sopstvene konkurentske snage iskoristilo za ostvarenje poslovnog uspjeha, potrebno je da poznaje strukturu konkurentnosti grane u kojoj preduzeće konkuriše. Ona, pored profitnog potencijala, opredjeljuje i pravila konkurentske borbe, kao i strategije koje su kompaniji na raspolaganju. Najčešće korišćeni model analize strukture konkurentnosti grane, je model koji je razvio M. Porter.¹²⁵ Njegov model analize polazi od pretpostavke, da postoje razlozi za različit intenzitet konkurencije u pojedinim granama, koje on, prije svega, vidi u ekonomskim faktorima koji djeluju na konkurenciju u grani. Razrađujući ovu ideju, Porter ukazuje da struktura konkurentnosti grane zavisi od od pet osnovnih konkurentskih snaga, koje, zajedničkim djelovanjem, determinišu njen profitni potencijal. Središnje mjesto, među njima, pripada stepenu rivaliteta između postojećih konkurenata, što je prikazano na sledećoj slici:



Slika broj 6: Osnovne konkurentske snage koje određuju strukturu konkurentnosti grane¹²⁶

Dakle, struktura grane, koja odražava karakteristike i nivo konkurentnosti u njoj, zavisi od:

¹²⁵ Opširnije: PORTER M.: isto, 1998, str.3-33

¹²⁶ Prema: PORTER M.: isto, 1998, str. 4

- Stepena rivaliteta između postojećih firmi,
- Opasnosti, odnosno prijetnji ulaska novih konkurenata,
- Opasnosti, odnosno prijetnje pojave proizvoda koji bi imali karakter supstituta,
- Kupaca i njihove pregovaračke moći i
- Dobavljača i njihove pregovaračke moći.

Iz navedenih zavisnih varijabli se može zaključiti da konkurentnost grane nije određena samo odnosima između preduzeća koje je čine, već na nju utiču i drugi faktori. Zato se analizom svih navedenih faktora može doći do zaključka o stepenu konkurentnosti u okviru pojedine grane, a samim tim i o njenom profitnom potencijalu, odnosno atraktivnosti. Veći stepen rivaliteta između postojećih konkurenata, veća vjerovatnoća ulaska novih konkurenata i pojave proizvoda supstituta, kao i veća pregovaračka snaga kupaca i dobavljača, znače veći stepen konkurencije i manji profitni potencijal grane. U tim uslovima, velika sredstva se ulažu i troše u međusobnoj konkurentskoj borbi. Sukobljavanje sa konkurencijom, finansijski iscrpljuje preduzeće i kroz uvećane troškove i, po pravilu, niže cijene, utiče na manji nivo ostvarenog profita. U granama koje karakteriše visok stepen konkurencije, profitni potencijal je manji, što znači da preduzeća treba da ulože značajne napore¹²⁷, da bi, uz visoke nivoe efektivnosti i efikasnosti poslovanja, ostvarila, čak, i relativno niske prinose na investirani kapital.

Stepen rivaliteta među postojećim konkurentima, zavisi od toga da li neko preduzeće u grani, zbog pritiska kojeg osjeća ili slobodne pozicije koju je uočilo i želi da zauzme, preduzima akcije koje svog efekta imaju na konkurente.¹²⁸ Po principu odnosa akcije i reakcije, takvi potezi preduzeća, mogu dovesti do reakcije konkurenata, što, pogotovo ukoliko se borba vodi cijenama, dovodi do opšte erozije profita. I to najčešće na duži rok. Stepem rivaliteta je po pravilu veći ukoliko granu karakterišu:¹²⁹

- brojni ili približno jednaki konkurenti,
- spor rast, koji je nedovoljan za ekspanziju kojoj konkurenti teže,
- visoki fiksni ili troškovi skladištenja, koji firme usmjeravaju na visoke nivoe korišćenja kapaciteta,
- mala mogućnost diferenciranja proizvoda (čime se konkurencija usmjerava na cijenu) ili niski troškovi prelaska na novog dobavljača, što potrošačima olakšava odluku o promjeni dobavljača,
- tehnološki zahtjevi koji dovode do toga da preduzeća kapacitete mogu povećati samo u značajnom obimu (u skokovima),
- raznolikost i nerazumjevanje konkurenata, što je posebno izraženo prilikom ulaska stranih firmi u utakmicu,
- velik strategijski značaj za preduzeća i
- visoke barijere izlaska, jer će se svi truditi da ostanu u igri.

Stepen konkurentnosti grane ne zavisi samo od broja, snage i konkurentskih strategija postojećih rivala preduzeća, već i od mogućnosti pojave novih konkurenata.

¹²⁷ U svakom slučaju veće u odnosu na atraktivnije grane

¹²⁸ PORTER M.: isto, 1998, str. 17

¹²⁹ Opširnije: PORTER M.: isto, 1998, str. 17-21

Iako ulazak novih konkurenata, po pravilu, vodi povećanju ukupnih kapaciteta, što znači i porastu ponude, sa svim posledicama koje ona ima, čak i situacije u kojima ulazak novih konkurenata ne dovodi do povećanja kapaciteta, vode povećanju intenziteta konkurencije. Naime, privatizacija državnih preduzeća ili akvizicija jedne od strane druge kompanije, iako u startu ne dovodi do porasta kapaciteta, uvodi u "igru" novog konkurenta (u ovom slučaju investitora) i može dovesti do porasta stepena konkurentske borbe. U svakom od ovih slučajeva, raste borba za svakog kupca. U toj situaciji, postojeći konkurenti, najčešće snižavaju cijene, povećavaju ulaganja u promotivne aktivnosti i sl. To, po pravilu, vodi smanjenju profita, kako usled nižih cijena i nivoa prodaje, tako i usled porasta troškova po jedinici (zbog porasta učešća fiksnih troškova po jedinici, porasta troškova promocije i sl.). Suštinski posmatrano, opasnost od novih ulazaka zavisi od barijera koje postoje za nove konkurente i očekivane reakcije postojećih preduzeća koja se nalaze u grani. Glavne barijere ulaska su¹³⁰:

- Postojanje ekonomije obima, koju preduzeće treba da postigne da bi moglo da konkuriše;
- Stvaranje lojalnih potrošača na osnovu ponude diferenciranog proizvoda superiorne vrijednosti u odnosu na konkurenciju;
- Visoki zahtjevi u pogledu potrebnog znanja, iskustva i kapitala kojeg preduzeće treba da ima za ulazak u poduhvat;
- Visoki troškovi koji potrošači imaju, ukoliko bi promijenili dobavljača i počeli da kupuju proizvode konkurenata. Troškovi, pri tome, ne moraju biti finansijske prirode, tako da preduzeća dosta pažnje pridaju izgradnji lojalnosti kod potrošača i njihovom tzv. psihološkom vezivanju;
- Otežan pristup kanalima distribucije za novog konkurenta. Ovo se često dešava ukoliko su kapaciteti distributera ograničeni ili ukoliko distributeri imaju određene "obaveze" prema postojećim konkurentima;
- Troškovne prednosti nezavisne od ekonomije obima, koje se, prije svega, ogledaju u posjedovanju određenih specifičnih uslova ili sposobnosti koje je teško kopirati i
- Ograničenja političke prirode koja mogu ograničavati ili onemogućiti ulazak konkurenata.

Ukoliko su barijere ulaska visoke, manja je opasnost od pojave novih konkurenata. Slično prethodnom, manja opasnost od ulaska novih konkurenata postoji i kada je očekivana reakcija preduzeća koja su u grani, oštrija. Naime, ukoliko je, na primjer, pretpostavljena reakcija postojećih konkurenata značajno snižavanje cijena, koje ne omogućavaju ostvarenje željenog profita, teško je očekivati da će se potencijalni konkurenti odlučiti na ulazak. Važno je napomenuti da se kao najznačajnije i najodrživije barijere ulaska, javljaju znanje i iskustvo, koje su preduslovi za konkurentnost. Ovo posebno dolazi do izražaja u situacijama kada ih je teško ili nemoguće prenijeti, odnosno, kada ga potencijalni konkurenti ne mogu steći.

Pored konkurenata koji nude iste proizvode, opasnost dolazi i od onih preduzeća koja proizvode i prodaju supstitute. Pri tome, posebno su opasni supstituti, koji imaju

¹³⁰ PORTER M.: isto, 1998, str. 7-17

iste performanse i pružaju isti stepen zadovoljstva, pri nižim cijenama. Opasnost, takođe, prijeti i od onih supstituta, koji proizvode preduzeća čine beskorisnim ili proizvodima znatno niže upotrebne vrijednosti (na primjer: muzički CD u odnosu na ploče, pa čak i kasete).

Na konkurentnost u grani utiču kupci i njihova pregovaračka pozicija, odnosno moć koju imaju. Ukoliko su kupci u povoljnijoj poziciji od prodavaca, logično je da će oni nametati svoje uslove, koji će ugrožavati profitni potencijal grane. Dominantna pozicija kupaca najčešće dovodi do pritiska na cijene. U takvim situacijama konkurenti su prinuđeni da se cjenovno prilagođavaju (snižavaju cijene). Sa druge strane, zahtjevi i očekivanja kupaca se mogu odnositi i na povećanje kvaliteta proizvoda, što vodi podizanju nivoa troškova. I jedna i druga situacija smanjuju manevarski prostor za konkurente (proizvođače-prodavce) i podižu nivo i intenzitet konkurentske borbe. Naravno, postoje slučajevi - situacije - u kojima su prodavci u povoljnijoj poziciji u odnosu na kupce, kada važi obrnuto pravilo (manji stepen konkurencije). Međutim, u današnjim uslovima privređivanja, kupci su, po pravilu, ti koji dobijaju sve veću moć i snagu.

Pored kupaca, na konkurentnost grane utiču i dobavljači i njihova pregovaračka moć. Kada je preduzeće usmjereno na mali broj ili jednog pouzdanog i kvalitetnog dobavljača, tada će dobavljači imati veću snagu. Ona im daje mogućnost da nameću pravila igre u nabavci, što ponekad može dovesti do nepovoljnijih uslova nabavke (po preduzeće). Najčešće se radi o većim niovima cijena inputa, koji usled njihovog direktnog uticaja na troškove, dovode do smanjenja profitnog potencijala, što, sa svoje strane, doprinosi intenziviranju konkurentske borbe.

Iako se svaki od ovih faktora pojedinačno analizira, važno je uočiti da oni zajedničkim djelovanjem određuju strukturu grane.

Na kraju, mora se voditi računa da na konkurentnost grane mogu uticati i odluke nadležnih državnih organa. Putem zakona, raznih propisa i odluka koje donosi, država može podsticati ili ograničavati konkurenciju u određenoj oblasti. Pored toga, država se javlja kao značajan potrošač određenih proizvoda i usluga, te i tako, posredno, može uticati na konkurenciju u nekoj grani.

Analiza strukture konkurentnosti grane predstavlja način da se sagleda njen profitni potencijal, da se stekne uvid u odnose i pravila koji postoje među akterima i slika onog što preduzeće očekuje (u smislu mogućih reakcija). Na taj način ova analiza postaje polazna osnovu za razvoj strategije preduzeća. Analizom svakog od faktora, preduzeće može da sagleda svoje snage i slabosti u odnosu na granu i odabere pravu strategiju koju će u konkurentskoj borbi primjeniti. Upravo zbog toga se, kako je i rečeno, analiza snaga i slabosti, odnosno resursa i sposobnosti preduzeća oslanja na analizu strukture grane. Naime, na osnovu informacija iz navedene analize, moguće je, ukoliko se sagleda da u određenoj grani postoje prostori za profitabilno poslovanje preduzeća, dublje i detaljnije procijeniti kakve su snage preduzeća da te šanse iskoristi. Uz to, nužno je procijeniti i da li preduzeće u tom kontekstu ima određenih slabosti. U

oba navedena slučaja nužni su inputi o potrošačima i njihovim karakteristikama, kao i o konkurenciji i njenim strategijama, koje se obezbjeđuju relevantnim analizama (o kojima će biti više riječi u narednom dijelu rada) ali i objektivno sagledavanje resursa, kojima preduzeće raspolaže i sposobnostima da njihovim kombinovanjem (resursa), u očima potrošača, ostvari prednost u odnosu na konkurenciju. Korisno oruđe u ovom postupku predstavlja SWOT analiza. Ono što je važno napomenuti je da bi preduzeća u procjeni snaga i slabosti, odnosno resursa i sposobnosti, trebala voditi računa da postoje aranžmani koji omogućavaju, da se nedostatak određenog resursa ili sposobnosti, neutrališe, odnosno otkloni, kroz uspostavljanje saradnje sa drugim organizacijama.

Kako su aktivnosti preduzeća usmjerene ka potrošačima, jer se konkurentska prednost ostvaruje sticanjem njihove naklonosti, povjerenja i preferencija, potrebno je, posebno se osvrnuti na potrošače i proučiti način kako oni sagledavaju ponudu preduzeća i firmi koje mu konkurišu. Uz to, uvažavajući logiku da potrošači ne kupuju proizvode, već korist koju njihovom nabavkom i kupovinom imaju¹³¹, nužno je stalno pratiti njihove potrebe, želje i zahtjeve, da bi u kreiranju ponude, uvijek imali na umu, što oni zapravo očekuju da postignu kupovinom.

4.1.2. Analiza potrošača i njihovih preferencija

Konkurencija u grani je, kao što smo zaključili iz dosadašnje analize, pod uticajem čitavog niza faktora. Oni stvaraju okvir, koji predstavlja polazište za sve kompanije, u sagledavanju mogućnosti da u izboru ciljnog tržišta, te identifikovanju, kreiranju i isporuci vrijednosti potrošačima koji su dio njega, budu bolji od konkurenata. U tom procesu, kompanije moraju voditi računa o tome kako da u datom kontekstu, na najbolji mogući način, iskoriste resurse i sposobnosti. Ali, da bi to bile u stanju da urade, neophodno je da dobro poznaju potrošače i način na koji oni sagledavaju vrijednost.

U tržišnim privredama, od opredjeljivanja (slobodne volje) potrošača, da kupe određeni proizvod, zavise rezultati preduzeća. Upravo zbog te činjenice, potrošači, njihove preferencije i očekivanja, predstavljaju polaznu osnovu za utvrđivanje načina za ostvarenje konkurentske prednosti, ali istovremeno i mjerilo uspjeha preduzeća u njenom ostvarenju. Dakle, da bi preduzeće uočilo način za sticanje konkurentske prednosti, mora znati ko su, odnosno ko bi trebali biti, njegovi potrošači i razumjeti kako oni vrednuju proizvode koji im stoje na raspolaganju. Pri tome je potrebno početi od nekih generalnih principa opredjeljenja potrošača, čije je razumjevanje značajno za sticanje konkurentske prednosti, a koja prezentiramo u nastavku izlaganja.

Polazna osnova za razumjevanje potrošača, jeste da se da odgovor na pitanje ko su potrošači preduzeća. Iako predstavlja pitanje od fundamentalnog značaja za poslovanje preduzeća, značajan broj menadžera, nema jasan odgovor na njega. U

¹³¹ Što se može predstaviti i kao način zadovoljenja potreba

pružanju odgovora na postavljeno pitanje, vrlo je važno identifikovati kojim potrošačima je namjenjen proizvod (pojedincima, domaćinstvima, porodicama-finalnim potrošačima ili organizacijama: industrijska potrošnja, posrednici, vladine/državne organizacije/institucije, nevladine organizacije). Odgovor na ovo pitanje pomaže da se razumije ko donosi odluku o kupovini i ko sve može uticati na nju. Prilikom opredjeljivanja za kupovinu određenog proizvoda, potrošač, prije svega polazi od:

- potrebe koju mu taj proizvod zadovoljava i
- korisnosti koju nabavkom i korišćenjem proizvoda ostvaruje.

Procjenjujući mjeru u kojoj određena potreba (ili potrebe) može biti zadovoljena datim proizvodom, potrošač, zapravo definiše i na krajnje subjektivan način, proizvodu pridružuje vrijednost koju ima za njega. Ta se vrijednost definiše kao percipirana upotrebna vrijednost (PUV)¹³² i govori o subjektivnom osjećaju (potrošača) u kojoj mjeri, njegove potrebe mogu biti zadovoljene datim proizvodom. Kako potrošač za nabavku proizvoda izdvaja određenu sumu novca, koja može biti različita, za opredjeljenje potrošača je pored PUV, bitno i kako on doživljava ukupnu vrijednost proizvoda (UV). Ukupna vrijednost proizvoda, u tom smislu, predstavlja novčani iskaz vrijednosti koju proizvod ima za potrošača. Ona pokazuje koliko novca je potrošač spreman da da za proizvod i rezultanta je PUV i potrošačeve, takođe subjektivne procjene vrijednosti proizvoda. Po pravilu, UV je veća od cijene proizvoda, tako da potrošač, prilikom kupovine, ostvaruje tzv. potrošački višak.

U procjeni korisnosti koju proizvod ima, odnosno mjere u kojoj zadovoljava njegove potrebe, potrošač polazi od očekivanja koja ima od proizvoda. Potrošač, sa jedne strane, od svakog proizvoda, bez obzira koji ga konkurent nudi, očekuje da ima određena svojstva, koji omogućava da minimalni nivo njegovih potreba, bude zadovoljen. Taj vid upotrebne vrijednosti koji svaki konkurent mora obezbijediti i koji se od strane potrošača podrazumjeva, naziva se čista vrijednost. Na primjeru hotelskog smještaja, ona bi značila da potrošači očekuju da će u sobi imati krevet, čistu posteljinu i struju (svjetlo); uz to očekuju da će u hotelu (a u zavisnosti od kategorije i u sobi) imati vodu (toalet-kupatilo). Na ovim elementima nije moguće privući potrošače, jer se oni u ponudi podrazumjevaju, a da bi neko uopšte ponudio na tržištu hotelski smještaj, nužno je da ispuni navedena očekivanja potrošača. Pored čistih vrijednosti, sastavni dio PUV su motivirajuće vrijednosti. One predstavljaju onaj element ponude, po kojem se preduzeća razlikuju i na osnovu kojih ona žele da privuku potrošače. Motivirajuće vrijednosti omogućavaju diferenciranje ponude preduzeća. U slučaju hotela, to bi mogao biti čitav niz dodatnih usluga i pogodnosti, počev od mini-bara, TV aparata, sefa i klima uređaja u sobama, bazena, saune, organizovane zabave djece, vrhunskih restorana itd. Zapravo na osnovu tih komponentama ponude, menadžment hotela očekuje da će zainteresovati i privući potrošače. U razvoju motivirajućih vrijednosti do izražaja dolazi kreativnost menadžmenta. Pri tome je potrebno imati u vidu da se, zbog konkurentskog oponašanja, javlja proces prevođenja motivirajućih u čiste vrijednosti. Na primjer, ranije su TV aparati u hotelskim sobama bili sredstvo diferenciranja ponude, kojom su se potrošači motivisali da se opredjele za dati hotel. Samim tim oni su bili dio motivirajuće

¹³² Prema: BOWMAN C., FAULKNER D.: *Competitive and Corporate Strategy*; IRWIN; 1997, str. 4-7

upotrebne vrijednosti. Danas se oni, sve više, javljaju kao standardni dio ponude i gotovo su nezavisni od kategorije hotela. Suštinski posmatrano, tako su oni postali dio čiste upotrebne vrijednosti.

Pored razumjevanja načina na koji percipiraju upotrebnu vrijednost proizvoda i njene sastavne komponente, značajno je da preduzeće “dešifruje” osnovne karakteristike ponašanja potrošača. Iako obuhvataju, mjesto i vrijeme trgovine, kao potencijalno značajne elemente za sticanje konkurentske prednosti¹³³, centralno mjesto pripada pružanju odgovora na pitanje, kako, u granicama definisanim dohotkom potrošači donose odluke o kupovini.

Pitanje kako potrošači kupuju, odnosno kako teče proces njihovog odlučivanja tjera na razmišljanje da se proces kupovine¹³⁴ koji započinje kada potrošač a) prepozna problem ili potrebu, b) traži informacije, c) procjenjuje alternative i d) donosi odluku o proizvodu koji će da kupi, ne završava kupovinom, već da e) kroz ponašanje (zadovoljstvo ili nezadovoljstvo koje potrošač osjeća) utiče ne samo na njegove buduće kupovine, već potencijalno i na kupovine ljudi iz njegovog okruženja. Čini se da je najveća vrijednost ovog pristupa što u prvi plan ističe potrebu stvaranja zadovoljnih potrošača. Znajući da je njihovo zadovoljstvo rezultat, ne samo performansi proizvoda, već i očekivanja stvorenih, prije svega, promotivnim aktivnostima preduzeća, sugerise se da se očekivanja potrošača nikada ne podignu iznad nivoa kojeg proizvod realno može da zadovolji. Jedan broj autora sugerise čak da se ostavi prostor da u upotrebi proizvod prevaziđe očekivanja potrošača.

Za razumjevanje pristupa koji potrošači maju prilikom kupovine, značajno je sagledati kojoj kategoriji proizvod/usluga pripada. Pristup i strategija će se sigurno razlikovati¹³⁵ ukoliko proizvod pripada kategoriji jeftinih proizvoda kod kojih postoji takozvana podijeljena lojalnost marki (sokovi, čokolade, paste za zube i sl.), kad potrošač ne troši previše vremena prilikom izbora među različitim markama i u slučaju vrijednijih proizvoda kada će utrošiti više vremena i mnogo detaljnije proučiti pojedine marke. Ako u obzir uzmemo odnose sa kanalima prodaje kao elemenat marketing strategije, u prvom slučaju je značajno mjesto izlaganja u prodavnici, a u drugom na opredjeljenje može uticati mišljenje i preporuka prodavca o čemu se mora povesti računa.

¹³³ Podatak o tome gdje potrošači kupuju može omogućiti da se uoče eventualne pravilnosti u ponašanju određenih, sa stanovišta lokacije kupovine, različitih grupa potrošača, te da se pokušaju utvrditi razlozi i modaliteti unapređenja pozicije preduzeća kroz prilagođavanje potrošačima. Vrijeme kupovine, takođe, može biti iskorišćeno za razvoj konkurentske prednosti.

¹³⁴ Opširnije: MIHAILOVIĆ B.: Marketing, principi za menadžment, Obod AD. Cetinje, 2000., str. 141

¹³⁵ DALRYMPLE D., PARSONS L.: Basic Marketing Management, John Wiley & Sons, 2000., str. 42



4.1.3. Analiza konkurenata

Analiza konkurenata je vezana kako za analizu strukture grane, tako i za analizu potrošača sa aspekta konkurentnosti. Analiza konkurencije je bitna jer je, u cilju razvoja konkurentske prednosti, važno, prije svega, razumjeti, odnosno dati odgovore na pitanja: a) ko su konkurenti preduzeća; b) ko bi u budućnosti mogli biti konkurenti preduzeća, c) koje su strategije konkurenata, d) ko uspješnije zadovoljava potrošače i e) koji su ključni razlozi za uspjeh preduzeća na datom tržištu.

U prvom planu analize konkurencije su svakako oni konkurenti koji proizvode isti ili sličan proizvod koji je namjenjen istom tržištu. To su, dakle, direktni konkurenti, čije se postojanje jasno vidi i osjeća kroz uticaj na nivo prodaje ili prihoda. Naime, da se potrošači nijesu opredjelili za nekog od konkurenata, postojale bi šanse da kupe proizvod odnosnog preduzeća. Preduzeće, prije svega, mora sagledati kako u očima potrošača stoji u odnosu na svoje direktne konkurente. Podaci o nivou ostvarene prodaje i tržišnom učešću, kao i oni do kojih se došlo kroz istraživanje ponašanja potrošača, mogu pružiti odgovarajuću sliku o tome kako se preduzeće nosi sa svojom direktnom konkurencijom. Analizom konkurencije ne smiju se zaobići ni oni konkurenti koji konkurišu proizvodima supstitutima, koji su namjenjeni zadovoljenju bazično iste potrebe. Proizvođač čokolade može, na primjer, za konkurente posmatrati ne samo druge proizvođače čokolade koji svoje proizvode nude na istom tržištu, već i proizvođače drugih konditorskih proizvoda, sladoleda i sličnih slatkiša. Pored toga, u kranjoj liniji, on treba voditi računa i o proizvođačima sira, suhomesnatih i svih onih proizvoda koji zadovoljavaju potrebu za hranom. I ova kategorija konkurenata je značajna za poređenje i utvrđivanje konkurentske prednosti koju preduzeće može da ima, odnosno da razvija. I u ovom slučaju tržišno učešće, kombinovano sa stepenom zadovoljstva potrošača i profitom koji ostvaruje pokazuje koliko uspješno konkuriše. Dakle, važno je da se u očima potrošača ostvari prednost koja će proizvode preduzeća favorizovati u procesu izbora, omogućivši preduzeću ostvarenje dominantnog tržišnog učešća, uz pretpostavku da odnos obim prodaje - troškovi - cijena omogućava ostvarenje profita. Pored navedenih kriterijuma za procjenu konkurentske pozicije preduzeća mogu se koristiti i stopa povraćaja investicija, stopa rasta prodaje i profita, cash-flow, otvaranje novih tržišta, obezbjeđenje nove zaposlenosti, razvoj resursa¹³⁶, koji, u svakom slučaju trebaju biti prilagođeni potrebama konkretne analize. Kriterijumi se koriste da bi se procijenilo ko uspješnije obavlja posao i da bi se utvrdili ključni razlozi uspjeha jednih, odnosno neuspjeha drugih preduzeća. Cilj analize je da se kroz odgovore na naredna pitanja, uoči što je to što uspješne razdvaja od neuspješnih:

- a. Da li postoji jedinstvena vizija, ciljevi ili strategija?
- b. Da li su konkurenti pošli od različitih pretpostavki u pogledu tržišta, tehnologije i/ili snabdjevanja?
- c. Da li firme posjeduju (ili efikasnije koriste) jedinstvene resurse u nekoj od sledećih oblasti:
 - Marketing;
 - Proizvodnja;

4.1.3. Analiza konkurenata

Analiza konkurenata je vezana kako za analizu strukture grane, tako i za analizu potrošača sa aspekta konkurentnosti. Analiza konkurencije je bitna jer je, u cilju razvoja konkurentske prednosti, važno, prije svega, razumjeti, odnosno dati odgovore na pitanja: a) ko su konkurenti preduzeća; b) ko bi u budućnosti mogli biti konkurenti preduzeća, c) koje su strategije konkurenata, d) ko uspješnije zadovoljava potrošače i e) koji su ključni razlozi za uspjeh preduzeća na datom tržištu.

U prvom planu analize konkurencije su svakako oni konkurenti koji proizvode isti ili sličan proizvod koji je namjenjen istom tržištu. To su, dakle, direktni konkurenti, čije se postojanje jasno vidi i osjeća kroz uticaj na nivo prodaje ili prihoda. Naime, da se potrošači nijesu opredjelili za nekog od konkurenata, postojale bi šanse da kupe proizvod odnosnog preduzeća. Preduzeće, prije svega, mora sagledati kako u očima potrošača stoji u odnosu na svoje direktne konkurente. Podaci o nivou ostvarene prodaje i tržišnom učešću, kao i oni do kojih se došlo kroz istraživanje ponašanja potrošača, mogu pružiti odgovarajuću sliku o tome kako se preduzeće nosi sa svojom direktnom konkurencijom. Analizom konkurencije ne smiju se zaobići ni oni konkurenti koji konkurišu proizvodima supstitutima, koji su namjenjeni zadovoljenju bazično iste potrebe. Proizvođač čokolade može, na primjer, za konkurente posmatrati ne samo druge proizvođače čokolade koji svoje proizvode nude na istom tržištu, već i proizvođače drugih konditorskih proizvoda, sladoleda i sličnih slatkiša. Pored toga, u kranjoj liniji, on treba voditi računa i o proizvođačima sira, suhomesnatih i svih onih proizvoda koji zadovoljavaju potrebu za hranom. I ova kategorija konkurenata je značajna za poređenje i utvrđivanje konkurentske prednosti koju preduzeće može da ima, odnosno da razvija. I u ovom slučaju tržišno učešće, kombinovano sa stepenom zadovoljstva potrošača i profitom koji ostvaruje pokazuje koliko uspješno konkuriše. Dakle, važno je da se u očima potrošača ostvari prednost koja će proizvode preduzeća favorizovati u procesu izbora, omogućivši preduzeću ostvarenje dominantnog tržišnog učešća, uz pretpostavku da odnos obim prodaje - troškovi - cijena omogućava ostvarenje profita. Pored navedenih kriterijuma za procjenu konkurentske pozicije preduzeća mogu se koristiti i stopa povraćaja investicija, stopa rasta prodaje i profita, cash-flow, otvaranje novih tržišta, obezbjeđenje nove zaposlenosti, razvoj resursa¹³⁶, koji, u svakom slučaju trebaju biti prilagođeni potrebama konkretne analize. Kriterijumi se koriste da bi se procijenilo ko uspješnije obavlja posao i da bi se utvrdili ključni razlozi uspjeha jednih, odnosno neuspjeha drugih preduzeća. Cilj analize je da se kroz odgovore na naredna pitanja, uoči što je to što uspješne razdvaja od neuspješnih:

- a. Da li postoji jedinstvena vizija, ciljevi ili strategija?
- b. Da li su konkurenti pošli od različitih pretpostavki u pogledu tržišta, tehnologije i/ili snabdjevanja?
- c. Da li firme posjeduju (ili efikasnije koriste) jedinstvene resurse u nekoj od sledećih oblasti:
 - Marketing;
 - Proizvodnja;

- Istraživačko-razvojni poslovi;
 - Finansije;
 - Menadžment.
- d. Da li djeluju neki drugi, neuobičajeni¹³⁷ faktori:
- Povoljna lokacija;
 - Vladina pomoć/podrška;
 - Blizina/dostupnost rijetkih prirodnih resursa;
 - Povoljno vrijeme za biznis;
 - Nesposobna ili konzervativna konkurencija.

Davanje odgovora na postavljena pitanja, obezbjeđuje da se jasno sagleda osnova na kojoj je ostvarena konkurentska prednost i da se time izbjegnu zablude. One su pogotovo česte kada se za sopstvenu konkurentsku prednost, nastalu po osnovu nekih neuobičajenih faktora, počne smatrati da je posledica jedinstvenih i kvalitetnih resursa. Značaj ovog pitanja se ogleda u sledećem. Po prestanku dejstva neuobičajenog faktora, može se desiti da preduzeće izgubi i konkurentsku snagu i tržišnu poziciju. Ovo će biti gotovo izvjesno, ukoliko preduzeće vrijeme u kojem je konkurentsku prednost ostvarivalo na osnovu nekog od neuobičajenih faktora, nije iskoristilo za razvoj sopstvenih sposobnosti i konkurentnost na osnovu jedinstvenih resursa. Još je složeniji slučaj kada se uspjeh zasnovan na nekom od neuobičajenih-specifičnih faktora pokuša prenijeti na područja/tržišta na kojima taj faktor (povoljno vrijeme za biznis, pomoć vlade ili nesposobna konkurencija) ne postoji. Dakle, veoma je važno uočiti koji su faktori djelovali na ostvarenje konkurentske prednosti, te procijeniti kako na tom planu stoji preduzeće, odnosno da li i na koji način može poboljšati sopstvenu konkurentsku poziciju na datom tržištu.

Mogućnost pojave novih konkurenata, bez obzira da li se oni bave proizvodnjom iste vrste proizvoda ili proizvode supstitute, stalno je prisutna. Upravo zbog toga, potencijalnu pojavu novih konkurenata treba stalno preispitivati, kako bi preduzeće bilo unaprijed pripremljeno da reaguje u slučaju njihove pojave. Na tim osnovama je razvijeno "oruđe" koje se koristi u strategijskom menadžmentu pojedinih, uspješnih, kompanija, a koje pomaže u razumjevanju i razvoju konkurentskih prednosti preduzeća. Naime, L. Fahy¹³⁸ je uočio da preduzeće može razviti jedan novi pogled na konkurentnost, ukoliko počne da razmišlja iz ugla imaginarnog, trenutno nepostojećeg konkurenta. Sličan pristup se, kao priprema za prave borbe, koristi u karateu. Suština je u tome, da se u razmišljanjima stvori "izmišljeni" konkurent i da se onda procjeni koje strategije i pristup tržištu i potrošačima bi (on) mogao koristiti i koji je najbolji način da preduzeće odgovori na njih. Izmišljeni konkurent, pri tome, mora imati inovativnu strategiju, koja je različita od strategija svih ostalih konkurenata u grani, a, koji su, inače, predmet konvencionalnih analiza konkurencije. Ukoliko preduzeće za imaginarnog konkurenta osmisli strategiju kojoj nije moguće parirati, vrijedi razmotriti mogućnost da, ono samo, takvu strategiju primjeni. U analizu osnova sticanja konkurentske prednosti uključuju se svi modaliteti, pri čemu su u fokusu posmatranja i

¹³⁷ Autor ih naziva "unusual" - rijetki, neobični, neuobičajeni

¹³⁸ Opširnije: FAHEY L.: *Invented Competitors: a New Competitive Analysis Methodology*; STRATEGY & LEADERSHIP, 30,6; 2002 str.5-12

mreže partnerstava koje izmišljeni konkurent može razviti sa kupcima, dobavljačima, distributerima itd.¹³⁹

Ovakav pristup, analizi konkurentnosti, sprečava da preduzeće upadne u zamku razmišljanja da se novi konkurenti nikada neće pojaviti. Preduzeća, naime, po pravilu, razmišljaju prvenstveno i gotovo isključivo o postojećim konkurentima i njihovim postojećim strategijama. Često se u analizama zanemaruje ili podcjenjuje mogućnost da konkurenti u budućnosti promjene strategije, što se naravno, pokazalo veoma pogrešnim. Pored toga, analiza mogućih strategija i ponašanja imaginarnog konkurenta, omogućava da se bolje i potpunije uoče nezadovoljene ili nedovoljno dobro zadovoljene potrebe potrošača, a samim tim i nove tržišne mogućnosti. Istovremeno, ovom analizom je moguće sagledati različite posledice primjene strategija. Ono što je važno da ovakav način razmišljanja podstiče toliko potrebnu kreativnost, inovativnost i fleksibilnost u strategijskom upravljanju. Naime, razmišljajući na taj, inventivan način, o strategijama izmišljenih konkurenata, preduzeće, zapravo, razmišlja o sebi i svojim strategijama.

Dejstvo faktora koji utiču na konkurentsku poziciju preduzeća treba posmatrati dinamički, što uključuje procjenu njihovog očekivanog dejstva u budućnosti, odnosno promjene koje mogu nastati.

Činjenica da neko preduzeće predstavlja konkurenta, ne znači nužno da je ono istovremno i neprijatelj. Upravo zbog toga je važno razmotriti modalitete uspostavljanja odnosa sa konkurentima. Preduzeće se, dakle, ne mora nužno suočavati sa konkurencijom. Moguće je da firma sa konkurentima razvije neki od sledećih modaliteta međusobnih odnosa:

- Konflikt - po pravilu nastaje na stagnirajućim tržištima kada je glavni cilj konkurenata tržišno učešće. Kako se ono ostvaruje na štetu konkurenata, strategija orijentisana ka osvajanju, odnosno povećanju tržišnog učešća nužno dovodi do ugrožavanja tržišne pozicije nekog od konkurenata, što će sigurno usloviti žestoku reakciju.
- Konkurencija - stepen konkurencije na tržištu je veći ako je tržište atraktivnije u pogledu veličine, stopa rasta, ekonomske klime i sl, i ukoliko je struktura takva da podstiče konkurenciju (veći broj konkurenata, manje barijere ulaska i izlaska).
- Koegzistencija - nastaje ukoliko konkurenti imaju različite ciljeve ili kao ciljno tržište izaberu različite tržišne niše na istom tržištu. Ona znači svojevrsno izbjegavanje konflikata i pogodan je za manja preduzeća.
- Kooperacija - u cilju zaštite tržišta i sopstvenog tržišnog učešća preduzeća se mogu opredjeliti za kooperaciju. Ona može biti rezultat želje, odnosno potrebe da se zajedničkim snagama prevaziđu ograničenja koja proističu iz nedovoljne veličine/snage kompanija. U našim uslovima kooperacija može biti veoma značajna pri nastupu malih i srednjih preduzeća na inostranom tržištu, i
- Dogovor među konkurentima koji je na štetu treće strane (potrošača, dobavljača, konkurenata koji nijesu uključeni...) - često ga primjenjuju firme koje žele da se

¹³⁹ FAHEY L.: Isto, str. 5

na domaćem tržištu zaštitite od konkurencije.

Za svakog od konkurenata preduzeća potrebno je da menadžment donese odluku o odnosu koji će se sa njim razvijati.

4.2. Generičke konkurentske strategije

Ostvariti konkurentsku prednost znači pridobiti potrošače da se prilikom donošenja odluke o kupovini opredjeljuju za proizvode preduzeća. To se može postići:

- ponudom istog proizvoda po nižim cijenama,
- ponudom različitog proizvoda koji je bolje u odnosu na konkurenciju bolje prilagođen potrebama potrošača, tako da ga oni preferiraju i pridaju mu veću ukupnu vrijednost.

Moguće je, dakle, zaključiti da, u suštini, osnovi za sticanje konkurentske prednosti mogu biti:

- cijene i
- sam proizvod.

Polazeći od navedene logike, M. Porter je razvio model tri osnovne konkurentske orijentisane generičke strategije:¹⁴⁰

1. strategije diferenciranja,
2. strategije vođstva u troškovima i
3. strategije fokusiranja

1. Osnov ostvarenja konkurentske prednosti preduzeća kod **strategije diferenciranja** leži u sposobnosti preduzeća da ponudi proizvode i usluge koji su od strane potrošača prepoznati kao jedinstveni, a samim tim i drugačiji. Diferenciranim proizvodima preduzeća potrošačima nude superiornu vrijednost u odnosu na konkurente. Razliku u odnosu na konkurenciju je moguće postići korišćenjem različitih osnova.¹⁴¹ Naime, sam proizvod može biti osnov diferenciranja. Pored toga, razlika u odnosu na ponudu konkurencije može se postići i na osnovu pratećih usluga, odnosa prodajnog osoblja ili izgrađenog imidža proizvoda ili preduzeća. Ukoliko proizvod služi kao osnov za diferenciranje, onda je razliku u odnosu na konkurenciju moguće ostvariti na različite načina. To mogu biti performanse proizvoda, njegove karakteristike, pouzdanost u upotrebi, trajnost, visina operativnih troškova, mogućnosti popravke (jednostavne i brze), usklađenosti sa sistemom potrošnje i drugim zahtjevima. Svaki od navedenih osnova diferenciranja pojedinačno ili više njih zajedno, mogu biti predstavljati bazu za ostvarenje prednosti u očima potrošača. Pored toga, kao što je rečeno, preferencije potrošača se mogu ostvariti i kreditiranjem kupovine, uslugama isporuke i instalacije, obuke i poslijeprodajnim uslugama, garancijama, servisnom mrežom i drugim prodajnim uslugama. Prateće usluge postaju sve značajniji elemenat dodatne vrijednosti

¹⁴⁰ PORTER M.: isto, 1998, str 35

¹⁴¹ Prema: DOYLE P.: Marketing Management and Strategy; Pearson Education Ltd, 2002, str. 77-80

za potrošače. Profesionalan, ljubazan, pozitivan i pouzdan odnos prodajnog osoblja, ostvaren kroz prijateljsku komunikaciju u kojoj su prepoznati problemi i potrebe potrošača i pruženo objektivno najbolje rješenje, predstavljaju elemenat diferenciranja, koji već dolaze u situaciju da postaju najznačajniji faktor opredjeljivanja potrošača. Imidž preduzeća ili marke, posebno ukoliko su zasnovani na stvarnom kvalitetu i prednostima koji proizvodi nude, predstavljaju, takođe, značajan osnov za diferenciranje. U kreiranju imidža posebno mjesto zauzima promocija, ali se ne smije zaboraviti da ona nije svemoguća te da se, da bi imidž bio održiv, mora voditi računa da se stekne i ne izigra povjerenje potrošača.

Bez obzira koji se od navedenih elemenata u diferenciranju koriste, suština strategije diferenciranja jeste da se potrošačima ponudi drugačiji proizvod koji je bolje prilagođen njihovim potrebama i zahtjevima u odnosu na konkurenciju. Naravno da razlika mora biti, u onim elementima ponude koji utiču na motivirajuću PUV, uz pretpostavku da su očekivanja izražena čistom percipiranom upotrebom vrijednošću, zadovoljena. Prema pristupu M.Portera, ona preduzeća koje se opredjele za strategiju diferenciranja treba nje i da se pridržavaju, tako da ona predstavlja generalni pristup kompanije u tržišnom nastupu. To ne znači da preduzeće ne treba da vodi računa o troškovima, već da je u prvom planu kako, kroz diferenciranje ponude pridobiti potrošače.

2. Strategije troškovnog vodstva, osnov za ostvarenje konkurentske prednosti nalaze u ispod prosječnim, a samim tim i u odnosu na konkurenciju nižim, troškovima, koji omogućavaju da se uspješno i (što je najvažnije) profitabilno sprovodi strategija niskih cijena. Kompanije niske troškove mogu ostvariti na osnovu:¹⁴²

- ekonomije obima,
- iskustva u proizvodnji i na njemu zasnovanog učenja i stečenog znanja,
- korišćenja kapaciteta,
- povezanosti utrošaka koji vode smanjenju nivoa ukupnih i prosječnih troškova,
- povezanosti djelova kompanije koja omogućava podjelu zajedničkih troškova na više djelova kompanije,
- integracije (vertikalne),
- dobrog tajminga,
- izbora lokacije,
- institucionalnih faktora (uključujući poreska i druga opterećenja i olakšice),
- kvalitetne marketing strategije.

Vodstvo u troškovima može biti rezultanta specifične tehnologije koju je kompanija razvila i koja je, takođe, u njenom vlasništvu, kao i pristupa povoljnim izvorima snabdjevanja.¹⁴³ Ova strategija je značajna kod potrošača osjetljivih na cijenu i u slučaju proizvoda kod kojih postoje male mogućnosti diferenciranja (šećer, aluminijum, so i sl.). Da bi preduzeće u dužem roku ostvarilo konkurentsku prednost u cijenama, nužno je da one budu rezultanta nižih troškova koje ono ima.

¹⁴² DOYLE P.: isto, str. 81

¹⁴³ PORTER M.: isto, 1998, str. 12

3. Za razliku od prethodnih strategija, **strategija fokusiranja** znači potpunu usmjerenost kompanije ka određenom, uskom, tržišnom segmentu čijim potrošačima nastoji maksimalno da se prilagodi kako bi ih što lakše osvojilo. Preduzeće prilagođavanje vrši kroz niske cijene, zasnovane na niskim troškovima ili diferenciranjem ponude. Dakle, na uskom tržišnom segmentu se primjenjuje jedna od dvije osnovne generičke strategije. Logika pristupa je da će kompanija uspjeti da se na uskom tržišnom segmentu (praktično niši) bolje prilagodi jednom od navedenih strategija nego što bi to bila u mogućnosti da učini na širem tržištu.¹⁴⁴

Ono što Porter posebno ističe jeste da je važno da kompanija izabere jednu od strategija i da slijedi njenu logiku. On ukazuje na opasnost da se krene srednjim putem, odnosno da se istovremeno pokuša ostvariti diferenciranje i vodstvo u troškovima. Takav pokušaj dovodi do toga da kompanija zapadne u procijep iz kojeg ne može izaći, jer ne ostvaruje planiranu konkurentsku prednost.¹⁴⁵

4.3. Forme sticanja konkurentske prednosti

Konkurentske prednosti preduzeća se, u suštini, mogu sistematizovati u dvije grupe:

1. Prednosti zasnovane na poziciji firme ili
2. Prednosti zasnovane na sposobnostima firme¹⁴⁶.

Dva osnovna atributa, na kojima preduzeće gradi konkurentsku prednost, mogu biti pozicija u konkurentskom okruženju koju firma zauzima ili njena sposobnost da neke funkcije, koje su od značaja za formiranje ukupne ponude i izbor potrošača obavi bolje u odnosu na konkurenciju. Iako prikazane odvojeno, ove dvije osnovne forme sticanja konkurentske prednosti (u interakciji) utiču na kreiranje jedinstvene konkurentske pozicije koja će se, kako je već rečeno, manifestovati u preferencijama, koje će na tržištu potrošači pokazati prema preduzeću i njegovim proizvodima i uslugama.

1. Prednosti zasnovane na poziciji mogu imati sledeće osnovne modalitete¹⁴⁷:

- Prednosti zasnovane na povoljnoj tržišnoj strukturi - monopol, duopol;
- Prednosti zasnovane na dominantnoj poziciji koju firma ima na inače heterogenom ili u geografskom smislu rasprostranjenom tržištu;
- Prednosti zasnovane na poziciji koja je omogućila dobre odnose sa kupcima, dobavljačima ili konkurentima.

Ove prednosti se ispoljavaju kroz veći broj specifičnih oblika, pri čemu neki od njih, kao što je prepoznatljiva marka, dobri odnosi sa potrošačima, dominantna pozicija u distributivnoj mreži i dr., mogu biti rezultati ranijih ulaganja, odnosno korišćenja

¹⁴⁴ PORTER M.: isto, 1998, str. 15

¹⁴⁵ PORTER M.: isto, 1998, str. 16

¹⁴⁶ Opširnije: isto, 2001. str. 41

¹⁴⁷ SALONER G., SHEPARD A., PODOLNY J.: isto, str. 43-44

konkurentske prednosti znanovane na sposobnostima firme. Za razliku od toga, neke druge pozicione konkurentske prednosti, kao zaštita i podrška vlade(a), uspostavljeni standard u industriji ili kontrola protoka dobara ili informacija su zasnovane na tome što su pojedine firme prve iskoristile/otvorile određenu mogućnost koju kasnije eksploatišu. Pored toga, neke vrste pozicionih prednosti nastale su zbog toga što je firma prosto locirana na određenom mjestu, odnosno geografska pozicija je omogućila niže troškove ili neku pogodnost koja privlači potrošače, a koja nije rezultat sopsobnosti firme, već čisto pozicije na kojoj se nalazi.

Preduzeća, koja svoju konkurentsku prednost zasnivaju na poziciji, moraju imati u vidu da ove vrste porednosti često nije moguće održati u dužem roku. Ovo pogotovo važi ukoliko ona nije kasnije podržana nekim elementima sposobnosti preduzeća. Primjeri na domaćem tržištu ranije zaštićenih preduzeća, koja su na toj osnovi izgradila svoju poziciju i posledica situacije sa kojom su se ona suočila kada su mjere zaštite prestale da postoje/važe, najbolje ilustruju iluziju stvaranja konkurentske pozicije na netržišnim osnovama. Onako kako je ona nastala jednako može i da nestane, a za te nove situacije ova preduzeća najčešće nijesu pripremljena.

2. Prednosti zasnovane na sposobnostima ogledaju se u umijeću kompanije da određene, za tržišni uspjeh, značajne aktivnosti sprovodi drugačije i bolje u odnosu na druga preduzeća. One se mogu ogledati u sposobnosti kompanije da na efikasniji i efektivniji način kombinuju resurse, postižući tako konkurentsku prednost zasnovanu na nižim troškovima. Sa druge strane, kompanija može ostvariti na sposobnostima zasnovanu konkurentsku prednost ukoliko, u odnosu na konkurenciju ima bolje rezultate na polju istraživačko-razvojnih aktivnosti, tehnološko-proizvodnog procesa, promocije, distribucije i realizacije proizvoda. Drugim riječima prednosti zasnovane na sposobnostima odnose se na uspješnije prilagođavanje ponude, iskazane kroz varijable marketing miksa, uočenim tržišnim mogućnostima.¹⁴⁸

Konkurentske prednosti zasnovane na sposobnostima u svojoj osnovi uvijek imaju know-how koji je i omogućio da se one razviju. Ukoliko preduzeće posjeduje na sposobnostima zasnovanu konkurentsku prednost, da bi ona bila održiva potrebno je da je konkurencija teško može imitirati ili da je firma sposobna da sopstvenu prednost stalno nadgrađuje i unapređuje, tako da konkurencija uvijek kasni za njima. U svakom slučaju, konkurentske prednosti zasnovane na sposobnostima relativno se teško kopiraju, jer nije dovoljno samo iskopirati neke od elemenata internog konteksta organizacije, a ukupan sistem (pogotovo uzimajući u obzir sisteme menadžmenta i marketinga) praktično je nemoguće preuzeti bez znanja i saglasnosti firme. Upravo zbog toga i konkurentsku prednost zasnovanu na sposobnostima treba posmatrati i razvijati kao jednu od najvećih zajedničkih vrijednosti čitavog sistema-firme, što će povećati šanse za njenu održivost.

¹⁴⁸ MIHAILOVIĆ B.: Isto, 2000, str.177.

**II DIO: PARTNERSKI ARANŽMANI -
SREDSTVO ZA PRIBLIŽAVANJE POTROŠAČIMA**

1. Sadržina partnerskih aranžmana

Dugo vremena su u literaturi partnerski aranžmani dominantno tretirani kao način ulaska na strano tržište i samim tim gotovo ekskluzivno vezivani za međunarodni marketing. Ovakav pristup je opstajao, iako je značajan dio partnerskih aranžmana nastao povezivanjem domaćih subjekata¹⁴⁹ ili je, pak, njihov cilj bar u trenutku nastajanja, bio vezan za nastup na domaćem tržištu (franšizni sistem Benetton-a, na primjer). Istina, iakoća kojom su ostvareni pozitivni rezultati na domaćem tržištu, usmjeravala je preduzeća - partnere ka privlačnom inostranom tržištu, mada to često nije bio osnovni razlog njihovog formiranja. Obzirom da vezivanje partnerskih aranžmana isključivo za međunarodni biznis, umnogome minimizira njihov realni potencijal, smatramo cjelishodnim da se u radu raspravi širi pogled i pristup partnerskim aranžmanima.

Radi lakšeg razumjevanja značaja, mjesta i uloge koju partnerski aranžmani mogu imati, u njihovoj analizi polazimo od lanca vrijednosti preduzeća, odnosno sistema vrijednosti u isporuci proizvoda i zadovoljenju potreba potrošača.¹⁵⁰ Da bi analiza bila potpuna, subjekte koji nijesu dio sistema vrijednosti (komplementarne organizacije i konkurenti) uključićemo kroz mrežu vrijednosti.¹⁵¹ Posebna pažnja će biti posvećena i različitim teorijskim pristupima partnerskim strategijama i na njima zasnovanim partnerskim aranžmanima.

1.1. Interes partnera - osnov partnerskih aranžmana

Sam naziv "partnerski aranžmani" ukazuje na njihov smisao. On, naime, govori da partnerski odnos ili jednostavnije rečeno, saradnja između subjekata koji ih čine, predstavlja njihovu suštinu. Preduslov da organizacije ili pojedinci osjete potrebu za saradnjom, je da prepoznaju interes, koji kroz saradnju realno mogu ostvariti. U kontekstu savremenog biznisa, interes koji preduzeća i/ili preduzetnike motiviše za saradnju, nalazi se u domenu njihove težnje za sticanjem što bolje tržišne pozicije.

Tržišna pozicija, kako je već konstatovano, zavisi od potrošača, jer su oni ti koji opredjeljuju konkurentsku poziciju preduzeća. Od preferencija potrošača zavisi da li će preduzeće, odnosno njegovi proizvodi, imati prednost u odnosu na konkurenciju. Kao što je i ranije rečeno, osnovna svrha biznisa je kreiranje kupaca, i to zadovoljnih. Iz toga je jednostavno izvesti zaključak da aktivnosti preduzeća trebaju biti usmjerene ka

¹⁴⁹ Kao primjer se mogu uzeti poljoprivredni proizvođači, koji su udruživanjem formirali zajedničke kompanije za preradu njihovih proizvoda kojima su se približavali potrošačima. U SAD-u neke od na taj način formiranih kompanija početkom XX vijeka i dalje bilježe odlične poslovne rezultate.

¹⁵⁰ Prema: PORTER M.: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, 1998/1985, str.33-39

¹⁵¹ BRANDENBURGER A., NALEBUFF B.: *Co-opetition*; Currency and Doubleday, 1997., str. 17

sticanju naklonosti i preferencija potrošača. Jasno je da je ponuda proizvoda, odnosno usluge, koji će potrošačima pružiti veći nivo zadovoljstva u njegovom korišćenju u odnosu na druge proizvode koji se nude na tržištu, pretpostavka za sticanje njihovih preferencija. Preferencije potrošača su, dakle, rezultanta načina na koji oni percipiraju proizvode preduzeća i konkurencije. Kao takve, one su subjektivnog karaktera.

Iako do formiranja stava o proizvodu i preduzeću može doći i prije nego što je potrošač stupio u kontakt ili konzumirao proizvod, pretpostavka razvoja preferencija jesu zadovoljni potrošači. Naime, gotovo je izvjesno, da će kod potrošača koji su imali pozitivno iskustvo u korišćenju proizvoda, biti stvoreni pozitivni stavovi, koji će vjerovatno biti iskazani kroz njihove buduće kupovine. Pored toga, može se očekivati da će zadovoljni potrošači, u situacijama kada budu uključeni u proces odlučivanja drugih potrošača, prenijeti svoje pozitivno iskustvo sa proizvodom(ima) preduzeća. Time oni utiču na stvaranje naklonosti, pozitivnih stavova i (eventualno) kupovinu i onih koji nijesu imali iskustva sa proizvodom i/ili preduzećem. I u jednom i u drugom slučaju, potvrđuje se teza da je osnovna svrha biznisa kreiranje zadovoljnih potrošača.

Pored aktivnosti samog preduzeća, na preferencije potrošača i zadovoljstvo koje oni imaju u korišćenju proizvoda, utiču i druge organizacije koje učestvuju u identifikovanju, kreiranju i isporuci vrijednosti za potrošače. Upravo zbog toga, kroz preferencije potrošača iskazana konkurentna prednost (pozicija) organizacije, ne može se razumjeti ukoliko se u analizu, pored aktivnosti koje se obavljaju u preduzeću, ne uključe i aktivnosti svih ostalih organizacija koje predstavljaju dio sistema identifikovanja, kreiranja i isporuke vrijednosti za potrošače. Aktivnosti kako samog preduzeća, tako i svih entiteta uključenih u sistem vrijednosti, mogu doprinijeti zadovoljstvu potrošača, bilo ponudom drugačijeg (diferenciranog) i njihovim potrebama bolje prilagođenog proizvoda, bilo nižim cijenama (zasnovanim na nižim troškovima).

Rezimirajući iznesene stavove zaključujemo:

1. Osnovna svrha biznisa je kreiranje zadovoljnih potrošača. Zadovoljstvo potrošača zavisi od stepena u kojem je proizvod, odnosno usluga, prilikom konzumiranja, odgovorio potrebama, željama i očekivanjima potrošača. Ono značajno opredjeljuje ne samo njihove buduće kupovine, već i kupovine svih onih osoba iz okruženja na koje potrošači imaju uticaj.
2. U kreiranju i isporuci proizvoda ne učestvuje samo proizvođač, tako da svi učesnici u lancu-sistemu vrijednosti utiču na konačni rezultat - zadovoljstvo potrošača. Naime, dobavljači, shvaćeni u najširem smislu te riječi, posrednici, trgovina na veliko i malo, uključujući i krajnje prodavce koji imaju direktan kontakt sa potrošačima, utiču na stepen njihovog zadovoljstva.
3. Upravo zbog toga je za razumjevanje pozicije koje u očima potrošača ima preduzeće, veoma značajno razumjeti sistem vrijednosti koji je potreban da bi proizvod dospio do potrošača. U tom smislu, svi članovi lanca-sistema vrijednosti su zainteresovani da se ostvari zadovoljstvo potrošača. Prepoznavanje tog, za njih zajedničkog interesa, pretpostavka je saradnje kao i pozitivnih rezultata koji se od nje mogu očekivati. Logično je da se uticaj ovog sistema identifikovanja, kreiranja i isporuke vrijednosti za potrošače, ne ogleda

samo u funkcionalnim karakteristikama i izgledu proizvoda. On dolazi do izražaja i kroz troškove proizvodnje i marketinga, a samim tim, nužno, i kroz cijenu proizvoda. Teza da konkurentska pozicije preduzeća zavisi od aktivnosti svih onih entiteta koji su uključeni u sistem vrijednosti, time postaje potpuno jasna, a sa njom i logika da postoji zajednički interes i osnov za saradnju kroz partnerstva svih onih entiteta koji se nalaze u sistemu vrijednosti.

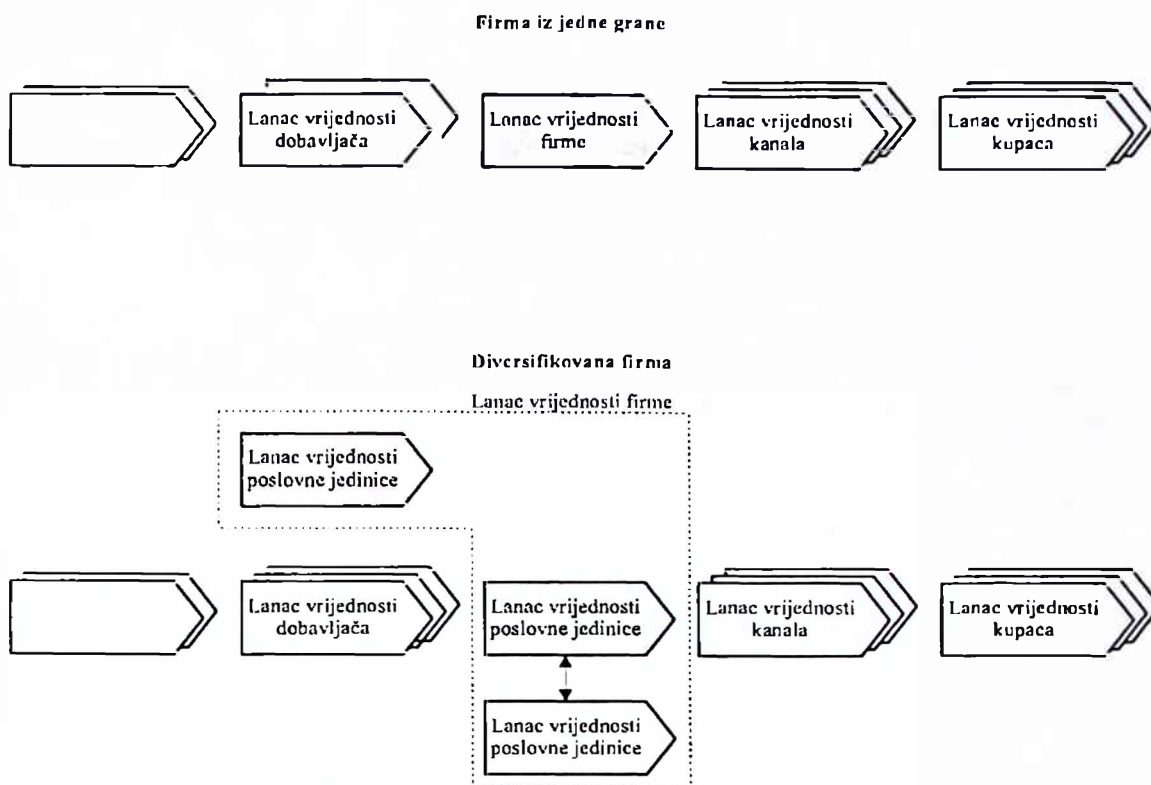
4. Na zadovoljstvo potrošača i njihovu percepciju proizvoda i preduzeća, utiču i entiteti koji ne predstavljaju dio jedinstvenog sistema identifikovanja, kreiranja i isporuke vrijednosti. Kako preduzeće i sa njima može uspostaviti saradnju, nužno je da i ove organizacije budu uključene u analizu.

1.1.1. Zajednički sistem vrijednosti i zajednički interes njegovih članova - podsticaj za saradnju

Sistem vrijednosti, kako je rečeno “počinje” dobavljačima, od kojih se obezbjeđuju inputi potrebni za proizvodnju-stvaranje proizvoda ili usluge. Pored firmi koje nude potrebne sirovine, materijale i energente, u dobavljače se mogu ubrojiti i banke, marketinške agencije, kao i sve one organizacije i pojedinci, čije su usluge neophodni inputi za stvaranje vrijednosti za potrošače. Na taj način, dobavljači kroz posao koji obavljaju, utiču kako na troškove, odnosno cijenu, tako i na kvalitet proizvoda/usluge. Samim tim, utičući na karakteristike i kvalitet proizvoda, odnosno usluge koja se nudi, oni utiču i na nivo zadovoljstva potrošača.

Posmatrano iz ugla preduzeća, na “drugoj” strani sistema vrijednosti, u odnosu na dobavljače, nalaze se sve one organizacije i pojedinci koji omogućavaju da gotovi proizvod dođe do potrošača. Primarnu ulogu u tom smislu imaju posrednici u trgovini - veleprodajne i maloprodajne organizacije. One čine lanac vrijednosti kanala prodaje. Od kvaliteta njihove usluge u značajnoj mjeri zavisi i nivo zadovoljstva potrošača. Ovo se prvenstveno odnosi na one organizacije koje stupaju u direktan kontakt sa potrošačima. Na samom “kraju” ukupnog sistema vrijednosti, nalaze se potrošači i njihov lanac vrijednosti. Time je, i na ovaj način, potvrđena teza da oni (zadovoljni potrošači) moraju biti konačni cilj aktivnosti svih entiteta koji su uključeni u proces identifikacije, kreiranja i isporuke vrhunske vrijednosti.

Sistem vrijednosti se može prikazati na sledeći način:



Slika broj 7: Sistem vrijednosti ¹⁵²

Svaki od elemenata sistema vrijednosti ima svoj unutrašnji lanac vrijednosti, koji treba da obezbjedi efikasno i efektivno izvršenje zadataka u procesu kreiranja vrijednosti za potrošače. Samim tim, sistem vrijednosti se može shvatiti kao skup lanaca vrijednosti dobavljača, preduzeća, posrednika i potrošača. Puno zadovoljstvo i preferencije potrošača mogu se, stoga, ostvariti samo ukoliko se obezbjedi efektivno i efikasno funkcionisanje djelova i skladno funkcionisanje sistema. Prednost u očima potrošača može se ostvariti u svakom od elemenata sistema vrijednosti. Za preduzeće je veoma značajno da prepozna moguće izvore konkurentske prednosti u sistemu vrijednosti kao cjelini i svim njegovim djelovima (uključujući pojedinačne lance vrijednosti). Korišćenjem identifikovane prednosti ostvaruju se pozitivni efekti za sistem vrijednosti, ali i za svakog njegovog člana. Dakle, veoma je širok prostor za saradnju preduzeća sa dobavljačima, na jednoj i kupcima (uključujući posrednike i potrošače) na drugoj strani. On prvenstveno, proizilazi iz zajedničkog interesa svakog člana lanca (zadovoljenje potreba potrošača).

Iako, kako je rečeno, članovi sistema vrijednosti, imaju zajednički interes i cilj koji žele ostvariti i od čijeg ostvarenja zavisi, u krajnjoj liniji i njihov opstanak, ne smije se zaboraviti da pojedinačno posmatrani entiteti u sistemu vrijednosti imaju svoje specifične ciljeve koji su nekada u suprotnosti sa ciljevima i težnjama drugih. Pojednostavljeno rečeno, cilj je svih učesnika da učine sve, da vrijednost koja se stvara

¹⁵² Prema PORTER M.: isto, 1998. str. 35

za potrošače, bude što je moguće veća. Međutim, istovremeno je svaki od njih zainteresovan da najveći dio vrijednosti zadrži za sebe. Ukoliko učesnici u sistemu vrijednosti shvate da je njihov primarni i osnovni cilj i interes koji dijele, dugoročno zadovoljstvo potrošača, i ukoliko prihvate nesporno ispravnu logiku da je za njegovo ostvarenje potrebna posvećenost svakog od učesnika u sistemu kreiranja i isporuke vrijednosti, šanse da se osvoje preferencije potrošača rastu. Upravo na tom planu, otvara se prostor da partnerski odnosi između preduzeća, iskažu svoj puni potencijal, koji znači dobre poslovne rezultate za sve učesnike u sistemu vrijednosti.

U ovako postavljenom okviru za saradnju između učesnika u sistemu vrijednosti, posebno mjesto pripada potrošačima. Aranžmani uspostavljanja partnerskih odnosa sa njima, počivaju na logici da preduzeće odnose sa potrošačima ne treba da posmatra kroz jednu transakciju koju obavlja, već kroz skup svih transakcija koje će potrošač obaviti u toku života, koji se iskazuju njegovom doživotnom vrijednošću (lifetime customer value). To ne znači da preduzeće nastoji da potrošača u njegovom životnom ciklusu drži vezanog za jedan proizvod ili marku, već da ga učini partnerom koji će biti vezan za preduzeće (primjer automobilskih kompanija koje proizvode različite kategorije automobila namjenjenih različitim fazama u životu pojedinca/porodice to veoma dobro ilustruje).

1.1.2. Saradnja između preduzeća koja ne pripadaju istom sistemu vrijednosti

Sistem vrijednosti olakšava da se razumije saradnja između preduzeća koja čine dio istog sistema. Međutim, mogućnost saradnje preduzeća postoji i sa organizacijama koje su van datog sistema vrijednosti.

Postoji čitav niz preduzeća čiji proizvodi ili usluge, iako ne čine dio datog sistema vrijednosti, povećavaju stepen zadovoljstva koje potrošači osjećaju kada konzumiraju proizvod preduzeća. Oni, na taj način, proizvod preduzeća čine poželjnijim i atraktivnijim.¹⁵³ Mnoštvo restorana, kafea, galerija, muzeja, doprinose, na primjer, atraktivnosti turističke destinacije, a zadovoljstvo turista boravkom u hotelu u tom mjestu, čine potpunijim. Takve organizacije, koje čineći proizvod ili uslugu poželjnijim, pozitivno utiču na tražnju za njima, su komplementarne u odnosu na preduzeće. Jasno je da su preduzeća zainteresovana, ne samo za postojanje i brojnost komplementarnih organizacija, već i za kvalitet njihove ponude, jer one predstavljaju podsticaj tražnji za proizvodima preduzeća. Samim tim, postoje veoma jaki razlozi koji preduzeća usmjeravaju ka saradnji sa njima.

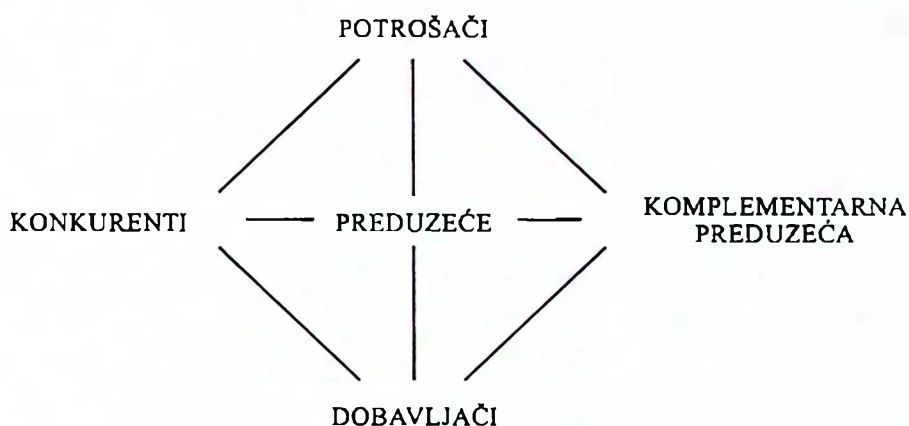
Pored komplementarnih organizacija na performanse preduzeća utiču i akcije konkurenata, kao organizacija zbog čijih proizvoda ili usluga, ponuda preduzeća biva manje poželjna ili vrednovana od strane potrošača.¹⁵⁴ Iako ovakav pristup usmjerava na

¹⁵³ BRANDENBURGER A., NALEBUFF B.: Isto, 1997., str. 12

¹⁵⁴ Prema: BRANDENBURGER A., NALEBUFF B.: Isto, 1997., str. 18

izvođenje zaključka da su konkurenti nužno u svakoj situaciji i neprijatelji, to, kako će kasnije biti prikazano, nije tako. Na ovom mjestu iznosimo ono što je apsolutno nesporno, da konkurentna pozicija preduzeća ne zavisi samo od aktivnosti preduzeća, ostalih članova sistema vrijednosti i komplementarnih organizacija, već i od aktivnosti konkurenata.

Polazeći od toga da je zadovoljstvo potrošača, kao vrhovni cilj preduzeća, rezultanta aktivnosti većeg broja subjekata iz i izvan sistema vrijednosti, može se konstituisati mreža vrijednosti preduzeća koja uključuje: samo preduzeće, njegove dobavljače, posrednike/potrošače, konkurente i komplementare.



Slika broj 8: Mreža vrijednosti kao osnov saradnje i konkurencije¹⁵⁵

Za razliku od dobavljača i potrošača, kao i komplementarnih organizacija, kod kojih su oblasti i razlozi moguće saradnje sa preduzećem, takoreći očigledni, polja moguće saradnje sa konkurentima, nijesu lako uočljiva. Naprotiv, literatura iz oblasti biznisa i menadžmenta, odnose sa konkurentima često izjednačava sa ratnim sukobima u kojima nije dovoljno da kompanija uspije - potrebno je da drugi (konkurenti) propadnu¹⁵⁶. Ovakav pristup sugerise da ne postoji prostor za saradnju, te da strategije preduzeća treba da polaze od potrebe "uništenja" konkurenata. A da li je to zaista tako. Da li konkurenti uvijek vode sukobu?

Postoji čitav niz situacija koje preduzeća usmjeravaju da, u ovako prikazanoj mreži odnosa, prihvate razmišljanje, da mogućnosti saradnje između entiteta postoje onda kada njihove aktivnosti pozitivno utiču na tržište i doprinose stvaranju veće vrijednosti za potrošače. Logika je da su svi koji učestvuju u podjeli "kolača" zainteresovani da on bude što veći. Time rastu šanse da svako od njih dobije veći dio, pa se veći kolač lakše i dijeli. To znači, da postoje situacije kada se interesi preduzeća poklapaju sa interesima ostalih učesnika u mreži vrijednosti, što ih navodi na saradnju. Međutim, ova logika djeluje sve do podjele kolača. U tom procesu, svaki član iz mreže vrijednosti, zainteresovan je da baš njegov dio bude najveći. U toj situaciji njihovi

¹⁵⁵ Prilagođeno prema: BRANDENBURGER A., NALEBUFF B.: isto, 1997. str. 17

¹⁵⁶ Prema: BRANDENBURGER A., NALEBUFF B.: isto, 1997., str. 3

interesi prestaju da se podudaraju, što ih navodi na konkurenciju. Upravo zbog toga, strategija kompanija je, gotovo uvijek, više kombinacija saradnje i konkurencije sa drugim organizacijama, nego isključivo konkurentski orjentisana. Ovo važi kako za komplemetarne organizacije, tako i za konkurente. Samim tim, možemo zaključiti da, osim prostora za sukobljavanje sa konkurentima, postoji i prostor za saradnju. I/ili obrnuto. Uzmimo za primjer proizvođače mlijeka u nekoj zemlji ili regiji. Ukoliko bi oni, kao konkurenti, uspjeli da podstaknu potrošače da piju više mlijeka, u odnosu na napitke koji konkurišu mlijeku, otvorili bi prostor koji bi svaki od njih mogao da iskoristi u smislu povećanja proizvodnje i prodaje. Upravo to ih motiviše na saradnju koja često, u ovom slučaju, ima formu zajedničkih propagandnih akcija usmjerenih na stimulisanje primarne tražnje.

Saradnja među entitetima koji učestvuju u tržišnoj igri ostvaruje se kroz partnerske aranžmane. Oni, sa jedne strane, proširuju polje slobode preduzeća u definisanju marketing i poslovnih strategija, omogućavajući da se one oslanjaju na saradnju sa drugim učesnicima u tržišnoj igri, ali istovremeno, sa druge strane, sužavaju polje sopstvene slobode u pogledu samostalnosti koju preduzeća imaju u donošenju poslovnih odluka i vođenju biznisa. Naime, u novim uslovima, zbog potrebe većeg stepena koordinacije sa partnerima, preduzeće mora preuzimati neke obaveze koje proističu iz dogovora sa ostalim članovima mreže vrijednosti i kojih se, kao takvih, mora pridržavati. Jasno je da potencijal i rezultati, koji se ostvaruju saradnjom kroz partnerske aranžmane, čine da preduzeća dobrovoljno prihvataju određeno odricanje od pune samostalnosti u vođenju sopstvenog biznisa.

Partnerski aranžmani se u potpunosti uklapaju u suštinu filozofije marketinga, jer se i oni, kao što se vidi, dominantno zasnivaju na logici kreiranja zadovoljnih potrošača. Saradnja i koordinacija ukupnih napora svih koji učestvuju u kreiranju i isporuci vrijednosti, po pravilu vodi potpunijem zadovoljenju potreba potrošača, unapređenju pozicije kao i kvaliteta poslovanja svih preduzeća iz sistema vrijednosti. Pored toga, osnov za saradnju postoji i u svim onim slučajevima kada ona doprinosi stvaranju dodatne vrijednosti za potrošače. Ili kako to jedan od utemeljivača partnerskog marketinga kaže, treba imati sposobnost da se marketing pogleda iz drugog ugla, iz druge perspektive - kroz partnerske naočare¹⁵⁷. Tu se, prije svega, ima u vidu potreba približavanja, odnosno tijesnije saradnje sa potrošačima, entitetima iz sistema vrijednosti, komplementarnim organizacijama, ali i pronalaženja načina za saradnju sa konkurentima.

1.2. Teorijska objašnjenja partnerskih aranžmana

Partnerski aranžmani u savremenoj teoriji i praksi, sve više dobijaju na značaju. Jedna od fundamentalnih potvrda validnosti iznesenog stava, jeste činjenica da su oni dali značajan doprinos formiranju jednog novog pogleda na marketing, koji je iskazan

¹⁵⁷ GUMMESSON E.: *Total Relationship Marketing, Marketing Management, Relationship Strategy, and CRM Approaches for the Network Economy*, Butterworth Heinemann, 2002, str 3

kroz koncept partnerskog marketinga (relationship marketing). Procjenjujući da on predstavlja ozbiljnu promjenu paradigme tradicionalnog, transakcionog marketinga, jedan broj autora ukazuje da partnerski marketing, kao ključnu novinu unosi to, što transakcije ne posmatra kao pojedinačne, izolovane slučajeve. Prihvatajući logiku da je svaka transakcija uslovljena prošlim odnosima, partnerski marketing ukazuje da one, samim tim utiču i na buduće transakcije. Neki od autora ukazuju da partnerski marketing u prvi plan ističe potrebu uspostavljanja bliske saradnje među akterima procesa razmjene, pretpostavljajući da će se kvalitetan odnos nastaviti kroz buduće transakcije.¹⁵⁸

Partnerski marketing više stavlja naglasak na odnose koji dovode do razmjene u kojoj svaka strana ima korist, a koji istovremeno podrazumjevaju da se partneri drže preuzetih obaveza.¹⁵⁹ Samim tim, kvalitetu odnosa pripada prioritet u odnosu na instrumente marketing miksa. Partnerski marketing se naslanja na logiku marketinga koja, takođe, insistira na kreiranju zadovoljnih potrošača, kao najboljem načinu ostvarenje poslovnog uspjeha. U tom smislu, partnerski marketing predstavlja prije kvalitativno unapređenje marketing koncepta, nego pojavu nove i suštinski različite filozofije.

U želji da se potpunije i jasnije prikažu, odnosno osvijetle partnerski aranžmani i sa njima povezane partnerske strategije, razvijeno je više teorijskih pristupa proučavanja ovog fenomena. Saradnja organizacija i aranžmani koji nastaju između njih se posmatraju sa različitih aspekata i u tom smislu se primjenjuju znanja različitih naučnih disciplina. Usmjereni ka objašnjenju razloga uspostavljanja, prirode saradnje, načina funkcionisanja, efekata i sl., različiti teorijski pristupi su se pretežno koristili pristupom, znanjima i oruđima naučnih disciplina, kao što su: ekonomija, matematika, biologija, sociologija. Međutim, visok stepen složenosti problema koji se proučava, prije svega, uticao je da se još nije došlo do jedinstvenog, sveobuhvatnog i dovoljno konciznog objašnjenja partnerskih aranžmana. Upravo iz tih razloga, dajemo prikaz krucijalnih elemenata najvažnijih, teorijskih pristupa koji se odnose na uspostavljanje partnerskih odnosa¹⁶⁰.

1.2.1. Ekonomske teorije partnerskih strategija

Više objašnjenja partnerskih odnosa, zasnovano je dominantno na ekonomskoj teoriji. Za potrebe ovog rada izdvojili smo i prikazali najznačajnije:

1. Teorija tržišne snage (Market power theory)

¹⁵⁸ PALMER A.: Co-operation and Competition: a Darwinian Synthesis of Relationship Marketing, European Journal of Marketing Volume 34 Number 5/6 2000 str. 687-704

¹⁵⁹ GRONROOS C.: From Marketing Mix to Relationship Marketing; Management decision No.32, 1994, str. 4-20

¹⁶⁰ Opširnije: CHILD J. FAULKNER D.: Strategies of Cooperation, Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures; Oxford University Press, 1998, str. 17-41 i DONALDSON B., O,TOOLE T.: Strategic Market Relationships - from Strategy to Implementation; John Wiley and sons, 2002., str 39 - 53

2. Ekonomija transakcionih troškova (Transaction-cost economics)
3. Teorija uticaja (Agency theory)
4. Teorija uvećanih prinosa (Increasing returns theory)

1.2.1.1. Teorija tržišne snage

Prema ovoj teoriji, partnerski aranžmani i na njima zasnovane strategije mogu voditi unapređenju tržišne pozicije preduzeća. Partnerstva se vide kao lak, brz i sa aspekta potrebnih ulaganja, povoljan način da se poboljša tržišna pozicija i na toj osnovi uveća profit. U tom smislu, preduzeća mogu razvijati ofanzivne i defanzivne koalicije. Cilj ofanzivnih koalicija je da se kroz unapređenje konkurentskih prednosti partnerskih organizacija, ugroze postojeći konkurenti koji nijesu u koaliciji. Defanzivne koalicije, kako im i samo ime kaže, više su usmjerene ka odbrani tržišne pozicije od postojećih i budućih konkurenata. Njihov cilj je da se kroz uspostavljanje tržišnih barijera utvrdi pozicija, pojača tržišna snaga i obezbjedi lagodnija budućnost za firme učesnice koalicije. I u jednom i u drugom slučaju, očekivanja firmi mogu biti u porastu profita ili njegovom održavanju na sadašnjem, u odnosu na druge grane, visokom nivou, u dužem roku.

Veoma značajan doprinos ovoj teoriji predstavlja koncept lanca i sistema vrijednosti koji je razvio Michael Porter, a o kojem je već bilo riječi. Polazeći od aktivnosti koje se obavljaju u lancu i sistemu vrijednosti, on ukazuje na dva osnovna tipa partnerskih strategija.¹⁶¹ Na jednoj strani to su aranžmani u kojima partneri udružuju slične resurse, dok se u drugom slučaju odnosi uspostavlja između partnera koji obavljaju različite aktivnosti u lancu vrijednosti, udružujući i koordinirajući različite resurse i aktivnosti. Cilj prvih je postizanje ekonomije obima, međusobni transfer znanja i iskustva i sl. U drugom slučaju, kroz komplementarni odnos se želi postići bolje i potpunije zadovoljenje potreba potrošača, pronalaženjem optimalnog načina korišćenja snaga i sposobnosti svakog od učesnika u partnerstvu.

1.2.1.2. Ekonomija transakcionih troškova

Uspostavljajući odnose posredstvom tržišta ili bolje rečeno vršeći nabavku na tržištu, organizacije imaju određene troškove, koji nijesu uključeni u cijenu koju plaćaju za inpute. To su troškovi koji prate odgovarajuće transakcije, pa su po tome dobili i naziv "transakcioni troškovi". Vezani su za identifikovanje potencijalnog partnera, stupanje u kontakt, pregovaranje, postizanje dogovora sa njim i slične aktivnosti organizacije, koje izazovaju troškove. Dakle, da bi pronašla partnera i sa njim sklopila dogovor, organizacija ulaže novac i vrijeme. Ti troškovi prate sve one nabavke koje se ne obavljaju u okviru jedinstvenog sistema ili preko "uhodanih" kanala.

¹⁶¹ PORTER M. (editor): *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986 str 315-344

Ekonomija transakcionih troškova, kao teorijski pristup objašnjenja partnerskih strategija, aranžmane vidi kao način da se smanje troškovi transakcija. Ovaj teorijski pristup posebno je značajan u međunarodnom marketingu. Naime, prilikom izlaska na inostrano tržište organizacija ima znatne troškove vezane za uspostavljanje kontakta, postizanje dogovora, upravljanje i kontrolu posla i sl. Ovi troškovi, jasno je, prate transakcije i na domaćem tržištu, ali su oni, po pravilu, znatno niži. U slučajevima kada se radi o dugoročnom poslu, kada su transakcije česte i ponavljaju se, uspostavljanje saradnje kroz partnerske aranžmane predstavlja način smanjivanja transakcionih troškova. Obzirom da takvi poslovi mogu zahtijevati vezivanje značajne imovine partnera, a uz to im i ishod često zna biti neizvjestan, partnerski aranžmani omogućavaju podjelu rizika, a ukoliko se saradnja uspostavi sa pouzdanim partnerom koji poznaje tržište, predstavljaju i sredstvo značajnog smanjenja ukupnog rizika.

Logika ove teorije može voditi i težnji da se izvrši totalna integracija u okviru jedne organizacije, odnosno objedinjavanje svih entiteta iz sistema vrijednosti u jedan privredni subjekt. Međutim, u današnjim uslovima, takav pristup, po pravilu, ne može odgovoriti zahtjevima fleksibilnosti organizacije. On vodi smanjenju efektivnosti i efikasnosti i slabljenju konkurentne snage, čime se više nego neutrališu eventualne uštede u transakcionim troškovima. Naime, daleko bolji efekti po preduzeće se postižu ukoliko se ono usmjeri na one aktivnosti u kojima može ostvariti konkurentsku prednost, a druge aktivnosti prepuste onima koji to rade bolje.

1.2.1.3. Teorija uticaja

Teorija uticaja se bavi pitanjima upravljanja partnerskim aranžmanima. Ona polazi od pretpostavke da je pozicija partnera različita. Zbog toga se pozicija i odnosi partnera, definišu ugovorom kojim se smanjuje neizvjesnost i rizik.¹⁶² Ovaj pristup uzima u obzir da u aranžmanu postoji noseći partner (principal) i "pridruženi" partner, manje snage - agent. Analiza odnosa između partnera uključuje ne samo pitanja uticaja već i interesa partnera, uvažavajući i posebno posmatrajući interese i uticaje menadžera i vlasnika.

Veoma značajno pitanje, na koje ova teorija posebno ukazuje, jeste motivacija partnera da se strategijski vezuju za aranžman. Partneri koji, bar djelimično, svoju budućnost vezuju za partnerski odnos, pokazuju visoke nivoe motivisanosti da se u potpunosti posvete i angažuju na ostvarenju ciljeva saradnje. To podrazumjeva da se partneri neće trošiti na neke druge - nepotrebne - poslovne aktivnosti. Analiza posvećenosti partnera aranžmanu, posebno dolazi do izražaja u onim slučajevima kada partneri preduzeća učestvuju u većem broju partnerskih aranžmana. Naime, preduzeće je zainteresovano da je partner posvećen, prije svega, njihovom zajedničkom poduhvatu, te da na njega troši najviše vremena.

¹⁶² DONALDSON B., O, TOOLE T.: Isto, 2002, str 44

Jedan od najvažnijih zaključaka ovog teorijskog pristupa jeste da su za postizanje željenih rezultata, pored visokog stepena povjerenja, potrebni i jasno definisani odnosi između partnera. Oni se, po pravilu, preciziraju ugovorom koji uključuje i mehanizme za nadgledanje i kontrolu ponašnja partnera. Važno je da partnerski odnos istovremeno uključuje i različite vrste stimulansa i podsticaja, koje će ga učvršćivati. Napominjemo da se ova teorijska objašnjenja mogu svrstati i u teorije koje polaze od logike menadžmenta.

1.2.1.4. Teorija uvećanih prinosa

Ova teorija je zasnovana na tome da postoje grane, odnosno proizvod-tržišta, koja omogućavaju ostvarenje rastućih prinosa. Naime, kod grana koje su visoko zavisne od znanja i nivoa primjenjene tehnologije, važi pravilo da one firme koje uspiju da brzo i prije konkurenata osvoje značajno tržišno učešće, mogu očekivati visoke i rastuće prinose. Za postizanje tog cilja, često nijesu dovoljni resursi i snaga jedne kompanije. Povezivanje, odnosno udruživanja snaga - resursa i sposobnosti - javlja se kao neophodan preduslov ostvarenja uvećanih prinosa. Kompanije stoga stupaju u partnerske odnose, djeleći i udružujući znanje i tehnologiju. Na taj način se formiraju partnerstva, koja obzirom da uključuju veći broj firmi visokog tehnološkog nivoa, predstavljaju svojevrsan oblik tehnoloških mreža.

Rezimirajući različite ekonomske teorije partnerskih strategija, možemo zaključiti da sve one teže da ekonomskom logikom ili (1) identifikuju razloge povezivanja i saradnje između preduzeća ili (2) je primjene da bi se unaprijedila praksa upravljanja partnerskim odnosima. U prvoj grupi su teorija tržišne snage, ekonomija transakcionih troškova i teorija uvećanih prinosa. U njihovim nazivima identifikovan je motiv uspostavljanja saradnje. Za razliku od njih, teorija uticaja se bavi pitanjima odnosa i pozicije partnera i pronalaženja modaliteta unapređenja saradnje. Ove teorije nijesu međusobno suprotstavljene i isključive, već se dopunjuju. Ipak, ni sve one uzete zajedno, nijesu dovoljne da sveobuhvatno osvijetle pitanja partnerskih strategija i na njima zasnovanih partnerskih aranžmana.

1.2.2. Teorija igara

Teorija igara se, između ostalog, bavi pitanjima izbora strategije u okolnostima koje se mogu smatrati prihvatljivo bliskim sa uslovima u kojima se donose strategijske poslovne odluke. Obzirom da donošenje odluke o uspostavljanju saradnje-partnerstva sa drugim organizacijama, ima strategijski karakter i značaj, teorija igara je svoju primjenu našla i u objašnjenju logike partnerskih strategija. U tom smislu, poseban značaj imaju logičke konstrukcije teorije igara, vezane za odnos organizacija sa okruženjem. Naime, teorija igara navodi na zaključak da se odnosi koje organizacija ima sa ostalim činiocima okruženja, mogu sagledati kao odnosi saradnje i konkurencije. Kao što je već rečeno, organizacija sa partnerima u okruženju sarađuje kada oni doprinose uvećanju

vrijednosti koju kreiraju i isporučuju potrošačima, dok se konkurencija javlja onda kada se vrijednost treba podijeliti između učesnika koji su je kreirali.

Prikazani pristup baca novu svjetlost na odnose između konkurenata, jer se jasno uočava da polje za saradnju postoji i među njima. Naime, tradicionalni pogled na konkurentske odnose je polazio od pretpostavke da su odnosi između konkurenata takvi da dobitak jednog učesnika, mora rezultirati gubitkom za drugog konkurenta. Pri tome su apsolutni iznosi dobitka i gubitka jednaki. Dakle, pretpostavka je da rezultat konkurentske borbe mora biti nula. Ono što jedan dobije, drugi izgubi. U takvim uslovima, prostor za konfrontaciju postoji i čini se da nema mjesta za saradnju među konkurentima. Međutim brojni primjeri iz prakse, potvrđeni različitim istraživanjima, govore da odnosi preduzeća sa konkurencijom nemaju nužno karakter konflikta. Naime, brojne su situacije u kojima obje strane imaju interes i korist da sarađuju. Zajednički osmišljene, dogovorene i sprovedene akcije konkurenata mogu voditi poboljšanju pozicije konkurenata koji u saradnji učestvuju. To može značiti porast prihoda i profita na osnovu uvećane prodaje ili porast profita po osnovu nižih troškova ili porast i prihoda i profita po osnovu porasta prodaje i smanjenja troškova. Samim tim, jasno je da se javlja pozitivan rezultat ostvaren po osnovu saradnje. Dakle, teorija igara sugerše da postoje brojne situacije u kojima elementi za saradnju postoje u odnosima kompanije, ne samo sa njima komplemetarnim organizacijama, dobavljačima i kupcima, već i sa konkurentima¹⁶³. Pri tome se ne smije izgubiti iz vida da se, istovremeno, među njima dešava i konkurencija. Teorija igara sugerše, da dok god postoji neko ko može doprinijeti porastu ukupne vrijednosti, postoji mogućnost, odnosno polje za saradnju. Teorija igara posebno naglašava da pozitivan ishod igre, koji je podstaknut ukoliko se transakcije (igra) ponavljaju, navode firme na saradnju.

Teorija igara se bavi i pitanjima odnosa u okviru partnerstva. Naime, korišćenjem modela teorije igara, procjenjuju se vjerovatnoće da će neki od partnera pokušati ili izigrati drugoga. Pri tome se uzima u obzir da se radi o relativno trajnim odnosima i ukazuje na primjere u kojima ponašanja zasnovana na procjeni budućih pozitivnih efekata vode učvršćivanju saradnje i razvoju povjerenja. Jedan od najznačajnijih zaključaka u tom smislu je da je vjerovatnoća razvoja saradnje veća kada postoji identičan i jedinstven zajednički cilj partnera, koji, uz to, raspolazu komplementarnim resursima.

1.2.3. Teorija strategijskog menadžmenta

Kao što je rečeno, odluke o uspostavljanju partnerskih odnosa imaju strategijski karakter. Samim tim, čini se logičnim da se partnerske strategije sagledaju sa aspekta njihovog uticaja i posledica koje imaju po strategijski menadžment. Teorije koje u objašnjavanju partnerskih odnosa polaze od strategijskog menadžmenta, slično ekonomskim teorijama, polaze od motiva koji dovode do nastanka partnerstva. Pored

¹⁶³ BRANDENBURGER A., NALEBUFF B.: isto, 1997, str. 39

toga, značajno mjesto u njima zauzima i pitanje, odnosno problem izbora partnera sa kojim će se kroz saradnju ostvariti željeni rezultati. Obzirom da menadžment, uopšteno posmatrano, posebnu pažnju posvećuje pitanjima optimalnog upravljanja, koje uključuje koordinaciju aktivnosti sistema, logično je da u fokusu ovih teorija bude i pronalaženje najboljih načina da se, moguće različiti, poslovni sistemi i kulutra partnera, integrišu kroz aktivnosti koje će voditi ostvarenju željenog cilja. Kako je cilj ovog rada da ukaže na vezu parterskih aranžmana i strategijskog marketinga, kao suštinskog i neraskidivog dijela i osnove startegijskog menadžmenta, ovim pitanjima ćemo se posebno i detaljnije baviti u nastavku rada.

1.2.4. Organizaciona teorija

Iako ne moraju da vode nastanku nove organizacione cjeline, partnerski aranžmani mogu dovesti do organizacionih promjena u preduzeću, a uz to, u svakom slučaju zahtijevaju da saradnja između partnera bude racionalno organizovana. Iz tog razloga, organizaciona teorija partnerske aranžmane posmatra, sa aspekta potrebe odgovarajuće organizacije partnerstva. Pored toga, organizaciona teorija se bavi i pitanjima prirode povjerenja koja postoji između partnera. Jedan broj autora, među kojima su Čajld i Folkner¹⁶⁴ kao posebnu grupu pitanja koja je predmet proučavanja ove teorije izdvaja nedostatak, odnosno zavisnost od resursa (i sposobnosti) kao razlog koji povećava vjerovatnoću da će se preduzeće usmjeriti na saradnju. Iako se ovaj pristup, kao teorija zavisnosti od resursa (resource dependanse theory) može svrstati i u ekonomske teorije u kratkim crtama ćemo ga, izdvojeno, iznijeti na ovom mjestu.

Jedan od značajnih razloga, zbog kojih se preduzeća mogu opredjeliti da stupe u partnerske odnose, jeste potreba da se dođe do resursa partnera, te da se oni na pravi način iskoriste. To doprinosi i boljem korišćenju sopstvenih resursa. Uspostavljanje partnerstva putem zajedničkog ulaganja (joint venture), na primjer, može biti način da se dođe do nedostajućih resursa i/ili da se oni pribave po povoljnijim uslovima. Preduzeća se sve češće odlučuju da obavljaju samo one aktivnosti u kojima mogu, na najbolji mogući način, doprinijeti kreiranju ukupne vrijednosti za potrošače. Za ostvarenje tog cilja, odnosno obavljanje tih aktivnosti, logično je da preduzeća moraju pribaviti potrebne inpute odgovarajućeg kvaliteta. Nabavka, posredstvom tržišta, od nepoznatog dobavljača, nosi izvjestan stepen rizika, vezan, prije svega, za karakteristike (kvalitet) inputa, vrijeme, tempo i količine isporuka. Ovo posebno dolazi do izražaja kada se nestandardni proizvodi ili usluge koriste kao inputi, što jedan broj organizacija usmjerava ka uspostavljanju partnerskih odnosa sa entitetima od kojih obezbjeđuju inpute. Obzirom da u takvoj situaciji preduzeće u značajnoj mjeri postaje zavisno od resursa drugih, sugerise se da se posebna pažnja posveti izboru partnera i razvoju odnosa. Ugrađivanje mehanizama zaštite, posebno u prvim fazama razvoja partnerstva, doprinosi smanjenju rizika i povećava šanse za uspjeh partnerstva.

¹⁶⁴ CHILD J. FAULKNER D.: *Strategies of Cooperation, Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*; Oxford University Press, 1998

Polazeći od karakteristika transakcije, ovaj pristup identifikuje uslove u kojima partnerski odnosi nijesu optimalno riješenje. Tako, na primjer, u slučajevima kada postoji široka raspoloživost proizvoda na poznatom tržištu, kada je rizik donošenja pogrešne odluke u nabavci resursa nizak, a informacije lako dostupne i raspoložive, potreba za uspostavljanjem partnerskih odnosa je niska. U takvim situacijama (posebno ukoliko su kupci zadovoljni postojećom ponudom na tržištu) dobavljači ne bi smjeli da, radi obezbjeđenja većih nivoa podrške potrošačima od onih koje tržište traži, podižu nivo troškova.¹⁶⁵ Ovo pravilo važi i u situacijama, u kojima bi takvo ponašanje dobavljača zbog, na primjer, poboljšanja nivoa usluge, vodilo privlačenju kupaca. Naime, ukoliko kupci ne budu spremni da plate više od postojeće tržišne cijene, a porast njihovog broja i potrošnje ne dovede do ekonomije obima, realni porast troškova, vezan za pružanje usluge većeg kvaliteta, ugrožavao bi profitabilnost. Važan doprinos ove teorije jeste u tome što i samo partnerstvo posmatra kao resurs, na osnovu kojeg partneri ostvaruju prihod. Teorija zavisnosti od resursa posebno se bavi pitanjima međusobnog povezivanja radi boljeg korišćenja resursa i približavanja potrošačima.

Organizaciona teorija je, kao što je rečeno, zainteresovana da sagleda pitanja organizacije samih partnerstava, pogotovo obzirom na njihov, u odnosu na osnivače, po pravilu, kraći životni vijek i manje formalnu strukturu.

Partnerstva mogu biti uspostavljena tako da jedan parter ima dominantnu ulogu i da kontroliše ukupne odnose u aranžmanu (pristup identičan pristupu teorije uticaja). Sa druge strane, partnerstva mogu biti organizovana u obliku mreže (network model) u kojem ne postoji jasno izdefinisani i uspostavljen hijerarhijski odnos i u kojem postoje brojne međusobne veze među partnerima koje se, u velikoj mjeri, zasnivaju na povjerenju. Interesantno je da se, u tom smislu, u pristupu ovom pitanju uveliko koriste teorije pozajmljene iz drugih naučnih disciplina (biologija na primjer).

Pitanja povjerenja između partnera važna su kako prilikom nastanka, tako i kroz funkcionisanje partnerstva. Ona svoj odraz nužno imaju i na sam način organizacije partnerstva, i od njega često zavisi vrsta i obim saradnje. Ovaj teorijski pristup se prevashodno bavi povjerenjem sa aspekta njegovih konsekvenci po organizaciju funkcionisanja partnerstva, dok se sociološko-psihološkim aspektima ovog pitanja bave drugi teorijski pristupi.¹⁶⁶

1.2.5. Teorija društvene razmjene - sociološki aspekt partnerskih odnosa¹⁶⁷

Ljudi uspostavljaju odnose i sklapaju partnerstva kako u privatnom, tako i u poslovnom životu. Odnosi koji se na taj način uspostavljaju među ljudima predstavljaju primjer sociološkog fenomena. Iako partnerski aranžmani, primarno, predstavljaju

¹⁶⁵ DONALDSON B., O,TOOLE T.: isto, 2002, str 44

¹⁶⁶ Obzirom na značaj povjerenja za izgradnju i razvoj partnerstva više pažnje će mu biti posvećeno u nastavku rada

¹⁶⁷ Prema: DONALDSON B., O,TOOLE T.: isto, 2002, str 49-50

odnose između organizacija, mora se uzeti u obzir da su organizacije sastavljene od ljudi. Upravo zbog toga, u razmatranju partnerskih odnosa između organizacija, mora se voditi računa i o odnosima koji postoje između ljudi koji čine te organizacije. U tom smislu, potrebno je da se partnerstva tretiraju sa sociološkog aspekta. Teorija društvene razmjene, koja polazi od iznesenog pristupa, bavi se, prije svega, formalizovanim partnerstvima, i to sa aspekta uspostavljanja i razvoja odnosa. U analizu se uključuju pitanja motivacije i interesa pojedinaca i grupa na kojima počiva određeno partnerstvo. Ova teorija ukazuje da se šanse za razvoj partnerstva povećavaju, ako se uspostavi i razvije povjerenje među ljudima koji utiču na donošenje odluka u organizacijama. Naime, posvećenost pojedinaca i grupa u partnerskim organizacijama zajedničkom poslu, u tom slučaju raste, tako da se ostvaruju pozitivni efekti društvenih interakcija. Logično, važi i obrnuto pravilo.

1.3. Problem definisanja i uobličavanja partnerskih aranžmana

Partnerski aranžmani, kako je već rečeno, izazivaju sve više pažnje kako među teoretičarima strategijskog upravljanja i marketinga, tako i među “praktičarima” - menadžerima, koji ih vide kao način rješavanja problema sa kojima se oni suočavaju.

U literaturi ne postoji opšte slaganje oko toga što su partnerski aranžmani. Jedan broj autora se u definisanju i korišćenju ovog termina rukovodio motivima njihovog stvaranja. Obzirom na velik broj razloga nastanka saradnje, jasno je da su i pristupi ovih autora brojni i različiti. Na jedan broj njih je ukazano prilikom razmatranja različitih teorijskih pristupa partnerstvima. Drugi autori ih, veoma usko, identifikuju kao oblik saradnje sa konkurentima.¹⁶⁸ Ovakav pristup isključuje sve one različite i veoma brojne forme saradnje između preduzeća koja nijesu konkurenti. Pored toga, pojedini autori, uočavajući njihov dugoročan i strategijski značaj, posmatraju ih kao strategijska partnerstva¹⁶⁹.

Partnerski aranžmani, u određenim situacijama, olakšavaju, pa čak i omogućavaju nastup van domaćeg tržišta, zbog čega se posmatraju i kao modaliteti nastupa na stranom tržištu. Oni su nužna pretpostavka ulaska na strano tržište gotovo u svim onim situacijama kada carinske ili necarinske barijere praktično onemogućavaju samostalan nastup preduzeća na datom tržištu. Pored toga, kompletiranje ponude ili pronalazak iskusnog partnera, usmjeravaju organizacije da sarađuju sa drugima prilikom izlasaka na strano tržište.

Značajan doprinos primjeni partnerskih aranžmana u strategijskom marketingu dala je grupa skandinavskih teoretičara, koja ih je posmatrala u sklopu industrijskog marketinga. Naime, velik dio Business to Business (BtB) marketinga se zasniva na uspostavljanju i održavanju partnerskih odnosa ili, bolje rečeno, veza koje imaju trajniji

¹⁶⁸ CHILD J. FAULKNER D.: Isto, 1998, str. 1

¹⁶⁹ Opširnije: AUSTIN J.: *The Collaboration Challenge, How Nonprofits and Business Succeed Through Strategic Alliances*, Josey-Bass Publishers, 2000.

karakter. Najveći dio transakcija između preduzeća, u tim situacijama, počinju kroz klasičnu tržišnu razmjenu. Ona se sa protokom vremena, kroz upoznavanje i sticanje međusobnog povjerenja počinje pretvarati u partnerski odnos. U njemu se, dobavljač koji primjenjuje marketing filozofiju, u želji da svoju ponudu što bolje prilagodi potrebama kupca, postepeno uključuje u rješavanje problema kupaca. Time problem-zahhtjev kupca postaje zajednički problem kojem obje strane, kao partneri između kojih postoji puno povjerenje, traže optimalno rješenje. Upravo je to za posledicu imalo da preduzeća u BtB marketingu veoma brzo shvate značaj uspostavljanja partnerskih odnosa, tako da su ona, po svojoj prirodi, mnogo više bila usmjerena na partnerski marketing. Gummesson, jedan od najznačajnijih predstavnika skandinavske škole, partnerski marketing, koji praktično proističe iz saradnje organizacija, definiše kao marketing zasnovan na interakcijama unutar mreže partnerskih odnosa.¹⁷⁰ Naglasak je, čini se, stavljen na mrežu odnosa koju proizvodna preduzeća "pletu" sa organizacijama iz okruženja.

Logiku saradnje u okviru sistema i mreže vrijednosti, uz preduzeća koja proizvode dobra namjenjena proizvodnoj potrošnji, brzo su prihvatile i organizacije koje se pretežno bave pružanjem uslugama. Naime, zbog značaja koje povjerenje ima za opredjeljenje njihovih potrošača, preduzeća koja pružaju usluge, relativno lako su uočila potrebu približavanja potrošačima, kao način sticanja njihovog povjerenja. Stoga ona, na jednoj strani, razvijaju saradnju sa preduzećima iz sistema vrijednosti, dok, sa druge strane, teže da razviju partnerske odnose sa potrošačima ne bi li ih na taj način bolje upoznala; bolje im se prilagodila i stekla njihovu naklonost i povjerenje. Dakle, i u slučaju uslužnih preduzeća, potreba uspostavljanja partnerskih odnosa je jasno izražena.

Iznesene činjenice čine razumljivim početnu tezu, da postoji širok opseg različitih pogleda na partnerske aranžmane, što zbog značaja koji imaju, nameće potrebu njihovog jasnijeg i konciznijeg definisanja. Uvažavajući njihovu zasnovanost na potrebi kreiranja vrhunske vrijednosti za potrošače, koja istovremeno predstavlja temeljno opredjeljenje marketing koncepta, u definisanju partnerskih aranžmana, polazimo od njihovih marketing korijena.

1.3.1. Marketing korijeni partnerskih aranžmana

Marketing logika, praktično nameće potrebu uspostavljanja saradnje u sistemu vrijednosti radi kreiranja zadovoljnih potrošača. Na taj način i partnerski aranžmani, jedan od svojih korijena imaju u marketing filozofiji. U tom smislu, ukazano je na Business to Business (BtB) marketing, te marketing usluga, kao oslonce, odnosno podsticaje razvoja partnerstava.¹⁷¹

¹⁷⁰ GUMMESSON E.: Isto, 2002, str. 3

¹⁷¹ Opširnije: GUMMESSON E.: Isto, 2002, str. 10-13

Dejstvo marketinga na razvoj partnerstava, može se, dakle, posmatrati sa aspekta uticaja koji su imali:

1. Sama logika i osnovi marketing filozofije;
 2. Praksa BtB marketinga;
 3. Praksa marketinga usluga.
1. Marketing filozofija polazi od logike da je ukupne aktivnosti u preduzeću potrebno usmjeriti ka potrošačima. Na njoj zasnovan marketing koncept nudi teorijske, ali i praktične osnove za razvoj i bolje razumjevanje partnerskih odnosa. Ovo posebno dolazi do izražaja u sferi njihovog transfera iz BtB i marketinga usluga u partnerski marketing proizvoda namjenjenih finalnim potrošačima.
 2. Istovremeno posmatranje potrošača i dobavljača kao dugoročnih partnera, sa kojima je potrebno graditi odnos u kojem će i oni biti aktivni učesnici procesa identifikovanja, kreiranja i isporuke vrijednosti, proizilazilo je, prije svega, iz prirode BtB marketinga. Relativno mali broj kupaca, složenost proizvoda, izvedeni karakter tražnje, imali su svog odraza i na prihvatanje navedenog pristupa.
 3. Značaj koji povjerenje potrošača ima prilikom opredjeljenja za kupovinu usluge, naglašavao je potrebu razumjevanja odnosa sa potrošačima i razvoja dugoročnih partnerstava, u kojima se pored mogućnosti potpunijeg zadovoljenja njihovi potreba, stiče i njihova lojalnost preduzeću.

Upravljanje odnosima sa potrošačima (Customer Relationship Management - CRM) koje u prvi plan poslovanja postavlja uspostavljanje, održavanje i unapređenje odnosa sa potrošačima, predstavlja jednu od baza za razvoj partnerskih odnosa. Napominjemo da j CRM proistekao iz marketing filozofije. Gotovo isti razlozi usmjeravaju da se i menadžment sistemom kvaliteta prihvati kao jedan od korijena saradnje između organizacija. Naime, težnja koncepta upravljanja sistemom kvaliteta jeste da se na osnovu toga što potrošači percipiraju proizvod kao kvalitetan (jer on to i jeste) obezbjedi njihovo zadovoljstvo i lojalnost. Takav pristup nužno uključuje u sistem sve one koji učestvuju u kreiranju i isporuci vrijednosti.

1.3.2. Saradnja između učesnika na sukcesivnim nivoima sistema vrijednosti

Prilikom definisanja partnerskih odnosa, često se polazi od toga da se oni uspostavljaju između učesnika na sukcesivnom nivou u sistemu vrijednosti, te se definisanju partnerskih aranžmana pristupa sa aspekta njihovog poređenja sa odnosima koji se upostavljaju putem tržišta.¹⁷²

U tržišnim uslovima privređivanja, odnosi između prodavaca i kupaca se, po pravilu, uspostavljaju posredstvom tržišta. Kupac svoje proizvode ili usluge nudi pod određenim uslovima, a potrošači koji mogu biti zainteresovani za njih, nakon poređenja sa drugim, na tržištu dostupnim ponudama, slobodno se opredjeljuju čije, odnosno, koje će proizvode i usluge izabrati.

¹⁷² DONALDSON B., O,TOOLE T.: isto, 2002, str. 6-13

U situacijama kada se na tržištu nude standardizovani proizvodi, izbor se uglavnom svodi na upoređivanje cijena. Kupac će u tom slučaju, po pravilu, izabrati proizvode koji se nude po nižim cijenama, te nema jake osnove za razvoj saradnje, posebno ukoliko su proizvodi široko raspoloživi,

Na opredjeljenje potrošača u slučaju diferenciranih proizvoda, pored cijene utiču i drugi faktori. Kada se odnos prodavca i kupca uspostavlja na tržištu, on počiva na slobodi kupca da izabere, po njemu, najbolje rješenje. Po pravilu, direktnog i neposrednog kontakta između prodavca i kupca nema dok ne dođe do razmjene, tako da kupac nije direktno uključen u kreiranje ponude. Iako kupac nije direktno uključen u kreiranje proizvoda, postoji mogućnost da je preduzeće, posrednim putem (kroz istraživanja na primjer), spoznalo potrebe i zahtjeve ciljnih potrošača, te da im je ponuda preduzeća, na određeni način prilagođena. Ukoliko su potrebe datog kupca slične onima iz ciljnog tržišta, ponuda će odgovarati njegovim zahtjevima, iako on nije direktno bio uključen u njeno kreiranje. Međutim, ni u ovom slučaju, ponuda nije individualizovana i u potpunosti prilagođena zahtjevima datog kupca, a i interakcija sa njim je minimalna. Svi navedeni slučajevi, u kojima se razmjena ostvaruje na tržištu, ne spadaju u partnerske odnose, već predstavljaju “klasične”, posredstvom tržišta, uspostavljene veze.

Često, posredstvom tržišta uspostavljeni odnos, dovodi do razvoja povjerenja i saradnje. Naime, ukoliko su potrošači zadovoljni proizvodima preduzeća i ukoliko se kupovina, odnosno korišćenje proizvoda ponavlja, protokom vremena može doći do razvoja veza između proizvođača i kupca. One u početku najvjerojatnije neće biti formalizovane, ali se određeni stepen lojalnosti i veza kupca sa preduzećem već počinje razvijati. Postepenim upoznavanjem, izgradnjom povjerenja i boljeg razumjevanja potreba i karakteristika partnera u ovom procesu, kao i uočavanjem zajedničkih interesa u stvaranju dugoročnih odnosa, u brojnim slučajevima dolazi do intenziviranja saradnje, koja je kasnije prerastala klasične odnose razmjene. Kupci su uključivani u proces kreiranja proizvoda još u fazama njegovog nastanka, a ponuda je u potpunosti prilagođavana njima. Na toj osnovi “izrasta” lojalnost. Lojalnost, koja je nastala kao posljedica stvarnog zadovoljstva potrošača, odnosno pozitivnog iskustva u korišćenju proizvoda i povjerenja koje je kod njega nastalo prema prodavcu, može se iskoristiti kao osnov za dalji razvoj partnerstva. Ono “pojednostavljuje život” i jednoj i drugoj strani. U takvoj situaciji prodavac se sve više interesuje za potrebe i probleme kupca, koji je, sa svoje strane, sve više i dublje uključen u kreiranje ponude. Ponuda, samim tim, biva sve prilagođenija njegovim potrebama i zahtjevima. Na taj način, zadovoljstvo u korišćenju proizvoda postaje sve potpunije i može voditi kako racionalnom, tako i emocionalnom vezivanju kupaca za preduzeće. U situacijama racionalne i emocionalne povezanosti sa preduzećem kupci, po pravilu, ne traže proizvode kojim bi zamijenili postojeće. Oni najčešće i ne razmišljaju o nekom drugom proizvodu ili proizvođaču koji bi mogao zadovoljiti istu potrebu. U tim slučajevima govorimo o uspostavljenoj saradnji i razvoju partnerskog odnosa.

Od partnerstva i kupci i prodavci imaju koristi. Kupci troše manje vremena na kupovinu proizvoda, a imaju osjećaj maksimizacije sopstvene satisfakcije pri korišćenju proizvoda. Istovremeno su i koristi za proizvođače/prodavce značajne. Prvo, jeftinije je zadržati postojeće nego pridobiti nove kupce. Pored toga, spremnost kupaca da se uključe u kreiranje ponude, omogućava bolju usklađenosti ponude sa njihovim zahtjevima, a samim tim i ostvarenje konkurentske prednosti. Odnos kupaca i prodavaca, kao što je i rečeno, ne bi trebao biti zasnovan isključivo na emotivnim vezama, već treba značiti i realnu satisfakciju obje strane. Ona je, prije svega, zasnovana na uključenosti kupca u kreiranje ponude, znatno otvorenijem odnosu prodavca prema njemu i znatno većem stepenu prilagođavanja-individualizacije ponude pojedinačnim kupcima. Iz navedenog slijedi da je cilj ostvarenje dugoročnih odnosa između prodavaca i kupaca. Taj novi odnos između prodavca i kupca se, u određenim situacijama, razvijao "prirodnom evolucijom", tako da su brojni primjeri partnerskih odnosa među njima započeli kao klasičan odnos razmjene.

Rezimirajući navedeno možemo zaključiti da razvoj veza prodavac - kupac, ide od odnosa koji počivaju na pojedinačnim "klasičnim" tržišnim transakcijama, do uspostavljanja partnerskih odnosa. U početnom odnosu nema uključenosti kupaca u proces kreiranja proizvoda. Ponuda nije individualizovana, a do kontakta među njima dolazi, najčešće posredno, prilikom razmjene. Kroz ponovljene transakcije, razvoj povjerenja i uključivanje kupaca u proces razvoja ponude, razvija se odnos saradnje između partnera. Partneri jasno prepoznaju dugoročni interes kao osnov na kojem razvijaju partnerske strategije.

Donaldson i O'Toole¹⁷³, polazeći od navedenog pristupa, ukazuju da su klasični odnosi razmjene karakteristični za standardizovane proizvode, tržište potpune konkurencije na kojem je cijena data veličina, i u kojem nema dodatne vrijednosti. U tim uslovima, po pravilu, nema razvijenih marki za proizvode, a samim tim ni osnove za lojalnost potrošača. Postojanje nevedenih uslova u slučaju preduzeća na sukcesivnim nivoima sistema vrijednosti, govori da potreba, odnosno interes za saradnjom praktično ne postoji.

Ukoliko se upoređuju sa "klasičnim odnosima razmjene", partnerski odnosi podrazumjevaju:¹⁷⁴

1. Da su kupci uključeni u kreiranje vrijednosti. Blizak odnos sa njima i inputi koji se na taj način obezbjeđuju, omogućavaju li da se spoznaju njihove potrebe i zahtjevi, i kroz individualizaciju ponude, ne samo ispune, već i prevaziđu njihova očekivanja;
2. Permanentno investiranje u proces koji će omogućiti razumjevanje potrošača i njihovog ponašanja uz fokusiranje specifičnosti pojedinačnih potrošača;
3. Koordinaciju zajedničkih napora svih učesnika procesa identifikacije, kreiranja i isporuke vrijednosti radi maksimizacije zadovoljstva za potrošače.

¹⁷³ DONALDSON B., O'TOOLE T.: Isto, 2002, str. 11

¹⁷⁴ DONALDSON B., O'TOOLE T.: Isto, 2002, str. 16

Ovaj koncept podrazumjeva da su kupci svi entiteti koji se nalaze na sledećem nivou u sistemu vrijednosti, bez obzira da li se radi o krajnjim potrošačima ili o organizacijama koje u poslovnom procesu koriste proizvode/usluge preduzeća kao inpute.

Jasno je da takav pristup isključuje sve partnerske aranžmane, koji realno postoje između subjekata na istom nivou sistema vrijednosti, kao i između subjekata koji pripadaju različitim sistemima vrijednosti. Samim tim, definicija partnerskih aranžmana kao saradnje između organizacija koja proizilazi iz klasičnih odnosa razmjene, ne može biti prihvaćena. Upravo iz tog razloga, pažnju je potrebno posvetiti i partnerskim aranžmanima između organizacija koje ne pripadaju istom sistemu vrijednosti.

1.3.3. Odnosi između subjekata koji su u saradnji prepoznali sopstveni interes

Pogodan način za analizu partnerskih aranžmana jeste njihovo razvrstavanje u zavisnosti od subjekata koji ih čine. Na jednoj strani bi bili partnerski aranžmani između subjekata na sukcesivnim nivoima sistema vrijednosti. Prikazani modeli ovih partnerstava dosta dobro odslikavaju logiku njihovog nastanka. Ukoliko, međutim, uzmemo u obzir činjenicu da partnerski aranžmani mogu nastati i između kompanija koje ne karakteriše učešće (članstvo) u istom sistemu vrijednosti, mora se prihvatiti činjenica da nastanak partnerskog odnosa nije isključivo vezan za postojanje kupoprodajnog odnosa između partnera.

Za razliku od situacija u kojima se saradnja između preduzeća (prodavca i kupca) započeta klasičnom tržišnom razmjenom, razvijala nakon perioda upoznavanja i razvoja međusobnog povjerenja, postoji čitav niz odnosa nastalih između organizacija koje nijesu na sukcesivnim nivoima istog sistema vrijednosti. Ova preduzeća, po pravilu, nijesu bila u situaciji da međusobno uspostavljaju kupovno-prodajne poslovne odnose. Samim tim, partnerstvo među njima je rezultat međusobnog dogovora koji je nastao nakon prepoznavanja obostranog interesa i upoznavanja koje nije proisteklo iz tržišnih odnosa razmjene. Bez obzira da li je saradnja proistekla iz ranijih tržišnih transakcija ili je nastala između subjekata koji prethodno nijesu imali odnose razmjene, partnerski aranžmani zahtjevaju da sve strane koje učestvuju u zajedničkom projektu, prepoznaju realan interes i budu direktno zainteresovane za njegove ishode.

Partnerski aranžmani, kako je već rečeno, odnose se na saradnju koju u tržišnom nastupu organizacije ostvaruju sa dobavljačima, konkurentima i proizvođačima komplementarnih proizvoda, kanalima prodaje i kupcima. Pragmatičan pristup jasnom obuhvatanju ovog pojma, zahtjeva da budu obuhvaćeni svi subjekti saradnje.

Na osnovu iznesenog, možemo zaključiti da partnerski aranžmani obuhvataju različite forme saradnje. Oni nastaju između preduzeća i drugih entiteta u mreži vrijednosti (dobavljača, konkurenata, komplementarnih organizacija, kanala prodaje,

kupaca) kao između preduzeća i svih ostalih entiteta koji mogu doprinijeti uvećanju vrijednosti za potrošače. Pri tome saradnja prevazilazi klasični odnos koji bi se mogao ostvariti na tržištu pri čemu istovremeno, nastanak partnerstva ne dovodi do gubitka subjektiviteta, odnosno nestanka organizacija koje su formirale, to jest ušle u aranžman. Smisao partnerskih aranžmana je da se odnosi unaprijede toliko da strane učesnice počnu da djeluju kao jedna organizacija.¹⁷⁵ Dakle, da u nastupu funkcionišu kao jedno, iako i dalje predstavljaju posebne entitete. Napominjemo da se i pored činjenice da je značajan broj partnerskih aranžmana nastao sa ciljem da se poboljša konkurentna pozicija prilikom nastupa na inostranom tržištu, sve veći značaj pridaje njihovoj rastućoj ulozi u “domaćem” marketingu.

Polazeći od cilja koji je postavljen ovom istraživanju, rad je, najvećim dijelom usmjeren ka partnerstvima između organizacija. Zato su u prvom planu aranžmani koje preduzeće ostvaruje sa drugim preduzećima i organizacijama, bez obzira da li su to dobavljači, konkurenti, komplementarna preduzeća, nezavisna preduzeća, kanali prodaje ili industrijski kupci. Ipak, procjenjujući značaj koji mogu imati, razmatrani su i partnerski aranžmani koje preduzeće ostvaruje sa državom i njenim institucijama i organima.

Prilikom analize sistema vrijednosti i mreže vrijednosti, ukazano je da posebno mjesto pripada potrošačima. Takođe, ukazano je da je polje saradnje sa njima veoma široko. Upravo zbog toga su razvijene strategije u čijem je fokusu uspostavljanje dugoročnih odnosa-partnerstava sa potrošačima. U literaturi se danas sve više prihvata pristup po kojem partnerski aranžmani organizacije sa potrošačima predstavljaju osnovu novo-razvijenog partnerskog marketinga. Iako predstavljaju specifičnu formu partnerstva, zbog značaja koji imaju, smatrali smo cjelishodnim da u radu ukažemo i na partnerstava preduzeća sa potrošačima.

1.4. Opšte karakteristike partnerskih aranžmana

Bez obzira što postoji velik broj različitih vrsta i modaliteta partnerskih odnosa, svi oni, imaju neke zajedničke karakteristike, koje im opredjeljuju suštinu i koje su, samim tim, važne za njihovo razumjevanje. Po našem mišljenju, Gummesson je dao najobuhvatniju klasifikaciju (kategorizaciju) opštih karakteristika partnerskih aranžmana. Ona obuhvata sledeće zajedničke crte (svojstva) partnerskih aranžmana:¹⁷⁶

1. Saradnja;
2. Orijentacija na duži rok;
3. Posvećenost partnera, njihova međusobna zavisnost i značaj koji pridaju partnerstvu;
4. Rizik, neizvjesnost i povjerenje potrebno da bi se oni sveli na prihvatljivu mjeru;
5. Moć koju partneri imaju;

¹⁷⁵ GUMMESSON E.: Isto, 2002, str. 17

¹⁷⁶ GUMMESSON E.: Isto, 2002, str. 21-27

6. Učestalost i regularnost ponavljanja veza i intenzitet saradnje;
7. Prilagođavanje partnera;
8. Međusobna privlačnost partnera;
9. Distanca-razmak između partnera;
10. Formalne i neformalne veze i transparentnost koja vodi jačanju povjerenja;
11. Procedure u obavljanju posla i "rutinizacija" u obavljanju aktivnosti;
12. Sadržaj partnerstva;
13. Društvene i lične osobine ljudi koje čine organizacije partnere.

Ove osobine karakterišu, kako partnerstva između organizacija na sukcesivnim nivoima sistema vrijednosti, tako i ona partnerstva koja nastaju između komplementarnih, konkurentskih ili nezavisnih entiteta, koje mogu činiti partnerstvo. U nastavku izlaganja izvršićemo kratku analizu navedenih svojstava.

Saradnja predstavlja osnovu za nastanak i razvoj partnerskog aranžmana i ključnu pretpostavku njihovog postojanja. Saradnja se dugo vremena vezivala za organizacije koje čine isti sistem vrijednosti. Samim tim, nije se uzimala u obzir mogućnost saradnje sa konkurentima. Danas, međutim, saradnja sa konkurentima sve više dobija na značaju, tako da je ne mali broj partnerskih aranžmana nastao kroz saradnju konkurenata. Ovim se potvrđuje ranije iznesena teza da strategija uspostavljanja odnosa preduzeća sa okruženjem, predstavlja kombinaciju saradnje i konkurencije. Pri tome osnov za saradnju postoji kada partneri prepoznaju da saradnja doprinosi uvećanju vrijednosti koju kreiraju. Za saradnju je, dakle, potrebno postojanje svijesti u organizacijama koje stvaraju partnerske aranžmane da na taj način ostvaruju više nego što bi se postiglo samostalnim nastupom. Upravo zbog toga je i smisao partnerskih aranžmana da organizacije uoče koristi koje mogu da imaju od *saradnje* sa drugima.¹⁷⁷

Iako je praksa partnerskih aranžmana puna primjera koji ne potvrđuju njihovu dugovječnost, orijentacija partnerskih odnosa, bar u trenutku nastanka, mora biti *dugoročna*. Najčešće je to jedini način da partneri ostvare interese koji su ih usmjerili na saradnju, odnosno da aranžmani dobiju svoj pravi smisao. Vrijeme potrebno, bilo da bi se ostvarile značajne uštede u troškovima proistekle iz saradnje, bilo da rezultati saradnje u kombinovanju resursa (uključujući i znanje) budu prepoznati od strane potrošača i valorizovani na tržištu¹⁷⁸, govori da se organizacije u saradnji orijentišu na duži rok. Brojni primjeri iz prakse su najbolja potvrda da se uspjeh i prava vrijednost partnerskih aranžmana, ostvaruje u dužem roku.

Ukoliko se želi postići dugovječnost partnerskog aranžmana, partneri im moraju biti privrženi. Svakako da se privrženost najlakše obezbjeđuje ukoliko postoji *međuzavisnost* partnera. To se najčešće javlja u situacijama udruživanja komplementarnih resursa (na primjer jedan partner obezbjeđuje potrebno znanje, drugi specifični materijal, sirovinu ili sl.). Ukoliko je kombinacija nedostajućih vještina ili

¹⁷⁷ CHILD J. FAULKNER D.: isto, str. 35

¹⁷⁸ U formi isporučene vrijednosti

resursa nužna za ostvarenje poslovnog uspjeha, partneri će pridavati veći *značaj* partnerstvu, što će obezbjeđivati ne samo njegov duži životni vijek, već i njegovu efikasnost.

Rizik i neizvjesnost karakterišu savremeno poslovanje. Dugo se smatralo da su oni veći ukoliko se “sudbina” preduzeća, kroz “oslanjanje” na tuđe resurse-znanja, prepusti nekom van kompanije. Međutim, pokazalo se da je upravo saradnja i povezivanje sa drugim preduzećima, pretpostavka opstanka i razvoja, te da može umanjiti rizik i neizvjesnost u poslovanju. Naime, često su više rizikovale one organizacije koje su po svaku cijenu izbjegavale partnerski odnos, nego one koje su ga prihvatile čak i sa konkurentima. Ipak, mora se reći da i sama saradnja i bliski odnosi sa partnerima, koji svakako imaju i svoje specifične interese, pretpostavlja i određeni rizik i neizvjesnost vezan za partnerski odnos. Rizik i neizvjesnost, u tom smislu, mogu otežavati uspostavljanje i razvoj saradnje. Njihovu protivtežu čini *povjerenje*. Upravo zbog toga povjerenje, koje nastaje među partnerima i koji svodeći rizik i neizvjesnost na prihvatljivu mjeru, umanjuje strah od vezivanja za druga, nekada i konkurentska preduzeća, ima poseban značaj za uspostavljanje partnerskih odnosa.

Pitanje *moći* partnera je, takođe, čvrsto povezano sa partnerskim odnosima. Kao što je rečeno, u pojedinim aranžmanima je moguće jasno razlikovati nosećeg partnera koji, po pravilu, ima veću moć i pratećeg partnera manje snage i moći. Sa druge strane postoje i parterstva u kojem učesnici imaju približno istu moć. Takva je, na primjer, mreža jednakih partnera. Međutim, i u tim situacijama, pitanje moći i uticaja partnera, iako najčešće neformalno, prije ili kasnije dolazi na dnevni red. Na žalost, nije rijedak slučaj da želja za apsolutnom kontrolom, koja, po pravilu proizilazi iz moći koju neki partner ima ili smatra da ima, dovede do kraha aranžmana. Zato se u razvoju partnerstva mora voditi računa o odnosima moći i eventualnoj spremnosti partera da je zloupotrijebe (posebno se obraća pažnju na njihovo ponašanje u parterskim odnosima koje su ranije sklapali). Najpovoljnije situacije za razvoj partnerskih aranžmana su one u kojima partneri imaju približno jednaku snagu i moć, koju ne pokušavaju na pogrešan način da upotrijebe.

Partnerstva često proističu iz veza koje su posredstvom tržišta uspostavljene između preduzeća. Veća *učestalost* transakcija i *redovnost* njihovog ponavljanja podstiče *intenzitet* veze što pogoduje razvoju partnerskih odnosa.

Partnerstva uvijek podrazumjevaju i pretpostavljaju određeni stepen *prilagođavanja* partnera koji u njima učestvuju. Ona su potrebna kako prilikom upostavljanja partnerstava sa finalnim potrošačima, tako i pri saradnji sa organizacijama. Ona znače određeno odustajanje od dijela slobode, veće oslanjanje na partnera što istovremeno pretpostavlja prilagođavanje parterima. Najčešće su potrebne i određene promjene u samoj organizaciji entiteta koji su uključeni u saradnju. Kako su to naponi za organizaciju, da bi ih prihvatili, neophodno je da partneri prepoznaju korist odnosno interes od saradnju. Na taj način će se jasnim učiniti i motiv da se organizacije prilagođavaju jedna drugoj, a obje skupa novonastalim okolnostima. Interes, odnosno

korist koje organizacije ostvaruju kroz saradnju, postaje time neophodna pretpostavka da strane iskažu spremnost na prilagođavanje.

Privlačnost u kontekstu partnerskih aranžmana, može biti shvaćena kao psihološka odrednica - kategorija koja svoj značaj ima za uspostavljanje partnerskih aranžmana. Određena doza međusobnog privlačenja organizacija i zainteresovanosti jedne za drugu doprinosi uspjehu aranžmana. Pri tome se ima u vidu da se odnosi između organizacija, na kraju uvijek svedu na odnose među ljudima. Samim tim ne smije se "zdravo za gotovo" prihvatiti logika da se organizacije uvijek racionalno ponašaju. Naime iz njihovog ponašanja se ne mogu isključiti emocije ljudi koji čine organizacije i utiču na njihove odluke i ponašanje.

Bez obzira da li se odnosi na fizičku ili psihološku *distancu*, međusobna bliskost ili udaljenost organizacija, ima značajan uticaj na uspostavljanje partnerskih odnosa i njihov karakter. To dolazi do izražaja u pogledu razlika u kulturi organizacija. Iako one poseban značaj imaju prilikom uspostavljanja saradnje u međunarodnim okvirima, ne smije se previdjeti, niti minimizirati, njihov značaj u domaćem okruženju.

Iako partnerske aranžmane, uvijek i primarno karakteriše *formalni odnos* između partnera, određeni stepen *neformalnih veza* u partnerstvu uvijek postoji. Partnerstva, dakle, uvijek predstavljaju kombinaciju formalnog i neformalnog odnosa između entiteta koji ih čine. Pri tome, potpuna formalizacija odnosa ne može predstavljati garanciju da će partnerstvo ostvariti svoj cilj. Uz to, odnose među organizacijama je i nemoguće u potpunosti formalizovati. Naime, sastavni dio partnerstva su i neformalni, lični odnosi ljudi iz organizacija partnera, koji se vremenom sve više razvijaju. Veći stepen neformalnih odnosa, po pravilu, doprinosi povećanju *transparentnosti*. Transparentnost, kao značajna karakteristika partnerskih aranžmana, sa svoje strane vodi većem povjerenju, koje je veoma značajno za razvoj i jačanje saradnje.

Procedure, kojim se precizira način obavljanja pojedinih aktivnosti, mogu doprinijeti kako efikasnosti, tako i efektivnosti partnerstva. Pri tome se mora voditi računa da one ne ograniče kreativnost, niti sputaju zaposlene u obavljanju aktivnosti. Ovdje se posebno misli na ideje i aktivnosti koje su u funkciji podsticaja efektivnosti i efikasnosti, a uz to prate liniju logike partnerskih aranžmana. Procedure su potrebne i za operacije koje se rutinski obavljaju, što posebno dolazi do izražaja prilikom transfera poslovnog sistema. Sa druge strane procedure, posebno one kojima se preciziraju jednostavne aktivnosti-operacije koje se često ponavljaju, nužno vode "rutinizaciji" u obavljanju posla. Zbog toga je potrebno voditi računa da se, posebno u direktnom kontaktu sa klijentima, ne dozvoli pretjerano mehaničko obavljanje posla. To ne bi dozvolilo stvaranje emocionalne veze sa klijentom, a ukoliko je ona ranije nastala vodilo bi njenom slabljenju. Obzirom da je uspostavljanje emocionalne veze sa klijentom značajno za razvoj partnerskog odnosa i o ovome se mora voditi računa.

Svaki partnerski aranžman ima svoj *sadržaj*. On se, u najširem smislu, odnosi na interakciju čija je svrha identifikacija, kreiranje i isporuka vrijednosti za potrošača, koja na taj način postaje rezultat zajedničkih aktivnosti. Suštinski sadržaj partnerskih odnosa

čine resursi, uključujući znanje, informacije i iskustvo koje se razmjenjuje odnosno udružuje u ovom procesu, kao i cilj(evi) koji se želi postići.

Na kraju, zaključimo sa tim da je za razumjevanje partnerskih aranžmana, potrebno njihovo posmatranje ne samo sa ekonomskog, nego i sa sociološkog, psihološkog, kao i aspekta socijalne psihologije. Naime, nastanak i razvoj partnerskih aranžmana u značajnoj mjeri zavisi od ljudi koji ih čine, njihovih ličnih osobina, ponašanja u grupama, kao i od međusobne interakcije grupa kojima ljudi pripadaju. Zato se ni ova, zajednička karakteristika partnerskih odnosa, ne smije izgubiti iz vida prilikom njihove analize.

1.5. Strategijski karakter partnerskih aranžmana

Prilikom razmatranja problema u vezi strategijskog upravljanja i strategijskog marketinga, u više navrata je istaknuto da je njihov ključni zadatak, uspostavljanje ravnoteže između tržišnih mogućnosti i resursa odnosno sposobnosti organizacije, sa ciljem da se stvori konkurentska prednost. U ostvarenju tog cilja se, dakle, polazi od resursa (postojećih i pribavljivih) i sposobnosti organizacije sa jedne i mogućnosti tržišta sa druge strane. Strategijska analiza, koja je upravo orijentisana ka procjeni ovih elemenata, pomaže da preduzeće realno sagleda sopstvene snage, u smislu mogućnosti korišćenja prilika koje tržište pruža. Realno je očekivati da se, kroz strategijsku analizu, uoče određena ograničenja na putu ostvarenja konkurentске prednosti ili korišćenja uočenih (otvorenih) tržišnih prilika.

Ponekad preduzeće neće biti u stanju da samostalno prevaziđe ograničenja identifikovana strategijskom analizom. U određenim situacijama takva ograničenja se mogu prevazići kroz saradnju sa partnerima. Partnerski aranžmani, dakle, mogu dati pozitivan doprinos prevazilaženju ograničenja koja su proistekla iz strategijske analize.

Pored toga, partnerski aranžmani mogu predstavljati sredstvo unapređenja konkurentске pozicije preduzeća. Unapređenje konkurentnosti uvijek je, kao što je poznato, u osnovi strategije. U određenim slučajevima, moguće je da strategijom utvrđene pravce tržišnog usmjeravanja organizacije, preduzeće nije u stanju da ostvari oslanjajući se isključivo na sopstvene resurse, snage i sposobnosti. Samim tim, ono neće biti u mogućnosti da, na taj način, unaprijedi konkurentnost. I u tom smislu, partnerski aranžmani, koji bi, na primjer, omogućili prevazilaženje problema nedostatka resursa, znanja i sl., mogu biti od koristi.

Kroz navedeno, dolazi do izražaja strategijski karakter partnerskih aranžmana. Zato ćemo partnerske aranžmane posmatrati u funkciji: a) prevazilaženja ograničenja proisteklih iz strategijske analize (preduzeća i okruženja), i b) unapređenja konkurentске pozicije preduzeća.



1.5.1. Partnerski aranžmani kao način prevazilaženja ograničenja proisteklih iz strategijske analize

Da bi se ostvario osnovni cilj strategije, preduzeća kroz proces strategijske analize prate i istražuju situaciju, kako u okruženju, tako i u samom preduzeću. Na osnovu poznavanja okruženja i sopstvenih resursa i sposobnosti, procjenjuje se i bira najbolji način - strategija, kojom će se resursi i sposobnosti optimalno valorizovati na tržištu. Iz ovog pristupa, mogao bi se izvesti zaključak da organizacija treba, prije svega, da se usmjeri ka sopstvenim snagama i resursima, a da nedostajuće elemente za ostvarivanje ciljeva strategije, nabavi posredstvom tržišta. Ukoliko bi se organizacije danas isključivo pridržavale ovog pristupa, naišle bi na čitav niz problema i ograničenja na putu realizacije identifikovanih tržišnih mogućnosti. Isključivo oslanjanje na sopstvene snage, nužno bi kroz ograničene resurse i sposobnosti ograničavalo mogućnosti korišćenja uočenih prilika. Pored toga, rješavanje ovog problema isključivim oslanjanjem na nabavku posredstvom tržišta, često ne bi omogućilo isporuku vrhunske vrijednosti za potrošače, čemu se inače teži. Ovome se može dodati i to da se visok nivo rizika lakše podnosi ukoliko se on podijeli sa nekim. O potrebi i prednostima saradnje, čini se da možda najbolje govori, čak i letimičan, pregled liste 500 najuspješnijih kompanija (Global 500 ili Fortune 500 u SAD-u na primjer¹⁷⁹). Naime, većina najuspješnijih je itekako prepoznatljiva po činjenici da se u razvoju strategije oslanja na partnerske aranžmane. Znatno broj kompanija sa ove liste, ne bi moglo dostići taj nivo, da se nijesu oslanjali na partnerske odnose.

Prva na listi najuspješnijih kompanija je Wall-Mart. Ovaj, u svjetskim okvirima vodeći lanac robnih kuća, dominantno se oslanja na sopstvenu trgovinsku marku. Pri tome, jedan od ključnih elemenata strategije kompanije Wall-Mart su veoma razvijeni partnerski odnosi sa proizvođačima, čiji se proizvodi realizuju kroz maloprodajnu mrežu ove kuće, bez obzira da li koriste sopstvenu-marku proizvođača ili trgovinsku marku Wal-Mart. Slična je situacija sa drugim visoko plasiranim velikim kompanijama, kao što su General Motors, Toyota i drugim, veoma brojnim preduzećima, koja su stekla reputaciju i ugled uspješnih firmi. Dominantan dio njih, nevezano za to jesu li velike ili male, u razvoju sopstvene strategije primjenjuje logiku da je značajnije pronaći način da se dođe do resursa (prije svega kroz partnerstvo) nego da se on posjeduje. U tom smislu, partnerski aranžmani predstavljaju osnov koji može pomoći u traženju rješenja uspostavljanja optimalne ravnoteže sa okruženjem.

Dakle, uz razmatranje sopstvenih resursa i kompetencija, jedna od ključnih determinati strategije danas, sve više postaje i razmatranje mogućnosti, kao i uspostavljanje veza organizacije sa širokom mrežom mogućih partnera.¹⁸⁰ Ovim je dodatno potvrđen strategijski značaj partnerskih aranžmana.

Da bi se prevazišlo usko gledanje na sopstvene resurse i sposobnosti, kao ekskluzivnu internu determinatu strategije na koju je moguće uticati samo kupovinom-

¹⁷⁹ <http://www.fortune.com/fortune/global500>

¹⁸⁰ DONALDSON B., O,TOOLE T.: isto, 2002, str. 23

nabavkom nedostajućih resursa, sve više se prihvata logika da se strategijom, organizacija odredi i prema pitanju: "Da li se u razvoju strategije kompanija treba orijentisati ka uspostavljanju partnerskih odnosa?"¹⁸¹ Ukoliko je odgovor na prethodno pozitivan, (to je jedno od ključnih pitanja), dakle, ukoliko preduzeće ima strategiju koja je otvorena za saradnju, sama strategija preduzeća treba da usmjerava i oblik partnerstva. Uz to, detaljnija razrada strategije zahtjeva donošenje odluke o resursima, odnosno sredstvima koja će biti vezana za određeno partnerstvo. Kako saradnja iziskuje ulaganja, logično je da se se predvide i očekivanja koja se imaju od partnerstva. Prethodno navedeno, nameće i jasno utvrđivanje principa za raspodjeli koristi ostvarenih kroz partnerstvo. Da bi se partnerski odnos realizovao, po pravilu su potrebne i određene organizacione promjene. Zbog toga je strategijom preduzeća, potrebno donijeti odluku i o adekvatnim unutrašnjim organizacionim rješenjima potrebnim za realizaciju cjelokupnog projekta. Praktično svaka od navedenih odluka ima strateški karakter i značaj.

Sledeći zaključak se praktično nameće sam od sebe. Ukupna strategija preduzeća, trebala bi da uključi elemente mogućeg uspostavljanja partnerskih odnosa. Na taj način se mogu prevazići eventualni limitirajući zaključci iz strateške analize, ukoliko bi ona bila zasnovana i polazila isključivo od sopstvenih snaga, resursa i sposobnosti preduzeća. Drugim riječima, već se u fazi strateške analize, prilikom procjene strateških mogućnosti, uz sopstvene resurse i sposobnosti, kao osnov za korišćenje uočenih strateških "prozora", treba uzeti u obzir i ono što bi se moglo ostvariti u saradnji sa partnerima.

1.5.2. Partnerski aranžmani kao način unapređenja konkurentske pozicije preduzeća

Značaj partnerskih aranžmana kao načina unapređenja konkurentske pozicije preduzeća, moguće je jasnije sagledati korišćenjem Donaldson-O'Toole-ovog prikaza kojim se upoređuju partnerske i tradicionalne strategije. Auori su, kroz ukazivanje na razlike koje postoje između partnerskih i tradicionalnih strategija, u pogledu načina uspostavljanja odnosa - ekvilibrijuma sa okruženjem, praktično istakli i značaj koje imaju partnerske strategije. Ovo pogotovo sa aspekta njihovog potencijala da pomognu unapređenju tržišne pozicije i konkurentnosti preduzeća.

Tabelarnim prikazom (koji slijedi) poređenje strategija se vrši na osnovu sedam strateških dimenzija. Polazi se od strukture odnosa koji se uspostavljaju sa okruženjem i načina formulisanja strategije sa aspekta entiteta koji u ovom procesu učestvuju. Zatim se ukazuje na razlike koje postoje između partnerskih i tradicionalnih strategija u pogledu načina uspostavljanja veza organizacije sa okruženjem uopšte, a posebno sa klijentima. Donaldson i O'Toole razlike uočavaju i sa stanovišta alokacije resursa i

¹⁸¹ DONALDSON B., O'TOOLE T.: Isto, 2002, str. 27-28

mehanizama koji se koriste za koordinaciju odnosa. Na kraju je prikazana strateška dimenzija koja zadire u razlike po osnovu prirode razmjene sa okruženjem.

Tabela broj 1.: Različite karakteristike tradicionalnih i partnerskih strategija u pogledu upravljanja odnosima sa okruženjem¹⁸²

Strateška dimenzija	Partnerske strategije	Tradicionalne strategije
Struktura odnosa	Bliski uzajamni odnosi	Odnosi kojima upravlja tržište
Formulacija strategije	Zbog dvostrane ili mrežne veze, uključeni su i partneri	Firma se posmatra kao samostalna cjelina - sama i odlučuje. Partneri nijesu uključeni u razvoj strategije
Veze organizacija - okruženje i strategijsko ponašanje organizacija	Više nivoa veza koje postoje zbog povezanosti i uključenosti organizacije u sistem. Sve to utiče na izbor(e) koji organizacija može napraviti. Ponašanje, samim tim, nije u potpunosti samostalno i nezavisno.	Firma ima kontrolu nad izborima i u tom smislu se ponaša samostalno i racionalno
Pristup odnosima sa potrošačima/klijentima	Potrošači/klijenti su aktivni učesnici u kreiranju vrijednosti, a samim tim i strategijskog menadžmenta i marketinga firme. U stalnoj su interakciji sa njom	Potrošači/klijenti su pasivni, spoljašnji elementi koji samo reaguju na marketing i druge napore firme
Alokacija resursa	Alokacija i efekti resursa vezani za uspostavljeni odnos-saradnju. Alokacija resursa samim tim zasnovana na uspostavljenim odnosima	Zbog zabrinutosti da se izgubi kontrola nad resursima, alokacija se vrši interno
Mehanizmi koordinacije odnosa	Zasnovani su na povjerenju ¹⁸³	U moći i snazi je prednost organizacije u uspostavljanju odnosa sa okruženjem. Na osnovu nje se ostvaruje prednost i stiče mogućnost kontrole
Priroda razmjene sa okruženjem	Razmišljanja/pogleda ka dugom roku podstiče posvećenost partnera	Kratkoročna orijentacija samim tim minimizira potrebna ulaganja u razvoj međusobnih odnosa

¹⁸² DONALDSON B., O,TOOLE T.: isto, 2002, str. 29

¹⁸³ Mada se, pogotovo u početnim fazama razvoja saradnje, koordinacija zasnova i na kodiranom dogovoru

Navedeni prikaz omogućava da se jednostavnije sagledaju razlike, koje u pristupu razvoja strategije, postoje između organizacija koje primjenjuju "tradicionalni" pristup oslanjanja na sopstvene snage i organizacija koje se oslanjaju na razvoj partnerskih odnosa. Tabelom su, kao što se vidi, obuhvaćene one dimenzije poslovanja koje imaju strateški značaj. U prvom planu je, dakle, sam proces razvoja strategije. Jednostavnim uvidom u osnovne karakteristike tradicionalnih i partnerskih strategija, dolazi se do zaključka da su razlike u pristupima očigledne i značajne.

Kada govorimo o partnerskim strategijama, oslanjanje na partnere počinje uspostavljanjem bliskih odnosa, koji prevazilaze klasične odnose razmjene. To podrazumjeva uključenost partnera u sam proces formulisanja strategije. U tom smislu, posebno mjesto pripada klijentima koji su u stalnoj interakciji sa firmom i aktivni su učesnici u procesu identifikacije i kreiranja vrijednosti. Logično je očekivati da će potrošači više vrednovati i preferirati isporučenu vrijednost u čijoj su kreiranju sami učestvovali, u odnosu na isporučene vrijednosti konkurenata, koji ih tretiraju kao pasivni element strategije. Time se znatno povećavaju šanse kompanije za uspješnu realizaciju proizvoda i kreiranje zadovoljnih potrošača. Ova logika je pojačana ako su u procese identifikacije, kreiranja i isporuke vrhunske vrijednosti uključeni i drugi entiteti unutar lanca, odnosno sistema vrijednosti. Time partnerske strategije i na njima zasnovani aranžmani doprinose unapređenju pozicije preduzeća na tržištu. Uz to, logika partnerskih strategija je usmjerena na dugi rok, što podrazumjeva da su istovjetno (dugoročno) podešena poslovna razmišljanja svih partnera koji ulaze u aranžman. Dugi rok potiskuje logiku pogrešnog shvatanja marketinga, kao načina da se od potrošača što brže "otme" novac i promoviše potrebu kreiranja i zadržavanja zadovoljnih potrošača kao najvažnije imovine preduzeća. Povjerenje koje se na taj način stvara, predstavlja jedan od kvaliteta partnerskih strategija, koja potrošače dodatno može približiti partnerstvu.

Navedena razmišljanja olakšavaju odgovor na pitanje da li partnerski odnosi doprinose konkurentnosti preduzeća? Ovo pogotovo zbog toga što su odgovori na ovo pitanje brojni i različiti. Raznovrsnost odgovora se kreće od onih koji su zasnovani na logici da partnerski odnosi predstavljaju pogodan način za sticanje konkurentne prednosti do onih koji tu mogućnost u potpunosti negiraju. U iznošenju našeg stava u odnosu na navedenu dilemu, polazimo od hipoteze, da kroz saradnju zasnovanu na partnerskom odnosu, preduzeće može unaprijediti poziciju koju ima u odnosu na konkurente.

Za jedan broj preduzeća, uspostavljanje saradnje kroz partnerski aranžman, može predstavljati preduslov za ulazak na određeno proizvod-tržište. U tom slučaju, saradnja otvara mogućnost koja, bez partnera, ne bi postojala. Samim tim, preduzeće dolazi u povoljniju poziciju u odnosu na sve njegove konkurente, koji tu mogućnost nijesu znali ili htjeli iskoristiti. Kroz partnerski aranžman se može doći do nedostajućeg(ih) resursa, znanja. Saradnja sa partnerima može omogućiti ostvarenje ekonomije obima ili neki drugi vid sniženja troškova. Nekad je to potrebno da bi se kroz prilagođavanje cijena unaprijedila sopstvena, na troškovnoj prednosti zasnovana, tržišna

pozicija. To, sa druge strane, u određenim situacijama može predstavljati jedini način da preduzeće uđe u zonu profitabilnog poslovanja. I u jednom i u drugom slučaju partnerski aranžmani omogućavaju popravljavanje pozicije koju su preduzeća imala u odnosu na konkurenciju. Ovo su samo neki od primjera koji olakšavaju izvođenje zaključka da partnerski aranžmani zaista mogu doprinijeti unapređenju konkurentske pozicije preduzeća. Pogotovo u odnosu na konkurente koji ne primjenjuju takav pristup. Pozitivni efekti se ostvaruju kroz omogućavanje ulaska na novo profitabilno tržište, prevazilaženje ograničenja u pogledu resursa za unapređenje konkurentske pozicije ili povećanje nivoa konkurentnosti na osnovu nižih cijena. Pri tome, ukoliko se radi o saradnji između konkurenata, onda na osnovu partnerskog odnosa može doći do unapređenja pozicije partnera u odnosu na konkurente koji nijesu u partnerstvu.

Pitanje uspostavljanja saradnje kroz partnerstvo, za sticanje prednosti preduzeća u odnosu na konkurente, predstavlja nešto složeniji problem. Čitav niz dilema komplikuje davanje potvrdnog odgovora na postavljeno pitanje. Neke od njih ćemo raspraviti u nastavku izlaganja.

Naime, ukoliko se radi o saradnji između preduzeća konkurenata, postavlja se pitanje njihove spremnosti da, na nekoga koga identifikuju kao konkurenta, prenesu dio znanja, sposobnosti, odnosno resursa, koji mu mogu pomoći da stekne prednost u odnosu na konkurenciju, a moguće i njih same. Nekada, čak i sama podjela informacija sa konkurentima može umanjiti značaj i kvalitet konkurentske prednosti preduzeća. Ovo posebno dolazi do izražaja u identifikaciji i kreiranju motivirajuće percipirane upotrebne vrijednosti za potrošače kao osnove za sticanje konkurentske prednosti. Upravo zbog toga, saradnja između konkurenata se, po pravilu, kreira tako da vodi održanju ili unapređenju konkurentske pozicije preduzeća, koja čine partnerstvo. Saradnja se često odnosi na sniženje troškova, mada postoje primjeri zajedničkog razvoja diferenciranog proizvoda kao načina ostvarenja konkurentne prednosti u odnosu na ostale konkurente.

Uspješnim kompanijama koje strateški prilaze partnerskom odnosu sa konkurentima, partnerski aranžmani otvaraju prostor za bolje i uspješnije korišćenje resursa i sposobnosti, čijom valorizacijom stiču konkurentsku prednost (čak i u odnosu na partnera), kako u srednjem, tako i u dugom roku. Primjeri saradnje japanskih sa evropskim i američkim proizvođačima automobila i uređaja za domaćinstvo, to veoma dobro ilustruju.¹⁸⁴ Naime, pored mogućnosti da alijansa doprinese snazi obje kompanije, postoji i mogućnost da neki od partnera iz saradnje "izvuče" više od drugog. Kompanije koje u partnerstvo uđu sa jasno definisanom strateškom namjerom i spremnošću da ulože napor da uče od partnera, znatno povećavaju svoje šanse za sticanje konkurentske prednosti.

Čak i ukoliko se ne radi o saradnji između konkurenata, može se postaviti pitanje da li će pojedina organizacija (i koja) u lancu, odnosno sistemu vrijednosti steći konkurentsku prednost, kao i da li zajednički poduhvat može obezbjediti ostvarenje

¹⁸⁴ G.HAMEL, Y. DOZ, C. PRAHALAD: *Collaborate with Your Competitors-and Win*, in *HBR on Strategic Alliances*; Harvard Business School Press, 2002, str. 1-21

konkurentske prednosti. Drugim riječima, postavlja se ozbiljno i otvoreno pitanje ko zapravo ostvaruje efekte od saradnje. Da li ono preduzeće pod čijom se markom proizvod prodaje ili neko od članova lanca sistema vrijednosti ko superiorno obavlja sopstvenu aktivnost. Iako po pravilu najveći efekat ostvaruje onaj ko je vlasnik marke, odnosno “tržišta”, konkurentsku prednost ostvaruju i pojedini članovi sistema vrijednosti. Ovo se odnosi na sve one firme čija je snaga oslonjena na sposobnost stalnog unapređenja vrijednosti za potrošače, kroz razvoj novih proizvoda i tehnologija. Dakle na znanju koje omogućava da se informacije o potrošačima kontinuirano prevode inovaciju koju će oni preferirati na tržištu. Znanje je u tom slučaju osnov ostvarenja održive konkurentske prednosti. Dugoročno posmatrano, ova sposobnost je važnija od posjedovanja marke. Ukoliko više preduzeća koje čine partnerstvo razviju ovu osobinu, onda je logično da će svako od njih, kroz sopstvenu konkurentsku snagu, doprinositi sticanju konkurentske prednosti zajedničkog poduhvata. Ova komponenta partnerskih odnosa, dolazi do izražaja u svim onim situacijama u kojima postoji sposobnost organizacije da uči i spremnost partnera da doprinesu unapređenju znanja. Ona ima izuzetan značaj za sticanje i održanje konkurentske prednosti, kako u slučaju konkurenata kao partnera, tako i kod partnerstava između organizacija čija je uloga komplementarna u zadovoljenju potrošača.

Partnerski aranžmani, pružaju prema tome, šansu organizaciji da stekne nova znanja.¹⁸⁵ To pretpostavlja potrebu da se preduzeće u organizacionom smislu postavi i ponaša kao entitet koji uči (learning organization). Učenje u ovom kontekstu znači savladavanje novih tehnologija, sticanje znanja o tržištu, potrošačima, načinima na koje se može doprinijeti njihovoj satisfakciji i sl. Kao što se vidi, osvajanje novog tehnološkog procesa nije jedini, niti najteži oblik novog znanja koje treba da stekne organizacija. Svaki od ovih elemenata učenja ima svoj izuzetan značaj za budućnost organizacije, nedvosmisleno dovodi do unapređenja ključnih kompetencija i stvara mogućnosti za sticanje konkurentske prednosti. Veoma je značajno da kompanije partnerski aranžman iskoriste da primjene nova znanja tako da ostvare kvalitativnu, razvojnu promjenu organizacije.

Praksa partnerskih aranžmana pokazuje da većina ovih odnosa ima ograničen vijek trajanja. Ova pojava nije svojstvena samo onim partnerstvima kod kojih je trajanje unaprijed definisano. Naime, dešava se da problemi nastali u funkcionisanju aranžmana rezultiraju njihovim prijevremenim završetkom. Relativno kratak životni vijek nekih partnerskih aranžmana, često ne pruža dovoljno prostora da se na tržištu valorizuju pozitivni efekti sticanja održive konkurentske prednosti. Međutim, postoje i drugi primjeri koji govore da partnerske strategije vode sticanju dugoročno održive konkurentske prednosti. Održiva konkurentska prednost, u tom slučaju, nastaje ne samo kod onih partnerskih aranžmana koji su razvijeni da bi funkcionisali u dužem roku i koji taj cilj sa uspjehom i ostvaruju (primjer Benetton-a). Ona se može ostvariti i u onim partnerskim aranžmanima koji su kraćeg roka ukoliko posjeduju značajan potencijal za

¹⁸⁵ Opširnije: CHASTON I., BADGER B., SADLER-SMITH E.: *European Journal of Marketing*, 2000 34/5 str. 625 -- p642

unapređenje konkurentske pozicije (primjer saradnje evropskog -Philips- i azijskog proizvođača -LG- u proizvodnji televizora sa LC tehnologijom).

Praksa uspostavljanja saradnje između preduzeća, pokazuje da je u nizu situacija, konkurentska prednost ostvarena prevashodno zahvaljujući partnerskim aranžmanima. Analizirajući takve slučajeve, Dyer i Singh ukazuju na sledeće izvore konkurenstke prednosti, koja nastaje po osnovu formiranja alijansi:¹⁸⁶

1. Specifična imovina koja je karakteristična za dato partnerstvo - nastala po osnovu zajedničkog investiranja i prilagođavanja partnera;
2. Razmjena znanja i iskustva, kao i zajedničko učenje fokusirano ka unapređenju vrijednosti, može, kroz novostečeno znanje, rezultiraju novim diferenciranim proizvodom;
3. Kombinovanje komplementarnih resursa često dovodi do zajedničkog stvaranja novih proizvoda, usluga i razvoja tehnologije;
4. Niži transakcioni troškovi mogu voditi ostvarenju troškovne prednosti u odnosu na konkurenciju.

Konkurentska prednost je u svim ovim slučajevima rezultirala iz saradnje i nju partneri ne bi mogli samostalno steći. Bez zajedničkog investiranja ne bi bilo nove, specifične imovine. Bez saradnje i povjerenja ne bi bilo razmjene znanja i iskustva i kreiranja nove vrijednosti. Na kraju, ali ne i posljednje, bez saradnje ne bi došlo do udruživanja komplementarnih resursa. Pri tome se poseban značaj pridaje sposobnostima partnera da kroz saradnju inoviraju ponudu i tehnologiju proizvodnje. Naime, po pravilu, za konkurentsku prednost i njenu održivost, znatno je manji značaj nižih transakcionih troškova nego inovativnost u tehnologiji ili proizvodima/uslugama.

Za konkurenstku prednost preduzeća partnera je bitno da je ona održiva. Po pravilu, samo u dužem roku održiva konkurentska prednost, obezbjeđuje da partneri na odgovarajući način valorizuju napore koji su učinjeni u njenom stvaranju. Za održavanje konkurentske prednosti, stvorene kroz saradnju, potrebno je da djeluje najmanje jedan od sledećih elemenata koji omogućavaju njenu održivost:¹⁸⁷

1. Da je izvor konkurentske prednosti teško identifikovati;
2. Da je, čak i ukoliko je izvor konkurentske prednosti identifikovan, potrebno previše vremena za njeno kopiranje, što inovativnim partnerima omogućava da stalno budu korak ispred konkurenata;
3. Da je prednost nastala usled specifičnih odnosa među partnerima, što je čini jedinstvenom vrijednošću aranžmana, što opet sa svoje strane otežava-komplikuje kopiranje;
4. Da preduzeća, koja su konkurenti partnerima koji čine aranžman, samostalno ne predstavljaju prijetnju, a ne mogu pronaći partnera sa kojima bi uspostavili saradnju;

¹⁸⁶ Prema: DONALDSON B., O,TOOLE T.: Isto, 2002, str. 33

¹⁸⁷ Prema: DONALDSON B., O,TOOLE T.: Isto, 2002, str. 33

5. Partnerski odnos, značajan za sticanje konkrentske prednosti, je u cjelini toliko jedinstven, da se ne može “raščlaniti na djelove”. Samim tim konkurenti ne mogu “preslikati” odnos partnera. Ukoliko je uz to, odnos vođen pravilima koja su specifična za dati aranžman, konkurentsku prednost je teško ugroziti.

Kao što se vidi, kriterijumi održivosti konkurentске prednosti koji važe za pojedinačno posmatrana preduzeća, važe i u slučaju partnerskih odnosa. Ukoliko je bar jedan od njih ispunjen, partnerstvom stečena konkurentska prednost može se održati. Uz to uvažena je i činjenica da i sam partnerski odnos, njegove specifičnosti i pogotovo njegovi neopipljivi elementi, koje je praktično nemoguće kodirati, mogu predstavljati osnov održive konkurentске prednosti.

2. Motivi za uspostavljanje partnerskih odnosa

Iako su pojedine forme partnerskih odnosa odavno prisutne kroz različite forme saradnje preduzeća, "procvat partnerstava vezan je za period nakon osamdesetih godina dvadesetog vijeka. U tom periodu, koji traje i danas, dolazi do naglog razvoja alijansi. To je, prvenstveno, posledica dešavanja, odnosno promjena koje su nastale u okruženju (globalizacija, ekonomska neizvjesnost, turbulencije i sl.). Upavo zbog toga, kada govorimo o motivima, odnosno podsticajima za uspostavljanje partnerskih aranžmana, potrebno je ukazati na faktore koji su doprinijeli porastu broja i modaliteta partnerskih odnosa, odnosno ekspanziji alijansi. Nakon toga, više pažnje će biti posvećeno samim motivima koji usmjeravaju kompanije da se opredijele ka razvoju partnerskih strategija.

Porast stepena interesovanja za saradnju među kompanijama, manifestovan velikim brojem uspostavljenih partnerskih aranžmana različitog oblika, uslovljen je, kao što je rečeno, većim brojem faktora. Pokazalo se da, interes kompanija da sarađuju u tržišnom nastupu, raste sa: ¹⁸⁸

1. Porastom stepena globalizacije tržišta i povećanjem nivoa konkurencije.
 2. Brzim promjenama u zahtjevima, potrebama i preferencijama potrošača.
 3. Tehnološkim promjenama i inovacijama
 4. Porastom nivoa potrebnih sredstava i skraćanjem životnog ciklusa proizvoda
 5. Porastom neizvjesnosti, rizika i turbulencije na ekonomskom planu.
-
1. Globalizacija otvara nove tržišne mogućnosti za preduzeće. Nekada veoma udaljena i nedostupna tržišta postaju dostupna za preduzeće. Snižavanje carinskih stopa i eliminisanje ili reduciranje necarinskih barijera značajno su, između ostalog, doprinijele takvom razvoju događaja. Posledice navedenog su u širenju potencijalnog tržišta (prodajnog) za proizvode preduzeća. Uporedo sa tim, preduzeću postaju dostupnija strana tržišta i kao izvor snabdjevanja (nabavno tržište). U tom smislu se u obzir uzimaju ne samo materijalni inputi, već se razmatraju sve mogućnosti koje globalizacija pruža, da bi se kreirao i isporučio jeftiniji i drugačiji proizvod, kojem potrošači pridaju veći nivo percipirane upotrebne vrijednosti. To, dakle, podrazumjeva i uključivanje partnera u sistem, odnosno lanac vrijednosti. Pri tome se, usled globalizacije koja postepeno briše granice kao barijere trgovine i saradnje, partneri biraju prije svega na osnovu njihovih sposobnosti i mogućnosti, a njihova lokacija se sve više tretira samo sa aspekta uticaja na troškove. Iako je globalizacija otvorila nove mogućnosti za preduzeća, ona je istovremeno, zbog većeg prisustva preduzeća iz drugih zemalja na svim tržištima (uključujući i lokalno) sva preduzeća izložila sve većem konkurentskom pritisku. Otvorenost tržišta, čini da je gotovo nemoguće pronaći "zavjetrinu" ili tržište na kojem je stepen konkurencije nizak i na kojem se firma može osjećati zaštićenom. Zbog toga se

¹⁸⁸ Opširnije: CHILD J. FAULKNER D.: Isto, 1998, str. 4 ; DONALDSON B., O,TOOLE T.: Isto, 2002, str. 13-15

za korišćenje šansi stvorenih globalizacijom i odgovor na izazove rastuće konkurencije, značajan broj preduzeća oslanja na uspostavljanje partnerskih odnosa. Oni, koji na primjer, na osnovu razvijene marke, “posjeduju” tržište (kao što su Procter & Gamble; Coca - Cola; SONY itd.) sarađuju sa proizvodnim kompanijama koje će pojedine proizvodne aktivnosti u lancu ili sistemu vrijednosti obaviti jeftinije i/ili bolje, trgovinom, koja će uz maksimalnu posvećenost olakšati realizaciju njihovih proizvoda, marketing agencijama, koje će, uz najniže troškove, podstaći prodaju proizvoda na tržištu koje najbolje poznaju itd.

2. Jedino što je u ponašanju potrošača danas izvjesno jeste da se njihove potrebe, želje i zahtjevi stalno mjenjaju. I to neslućenom brzinom. Potrošači postaju sve sofisticiraniji i “zahtjevniji”. Uz to, nivo znanja i informacija koje posjeduju je znatno veći. Naravno da je i sama ponuda novih proizvoda, usluga i tehnologija uslovila navedene promjene. Njihov odraz je u tome što organizacije moraju ulagati sve više napora da bi izašle u susret stalno promjenljivim zahtjevima potrošača. Za to, često više nije dovoljna snaga i resursi jedne organizacije. Preduzeća su i zbog ovih razloga dodatno motivisana da kroz saradnju sa drugima organizacijama “osvoje” potrošače.
3. Tehnološke promjene i inovacije su, takođe, dobile neslućenu brzinu. Inovacije posebno podstaknute novim tehnologijama, gotovo svakodnevno unose promjene u živote ljudi. Novitete u modelima mobilnih telefona, računara, muzičkih linija, raznih čitača digitalnih zapisa, praktično mogu pratiti samo oni koji se profesionalno bave ovim proizvodima. Pri tome pored tempa, odnosno brzine, neke od ovih promjena su po svom karakteru takve da predstavljaju značajne kvalitativne napretke proizvoda. Prema tome, tempo, karakter i dubina promjena tehnologija je nadmašio sva ranija razdoblja u razvoju ljudskog društva. Pojedinačne firme teško samostalno mogu izdržati trku koju promjene tehnologije zahtjevaju.
4. Karakter tehnoloških promjena je, po pravilu, takav da zahtjeva visoke nivoe investicionih ulaganja. Kada se ovome doda da je, usled promjena u potrebama, zahtjevima i željama potrošača životni ciklus proizvoda sve kraći, jasno je da se javlja problem kako da se visok nivo ulaganja u razvoj nove tehnologije i proizvoda vrati u kratkom vijeku njegovog trajanja? I u ovom slučaju rješenje se vidi u partnerskim aranžmanima koji, kroz zajednička ulaganja, smanjuju finansijska naprezanja firmi u procesu razvoja novih proizvoda. Ovo posebno dolazi do izražaja u zajedničkom razvoju onih komponenti proizvoda, koje nijesu na vrhu liste atributa koji omogućavaju ostvarenje konkurentске prednosti u očima potrošača (saradnja auto kompanija u zajedničkom razvoju i proizvodnji motora na primjer).
5. Neizvjesnost i rizik su sve prisutniji pratilac savremenog poslovanja. Njih je u današnjim uslovima nemoguće u potpunosti eliminisati, ali je kroz partnerske aranžmane moguće podijeliti, odnosno umanjiti.

Zajednička osobina navedenih promjena, koje karakterišu “novu ekonomiju”, jeste izuzetna brzina njihovog dešavanja. Na taj način, vrijeme, odnosno brzina akcije ili

reakcije preduzeća, postaje sve značajniji faktor konkurentske borbe. Suočavanje sa navedenim trendovima olakšano je, a u nekim situacijama i omogućeno, kroz saradnju preduzeća sa drugim kompanijama. Nekad je to jedini način da se opstane ili ostvari željena pozicija na tržištu.

Saradnja među kompanijama, značajno je podstaknuta razvojem informacione tehnologije i interneta, koji su omogućili kako lakšu komunikaciju, tako i jednostavnije upravljanje složenim procesima. Danas je, korišćenjem računara i savremenih komunikacionih sredstava moguće, uz po pravilu relativno niske troškove komunikacija, koordinirati aktivnosti koje se odvijaju na većem broju međusobno udaljenih lokacija. Pored toga, razvoj elektronske trgovine, kombinovan sa novim sistemima isporuke pošiljki, o čemu je već bilo riječi, bukvalno briše geografska rastojanja i, sa svoje strane, omogućava prisustvo ponude proizvoda preduzeća u bilo kom dijelu svijeta. Informaciona tehnologija, internet i elektronska trgovina, koje otvaraju perspektive osvajanja novih tržišta, istovremeno vode porastu konkurencije na svim, pa samim tim i na lokalnom, domaćem tržištu.

Navedeni razlozi, koji su uticali na porast interesovanja preduzeća za partnerske strategije, istovremeno se mogu shvatiti i kao spoljašnji podsticaji razvoja partnerskih odnosa. Međutim, samo na osnovu njih, nije moguće objasniti nastanak partnerskih odnosa između preduzeća. Naime, partnerstva, po pravilu, nastaju onda kada spoljašnji uslovi, podstaknu unutrašnju porebu organizacije, da uspostavljanjem saradnje, odgovori izazovima iz okruženja.¹⁸⁹ Samim tim, da bi se objasnili razlozi nastanka partnerskih aranžmana potrebno je ukazati i na unutrašnje motive koje organizacije usmjeravaju ka upostavljanju partnerskih odnosa.

Prikazani spoljašnji podsticaji, nameću čitav niz novih zahtjeva (da ne kažemo problema) organizacijama koje žele da odgovore na navedene izazove okruženja. Prvo, one moraju biti dovoljno velike (u smislu kapitala i resursa kojima raspolažu) da bi ove šanse iskoristile. Drugo, moraju biti dovoljno fleksibilne da se prilagode promjenama i turbulencijama koje su stalno prisutne. Treće, moraju biti sposobne da razvijaju nove naprednije tehnologije, proizvodeći jeftinije i sa potrebama potrošača bolje usklađene proizvode. Četvrto, moraju biti spremeni da prihvate rizike koji proporcionalno rastu sa porastom tržišta. Sve to, predstavlja podsticaj organizacijama da rješenje potraže u saradnji sa partnerima.

Saradnja, dakle, nastaje onda kada spoljašnji uticaji, podstaknu unutrašnje potrebe organizacije, koje je vode, odnosno motivišu da uspostavi partnerske odnose. Naime, novi uslovi, pred organizaciju postavljaju sve izazovnije zahtjeve vezane za:

- 1) Po kvantitetu i kvalitetu opdgovarajuće *resurse*;
- 2) *Efektivnost i efikasnost* strategija;
- 3) Korišćenje uočenih *tržišnih mogućnosti*;
- 4) Suočavanje sa *rizikom*.

¹⁸⁹ CHILD J. FAULKNER D.: Isto, 1998, str. 49

Upravo zbog toga što same ne mogu odgovoriti navedenim zahtjevima, organizacije su ovim motivisane za uspostavljanje saradnje, tako da su ovo ujedno i unutrašnji motivi uspostavljanja partnerskih odnosa.¹⁹⁰

- 1) Organizacijama su potrebni odgovarajući **resursi** da bi iskoristile uočene tržišne šanse. U tom smislu značajni su kako znanje, iskustvo i tehnologija, tako i kapaciteti, radna snaga itd. Danas, u doba globalne konkurencije, potrebni su sve specifičniji, kvalitetniji resursi. Uz to, potreba za nastupom na novim tržištima, nameće zahtjeve i za većim kvantitetom resursa koje organizacija kombinuje. Do resursa je moguće doći kroz proces nabavke posredstvom tržišta. Međutim, nekada organizacija ne raspolaže sredstvima potrebnim da bi se nabavka izvršila. Pored toga, dešava se da je, čak i u situacijama kada finansiranje nabavke nije problem za organizaciju, do resursa nemoguće doći kroz "čistu tržišnu transakciju". Naime, pojedini resursi se po svojoj prirodi specifični (znanje na primjer) i/ili ograničeni (patentima zaštićena tehnologija), tako da ni posjedovanje sredstava ne garantuje da se do njih može doći na tržištu. Dakle, u situacijama kada za ostvarenje željene konkurentske pozicije nedostaju resursi, a organizacija ne raspolaže sredstvima potrebnim za njihovu nabavku ili ih je pak nemoguće nabaviti na tržištu, partnerski aranžmani se praktično nameću kao rješenje. U tom smislu, potreba organizacije da stekne odgovarajuća znanja i iskustava, predstavlja možda najbolji primjer objašnjenja motiva koji ih usmjerava ka uspostavljanju partnerskih odnosa. Naime, know-how (uključujući i tehnologiju) je resurs, kojeg uz visoku cijenu, po pravilu, karakteriše i to što ga je gotovo nemoguće nabaviti putem klasičnih tržišnih transakcija. Upravo partnerski aranžmani mogu biti rješenje da se dođe do ovog za organizaciju veoma značjanog resursa.
- 2) Organizacije permanentno teže da povećaju nivo efektivnosti i efikasnosti strategija. Ekonomijom obima, ostvarenom na osnovu saradnje, je na primjer, moguće sniziti troškove, čineći poslovanje efikasnijim, a uz to, ekonomija obima može uticati i na otvaranje mogućnosti za efektivniji nastup na novim, većim tržištima. Partnerstva, dakle, omogućavaju efektivnije i efikasnije poslovanje kroz uticaj sniženje troškova i/ili na uvećanje obima poslovanja. Partnerski odnos koji podrazumjeva korišćenje zajedničkih pogona (koristi se u auto industriji na primjer) vodi podjeli fiksnih troškova između partnera. Pored toga, zajednički razvoj novog proizvoda, uz visoku vjerovatnoću da će se ostvariti kvalitetniji konačni rezultat, vodi sniženju troškova razvoja. Takođe, kako je to ranije rečeno, kroz partnerski odnos se snižavaju i troškovi vezani za transakcije koje preduzeće ima.
Pozitivna posledica ukрупnjavanja aktivnosti može biti i u tome da firme zajedno steknu ne samo potrebnu "kritičnu masu", već i odgovarajući, prihvatljivi nivo troškova koji će omogućiti nastup na određenom tržištu. Ovo važi kako za zajednički promocioni nastup, koji inače ne bi bio moguć, tako i za

¹⁹⁰ Nešto drugačiju klasifikaciju unutrašnjih motiva su dali CHYLD J. FAULKNER D.: isto, 1998, (str. 73-81), kao i PORTER M. (editor): isto, 1986., (str. 315-342). Smatramo da na ovom mjestu prikazana sistematizacija unutrašnjih motiva, na jedinstven način obuhvata osnovne kategorije motiva koji kao vid reakcije organizacije na spoljašnje podsticaje, pokreću organizacije na uspostavljanje partnerskih odnosa.

poboljšanu poziciju koju u odnosu na kanale prodaje, partneri mogu zajednički ostvariti.

- 3) Kroz partnerstvo je lakše ući na novo tržište. U određenim situacijama, preduzeće to samostalno ili nije uopšte moglo postići ili ne bi moglo postići dovoljno brzo da se iskoriste prednosti ranog ulaska. Partnerstvo sa kanalima prodaje ili organizacijama u drugim zemljama, može omogućiti ulazak na, do tada nepristupačna tržišta, bez obzira da li su kapaciteti, znanje, kapital ili pravna regulativa sprečavali organizaciju da samostalno nastupi. Pored toga, na osnovu saradnje se može obezbjediti brži ulazak na tržište, koji u nekim uslovima (posebno kada su u pitanju visokosofisticirani proizvodi vrhunske tehnologije) može bitno opredjeliti uspjeh, odnosno neuspjeh, organizacije.
- 4) Na kraju, partnerstvo znači podjelu ulaganja, a samim tim i rizika. Naime, niži nivo ulaganja, znači manji eventualni gubitak ukoliko se projektom ne postigne željeni cilj. Samim tim, ono omogućava da se smanji rizik povezan kako sa karakterom (neizvjesnost) tako i sa nivoom investicije (koja se dijeli sa partnerom).

Pored navedenog, na opredjeljenje za saradnju, koje nije uslovljeno dejstvom navedenih spoljnjih uticaja, već je prevashodno interno motivisano, utiču i loše performanse preduzeća. Naime, Bolton ukazuje, da loše performanse preduzeća, same po sebi mogu uticati na njegovo opredjeljenje za uspostavljanje partnerske saradnje.¹⁹¹ U takvim situacijama rješenje se najčešće traži u uspostavljanju saradnje potrebne za razvoj novih proizvoda, jer bi nastavak postojećeg stanja sigurno vodio u pogoršanje postojeće, ionako loše, situacije.

Na osnovu izloženog, možemo zaključiti da savremeni uslovi poslovanja, predstavljaju ne samo pogodno tlo, već i snažan podsticaj za razvoj partnerskih strategija. To važi, kako za preduzeća iz visoko razvijenih zemalja koja teže da, po pravilu dobru tržišnu poziciju, poboljšaju korišćenjem novih mogućnosti (lakši pristupi novim i povoljnim nabavnim i prodajnim tržištima) tako i za ona iz manje razvijenih zemalja. Za mnoga od njih, partnerski aranžmani predstvaljaju praktično jedini način da iskoriste nove tržišne mogućnosti proistakle iz globalizacije, sve otvorenijih granica, lakših (elektronskih) komunikacija, jeftinijeg transporta itd. Snažno dejstvo spoljašnjih podsticaja oličenih u novoj ekonomiji podstiču unutrašnje motive u organizacijama koje ih usmjeravaju na uspostavljanje partnerskih odnosa. Bez obzira da li je, u tom smislu, u konkretnoj organizaciji dominantan razlog želja da se prevaziđe problem vezan za reesurse i/ili sposobnosti, unaprijedi efikaskost i efektivnost strategija, da se iskoriste uočene tržišne mogućnosti ili da se podijeli odnosno umanji rizik, evidentno je da za sve veći broj organizacija, partnerske strategije, postaju neraskidivi dio strategijskog menadžmenta i ukupne strategije preduzeća.

¹⁹¹ Prema CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 80

3. Oblici partnerskih aranžmana - različiti pristupi

Velika raznolikost postoji u “spektu” partnerskih aranžmana. Naime, zavisno od ugla posmatranja, uočavaju se i razlike koje postoje među njima, što utiče na njihovo sistematizovanje u pojedine kategorije. Činjenica da razlozi njihovog nastanka mogu biti različiti, navodi na zaključak da bi se, upravo to, na primjer, moglo koristiti kao osnova za klasifikaciju partnerskih aranžmana. Pored toga, partneri mogu imati identične, slične, ali i međusobno različite (što ne znači i suprostavljene) ciljeve, koji samim tim utiču i na ciljeve, karakteristike, ali i na moguću klasifikaciju partnerstava. Ciljevi partnerstava, dakle, takođe mogu predstavljati osnov za razgraničenje između različitih oblika aranžmana. Razlika postoji i u ulozima pojedinih partnera i karakteru odnosa koji, kroz partnerstva, nastaje među njima. Takođe, razlikuje se i djelatnost, kao i aktivnosti koje partneri obavljaju. Svi navedeni, kao i brojni drugi elementi (karakteristike) partnerskih odnosa, mogu predstavljati osnovu za njihove klasifikacije. I to govori u prilog tezi da su partnerski odnosi veoma složeni, odnosno da je logično očekivati poteškoće prilikom pokušaja sistematizacije i klasifikacije partnerskih aranžmana.

Upravo zbog navedenog, sistematizaciju i klasifikaciju različitih formi partnerskih aranžmana, započinjemo ukazivanjem na različite oblike veza koje mogu dovesti do uspostavljanja partnerstava. Nakon toga, biće prikazani različiti aspekti sa kojih je moguće izvršiti klasifikaciju partnerskih aranžmana uz ukazivanje na njihove osnovne oblike.

3.1. Gumesonova (Gummesson) kategorizacija veza

Prikaz različitih oblika partnerskih aranžmana, započinjemo Gumesonovom kategorizacijom različitih oblika veza koje mogu nastati između organizacije i okruženja, djelova organizacije i okruženja, organizacije i njenih djelova i veza unutar same organizacije. Svaka od njih, može imati uticaja na razvoj partnerskog odnosa, bez obzira da li je on nastao između entiteta koji su u vezi ili je nastao kao odgovor na problem ili izazov proistekao iz neke veze. Model predstavlja jednu od najobuhvatnijih sistematizacija veza koje mogu nastati između entiteta. Gumesonov model 30R (R je prema engleskoj riječi relationships, koja se može prevesti kao veza, odnos ili partnerstvo) identifikuje 30 različitih vrsta mogućih veza, koje su grupisane u četiri osnovne kategorije, odnosno grupe:¹⁹²

1. Klasične tržišne veze,
2. Posebne tržišne veze,
3. Mega odnosi i
4. Nano odnosi.

¹⁹² GUMMESSON E.: Isto, 2002, str. 27 - 31

U prve dvije grupe, svrstane su veze koje nastaju između entiteta, koji se susrijeću na tržištu. Upravo zbog toga, u svom nazivu, ove dvije kategorije sadrže riječi tržišne veze, odnosno partnerstva. Mega i nano partnerstva, autor naziva ne-tržišnim odnosima. Njih uzima u obzir, jer utiču na tržište, a samim tim i na veze koje se uspostavljaju na njemu. U narednom prikazu dato je svih trideset modaliteta veza:

Tabela broj 2. : Gumesonova 30R klasifikacija

Naziv veze:	Karakteristike - opis
<i>Klasične tržišne veze:</i>	
Klasični dvostrani odnosi (prodavac-kupac)	Odnosi između kupca i prodavca, odnosno dobavljača i potrošača. Predstavljaju srž uspostavljanja partnerskih odnosa, jer razmjena vrijednosti omogućava odvijanje poslovnih procesa
Klasični trostrani odnosi	Trougao potrošač - dobavljač - konkurent. Odnosi postoje između svake od navedenih strana
Klasična mreža	Odnosi se na ukupan sistem kanala distribucije (uključuje i sistem snabdjevanja) - savremeni kanali distribucije sastavljeni su od čitave mreže odnosa aktera uključenih u nju
<i>Posebne tržišne veze:</i>	
Odnosi uspostavljeni posredstvom FTM i PTM ¹⁹³	Pogledati fusnotu
Interakcija potrošača i pružaoca usluga	“Proizvodnja” i, pogotovo, isporuka, odnosno pružanje usluga uključuju potrošača u interaktivni odnos sa onim koji pruža uslugu ¹⁹⁴ .
Odnosi koji uključuju više osoba na strani potrošača i na strani dobavljača	Odnosi se na industrijski ili BtoB marketing, koji često znači susretanje, odnosno interakciju između većeg broja individua iz jedne i druge organizacije
Odnosi sa potrošačevim potrošačem	Razumjevanje potrošačevog potrošača ili kupca koji ima dominantan uticaj, često se javlja kao preduslov poslovnog uspjeha, posebno ukoliko se uoči što se može napraviti da se podigne nivo njegovog zadovoljstva
Bliska u odnosu na udaljena partnerstva	Značajno za masovni marketing u kojem je udaljenost od potrošača velika
Odnosi sa nezadovoljnim potrošačima	Od načina na koji se upravlja odnosom zavisi kako će se saradnja odvijati u budućnosti. Nezadovoljan potrošač se dobrom strategijom i njenom primjenom može pretvoriti u zadovoljnog i lojalnog partnera

¹⁹³ FTM - Full Time Marketers - označavaju stalno zaposlene u sektorima/odjeljenjima/službama marketinga i prodaje, koji se bave uspostavljanjem odnosa sa potrošačima. Svi ostali koji obavljaju značajne poslove u organizaciji, čime utiču na odnose sa potrošačima bilo direktno ili indirektno predstavljaju PTM - Part time marketers.

¹⁹⁴ Trenutci interakcije nazvani su momenti istine (odluke) - "moments of truth"

Naziv veze:	Karakteristike - opis
<i>Posebne tržišne veze:</i>	
Monopolski odnosi	Jedna od strana (dobavljač ili potrošač) postaje zarobljenik-taoc druge
Potrošač kao član	Radi stvaranja dugoročno održivog partnerskog odnosa, često se potrošači uključuju u neki od programa koji predviđaju da oni postanu članovi kluba lojalnih potrošača, što ga još više vezuje za organizaciju
Elektronska partnerstva (e-partnerships)	Sa napretkom informacione i komunikacione tehnologije i interneta, odnosi za čije je uspostavljanje važna IT i internet sve više dobijaju na značaju ¹⁹⁵
Paradruštveni odnosi	Odnosi sa markama i objektima; Odnosi postoje i sa mentalnim slikama i simbolima kao što su marke i korporativni identitet
Nekomercijalni odnosi	Odnosi između javnih službi i građana, koji uključuju i dobrovoljne organizacije i druge neprofitne organizacije
Zeleni odnosi	Kroz zakonodavstvo se sve više uvažavaju zahtjevi za zaštitom životne sredine. Utiču da odnosi dobavljač - potrošač uključe i pitanja zaštite životne sredine
Na zakonu zasnovani odnosi	Odnos sa potrošačem je ponekad zasnovan na zakonskoj obavezi
Kriminalna mreža	Mreža organizovanog kriminala čini se podjednako opterećuje razvijene i nerazvijene zemlje. Ovaj mrežni tip organizacije koji ima svoju (svakako nelegalnu) misiju i pravila funkcionisanja, utiče i na tržište i tržišne odnose, što je posebno izraženo u pojedinim granama
<i>Mega odnosi:</i>	
Lične i društvene mreže	Često determinišu poslovne odnose i mreže. Posebno u nekim zemljama.
Mega marketing	Da bi se primjenio marketing na operativnom nivou ponekad je potrebno uspostavljanje partnerskih odnosa sa vladama, zakonodavcima, uticajnim osobama i sl.
Alijanse koje mjenjaju/utiču na tržišni mehanizam	Alijanse po pravilu znače čvršće veze između partnera. Neke od njih mogu uticati na tržišni mehanizam.
Partnerstva znanja	Akcentiraju značaj znanja u savremenoj ekonomiji
Mega alijanse mjenjanju uslove za marketing	Misli se na partnerstva koja imaju karakter zona slobodne trgovine ili unije zemalja, koja postoje na nivoima vlada ili nadnacionalnim nivoima.
Odnosi sa medijima	Utiču na kreiranje javnog mnjenja - velikog su značaja, pogotovo u pogledu toga kako će mediji tretirati neko pitanje koje je od značaja za organizaciju.

¹⁹⁵ Često se navodi primjer high tech - high touch (visoka tehnologija - velika blizina/blizak dodir)

Naziv veze:	Karakteristike - opis
<i>Nano odnosi:</i>	
Unošenje tržišnih mehanizama u kompaniju	Uvođenjem profitnih centara u organizaciju, kreira se tržište u samoj organizaciji i razvijaju se novi kako spoljašnji, tako i unutrašnji odnosi
Odnosi sa internim potrošačima	U okviru same organizacije može se sagledati proces kreiranja vrijednosti u kojem pojedine funkcionalne oblasti imaju svoje "dobavljače" i "potrošače", između kojih se stvaraju partnerski odnosi
Kvalitet i orijentacija ka potrošačima	Potrebno je obezbjediti da svi djelovi funkcionišu u cilju obezbjeđenja željenog kvaliteta - isporuke superiorne vrijednosti potrošačima. Istraživanje i razvoj, proizvodnja, i druge tehnološki zasnovane aktivnosti i marketing moraju uzeti u obzir kako odnose sa potrošačima, tako i sopstvene unutrašnje odnose.
Interni marketing	Odnosi sa tržištem zaposlenih
Dvodimenzionalni matricni odnosi	Matrice predstavljaju najjednostavniju organizacionu formu partnerstva.
Odnosi sa dobavljačima koji nude marketing usluge	Spoljašnji marketing partneri ojačavaju marketing funkciju u organizacijama
Odnosi sa vlasnicima i finansijerima	Bitno opredjeljuju misiju, viziju i strategiju, a samim tim i uslove u kojima marketing funkcioniše

Osnovne grupe veza posebno prikazujemo i analiziramo u tekstu koji slijedi.

3.1.1. Klasične tržišne veze

Klasične tržišne veze predstavljaju osnovne oblike odnosa između subjekata u tržišnim privredama. U ovu kategoriju klasičnih odnosa spadaju:

1. Dvostrani odnosi (kupac - prodavac)
2. Trostrani - odnosi između tri međusobno povezana partnera
3. Mrežni odnosi (veći broj aktera koji čine mrežni odnos)

Zajednička karakteristika ovih veza jeste da se one uspostavljaju posredstvom tržišta.

Osnovni oblik veze, koja se uspostavlja razmjenom posredstvom tržišnog mehanizma, jeste dvostrana veza između dobavljača (prodavca) i potrošača (kupca). Kroz proces tržišne razmjene uspostavlja se odnos između prodavca (bez obzira da li se radi o prodajnom predstavniku kompanije ili o preduzeću kao cjelini) i kupca. Kada preduzeće-prodavac proda robu, odnos je uspostavljen. Iako prodavac treba biti zadovoljan činjenicom da je prodaja obavljena, njegov uspjeh je potpun, tek ukoliko se i u narednim kupovinama, potrošač opredijeli za njegov proizvod. Pristup koji bi mogao olakšati ostvarenje ovako postavljenog cilja, polazi upravo od logike da odnose sa

potrošačima treba posmatrati kao proces, u kojem će se kroz obezbjeđenje dugoročne obostrano korisne veze, omogućiti da se za preduzeće veže, značajan dio vrijednosti kupca u toku njegovog životnog ciklusa (life-time customer value). Dakle, transakcije se ne posmatraju kao izolovani poslovi, već se pokušavaju pronaći modaliteti za izgradnju odnosa koji će kupca pretvoriti u partnera preduzeća. U situacijama koje karakterišu Biznis to Biznis marketing, takva praksa se razvijala sama od sebe. Nakon prvog obavljenog posla, saradnja se ili prekidala (ukoliko posao nije obavljen na zadovoljstvo uključenih strana) ili postepeno razvijala, što je uz porast stepena povjerenja, vodilo sve jačim vezama između dobavljača i klijenata, koje su postepeno dobijale oblik partnerstva. Slična je situacija i u sektoru usluga, pogotovo u slučajevima u kojima postoji direktan kontakt sa kupcem. I ovdje je početni, posredstvom tržišta uspostavljeni, odnos predstavljao pretpostavku razvoja čvršće veze i stvaranja dugotrajnog partnerstva. I u ovom slučaju je logika koja opredjeljuje poslovanje bila ne samo osvojiti, već i kroz razvoj jakih međusobnih veza zadržati potrošača. Menadžment teži da preduzeće ne izgubi ni jednog od svojih potrošača.

Situacija je, u odnosu na BtB i marketing usluga, samo na prvi pogled, nešto drugačija u slučajevima kada preduzeće svoje proizvode usmjerava ka velikom broju potrošača. Njihova brojnost otežava direktan kontakt, tako da su, usled udaljenosti i nedostatka neposrednog kontakta i veze koje se upostavljaju razmjenom na tržištu, "slabije". Međutim, pokazalo se da je i u takvim uslovima moguće uticati na jačanje veze i uspostavljanje odnosa saradnje, primjenom kvazi-personalne, posredne veze. Primjeri različitih oblika, direktnog marketinga ili telemarketinga, predstavljaju neke od načina korišćenih za uspostavljanje veze sa potrošačima, makar ona bila jednosmjerna. Razvoj tehnologije u oblasti računara, računarskih mreža, komunikacija, omogućio je da se i u slučajevima kada preduzeće ima veliki broj kupaca, uspostave direktniji, nekada potpuno individualizovani odnosi. Primjer Upravljanja odnosima sa potrošačima (Customer relationship management - CRM) možda najbolje ilustruje način uspostavljanja partnerstva između dobavljača i potrošača. Napominjemo da se on koristi i u slučajevima kada preduzeće ima velik broj potrošača.

Upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM), predstavlja poslovnu strategiju kojom, na osnovu savremene informacione tehnologije, organizacija stvara sveobuhvatan, pouzdan i integrisan pogled i razumjevanje baze potrošača, tako da svi procesi i interakcije sa njima doprinesu održavanju i razvoju obostrano korisnih odnosa između organizacije i potrošača.¹⁹⁶ Drugim riječima, CRM obuhvata sve one aktivnosti koje su potrebne da bi se permanentno i u dugom roku unapređivao kvalitet veza koje se ostvaruju sa svakim pojedinačnim kupcem. Naime, jedan od ključnih zadataka koji je potrebno ostvariti da bi se obezbjedila dugoročna profitabilnost, jeste zadržavanje postojećih kupaca. Upravljanje odnosima sa potrošačima, kroz razvoj obostrano korisnih veza sa njima, upravo to omogućava. Ono predstavlja sistematsku primjenu principa Partnerskog marketinga u praksi i obuhvata sledeće korake:¹⁹⁷

¹⁹⁶ ZIKMUND W., McLEOD R. JR, GILBERT F.: *Customer relationship management*, Wiley, 2003., str. 3

¹⁹⁷ GUMMESSON E.: *Isto*, 2002, str. 39-40

1. Identifikaciju pojedinačnih potrošača i utvrđivanje mogućih načina dolaska do njih;
2. Uočavanje razlike između potrošača na osnovu njihovih vrijednosti i potreba;
3. Obezbjedenje dijaloga, odnosno interakcije sa potrošačima;
4. Prilagođavanje potrošačima, tako što će se svaki potrošač tretirati kao individua;
5. Koršćenje kvalitetnog odnosa sa potrošačima za stalno unapređenje i sticanje novih znanja.

Ovaj koncept, kao što se vidi, polazeći od odnosa prodavac-kupac, koji je uspostavljen posredstvom tržišta, teži da se kroz približavanje i prilagođavanje pojedinačnim potrošačima - uspostavljanjem međusobne interakcije - sa njima razvije partnerski odnos, koji će imati duži vjek trajanja. Za implementaciju CRM, veliki značaj ima informaciona i komunikaciona tehnologija. Kvalitetne baze podataka o potrošačima i ostvarenje komunikacije sa njima, kao nužne pretpostavke ostvarenja interakcije, nezamislivi su bez odgovarajuće softverske podrške i unutrašnjeg kadrovskog potencijala za korišćenje i upravljanje tehnologijom i komunikacijama.

U današnjem svijetu, veoma su rijetke situacije u kojima onaj ko nudi robu nema konkurente, odnosno u kojima je kupac usmjeren na samo jednog prodavca. Iako takvih primjera ima, ipak dominiraju situacije u kojima su odnosi prodavac - kupac, komplikovani činjenicom da dobavljač ima konkurenciju. Dakle, više preduzeća se bori za potrošače, što često dovodi do žestokih sukoba između konkurenata.¹⁹⁸ Dugo vremena se, upravo zbog ovakvog sagledavanja položaja konkurenata, razmišljalo da ne postoji mogućnost, niti polje za njihovu saradnju. Zahvaljujući logici partnerskog marketinga, na odnose među konkurentima se počelo gledati na drugačiji način. Naime, uviđa se da konkurencija i saradnja ne negiraju jedni drugu, kao ni da saradnja među konkurentima ne znači da će interesi potrošača biti ugroženi. Time se dolazi do drugog oblika klasičnih tržišnih odnosa: trougla kupac - prodavac - konkurent. U njemu veze postoje između svih članova trougla. Potrošač, dakle, uspostavlja odnose, kako sa preduzećem od kojega vrši nabavku, tako i sa njegovom konkurencijom. Istovremeno, kako je već pokazano, odnosi postoje i između preduzeća i njegovih konkurenata.

Krajnji ili finalni potrošači, prilikom kupovine proizvoda, odnosno usluga kojima se zadovoljavaju individualne i/ili potrebe članova domaćinstva u kojem žive, koriste različite maloprodajne objekte. To mogu biti realni, "opipljivi" maloprodajni objekti, na kakve smo navikli i koje, manje ili više redovno, posjećujemo. Pored njih, danas se počinjemo srijetati i sa virtuelnim maloprodajnim objektima, u čijoj je adresi

¹⁹⁸ Može se, takođe, desiti i obrnuta situacija da se više potrošača bori za dobavljača-prodavca. Takve situacije su rijetke. Vezuju se uglavnom za nestašice, pri čemu prodavci-ponuđači, ponekad pokušavaju da takvu situaciju što bolje iskoriste ne vodeći računa o mogućim posledicama u dugom roku. Takav pokušaj se preduzeću, po pravilu, vraća kao bumerang. Naime, nezadovoljstvo potrošača koje se stvorilo zbog nekorektnog korišćenja - gotovo zloupotrebe - nastale situacije, od strane prodavca, biće ispoljeno u prvoj narednoj prilici, kada se okolnosti promjene. Najbolja potvrda za to predstavlja primjer naftne krize u SAD-u, kada je jedan od distributera, gorivo na svojim pumpama prodavao po cijenama koje su višestruko veće od onih po kojima se gorivo ranije prodavalo. U kratkom periodu je ostvario veliku dobit, ali su, nakon normalizacije stanja, kupci svoje nezadovoljstvo iskazali time što više nijesu kupovali na "ozloglašanim" pumpama. Bankrotstvo je bio ishod koji se realno i mogao predvidjeti u takvoj situaciji.

ime grada i ulice u kojoj se nalaze, zamjenjeno za internet prepoznatljivom kombinacijom slova i tačaka, koje počinju sa www (World Wide Web). Međutim i u jednom i u drugom slučaju, proizvodi se dostavljaju do potrošača, bez obzira da li ih oni kupuju u maloprodajnim objektima ili se isporučuju potrošačima na unaprijed dogovorenu adresu. Istovremeno, da bi se ta roba proizvela, potrebno je da se do mjesta proizvodnje dopreme materijali, sirovine i sve ono što je potrebno za proizvodnju, te je dostavljanje robe nužno i prilikom uspostavljanja razmjene između industrijskih kupaca. Ukupan proces fizičke distribucije, koji se odnosi na sva prethodno navedena kretanja roba (od sirovine do police u radnji ili stana potrošača), obuhvata klasične mreže distributivnih kanala, kao treći oblik klasičnih tržišnih odnosa. Logika partnerskog marketinga jeste da se kroz prepoznavanje zajedničkog interesa i stvaranje međusobnog povjerenja omogući da ove mreže funkcionišu kao partnerstva u kojima su procesi između proizvođača, pružaoca usluga, posrednika i potrošača pojednostavljeni i integrisani, pri čemu se ta integracija prije svega zasniva na povjerenju, a ne na sistemima formalne vertikalne integracije (pogotovo one koja podrazumjeva vlasnički odnos).

Iz navedenog se može zaključiti da tri prikazana oblika klasičnih tržišnih veza mogu predstavljati osnovu za nastanak i razvoj partnerstva između subjekata koji ih čine. Svakako da ono nije ostvarljivo, ali ni preporučljivo, u svim situacijama. Međutim, o njemu vrijedi razmišljati i procijeniti kada i kako ga treba primjeniti. Pojašnjenja radi, navodimo sledeći stav: Partnerski marketing može biti izuzetno koristan tamo gdje je njegova primjena indikovana, ali isto tako može biti skup i neefektivan ukoliko nema osnova za njegovu primjenu.¹⁹⁹

3.1.2. Posebne tržišne veze

Postoji, kao što se iz Gummessonove klasifikacije vidi, čitav niz tržišnih odnosa, koji se ne mogu svrstati u tri navedena oblika klasičnih tržišnih veza. Ova grupa odnosa predstavlja posebne tržišne veze. U njih autor svrstava 14 modaliteta odnosa koji se mogu identifikovati između različitih entiteta koji se, direktno ili indirektno, ispoljavaju na tržištu i utiču na poslovanje organizacija.²⁰⁰ Posebne tržišne veze, svoje korijene imaju u klasičnim tržišnim vezama, pri čemu njihove specifičnosti nameću potrebu da se izdvojeno prikažu i tretiraju.

Prvi modalitet iz ove grupe veza predstavlja odnos između profesionalaca-stručnjaka za marketing u firmi i ostalih zaposlenih, koji ne spadaju u ovu kategoriju (stručnjaka za marketing), ali utiču na ukupan tržišni nastup, odnosno marketing firme. Iako se veza primarno odnosi na zaposlene u preduzeću, mogu biti uključena i lica van preduzeća, pod pretpostavkom da imaju direktnog uticaja na odnose koje preduzeće uspostavlja sa potrošačima i sliku koju oni stvaraju o preduzeću i njegovim

¹⁹⁹ JACKSON B., prema: GUMMESSON E.: Isto, 2002, str. 18

²⁰⁰ Opširnije: GUMMESSON E.: Isto, 2002, str. 61-142

proizvodima. Značaj ovog odnosa, ogleda se u tome, što u velikom broju slučajeva odnosi preduzeća sa potrošačima, zavise od aktivnosti lica koja nijesu specijalisti za kreiranje i razvoj kvalitetnih odnosa sa klijentima (drugim riječima, stručnjacima za marketing i prodaju). To je nešto što tržišno orijentisana preduzeća i posebno marketing kao poslovna funkcija u njima, moraju prepoznati i uvažiti. Uloga marketinga treba da bude da kroz uspostavljanje odnosa stručnjaka za marketing ili "profesionalnih" marketera, sa nazovimo ih povremenim marketerima (part-time), omogući unapređenje odnosa sa potrošačima. To zapravo znači da se mora voditi računa da odnosi ove dvije, za uspjeh preduzeća značajne, grupe, budu odnosi međusobne interakcije relaksirane od tenzija, koji će kroz sticanje novih znanja i jednih i drugih o potrošačima, voditi podizanju nivoa zadovoljstva potrošača i povećanju broja zadovoljnih potrošača.

Veza koja nastaje sa potrošačem u trenutku pružanja usluge, zbog interakcije koja je njen sastavni dio, nosi u sebi značajan potencijal za uspostavljanje dugoročnog odnosa sa potrošačem. Taj odnos može biti ostvaren uz prisustvo lica koje pruža uslugu, ali i bez neposrednog kontakta (na primjer korišćenje interneta za konzumiranje neke usluge). U svakom slučaju, potrebno je da se vodi računa o interakciji i da se u tom vremenu kroz pružanje prave usluge uključujući i potrebne informacije, obezbjediti pozitivno iskustvo potrošača koje vodi njegovom zadovoljstvu i lojalnosti čime se on sve više povezuje sa preduzećem i uključuje u proces kreiranja i isporuke vrijednosti, postajući tako povremeni marketer preduzeća.²⁰¹

Odnosi između preduzeća, opisani kao klasične tržišne veze između prodavca i kupca, uključuju određeni (nekad veći, nekad manji) broj ljudi sa svake od strana koje učestvuju u uspostavljanju i održavanju veze. Ukoliko su, dakle, sa obje strane uspostavljene veze preduzeća, odnosno organizacije, logično je pretpostaviti da će veći broj lica biti uključeni u datu vezu, pa se ona, samim tim, može posmatrati kao kompleksniji, mrežni odnos. Da bi se izbjegao haos i uveo red u uspostavljanje odnosa između organizacija, potrebno je izbjeći situacije u kojima svako pregovara i dogovara se sa svakim. U tom pogledu, zbog značaja koji imaju pojedini kupci, radi kvalitetnijeg upravljanja odnosima sa njima kao ključnim partnerima, u kompanijama se uvode Key Account Managers (menadžeri zaduženi za ključne kupce). Oni su zaduženi za uspostavljanje, održavanje i razvoj odnosa sa stratejski značajnim kupcima. Navedeno govori da se u odnosima koji postoje kako unutar, tako i između organizacija, mora prihvatiti koncept mrežne logike, kao osnove za marketing strategiju.²⁰² Svaki od key accounts manager-a ima svoju mrežu kupaca i svoju mrežu saradnika i odnosa unutar firme. Uzete zajedno, one čine jedan veoma kompleksan skup odnosa u i izvan organizacije.

U poslovnom svijetu su česte situacije u kojima proizvodi jednog preduzeća predstavljaju input drugom preduzeću, koje će sopstvene proizvode ponuditi, narednom preduzeću u lancu ili finalnom potrošaču. Upravo zbog toga logično je razmotriti, da li je i u kojoj mjeri, potrebno da preduzeća uvažavaju interese potrošačevog potrošača.

²⁰¹ GUMMESSON E.: *Isto*, 2002, str.70

²⁰² GUMMESSON E.: *Isto*, 2002, str.78

Odnos između preduzeća i potrošačevog potrošača, ne smije se zanemariti, pogotovo u situacijama kada proizvod prvog proizvođača u nizu značajno utiče na performanse proizvoda u čijoj proizvodnji kao input učestvuje i zadovoljstvo i sliku koju o njemu stvaraju potrošači. Tako je, na primjer, za očekivati da proizvođači putničkih aviona, prilikom odabira motora za njihove letilice, visoko uvažavaju zahtjeve avio prevoznika koji kupuju i u svom poslovanju koriste avione. Tako će na prodaju motora za avione proizvođačima putničkih aviona, visok nivo uticaja na karakteristike, a često i konkretan tip motora, imati potrošačev potrošač (avio kompanije). Samim tim, za očekivati je da takav pristup spoznaju proizvođači motora, dakle oni koji su prvi u lancu, te da se u prilagođavanju ponude vode i zahtjevima i potrebama potrošačevih potrošača. Uvažavanje zahtjeva i interesa potrošačevih potrošača pojačava se uspostavljanjem partnerskih odnosa sa potrošačem i uključivanjem potrošača u razvoj proizvoda koji nabavlja.

Udaljenost, odnosno distanca potrošača od proizvođača, svakako utiče na kvalitet odnosa sa potrošačima i mogućnost prevođenja tog odnosa u trajno partnerstvo. Male, pogotovo uslužne kompanije, koje su geografski, ali i na drugi način (sociološki, kulturološki...) bliže klijentima, koje sa njima imaju stalne kontakte, lakše mogu ponuditi pravu vrijednost za njih i sa njima uspostaviti trajni odnos. To, naravno, ne znači da velike kompanije treba da se ponašaju drugačije, već prije svega, da nakon spoznaje potrebe približavanja potrošačima, prouče modalitete i urade ono što je potrebno da to i ostvare. Pored informacione i komunikacione tehnologije, koje su nužne za prikupljanje i analizu podataka i informacija o velikom broju potrošača, kao i uspostavljanje kontakata sa njima, potreban je i visok stepen kreativnosti, da bi im se organizacije na optimalan način približile i bolje razumjele njihove želje, potrebe i ponašanje. Nužna pretpostavka razumijevanja potrošača, jeste da se oni regularno srijeću, odnosno da se sa njima regularno komunicira, da se u tim prilikama "trenira" sopstveno shvatanje njihovih želja i zahtjeva, te da se o sopstvenim aktivnostima i njihovim efektima dodatno i naknadno razmisli.²⁰³ Vrlo često je ostvareni uspjeh, doveo do toga da su kompanije, sigurne u sopstvene snage i sposobnosti, prestale da svakodnevno obraćaju pažnju i prate eventualne promjene u zahtjevima i ponašanju potrošača. Upravo je takav pristup olakšavao posao konkurentima koji su otkrivajući, promjenama potrošača novonastale, prostore njihovih nezadovoljenih potreba, postepeno preotimala potrošače preduzeća. Potreba razumijevanja i približavanja potrošačima podjednako je značajna za mala, srednja i velika preduzeća. Iako je negdje lakše uspostaviti odnos sa njima, niti jedno preduzeće ne smije sebi priuštiti "luksuz" da ne razmišlja o stalnom unapređenju odnosa sa potrošačima. Ovo se posebno odnosi na veze preduzeća sa postojećim potrošačima.

Potrošači ne moraju uvijek biti (i ponekad nijesu) zadovoljni proizvodom ili uslugom preduzeća. Pri tome, treba imati na umu da čak ni situacije u kojima potrošač nastavlja da kupuje proizvode preduzeća, automatski ne znače i da je on sa postojećim proizvodom/uslugom zadovoljan. Upravo zbog toga je važno pratiti stepen zadovoljstva odnosno nezadovoljstva potrošača. Pogotovo zbog moguće neželjene reakcije

²⁰³ GUMMESSON E.: Isto, 2002, str.87

nezadovoljnog potrošača, koju preduzeće, pravilnim pristupom, u većini slučajeva ne samo što može spriječiti, već takvu situaciju može preokrenuti u sopstvenu korist. Reakcija nezadovoljnog kupca može biti:²⁰⁴

1. Prestanak kupovine - bez obzira da li će “preći” na proizvode konkurencije ili će prestati da kupuje i konzumira datu kategoriju proizvoda, nezadovoljni potrošač može trenutno ili trajno prestati da kupuje dati proizvod i/ili veći broj, pa čak i sve proizvode/usluge preduzeća;
2. Pobuna - potrošač iskazuje svoje nezadovoljstvo i traži da preduzeće svojim naknadnim aktivnostima ispravi grešku i riješi problem, čime će neutralisati nezadovoljstvo potrošača;
3. Zadržavanje lojalnosti - nezadovoljstvo i dalje postoji, ali potrošač nastavlja da kupuje i koristi proizvod isto kao prije ili bar u nekoj minimalnoj mjeri. Razlozi ovakvog ponašanja mogu biti u nepostojanju alternativnih dobavljača-prodavaca, u visokim troškovima prelaska na novog dobavljača-prodavca, zbog ideoloških razloga, inercije-lijenosti ili nekih drugih razloga. Ukoliko je nezadovoljstvo većeg intenziteta i trajnijeg karaktera, pojava novog konkurenta, uz niske troškove prelaska ili mogućnost njihovog smanjenja, vjerovatno će značiti gubitak nezadovoljnih, a preduzeću, do tada, lojalnih potrošača.

Svakako da je prvonavedena reakcija, ona koje se preduzeća najviše pribojavaju. Međutim, i ona kao i ostale reakcije potrošača se mogu, na prvom mjestu, izbjeći ukoliko se potrošač ne dovede u situaciju nezadovoljstva. Ukoliko je međutim, nezadovoljstvo nastalo, za preduzeće je najbolje da potrošač sam reaguje i u vidu pobune saopšti razloge nezadovoljstva. On time, preduzeću, odnosno njegovim predstavnicima saopštava problem, pružajući još jednu priliku da se nastala greška ispravi. Upravo zbog toga, preduzeća bi trebala da imaju mehanizam koji će omogućiti ispoljavanje nezadovoljstva potrošača i rješavanje svih onih problema koje je moguće riješiti. Time se kod potrošača, stvara pozitivna sliku o preduzeću, kao partneru koje se stvarno brine o njima. Treća situacija, iako u određenim slučajevima u kratkom roku i ne mora da, u pogledu ostvarenih prihoda, negativno “pogodi” preduzeće, dugoročno posmatrano može biti veoma opasna. Naime, izostanak reakcije, koji se često dešava uslijed nerealne samoubjeđenosti da je lojalnost potrošača preduzeća posljedica njihovog zadovoljstva, može pri prvoj pojavi ozbiljnog konkurenta da značajno ugrozi poziciju preduzeća.

Konačni ishod odnosa sa nezadovoljnim potrošačem u velikoj mjeri će zavisi od načina na koji se pride rješavanju problema. Ukoliko se, pravovremenom reakcijom, pokaže razumjevanje, pažnja i ispravi učinjena greška, nezadovoljni potrošač se može lako pretvoriti u zadovoljnog potrošača. U takvim situacijama se po pravilu pojačava lojalnost, a može se desiti da se na taj način razvije i lojalnost kod potrošača. I u ovom slučaju, od koristi je postojanje partnerskog odnosa, u kojem je i potrošač uključen u rješenje problema. Za potrošače (bez obzira da li su zadovoljni ili ne) besplatni, raspoloživi i stalno dostupni telefonski brojevi, na koje oni mogu prenijeti svoje primjedbe-žalbe (ili iskazati svoje zadovoljstvo) na koje će preduzeće na pravi način

²⁰⁴ HIRSCHMAN A. prema : GUMMESSON E.: isto, 2002, str. 87

regovati, predstavljaju samo jedan od načina za rješenje problema upravljanja odnosima sa nezadovoljnim potrošačem. Osposobljeni, stalozeni i iskusni službenici sa kojima nezadovoljni potrošač uspostavlja kontakt (koji na primjer odgovaraju na pozive besplatnog broja) su od velikog značaja za rješenje problema. Naravno, za suočavanje sa problemom nezadovoljnih potrošača, moraju biti obučeni i oni službenici koji se nalaze u neposrednoj blizini potrošača u trenutku kad problem nastane. Ono o čemu se mora voditi računa jeste da se na žalbu što prije reaguje, te da se o reakciji na njegovu žalbu, potrošač informiše, čak i u situacijama kada problem nije do kraja riješen. Kvalitetan odgovor na žalbu i rješenje problema, zasigurno vodi povratku potrošačevog povjerenja. Pri tome, pored zadržavanja nezadovoljnog potrošača i vjerovatnog unapređenja odnosa sa njim, kompanija na osnovu primjedbi i žalbi nezadovoljnih potrošača, može steći vema korisne informacije ne samo o vrsti nastalih problema, već i o njihovim uzrocima. Ove informacije pomažu da se uzroci njihovog nastanka u budućnosti eliminišu.²⁰⁵

I u tržišnim privredama postoje monopoli i monopolski odnosi. Oni, po pravilu, dovode do toga da kompanije nemaju, najblaže rečeno, dovoljno razumjevanja za potrošače. Monopolisti naime, po pravilu ne osjećaju nikakav pritisak da mjenjaju svoje ponašanje, odnosno da se prilagođavaju i izlaze u susret potrošačima. Međutim i u ovim odnosima uvijek postoji mogućnost iznenađenja. Ono može biti posledica (1) deregulacije nekog sektora ili grane (upečatljivi su primjeri avio saobraćaja, telekomunikacija, električne energije i sl.) što je gotovo preko noći vodilo gubitku monopolskog položaja ili je (2) tehnološka promjena omogućila pojavu supstituta, sa praktično istim posledicama "narušavanja" monopolne situacije. Uspostavljanje kvalitetnih odnosa sa potrošačima u vremenu monopola, značajno olakšava poziciju monopoliste u vremenu kada dobije konkurenciju i izgubi svoj monopolni položaj na tržištu. Ovo pogotovo važi ukoliko je u periodu postojanja monopola sa potrošačima razvijen partnerski odnos (što je veoma rijedak slučaj).

Jedan broj organizacija, u cilju dodatnog približavanja potrošačima i pojačavanja njihove lojalnosti uvodi različite programe u kojima se potrošačima nudi mogućnost, da kao članovi grupe lojalnih potrošača, stiču i koriste određene pogodnosti. Takve primjere je moguće sresti u lancima maloprodajnih objekata (počev od supermarketa, preko robnih kuća do benzinskih pumpi itd). Oni potrošačima, po pravilu, izdaju kartice lojalnosti, na osnovu kojih se ostvaruju popusti prilikom kupovine. Lojalnost se podstiče i kroz akcije u kojima se potrošačima nudi mogućnost da skupljaju bodove ili poene (po pravilu u zavisnosti od iznosa koji su prilikom kupovine potrošili) koji, kada se skupe u određenom broju, omogućavaju besplatnu nabavku pojedinih proizvoda. Slične programe imaju avio kompanije, hotelski lanci, rent-a-car preduzeća, banke... Cilj svakog od njih je da podstakne potrošača da svoje nabavke veže baš za to preduzeće ili alijansu-grupu u kojoj se ono nalazi. Pored ovog vezivanja potrošača za preduzeća, postoje (mada rijetki) primjeri preduzeća, u kojima je privrženost i zainteresovanost potrošača dovela do stvaranja klubova kojima oni, gotovo do nivoa kulta pripadaju (Wolkswagen buba, Spaček ili Citroen 2CV, Harley Davidson i sl.). Važno je uočiti da

²⁰⁵ BALDGRIGE M., prema GUMMESSON E.: Isto, 2002, str. 91

ovakvi odnosi, pored toga što povećavaju lojalnost potrošača, otvaraju mogućnost da preduzeće dođe do čitavog niza korisnih informacija o njegovim najvažnijim (lojalnim) potrošačima.

Informaciona i komunikaciona tehnologija i internet su omogućili uspostavljanje elektronskih veza kako između organizacija, tako i između preduzeća i potrošača. Na taj način nastaju takozvani elektronski odnosi. Internet, kao globalna mreža, omogućava jednostavnu i brzu razmjenu informacija i interakciju različitih subjekata. Komunikacija i interakcija unutar kompanija, sve više se obavlja preko internih mreža (intranet). Zaključujemo da se, slično partnerskom marketingu, i elektronske veze zasnivaju na mrežama i međusobnim interakcijama koje one omogućavaju.

Elektronske veze su učinile da se tržište, kao lokacija ili mjesto na kojem se vrši razmjena, preseli, odnosno preraste u virtualni prostor.²⁰⁶ Internet se od strane potrošača koristi kako da bi se došlo do željenih informacija, tako i da bi se obavila kupovina ili iskoristila mogućnost da se iz kuće “konzumiraju” određene usluge. Internet se pretežno koristi za kupovinu softvera, finansijskih informacija, različitih vrsta karata (za avio prevoz, koncerte, sportske događaje i sl.), knjiga i muzičkih izdanja. Prednost korišćenja interneta, posebno dolazi do izražaja kod proizvoda koji se mogu direktno dobiti sa interneta (u žargonu “skinuti”- download) ili se mogu relativno lako i brzo isporučiti. Time se, više nego jasno, pokazuje potreba da se, putem elektronskih veza, u mreže dobavljača i potrošača, uključe i kompanije koje se bave dostavom roba. Iako je značaj elektronske trgovine za potrošače veliki, važno je ukazati da, ipak, veliki dio elektronske trgovine, otpada na trgovinu između preduzeća (BtoB). U 2000. godini u SAD, je od ukupne elektronske trgovine na BtoB trgovinu otpadalo gotovo 90%.²⁰⁷ Iz navedenog se može zaključiti da su elektronske veze omogućile nov pristup odnosima sa potrošačima, ali prije svega i sa drugim preduzećima, otvarajući široke mogućnosti za interakciju, nov način vođenja posla, ali i nova, ranije nedostupna tržišta.

Odnos koji potrošači imaju sa preduzećima koja im nude proizvode, može se, posebno u slučajevima većeg dijela proizvoda široke potrošnje, tretirati kao odnos koji potrošači imaju prema marki ili imidžu. Odnos potrošači mogu uspostaviti prema proizvodu, odnosno marki (Malboro) ili imidžu preduzeća (Nike). Slika koju potrošači formiraju o marki ili imidžu kompanije, bitno utiče na njihovo opredjeljenje prilikom kupovine. Svjesni ove činjenice, uspješna preduzeća, znatno investiraju u razvoj korporativnog identiteta i marke. Obzirom da marka, po pravilu, predstavlja obećanje dodatne vrijednosti za potrošače, i to one koju ne posjeduju proizvodi konkurencije,²⁰⁸ za razvoj marke je veoma važan odnos koji se uspostavlja sa potrošačima. On počinje razumjevanjem njihovih potreba, želja i zahtjeva, načina na koji percipiraju proizvode, nastavlja se utvrđivanjem što za njih-potrošače predstavlja vrijednost, i finalizuje se u procesima kreiranja, isporuke i konzumiranja proizvoda. Razvoj marke i imidža pretpostavlja promociju, ne samo onoga što se proizvodi (dakle proizvoda sa njegovim

²⁰⁶ From marketplace to marketspace - prema: GUMMESSON E.: isto, 2002, str. 103

²⁰⁷ Prema GUMMESSON E.: isto, 2002, str. 108

²⁰⁸ DOYLE P.: Value-Based Marketing, Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value; John Wiley and Sons, 2000. str 224.

fizičkim karakteristikama) već i odnosa koji se ima sa potrošačima (uključujući njihovo iskustvo u konzumiranju proizvoda).²⁰⁹

Pojedini odnosi u koje potrošači stupaju sa organizacijama i institucijama iz okruženja, ne bi se mogli karakterisati kao komercijalni. Tu, prije svega, spadaju veze sa različitim organizacijama iz javnog sektora (na primjer vodovod, kanalizacija i sl.) čiji razlog postojanja nije u profitu, zatim državnim organima (naplate poreza i sl.), pa sve do organizacija čiji dominantan izvor prihoda predstavljaju donacije. Iako je značajan za svaki od navednih odnosa, partnerski marketing posebno mjesto ima odnosu na organizacije koje su orjentisane ka donacijama, jer su partnerstva sa donatorima pokazuju kao optimalan, a često i jedini način njihovog opstanka i razvoja.

U odnosima sa potrošačima, danas se sve više uvažava činjenica da su potrošači sve zabrinutiji za zaštitu prirodne sredine. Upravo je to jedan broj kompanija motivisalo da elemenat zaštite sredine uključe u svoju ukupnu strategiju odnosa sa potrošačima. Dobar primjer za ove odnose predstavlja prodaja takozvane čiste električne energije.²¹⁰ Takav pristup, po pravilu, podrazumjeva da se principi zaštite čovjekove okoline uključe ne samo u sopstvenu poslovnu logiku i procese, već i u odnose sa dobavljačima, jer proces kreiranja i isporuke vrijednosti predstavlja cjelinu. Iako pristup vođenja računa o zaštiti prirodne sredine nameće neke dodatne troškove, on može voditi unapređenju odnosa sa potrošačima. Istovremeno, ovaj pristup predstavlja dobru pripremu za vrijeme koje je već pred nama, u kojem će kompanija biti odgovorna, ne samo za proizvodnju, isporuku i kasnije funkicionisanje proizvoda, već i za njegovo konačno-definitivno odlaganje. Takse koje se plaćaju za trajno odlaganje pojedinih proizvoda ili njihovih djelova (na primjer baterija mobilnih telefona) već su u pojedinim zemljama u upotrebi. Pored toga, na udaru su i automobilske kompanije, čiji će troškovi u tom pogledu (vezani za odlaganje/reciklažu/uništenje automobila i njihovih djelova) bitni visoki. Ove kompanije se već uveliko pripremaju i prilagođavaju novim ili očekivanim zakonskim rješenjima.

Unoseći u svoj model 30 R, na zakonima zasnovane odnose između preduzeća i potrošača, Gumeson je, u prvom planu, imao u vidu uticaj prava i ugovora na uspostavljanje odnosa, kao i ulogu koju advokati imaju u tome. Ukazujući da formalizacija odnosa kroz ugovore može imati ciljeve²¹¹: 1. prevencije problema, 2. poštovanja preuzetih obaveza i rješavanja problema, ali i 3. manipulacije, on iznosi stav da se Partnerski marketing zalaže za partnerske ugovore.²¹² Partnerski marketing u centru pažnje ima dugoročan odnos, uz potrebu njegovog stalnog unapređenja i razvoja. To, prije svega, podrazumjeva dogovorno rješavanje problema, visoke etičke standarde, uz stalno uvažavanje značaja održavanja uspostavljenih odnosa za partnere.

²⁰⁹ RAPP, COLLINS, prema: GUMMESSON E.: isto, 2002, str. 114

²¹⁰ Potrošači u pojedinim zemljama u kojima je došlo do deregulacije tržišta električne energije, se prilikom opredjeljenja za izvor snabdjevanja sve više opredjeljuju za one proizvođače, koji prilikom proizvodnje ne zagađuju prirodnu sredinu.

²¹¹ GUMMESSON E.: isto, 2002, str.131

²¹² GUMMESSON E.: isto, 2002, str. 136

Poslednji u grupi posebnih tržišnih odnosa, definisan je kao kriminalna mreža. Razlozi uključivanja kriminalne mreže jesu prije svega zbog njenog realnog uticaja na tržište i tržišna kretanja. Pri tome se nemaju u vidu samo lako uočljive kriminalne aktivnosti (kao što su na primjer pljačke, ubistva u funkciji sticanja neke koristi) već i kriminalne aktivnosti vezane za sivo tržište, nelegalnu trgovinu, sve do pranja novca i korupcije. Svaki od ovih oblika kriminala, ima svoje, manje ili veće, direktne ili indirektne, ali u svakom slučaju negativne ekonomske posledice. Pri tome se ne radi samo o novcu koji je ukraden ili o manjem obimu prodaje zbog postojanja sivog tržišta, već i o negativnim uticajima koji kriminal ima na tržište uopšte. Tu se, prije svega, misli na smanjen stepen sigurnosti pojedinaca (preduzetnika, menadžera) i povjerenja u institucije sistema, što sve utiče na ukupan privredni život. Ovome se može dodati i to da kriminalne mreže, pojedine legalne biznise, koriste kao pokriće za legalizaciju nelegalno stečenog bogatstva. Ciljevi i principi funkcionisanja ovako stvorenih "poslovnih poduhvata", ne moraju biti i najčešće nijesu zasnovani na logici ostvarenja profita. Naime, zbog toga što je primarni zadatak ovakvih organizacija da se preko njih izvrši legalizacija nelegalno stečenog novca, određeni gubitak, koji proizilazi iz posla, za njih je apsolutno prihvatljiv. Takav pristup se sukobljava sa tržišnom logikom i logikom ostalih njima konkurentskih biznisa, tako da ovo ponašanje može unijeti značajne poremećaje u privredni život. Posebnu opasnost predstavljaju eventualne veze kriminalnih mreža sa velikim i za sistem značajnim kompanijama i vladama. Time se, po pravilu, ozbiljno slabe institucije, zakonska regulativa i naravno same vlade, što otvara prostor za nelegalno preduzetništvo.²¹³ Iako je šteta po društvo i na kratak rok velika, razarajuće negativne posledice ovakvog partnerstva se najviše osjećaju i vide u dugom roku.

3.1.3. Mega i nano odnosi

Mega partnerstva predstavljaju platformu za uspostavljanje tržišnih odnosa i imaju svoje posledice po privredu i društvo u cjelini.²¹⁴ U mega partnerstva spadaju lične i društvene mreže, mega marketing, alijanse, partnerstva znanja, mega alijanse, i odnosi sa mas-medijima. U kratkim crtama ukazujemo na njihove osnovne karakteristike.

Odnosi između ljudi u organizacijama, njihove prijateljske, eventualno i porodične veze, kao i poznanstva, u značajnoj mjeri utiču, kako na unutrašnje funkcionisanje organizacije, tako i na odnose koje ona ima sa okruženjem. Naime, posao se uvijek sklapa između ljudi. Upravo zbog toga mreže poznanstava i prijateljstava - društvene mreže imaju veliki značaj ne samo u kulturama kao što su japanska (keiretsu kompanije) ili kineska (guanxi), već i u drugim kulturnim krugovima. Od Bliskog istoka, preko Evrope, Amerike, Japana i Kine do Australije, značajni poslovni aranžmani se najčešće dogovaraju u neformalnoj opuštenoj atmosferi van prostorija

²¹³ GUMMESSON E.: Isto, 2002, str. 143

²¹⁴ GUMMESSON E.: Isto, 2002, str. 30

firmi, bez obzira da li se radi o restoranima, igralištima za golf - tenis ili jahti na Mediteranu.

Lobiranje, kao oblik mega marketinga omogućava ostvarenje željene pozicije preduzeća, odnosno omogućava mu da dođe do željenih, obično značajnih potrošača. Upravo zbog toga mega marketing zahtjeva drugačije marketing vještine od onih kojim raspolažu zaposleni u marketing sektorima današnjih preduzeća.

Alijanse, posebno one koje se uspostavljaju između velikih sistema, mogu imati takvu snagu da utiču na tržišni mehanizam. Ovo se postiže, prije svega, kroz uticaj alijansi na smanjenje stepena konkurencije i/ili postizanje povoljnijeg položaja članova alijanse u odnosu na potrošače ili dobavljače.

Zbog sve jasnijeg prepoznavanja značaja znanja u kreiranju i unapređenju konkurentske prednosti, pojedini odnosi se uspostavljaju partnerstva se formiraju sa ciljem razmjene i sticanja novog znanja. Uspjeh u budućnosti će zahtijevati mrežne organizacije u kojima će se znanje i iskustvo kombinovati i slivati iz većeg broja izvora. Na taj način, postepeno se razvija, za datu mrežu karakteristično, znanje koje se ne može zapisati,²¹⁵ a samim tim ni prenijeti.

Mega alijanse predstavljaju alijanse između nacionalnih entiteta, bilo da se radi o slobodnim carinskim zonama, zajedničkim tržištima, političkim unijama i sl. U svakom slučaju one donose čitav niz promjena u pogledu uslova za obavljanje poslovanja, a samim tim i marketinga.

Na kraju, veoma značajne mega relacije predstavljaju odnosi koje kompanija ima sa medijima, kao organizacijama koje značajno utiču na javno mnjenje. U tom smislu značajne su veze između²¹⁶:

1. Organizacije i medija;
2. Medija i njihovih potrošača (auditorijuma);
3. Organizacije i auditorijuma medija.

U uslovima sve veće slobode medija i povećanja njihovog broja, kao i sve izraženije globalizacije, bitno se smanjuju mogućnosti manipulacije medijima, što doprinosi porastu značaja i promjeni uloge koju oni imaju.

Nano veze se odnose na sve veće "unošenje" tržišnih mehanizama u samu organizaciju. Naime, uvođenjem strategijskih poslovnih jedinica i kreiranjem takozvanih internih klijenata, tržišni odnosi se sve više internalizuju i unose u preduzeće. To dovodi do potrebe razvoja novih odnosa između internih potrošača, kao i između organizacije i zaposlenih. U tom kontekstu, veoma značajan uticaj ima odnos između marketinga, koji je fokusiran ka potrošačima i u tom pravcu teži da usmjeri cjelokupne aktivnosti organizacije, i ostalih poslovnih funkcija. Tu, prije svega, spadaju proizvodna funkcija (uključujući i logistiku i istraživanje i razvoj) koje su, po pravilu,

²¹⁵ "Tacit knowledge"

²¹⁶ GUMMESSON E.: Isto, 2002, str. 173

primarno orijentisane ka ostvarenju kvaliteta u oblastima sopstvenog interesovanja. U njihov pristup je potrebno unijeti elemente koji će obezbjediti da se stvori zajednički kvalitet, a to je kreiranje i isporuka superiorne vrijednosti za potrošače. Partnerski odnos je potrebno ostvariti i na tom planu, kao i na planu uključivanja svih zaposlenih, bez obzira u kom dijelu preduzeća rade, u logiku zajedničkog djelovanja.

U nano odnose, Gumeson ubraja i odnose koji nastaju u matričnoj organizaciji, ističući razlike koje postoje između tog vida organizacije i partnerskog marketinga, koji je zasnovan na mrežnom principu. U nano odnose se svrstavaju i odnosi sa pružaocima marketing usluga, koji kroz aktivnosti koje obavljaju, bitno utiču na ukupan proces identifikacije, kreiranja i isporuke vrijednosti. Počev od agencija za istraživanje marketinga, preko konsaltinga iz oblasti marketing menadžmenta, organizovanja edukacije i seminara za zaposlene, pa do propagandnih agencija, spoljašnji marketing konsultanti, po pravilu, doprinose jačanju marketing sposobnosti i snaga preduzeća. Na kraju, u ovu grupu veza, Gumeson ubraja i odnose između vlasnika i menadžmenta. Zaključujući da ovi odnosi mogu bitno uticati na rezultate koje preduzeće ostvaruje, on ukazuje na različite modalitete odnosa u zavisnosti od toga da li biznisom upravljaju vlasnici, da li su vlasnici zainteresovani za dugoročno poslovanje ili kratkoročnu dobit ili se radi o kooperativnom vlasništvu (primjer su trgovinske kooperative u kojima su potrošači istovremeno i vlasnici)²¹⁷. Ponašanje, ciljevi i performanse organizacije će biti bitno drugačiji ukoliko je vlasnik država, koja ima svoje sopstvene interese.

*
* *

Na kraju tabele Gumesonovog modela 30R, može se zaključiti da on predstavlja jednu zaista sveobuhvatnu analizu odnosa koji se uspostavljaju između različitih učesnika na tržištu i izvan njega. Ova analiza predstavlja dobru osnovu za razumjevanje veza u koje organizacija, grupe ili pojedinci koji je čine, mogu stupiti sa različitim akterima, a koje svaka na svoj način, utiču na funkcionisanje organizacije. Ovaj model ukazuje na odnose koji iz tih veza nastaju, njihov značaj, kao i na probleme koji mogu nastati u njima. U određenoj mjeri, ukazuje se i na modalitete prevazilaženja eventualnih problema nastalih između entiteta koji su uspostavili vezu. Istovremeno, njegova analiza pokazuje da organizacije trebaju težiti da u svakoj vezi, kada za to postoji obostran interes, pokušaju pronaći potencijal za uspostavljanje partnerskog odnosa. Naravno, od procjene efekata koji se ulaskom u njega mogu ostvariti, zavisi da li će do partnerstva zaista doći. Gumesonova klasifikacija je posebno korisna da bi se ilustrovao osnov i priroda veza u pojedinim partnerskim aranžmanima.

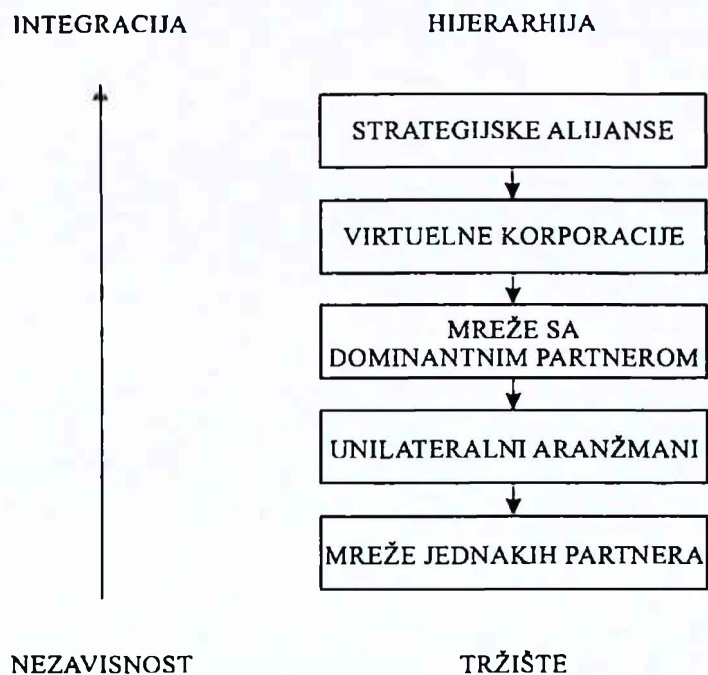
²¹⁷ GUMMESSON E.: Isto, 2002, str. 216-222

3.2. Različiti oblici saradnje u zavisnosti od nivoa integracije aktivnosti

U tržišnim privredama, odnos između različitih privrednih subjekata se uspostavlja posredstvom tržišta. Prilikom pokretanja biznisa preduzetnici, između ostalog, procjenjuju koje će inpute nabavljati na tržištu, gdje se mogu nabaviti i mogu li se nabaviti u potrebnim količinama. Kada započne proizvodnja, preduzeća, posredstvom tržišta, vrše nabavku materijala i sirovina. Pored toga, tržište posreduje u obezbjeđenju kapitala potrebnog za investicije. Na tržištu se nabavljaju različite vrste usluga koje su potrebne organizacijama za obavljanje njihovih djelatnosti. Početni odnosi sa gotovo svakim od dobavljača (roba ili usluga), po pravilu, se ostvaruju posredstvom tržišta. Ove vrste veza se, kako je već rečeno, ubrajaju u klasične transakcione odnose. Do realizacije robe i usluge dolazi ukoliko cijena i ostali elementi ponude odgovaraju kupcu, pri čemu jedna isporuka ne garantuje narednu. Upravo zbog toga, ovi odnosi se ne mogu smatrati partnerskim odnosima. Naime, kupac se lako može opredjeliti da promjeni dobavljača, jer ga ništa ne vezuje za njega. I obrnuto. U tim situacijama, preduzeće prodavac nije uključeno u mrežu preduzeća kupca. Ukoliko su isporuke dobavljača kvalitetne, pravovremene, logično je očekivati da sa protokom vremena, odnos prodavac kupac počne da se unapređuje i razvija. Povjerenje koje se između njih uspostavlja, kako je već rečeno, često dovodi do razvoja partnerstva. U tim situacijama ponašanje kupca (ali i prodavca) je drugačije u odnosu na ono koje su ispoljavali prilikom prve(ih) transakcije. Kupac se sve više orijentiše ka dobavljaču sa kojim ima pozitivno iskustvo i u kojeg ima povjerenje, koji je, samim tim u prednosti u odnosu na konkurente. Takva pozicija se, naravno, mora održavati, te praktično obje strane rade na razvoju saradnje. Na njihove odnose, sve više utiče povjerenje i iskustvo stečeno kroz saradnju, a sve manje tržište. Upravo zbog toga, posredstvom tržišnog mehanizma uspostavljeni kupoprodajni odnosi, mogu se uzeti za jedan, početni kraj ose na kojoj su, kroz intenzitet veze između partnera, prikazane različite vrste odnosa koji postoje između organizacija.

Ako jedan kraj ose predstavljaju posredstvom tržišta uspostavljeni odnosi, kao veze sa najslabijim intenzitetom, logično je da su na drugom kraju ose, veze koje se uspostavljaju unutar hijerarhijskog sistema jedinstvene organizacije. One se mogu sagledati u diverzifikovanim kompanijama, koje u svom portfelju imaju organizacione cjeline koji obavljaju različite djelatnosti. Značajan dio transakcija između organizacionih djelova ovakvih kompanija obavlja se u okviru sopstvene, hijerarhijski ustrojene organizacije. U toj situaciji preduzeće se, po pravilu, u nabavci svih onih inputa koji se mogu "interno" nabaviti, ne orijentiše ka tržištu i ne traži druge dobavljače. Ponekad se preduzeće opredjeljuje da nabavku inputa izvrši interno, čak i ako su uslovi nabavke povoljniji na tržištu.

Između ove dvije vrste veza, nalazi se širok spektar različitih partnerskih odnosa koji se mogu uspostavljati između privrednih subjekata (kako je prikazano na slici br. 9). Dakle, partnerski aranžmani se razlikuju od veza koje su isključivo zasnovane na trenutnim tržišnim odnosima, ali i od veza koje se uspostavljaju između, strateških poslovnih jedinica ili na drugačiji način definisanih cjelina, unutar jedinstvene organizacije.



Slika br 9: Različiti nivoi integracije u partnerskim aranžmanima²¹⁸

Između potpune nezavisnosti privrednih subjekata koja, po pravilu, znači da se svaki posao, odnosno transakcija, posebno i posredstvom tržišta uspostavlja, te da svi potencijalni konkurenti imaju jednake šanse dobijanja posla i i potpune integracije privrednih subjekata, u kojoj se transakcije uspostavljaju unutar hijerarhijski ustrojenog jedinstvenog sistema - kompanije, postoje sledeći oblici partnerskih odnosa-aranžmana:

1. Mreže jednakih partnera (equal partner networks)
2. Unilateralni aranžmani (unilateral agreements)
3. Mreže u kojima postoji dominirajući partner (dominated network)
4. Virtuelne korporacije (virtual corporation)
5. Strategijske alijanse (strategic alliance)

Kao što se vidi, autori su klasifikaciju povezali sa stepenom integracije partnera. Najmanji stepen integracije, prema ovoj klasifikaciji, postoji kod mreža koje formiraju partneri jednake snage, dok najveći stepen integracije postoji kod strategijskih alijansi. U ovom kontekstu strategijske alijanse se sagledavaju kao forme u kojima partneri, prepoznajući strategijski i dugoročan interes, ujedinjuju dio sopstvenih domena u težnji da kroz zajednički lanac vrijednosti ostvare konkurentsku prednost koju samostalno ne bi bili u stanju da ostvare.

Ukazujući na brojne pristupe sistematizaciji partnerskih aranžmana, autori, između ostalih, ističu i podjelu partnerstava koja polazi od pokretača saradnje. Oni, kao dva osnovna izdvajaju:²¹⁹

²¹⁸ Prema: CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 121

- potrebu organizacije da uči i na taj način stiče konkurentsku prednost,
- potrebu dolaska do (odnosno sticanja) određene vještine i/ili resursa.

Polazeći od toga, pojedini oblici partnerstava se mogu svrstati u jednu od sledećih kategorija:

1. Partnerstva zasnovana na učenju:
 - Većina strategijskih alijansi
 - i. zajednička ulaganja
 - ii. alijanse saradnje
 - iii. konzorcijumi
2. Partnerstva zasnovana na supstituciji vještina/resursa
 - virtualne korporacije
 - keiretsu
 - mreže

Ovako prikazana sistematizacija sugerise da strategijske alijanse po pravilu spadaju u partnerstva koja doprinose učenju. One, naime, predstavljaju pogodan način da, bar jedan od partnera, kroz saradnju ostvari željenu korist sticanja, odnosno unapređenja znanja. U grupu strategijskih alijansi zasnovanih na učenju, navedeni su i konzorcijumi. Međutim, pojedini konzorcijumi nijesu nastali sa ciljem sticanja znanja učenjem. Ovo se posebno odnosi na one konzorcijume u kojima partneri kombinuju sopstvene, međusobno različite ponude, da bi izašli u susret zahtjevima posla (konzorcijumi u oblasti građevinarstva, pružanja konsultantskih usluga, su neki od primjera ove vrste saradnje). Uz to, neke od pojava oblika alijansi teško je svrstati u jednu od tri navedene kategorije. Sami tim, prilikom razmatranja alijansi potrebno imati u vidu i druge oblike u koje, kako isti autor navodi, spadaju različite vrste koalicija čiji je cilj razvoj tehnologije, partnerstva nastala na osnovu sporazuma vezanih za marketing i distribuciju, alijansi vezanih za nastup u jednoj ili većem broju zemalja, zajedničkih ulaganja kojim se sa dva ili više partnera stvara kompanija ćerka, sporazuma o uzajamnoj razmjeni učešća u vlasništvu kompanija, licence i mnoge druge.²²⁰

Sa druge strane, među aranžmane koji doprinose prevazilaženju ograničenja u pogledu sposobnosti/vještina i resursa, navedne su virtualne korporacije, keiretsu i mreže. Čini se da bi se precizniji (istovremno i dovoljan) obuhvat obezbjedio da su u razmatranje uzete u obzir samo mreže i virtuelne korporacije, a da se keiretsu (ali i guanxi i slični aranžmani) razmatraju u okviru njih (mreža na primjer). Prethodno izneseni argumenti ukazuju i na to da bi se ovdje mogli naći i pojedini oblici strategijskih alijansi, kojima partneri kroz supstituciju vještina i/ili resursa unapređuju sopstvenu tržišnu poziciju i konkurentnost.

Zaključujemo, dakle, da velik broj strategijskih alijansi dovodi do toga da partneri kroz alijanse steknu nedostajuću vještinu ili resurs, te da i mreže, odnosno

²¹⁹ Prema: CHILD J. FAULKNER D.: Isto, 1998, str. 101

²²⁰ CHILD J. FAULKNER D.: Isto, 1998, str. 102

virtuelne korporacije vode učenju organizacija. To ukazuje na probleme u prihvatanju na ovaj način izvršene klasifikacije. Ona time više doprinosi sagledavanju mogućnosti da se pojedine - konkretne forme odnosa sagledaju sa aspekta dva osnovna pokretača saradnje.

Iz navedenih razloga, čini se logičnim da pojedine forme saradnje partnera, prikazemo korišćenjem sistematizacije zasnovane na nivou integracije njihovih aktivnosti.

3.2.1. Mreže i unilateralni aranžmani

Mreže se mogu definisati kao skup organizacija povezanih društvenim i poslovnim relacijama, kojim se otvaraju nove strategijske mogućnosti za njihove članove²²¹. Mreže najčešće nastaju da bi se prevazišao problem vezan za resurse organizacije. U takve mreže se, po pravilu, udružuju partneri čiji su resursi komplementarni i na osnovu kojih se može ostvariti sinergetski efekat. Mrežno povezivanje nastaje i u cilju ostvarenja efikasnijeg poslovanja, a u određenim slučajevima uključivanje u mreže, za organizacije predstavlja jedini način opstanka. Mreže, po pravilu, pokazuju manji nivo integracije aktivnosti partnera u odnosu na alijanse. Ono što je karakteristično za mrežni tip organizacije je da pojedini članovi, iako su posebna pravna lica, u okviru mreže funkcionišu samo kao njeni članovi.²²² Primjer distributivne mreže većine proizvođača automobila u SAD-u to jasno pokazuje. Iako predstavljaju samostalna pravna lica, dileri uključeni u mrežu postoje i funkcionišu isključivo kao članovi mreže. Ovo pravilo važi i u onim slučajevima kada organizacije nijesu ekskluzivno vezane za određenu mrežu. I u tim slučajevima oni egzistiraju kao dio mreže u svim onim aktivnostima koje predstavljaju njen dio. Kao osnovni razlozi formiranja mreža mogu se navesti sledeći²²³:

1. Smanjivanje neizvesnosti - Uključivanjem u mrežu, partner stiče veći stepen sigurnosti da će, ukoliko na zadovoljavajući način obavi povjerene mu aktivnosti, realizovati stvorene vrijednosti. To ne znači da ulazak u mrežu garantuje da će preduzeće uvijek i po svakoj cijeni imati garantovanu realizaciju, već, prije svega, da će postojati određena doza tolerancije, razumjevanja, pomoći pa i solidarnosti koja ne postoji u klasičnim tržišnim vezama.
2. Veća fleksibilnost - Fleksibilnost je znatno veća u odnosu na hijerarhijski organizovane kompanije, pogotovo one koje obuhvataju čitav lanac vrijednosti. Kapaciteti koje, hijerarhijski vertikalno povezane organizacije, moraju uspostaviti, umanjuju njihovu fleksibilnost. Sa druge strane, eventualni problem viška kapaciteta, organizacije iz mreže, u krajnjem slučaju, mogu riješiti realizacijom na tržištu, dakle, van mreže.

²²¹ RUGMAN A., BREWER T.: *The Oxford Handbook of International Business*; Oxford University Press, 2001, str. 420

²²² CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 120

²²³ CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 115

3. Postizanje potrebnog nivoa kapaciteta - Ograničeni kapaciteti mogu predstavljati ozbiljni limit nastupu na određenom tržištu. Mala i srednja preduzeća to najbolje osjećaju kada pokušavaju da uspostave saradnju sa velikim partnerom ili da nastupe na tržištu visokog potencijala. Udruživanjem u mreže ovo ograničenje može biti prevaziđeno.
4. Brzina - Udruživanje doprinosi da se u kraćem vremenskom periodu postigne određeni cilj. Ono omogućava da se izbjegne potreba ulaganja u razvoj kapaciteta, koje neki od partnera već posjeduje, čime se bitno skraćuje vrijeme u kojem je mreža sposobna da reaguje. Ova prednost, poseban značaj ima za jačanje konkurentnosti u odnosu na organizacije koje se dominantno oslanjaju na uspostavljanje veza posredstvom tržišta.
5. Resurse i sposobnosti koje kompanija ne posjeduje, mreža čini dostupnim. Kroz mrežno povezivanje, stiče se mogućnost, da se bez posebnih finansijskih izdataka i dodatnog uloženog vremena, dođe do resursa i sposobnosti koje kompanija ne posjeduje.
6. Obezbeđuje informacije - Protokom vremena i jačanjem povjerenja među članovima mreže, povećava se ne samo protok informacija (količina), već i njihov kvalitet. Često je on znatno veći nego u slučaju potpuno integrisanih kompanija, a svakako je znatno veći u odnosu na nepovezana preduzeća, koja su nevoljna da raspoložive informacije podijele sa nekim, ko jeste ili može biti njihov konkurent.

Pojedini autori pridaju nešto veću važnost nekim od navedenih elemenata kao razlogu formiranja mreže. Drugi, u prvi plan ističu da firme prosto prepoznaju mreže kao način boljeg i uspješnijeg obavljanja poslovnih aktivnosti,²²⁴ pa se stoga, opredjeljuju za njih. Smatramo da su navedenim razlozima praktično obuhvaćeni svi osnovni motivi, odnosno podsticaji koji mogu voditi nastanku mreža. Naravno, ukoliko partneri uoče interes i procjene da od uključivanja u mrežu ili formiranja mreže, mogu imati korist. Navedeni razlozi formiranja mreža, koji se mogu shvatiti i kao prednosti koje one pokazuju u odnosu na uspostavljanje odnosa posredstvom tržišta, jasno govore o njihovom značaju za preduzeća koja se u njih uključuju. U ne malom broju slučajeva, kroz mreže se ostvaruju dugoročni i strateški interesi preduzeća. Upravo zbog toga se sve češće srijeće i termin strateške mreže.

Porast interesovanja i sve veća primjena mrežnog tipa organizacije, karakteriše kako uspostavljanje odnosa između kompanija, tako i unutrašnju organizaciju kompanija. Ovome je znatno doprinijela uočena potreba za restrukturiranjem preduzeća. To se posebno odnosi na velike sisteme, kod kojih je restrukturiranje podrazumjevalo i značajna smanjivanja kako broja zaposlenih, tako i sužavanje domena, odnosno obuhvata poslovanja. Sve veći dio aktivnosti se selio van preduzeća, smanjivao se broj upravljačkih nivoa, što je usmjeravalo kompanije da počnu da traže nove modele za uspostavljanje optimalnih odnosa u i izvan organizacije. Preduzeća kao entiteti, prihvataju logiku otvorenog sistema i svoje granice čine sve fleksibilnijim. Spremnost da dio aktivnosti, u novim uslovima, prenesu na firmu koja je praktično nastala iz datog

²²⁴ JARILLO J.: On Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, #9/1988, str. 31-41

preduzeća, prenosila se i na privredne subjekte, sa kojima su ranije odnosi formirani isključivo kroz klasične tržišne veze. Ovom tipu odnosa, koji karakteriše niži nivo integracije aktivnosti, nešto slabije veze i veća samostalnost i nezavisanost subjekata, upravo pogoduje mrežni tip partnerstva.

I za mreže, kao i za ostala partnerstva, važi pravilo da su odnosi između partnera, determinisani povjerenjem i odnosima moći koji postoje u okviru mreža. Veći nivo povjerenja između partnera, vodi kvalitetnijim odnosima, u svakom pogledu. Ukoliko se povjerenje uspostavi i postepeno ravija ono će pozitivno uticati na razvoj partnerstva, učvršćavajući međusobne odnose. Međutim, ukoliko se povjerenje ne stvori ili ukoliko dođe do smanjenja nivoa povjerenja koje postoji između partnera, uticaj na partnerski odnos će biti negativan i u krajnjoj liniji može dovesti do njegove dezintegracije.

Idealna situacija u mrežnim partnerskim odnosima bi bila da svi članovi mreže imaju istu moć. Međutim, takva situacija se veoma rijetko srijeće. Obično postoje snažniji i uticajniji partneri i oni čije su snage, a samim tim i uticaj manji. Mreže su po svojoj prirodi otvorenije od alijansi, tako da je njihova struktura, bilo zbog novih ulazaka ili izlaska promjenljiva. Upravo zbog toga postoji potreba za postojanjem mehanizama, odnosno načina koji će obezbjediti koordinaciju ukupnih aktivnosti uključujući i pitanja pridruživanja novih članova. Generalni princip jeste da se kroz koordiniranje mrežnih aktivnosti teži jačanju međusobnih odnosa, kao i da aktivnosti svakog od članova treba da jačaju konkurentsku poziciju mreže, posmatrano u poređenju sa mogućnošću da se proizvod/usluga koju obezbjeđuje pojedini član pribavi posredstvom tržišta.²²⁵ Dakle, novi član, ne samo što doprinosi konkurentnosti mreže na spoljašnjem planu (kroz povoljnije uslove nabavke, na primjer) već treba pozitivno da utiče i na razvoj odnosa unutar mreže.

Moguće je identifikovati dva osnovna oblika mrežnih odnosa: (1) mreže jednakih partnera i (2) mreže u kojima postoji dominacija partnera. Stepen nezavisnosti partnera je veći kod mreže jednakih partnera. Pored ovih mrežnih oblika partnerskih odnosa, kao što je rečeno, postoji i čitav niz situacija u kojima su odnosi, posmatrano u pogledu stepena nezavisnosti partnera, odnosno stepena integracije aktivnosti, između jedne i druge vrste mreža.²²⁶ Pored situacija u kojima postoji partnerstvo većeg broja organizacija koje čine mrežu, postoje i partnerstva koja uključuju samo dvije kompanije. U tim situacijama ne možemo govoriti o mrežama, već ukoliko se radi o saradnji jednog dominantnog i jednog zavisnog člana, govorimo o unilateralnim aranžmanima.

(1) Mreže jednakih partnera - Kao što i sam naziv govori, partneri su u svim poslovnim transakcijama međusobno jednaki. Bez obzira na njihovu veličinu, odnosi su uspostavljeni tako da ne postoji niti jedan partner koji dominira. U ovim mrežama partneri se međusobno dopunjuju, a one često nastaju iz potrebe malih i srednjih

²²⁵ CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 116

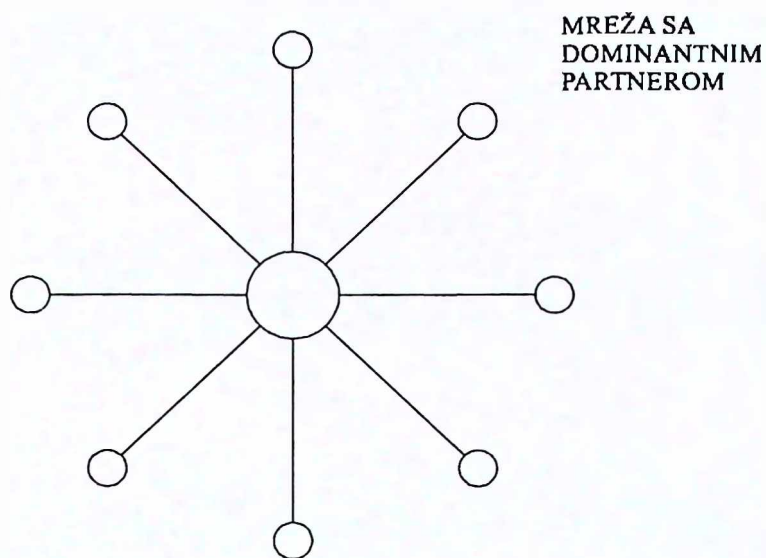
²²⁶ Integracija aktivnosti je veća u odnosu na mreže jednakih partnera a manja u odnosu na mreže sa dominantnim partnerom.

preduzeća za obezbjeđenjem kritične veličine, odnosno određenog nivoa sredstava. Takođe, potreba za zajedničkim promotivnim aktivnostima, koje se mogu organizovati samo ukoliko se objedine sredstva, dovodi do toga da se partneri sličnih karakteristika i snage međusobno povezuju. U ovim aranžmanima partneri, ne samo što ne gube svoju samostalnost, već nema potrebe ni za osnivanjem posebne organizacije/entiteta, vezanog za partnerski aranžman. Ova vrsta partnerskih odnosa, najčešće nastaje na osnovu reputacije partnera, njihovog međusobnog poznavanja i povjerenja koje postoji među njima.²²⁷ Iako pokazuju visok stepen fleksibilnosti, nepostojanje "mozga i centralnog nervnog sistema" mreže, može stvarati probleme vezane za planiranje i sprovođenje strategija i koordinaciju aktivnosti. Upravo se zbog toga, smatra da su mreže jednakih partnera, zapravo, tranzicioni oblici koji često prerastaju u mreže sa dominirajućim partnerom, virtualne korporacije ili jedinstvene integrisane kompanije.²²⁸

(2) *Mreže u kojima dominira jedan član* - Najčešće nastaju oko dominantnog, jakog partnera, koji formira čitav niz odnosa sa manjim entitetima. One, dakle, nastaju po sistemu grozdova u čijim se središtima nalaze kompanije koje dominiraju sistemom. Najbolji primjer za ovakve odnose jesu japanske keiretsu mreže, u kojima čitav niz malih firmi "opslužuje" maticu - firmu koja se nalazi u središtu i dominira mrežom. Firma koja dominira mrežom ne mora biti proizvodna firma. Odnosno, ne postoji zakonitost da se firme okupljaju oko proizvodnog procesa dominantnog partnera. Primjeri veoma uspješnih firmi kao što je to na primjer Nike, govore da marketing sposobnost dominantnog partnera, može predstavljati jezgro oko kojega se, kroz čitav niz pojedinačnih aranžmana, formira mreža u kojoj firma koja "posjeduje" potrošače, igra dominirajuću ulogu. Pored ovoga, postoje i brojni primjeri trgovinskih firmi (Marks & Spencer, Wall Mart...) koji su izgradile mreže u kojima one, obzirom na tržišnu snagu i znanje, imaju dominantnu ulogu (u odnosu na dobavljača). Dakle, snaga, tržišna pozicija i reputacija dominantne kompanije i odnosi koji obezbjeđuju pouzdanost i kvalitet u zadovoljenju potreba potrošača, predstavljaju osnovne osobine ovog odnosa. Napominjemo, da i u ovom slučaju, interes prije svega, drži partnere na okupu. Mreže, sa jedne strane, malim partnerima omogućavaju sigurnost u pogledu realizacije, koja je stabilna kako u pogledu količina, tako i u pogledu cijena i naplate. One im često omogućavaju da prevaziđu probleme neiskustva u poslovanju na stranom tržištu, te da korišćenjem ovog aranžmana na određeni način "prošire" tržišne vidike, a dovode i do sniženja troškova (prije svega marketinga). Sa druge strane, dominantnom partneru ovaj tip mrežnog odnosa omogućava da uz povoljne tržišne uslove, obezbjedi zadovoljavajući kvalitet, dinamiku i stabilnost u obezbjeđenju neophodnih inputa. Ove forme partnerskih aranžmana su bliže jedinstvenom organizacionom sistemu kako u odnosu na mreže jednakih partnera, tako i u odnosu na unilateralne aranžmane. Struktura mreže u kojoj dominira jedan partner prikazana je na sledećoj slici:

²²⁷ CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 120-121

²²⁸ CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 125



Slika br 10: Grafički prikaz strukture mreže u kojoj dominira jedan partner²²⁹

Kao što se vidi u centru je firma koje dominira odnosom i koja uspostavlja saradnju sa većim brojem kompanija (satelita).

Ukoliko aranžmani uključuju samo dva partnera, onda se ona, po prirodi stvari, ne mogu smatrati mrežama. Ukoliko se takvi aranžmani uspostavljaju između jednog dominantnog i drugog, zavisnog člana, onda oni predstavljaju unilateralne aranžmane. Njih, kao takve, karakteriše veći stepen integracije aktivnosti u odnosu na mreže jednakih partnera. Grafički posmatrano, na osi na kojoj su različite kooperativne forme prikazane u zavisnosti od nivoa integracije aktivnosti, unilaterlani aranžmani se nalaze između mreža jednakih partnera i mreža sa dominantnim partnerom. Ovi aranžmani se uspostavljaju između dva partnera od kojih jedan, po pravilu, ima naglašenu potrebu za određenim, specifičnim, resursom. Najčešće je to tehnologija, pristup tržištu i/ili znanje. Partner koji posjeduje resurs koji se traži, ustupa ga u razmjenu za novac, pri čemu korisnik dobija određeni nivo ekskluziviteta za njegovo korišćenje. Ono što ovaj odnos odvaja od klasične tržišne transakcije, vezano je za znatno bliže odnose između partnera, odnosno određeni stepen ekskluziviteta koji se daje korisniku resursa. U ovu kategoriju spadaju konsultantski projekti, programi obuke, sporazumi o transferu tehnologije, sporazumi o distribuciji i slično. Unilateralni aranžmani se razlikuju od stratezijskih alijansi jednakih partnera, koje, samim tim pretpostavljaju da su obje strane podjednako zavisne od aranžmana i njegove realizacije.

3.2.2. Virtuelne korporacije

Virtualne korporacije nastaju kada više organizacija razviju partnerski poduhvat koji karakteriše relaksirane međusobne veze, pri čemu se djelovi ove korporacije,

²²⁹ CHILD J. FAULKNER D.: Isto, 1998, str. 123



održavaju zajedno posredstvom sofisticiranih paketa zasnovanih na visokoj tehnologiji.²³⁰ Stepenn integracije aktivnosti je, po pravilu, veći u odnosu na mrežni tip partnerstva. Istovremeno on je niži u odnosu na strategijske alijanse. Virtuelne korporacije karakteriše visok stepenn fleksibilnosti, koje se prvenstveno ogleda u brzini, kako kreiranja ovakve organizacije, tako i njene akcije, odnosno reakcije u promjenljivom okruženju. To je i razumljivo, jer ih čini veći broj članova, povezanih kvalitetnim i “brzim” vezama, od kojih svaki daje svoj doprinos kroz specifične sposobnosti, resurse i vještine koje unosi u sistem. Jedinstvo organizacije omogućavaju savremeni hardversko softverski paketi, koji joj i daju karakteristike, kako ih neki nazivaju, elektronske kompanije.

Granice virtuelne korporacije i njenih integralnih djelova, veoma je teško utvrditi, čak i ako se pođe od stvarnog vlasničkog odnosa nad korporacijom ili njenim pojedinim članovima. Ako za primjer uzmemo Benetton, kao jednu od najpoznatijih i svakako veoma reprezentativnu kompaniju koja ima karakteristike virtuelne korporacije, stvari postaju jasnije. Proces naručivanja, proizvodnje i prodaje je kompjuterizovan i sve se dešava u virtuelnoj mreži prividno jedinstvene kompanije, pri čemu u procesu kreiranja, proizvodnje i isporuke učestvuje velik broj međusobno povezanih, ali realno nezavisnih kompanija. Veze koje su uspostavljene među njima zasnovane su na različitim formama ugovora o saradnji, odnosno specifičnim partnerskim aranžmanima vezanim, kako za identifikaciju, tako i kreiranje i isporuku vrijednosti. Savremeni kompjutersko-komunikacioni sistem omogućava da svi djelovi ove korporacije praktično funkcionišu kao jedinstvena cjelina usmjerena ka potrošačima. Mjera u kojoj se ova kompanija oslanja na mrežu i savremenu tehnologiju, uočljiva je i kroz njene, jasno definisane, ključne strategijske pravce:²³¹

- Unapređenje mreže;
- Razvoj proizvoda i marke;
- Tehnologija kao značajno operativno oruđe;
- Dalja ekspanzija na postojećim i tržištima koja se razvijaju;

Kao što se vidi, od četiri ključna strateška pravca na prvom mjestu je dalji razvoj mreže, pri čemu su i ostali duboko oslonjeni i povezani za mrežu i tehnologiju, kao osnovama daljeg razvoja korporacije. Što to konkretno znači? Preko 70% prodavnica koje posluju pod firmom Benetton (bez obzira da li su vlasništvo kompanije ili su nezavisne) posjeduje internet konekciju, koja omogućava on-line naručivanje (u realnom vremenu). Jedan od strategijskih izazova koji je pred Benettonom, u kompaniji vide u potrebi da se održava otvoren pristup strategijskim alijansama. Uz to, teži se da se kroz potpunu integraciju kompanije korišćenjem informacione tehnologije (uključujući i call centre i lokalne distributere) poboljšaju posleprodajne usluge potrošačima. U tom smislu, kompletan proces prijema i obrade narudžbenica, izdavanja faktura i naloga za isporuku robe prema preko 5,000 prodavnica u 120 zemalja, Benetton već sada vrši u svom Automatskom distributivnom sistemu, koji je lociran u centrali Benettona i ima samo 24 zaposlena radnika. Ovo je, prije svega, omogućeno zahvaljujući informacionoj

²³⁰ CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 122

²³¹ http://www.benetton.com/Investors/en/presentations/Images/strategia_lng_settembre02.pdf

tehnologiji. Samo su savremena hardversko-softverska rješenja u domenu tehnologije i komunikacija, mogla stvoriti osnovu za potpunu koordinaciju aktivnosti i to ne samo u pogledu naručivanja i distribucije, već i razvoja i dizajna proizvoda, njihove proizvodnje i krajnje komercijalizacije. Teško da bi ovakav vid organizacije bio moguć bez fleksibilnosti i otvorenosti sistema koji je omogućen kroz virtuelnu korporaciju.

Prema časopisu Fortune, virtuelna korporacija ima sledećih šest osnovnih karakteristika:²³²

1. Skup promjenljivih modula (djelova korporacije) koje je moguće povezati kroz elektronsku informacionu mrežu (istraživačko-razvojni centri, proizvodni pogoni, dobavljači, distributeri...);
2. Fleksibilnu radnu snagu, sa relativno manjim jezgrom stalno zaposlenih i grupama radnika koji se angažuju po potrebi, za određeni projekat;
3. Prenosjenje dijela aktivnosti na partnerske firme sa kojim postoje stabilni i kvalitetni odnosi;
4. Između djelova korporacije je razvijena mreža partnerstava koja za partnere ima strategijski karakter;
5. Jasno razumjevanje ključnih tekućih ciljeva virtuelne korporacije od strane svih učesnika koji utiču na njihovo ostvarenje i
6. Okruženje u i oko korporacije, koje omogućava (a samim tim i dozvoljava) da zaposleni sami pronalaze najbolje načine izvršenja zadataka, koji dakle ne zahtijevaju da im se daju precizna uputstva za svaku aktivnost koju treba da izvrše.

Navedene karakteristike, uključujući i poslednju, čini se, na najbolji mogući način odslikavaju otvorenost virtuelne korporacije kao sistema bez granica, u vlasničkom, organizacionom i prostornom pogledu. Ipak, korektnosti radi, treba napomenuti da je veoma malo korporacija koje posjeduju navedene karakteristike.

Virtuelne korporacije imaju i određene nedostatke, koje pokazuju kada se uporede sa, hijerarhijski ustrojenom, jedinstvenom kompanijom. Navodimo neke od značajnijih²³³:

1. Virtuelne kompanije imaju probleme da ostvare efekte ekonomije obima i cilja;
2. Znanje koje nije moguće kodirati teško se prenosi van organizacije. Ukoliko je to znanje značajno za konkurentnost virtuelne korporacije, problemi u njegovom transferu mogu negativno uticati na njenu tržišnu poziciju;
3. Postoji opasnost od "curenja" značajnih informacija;
4. Postoje problemi u obezbjeđenju sredstava za značajnija ulaganja u istraživačko razvojne aktivnosti;
5. Problemi, vezani za održavanje privrženosti pojedinih članova aktivnostima korporacije, mogu se javiti u njenom funkcionisanju i uticati na njene ukupne rezultate.

²³² Prema: CHILD J. FAULKNER D.: Isto, 1998, str. 131-132

²³³ CHILD J. FAULKNER D.: Isto, 1998, str. 134

Ovo su samo neki od nedostataka koji se mogu izolovati u funkcionisanju virtuelnih korporacija. Upravo zbog toga je prije odluke o uključenju u ovakav aranžman potrebno uporediti opasnosti i nedostatke koje članstvo u virtuelnoj korporaciji, u konkretnom slučaju, nosi sa sobom, sa prednostima i šansama koje pruža. Virtuelne korporacije najčešće nastaju između partnera koji imaju iskustvo u međusobnom poslovanju. Ukoliko je iskustvo bilo pozitivno i, kao takvo, uticalo na razvoj povjerenja i uspostavljanje kvalitetnih odnosa saradnje, ove veze mogu biti dodatno unaprijeđene razvojem virtuelnih korporacija, na osnovu mogućnosti koje pruža savremena tehnologija.

Za uspjeh virtuelne korporacije potrebno je: 1) da postoji ili da se razvije marka; 2) da se obezbjedi brzina i fleksibilnost u funkcionisanju; 3) da se razvije centralni sistem za upravljanje i koordinaciju; 4) da se uspostavi odgovarajući komunikacioni sistem.

1. Razvoj marke je neophodan da bi se virtuelna korporacija identifikovala. Bez marke virtuelna korporacija ostaje nevidljiva i neuhvatljiva, jer u fizičkom smislu, kao jedinstvena cijelina, ona praktično ne postoji. Njena fizička egzistencija, kao cjeline sa precizno definisanim granicama, ni na koji način nije nužna za potrošače ili korisnike njihovih proizvoda ili usluga. Međutim, za njih je itekako značajno da proizvodi ili usluge, koji im se nude, imaju vrijednost i da su kao takvi prepoznatljivi, kako bi ih oni (potrošači) identifikovali.
2. Brzina i fleksibilnost su ključne prednosti koje virtuelne korporacije imaju u odnosu na konkurente. Bez njih se gubi smisao i opravdanost njihovog postojanja, te ih je kao takve neophodno obezbjediti.
3. Da bi se obezbjedilo kretanje korporacije u pravcu koji će omogućiti ostvarenje željenih ciljeva, potreban je određen mehanizam za upravljanje i koordinaciju aktivnosti. To često znači da će i u virtuelnim korporacijama postojati dominantni partner (u slučaju Benetton-a to je kompanija čije ime i marke koriste članovi korporacije) koji istovremeno ima i najveći ulog.
4. Na vrhunskim dostignućima informacionih tehnologija, zasnovan komunikacioni sistem, koji omogućava interakciju članova korporacije u realnom vremenu i automatizovano obavljanje čitavog niza aktivnosti, predstavlja nezaobilaznu osnovu koja faktički omogućava uspostavljanje jednog ovakvog sistema.

Navedene osobine virtuelnih korporacija još jednom potvrđuju tezu da za njene članove ovaj aranžman ima strategijski značaj. Samim tim, možemo zaključiti da one predstavljaju jednu specifičnu kombinaciju mreža i strategijskih alijansi, omogućenu savremenom komunikacionom i informacionom tehnologijom.

3.2.3. Strategijske alijanse

Organizacije, kao što je navedeno, često uspostavljaju veze, koje svojom jačinom i uticajem na njihovo poslovanje, imaju dugoročan i strateški značaj. Jedan od oblika takvog povezivanja predstavljaju strateške alijanse. Strateške alijanse se mogu definisati kao relativno trajni partnerski aranžmani koji koriste resurse i/ili upravljačke strukture organizacija koje ih čine, pri čemu organizacije, članovi strateških alijansi, zadržavaju svoj pravni subjektivitet i iz njega proisteklu samostalnost.²³⁴ Jedna od osnovnih karakteristika koja alijanse čini različitim od mrežnih oblika partnerskih odnosa, jeste to što alijanse pretpostavljaju, ne samo čvršće međusobne veze, već i stvaranje zajedničkog preduzetničkog poduhvata-entiteta, bilo da se radi o zajedničkom preduzeću, bilo da se radi o privremenom povezivanju preduzeća u neku vrstu saradnje tipa konzorcijuma. Osim navedenog, razlika je i u tome što mreže pretpostavljaju učešće većeg broja partnera koji su međusobno, bilo direktno ili posredstvom nekog od članova indirektno, povezane, dok stratešku alijansu mogu činiti dva partnera. Saradnja u okviru strateških alijansi može biti, užeg ili šireg, odnosno, manje ili više ograničenog domena poslovanja, za kojeg je vezan novonastali, zajednički entitet.²³⁵ U strateške alijanse kompanije unose, odnosno ujedinjuju ograničeni dio sopstvenog domena poslovanja, težeći da kroz kombinovanje resursa i sposobnosti, zajedničkim aktivnostima u identifikaciji, kreiranju i isporuci vrijednosti, ostvare konkurentsku prednost koju samostalno ne bi mogli ostvariti. Kompanije, često "žestoki" konkurenti, nalaze interes da udružuju sopstvene snage, smanjujući nivo troškova, vezanih bilo za istraživačko-razvojne, bilo za proizvodne aktivnosti, kao i nivo potrebnih investicionih ulaganja. Istovremeno, ovaj vid saradnje, može omogućiti skraćivanje vremena potrebnog za komercijalizaciju novog proizvoda, ali i uticati na povećanje stepena lojalnosti kupaca. Strateške alijanse, kao što je već rečeno, mogu imati veći broj različitih oblika, pa ih, samim tim, nije jednostavno klasifikovati.

Između, u literaturi dostupnih klasifikacija, izdvajamo Ghemawat-ov pristup, koji pravi razliku između: ²³⁶

- vertikalnih, odnosno "X" alijansi, čiji se članovi nalaze na sukcesivnim nivoima jedinstvenog lanca vrijednosti i
- horizontalnih ili "Y" alijansi, čiji članovi obavljaju aktivnosti na istom nivou u lancu vrijednosti.

Ovu klasifikaciju Garrette i Dussauge²³⁷ dopunjuju razmatranjima o konkurentskom ponašanju članova. Polazeći od toga da je stepen konkurencije veći između kompanija koje obavljaju aktivnosti na istom nivou u okviru istog lanca vrijednosti, oni Y ili horizontalne alijanse nazivaju alijansama obima, jer ključni interes partnera leži upravo u ostvarenju ekonomije obima. Sa druge strane, alijanse "X" tipa, u kojima su organizacije povezane vertikalnim vezama, koje omogućavaju povezivanje

²³⁴ RUGMAN A., BREWER T.: isto, 2001., str. 403

²³⁵ CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 113

²³⁶ Prema: CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 102

²³⁷ Prema: CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 102

članova u jedinstveni sistem identifikacije, kreiranja i isporuke vrijednosti, nazivaju alijansama veza. Obzirom na činjenicu da je stepen konkurencije među ovim kompanijama znatno niži, te da je njihov interes da proizvod provedu kroz lanac u što kraćem roku i da kupcu, kroz aktivnosti svakog od članova lanca, isporuče superiornu vrijednost, alijanse veza pokazuju veći stepen stabilnosti u odnosu na alijanse obima.

Ovoj kategorizaciji Bronder i Pritzl²³⁸ su dodali i treću grupu, dijagonalne alijanse, čime su, čini se, zaokruženi mogući oblici strategijskog povezivanja partnera. Naime, u trećoj grupi su kompanije koje pripadaju različitim lancima i sistemima vrijednosti, odnosno različitim granama. Iako ne ispunjava zahtjeve međusobne isključivosti, ova kategorizacija olakšava razumjevanje kako razloga koji vode uspostavljanju alijansi, tako i subjekata koji ih čine. Pri tome je važno uočiti da ona, ipak, ne obuhvata sve razloge koje organizacije mogu usmjeriti na uspostavljanje saradnje. Pored toga, ona se zadržava na opštim grupama ili kategorijama strategijskih alijansi ne ulazeći u njihove konkretne pojave oblike.

Klasifikacija koju su razvili Ghemawat, Porter i Rawlinson²³⁹, za razliku od prethodne, ukazuje na konkretne oblike strategijskih alijansi. Ova klasifikacija je razvijena za potrebe istraživanja o oblicima saradnje u međunarodnim okvirima. Oni alijanse, odnosno, kako ih nazivaju međunarodne koalicije, klasifikuju na osnovu karaktera ugovora na osnovu kojeg su nastale i svrhe nastanka. Polazeći od forme ugovora, oni razlikuju:²⁴⁰ 1) Zajednička ulaganja (joint venture), 2) Licence, 3) Ugovore o snabdjevanju i 4) Ostale ugovore. U zavisnosti od svrhe razvoja, oni ih svrstavaju, takođe u četiri kategorije: 1) Koalicije usmjerene na razvoj tehnologije, 2) Koalicije usmjerene na saradnju u proizvodnji i logistici, 3) Koalicije usmjerene na saradnju u oblastima marketinga, prodaje i usluga i 4) Koalicije čija je svrha mješovita. Analizirajući zastupljenost pojedinih oblika saradnje oni ih posmatraju sa stanovišta njihove zastupljenosti u pojedinim geografskim područjima-regionima i granama, odnosno djelatnostima.

Djelimično se oslanjajući na navedene pristupe i istovremeno pokušavajući da dođu do klasifikacije koja bi zadovoljila zahtjev da se pojedine kategorije alijansi međusobno ne preklapaju, Child i Faulkner, razvijaju trodimenzionalni model. U njemu se alijanse klasifikuju na osnovu tri kriterijuma, odnosno dimenzije:²⁴¹

- Svrhe alijanse;
- Pravnog oblika alijanse;
- Broja partnera koji čine alijansu;

Sa stanovišta svrhe, alijansa može biti fokusirana, odnosno usmjerena ka ostvarenju jasno definisanog skupa ciljeva, odnosno ispunjenja okolnosti radi kojih je i uspostavljena. Uloge partnera i njihovi doprinosi su unaprijed poznati i precizno

²³⁸ Prema: CHILD J. FAULKNER D.: Isto, 1998, str. 103

²³⁹ Prema: PORTER M. (editor): *Competition in Global Industries*, 1986. str. 345-367

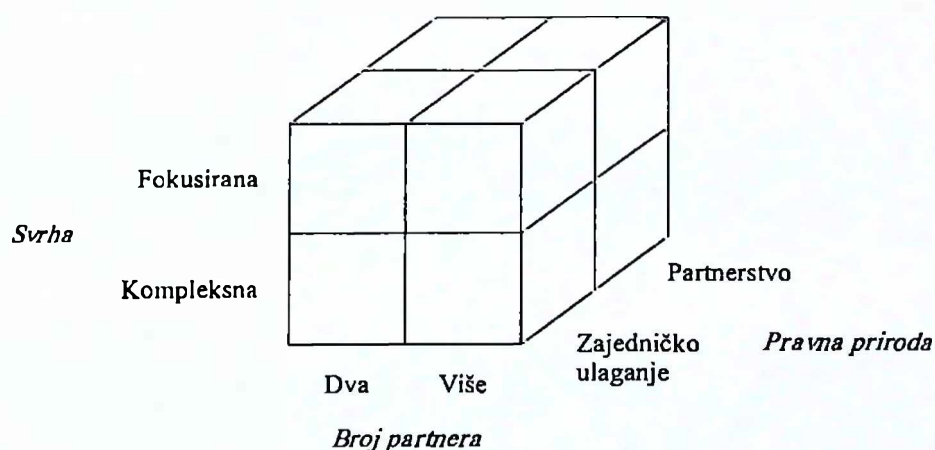
²⁴⁰ GHEMAWAT P., PORTER M., RAWLINSON R.: *Patterns of International Coalition Activity*; prema PORTER M. (editor): Isto, 1986., str. 349

²⁴¹ Prema: CHILD J. FAULKNER D.: Isto, 1998, str. 106-108

utvrđeni. U ovu grupu spadaju, na primjer, alijanse vezane za distribuciju proizvoda na određenom, po pravilu, nacionalnom tržištu. Sa druge strane, kompleksne alijanse podrazumjevaju mnogo širi obuhvat, odnosno povezivanja znatno šireg skupa aktivnosti preduzeća, radi ostvarenja mnogo kompleksnijih ciljeva, koje preduzeća ne bi bila u stanju samostalno da ostvare. Zajednički istraživačko-razvojni, poslovi proizvodnje, kao i aktivnosti komercijalizacije, mogu predstavljati primjer kompleksne alijanse.

Posmatrano sa pravnog aspekta, alijansa može dovesti do formiranja, odnosno stvaranja novog pravnog lica, što se po pravilu dešava u alijansama koje su nastale na osnovu zajedničkog ulaganja povezanih partnera (joint venture). Međutim, alijansa može imati i druge pravne oblike. Naime, ona može biti pravno definisana kao saradnja partnera nastala na osnovu ugovora, koja ne podrazumjeva formalno stvaranje novog pravnog lica.

Na kraju, alijanse mogu imati 1) dva ili 2) više članova. Razlike koje postoje među njima dolaze do izražaja kako prilikom njihovog nastanka, tako i u procesu njihovog razvoja. Kombinovanjem navedenih kriterijuma može se dobiti osam različitih oblika alijansi koji su, kao jednaki djelovi kocke, prikazani na sledećoj slici:



Slika broj 11: Grafički prikaz različitih oblika alijansi²⁴²

Za uspostavljanje, odnosno nastanak i kasnije upravljanje alijansom, “najjednostavnije” su one alijanse koje spadaju u kategoriju fokusiranih zajedničkih ulaganja dva partnera.

²⁴² CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 106

3.3. Različiti oblici partnerskih aranžmana preduzeća u zavisnosti od partnera sa kojima se uspostavljaju

Partnerski aranžmani, kako je to već izloženo, obuhvataju čitav niz horizontalnih, vertikalnih i dijagonalnih veza koje se mogu javiti između različitih subjekata. Saradnja se, dakle, može uspostaviti između entiteta na istom nivou (veze između proizvođača koji zajednički stvaraju proizvod ili nastupaju na tržištu). Saradnja se može uspostaviti i između entiteta na različitim, najčešće uzastopnim nivoima u sistemu vrijednosti (veze između dobavljača i proizvođača, proizvođača i distributera, proizvođača i potrošača i sl). Pored navedenih oblika saradnje, kako je već rečeno, veze se uspostavljaju i između partnera na različitim nivoima u različitim lancima i sistemima vrijednosti. Ovo nijesu jedini oblici veza koji se uspostavljaju između partnera, već postoje i mrežni odnosi koji nastaju uspostavljanjem saradnje (horizontalnih, vertikalnih i dijagonalnih veza) između većeg broja entiteta, što unosi nove elemente, važne kako za strategiju mreže, tako i za strategiju pojedinih kompanija. Naime, nijesu rijetke situacije u kojima preduzeće, istovremeno pripada većem broju mreža, od kojih neke međusobno konkurišu, te se preduzeće nalazi u situaciji da se i samo, u tržišnoj borbi, suočava sa proizvodima/uslugama u čijem je stvaranju direktno učestvovalo kroz jednu ili više mreža.

Jedan od korišćenih oblika kategorizacije partnerskih aranžmana, polazi od toga sa kim organizacija koja se posmatra uspostavlja partnerske odnose. Prihvatajući izloženi pristup, Morgan i Hunt²⁴³ razlikuju deset različitih vrsta partnerstava koje svrstavaju u četiri šire kategorije:

1. Partnerstva sa dobavljačima,
2. Bočna partnerstva - horizontalna,
3. Partnerstva sa potrošačima-klijentima,
4. Interna partnerstva

U prvu kategoriju partnerstava, koja proizilaze iz odnosa sa organizacijama koje, obezbjeđujući inpute, čine sastavni dio zajedničkog sistema vrijednosti, spadaju partnerstva sa dobavljačima za robe - materijalne proizvode i partnerstva sa dobavljačima usluga. Poseban tretman ovih partnerskih aranžmana proizilazi iz specifičnosti koje usluge imaju u odnosu na proizvode, što uslovljava i različit pristup u uspostavljanju odnosa sa njima.

U drugu grupu partnerstava, prema ovim autorima, spadaju veze koje organizacija ima sa entitetima, koji ne čine dio njenog sistema vrijednosti. Morgan i Hunt tu navode: konkurente, neprofitne organizacije i Vlade, odnosno državne organe i institucije. Procjenjujemo da je ovoj grupi partnerskih aranžmana potrebno dodati i partnerstva sa organizacijama koje nijesu navedene a prepoznate su kako u praksi, tako i u teoriji. Tu, prije svega, mislimo na partnerstva između komplementarnih organizacija,

²⁴³ Prema: B. DONALDSON, T. O, TOOLE: *Strategic Market Relationships - from strategy to Implementation*; John Wiley and sons, 2002, str 24

dakle onih organizacija koje nijesu konkurenti, već svojom ponudom doprinose vrijednosti ponude - proizvoda/usluga preduzeća, kao i onih organizacija koje mogu pronaći neki interes za saradnju, a ne spadaju u ranije navedene grupe. Pored toga, smatramo da, pojašnjenja radi, treba istaći da u konkurente treba ubrojati ne samo aktuelne, sadašnje, već i potencijalne konkurente, kao i da se pri tome trebaju uzeti u obzir i one organizacije koje nude iste ili slične proizvode, bez obzira da li među njima postoji borba za iste kupce. Naime, saradnja i povezivanje proizvođača iste vrste ili kategorije proizvoda, poljoprivrednog, na primjer, koji nijesu međusobno konkurisali, jer su nastupali na različitim tržištima, takođe spada u ovu kategoriju partnerskih odnosa.

Partnerstva sa klijentima-kupcima, mogu biti uspostavljena sa posrednicima u realizaciji proizvoda i/ili sa finalnim potrošačima. Težnja partnerstva sa finalnim potrošačima je, kako je već navedeno, izvedena iz logike vrijednosti potrošača za preduzeće u toku njegovog života, te potrebe stvaranja dugoročno održivih odnosa sa njima. Ovim partnerstvima se teži razvijati i održavati na zadovoljstvu potrošača razvijena veza, koja će kroz njihovu lojalnost omogućiti osvajanje najvećeg dijela njegove doživotne vrijednosti za preduzeće (LCV).

Poslednju grupu čine interna partnerstva, koja preduzeće ostvaruje sa strategijskim poslovnim jedinicama, pojedinim funkcijama unutar preduzeća kao i sa zaposlenima u preduzeću. Iako veoma značajna, ova kategorija partnerstava, više zadire u pitanja teorije menadžmenta nego marketinga, tako da u radu neće biti šire tretirana.

Iz dosadašnjeg izlaganja se može zaključiti da pored saradnje sa drugim, profitno orijentisanim organizacijama, preduzeća uspostavljaju saradnju i sa entitetima kojima profit nije razlog funkcionisanja. Tu ne svrstavamo samo one kategorije-grupe, koje su pomenute u klasifikaciji: potrošači i zaposleni u kompaniji. Pored njih, preduzeća, kao što je rečeno, mogu uspostavljati odnose saradnje i sa brojnim neprofitnim organizacijama i/ili državnim institucijama.

Državni organi i institucije na različitim nivoima, imaju potrebu za uspostavljanjem saradnje sa preduzećima. Razlog za saradnju na lokalnom nivou, može biti u tome što ispunjavanje obaveza državnih organa i institucija, podrazumjeva obavljanje određenih aktivnosti, vezanih za pružanje komunalnih usluga. Naime, za normalno funkcionisanje urbanih cjelina, nužno je uz investiranje u komunalnu infrastrukturu (planiranje i izgradnju saobraćajnica, sistema za vodosnabdjevanje i kanizacionog sistema, uređenih prostora za odlaganje smeća i sl.) građanima pružiti usluge iz oblasti gradskog prevoza, vodosnabdjevanja i odvođenja otpadnih voda, prikupljanja, odvođenja i odlaganja čvrstog otpada itd. Očekivanja građana nijesu vezana samo za kvalitet infrastrukture. Infrastruktura je pretpostavka, ali nije garant kvalitetnije usluge i njihovih prihvatljivih cijena. Upravo zbog toga, eksploatacija infrastrukture se često javlja kao problem, koji odgovarajuće državne službe nijesu u stanju da na efikasan način riješe. Iskustva razvijenih zemalja, pokazuju da se rješenje može naći u uspostavljanju strateške saradnje za pružanje usluga iz ove oblasti. Naime, i sa jedne i druge strane postoje interesi za *dugoročnom* saradnjom. Preduzeća

koja pružaju usluge, neće biti u kratkom roku zainteresovana za ozbiljnije investiranje u kapacitete (prevozne na primjer) niti za pružanje usluge odgovarajućeg kvaliteta. Logika kratkog roka, samim tim, nije prihvatljiva za lokalne državne organizacije. Sa druge strane, nivo prihoda koji bi preduzeća, pružanjem ovih usluga, mogla ostvariti u dužem roku, često se pokazuje dovoljno motivirajućim kako za investiranje, tako i za poboljšanje nivoa kvaliteta usluge. Samim tim, ukoliko bi postojala mogućnost trajnijeg opsluživanja određenog lokalnog tržišta, postojao bi razlog da pojedina preduzeća ponude organima lokalne vlasti pružanje ove vrste usluga. Dakle, sa obje strane postoje razlozi za uspostavljanje partnerskog odnosa u dužem roku, čiji bi cilj trebao da bude, kako u efikasnijem i efektivnijem korišćenju sredstava, tako i u većem nivou kvaliteta pružene usluge.

Pored toga, razlog za uspostavljanje saradnje na lokalnom nivou, može proizilaziti i iz preklapanja interesa preduzeća i lokalne zajednice. Povećanje broja preduzeća, po pravilu znači, povećanje zaposlenosti, ali i prihoda koje država ostvaruje. Veća zaposlenost u lokalnoj sredini, znači i veća primanja, veću potrošnju, veći nivo standarda. Pored toga, ona znače i veći nivo prihoda budžeta lokalnih zajednica. Upravo zbog toga, lokalni organi vlasti su zainteresovani, ne samo da se broj preduzeća i zaposlenih povećava, već i da oni što uspješnije posluju. Iz tog razloga, česti su primjeri različitih vrsta podsticaja koji se čine da bi se privukla preduzeća da ulažu u određenu sredinu, kao i da se u njoj pokreću novi biznisi.

Kako kod većine tržišno orjentisanih preduzeća, postoji potreba razvoja pozitivnog imidža, savremena preduzeća sve više vode računa o odnosu sa lokalnom zajednicom. Ona se iskazuju kroz njihovu sve veću spremnost da učestvuju u akcijama uređenja lokalne sredine. Na organima lokalne vlasti je da pronađu modalitete kako da ovu spremnost kanališu i dodatno podstaknu (eventualne poreske olakšice i sl.). Pored toga, preduzeća iz lokalne sredine mogu biti zainteresovana i za zajedničko brže rješavanje nekih, uočenih, a za poslovanje većine njih značajnog problema. Interes preduzeća za saradnju sa lokalnim državnim organizacijama i institucijama može biti i u pokriću troškova promotivnih aktivnosti vezanih za razvoj ukupnog imidža kraja. Ovo poseban značaj ima za turistički atraktivne destinacije, kao i u situacijama kada lokalna sredina pruža konkurentski povoljne uslove za razvoj određenog, specifičnog vida proizvodnje. Slični motivi mogu usmjeravati organizacije da ostvaruju saradnju i sa državnim organima i institucijama na višim nivoima.

Potreba za saradnjom se može javiti i između profitno orjentisanih preduzeća i neprofitnih organizacija. Dobar primjer za to mogu biti nevladine organizacije kao što su asocijacije potrošača, udruženja građana zainteresovanih za zaštitu životne sredine i sl. I u ovim slučajevima saradnja će biti podstaknuta ukoliko su preduzeća, u pravom smislu te riječi, orijentisana ka potrošačima. Preduzeća imaju potrebu i za bliskim odnosima saradnje sa neprofitnim organizacijama iz oblasti obrazovanja, pružanja zdravstvenih usluga i sl.

3.4 Međunarodni aspekt partnerskih aranžmana

Partnerski odnos može biti rezultat želje za unapređenjem pozicije na domaćem tržištu, ali, isto tako, može predstavljati način internacionalizacije poslovanja preduzeća. Korišćenje različitih oblika saradnje između preduzeća u međunarodnom marketingu predstavlja veoma čestu pojavu. Upravo zbog toga, jedan broj autora, partnerske aranžmane gotovo isključivo posmatra u kontekstu međunarodnog poslovanja. Međunarodna dimenzija partnerskih odnosa, uslovila je da su neke, od danas često korišćenih oblika partnerstava, upravo nastali na osnovi odnosa saradnje između preduzeća u međunarodnom poslovanju. Samim tim, čini se logičnim da se posebna pažnja u radu posveti međunarodnom aspektu partnerskih aranžmana. Ovo tim više jer oni posebnu ulogu imaju u privredama kao što je naša, u kojoj se jasno osjeća potreba, ne samo za povezivanjem sa stranim strateškim partnerima, već i potreba međusobne tijesne saradnje u tržišnom nastupu domaćih preduzeća.

3.4.1. Motivi uspostavljanja saradnje (nastanka) partnerskih aranžmana u međunarodnom marketingu

Kao što je rečeno, partnerski aranžmani mogu biti primarno motivisani željom za nastupom na inostranom tržištu ili pak mogu nastati kao rezultat potrebe prevazilaženja problema, odnosno ostvarenja boljih efekata poslovanja, prilikom nastupa na tržištu uopšte. Samim tim, motive nastanka partnerstava je moguće svrstati u dvije grupe:²⁴⁴

- opšte, koji djeluju bez obzira da li je cilj uspostavljanja partnerstva izlazak na inostrano tržište ili ne i
- specifične, koji su posledica potrebe prevazilaženja problema prilikom nastupa na inostranom tržištu i uglavnom se odnose na povezivanje sa stranim partnerom.

Opšti motivi nastanka partnerskih aranžmana, posledica su potrebe, odnosno želje organizacije:

- Da se smanje TROŠKOVI. Ulaskom u partnerski aranžman organizacije mogu dio aktivnosti (pogotovo tzv osnovnih - higijenskih) prenijeti na druge entitete, koji ih može izvršiti jeftinije, što snižava ukupne troškove kreiranja i isporuke vrijednosti;
- Da se prevaziđe problem nedostajućih ključnih KOMPETENCIJA. Naime, organizacija sklapanjem partnerskog aranžmana može steći nedostajuće kompetencije za ulazak ili opstanak na željenom proizvod/tržištu;

²⁴⁴ Opširnije: DANIELS J., RADEBAUGH L.: *International Business, Environments and Operations*, Addison-Wesley Longman, 1998., 572

- Da se stekne nužno potrebno ZNANJE (KNOW-HOW). Iako se znanje može posmatrati kao jedan od elemenata kompetencija preduzeća, ono ima veoma značajnu ulogu za opstanak i razvoj preduzeća. Njegova uloga, odnosno potreba za njime, čini se, posebno dolazi do izražaja u zemljama kao što je naša. Zbog toga procjenjujemo da ga je potrebno posebno prikazati i tretirati;
- Da se obezbjedi skladnije funkcionisanje LANCA-SISTEMA VRIJEDNOSTI, a samim tim i veći nivo satisfakcije potrošača. To se postiže uspostavljanjem partnerskih odnosa saradnje u lancu, odnosno sistemu vrijednosti, od proizvođača sirovina i repromaterijala, preko posrednika, proizvođača finalnih proizvoda, distributera, do finalnih potrošača;
- Da se kroz HORIZONTALNO POVEZIVANJE-KOOPERACIJU obezbjedi kompletiranje asortimana i lakši pronalazak puta do potrošača (pogotovo kada širina asortimana predstavlja ograničenje za kvalitetniji ulazak u kanale prodaje). To je moguće postići povezivanjem preduzeća na istom nivou u sistemu vrijednosti;
- Da se prevaziđu problemi VELIČINE I OBIMA RASPOLOŽIVIH RESURSA ORGANIZACIJE, kao ograničavajući faktor za ulazak u određene projekte ili obavljanje određenih aktivnosti, bez obzira da li su ograničenja formalno (projektnim zahtjevom) ili neformalno nametnuta (nameće ih priroda posla i aktivnosti);
- Da se IZBJEGNE KONKURENCIJA. Saradnja može biti usmjerena u pravcu sticanja povoljnijeg položaja u odnosu na kupce. Pošto takav oblik saradnje može imati karakteristike monopola, u zakonodavstvima pojedinih zemalja partnerski aranžmani, koji imaju ovakav karakter, analiziraju se sa aspekta njihovih posljedica koje po funkcionisanje tržišta mogu imati.

Iz navedenih opštih motiva, se može zaključiti da je njihov zajednički imenitelj, konkurentska pozicija preduzeća i težnja njenog unapređenja. Ovo važi, bez obzira da li se partnerstva koriste, da bi se došlo u mogućnost da se konkuriše na određenom projektu (veličina organizacije kao motiv) da se unaprijedi know-how, efikasnost i efektivnost lanca, odnosno sistema vrijednosti ili se pak njima izbjegava konkurencija. Naime, svaki član unosi ono čime najbolje može doprinijeti partnerstvu (znanje, resurse, jeftine a teško dostupne sirovine ili radnu snagu, tržište) a konačan rezultat predstavlja zadovoljstvo potrošača, poboljšana tržišna pozicija i pozitivan poslovni rezultat za aranžman u cjelini i svakog od njegovih članova ponaosob.

U *specifične motive*, koji podstiču nastanak partnerskih aranžmana između preduzeća koja žele da olakšaju ili obezbjede nastup na inostranom tržištu, mogu se ubrojiti sledeći:

- PREVAZILAŽENJE BARIJERA ULASKA NA STRANO TRŽIŠTE: kroz saradnju sa lokalnim partnerima (sa tržišta na kojem se nastupa) mogu se prevazići barijere ulaska na dato strano tržište, bez obzira da li su one vezane za

zakonska ograničenja i zahtjeve²⁴⁵ ili da su one nastale po osnovu velikih kulturnih, političkih, ekonomskih ili razlika u konkurentskim uslovima, zbog kojih je otežan ulazak na dato tržište. Barijere mogu biti i u relativno visokim carinskim stopama, čime izvoz proizvoda postaje nekonkurentan. Prevazilaženje ovih barijera, po pravilu, podrazumjeva saradnju sa lokalnim partnerom;

- **PREVAZILAŽENJE BARIJERA INTERNACIONALIZACIJE PREDUZEĆA:** Pored carinskih, necarinskih barijera vezanih za internacionalizaciju (izvozne tarifna i netarifna ograničenja) te geografskih, kulturoloških i drugih barijera, koje djeluju slično na sva preduzeća u grani, postoje i barijere koje su, sa stanovišta pojedinačnog preduzeća, internog karaktera. Obzirom da one negativno djeluju na odluku o internacionalizaciji aktivnosti preduzeća, potrebno ih je uzeti u obzir. Ovdje bi se, pored problema kompetencija, veličine organizacije i raspoloživih sredstava, mogle uključiti i “mentalne” barijere koje, prvenstveno zbog nesigurnosti u sopstvenu snagu i nivo konkurentnosti, ali i nedovoljnog, odnosno nedostajućeg iskustva u međunarodnom marketingu, “sputavaju” preduzeća čak i u fazi razmišljanja o internacionalizaciji poslovanja. Upravo povezivanjem sa drugim preduzećima, organizacije prevazilaze ovaj problem. Pri tome, saradnja može biti kako sa stranim, tako i sa domaćim partnerom. U našim uslovima, barijere internacionalizacije preduzeća, u smislu izlaska na strano tržište, imaju posebno velik značaj;
- **BOLJA MOGUĆNOST PRAVNE ZAŠTITE:** Preduzeće se, pogotovo u slučajevima kada je potrebno zaštititi intelektualnu svojimu, opredjeljuje za saradnju sa jakim i sponornim lokalnim partnerom, koji brigu o zaštiti intelektualne svojine preuzima na sebe. Kao dobar primjer se mogu navesti aktivnosti poznatih izdavačkih kuća, koje kroz saradnju sa lokalnim partnerima,²⁴⁶ obezbjeđuju svoja audio ili video izdanja na kasetama, CD ili DVD od piraterije;
- **GEOGRAFSKA DIVERZIFIKACIJA** je kroz partnerstvo sa drugim preduzećima, brža, lakša i zahtjeva manje sredstava;
- **MINIMIZACIJA POLITIČKOG I EKONOMSKOG RIZIKA:** partnerski aranžmani omogućavaju da kompanije izbjegnu vezivanje sopstvene imovine u rizičnim područjima. Samim tim umanjuje se i nivo rizika. Pored toga, povezivanje sa lokalnim partnerom, često podrazumjeva dodatno ublažavanje rizika, vezano za njegov veći nivo znanja i iskustva u poslovanju na lokalnom tržištu i direktno prisustvo.

Osim prvonavedenog, ostali motivi usmjeravaju organizacije da stvaraju partnerstva sa entitetima u zemljama u kojima nastupaju. Upravo lokalni partneri u tim situacijama omogućavaju prevazilaženje problema koji je motivisao preduzeće da rješenje potraži kroz saradnju. Interes lokalnih partnera, odnosno, preduzeća iz zemalja u kojima se nastupa, za ulazak u aranžmane proizilazi, prije svega, iz potrebe sticanja novih znanja i iskustava i/ili dolaska do novih tehnologija. Lokalni partneri za

²⁴⁵ To su necarinske barijere. Karakterističan je primjer prodaje poreskih registar kasa u Srbiji. Strane kompanije, proizvođači su bili uslovljeni da se proizvodnja mora odvijati u saradnji sa lokalnim partnerom.

²⁴⁶ Neki od njih su ranije bili poznati pirati

uspostavljanje saradnje mogu biti zainteresovani i iz nekog od razloga, koji su u navedenoj klasifikaciji, prikazani kao opšti motivi ulaska u partnerske aranžmane.

3.4.2. Različite forme saradnje preduzeća u međunarodnom marketingu

Postoji više načina na koji organizacija, koja je donijela odluku da se orijentiše na tržišta izvan svoje matične zemlje, može da nastupi na stranom tržištu. Preduzeće može svoje proizvode posredstvom domaće firme prodati na stranom tržištu. Ono može svoje proizvode na stranom tržištu prodavati i posredstvom strane firme. Nekada se preduzeće udružuje sa drugim preduzećima radi zajedničkog nastupa na stranom tržištu, koje se može ogledati u izvozu proizvoda, ali i u investiranju u pogone u inostranstvu. Dakle, brojni su i različiti načini koje preduzeće može izabrati prilikom nastupa na stranom tržištu. Hollensen ih, na primjer, sa stanovišta rizika, kontrole, fleksibilnosti klasifikuje na²⁴⁷:

- Izvozne oblike. Izvozni oblici podrazumjevaju nizak nivo rizika, ali i kontrole. Preduzeća izvoze svoje proizvode direktno, korišćenjem agenta ili distributera u zemlji u koju se proizvod plasira, indirektno, koristeći posrednike u zemlji iz koje se izvozi ili izvozeći kroz saradnju sa drugim preduzećima (izvoznom grupom). Izvoz, po pravilu, ne zahtjeva investiciona ulaganja, a stepen fleksibilnosti je visok.
- Prelazne oblike. Prelazni načini ili kako se nazivaju, ugovorni modaliteti, podrazumjevaju da se internacionalizacija obavlja na osnovu partnerskog aranžmana definisanog posebnim ugovorom. Ugovori o menadžmentu, ugovorna proizvodnja, licencni aranžmani, franšizni aranžmani, i različiti oblici alijansi spadaju u ove forme internacionalizacije poslovanja.
- Hijerarhijske ili investicione oblike - Podrazumjevaju da se internacionalizacija obavlja oslanjanjem na sopstvene snage kroz investiranje u pogone koji su u vlasništvu kompanije. Ona se obavlja kroz direktne strane investicije.

Za potrebe ovog rada, na osnovu ovako prikazanih različitih modaliteta nastupa na stranom tržištu, izdvajamo one koji se zasnivaju na partnerstvu sa drugim organizacijama. Tu spadaju:

- Partnerski izvozni aranžmani (Konzorcionalni izvoz, pigy back izvoz, lon poslovi);
- Ugovorne ili kooperativne forme nastupa na inostranom tržištu (Licenca, Franšizing, Ugovorno upravljanje, ugovorna proizvodnja, montažna proizvodnja, dugoročna proizvodna kooperacija i poslovno tehnička saradnja i zajednička ulaganja i strategijske - konkurentske alijanse);

²⁴⁷ HOLLENSSEN S.: *Global Marketing, A market-responsive approach*, Prentce Hall, 1998. str.203-204

Polazeći od značaja koji za zemlje kao što je naša, ima saradnja sa razvijenim zemljama, kao poseban oblik saradnje između partnera u međunarodnom marketingu, izdvojeno prikazujemo i Međunarodnu saradnju na projektnom principu.

3.4.2.1. Partnerski izvozni aranžmani

Partnerski izvozni aranžmani predstavljaju specifične forme poslovne saradnje i kooperacije, koje se obično zaključuju na duži vremenski period, sa ciljem da se unaprijedi ili ostvari prodaja, što preduzeće ne bi moglo samostalno postići. Prihvatajući ovakav pristup partnerskim izvoznim aranžmanima, kao njihove osnovne forme mogu se izdvojiti:

- a. Konzorcionalni izvoz;
- b. Komplementarni izvozni marketing (piggy-back);
- c. Lon (lon) poslovi u izvoznom marketingu;
- d. Lizing poslovi u izvoznom marketingu.²⁴⁸

Navedene izvozne aranžmane karakteriše to da su motivi njihovog nastanka po pravilu opšti. Naime, iako su primarno vezani za potrebu nastupa na inostranom tržištu, ovi aranžmani su nastali ili da se kroz horizontalno povezivanje-kooperaciju, obezbjedi kompletiranje asortimana - ponude (što važi za A i B) ili da se prevaziđe problem nedostajućih ključnih kompetencija za ulazak ili opstanak na željenom proizvod/tržištu, da se stekne nužno potrebno znanje, da se obezbjedi skladnije funkcionisanje lanca vrijednosti i/ili pronade lakši način dolaska do potrošača (C).

Pored navednih, jedan broj autora u partnerske izvozne aranžmane svrstava i lizing poslove u međunarodnom marketingu.²⁴⁹ Uključivanje ovih poslova u partnerske izvozne aranžmane svoj puni smisao pokazuje kada se kao davalac lizinga javlja neposredni proizvođač.

a. Konzorcionalni izvoz

Konzorcijum, najjednostavnije rečeno predstavlja udruživanje preduzeća sa određenom svrhom.²⁵⁰ Konzorcijum predstavlja dobrovoljnu grupu sastavljenu od dva ili više preduzeća, sa (po pravilu) komplementarnim asortimanom, odnosno ponudom. Preduzeća koja čine konzorcijum, pri tome, zadržavaju svoju pravnu i ekonomsku samostalnost, pri čemu se na konzorcijum prenosi dio, ugovorom ili sporazumom precizno definisanih funkcija i nadležnosti. Ukoliko je cilj formiranja konzorcijuma nastup na inostranom tržištu, odnosno izvoz, onda se radi o konzorcionalnom izvozu.

²⁴⁸ Iako imaju neke karakteristike koje ih razlikuju i izdvajaju iz grupe ostalih "klasičnih" partnerskih izvoznih aranžmana, procjenjujemo da ih je ipak potrebno uvrstiti u ovu grupu. Posebno zbog potencijala koji imaju za modernizaciju privreda zemalja u razvoju.

²⁴⁹ RAKITA B.: Međunarodni Marketing, Ekonomski fakultet & Globmark Beograd, 1998, str. 225

²⁵⁰ <http://www.hyperdictionary.com/dictionary/consortium>

Postoji više razloga koji firme usmjeravaju na formiranje konzorcijuma radi izvoza.²⁵¹ Oni mogu nastati radi prevazilaženja različitih barijera prilikom nastupa na inostranom tržištu ili pak radi podizanja nivoa konkurentnosti. Konzorcionalni izvoz, takođe, može nastati i kao reakcija na dešavanja u okruženju, koja predstavljaju prijetnju za preduzeće, a kojoj se lakše može izaći u susret kroz konzorcionalnu saradnju. Za našu praksu čini se veoma značajnim to što se za konzorcijume često opredjeljuju mala ili srednja preduzeća koja po prvi put pokušavaju da uđu na strano tržište. Ovo posebno dolazi do izražaja u slučajevima kada im je lokalno - domaće tržište ograničano, te na njemu ne mogu postići potrebnu ekonomiju veličine u proizvodnji i/ili marketingu.²⁵²

Za konzorcijume je važno poznavati, odnosno razumjeti motive (interese) članova. Oni mogu biti identični (ostvarenja potrebne veličine, sticanje zahtjevanih ili potrebnih kompetencija, kompletiranje ponude i sl.), ali i različiti (kada je interes ili motiv jednog člana na primjer kompletiranje ponude, a drugog sticanje prvih iskustava na stranom tržištu). Ono što je za funkcionisanje aranžmana značajno, jeste da motivi, odnosno interesi partnera nijesu međusobno suprotstavljeni.

Konzorcionalni izvoz može imati različite forme ili tipove, u zavisnosti od toga po kom se osnovu stvaraju:²⁵³

- *Projektni* tip konzorcijalnog izvoza (izvođenje investicionih radova u inostranstvu)
- Izvozni konzorcionalni izvoz *po proizvodnom osnovu* (sinergija radi unapređenja ponude - proizvoda, odnosno linije)
- Izvozni konzorciji *po tržišno geografskom usmjerenju* (zajednički nastup na konkretnom inostranom tržištu)

Projektni tip konzorcijalnog izvoza, iako najčešće vezan za izvođenje investicionih radova u inostranstvu, može nastati i radi izlaska u susret zahtjevima specifičnog projekta bilo koje vrste. Čest primjer konzorcijuma danas se srijeće u konsultantskim aktivnostima, kada se potrebni i zahtijevani nivo znanja i iskustva u specifičnim poslovima, postiže udruživanjem snaga partnera. U tom slučaju se konzorcijum, prije svega, koristi radi ostvarenja potrebnog nivoa kompetentnosti.

b. Komplementarni izvozni marketing (piggy-back)

Piggy-back izvoz je ugovorni oblik zajedničke realizacije proizvoda u inostranstvu koji ima sve karakteristike komplementarnog i partnerskog izvoznog aranžmana.²⁵⁴ Zasniva se na dvije kategorije poslovnih partnera, odnosno dvije različite poslovne uloge, koje u partnerskom odnosu imaju partneri. Naime, u ovom tipu partnerskih odnosa u izvozu postoji *nosilac posla i komplement, odnosno pridruženi član*.

²⁵¹ RAKITA B.: isto, str. 220

²⁵² BRADLEY F.: *International Marketing Strategy*, Prentice Hall, 1995., str. 364-365

²⁵³ RAKITA B.: isto, str. 220

²⁵⁴ Opširnije RAKITA B.: isto, str. 221-223

Nosilac posla je obično neko veće, afirmisano preduzeće sa prepoznatljivim imenom i/ili markom, razvijenim kanalima prodaje u inostranstvu i značajnim iskustvom u međunarodnom poslovanju. Ukoliko je takvom preduzeću potreban partner, koji će omogućiti kompletiranje ponude, odnosno asortimana, a time i potpunije zadovoljenje zahtjeva inostranih potrošača, rješenje se može potražiti u komplementarnom izvoznom marketingu (piggy-back). Preduzeće, naime, može tražiti partnera čiji je proizvodni program, odnosno ponuda komplementarna, a koji nema dovoljno iskustva i znanja, odnosno koji nema razvijene kanale prodaje za nastup na inostranom tržištu. Obzirom da takve osobine uglavnom pokazuju mala i srednja preduzeća, ona često nemaju ni kritičnu veličinu potrebnu za obavljanje izvoznog posla.

Komplement, odnosno pridruženi član je, dakle, preduzeće kojem, po pravilu, nedostaje afirmisan i uhodan marketing sistem za konkretno inostrano tržište.²⁵⁵ Motiv pridruženog člana da uđe u takav aranžman, proizilazi iz prepoznate želje, odnosno potrebe za nastupom na inostranom tržištu. Njegova veličina, znanje, iskustvo i sposobnosti mu predstavljaju ograničavajuće okolnosti, pa se u želji da ove probleme riješi uz minimiziranje rizika, opredjeljuje za ovu formu izvozne saradnje. Uz to, komplementarni izvozni marketing, pridruženom članu minimizira direktne marketing troškove. On se, prema tome, oslanja na iskustvo, poznato ime i podršku razvijenog marketing sistema nosioca posla. Pri tome, nosilac posla može prodavati od pridruženog člana preuzete proizvode kao agent, na komisionoj osnovi ili na trgovačkoj osnovi, u svoje ime i za svoj račun.

Nosilac aranžmana, na određeni način, prema inostranim partnerima i kanalima prodaje, praktično preuzima ukupne obaveze koje proizilaze iz posla (obim i vrijeme isporuke, kvalitet proizvoda). Samim tim, eventualni problemi u obavljanju posla najviše bi pogodili upravo njegov imidž i reputaciju. Upravo zbog toga on mora posvetiti posebnu pažnju izboru partnera i preciznom definisanju njegovih obaveza u pogledu kontinuiteta snabdijevanja i kvalitet preuzetih proizvoda.

c. Lon (lohn) poslovi u izvoznom marketingu

Lon (lohn) poslovi predstavljaju specifičnu formu izvoznih partnerskih aranžmana, čiji je cilj izvoz proizvodne usluge, kroz oplemenjivanje robe inostranog vlasnika. U lon poslovima, roba inostranog vlasnika se privremeno uvozi radi njene dalje prerade, dorade ili obrade, da bi se nakon toga izvezla i «oplemenjena» predala vlasniku u inostranstvu. Nalogodavac za lon poslove može biti i domaće preduzeće, pri čemu, u tim slučajevima nema uvoza robe, a oplemenjen proizvod je namjenjen izvozu.²⁵⁶ Dok se poslovi prerade odnose na proces oplemenjivanja kroz koji dolazi do promjene osnovnih svojstava privremeno uvezene robe, poslovi dorade ne mijenjaju njena osnovna svojstva. Obradom se obuhvataju svi postupci dotjerivanja i podizanja kvaliteta robe, ali bez dodavanja iste ili druge vrste robe.

²⁵⁵ RAKITA B.: isto, str. 221

²⁵⁶ RAKITA B.: isto, str. 223

Lon poslovi, posmatrani iz ugla izvršioca ove usluge, predstavljaju aktivne poslove, a gledano iz ugla partnera koji izvozi svoju robu radi oplemenjivanja, predstavljaju pasivne poslove. Za izvršioca usluge ovi poslovi su značajni jer omogućavaju bolje korišćenje kapaciteta. Pored toga, veoma je značajno da ih on sagledava kao mogući način sticanja znanja, iskustva i kompetencija, koje će iskoristiti u pravcu podizanja sopstvene konkurentne snage. Kroz ove poslove, izvršioc usluge se upoznaje sa međunarodnim standardima, ne samo u pogledu kvaliteta proizvoda, već i organizacije posla. Preduzeća koja lon poslovima pristupe kao jednoj od faza u procesu njihove internacionalizacije, i koja stečena znanja i iskustva iskoriste na pravi način, mogu u kasnijim fazama razvoja postepeno razvijati sopstveno ime-marku i graditi renome na inostranom tržištu. Ovi poslovi, takođe, mogu doprinijeti prevazilaženju internih (mentalnih) barijera međunarodne orijentacije preduzeća. Naime, izvršilac usluge je upoznat ne samo sa vlastitim doprinosom u procesu stvaranja vrijednosti i njegovom cijenom, već i sa cijenama po kojima se taj proizvod prodaje i, u velikoj mjeri, sa profitima koje ostvaruje naručilac usluge. Po pravilu, najveći dio kolača pripada naručiocu posla. Upravo zbog toga, zadržavanje preduzeća pružaoca usluge na ovom nivou u dužem roku, značilo bi da ključne šanse koje ovaj aranžman nosi nijesu iskorišćene. Naime, ostvareni profiti su za njega po pravilu veoma niski, a zadovoljenje i oslanjanje isključivo na lon poslove, može dovesti do pasivizacije preduzeća, sputavanja kreativnosti i ograničavanja marketing inicijative.

d. Lizing poslovi u izvoznom marketingu

Visoke nabavne cijene proizvodne opreme i sve zahtjevniji uslovi vezani za obezbjeđenje kredita, stvarali su i stvaraju probleme organizacijama koje žele da dođu

prevazilaziti klasične odnose između korskupca i vlasnika imovine. Njihova saradnja se može proširiti i kroz dodatne poslijeprodajne, usluge, uključujući i savjete i konkretna rješenja problema proizvođača. Samim tim u ovim slučajevima, lizing se u pravom smislu te riječi može smatrati odnosom saradnje, odnosno partnerstvom između ove dvije strane.

Pored poslova direktnog lizinga, kada je davalac lizinga neposredni proizvođač, kao davalac lizinga se može javiti i lizing institucija. Tada govorimo o indirektnom lizingu, kao svojevrsnom trostranom odnosu između neposrednog proizvođača, lizing (po pravilu finansijske) institucije i korisnika lizinga.

Sam ugovor o lizingu je sličan klasičnom ugovoru o zakupcu. Razlike koje postoje se, kako je rečeno, prije svega, odnose na mogućnosti koje se nakon isteka isteka ugovora pružaju korisniku, visinu i načinu plaćanja naknade.

3.4.2.2. Kooperativne (ugovorne) forme saradnje

U kooperativne (ugovorne) forme saradnje u nastupu na inostranom tržištu spadaju:

- a. Licenca;
- b. Franšizing;
- c. Ugovorno rukovođenje;
- d. Ugovorna proizvodnja;
- e. Montažna proizvodnja;
- f. Dugoročna proizvodna kooperacija i proizvodno-tehnička saradnja;
- g. Zajednička ulaganja;
- h. Međunarodne strategijske alijanse.

a. Licenca

Pod licencom se podrazumjeva ugovorni prenos prava na neopipljivu, odnosno nematerijalnu svojinu, sa davaoca na primaoca licence, za određeni period.²⁵⁸ Korisnik licence plaća nadoknadu za njeno korišćenje.

Na korisnika licence se, po pravilu, prenosi licencni paket koji obično sadrži neke od sledećih elemenata:²⁵⁹

- Patente, projekte-planove, autorska prava, zaštitni znak;
- Specifikacije proizvoda i procesa;
- Procedure kontrole kvaliteta;
- Šeme i planove organizacije proizvodnje i odgovarajuća uputstva;
- Punomoćje za dostizanje garantovane performanse;
- Programe tehničke i komercijalne obuke;

²⁵⁸ Opširnije: DANIELS J., RADEBAUGH L.: isto, 1998., str. 579-582

²⁵⁹ BRADLEY F.: isto, 1995. str. 390

- Brošure i drugi štampani materijal vezan za proizvod i prodaju.

Na osnovu date licence, odnosno prenijetog prava, davalac ostvaruje prihod bez dodatnih investicija i potrebe da proizvede i proda proizvode. Pored toga, na ovaj način se, istovremeno, mogu prevazići barijere koje eventualno postoje za nastup na određenom tržištu. Prednosti i nedostaci licencnih aranžmana, sa stanovišta davaoca licenci, sistematizovano su dati u narednom prikazu:

Tabela br. 3 : Prednosti i nedostaci licenciranja u međunarodnom marketingu²⁶⁰

PREDNOSTI:

- Pristup složenim tržištima;
- Nizak stepen rizika kapitala i nizak nivo potrebnog vezivanja resursa;
- Jeftin dolazak do informacija o performansama proizvoda i aktivnostima konkurenata na različitim tržištima;
- Unapređenje kvaliteta i nivoa isporuke proizvoda i pružanja usluga na lokalnim tržištima;

NEDOSTACI:

- Razotkrivanje akumuliranog konkurentnog znanja i iskustva;
 - Moguće je da se na taj način stvore novi konkurenti;
 - Nedostatak pune kontrole nad aktivnostima koje vrši korisnik;
 - Pasivna interakcija sa tržištem;
 - Odustajanje od izvoza - prodaje proizvoda na nekim tržištima;
 - Problemi organizovanja licencnih aktivnosti, vezani za troškove adaptacije, transfer i kontrolu;
-

Kao što se vidi, u navedenoj tabeli su obuhvaćene koristi, odnosno prednosti i nedostaci licencnih aranžmana sa aspekta davaoca licenci. Korišćenjem, odnosno davanjem licenci, oni mogu ući na inače nepristupačna tržišta (zbog barijera). U određenim situacijama kada je, na primjer, tržište određene zemlje malo i kao takvo neisplativo za nastup kroz izvoz proizvoda ili direktne investicije, davanje licence omogućava prisustvo marke i ostvarenje prihoda za davaoca. Licence omogućavaju da se navedeni pozitivni efekti ostvare uz vrlo ograničeni nivo ulaganja i samim tim rizika. Korišćenjem licenci, kao načina ulaska na strano tržište, olakšava se dolazak do informacija o karakteristikama potrošača i konkurencije, a može se poboljšati i kvalitet isporuke i nivo usluge koji se pružaju potrošačima.

Sa druge strane, korisnici, odnosno primaoci licence takođe imaju koristi od opredjeljivanja za saradnju sa iskusnijim partnerom kroz oslanjanje na licencu. Motivi, odnosno koristi za primaoca licence ogledaju se, prije svega, u sledećem:

- U relativno kratkom periodu dolazi do novog proizvoda i tehnologije. Za značajan broj firmi ovo omogućava prevazilaženje ograničnja proisteklih iz nepostojanja kompetencija i sopstvenih snaga da razviju, za adekvatan tržišni nastup, potrebnu tehnologiju;

²⁶⁰ Prema: BRADLEY F.: Isto, 1995. str. 387

- Korišćenjem licenci preduzeća prevazilaze problem nedostatka sredstava za sopstveni razvoj novih proizvoda i tehnologija;
- Smanjuje se rizik od neuspjeha do kojeg bi moglo doći u slučaju razvoja proizvoda i tehnologije u sopstvenoj režiji. Ovo pogotovo ukoliko preduzeće karakteriše ograničeno iskustvo i nedovoljno poznavanje kako tehnologije, tako i tržišta, odnosno potrošača;
- Korišćenjem licenci organizacija stiče iskustvo u proizvodnji određenog proizvoda koje u budućnosti može voditi unapređenju licencirane tehnologije, ali i razvoju sopstvene tehnologije. Drugim riječima, korišćenje licenci može voditi razvoju sopstvenih kompetencijai u tom smislu “osamostaljenju” preduzeća u pogledu razvoja sopstvene tehnologije, proizvoda i marke.

U osnovi se mogu razlikovati dvije grupe-kategorije licencnih aranžmana:²⁶¹

- **Tekuće (current) licenciranje tehnologije** - kojim se na korisnika licence prenosi pravo na korišćenje tehnologije koju davalac u tom trenutku posjeduje i
- **Tekuće i buduće licenciranje tehnologije** - kojim korisnik stiče pravo da koristi i sva unapređenja u tehnologiji, koja davalac ostvari u dogovorenom periodu trajanja aranžmana.

Pored nadoknade koju korisnik licence plaća i načina na koji se ona utvrđuje, veoma značajno mjesto u licencnim aranžmanima zauzimaju i uslovi korišćenja, odnosno prava koja korisnik licence stiče. Po pravilu, nadoknada se ugovara za svaki licencni aranžman, pri čemu nema univerzalnih formula za njeno izračunavanje. Iako je, u konačnom, rezultat dogovora među partnerima, njen iznos je pod uticajem: ²⁶²

1. faktora koji karakterišu dati projekat (agreement-specific factors), kao i
2. faktora koji postoje u okruženju (environment-specific factors).

Najznačajniji faktori koji spadaju u prvu grupu se odnose na tržišna ograničenja, ekskluzivitet aranžmana, limite obima proizvodnje, zahtjeve u pogledu kvaliteta proizvoda, tehnologiju (karakteristike-savremenost tehnologije), trajanje aranžmana i patenta i ostale ugovorne klauzule (ograničenja, vezani poslovi, kontrakupovine i sl). Povoljniji uslovi za jednu stranu utiču na visinu cijene. Dakle, veća tržišna ograničenja i veći zahtjevi u pogledu kvaliteta proizvoda, po pravilu, vode nižoj licencnoj nadoknadi. Sa druge strane, manja ograničenja u pogledu tržišta na kojima je moguće realizovati proizvod, “perspektivniji” proizvod i savremenija tehnologija, kao i povoljnije ostale ugovorne klauzule nužno će voditi većoj nadoknadi.

Faktori okruženja koji utiču na visinu nadoknade obuhvataju pravnu-zakonsku regulativu i rizik poslovanja, te specifične uslove vezane za realizaciju projekata u datom okruženju (stepen konkurencije kako između davaoca licenci, tako i na tržištu proizvoda koji se proizvode datom tehnologijom, apsorpciona moć tržišta proizvoda u zemlji korisniku licence i sl.).

²⁶¹ BRADLEY F.: Isto, 1995. str. 386

²⁶² DANIELS J., RADEBAUGH L.: Isto, 1998., str. 581

U utvrđivanju ukupne nadoknade polaznu osnovu predstavljaju procjene inkrementalnih profita nastalih po osnovu korišćenja tehnologije, troškova nabavke iste ili slične tehnologije iz drugih izvora i procjene troškova samostalnog razvoja date tehnologije. Uobičajeno je da korisnik licence u samom startu plati iznos kojim se pokrivaju troškovi transfera tehnologije. Nakon toga, u periodu eksploatacije projekta, plaćanje se vrši u skladu sa u skladu sa visinom i dinamikom plaćanja nadoknade, koja je utvrđena u ugovoru.

Za korisnika licence je veoma značajno da jasno prepozna i definiše razloge, odnosno motive ulaska u licencni aranžman, kao i ciljeve koje želi da ostvari. Naime, licencni aranžmani, jasno je, podrazumjevaju određene troškove za njihovog korisnika, što utiče, kako na nivo profita koji se ostvaruje, tako i na akumulativnu sposobnost firme. Kako su ovi aranžmani ograničenog trajanja, preduzeće korisnik mora razmišljati u roku koji je duži od perioda trajanja aranžmana. Upravo zbog toga je nužno da postoji jasno definisana strateška namjera koja se kroz aranžman želi ostvariti. Od trenutka uspostavljanja saradnje aktivnosti korisnika licence trebaju biti okrenuti u pravcu njenog ostvarenja. Sticanje iskustva i znanja, kako u marketingu i proizvodnji, tako i u razvoju novih tehnologija i proizvoda, se često javljaju kao ciljevi koje korisnik licence teži da ostvari.

Licencni aranžmani se mogu davati kako firmama koje nijesu u vlasničkom odnosu sa davaocem, tako i firmama koje su u portfoliu davaoca licence. Licencne aranžmane koji se sklapaju sa firmama koje su u vlasništvu davaoca licence ne možemo svrstati u partnerske odnose.

b. Franšizing

Značajan broj autora franšizing posmatra kao specifičnu formu licence. Međutim, razlike koje postoje između "klasične" licence i franšizinga, nameću potrebu njihovog odvojenog posmatranja.

Termin franšizing (franchising) se koristi da se opišu različiti oblici poslovnih odnosa, koji uključuju licence i ugovore sa distributerima i agentima. Poslovni franšizing (business format franchising) predstavlja ustupanje licence, od strane jednog lica (davalac franšize - franšizer) drugom licu (korisnik franšize - franšizant), na osnovu čega franšizant stiče pravo da u poslovanju koristi marku/ime franšizera, kao i ukupan poslovni sistem franšizera, koji uključuje sve elemente potrebne da se uspostavi i vodi biznis uz kontinuiranu podršku na definisanim osnovama.²⁶³ Franšizing može predstavljati dio ukupne konkurentske strategije firme i njenog procesa internacionalizacije.²⁶⁴ Naime za neke firme on predstavlja ključni element ukupne strategije i nezaobilaznu pretpostavku procesa internacionalizacije. Benetton, na primjer, ne bi mogao bez ovog sistema da ostvari tržišnu poziciju koju je ostvario.

²⁶³ Vidjeti: <http://www.british-franchise.org/whatfs.asp>

²⁶⁴ HUSZAG, HUSZAG, MCINTYRE, prema: BRADLEY F.: Isto, 1995. str. 391

Franšizing se može definisati i kao moderan sistem distribucije proizvoda i usluga, kojim jedna strana odobrava drugoj, da se uključi u njegov sistem (mrežu, lanac) poslovanja, sa pravom da pod određenim uslovima i uz nadoknadu koristi (robni ili uslužni) žig, ime i znak firme ili poslovnu formulu ili tajnu.²⁶⁵ Drugim riječima, davalac franšize, koji ima razvijen poslovni sistem na osnovu kojeg je stekao ime, reputaciju i poslovni uspjeh, šansu za širenje i ostvarenje dodatnog prihoda, bez značajnih investicija vidi u prenošenju poslovnog sistema na druge entitete. Sa druge strane, nedovoljno iskusne organizacije ili pojedinci, korišćenjem franšize, stiču mogućnost da koriste uhodan i profitabilan sistem poslovanja franšizera. Pri tome im nijesu potrebne kompleksne istraživačko-razvojne aktivnosti (koje možda ne bi bili sposobni da obave). Njihovi interesi se susrijeću i kao rezultat toga dolazi do prenosa ne samo prava, odnosno ovlašćenja korišćenja imena, već i tehnologije, odnosno znanja koje karakteriše dati sistem poslovanja. Upravo zbog toga se franšizing posmatra kao ugovorni prenos ukupnog sistema, odnosno modela poslovanja. Za korišćenje sistema franšize, franšizant plaća određenu nadoknadu. Ona se, zajedno sa jasno definisanim uslovima korišćenja, precizira u ugovoru.

Iz navedenog se jasno vidi da franšizing karakterišu određeni elementi licencnog odnosa. Međutim, on je istovremeno znatno širi od toga. Franšizing u sebi sadrži elemente kooperacije, jedinstven sistem proizvodnje, odnosno poslovanja i plasmana određene kategorije proizvoda.²⁶⁶ Prenosjen je ukupnog sistema, odnosno modela poslovanja, znači da je on od strane franšizera već afirmisan (da ga je tržište, odnosno potrošači prepoznalo kao takvog); da ga je moguće prenijeti; te da je korišćenje franšize jedini ili najjednostavniji način da se do njega dođe. Prednosti koje ovaj sistem pruža korisniku su brojne:

- Jednostavan dolazak do ideje na koju će poslovanje biti oslonjeno i njeno lako prevođenje u praksu - poslovni sistem;
- Relativno brz i jednostavan dolazak do potrebne tehnologije i znanja (know-how);
- Podrška franšizera u obuci zaposlenih i razvoju ideje;
- Prevažilaženje problema vezanih za nedostatak sredstava potrebnih za promociju poslovnog poduhvata kroz oslanjanje na imidž i promociju franšizera;
- Korišćenje povoljnih stavova potrošača o davaocu franšize;
- U određenim uslovima je moguće lakše obezbjediti finansijska sredstva za investicije kao i povoljnije uslove nabavke za vrijeme trajanja franšiznog odnosa.

Moguće je razlikovati tri osnovne kategorije franšiznih sistema:²⁶⁷

- Franšizing proizvoda - davalac franšize je proizvođač (Benetton na primjer), koji na izabrane trgovce prenosi pravo da prodaju njegove proizvode u objektima

²⁶⁵ FRIGNANI A.; DRAŠKIĆ V., prema: DRAGAŠEVIĆ M.: Novi ugovori u međunarodnoj poslovnoj praksi, Službeni list Crne Gore, 2000. str. 9

²⁶⁶ RAKITA B.: Isto, str. 248

²⁶⁷ DRAGAŠEVIĆ M.: Isto, 2000., str. 13

koji su opremljeni po specifikaciji proizvođača i koji nose marku proizvođača (ovaj sistem distribucije proizvoda koristi i velik broj proizvođača automobila);

- Franšizing usluga - Franšizant pruža usluge oslanjajući se i koristeći razvijeni poslovni sistem i znak, trgovačko ime i žig franšizera (lanci brze hrane, lanci hotela, lanci supermarketa)
- Proizvodni ili industrijski franšizing se odnosi na proizvodnju i distribuciju određenog proizvoda od strane korisnika franšize, prema uputima davaoca franšize i pod njegovim znakom (Coca Cola)

Franšizni sistem, po svojim osnovnim karakteristikama, omogućava davaocu brzu tržišnu ekspanziju, praktično bez značajnih investicionih ulaganja, koja bi morao imati ukoliko bi se opredjelio za samostalan nastup. Istovremeno on omogućava potpunije zadovoljenje potreba potrošača (servisna mreža koja pokriva širi prostor na primjer). Kako korisnik franšize posluje pod imenom (markom) davaoca i samim tim utiče na njegov ukupni imidž, franšizer je zainteresovan da ima mogućnost kontrole aktivnosti franšizanta. Naime, teži se da se svaki korisnik franšize podstakne da doprinosi ukupnom imidžu marke franšizera, odnosno da se izbjegnu situacije u kojima bi on, svojim aktivnostima, negativno uticao na imidž ukupnog sistema. Upravo zbog toga, posebna pažnja se posvećuje jasnom definisanju standarda, pravila i procedura u pogledu kvaliteta proizvoda/usluge i marketinga, kao i adekvatnoj kontroli njihovog ostvarenja.

I u ovom, kao i u slučaju licence, partneri zadržavaju svoju pravnu i ekonomsku samostalnost, pri čemu franšizant u tržišnom nastupu koristi ime franšizera. Razlika između licence i franšize je u tome što kod franšize, predmet ugovornog odnosa, pored prenosa licencnih prava (tehnološki postupak, patent, zaštitni znak, ime, know how, obuhvata i model organizacije i poslovanja, kao i nezaštićena prava.²⁶⁸ Pored toga, razlika se ogleda i u činjenici da korisnik licence, njom rješava tehnološko-proizvodne i dijelom marketing probleme, a korisnik franšizinga uz tehnološke i finansijske, kao i probleme marketinga i menadžmenta. Marketing podrška za realizaciju ugovorenog odnosa je kod licence poželjna i indirektna, dok franšiza podrazumijeva nužnu i direktnu marketing podršku.

c. Ugovorno rukovođenje

Danas sve više biva prihvaćeno shvatanje da uspješan menadžment predstavlja jednu od najznačajnijih komponenti imovine preduzeća. Pri tome se uvijek posmatra ukupan sistem upravljanja kompanijom. Naime, imenovanje novog menadžera na vrhu neke neuspješne kompanije, može napraviti promjenu samo ukoliko je menadžment struktura u organizaciji postavljena na pravi način i ukoliko su ostali menadžeri obrazovani i osposobljeni da se mogu prilagoditi datoj promjeni. Ukoliko problem nije samo u nedovoljnoj sposobnosti prvog čovjeka firme, već leži u ukupnoj strukturi menadžmenta, rješenje problema se mora tražiti na drugoj strani. U tim situacijama, razvoj sopstvenog menadžerskog kadra, čini se da predstavlja optimalnu soluciju.

²⁶⁸ RAKITA B.: Isto, str. 244

Nažalost, da bi ona dala željene rezultate, potrebno je da prođe dosta vremena, kojeg, takva preduzeća, po pravilu nemaju. Upravo zbog toga rješenje se traži u angažovanju druge kompanije koja bi pružila usluge menadžmenta.

Ugovorno rukovođenje je, dakle, specifična forma odnosa između kompanije u kojoj jedna dio svog rukovodećeg kadra koristi da pomogne drugoj, po pravilu stranoj, kompaniji u vođenju biznisa u određenom vremenskom periodu.²⁶⁹ Kompanija davalac usluge naplaćuje dogovorenu nadoknadu. Pri tome, rukovođenje se preuzima nad dijelom ili pak ukupnim poslovanjem preduzeća, a nadoknada se plaća kao management fee ili kroz učešće u ostvarenom dohotku.²⁷⁰

Ugovorno rukovođenje se ne koristi samo u situacijama kada nastupe problemi u poslovanju ili ukoliko preduzeće nema odgovarajući stručni kadar. Ovi aranžmani se, takođe mogu koristiti kada preduzeće ulazi u nove investicije, koje podrazumjevaju tehnologiju ili proizvodni i marketing proces sa kojim preduzeće nije imalo iskustva. Pored toga, ugovorno rukovođenje se koristi i kada država izvrši eksproprijaciju (ili privremeno oduzimanje imovine)²⁷¹ i raniji vlasnik se poziva da nastavi da nadgleda poslovanje dok se legalno rukovodstvo ne uhoda.²⁷²

Kroz ugovor o menadžmentu, preduzeća stiču potrebna znanja i iskustvo, istovremeno obučavajući sopstveni kadar i zadržavajući kontrolu i vlasništvo nad imovinom preduzeća. Uz to, po pravilu je poboljšana efikasnost i rentabilnost poslovanja kao i konkurentnost na tržištu. Preduzeća koja pružaju uslugu rukovođenja, pored ostvarenja prihoda, imaju benefite i u tom što se kroz aranžman upoznaju sa datim tržištem, čime i sami stiču nova znanja i iskustva.

Ugovorno rukovođenje postaje sve značajnije korišćen mehanizam restrukturiranja preduzeća u tranzicionim privredama. Njegova primjena je značajna u upravljanju hotelima i turističkim destinacijama.

d. Ugovorna proizvodnja

Ugovorna proizvodnja predstavlja oblik kooperativnih aranžmana po kome jedno preduzeće proizvodi proizvode po tehničko-tehnološkoj specifikaciji preduzeća iz druge zemlje, koje pri tom zadržava ugovorno pravo potpune kontrole nad distribucijom i marketingom.²⁷³ Drugim riječima, preduzeću u inostranstvu se povjerava samo

²⁶⁹ DANIELS J., RADEBAUGH L.: isto, 1998., str. 584

²⁷⁰ RAKITA B.: isto, str. 252

²⁷¹ Interesantan je, u tom smislu, primjer Italije. Zbog socijalnih problema koji su nastajali usled zatvaranja preduzeća, koja su bila u vlasništvu mafijaša, nakon njihovog hapšenja, država je odlučila da pronađe rješenje za ovaj problem. U tim situacijama angažuju se timovi koji rukovode datim preduzećem ili zaplijenjenom imovinom. Njihovo savjesno poslovanje je pored adekvatne nadoknade podstaknuto činjenicom da vlasnik imovine, ukoliko ona ne bude u potpunosti oduzeta, ima pravo da tuži menadžere za nesavjesno poslovanje. Izvor: The Economist, Oct 16th, Replacing the Boss, Management change the Sicilian way

²⁷² Prema: RAKITA B.: isto, str. 252

²⁷³ RAKITA B.: isto, str. 253

proizvodnja proizvoda koji je razvijen u matičnoj firmi, dok se zadržava pravo njegove distribucije i marketinga. Da bi se proizvodnja obavila po definisanoj tehničko-tehnološkoj specifikacije, nužan je transfer tehnologije i znanja, zbog čega ovi aranžmani sadrže elemente licence. Međutim za razliku od licence, zadržava se puna kontrola nad distribucijom i marketingom proizvoda. Ugovorna proizvodnja je posebno atraktivna ukoliko je ciljno tržište isuviše malo da bi opravdalo ulazak kroz direktne investicije, a izvoz datog proizvoda ograničen ili previše skup.²⁷⁴

Za firmu koja ugovornu proizvodnju koristi za ulazak na određeno tržište, ugovorna proizvodnja ima više prednosti. Ona, prije svega, omogućava ulazak na novo, strano tržište, bez značajnijih investicionih ulaganja za kompaniju. Pored toga, proces ulaska je relativno brz, a njime se, ukoliko postoje, prevazilaze problemi ulaznih barijera (uključujući i ograničenja vlasništva). Korist za drugog partnera je u jednostavnom i brzom dolasku do konkretnog proizvodnog programa koji ima sigurnu realizaciju, mogućnosti da se ovlada tehničkim know-how-om i uspostavi saradnja sa renomiranim proizvođačem, te da bolje iskoristi raspoložive kapacitete. Pri svemu tome, proizvođač zadržava poslovnu samostalnost.

Ugovornu proizvodnju po pravilu koriste velike proizvođačke ili trgovinske kompanije sa razvijenom robnom markom.

e. Montažna proizvodnja

Montažna proizvodnja se može posmatrati kao partnerski odnos između preduzeća u oblasti proizvodnje, u kojem jedan partner isporučuje sve ili većinu komponenti ili djelova, koje drugi partner sklapa i montira u finalni proizvod. Za razliku od ugovorne proizvodnje, partner koji sklapa djelove obavlja poslove distribucije i marketinga, što po pravilu podrazumjeva i servisiranje-održavanje proizvoda. Montažna proizvodnja je pogodan oblik saradnje ukoliko postoji razlika u carinskim stopama između djelova i gotovih proizvoda (ili barijere koje važe za gotove proizvode ne važe za djelove) i ukoliko su troškovi transporta gotovog proizvoda visoki.

Korist za lokalnog partnera je, prije svega, u saradnji sa, po pravilu, renomiranim partnerom, dolasku do kvalitetnog proizvodnog programa, savladavanju tehnologije proizvodnje. Obzirom da sam organizuje marketing i distribuciju, ovaj vid saradnje doprinosi unapređenju marketing sposobnosti preduzeća. Sa druge strane, preduzeće koje na ovaj način ulazi na strano(a) tržište, izbjegavajući carinske i necarinske barijere relativno brzo ulazi na strano tržište sa partnerom koji ga dobro poznaje i koji je zainteresovan za što bolji plasman proizvoda (jer je to način za ostvarenje njegovog prihoda). Naime, za razliku od ugovorne proizvodnje gdje je zadatak "lokalnog" partnera da proizvode proizvod u dogovorenoj količini, kod montažne proizvodnje, zadatak lokalnog partnera je ne samo da proizvede, već i da distribuira onu količinu proizvoda koje može realizovati na određenom tržištu. Za razliku od prvog slučaja kada se proizvedeni proizvodi fakturišu partneru po čijoj se

²⁷⁴ ROOT F.: *Entry Strategy For International Markets*, Lexington books; 1994, str. 113

tehnologiji, specifikaciji i nalogu proizvode, proizvodi proizvedeni u aranžmanu montažne proizvodnje se fakturišu kanalima prodaje ili kupcima, dok se od stranog partnera dobija faktura za isporučene djelove. Važno je napomenuti, da i u ovom slučaju partneri zadržavaju poslovnu i ekonomsku samostalnost.

Montažna proizvodnja često vodi ka dugoročnim proizvodnim kooperacijama i zajedničkim ulaganjima.²⁷⁵ Montažna proizvodnja se u značajnoj mjeri ranije koristila u auto industriji i nešto manje u proizvodnji aparata za domaćinstvo. Danas se nešto više koristi u proizvodnji računara i sličnih elektronskih uređaja.

f. Dugoročna proizvodna kooperacija i poslovno-tehnička saradnja

Dugoročna proizvodna kooperacija i poslovno-tehnička saradnja predstavlja oblike kompleksnih kooperativnih aranžmana, kod kojih postoji preplitanje proizvodnih, tehnoloških i tržišnih veza, a koji se obično javljaju kao nadgradnja nekog jednostavnijeg i na kraći rok ugovorenog odnosa.²⁷⁶ Oni se mogu tretirati i kao oblik dugoročnog povezivanja partnera, koje ima strateški karakter. Samim tim je razumljivo da ih jedan broja autora tretira kao oblike strateških alijansi. Njihov cilj je zajedničko unapređenje proizvodnje poslovnih partnera sa aspekta tehnologije, proizvodnog procesa i njihove konkurentne sposobnosti, odnosno poboljšanje njihovih tržišnih pozicija.

Dugoročnu proizvodnu kooperaciju karakterišu dva osnovna pojava oblika: *koprodukcija* i *specijalizacija*.²⁷⁷ Koprodukcija predstavlja takav odnos između partnera u kojem oni međusobno razmjenjuju repromaterijal i komponente od kojih proizvode finalne proizvode. Kod specijalizacije se partneri opredjeljuju i specijalizuju za jedan dio proizvoda ili linija iz zajednički definisanog asortimana, kojim pokrivju potrebe ukupnog tržišta. Saradnja je u oba slučaja neophodna gotovo u svima fazama identifikacije, kreiranja i isporuke vrijednosti potrošačima.

Poslovno-tehnička saradnja se može tretirati kao poseban ugovorni oblik transfera tehnologije. Ona je po svojim karakteristikama komplementarna dugoročnoj proizvodnoj kooperaciji. Razlika je u tome što se dugoročna proizvodna kooperacija uglavnom vezuje za preduzeća (privredne subjekte iz različitih zemalja), dok se poslovno tehnička saradnja po pravilu uspostavlja između država ili njihovih institucija.²⁷⁸

g. Zajednička ulaganja

Zajednička ulaganja (joint ventures) predstavljaju poseban oblik poslovnog partnerstva. Preduzeća iz različitih zemalja ulažu-udružuju proizvodni, finansijski i

²⁷⁵ RAKITA B.: isto, str. 254

²⁷⁶ RAKITA B.: isto, str. 254-255

²⁷⁷ RAKITA B.: isto, str. 255

²⁷⁸ RAKITA B.: isto, str. 256

marketing potencijal. Ulažući ekonomske inpute u specifičnu, novu, poslovnu jedinicu (entitet) partneri udružuju sopstvene resurse i sposobnosti. Ovi aranžmani (ulaganja) po pravilu imaju trajniji karakter, a razlog njihovog nastanka se uglavnom može tražiti u procjeni da će, na taj način, preduzeća postići bolje poslovne rezultate nego li samostalnim investiranjem. Zajednička ulaganja pretpostavljaju i aktivan odnos svih ulagača u odnosu na novi entitet, koji se ogleda u učešću u upravljanju i kontroli, kao i podjeli dobiti (po pravilu u skladu sa uloženim inputima). Partneri istovremeno zajednički snose, odnosno dijele rizik poslovanja. Zajednička ulaganja na inostranom tržištu predstavljaju specifičan spoj međunarodne kooperacije i investiranja.²⁷⁹ Dakle, na jednoj strani se radi o aranžmanima u kojima su partneri nužno usmjereni na saradnju, dok istovremeno oni podrazumjevaju ulaganja i vezivanja sredstava u novi poduhvat, «opredmećen» u novonastalom entitetu. Ulaganja su u ovim aranžmanima, u odnosu na direktne investicije manja, jer poduhvat finansira dva ili više partnera. Zbog manjeg iznosa investiranih i vezanih sredstava i po pravilu boljeg poznavanja tržišta i proizvoda (kroz interakciju partnera i razmjenu znanja i informacija) manji je i nivo rizika. Kako se često odnose na saradnju sa lokalnim partnerom, čija ulaganja mogu biti u vidu fiksne imovine (proizvodni pogoni, prodajna mreža i slično) omogućavaju brži nastup na odabranom tržištu. Pored toga, saradnja sa lokalnim partnerima omogućava zaobilazanje carinskih i/ili necarinskih barijera na datom tržištu. Logično je da je potrebno da pozitivni efekti zajedničkih ulaganja budu takvi da organizacije pristanu na podjelu kontrole i dobiti sa partnerima.

h. Međunarodne strategijske - konkurentske alijanse

Postoji velik broj različitih pristupa i kategorizacija međunarodnih strategijskih alijansi. Jedan broj autora u ovaj oblik uspostavljanja veza između organizacija, svrstava praktično sve relativno trajnije partnerske aranžmane u međunarodnom marketingu. Tako, na primjer, A. Inkpen u knjizi «The Oxford Handbook of International Business»²⁸⁰, prepoznaje sledeće vrste-tipove strategijskih alijansi:

- Industrijski konzorcijum (Industry consortium);
- Tehnički trening (Technical training) ;
- Kontrakupovinu (Supplier/buyback arrangement) ;
- Aranžmane montažne proizvodnje (Production/assembly arrangement) ;
- Licenciranje patenata (Patents licencing) ;
- Franšizing;
- Licenciranje znanja (Know-how licencing) ;
- Aranžmani o uslugama upravljanja/marketinga (Management/marketing service agreement) ;
- Aranžmani saradnje koji ne obuhvataju opipljivu imovinu (nonequity cooperative agreements) - partnerstva vezana za istraživanje, razvoj koprodukciju;
- Equity joint ventures;

²⁷⁹ RAKITA B.: Isto, str. 271

²⁸⁰ The Oxford Handbook of International Business, edited by RUGMAN A., BREWER T., Oxford University Press, 2001. str. 404

Obzirom na razliku koja postoji između ovih oblika, kao i činjenicu da su praktično svi oni već prikazani, na ovom mjestu, međunarodne strategijske alijanse retiramo kao konkurentske. One predstavljaju specifičan oblik poslovnog povezivanja organizacija koje nastaje radi ostvarivanja jednog ili više ciljeva na globalizovanom tržištu.²⁸¹ Organizacije koje čine konkurentsku strategijsku alijansu, po pravilu, su konkurenti čije su snage približno jednake. Kompanije koje kreiraju alijansu zadržavaju samostalnost i učestvuju u izvršenju (i upravljanju) marketing programa (uključujući planiranje, organizovanje i kontrolu) zbog kojeg(ih) je alijansa nastala.

Međunarodne strategijske alijanse predstavljaju fenomen nove ekonomije. Nastale su kada su snage globalizacije, sve većeg značaja računarske, informacione i komunikacione tehnologije i sve sofisticiranijih zahtjeva kupaca, uticale i na velike i uspješne kompanije, da shvate da se uspjeh više ne može postići na tradicionalni način oslanjanjem na sopstvene snage. Brojna preduzeća su praktično gurnuta da probleme proistekle iz potrebe uvođenja stalnih inovacija, snižavanja troškova identifikacije, kreiranja i isporuke vrijednosti, kao i sve veće potrebe za individualizacijom u kreiranju i isporuci vrijednosti, rješavaju u saradnji sa konkurentima.

Osnovne *prednosti*, koje sa ovog aspekta, pružaju strategijske - konkurentske alijanse, odnosno razlozi koji preduzeća usmjeravaju da se opredjele ka njima, mogu biti:²⁸²

- osposobljavanje za poslovanje u globalnim tržišnim razmjerama,
- racionalan odgovor na eskalaciju troškova istraživanja i razvoja proizvoda i tehnologije,
- priključivanje leaderskoj grupi konkurenata,
- brže uvođenje novih proizvoda i njihova difuzija u svjetskim razmjerama,
- racionalan odgovor na sve veću sofisticiranost i tehnološku složenost pojedinih proizvoda,
- održavanje kapaciteta i kvaliteta svjetske klase,
- doprinos definisanju globalnih standarda kod proizvoda visoke tehnologije,
- prevazilaženje tržišnih barijera i obezbjeđenje sigurnije tržišne infiltracije preko lokalnih partnera,
- smanjenje operativnih troškova,
- efikasnije udovoljavanje savremenim ekološkim standardima.

Kao što se vidi, osnovni motivi nastanka alijansi mogu se tražiti prije svega u tome što one predstavljaju kvalitetan način da se odgovori izazovima nove ekonomije. Nužnost da se preduzeća prilagode novonastaloj situaciji, uticala je da se raskine sa shvatanjem da konkurent mora biti protivnik, te da sa njim, pogotovo u pogledu strategijski značajnih pitanja (kao što su inovacije, razvoj tehnologije, podjela fiksnih troškova kroz zajedničku proizvodnju i sl) nema mogućnosti za ostvarenje saradnje.

²⁸¹ RAKITA B.: Isto, str. 273

²⁸² RAKITA B.: Isto, str. 274

Uspostavljanje konkurentskih alijansi danas se sve više sagledava kao dobro rješenje kada su poslovi i aktivnosti od velikog i strategijskog značaja, a pri tom postoji partner sa kojim se ti poslovi i aktivnosti mogu racionalnije i kvalitetnije obaviti, nego ukoliko bi preduzeće pokušalo samostalno da ih obavi. Pored toga, konkurentske alijanse se uspostavljaju i da bi se na taj način steklo znanje i iskustvo, koje će omogućiti lakše osvajanje strategijski važnih tržišta. Što je strategijski značaj aktivnosti za poslovanje preduzeća veći, a kompetentnost preduzeća u odnosu na lidera u industriji manja, ono će, po pravilu, biti sklonije da uđe u alijansu.

3.4.2.3. Međunarodna saradnja na projektnom principu

Razlike u nivoima razvijenosti i životnog standarda između razvijenih i nerazvijenih zemalja, nužno utiču na različite pristupe koje preduzeća iz ovih zemalja imaju pri nastupu na "drugačijem" tržištu. Za preduzeća iz razvijenih zemalja potrošači u nedovoljno razvijenim zemljama mogu predstavljati potencijalno tržište. Naime, najveći dio svjetskog stanovništva živi u ovim zemljama. Upravo zbog toga, niski nivoi društvenog proizvoda i nacionalnog dohotka, za značajan broj globalnih kompanija nijesu uticali da zanemare značaj ovih tržišta (Coca Cola, McDonalds). Dakle, ova tržišta i danas mogu biti veoma interesantna za realizaciju dobara finalne potrošnje. Pored toga, nedovoljno razvijene zemlje mogu za preduzeća iz razvijenih zemalja biti interesantne i kao ciljno tržište za realizaciju dobara proizvodne potrošnje. Tu se, prije svega, misli na tehnologiju, znanje, opremu i sl.

Sa druge strane, preduzetnici ili preduzeća iz nerazvijenih ili nedovoljno razvijenih zemalja imaju upravo potrebu da dođu do tehnologije, znanja i opreme koja im omogućava proizvodnju u sopstvenoj zemlji. Ova potreba posebno je izražena u granama koje su veoma značajne za funkcionisanje ne samo privrednog već i ukupnog sistema i nju iskazuju ne samo preduzetnici i preduzeća, već i države odnosno njihovi organi. To posebno dolazi do izražaja u oblastima proizvodnje električne energije, telekomunikacija, saobraćaja i slično. Kako svaki od ovih poslova po pravilu predstavlja značajan i kompleksan poduhvat koji prevazilazi kupovinu i instalaciju opreme, razvijaju se različiti oblici međunarodne poslovne saradnje, kojima se pokušavaju uskladiti zahtjevi i potrebe strana iz, po pravilu, različitih sistema-zemalja sa različitim nivoom razvijenosti.

Ugovorna saradnja na projektnom principu može se, samim tim, posmatrati kao posebna forma kooperativnih aranžmana vezanih za izuzetno složene i dugotrajne projekte. Iako je svaki projektni aranžman na neki način jedinstven i specifičan, ipak se mogu izdvojiti tri osnovna tipa projekata koji dovode do ove vrste kooperativnih odnosa:²⁸³

1. Projekti konsaltinga i tehničke pomoći. Zasnivaju se na pružanju intelektualnih usluga, znanja i iskustva i uglavnom su usmjereni na

²⁸³ RAKITA B.: Isto, str. 260-262

povećanje produktivnosti određene tehnologije i investicione opreme. Oni obično obuhvataju koordinaciju investicionih poduhvata i pratećih odluka, razmjenu i obučavanje kadrova, ispitivanje i testiranje sirovina i gotovih proizvoda, usluge tehnoloških i tržišnih ekspertiza i slično.

2. Projekti kompleksnog inženjeringa. Zasnivaju se na studijskim, projektantskim, izvođačkim, organizacionim i finansijskim aktivnostima, od kojih svaka aktivnost može dobiti oblik posebnog podprojekta. Pod inženjeringom se podrazumijeva izgradnja kompletnog investicionog objekta i pružanje svih (ili većine) konsultantskih usluga koje ga prate.
3. Projekti uz robnu otplatu («product sharing»). Ovakvim aranžmanom izvođač projekta prihvata da nakon što uloži sve neophodne elemente za osposobljavanje kapaciteta po inženjering sistemu, svoje usluge naplati tako što otkupljuje proizvode iz novopodignutog objekta po proizvođačkim cijenama. Proizvodi se dobijaju bez plaćanja, a takav odnos traje dok se ne isplati dogovoreni iznos uložene vrijednosti. Ugovorom se dakle, preciziraju, pored ostalog i cijene koje će se primjenjivati prilikom otkupa-preuzimanja proizvoda.

4. Razvoj partnerskih odnosa - model razvoja i upravljanja partnerskom saradnjom

Uspostavljajući partnerski odnos, pojedinačna preduzeća postaju dio mreže, virtuelne korporacije, unilateralnog aranžmana ili alijanse. Ona, na taj način, uspostavljaju partnerski odnos sa jednom (unilateralni aranžmani i alijanse dva partnera) ili više organizacija (mreže, alijanse više partnera). Jasno je, dakle, da u svakom od tih slučajeva partnerske aranžmane čine dva ili više preduzeća koja i nakon uspostavljanja saradnje zadržavaju svoju samostalnost. Organizacije, odnosno preduzeća su entiteti koji čine aranžmane.

Bez obzira na broj članova aranžmana, preduzeće je to koje odnose saradnje uspostavlja sa drugim entitetima. Nekada je to jedan entitet (samostalno preduzeće ili predstavnik grupe preduzeća) a nekada je saradnju i odnose potrebno uspostaviti sa više njih. U slučajevima kada, na primjer, više preduzeća formira partnerstvo, preduzeće treba da postigne dogovor i uspostavi saradnju sa većim brojem organizacija koje učestvuju u partnerstvu. Često se, u takvim situacijama, odnos uspostavlja sa nosiocem aranžmana (konzorcijuma na primjer). Upravo zbog toga, razvoj partnerskih aranžmana, logično je i potrebno posmatrati sa aspekta pojedinačnog preduzeća.

Iako postoje veoma brojne forme partnerskih odnosa koje preduzeću "stoje na raspolaganju", moguće je razviti jedan opšti pristup - model, za uspostavljanje i razvoj saradnje preduzeća sa partnerima. Naime, razlika u pristupima uspostavljanju i definisanju saradnje, dominantno je posledica definisanog cilja, koji se uspostavljanjem partnerskih odnosa želi ostvariti. Cilj, dakle, značajno usmjerava izbor forme partnerskog odnosa. Kada je preduzeće opredjeljeno za razvoj partnerskih odnosa i definisan cilj saradnje, samo uspostavljanje saradnje i razvoj partnerstva, obavlja se u skladu sa određenim principima, koji se mogu primjenjivati u smislu algoritma. Samim tim, uspostavljanje saradnje i razvoj partnerstva se mogu pretočiti u formu modela koji se može primjenjivati u razvoju partnerskih odnosa, a čija je polazna tačka definisan cilj partnerskog povezivanja preduzeća.

Prelomni trenutak za nastanak partnerskog odnosa, predstavlja momenat u kojem je u organizaciji donijeta odluka da u razvojnu strategiju uključi uspostavljanje partnerskih odnosa, odnosno intenzivnije povezivanje sa drugim preduzećima. Ukoliko se preduzeće opredjeljuje da li da dio aktivnosti u lancu vrijednosti prenese na partnera, donošenje odluke o opredjeljenju ka partnerskim aranžmanima, može olakšati matrica koju su predložili Čajld i Folkner. Osnovna dilema koja se matricom želi riješiti je da li proizvoditi u sopstvenoj organizaciji, nabavku izvršiti posredstvom tržišta ili datu aktivnost, kroz partnerski aranžman, prepustiti organizaciji sa kojom se mogu uspostaviti kvalitetni odnosi.

Tabela broj 4: Matrica kompetentnost preduzeća/strategijski značaj aktivnosti²⁸⁴

Strategijski značaj aktivnosti	Visok	Partnerstvo	Investiranje da bi se razvila sopstvena proizvodnja	Sopstvena proizvodnja
	Srednji	Partnerstvo	Partnerstvo	Sopstvena proizvodnja
	Nizak	Nabavka	Nabavka	Nabavka
		Niska	Srednja	Visoka

Kompetentnost u odnosu na najboljeg konkurenta

U opredjeljenju između obavljanja aktivnosti iz lanca vrijednosti (organizovanja proizvodnje) u sopstvenoj režiji²⁸⁵, nabavke posredstvom tržišta ili uspostavljanja saradnje sa partnerima, autori sugerišu da menadžment preuzeća pođe od analize dvije ključne determinante. To su:

- strategijski značaja koju data(e) aktivnost(i) ima u lancu vrijednosti i
- kompetentnost organizacije u poređenju sa preduzećem koje tu aktivnost obavlja najbolje na datom tržištu.²⁸⁶

Prvi element (prikazan na vertikalnoj osi), odnosi se na značaj koji se može pridavati određenoj aktivnosti u smislu njenog uticaja na kreiranje ukupne vrijednosti za potrošače. Čini se da je ovaj koncept veoma sličan sa idejom čistih (osnovnih-higijenskih) aktivnosti koji učestvuju u kreiranju čiste vrijednosti i motivirajućih aktivnosti koje doprinose stvaranju dodatne vrijednosti. Kako je ranije rečeno, čista vrijednost predstavlja preduslov da bi se proizvod našao na tržištu i na toj osnovi nije moguće ostvariti konkurentsku prednost, osim ukoliko se čiste aktivnosti ne obavljaju uz neuporedivo niže troškove u odnosu na konkurenciju. Sa druge strane, motivirajuće aktivnosti, vode stvaranju dodatne vrijednosti i ukoliko proizvod zadovoljava uslove da može konkurisati na tržištu (čista vrijednost) na osnovu motivirajućih vrijednosti je moguće steći konkurentsku prednost. Samim tim, strategijski značaj čistih aktivnosti je nizak, dok je strategijski značaj motivirajućih aktivnosti visok. Logika ovog pristupa je da se čiste (osnovne) aktivnosti mogu prepustiti tržištu, jer u bitnom (osim sa aspekta troškova-cijene) ne utiču, odnosno ne opredjeljuju zadovoljstvo i ponašanje potrošača. Motivirajuće aktivnosti koje imaju visok strategijski značaj, zahtjevaju drugačiji pristup. Obzirom da se na osnovu njih stiče konkurentska prednost, nelogično ih je prepustiti drugim preduzećima kroz klasični tržišni odnos.

Pored strategijskog značaja aktivnosti, model-matrica, uzima u obzir i poziciju preduzeća, odnosno njegove kompetencije u poređenju sa “najjačim” tržišnim “igračem” u datim aktivnostima. Nivo kompetentnosti koje preduzeće ima u odnosu na vodećeg konkurenta, može biti, nizak, srednji ili visok. Logično je da nizak nivo

²⁸⁴ CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 91

²⁸⁵ Uključujući i situacije koje podrazumjevaju investiranje da bi se obavila proizvodnja

²⁸⁶ Iako se može raditi o konkurentu, to ne mora uvijek biti slučaj

kompetentnosti sugerije traženje rješenja na drugoj strani, kroz nabavku ili partnerstvo. Sa druge strane, visok stepen kompetentnosti, sugerije oslanjanje na sopstvene snage, ukoliko je to moguće efikasno ostvariti.

Kombinacijom, odnosno ukrštanjem, navedenih elemenata (strategijskog značaja aktivnosti i relativnih kompetencija preduzeća), dolazi se do tabele u obliku matrice koja ima devet polja. Svako polje indicira određeno ponašanje preduzeća.

Matrica jasno pokazuje da je, u situacijama niskog strategijskog značaja aktivnosti, najbolje rješenje nabavka posredstvom tržišta. Dakle, bez obzira na nivo kompetencija preduzeća, ukoliko rezultati konkretnih aktivnosti, nemaju značaja za opredjeljivanje kupaca i ukoliko se potrebni inputi mogu nabaviti na tržištu, ono predstavlja najbolji mehanizam za rješenje postavljene dileme.

Ukoliko su relativne kompetencije preduzeća visoke i ukoliko te aktivnosti imaju srednji ili visok strategijski značaj, onda se kao solucija nameće varijanta da preduzeće samostalno organizuje date aktivnosti. Naime, visok nivo sposobnosti preduzeća znači, da u odnosu na konkurenciju, preduzeće pokazuje prednosti u izvršenju date aktivnosti, dok srednji ili visok stepen strategijskog značaja aktivnosti, znači da one bitno utiču na opredjeljenje kupaca i sticanje konkurentne prednosti. Logično je da preduzeće, u takvoj situaciji, iskoristi sopstvene kompetencije u cilju ostvarenja konkurentne prednosti. Ono je, dakle, sposobno da, na taj način, obezbjedi dodatnu vrijednost u sistemu vrijednosti usmjerenog ka potrošačima.

Relativni nivo kompetencija preduzeća može biti nizak, a strategijski značaj aktivnosti srednji ili visok. U tim situacijama, preduzeće bi zbog značaja koji te aktivnosti imaju za opredjeljenje kupca i nemogućnosti da sopstvenim snagama na ovom polju konkuriše, trebalo da pronađe partnera koji bi pomogao da se problem nedostajućih kompetencija prevaziđe. Naime, značaj datih aktivnosti je takav da se ne smije prepustiti tržištu, kao mehanizmu preko kojega će se obezbjediti snabdjevanje. Rizik se u tom slučaju ogleda u kvalitetu i stabilnosti snabdjevanja, a vjerovatno i u, za potrošače, neprihvatljivim troškovima/cijeni. Slična strategija se primjenjuje i ukoliko je nivo relativnih sposobnosti preduzeća i strategijskog značaja aktivnosti prosječan - srednji (kvadrat u sredini). I u tom slučaju se sugerije stvaranje partnerskog aranžmana.

U situacijama kada preduzeće ima srednji nivo sposobnosti u odnosu na konkurenta, posmatrano u odnosu na aktivnosti koje imaju visok strategijski značaj, rješenje dileme je u investiranju koje će doprinijeti unaređenju sopstvene sposobnosti, a samim tim i konkurentnosti u ovoj za preduzeće značajnoj aktivnosti.

Kao što je moguće iz dosadašnje analize zapaziti, klasične tržišne veze sa preduzećima koje učestvuju u lancu kreiranja vrijednosti, sugeriju se samo u situacijama kada je data aktivnost niskog strategijskog značaja. U svim ostalim slučajevima, odnos se treba uspostavljati kroz saradnju sa drugim preduzećima ili se preduzeće treba oslanjati na vlastite snage. U opredjeljivanju između ovih alternativnih rješenja, pomaže dobro razumjevanje nivoa kompetentnosti preduzeća i potreba i

mogućnosti njihove “dogradnje”. Ovaj model se, uz neznatne modifikacije, može primjeniti na ukupan sistem identifikacije, kreiranja i isporuke vrijednosti potrošačima.

Ukoliko kroz procjenu sopstvenih kompetencija i strategijskog značaja aktivnosti preduzeće procjeni da je partnerstvo najbolja strategija za obavljanje određene aktivnosti, potrebno je jasno postaviti ciljeve koji se kroz partnerstvo žele ostvariti, kao i domene i okvire saradnje.

Na osnovu jasno prepoznatih i definisanih ciljeva, preduzimaju se aktivnosti koje treba da dovedu do pronalaska partnera, sa kojim preduzeće, kroz partnerski odnos, može ostvariti postavljane ciljeve. Često je to kompanija sa kojom preduzeće već ima određeno iskustvo u saradnji, premda to ne mora uvijek biti slučaj, pa se samim tim i ne može prihvatiti kao pravilo..

Kada je potencijalni partner(i) poznat(i), polazeći od definisanih ciljeva koji se žele ostvariti, domena i okvira saradnje, potrebno je izvršiti izbor osnovne forme aranžmana koji će se uspostaviti. Prije nego se pokrene postupak sklapanja dogovora sa partnerom preduzeće mora imati jasno viđenje o tome koje forme partnerskih aranžmana mogu na najbolji način omogućiti da se postavljeni ciljevi, u okviru definisanog domena i okvira saradnje, ostvare.

Kada je prepoznat partner i utvrđena forma partnerskog odnosa, sa njim se upostavlja kontakt, započinju pregovori, koji, ukoliko se pozitivno završe, vode sklapanju sporazuma o saradnji, koji otvara vrata za uspostavljanje partnerskog odnosa. Međutim, za njegov razvoj nužno je da se partnerskim odnosom na odgovarajući način upravlja. Upravo je na navedenoj logici zasnovan i Čajld Folknerov model razvoja i upravljanja partnerskom saradnjom

Prikazani elementi uspostavljanja, održavanja i razvoja saradnje, mogu predstavljati osnovu za model razvoja i upravljanja saradnjom. Navedeni koraci u uspostavljanju i razvoju partnerskih odnosa, predstavljeni su kao pojedine, međusobno povezane, faze datog modela.

Model se odnosi na preduzeće koje je zainteresovano da strategiju zasniva na saradnji i stvaranju partnerskih odnosa. Polazište modela su ciljevi i interes koje preduzeće, u tom smislu, teži da ostvari. Na taj način posmatrano, uspostavljanje partnerskih odnosa može imati sledeće faze:

- Prepoznavanje interesa - cilja partnerstva
- Analiza i definisanje prihvatljivih formi partnerskog aranžmana
- Izbor partnera i konkretne forme partnerskog aranžmana
- Pregovori i uspostavljanje saradnje
- Upravljanje saradnjom

Svaka od navedenih faza se analizira u tekstu koji slijedi.

4.1. Prepoznavanje interesa - cilja partnerstva

Polazna tačka u razvoju partnerskih odnosa, kako je već rečeno, jeste da je preduzeće uočilo potrebu za saradnjom i prepoznalo cilj, odnosno sopstveni interes, koji na najbolji mogući način može zadovoljiti kroz partnerstvo. Jasna identifikacija sopstvenog interesa, kao i prepoznavanje interesa koji ima potencijalni partner, umnogome olakšavaju kako procjenu i izbor partnera, tako i postizanje konkretnog dogovora.

Kao što je već rečeno, ciljevi koje kroz saradnju preduzeće želi da ostvari, u najširem smislu mogu biti u sledećem:

- Da se prevaziđe problem nedostatka resursa i kompetencija;
- Da se prevaziđe problem neodgovarajuće veličine;
- Da se prevaziđu barijere ulaska na određeno tržište;
- Da se snize troškovi poslovanja;
- Da se dođe do novog tržišta - potrošača;

Svaki od navedenih ciljeva je, u konkretnom slučaju, potrebno detaljno razraditi, jer oni, u pravom smislu riječi, predstavljaju ishodišnu tačku uspostavljanja saradnje. Samim tim, oni opredjeljujuće utiču na forme koje mogu doprinijeti njihovom ostvarenju, izbor partnera, polje pregovora i način upravljanja aranžmanom. Pored ciljeva i interesa koje ima samo preduzeće, važno je prepoznati ciljeve i interese partnera, jer oni, takođe veoma bitno (bilo pozitivno, bilo negativno) mogu uticati na saradnju.

4.2. Analiza i definisanje prihvatljivih formi partnerskog aranžmana

Sam cilj koji preduzeće kroz partnerstvo želi da ostvari, opredjeljuje forme koje se mogu primjeniti da bi se on postigao. Višak gotovih proizvoda koje nije moguće realizovati na domaćem tržištu, preduzeće koje je neiskusno u međunarodnom poslovanju, može usmjeriti da pokuša da pronade partnera kako bi ih realizovalo kroz komplementarni izvoz, konzoracionalni izvoz ili ulaskom u mrežu, alijansu sa partnerima koji se bave proizvodnjom i distribucijom date kategorije proizvoda. Višak slobodnih kapaciteta preduzeća mogu pokušati da riješe kroz lohn poslove, ugovorenu ili montažnu proizvodnju, mrežno povezivanje ili ulazak u alijanse. U ovim slučajevima, može se razmišljati i o franšizingu.

Ukoliko je preduzeće ka saradnji orijentisano da bi se uključilo u međunarodnu razmjenu, onda se u zavisnosti od definisanog cilja saradnje može opredjeliti za neku od formi partnerskih odnosa prikazanih u narednoj tabeli:

Tabela broj 5: Izbor odgovarajuće forme saradnje u zavisnosti od postavljenog cilja

CILJ	MOGUĆA FORMA
Da se prevaziđe problem nedostatka resursa	Strategijske alijanse, zajednička ulaganja, licence, franšizing, koprodukcija, specijalizacija
Da se prevaziđe problem nedostatka kompetencija	U zavisnosti od konkretnog nedostatka - gotovo sve forme mogu pomoći u prevazilaženju nedostatka kompetencija
Da se prevaziđe problem neodgovarajuće veličine	Konzorcijumi, komplementarni izvoz, alijanse
Da se prevaziđu barijere ulaska na određeno tržište	Licence, Franšizing, ugovorna i montažna proizvodnja
Da se snize troškovi poslovanja	Koprodukcija, Specijalizacija, Strategijske alijanse (zajednički razvoj)
Da se dođe do novog tržišta - potrošača	Licenca, Franšiza, Alijanse (distribucija), komplementarni izvoz

Što je jasnije određen cilj, lakše se opredjeliti za odgovarajuću formu saradnje. Ako preduzeću nedostaju kompetencije da razvije sopstvenu tehnologiju, proizvod i marku, a to želi da postigne u što kraćem roku, radi nastupa na lokalnom tržištu, kao rješenje se nameću franšizni aranžmani, licenca, ugovorna ili montažna proizvodnja. Ukoliko se radi o kompaniji koja je zainteresovana za pružanje usluga (hoteli na primjer), rješenje se može tražiti u franšiznom odnosu. Konkretna situacija će, dakle, opredjeliti formu partnerskog odnosa.

4.3. Izbor partnera i konkretne forme partnerskog aranžmana

Izbor partnera i definisanje konkretne forme partnerskog odnosa, ne samo što su tijesno povezani, već se mogu tretirati kao paralelne faze modela. Naime, izbor partnera će, u određenim situacijama, imati uticaj na izbor konkretne forme aranžmana, dok i opredjeljenje za konkretnu formu aranžmana može uticati na izbor partnera. Ukoliko, na primjer, preduzeće ima raspoložive i "kvalitetne" kapacitete, kojima se proizvode vrijednosti koje se na tržištu traže, ali i pored toga ima ozbiljnih problema u poslovanju, ono se može opredijeliti za rješenje problema kroz ugovorno rukovođenje. Broj partnera koji mogu biti uzeti u obzir, u tom slučaju će biti ograničen, tako da partner koji bi mogao biti idealno rješenje za uspostavljanje licencnog aranžmana ili ugovorne proizvodnje neće biti uzet u obzir, jer na primjer, nije spreman da sklapa takve ugovore.

Izbor partnera sa kojim će se uspostaviti saradnja, jedna je od najvažnijih determinanti njenog budućeg kvaliteta, a samim tim i njenog razvoja. Greška u izboru partnera, čak i u situacijama kada je odabrana prava forma i uspostavljen cilju adekvatan aranžman, može dovesti do propasti i neuspjeha saradnje. Upravo zbog toga se ovom pitanju treba posvetiti posebna pažnja. Kao što je već rečeno, pretpostavka za

kvalitetno obavljanje ovog zadatka jeste da je jasno prepoznat sopstveni interes, odnosno da su sagledani razlozi zbog kojih se teži uspostavljanju saradnje i da su jasno definisani ciljevi koji se tom saradnjom žele ostvariti. Važno je, takođe, da se unaprijed spoznaju mogući interesi i ciljevi potencijalnog partnera, bez obzira da li je inicijativa za saradnju došla od strane kompanije ili od strane partnera. Na toj osnovi se mogu utvrditi očekivanja koja obje strane imaju od partnerskog aranžmana, što predstavlja još jednu osnovu za odabir partnera (kao i za eliminisanje potencijalnih partnera).

Prepoznati ciljevi i interesi, omogućavaju da se, polazeći od njih, primjene kriterijumi koje su razvili Porter i Fuller, a na osnovu kojih je moguće procjeniti da li partner odgovara preduzeću. Oni su, u formi pitanja, prikazani u tekstu koji slijedi:²⁸⁷

- Da li partner posjeduje željeni izvor konkurentske prednosti? Da bi bilo univerzalno primjenljivo, ovo pitanje je potrebno preformulisati: Da li partner može doprinijeti prevazilaženju problema radi koje se preduzeće opredjeljuje za saradnju? Ukoliko je cilj uspostavljanja saradnje, na primjer, da se nadomjesti nedostatak određenog resursa ili znanja koji ograničava(ju) konkurentsku sposobnost preduzeća, logično je da se prilikom izbora partnera, prvo provjeri da li on posjeduje nedostajući elemenat za ostvarenje konkurentske prednosti, zbog kojeg se preduzeće opredjelilo za saradnju. Ukoliko kandidat za saradnju, ne ispunjava ovaj uslov, onda se (kroz saradnju) ne može ostvariti definisani cilj i realizovati interes preduzeća. Sami tim, preduzeće nema potrebu za uspostavljanjem saradnje sa tim partnerom.
- Da li se može obezbjediti komplementarni ili izbalansirani (ujednačeni) doprinos partnera? Odgovor na ovo pitanje treba da pomogne preduzeću da procjeni da li se ono, kroz približno jednake doprinose partnerstvu, nadopunjava sa partnerom. Naime, bilo bi poželjno da partneri obezbjede približno jednake uloge u partnerstvu, koji će se međusobno dopunjavati, kao i da i jedan i drugi partner imaju približno jednake interese za saradnjom. To smanjuje opasnost od sukoba koji mogu nastati ukoliko jedan od partnera, suprotno volji drugog teži da, na osnovu značajnijeg uloga, obezbjedi dominaciju. Pored toga, približno jednaki i ujednačeni ulogi partnera, smanjuju opasnost da partneri sumnjiče jedan drugoga da za njih aranžman nema jednak značaj. Bitno različiti ulogi na startu, mogli bi predstavljati opomenu da će partneri aranžmanima pridavati različit značaj. Sličan značaj, težinu i posledice po saradnju, ima i razlika u veličini preduzeća (partnera). Naime, veća je šansa za uspjeh saradnje ukoliko su preduzeća slične veličine. Ovaj element ne predstavlja *conditio sine qua non*, ali ima određenu težinu, pogotovo ukoliko se partnerski odnos uspostavlja između dva partnera (ukoliko nijesu u pitanju mreže).
- Da li partner ima sličan ili kompatibilan pogled na strategiju internacionalizacije? Ovo pitanje ima poseban značaj u selekciji partnera, ukoliko preduzeće aranžman vidi kao način internacionalizacije poslovanja. Nekompatibilne strategije internacionalizacije, posebno u slučaju određenih preklapanja, mogle bi u kasnijim fazama dovesti do ozbiljnih problema. Ovaj

²⁸⁷ Prema: CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 87- 88

- argument ima značaja i u situacijama kada preduzeće samo razmišlja o angažovanju u međunarodnom marketingu.
- Da li postoji realna opasnost, odnosno rizik da partner, korišćenjem znanja i iskustva koje je stekao kroz saradnju, perspektivno postane konkurent? Upravo zbog otklanjanja sumnji da ozbiljna prijetnja - opasnost, na ovom planu postoji, veoma je značajno da se prepoznaju stvarne namjere i interesi potencijalnog partnera. Naime, ukoliko su, na primjer, interesi potencijalnog partnera u kratkoročnom savladavanju određenog problema (da kroz saradnju u kraćem periodu smanji konkurenciju na primjer ili da stekne određena znanja i iskustva koja će kasnije iskoristiti u konkurentskoj borbi), onda se može uzeti u obzir da će on predstavljati buduću konkurentsku prijetnju. Ukoliko je ta mogućnost realna, onda izbor takvog partnera ne predstavlja dobro rješenje. Posebno ukoliko bi mu partnerstvo omogućilo da dođe do novih inoformacija i znanja, koje na drugi način ne bi mogao steći.
 - Da li uspostavljanje saradnje sa partnerom može voditi smanjenju snage i slabljenju tržišne pozicije ostalih konkurenata? Ukoliko saradnja sa partnerom može dovesti do toga da se bitno oslabe pozicije ostalih konkurenata, onda taj partner (pod uslovom da su i drugi uslovi zadovoljeni) može predstavljati dobar izbor.
 - Da postoji visok stepen kompatibilnosti organizacija? Pod kompatibilnošću kompanija se, u tom smislu, podrazumjeva kako kompatibilnost u pogledu strategije, tako i kompatibilnost u pogledu strukture. Ona, dakle, ne obuhvata samo blizak pristup u definisanju strategije, već i određeni stepen saglasnosti organizacionih kultura. Ovo ne znači da mora postojati istovjetnost organizacione klime i kulture u organizacijama partnera, već da one ne bi smjele biti udaljene ili suprotstavljene jedna drugoj. To što je ovaj faktor (pitanje) dat posljednji, ne znači da je manje važan. Naprotiv. Svaki od navedenih faktora ima određenu težinu i praktično je potrebno da svi budu tretirani na odgovarajući način, i da pokažu da potencijalni partner zavrijeđuje da se sa njim pokrenu pregovori.

Polazeći od prikazanih kriterijuma za izbor partnera, može se izvesti zaključak da bi idealan potencijalni partner bio onaj:

- Koji posjeduje željeni, a nedostajući izvor konkurentske prednosti;
- Čiji su doprinosi ujednačeni-izbalansirani sa doprinosima preduzeća, po mogućnosti komplementarni, te da su preduzeća slične veličine;
- Koji ima sličan pogled na strategiju internacionalizacije;
- Ukoliko je nizak stepen opasnosti da partner postane konkurent;
- Kada saradnja sa datim partnerom vodi slabljenju konkurentske pozicije ostalih konkurenata;
- Kada postoji visok stepen kompatibilnosti organizacija.

Pored navedenih kriterijuma, prilikom izbora partnera potrebno je poveliti računa i o još jednom elementu, koji ima poseban značaj za kvalitet, ali i trajnost buduće saradnje. Naime, veoma je značajno da postoji izražena uzajamna potreba za saradnjom između kompanija. Poželjno je da oba partnera osjećaju jednaku potrebu za saradnjom

sa onim drugim.²⁸⁸ U protivnom se može desiti da jedan od partnera pridaje manji značaj saradnji od drugog. To, samo po sebi, otvara prostor za čitav niz problema. Oni se mogu kretati od potpune nezainteresovanosti, do pokušaja “zloupotrebe” sopstvenog položaja, u vidu težnje za dominacijom u odnosima ili kao kratkoročno iskorišćavanje partnerskog odnosa za zadovoljenje sopstvenih ciljeva.

Za procjenu, odnosno izbor partnera, može se koristiti i (ranije prikazana) Čajld-Folknerova matrica (kompetencije preduzeća/strategijski značaj aktivnosti). Iako je njena primarna uloga da olakša donošenje odluke o tome koje će se aktivnosti obavljati u preduzeću, koje će se odvijati kroz saradnju sa drugima, a koje će biti prepuštene tržištu, ona može poslužiti i za procjenu, odnosno selekciju i izbor partnera. Korišćenje matrice u tu svrhu, pretpostavlja da se paralelno analiziraju - uporede - matrica datog preduzeća i matrica potencijalnog partnera. Visok stepen vjerovatnoće da će dati partner predstavljati dobar izbor za preduzeće postoji ukoliko su istovremeno ispunjena dva uslova:

- I. Da posmatrano po aktivnostima postoji kompatibilnost između matrica preduzeća i potencijalnog partnera, tako da matrica potencijalnog partnera pokazuje da je on “jak” u izvođenju onih aktivnosti, koje su matricom datog preduzeća opredjeljene za saradnju i
- II. Da matrica partnera pokazuje da je on zainteresovan za saradnju u oblastima u kojima dato preduzeće pokazuje srednje ili visoke nivoe kompetencija.

Preduzeće će, u tom slučaju, na izabranu organizaciju prenijeti one aktivnosti u kojima je partner uspješniji, a nastaviće da obavlja (u uspostavljenom partnerstvu) one aktivnosti u kojima ima konkurentsku prednost.

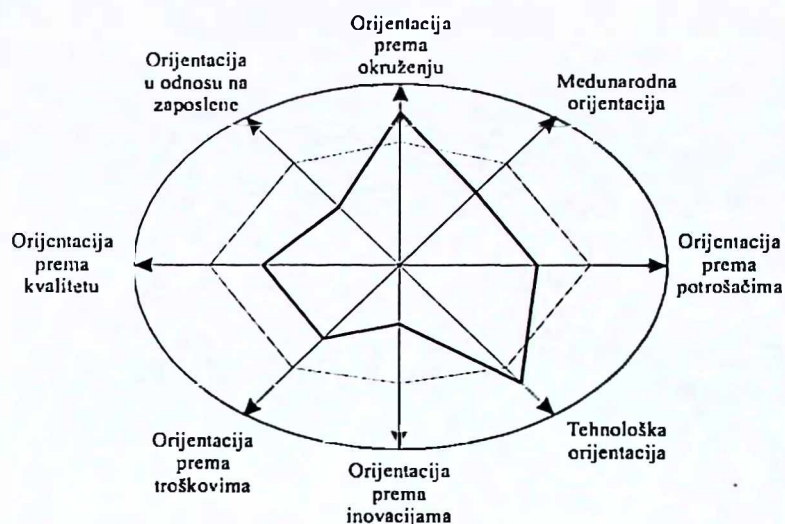
Za saradnju je, kao što je već rečeno, potreban određen stepen strategijske kompatibilnosti preduzeća. Strategijska kompatibilnost, predstavlja preduslov da bi se realizacijom partnerske strategije ostvarila konkurentska prednost. Usaglašenost proističe kako iz međusobnog dopunjavanja partnera u lancu vrijednosti, tako i iz “usaglašenosti” dugoročnih ciljeva preduzeća partnera. Ukoliko postoji mogućnost ostvarenja sinergije onda saradnja, uspostavljena između kompanija, može voditi unapređenju konkurentske pozicije. Što se ciljeva tiče, nužno je da između dugoročnih ciljeva organizacija koje čine partnerstvo ne postoji konflikt.²⁸⁹ Naime, ciljevi ne moraju biti identični, već je potrebno da oni međusobno nijesu suprotstavljani. Ukoliko je kompanija potencijalni partner uspješno “prošla” test gore navedenih kriterijuma, onda postoji relativno visok stepen kompatibilnosti preduzeća sa potencijalnim partnerom i on može predstavljati dobar izbor.

Napominjemo da kulturna bliskost organizacija, značajno utiče na perspektive i kvalitet saradnje, pa samim tim, treba biti uzeta u obzir. Ovo napominjemo zbog toga što se razlike u kulturi često “zaboravljaju” prilikom uspostavljanja partnerskih odnosa. Ukoliko postoji razlika u organizacionim kulturama, ona mora biti uočena i prepoznata. Pri tome, postojanje razlika u kulturama ne znači da se saradnja ne može uspostaviti,

²⁸⁸ CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 88

²⁸⁹ Spekman & Sawhney, prema CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str.. 94

već da je, onda kada nije moguće postići apsolutna “poklapanja” kulture organizacija, potrebno izvršiti njihovo uzajamno prilagođavanje. To naravno, nije moguće ukoliko ne postoji svijest o razlikama u kulturi i svijest da bi velika greška bila sagedavati i upoređivati kulture u vrijednosnim kategorijama. Rezultat takvog pristupa bi bio neizbježan konflikt sa negativnim posledicama po kvalitet aranžmana. Prilikom procjene sličnosti kulutra između organizacija može se koristiti model mreže, koji su predložili Brondel i Pritzl (prikazana na narednoj slici).



Slika broj 12: Kulturni profil²⁹⁰

Kao što se može zapaziti, prikazani model uključuje sve glavne elemente orijentacije kompanije, na osnovu kojih je moguće sagledati njen kulturni profil kao:

- Orijehtaciju ka potrošačima,
- Tehnološku orijentaciju,
- Orijehtaciju ka inovacijama
- Orijehtaciju-odnos prema troškovima
- Odnos-orijentaciju prema kvalitetu
- Odnos prema zaposlenima
- Odnos prema okruženju
- Međunarodnu orijentaciju

Grafički je moguće, na odgovarajućim osama, unijeti pozicije koje imaju kompanije potencijalni partneri. Veći stepen podudarnosti linija, kojima se iskazuju orijentacije pojedinih kompanija, pokazuje i veći stepen sličnosti među njima. Razlike koje se, kroz nepodudarnost linija, mogu uočiti, predstavljaju polja smanjene sličnosti, odnosno polja razlika. O njima na vrijeme treba povesti računa. Ponavljamo da nekompatibilnost kulutra, rijetko utiče na odbijanje određenog partnera. Naime, ukoliko se razlike prepoznaju i o njima na sistematičan način povede računa, može se bitno umanjiti, a u određenim slučajevim i potpuno eliminisati, opasnost da one postanu izvor problema.

²⁹⁰ Prema: CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 98

Izbor konkretne forme partnerskog aranžmana, kao što je rečeno teče praktično paralelno sa izborom partnera. Konkretna forma koja će se koristiti, dominantno je opredjeljena ciljevima partnerstva. Međutim, u određenim slučajevima mora se uzeti u obzir i činjenica da pojedini partneri neće biti zainteresovani za određeni vid saradnje, dok će drugi upravo na nekom obliku saradnje insistirati. Kada su na osnovu ciljeva i osobina partnera izdvojeni mogući oblici uspostavljanja partnerskih odnosa, onda se, za svaki konkretan slučaj, kroz poređenje njihovih prednosti i nedostataka, vrši konačan izbor. Logično je da izabrani oblik saradnje treba da bude kompatibilan sa datom situacijom, odnosno ciljevima saradnje i karakteristikama partnera.

4.4. Pregovori i uspostavljanje saradnje

Kada su utvrđeni ciljevi i interesi koje organizacija ima u uspostavljanju partnerskog odnosa, identifikovan partner i izabrana konkretna forma partnerskog odnosa, potrebno je sa potencijalnim partnerom dogovoriti uslove saradnje. Da bi se to postiglo, pored uspostavljanja kontakta i komunikacije sa partnerom, potrebno je pokrenuti pregovore. Cilj pregovora je da se dođe do, za obje strane, prihvatljivih uslova. Jedan od sastavnih dijelova dogovora predstavlja i procjena vrijednosti doprinosa partnera zajedničkom projektu.

Ukoliko je u prethodnim fazama razvoja partnerskih aranžmana izvršena analiza strategijske kompatibilnosti (uključujući i organizacionu kulturu), kroz pregovore je potrebno postići saglasnost, prije svega oko:²⁹¹

1. Identifikacije sadržaja i svrhe zajedničkog projekta,
2. Identifikaciju nivoa i prirode doprinosa koji se očekuju od svakog partnera,
3. Strukture aranžmana i mehanizma donošenja odluka,
4. Procedure završetka saradnje ukoliko neki od partnera želi da je prekine.

Za svako od navedenih pitanja potrebno je prije uspostavljanja saradnje postići nedvosmisleno saglasnost. Naime, obje strane moraju biti jasno upoznate i na identičan način shvatiti sadržaj i svrhu zajedničkog djelovanja. Ovo je nužan preduslov da bi se od zajedničkog poduhvata mogli očekivati pozitivni rezultati. Da bi se izbjegla mogućnost da usled nerazumjevanja dođe do nesporazuma i mogućih konflikata, potrebno je, unaprijed, jasno i nedvosmisleno utvrditi što se očekuje od svakog partnera. Nerealno visoko postavljena očekivanja od partnera, a koja nijesu bila nedvosmisleno precizirana i obostrano prihvaćena, često predstavljaju uzrok nezadovoljstva jednog partnera i mogu dovesti do ozbiljnih problema u saradnji. Teško je očekivati normalno funkcionisanje partnerskog odnosa, ukoliko nije precizirana njegova struktura i mehanizam donošenja odluka. Njih je potrebno unaprijed jasno definisati i “prenijeti na papir”. Na taj način se nedvosmisleno uspostavlja procedura u funkcionisanju alijanse koja će se poštovati i time bitno umanjiti mogućnosti nastanka problema. Ovo se pokazuje posebno važnim ukoliko u funkcionisanju partnerstava, ipak dođe do

²⁹¹ Prilagođeno prema: CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 144-145

određenih nesporazuma. Postojanje precizno definisane strukture aranžmana i mehanizma donošenja odluka, pomaže da se eventualni problemi lako, brzo i principijelno riješe, te da se partnerski aranžman održi. Iako namjere formiranja partnerskih aranžmana mogu biti vezane za duži vremenski period i iako partneri prilikom formiranja ne žele da razmišljaju o tome da poslovnom odnosu može doći kraj, prilikom pregovora o uspostavljanju saradnje ne smije se smetnuti sa uma niti mogućnost da neka od strana (ili obje) može odlučiti da aranžman prekine. Pored toga eventualna promjena okolnosti, može uticati da obje strane požele prekid saradnje. Zbog tih situacija, potrebno je unaprijed odrediti proceduru koja će se primjenjivati kada neka ili obje strane odluče da prekinu saradnju. Što se preciznije definiše dati mehanizam, manji problemi mogu nastati ukoliko se stvore uslovi za njegovu primjenu.

U pregovorima o uslovima uspostavljanja saradnje potrebno je težiti da se postigne rezultat u kojoj su obje strane na dobitku. Sporazum se ne smije postići na štetu druge strane, jer to može ugroziti njen interes, a samim tim i budućnost aranžmana. To se najbolje može postići ako se u prvi plan postave zajednički interesi i oni postanu ideja vodilja za postizanje sporazuma.

Postupak u kojem se prvo utvrđuje zajednički interes, i iz njega izveden zajednički cilj, a onda se razvija proces kojim će se on ostvariti, Lewicki i Litterer su nazvali interaktivno pregovaranje (pogađanje).²⁹² Da bi se pregovorima moglo pristupiti u navedenom duhu, pored približno jednake zainteresovanosti partnera za projekat, odnosno visoke važnosti koje on ima za njih, neophodno je da među partnerima postoji visok stepen povjerenja.

Jedan od pristupa koji pregovaračkom procesu povećava šanse za pozitivan ishod, a koji bi se u velikoj mjeri mogao primjeniti i u našim uslovima, utvrdili su Fisher i Ury.²⁹³ On obuhvata slijedeće faze:

1. Prikupljanje informacija - Potrebno se pripremiti za pregovarački proces. Kao što je ranije rečeno prepoznavanje interesa i cilja potencijalnog partnera je veoma značajno. Takođe, potrebno je, prije započinjanja pregovora, jasno utvrditi što se projektom želi postići. Informacije o potencijalno partneru, počev od onih vezanih za njegovu tržišnu poziciju, pa do informacija vezanih za finansijsku snagu, menadžerski stil, ponašanje u ranijim partnerskim odnosima su veoma značajne. Ove podatke je potrebno uporediti sa sopstvenom pozicijom da bi se prije ulaska u pregovore znalo koliki je prostor za uspostavljanje sporazuma, odnosno da li on uopšte postoji.
2. Identifikovati koliki je intenzitet potrebe partnera za uspostavljanjem saradnje. Kao što je rečeno, sličan nivo potrebe za uspostavljanjem odnosa povećava šansu za uspjeh poslovne saradnje. Ukoliko jednoj firmi saradnja znači isto koliko i drugoj, onda je logično pretpostaviti da će se obje kompanije truditi da razviju i unaprijede međusobne odnose. Prva dva koraka analize treba da

²⁹² Prema: CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 147

²⁹³ Prema: CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 150-151



omoguće da se u potpunosti procjeni prostor za pregovaranje i postizanje dogovora.

3. Na osnovu prethodna dva koraka potrebno je identifikovati predmet pregovora. Predmet pregovora - ili jednostavnije rečeno uspostavljanje saradnje u cilju ostvarenja postavljenih zadataka obuhvata čitav niz pojedinačnih pitanja. Preporučuje se da organizacija unaprijed utvrdi koja je to pozicija u koju bi kompanija došla, ukoliko se po određenom pitanju ne postigne dogovor. Drugim riječima, sagledava se koliko je određeno pitanje "vrijedno" za organizaciju i da li se po tom pitanju može napraviti kompromis. Jasno definisani ciljevi i strategijska namjera koja se partnerskim aranžmanom želi postići, u tom smislu, mogu biti od pomoći.
4. U narednoj fazi se treba doći do predloga saradnje. Teorija igara sugerise da je uvijek u povoljnijoj poziciji onaj koji bira. To potvrđuju i Fisher i Ury, tako da se sugerise da se proces isticanja predloga prepusti drugoj strani. Nakon toga je bolje da se na inicijalni predlog ne reaguje kontrapredlozima, već da se oko pitanja koja zahtijevaju usaglašavanje povede rasprava. U osnovi se radi o postizanju dogovora sa partnerom sa kojim se mora uspostaviti i razvijati povjerenje. Ukoliko se on već u prvim koracima počne dovoditi u pitanje, perspektive partnerstva su loše.
5. U toku pregovora potrebno je pokazati i podržavati fleksibilnost i biti spreman na ustupke. Step en tolerancije, popustljivosti i fleksibilnosti u ovim pregovorima mora biti veći nego što je to uobičajeno. Pri tome takvo ponašanje trebaju da pokažu obje strane.
6. U poslednjoj fazi dogovor je konačno postignut. Njega je na nedvosmisleno jasan način, koji u potpunosti odražava suštinu dogovora, potrebno prenijeti na papir.

Jedno od ključnih pitanja pregovora je pitanje procjene doprinosa pojedinih partnera. Obzirom da su oni različiti i zavisni od vrste i karaktera sporazuma koji se postiže, teško je napraviti opšti model koji bi pomogao rješenju ovog problema nezavisno od situacije. Upravo zbog toga se sugerise da se u sličnom duhu, polazeći od karakteristika aranžmana, koristeći ekonomsku logiku i principe (i zdravi razum) postigne odgovarajuće rješenje. Sugerise se da se kad god je to moguće upotrijebe, makar kao polazna osnova, nedvosmisleno poznate tržišne veličine. U tom smislu moraju se uzeti u obzir sledeći oblici imovine, odnosno uloga preduzeća, prilikom procjene doprinosa preduzeća partnerskom aranžmanu²⁹⁴:

1. Fiksna imovina - polazi se od njene tržišne vrijednosti, koliko je jedinstvena, specifična, da li je jednostavno doći do nje, kolika je vrijednost opreme koja bi je mogla zamjeniti i sl.
2. Obrtni kapital - ukoliko je realno prikazan uzima se njegova nominalna vrijednost,
3. Ekspertiza - procjena ovog oblika imovine je komplikovana, pa se zbog toga često, neopravdano, pokušava izbjeći njeno utvrđivanje. Mjera u kojoj će

²⁹⁴ CHILD J. FAULKNER D.: Isto, 1998, str. 159

ekspertiza biti uzeta u obzir zavisi i od toga koliko je za drugog partnera značajno posjedovanje ekspertize, odnosno specifičnih znanja,

4. Mreža kontakata - slično prethodnom dosta se teško procjenjuje i često izostavlja. Kriterijum je i u ovom slučaju sličan prethodnom - koliko je za partnera značajno to što drugi partner posjeduje. Ukoliko jeste, onda će to i biti spreman da vrednuje,
5. Robne marke - takođe predstavljaju oblik nedodirljive vrijednosti. U ovom slučaju se primjenjuju metodi cash flow analize ili neto sadašnje vrijednosti marke kroz njeno poređenje sa proizvodima bez marke,
6. Transfer tehnologije - može se početi od vrijednosti kapitala, budućih očekivanih prinosa nastalih korišćenjem date tehnologije.

Slično ostalim elementima dogovora i procjena vrijednosti, koje predstavljaju doprinos partnera zajedničkom projektu, mora biti uzeta u obzir. Ukoliko partner predstavlja jednog od učesnika u lancu vrijednosti, vrijednost njegovog inputa se najčešće zajednički utvrđuje, pri čemu su polazište realni troškovi kombinovani sa očekivanim profitom i tržišnom cijenom sličnih proizvoda.

4.5. Upravljanje partnerstvom

Kada se postigne dogovor i stvore uslovi da partnerski aranžman počne da živi, postavlja se pitanje upravljanja partnerstvom. Ono je direktno povezano i zavisno od forme, odnosno oblika partnerstva. Naime, različite forme partnerstva zahtijevaju različit pristup njihovom upravljanju.

Jedan broj partnerskih aranžmana podrazumjevaju formiranje posebne organizacione cjeline koja ima status samostalnog preduzeća. U takvim situacijama, kada se formira zajedničko preduzeće (joint venture), pitanje upravljanja se rješava tako što se formira odbor koji imenuje i usmjerava i nadzire rad izabranog menadžmenta. Menadžment unutar preduzeća se ne razlikuje u poređenju sa bilo kojim drugim preduzećem slične misije i veličine, jer se primjenjuju isti principi i pristupi.

Ukoliko je partnerski odnos između dva entiteta, regulisan i preciziran ugovorom, koji ne predviđa ukrštanje upravljačkih nadležnosti i u kojem su specificirana prava i obaveze svake strane, onda se upravljanje partnerskim aranžmanom svodi na praćenje ispunjenja preuzetih obaveza, što podrazumjeva razmjenu informacija i povremene sastanke radi unapređenja saradnje. Primjeri saradnje između dobavljača i proizvođača ili pak dobavljača i velikih maloprodajnih sistema (Wall-Mart) to najbolje ilustruju. Kada je aranžman dogovoren, ono što svaka strana treba da radi, jeste da poštuje preuzete obaveze.

Međutim, u poslovnom životu organizacija, česte su situacije, koje se znatno razlikuju od prethodno navedenih. Naime, pojedini partnerski aranžmani pretpostavljaju čitav niz zajedničkih aktivnosti, koje, između ostalog, zahtijevaju da menadžeri jedne

firme imaju ovlašćenja i upravljaju zaposlenima u drugoj firmi. Takvi partnerski aranžmani, koji uključuju zajedničke aktivnosti, ali ne podrazumjevaju uspostavljanje posebne organizacione cjeline (preduzeća), zahtjevaju nešto drugačiji pristup menadžmentu.

Problemi u upravljanju partnerskim aranžmanom, često se javljaju u situacijama kada partnerstvo, koje nije ustanovljeno kao posebna i nezavisna organizaciona cjelina, podrazumjeva uključivanje zaposlenih iz dva ili više preduzeća. Problemi, po pravilu, u takvim situacijama nastaju kao posledica podjeljenih nadležnosti i odgovornosti. Naime, zaposleni iz jedne organizacije, funkcionišući u okviru uspostavljene partnerske saradnje, "prelaze u nadležnost" menadžera iz druge organizacije. Pri tome im oni, u ovom slučaju, formalno nijesu nadređeni i nemaju često potrebni službeni autoritet. Pored toga, problemi mogu proizilaziti i iz različitih očekivanja i zahtjeva koje organizacije (partneri) nameću njihovim zaposlenima i koje se kasnije prenose na njihovo ponašanje i aktivnosti, a što posebno dolazi do izražaja prilikom njihovih kontakata ("mješanja"). Osnovna pretpostavka za razrješenje navedenih problema jeste jasan, precizan i obostrano koristan dogovor o uspostavljanju saradnje. Ukoliko je postignut takav dogovor, onda su precizirane uloge, obaveze i prava svakog od partnera, uključujući i ono što se očekuje, kako od pojedinačnog partnera, tako i od aranžmana u cjelini. Iz tako postignutog sporazuma jasno proizilaze ciljevi i strategijska opredjeljenja partnerstva koji postaju linije vodilje za upravljanje partnerskim odnosom. U zavisnosti od organizacione forme njime će se upravljati na identičan način sličan onom u samostalnom preduzeću (u slučaju joint venture) ili pak po sistemu projektnog menadžmenta (ukoliko je na primjer u pitanju konzorcijum ili neki sličan oblik partnerstskog odnosa). U oba slučaja menadžment mora pokazati visok stepen razumjevanja prije svega u odnosu na razlike koje postoje između firme kojoj sam pripada i firmi sa čijim zaposlenima saraduje. Povjerenje među partnerima, njihova priveženost zajedničkom poslu, fleksibilnost i spremnost na sporazumno rješavanje problema, doprinose kako kvalitetu veze, tako i performansama partnerstva.

Pored navedenog, za uspješno funkcionisanje i upravljanje partnerskim odnosom sugerije se:²⁹⁵

- Da preduzeća uspostave jasan mehanizam za rješavanje eventualnih nesporazuma
- Da za menadžera zajedničkog preduzeća bude postavljeno lice sa nesumnjivim autoritetom
- Da se mehanizam za prestanak partnerstva i izlazak jednog od partnera unaprijed dogovori i
- Da se uspostave sistemi za distribuciju potrebnih informacija.

Navedeni elementi se uzimaju u obzir već u pregovorima sa potencijalnim partnerom, a njihov pravi značaj i smisao, u svom punom svjetlu, se prikazuje u toku funkcionisanja aranžmana.

²⁹⁵ Prema: CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 176

U okviru organizacija koje su usmjerene na uspostavljanje partnerskih odnosa, potrebno je uspostaviti sistem upravljanja partnerskim odnosima koje organizacija ima sa partnerima iz okruženja. Ukoliko postoji veći broj partnerskih aranžmana koje je potrebno koordinirati, mjesto menadžera koji bi bio zadužen za partnerske aranžmane predstavlja preduslov kvalitetne saradnje i sprovođenja partnerske strategije. U slučaju manjeg broja aranžmana to može biti isti menadžer koji je zadužen za upravljanje partnerstvom, ali je u svakom slučaju za razvoj i unapređenje partnerskih odnosa neophodna osoba koja će biti ne samo njihov promoter, već i katalizator i usmjerivač.

5. Partnerski aranžmani u zemljama u tranziciji

Brojne su i različite definicije pojma tranzicija. Za potrebe ovog rada, kao zemlje u tranziciji i postrazicionom periodu, uzimamo u obzir zemlje nastale raspadom bivšeg Sovjetskog saveza, socijalističke zemlje istočne, centralne i jugoistočne Evrope i zemlje nastale raspadom bivše SFRJ. Iako među njima postoje značajne razlike, kako u pogledu njihove ekonomske istorije u doba socijalizma (kao i prije njega) tako i u pogledu preduzetih reformskih koraka, na ovom mjestu ćemo ih posmatrati kao cjelinu. Naime, određene zajedničke karakteristike procesa kroz koji prolaze omogućava takav pristup. Tu, prije svega, imamo u vidu sledeće karakteristike:

1. Sve ove zemlje karakterisala je dominacija državne ili društvene svojina nad sredstvima za proizvodnju. Privatna svojina i inicijativa su bili potpuno marginalizovani.
2. Njihova zajednička karakteristika je i u značajnom (u nekim slučajevima i potpunom) odsustvu djelovanja tržišnih zakonitosti. Tržište je kod svih njih bilo potisnuto u drugi plan.
3. Izražena uloga države u privrednom životu, bilo kroz postojanje centralno-planskih organa, koji su usmjeravali ukupna privredna kretanja, bilo kroz različite forme netržišnih mjera podrške pojedinim preduzećima, po pravilu je davala pogrešne signale privrednim subjektima.
4. Gotovo svaku od navedenih država je karakterisao autokratski jednopartijski sistem, zasnovan na dominaciji jedne (komunističke) partije.
5. Sistem razmjene sa inostranstvom je takođe, u većoj ili manjoj mjeri, bio kontrolisan, kako kroz razne vrste barijera, tako i kroz postojanje preduzeća koja su imala ekskluzivno pravo da obavljaju spoljnotrgovinske poslove.

Nakon političkih promjena, čiji je početak simbolizovao pad Berlinskog zida, na red su došle i promjene u ekonomskoj sferi. Za značajan broj ovih zemalja one su bile veoma bolne. Naime, raspad starog sistema značajan broj preduzeća iz ovih zemalja doveo je u stanje vakuma. Bilo zbog toga što se realizacija u prethodnom periodu dominatno odvijala preko nadležnog državnog organa, tako da preduzeća nijesu znala kome su namjenjeni njihovi proizvodi, bilo zbog toga što su izgubili tradicionalna tržišta unutar i izvan sopstvenih granica (raspadom zemalja ili slabljenjem političkih veza) ili zbog toga što su izgubili izvor finansijske podrške, značajan broj preduzeća se našao u ozbiljnim problemima. Realizacija, a samim tim i prihodi su opadali. Firme su sve teže uspjevale da prihodima pokriju čak i varijabilne troškove. A o investicijama se u potpunosti prestalo razmišljati.

U takvoj situaciji, bilo je potrebno pokrenuti procese privatizacije i ekonomskih reformi, koje ne ostavljaju mogućnost, niti prostor, da se problemi "riješavaju" njegovim sakrivanjem. Naprotiv. Reforme, po pravilu dovode do toga da svi skrivani problemi izađu na vidjelo. I upravo se to i desilo. Odsustvo tržišne orijentacije, neracionalna politika zapošljavanja, tehnološka zastarelost, nedovoljna motivisanost i

drugi (slični) faktori, vodili su niskoj produktivnosti i neefikasnosti, koje ozbiljno prijete budućnosti značajnog broja kolektiva. Pogotovo je to tačno u situacijama kada nijesu postojale i ne postoje unutrašnje rezerve koje bi mogle biti aktivirane.

Sa druge strane, reforme su dovele i do otvaranja ovih tržišta. U većini slučajeva to su tržišta koja su u ranijem periodu bila "gladna" za značajnim dijelom proizvoda široke potrošnje, koji su se prodavali u Zapadnoj Evropi ili SAD-u. Potencijal tržišta ovih zemalja, koja su uz to bila "nezauzeta" predstavljao je priliku koju su brojne kompanije željele što prije da iskoriste. Iako su novi uslovi, otvorili mogućnost da "zapadne" kompanije samostalno nastupe na tržištu ovih zemalja, ubjedljiva većina kompanija se opredijelila za partnerske forme nastupa u kojima zajednička ulaganja sa stranim partnerom zauzimaju posebno značajno mjesto.²⁹⁶ Istraživanja koja je sproveo Shama²⁹⁷ potvrđuju ovakav zaključak. Naime, ona pokazuju da je preko 50% zapadnih preduzeća prilikom nastupa na tržištima bivšeg istočnog bloka koristilo zajednička ulaganja. Određene razlike postoje između (1) Rusije i zemalja bivšeg Sovjetskog Saveza, na čijim tržištima 52% zapadnih kompanija, nastupa korišćenjem zajedničkih ulaganja, dok se prilikom ulaska na tržišta (2) bivših socijalističkih zemalja Centralne Evrope, za ovaj oblik internacionalizacije poslovanja opredjeljuje nešto veći broj preduzeća (59%). Ostale zapadne kompanije koje su nastupile na tržištima nastalim raspadom SSSR-a opredjeljivale su se u 37% slučajeva za izvozni aranžman (direktan ili posredstvom distributera), dok je 9% njih odabralo licencu kao oblik nastupa na novom tržištu. U nastupu na tržištima bivših socijalističkih zemalja Centralne Evrope, 28% zapadnih firmi se opredjeljivalo za izvozne aranžmane, dok se 11% opredjelilo da na osnovu licencnog ugovora uspostavi partnerski odnos sa lokalnim firmama i na taj način nastupi na ovom tržištu. Važno je napomenuti da su zapadne kompanije prilikom nastupa na oba analizirana tržišta, veoma rijetko koristile direktna ulaganja u preduzeća koja bi bila u potpunosti u njihovom vlasništvu. Takvih je slučajeva, prema ovom istraživanju, bilo svega oko 2%. Iz ovog se jasno može zaključiti (a to pokazuju i druga istraživanja) da u nastupu na tržištima zemalja u tranziciji, zapadne kompanije dominantno primjenjuju neku od kooperativnih formi.

Može se postaviti pitanje što je razlog preferiranju partnerskih aranžmana prilikom nastupa na tržištu zemalja u tranziciji. Razlozi se mogu tražiti u nestabilnosti i neizvjesnosti koja je posledica kako naslijeđa prošlosti, tako i situacije koju karakterišu nedovoljno razvijene institucije nužne za funkcionisanje tržišnog načina privređivanja. Child identifikuje sledeće faktore koji poslovanje u ovim zemljama čini kompleksnim i koje značajan broj preduzeća upravo usmjerava na uspostavljanje partnerskih aranžmana²⁹⁸:

²⁹⁶ CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 260

²⁹⁷ SHAMA A.: "Entry Strategies of US Firms to the Newly Independent States, Baltic States and Eastern European countries"; *California management review*; 1995, 37, 3, str 90-108 i "Cracking the Former Soviet Block Markets: An Empirical Study"; *International Journal of Management*; 1996, 13,2; str 184-192

On je kroz istraživanja posebno posmatrao i pratio na jednoj strani zemlje bivšeg SSSR-a (uključujući Rusiju) i na drugoj strani ostale bivše socijalističke zemlje Centralne Evrope.

²⁹⁸ prilagođeno prema: CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 261

1. Postojanje mješavine tradicionalnih i savremenih institucija i birokratskog i tržišnog pristupa poslovanju. Nove institucije još nijesu dovoljno zaživjele, a stare se (iako nekada bez zakonske osnove) i dalje uvažavaju. Za stranu firmu to kreira čitav niz problema, jer se suočava sa, za nju, nepoznatim ambijentom.
2. Veći broj instanci (organa vlasti, organizacija, institucija, normi i pravila) sa kojima se treba suočavati. Nije rijedak slučaj kada riješenje, u suštini veoma jednostavnog problema zahtjeva uključivanje velikog broja organa koji moraju dati pozitivno mišljenje. Gubitak vremena je u takvim situacijama očekivan, ali je on manje značajan, u odnosu na neizvjesnost da li će se problem riješiti.
3. Često ne postoji odgovarajući, jasno uspostavljeni i funkcionirajući pravni okvir, što dovodi do različite interpretacija zakonske regulative, koja ostavlja prostor za subjektivno tumačenje.
4. Vlade ovih zemalja, najčešće ni same ne mogu da pronađu pravi odgovor na pitanje, kako i da li da različitim spoljnotrgovinskim mjerama (carinama, privlačenjem stranih investicija) domaćim preduzećima obezbijede povlašćen status.
5. Privatne veze i poznanstva u ovim zemljama imaju velik značaj za obavljanje poslovnih transakcija.
6. Velika je zastupljenost korupcije.
7. Postoje problemi u pogledu infrastrukture.

Sve ovo, uključujući i rapidne promjene, čine okruženje kompleksnim, sa znatnom dozom rizika koju nosi samostalan nastup preduzeća. Upravo zbog toga, značajan broj firmi se opredjeljuje za pronalaženje lokalnog partnera koji će omogućiti ublažavanje ili prevazilaženje ovog problema. Naime, lokalni partner je "naučio" da posluje u datom okruženju i ako ima dovoljno jak interes učiniće da se aktivnosti zajedničkog poduhvata, na optimalan način uklope u postojeće okruženje.

Iako istraživanja prakse nastupa na tržištima tranzicionih zemalja pokazuju ubjedljivu dominaciju različitih formi partnerskih odnosa, to ne znači da proces njihovog formiranja i ravoja nije u sebi skrivao čitav niz nepoznanica i problema. Čini se da sledeći razlozi opredjeljuju ovakav zaključak:

1. Partnerstvo sa preduzećima iz drugih zemalja, po pravilu, podrazumjeva određene razlike u kulturi koje se demonstriraju u različitim obrascima ponašanja ljudi u svakodnevnom životu, prilikom kupovine ili rada u preduzeću. Kompanije iz razvijenih zemalja se (zbog toga) trebaju prilagođavati, kako kulturi tržišta i potrošača zemalja u tranziciji na kojima nastupaju, tako i organizacionoj kulturi kompanija sa kojima uspostavljaju partnerski odnos. Nešto veći nivo prilagođavanja prilikom sklapanja partnerstva sa preduzećem iz druge zemlje je potreban u odnosu na saradnju sa firmom koja pripada istom kulturnom krugu.
2. Ciljevi partnera, odnosno njihova očekivanja od uspostavljenog partnerskog odnosa se razlikuju, u zavisnosti od zemlje porijekla kompanije. Ukoliko je preduzeće iz razvijene zemlje njegovi ciljevi će biti drugačiji od ciljeva preduzeća iz zemlje u tranziciji. Obzirom na značaj ovog pitanja, posvećujemo mu posebnu pažnju.

Ciljevi partnera iz razvijene zemlje za sklapanje aranžmana sa partnerom iz zemlje u tranziciji mogu se svrstati u dvije grupe:

1. Ciljevi vezani za prodajno tržište - Preduzeća uočavaju da rani ulazak na "novo" tržište i uspješno pozicioniranje na njemu, otvaraju mogućnosti za ostvarivanje iznadprosječnih profita. Ulazak u ranim fazama tranzicije, podrazumjeva visok nivo kompleksnosti okruženja i izraženu dinamiku promjena u njemu. Kada se tome doda visok stepen percipiranog rizika, logika pronalaska lokalnog partnera, koji će svojim znanjem i vezama pomoći da se obezbjedi brža i manje rizična penetracija, nameće se sama od sebe. Uz to, partnerski odnos smanjuje i nivo potrebnih ulaganja, što, takođe, ide u prilog ovoj formi poslovanja,
2. U drugu grupu možemo svrstati razloge vezane za nabavno ili tržište inputa. Naime, preduzeća iz razvijenih zemalja, problem nedostatka inputa (specifičnih ruda, poljoprivrednih proizvoda ili drugih prirodnih dobara) na domaćem tržištu mogu nadomjestiti kroz inpute koje će obezbjediti u drugim zemljama. Međutim, kapaciteti u tim zemljama su često nedovoljni, a i iskorišćavanje prirodnih dobara u njima je ponekad neproduktivno i neefikasno, tako da se, pogotovo otvaranjem tržišta, otvora prostor za ulazak stranih firmi koji bi (na taj način) mogli iskoristiti ove resurse. Pored toga, razlog za saradnju sa firmama u zemljama u tranziciji, ali i drugim zemljama u razvoju, nekada leži i u težnji da se obezbjedi jeftiniji inputi. Tu se, u prvom redu, misli na radnu snagu i sirovine.

Dvije navedene grupe razloga čine osnovu za opredjeljenje organizacija iz razvijenih zemalja, o uspostavljanju saradnje sa preduzećima u zemljama u tranziciji. Poreske povlastice i druge mjere podsticaja imaju manji uticaj na donošenje odluke, iako su za firme svakako dobrodošle²⁹⁹.

Sa druge strane, preduzeća iz zemalja u tranziciji partnerskim aranžmanom žele da ostvare neke druge ciljeve. Kao što je rečeno, značajan broj preduzeća iz zemalja u tranziciji, zbog uslova u kojima su funkcionisali, pokretanjem promjena sistema, susreće se sa ozbiljnim problemima. Nepostojanje ili značajno odsustvo tržišne orijentacije, tehnološka zastarelost, nizak nivo korišćenja kapaciteta, hronični nedostatak kapitala i slični razlozi, usmjeravaju ove firme da partnerstvo vide kao način prevazilaženja navedenih problema. Upravo su na toj liniji formirana i očekivanja odnosno ciljevi aranžmana:

1. Da se dođe do nove tehnologije i/ili poslovnog sistema;
2. Da se steknu znanja o tržišnom pristupu poslovanju i načinu nastupa na stranim tržištima;
3. Da se unaprijedi način upravljanja preduzećima;
4. Da se obezbjedi nedostajući kapital.

Strani partner se, dakle, vidi kao neko ko će pomoći da se steknu znanja o tržištu, unaprijedi tehnologija i obezbjedi kapital, da bi se u kasnijim fazama to iskoristilo za nastup na stranim tržištima. Znači, znanje i kapital (uključujući i tehnologiju) se vide (očekuju) kao ključni doprinos stranog partnera, koji će omogućiti unapređenje kvaliteta

²⁹⁹ CHILD J. FAULKNER D.: isto, 1998, str. 267

poslovanja i konkurentnosti i pozicije preduzeća, prvo na domaćem, a perspektivno, eventualno i na stranom tržištu.

Iako su ciljevi partnera iz razijenih zemalja i zemalja u tranziciji različiti, oni, u značajnom dijelu, nijesu suprostavljani, tako da polje za saradnju postoji. Prostor za sukob i vjerovatnoća njegovog pojavljivanja je najveća u pogledu postojanja mogućnosti da lokalni partner u budućnosti postane konkurent kompaniji iz razvijene zemlje na drugim tržištima. To može usporavati razvoj povjerenja koje je veoma bitno za saradnju. Pored toga, preokupiranost sticanjem znanja i iskustva u poslovanju sa drugim zemljama, može umanjiti nivo posvećenosti lokalnog partnera zajedničkom poduhvatu, što od strane stranog partnera, sigurno neće biti sa oduševljenjem dočekano. Upravo se u tome ogledaju potencijalne konfliktne situacije.

Navedene razlike u okruženjima i njihovim kulturama, kao i različiti pristupi, ciljevi i očekivanja koja imaju partneri mogu prouzrokovati čitav niz problema za menadžment preduzeća. Da bi se ta opasnost minimizirala, sugerise se da se pripremne aktivnosti za uspostavljanje saradnje, a prije svega, postizanje i definisanje sporazuma, obavi na što je moguće bolji način. Ranije pomenuta logika i principi kojih se treba pridržavati u postizanju dogovora mogu pomoći. Pored toga, svijest o razlikama u kulturi (uključujući i organizacionu kulturu) i spremnost na uzajamna prilagođavanja uz uvažavanje specifičnosti druge strane, predstavlja značajan preduslov za uspješan razvoj saradnje. Uključivanje lokalnih menadžera u proces odlučivanja, uvažavanje njihovih stavova i načina razmišljanja, jeste pravac koji povećava šanse u uspjeh poslovne saradnje i može povećati stabilnost zajedničkih ulaganja. U tom smislu mogu se slijediti sledeća "uputstva"³⁰⁰:

- Jasno definisana i zapisana svrha i ciljevi partnerskog odnosa sa dinamikom njihovog ostvarenja;
- Cost-benefit analiza prednosti partnerskog aranžmana, kako za jednog, tako i za drugog partnera;
- Objektivna procjena komplementarnosti partnera za dati poduhvat;
- Postizanje dogovora o biznis planu. U proces dogovaranja je potrebno uključiti više predstavnika jedne i druge firme, koje bi trebalo podsticati na otvorenu i iskrenu diskusiju;
- Pregovore treba voditi na osnovu smjernica iz biznis plana;
- Uslovi dogovora trebaju biti jasno iskazani u Sporazumu ili Ugovoru koji se potpisuje;
- Potrebno je vršiti kontinuirane procjene kvaliteta i performansi aranžmana.

Navedenoj analizi, potrebno je dodati i to da se partnerski aranžmani sve više razvijaju i između partnera u okviru pojedinih zemalja u tranziciji. Iako su razlozi njihovog formiranja, slično kao i kod razvijenih zemalja, raznovrsni, potrebno je istaći da je snažan doprinos njihovom razvoju dao proces raspadanja velikih sistema, čiji su pojedini, tržišno orijentisani i uspješniji djelovi, kroz uspostavljanje međusobne

³⁰⁰ Prilagođeno prema: BRIDGEWATER S. EGAN C.: *International Marketing Relationships*; Palgrave, 2003. str. 237

saradnje, praktično počeli stvarati mrežne odnose³⁰¹. Oslanjajući se na ranije pozicije (odnose sa kupcima, ali i sa kolegama - starom firmom), oni su postali “preteča” mrežnog povezivanja, tako da je i ovaj oblik partnerskih odnosa zaživio u zemljama u tranziciji.

301 SALMI A. "Russian Networks in Transition"; *Industrial Marketing Management*; 1996, #25; str. 37-45

**III DIO: PARTNERSKI ARANŽMANI KAO NAČIN
UNAPREĐENJA KONKURENTSKE POZICIJE
CRNOGORSKIH PREDUZEĆA**

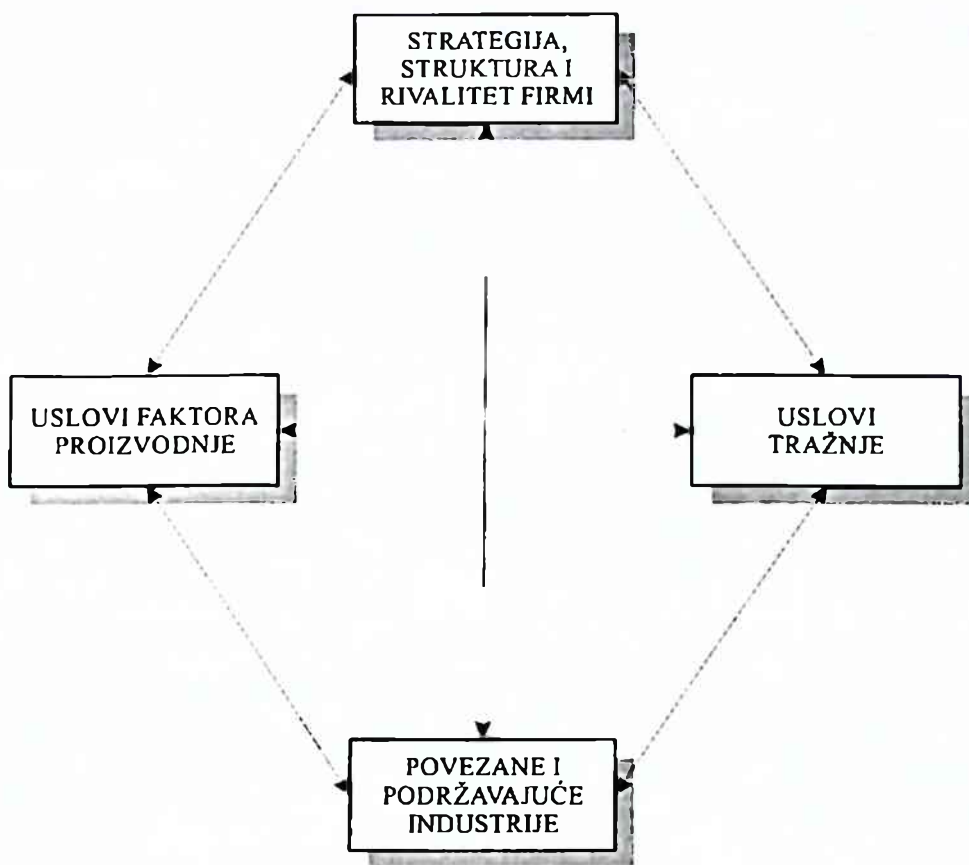
1. Analiza konkurentskog potencijala grana u Crnoj Gori korišćenjem Porterovog modela nacionalnog dijamanta

Tražeći odgovor na pitanje: zašto neke zemlje postižu međunarodni uspjeh u određenim industrijama, Michael Porter je u knjizi: *Competitive Advantages of Nations*, razvio model nacionalnog dijamanta. Ovaj model omogućava da se lakše razumiju opšti faktori koji utiču na razvoj konkurentnosti preduzeća u datoj grani. Korišćenjem Porterovog modela, moguće je sagledati i procijeniti uslove koje pojedina grana pruža za ostvarenje međunarodne konkurentnosti preduzeća neke zemlje. Ovaj model, istovremeno, ukazuje na poželjnu ulogu države, u kontekstu njene stalne želje da se unaprijedi međunarodna tržišna pozicija domaćih preduzeća.

Navedeni Porterov model, polazi od logike da međunarodnu konkurentnost preduzeća iz pojedinih grana neke zemlje, određuju četiri široka atributa - karakterična za posmatranu granu u datoj zemlji. Ta četiri atributa koja mogu podsticati ili ometati ostvaranje konkurentske prednosti preduzeća su³⁰²:

1. Uslovi faktora (proizvodnje) u koje spadaju ljudski resursi, prirodni ili fizički resursi, resursi znanja, kapital i infrastruktura. Karakteristike faktora proizvodnje u nekoj grani, bitni su za ostvarivanje međunarodne konkurentnosti zemlje. Ovo pravilo važi, kako za kvantitet, kvalitet, tako i za način upotrebe i razvoja faktora proizvodnje.
2. Uslovi tražnje se odnose na karakteristike domaće - lokalne tražnje za proizvodima ili uslugama date grane (kvantitativne i kvalitativne) koje utiču na njenu konkurentnost. Zahtjevi lokalnih potrošača i potreba da se preduzeća na lokalnom tržištu bore za njihovu naklonost, osposobljava firme za suočavanje sa konkurencijom i izvan nacionalnih granica. Zahtjevni domaći potrošači "odgovorni" su za međunarodni uspjeh velikog broja preduzeća.
3. Povezane industrije doprinose, odnosno podržavaju razvoj grane. Razvijeni, motivisani, sposobni i inovativni dobavljači i prateće grane, odnosno djelatnosti, podstiču konkurentnost grane. Što je veća konkurencija među dobavljačima, to će i podsticaj njihovom razvoju biti veći. Njihova inovativnost ima pozitivan uticaj na razvoj konkurentnosti grane sa kojom su povezani.
4. Strategija firme, njihova struktura i rivalitet koji među njima u okviru date grane postoji, razlikuju se od zemlje do zemlje i pod uticajem su lokalnih uslova. Način na koji firme nastaju, ciljevi i vizija njihovih osnivača i menadžera, uobičajeni vid organizacije biznisa, uključujući i pitanja strategijskog upravljanja, predstavljaju još jednu od determinanti konkurentnosti grane. Na nju, naravno utiče i stepen rivaliteta koji postoji između preduzeća date grane.

³⁰² PORTER M.: *The Competitive Advantages of Nations*, The Free Press, 1990., str. 69-73



Slika broj 13: Nacionalni dijamant³⁰³

Iako determinante djeluju pojedinačno, njihov puni smisao dolazi do izražaja kada se posmatraju kao sistem, koji stvara kontekst u kojem se firme u nekoj zemlji razvijaju. Logika nacionalnog dijamanta je u tome da on, kroz djelovanje navedenih determinanti, podstiče ili sputava konkurentnost grana.

Preduzeća iz pojedinih zemalja imaju najviše šanse da uspiju na međunarodnom planu u onim industrijama ili njihovim segmentima, za koje su ove četiri determinante (nacionalni dijamant) najpovoljnije. Drugim riječima, ukoliko su uslovi faktora povoljni, lokalna tražnja u kvantitativnom i kvalitativnom smislu značajna, kupci zahtjevni i sofisticirani, povezane industrije razvijene, a rivalitet među tržišno orijentisanim i organizovanim preduzećima visok, preduzeća u grani će biti podstaknuta na stalne inovacije i unapređenje konkurentnosti. Naime, u opisanoj situaciji, preduzeća su pod stalnim pritiskom (potrošača - lokalne tražnje i konkurencije) da kroz inovacije unapređuju svoju tržišnu poziciju, pri čemu za to postoje odgovarajući uslovi (faktori proizvodnje i povezane industrije).

Iako nacionalni dijamant djeluje kao sistem, postoji mogućnost da se konkurentna prednost ostvari i u granama u kojima postoje povoljni uslovi u samo

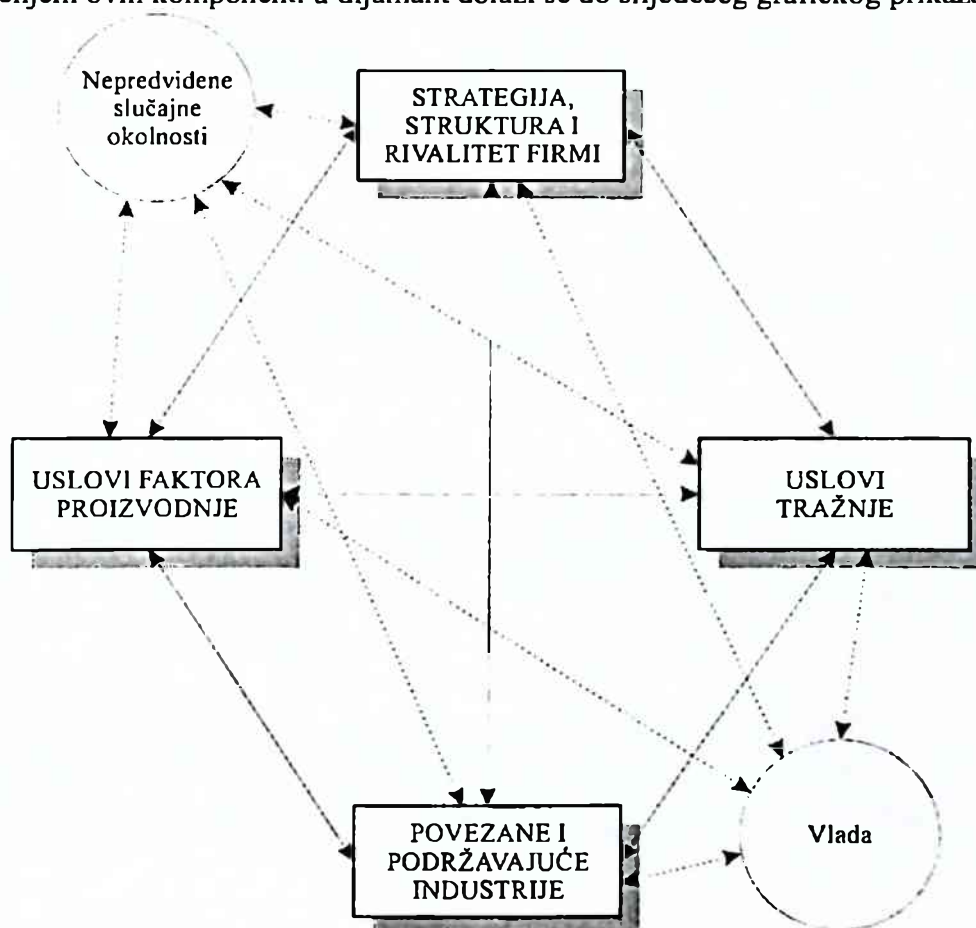
³⁰³ PORTER M.: Isto, 1990., str. 72

jednoj ili dvije determinante. To se, po pravilu, dešava u onim granama koje su zavisne od prirodnih resursa (po osnovu jedinstvenih resursa koje određena država posjeduje) ili onim koje ne zahtijevaju sofisticirane tehnologije ili znanja (prednost se u tim situacijama zasniva na jeftinoj radnoj snazi). Međutim, takva prednost je obično kratkoročnog karaktera. Naime, razvoj nauke i tehnologije, omogućava supstituciju prirodnih resursa na kojima se zasnivala konkurentska prednost. Pored toga, sve jednostavniji pristup preduzeća, gotovo svim djelovima svjetskog tržišta (kako prodajnog tako i nabavnog), čini praktično da gotovo ne postoji resurs do kojeg kompanije ne mogu doći (uključujući i jeftinu radnu snagu, putem dislociranja pogona na primjer). Zato, konkurentska prednost zasnovana samo na jednoj determinanti (prirodnim uslovima na primjer), pokazuje velik stepen nestabilnosti.

Pored četiri navedene determinante, Porter u sistem uvodi i dvije dodatne varijable, koje sistem čine zaokruženim i kompletnim. To su:³⁰⁴

1. Slučajne ili nepredviđene okolnosti;
2. Uticaj i djelovanje vlade.

Unošenjem ovih komponenti u dijamant dolazi se do slijedećeg grafičkog prikaza:



Slika broj 14: Prošireni nacionalni dijamant - dejstvo ukupnog sistema na konkurentnost³⁰⁵

³⁰⁴ PORTER M.: Isto, 1990., str. 73

1. Slučajne ili nepredviđene okolnosti³⁰⁶ su izvan moći kontrole preduzeća, ali i vlada pojedinih zemalja. One djeluju na sve determinante dijamanta i mogu neutralisati prednosti koje su konkurenti ranije uspostavili (promjena kursa valuta na primjer)³⁰⁷ i u kraćem ili dužem periodu otvoriti vrata za neke nove konkurente, koji, ukoliko iskoriste te okolnosti, mogu razviti održivu konkurentsku prednost. I u ovom slučaju će najmanje biti pogođene one ekonomije i grane u kojima postoji pozitivno, sinergetsko dejstvo determinanti dijamanta na međunarodnu konkurentnost, odnosno one grane koje se u kreiranju konkurentne pozicije oslanjaju na inovacije i preduzetništvo;

2. Vlade zemalja³⁰⁸, odnosno odgovorne državne institucije, takođe imaju mogućnost djelovanja (direktnog ili inidirektnog) na sve četiri osnovne komponente dijamanta, čime utiču i na nivo međunarodne konkurentnosti grana. Važno je napomenuti da taj uticaj može biti pozitivan i negativan. Tako, na primjer, aktivnosti vlada koje preduzeća oslobađaju pritiska da inoviraju (uvozna ograničenja, subvencije, sputavanje unutrašnje konkurencije) ne mogu dati pozitivne rezultate. Preduzeća koja su navikla na "zaštitu" države, neće imati nikakve šanse u suočavanju sa inostranom konkurencijom. Ukoliko politike vlada podsticajno djeluju na pojačavanje pozitivnih komponenti dijamanta (unapređenje faktora - sofisticirana infrastruktura, razvoj kvalifikovane radne snage, podsticaj konkurencije na domaćem tržištu, zaštita prava potrošača, i sl.) istovremeno ne oslobađajući preduzeća pritiska da inoviraju, njihove aktivnosti mogu pozitivno uticati na konkurentnost grana.

Posebno mjesto u analizi konkurentnosti grana pripada grozdovima, odnosno klasterima koji se formiraju oko uspješnih grana i dodatno doprinose njihovom razvoju i konkurentnosti. Porterova istraživanja su pokazala da nacije, po pravilu, uspjeh ostvaruju u industrijskim grupama - grozdovima, povezanim međusobnim vertikalnim ili horizontalnim vezama.³⁰⁹ Uspjeh jedne, izolovane grane teško je očekivati. To dodatno potvrđuje potrebu harmonizovanog djelovanja sistema determinanti da bi se ostvarila konkurentna prednost.

U tekstu koji slijedi, pojedinačno prikazujemo determinante konkurentnosti grana, uz ukazivanje na njihove osnovne karakteristike u Crnoj Gori.

1.1. Uslovi faktora proizvodnje

Dugo vremena se osnov ostvarenja prednosti nacija ili njihovih pojedinih grana (proizvoda) na međunarodnom planu, isključivo tražio u faktorima proizvodnje. Čitav niz teorija međunarodne trgovine, upravo je faktore proizvodnje stavljao u prvi plan,

³⁰⁵ PORTER M.: isto,1990., str. 127

³⁰⁶ Opširnije PORTER M.: isto,1990., str. 124-126

³⁰⁷ Slabljenje dolara u odnosu na euro uticalo je na smanjenje konkurentnosti proizvoda koji se proizvode u euro zoni na američkom tržištu

³⁰⁸ Opširnije PORTER M.: isto,1990., str. 126-128

³⁰⁹ PORTER M.: isto,1990., str. 73



prilikom tumačenja razloga međunarodne trgovine i uspjeha pojedinih zemalja u njoj.³¹⁰ To važi kako za teorije apsolutne prednosti Adama Smita i komparativne prednosti Davida Rikarda, koje su polazile od različitih sposobnosti zemalja u upotrebi - kombinovanju faktora proizvodnje, tako i za savremenije teorije.³¹¹

Za razliku od navedenih teorija koje su se u objašnjenju konkurentnosti pojedinih zemalja gotovo u potpunosti oslanjale samo na faktore proizvodnje, Porter ovaj faktor zadržava kao značajan, ali ga ne smatra jedinim niti opredjeljujućim elementom nacionalne konkurentnosti. Savremena ekonomska praksa sve više potvrđuje ispravnost ovakvog pristupa.

Uz navedene karakteristike, koje govore u prilog kvaliteta ovog teorijskog pristupa analizi konkurentnosti na međunarodnom planu, važno je ukazati i na njegovu analitičnost u sagledavanju faktora proizvodnje. Faktori proizvodnje, kao jedna od determinanti konkurentnosti grana nacionalne ekonomije, dijele se u dvije grupe i posmatraju kao:³¹²

- Bazični (prirodni resursi, klima, lokacija, nekvalifikovana i polukvalifikovana radna snaga i dugovni kapital) i
- Napredni (moderna digitalna komunikaciona infrastruktura za prenos podataka, visoko obučeni kadrovi - inženjeri, univerzitetski istraživački instituti u sofisticiranim disciplinama).

Značaj bazičnih faktora za ostvarenje konkurentne prednosti, manji je u odnosu na napredne. Prirodni resursi, nekvalifikovana i polukvalifikovana radna snaga predstavljaju faktore koji se relativno lako mogu obezbjediti. U današnjim uslovima čak i promjena lokacije, pa samim tim i klimatskih uslova obavljanja proizvodnje (na primjer) ne predstavlja nerješiv problem.

Osim kod malog broja grana, kod kojih u sticanju konkurentne prednosti, usled "prirodne" ograničenosti ili monopolske kontrole, pristup prirodnim resursima predstavlja pretpostavku čak i samog ulaska ili opstanka biznisa (ekstrakcija nafte, dijamanti) za ostvarenje konkurentne prednosti grane daleko veći značaj imaju napredni faktori. Visoko obučeni i kreativni kadrovi, sposobni kako za inovacije, tako i za suočavanje sa efektima koje one, kroz promjene koje nameću donose, veoma su značajni za sticanje i unapređenje konkurentnosti. Oni su nosioci diferenciranja proizvoda ili ostvarenja troškovne prednosti. Dok je do neobučene radne snage relativno jednostavno doći, za kreiranje ove kategorije kadrova potrebni su novac, vrijeme i okruženje koje favorizuje potrebu njihovog razvoja. Slična je situacija i sa ostalim naprednim faktorima. Napredni faktori su, dakle, neophodni da bi se postigla konkurentna sposobnost višeg nivoa (diferencirani proizvod ili razvoj sofisticirane tehnologije). Uz to, oni su, po pravilu, manje raspoloživi u odnosu na bazične, a za

³¹⁰ Na primer: BALL D., McCULLOCH W.: *International Business, The Challenge of Global Competition*, Irwin McGraw-Hill; 1999. str. 83-113

³¹¹ Na primjer Haškin - Olinovu teoriju, koja u prvi plan ističe raspoloživost faktora kao osnove konkurentnosti zemalja na međunarodnom planu .

³¹² PORTER M.: Isto, 1990., str. 77

njihov razvoj su potrebna veća i dugotrajnija ulaganja i teško ih je obezbjediti na svjetskom tržištu.

Faktori se mogu posmatrati i u zavisnosti od toga da li se mogu koristiti, odnosno da li ih upotrebljava veći broj grana (nekvalifikovana radna snaga, radnici sa srednjim stručnim obrazovanjem opšteg smjera, putevi) ili su pak njihove karakteristike takve da prostor za sebe mogu naći samo u određenim granama-djelatnostima (uskostručno specijalizovana radna snaga, specifičnoj tehnologiji prilagođena infrastruktura i sl.). U prvom slučaju se radi o opštim, a u drugom o specijalizovanim faktorima proizvodnje.³¹³ Za konkurentsku prednost nacija posebno su značajni napredni i specijalizovani faktori koji su od suštinske važnosti za održivi uspjeh određene grane.

Konkurentska sposobnost određene zemlje ne zavisi samo od raspoloživosti faktora, već i od toga koliko se efikasno i efektivno koriste navedeni faktori, gdje (na kojem polju) se koriste faktori i koliko je nacija sposobna da obnavlja, stvara i unapređuje faktore proizvodnje. Zato sama raspoloživost faktora nije dovoljna da bi se stekla održiva konkurentska prednost. Dakle, iako je posjedovanje odgovarajućih faktora proizvodnje značajno za ostvarenje konkurentске prednosti, činjenica da neka zemlja posjeduje obilje nekog od faktora, ne znači samo po sebi i to da će se sigurno steći prednost u granama za koji su oni značajni.

Obilje faktora proizvodnje može čak nepovoljno djelovati po konkurentnost u dužem roku. Naime, dešava se da bogatstvo faktorima ili njihova niska cijena (trošak korišćenja) dovede do njihove neracionalne upotrebe. Ovo je, prije svega uzrokovano time što je vjerovatnije da će se desiti inovacija da bi se prevazišle slabosti (ograničena raspoloživost ili visoka cijena nekog faktora) nego li inovacija kojom bi se iskoristile prednosti (obilje određenog resursa).

Stvarna ili vještački stvorena slika o raspoloživosti i niskoj cijeni nekog resursa djeluje destimulativno na preduzeća da stalno traže nova i bolja rješenja efikasnijeg i efektivnijeg poslovanja. U našim uslovima, dugo vremena ponavljana priča o bogatstvu vodotokova i obilju vode i vodene energije (o čemu se počinje učiti već u osnovnoj školi) rezultirala je stvaranjem slike o struji i vodi kao jeftinim resursima, koji se bez posebnih problema mogu obezbjediti. Značajan dio crnogorske ekonomije upravo se razvio na ovakvom pristupu. Proizvodnja Kombinata aluminijuma iz Podgorice i Željezare iz Nikšića, dominantno je razvijana na logici jeftine i raspoložive električne energije, zasnovane uglavnom na hidro potencijalu Crne Gore. Razvoj turizma, takođe je pretpostavljao jeftino i raspoloživo vodosnabdjevanje. Danas je, međutim, postalo više nego očigledno da ograničenost izvora energije i vode, uz visoke troškove eksploatacije hidro potencijala u te svrhe, postojećoj privrednoj strukturi kreira veoma ozbiljan problem. Ovo posebno zbog toga što organizacije iz navedenih djelatnosti, ne samo da nijesu imale nikakav podsticaj da razvijaju racionalniji odnos prema ovim, za njihov

³¹³ Opširnije PORTER M.: isto, 1990., str. 78-80

opstanak, suštinski značajnim inputima, već takav, "povlašćen" položaj, ni na kakav način nijesu iskoristila da poprave svoju konkurentsku poziciju.

Sa druge strane, iako su faktori preduslov otpočinjanja procesa proizvodnje, nedostatak ili nedovoljna raspoloživost nekog od faktora proizvodnje, po definiciji ne znači da preduzeća iz grane koja u proizvodnji koristi date faktore, ne mogu ostvariti međunarodnu konkurentnost. Naprotiv. Selektivni nedostatak faktora može pozitivno djelovati na konkurentnost. Naime, ograničena raspoloživost nekog od faktora (jeftine radne snage na primjer) može vršiti "zdravi" pritisak na preduzeća (neke radno intenzivne grane na primjer) da kroz inovaciju i promjenu tehnologije, supstitucijom skupog ili nedovoljno raspoloživog faktora taj problem riješe. Nepovoljni klimatski uslovi, takođe mogu predstavljati podsticaj za drugačiji način rješavanja određenog problema u proizvodnji. Navedena rješenja mogu doprinijeti ostvarenju konkurentske prednosti preduzeća kako po osnovu vođstva u troškovima, tako i na osnovu diferenciranja samog proizvoda. Dakle, faktori konkurentnosti "nižeg nivoa" (bazični) su supstituisani faktorima "višeg nivoa" (naprednim).

Kao opšti zaključci koji govore o značaju uslova faktora, mogu se izvući sledeći:

- Određeni obim faktora proizvodnje predstavlja preduslov da bi se uopšte stekle mogućnosti da se proizvodi, odnosno konkuriše;
- Za ostvarenje konkurentske prednosti, raspoloživost faktora proizvodnje bitna je za one privredne grane koje se oslanjaju na ograničeno raspoložive faktore za koje se ne može naći supstitut. U tom smislu posebno značajnu ulogu imaju napredni faktori;
- Niska cijena faktora proizvodnje, bez obzira da li je ona rezultat realnog odnosa ponude i tražnje u datoj nacionalnoj ekonomiji ili je posledica državnog administriranja, po pravilu nije osnov za ostvarenje dugoročno održive konkurentske prednosti;
- Selektivni nedostatak faktora predstavlja podsticaj za unapređenje i inovacije sa svim pozitivnim efektima koje ono nosi po konkurentnost.

a. Uslovi faktora proizvodnje na primjeru Crne Gore

U skladu sa ciljevima koji su postavljeni ovom dijelu disertacije, u nastavku teksta, prikazujemo podatke vezane za uslove faktora proizvodnje u Crnoj Gori.

a1. Teritorija i struktura zemljišta

Crna Gora zauzima teritoriju od 13,812 m². Kopnena granica Crne Gore duga je 614 km. Dužina obale iznosi 293,5 km i na njoj se nalaze brojne plaže, od kojih je najveća Velika plaža u Ulcinju duga preko 12 km. Teritorijalne vode obuhvataju oko 2,000 km². Crna Gora ima 15 planinskih vrhova višojih od 2,000 mnm. Od ukupne površine Crne Gore 53,9% otpada na šume i šumsko zemljište, što je prikazano u narednoj tabeli:

Tabela broj 6 : Struktura zemljišta u Crnoj Gori:³¹⁴

	Površina	Struktura
Šume i šumsko zemljište	743,609	53.85
Poljoprivredno i ostalo zemljište	637,334	46.15
UKUPNO	1,380,943	100.00

Na poljoprivredno i ostalo zemljište otpada 46,15% prostora Crne Gore. Najveći dio poljoprivredne površine otpada na pašnjake (62,8%). Prema raspoloživim, zvaničnim, podacima, gotovo dvije trećine poljoprivredne površine (65%) potpada pod privatna gazdinstva, dok je ostalo u skupu preduzeća i zadruga (prikazano u narednoj tabeli).

Tabela broj 7 : Poljoprivredna površina po kategorijama korišćenja u hektarima (2002 godina)³¹⁵

	Privatna gazdinstva		Preduzeća i zadruga		Ukupno	
	Površina	Struktura	Površina	Struktura	Površina	Struktura
Obradiva površina	182.766	54,2	7.040	3,9	189.806	36,6
Pašnjaci	152.783	45,3	172.827	95,6	325.610	62,9
Bare, trstici i ribnjaci	1.656	0,5	995	0,6	2.651	0,5
Ukupno	337.205	100,0	180.862	100,0	518.067	100,0

U strukturi poljoprivrednog zemljišta dominiraju pašnjaci, koji predstavljaju gotovo dvije trećine (63%) površine. Zastupljenost pojedinih kategorija poljoprivrednog zemljišta različita je kod privatnih gazdinstava u odnosu na preduzeća i zadruga. Najveći dio poljoprivrednog zemljišta privatnih gazdinstava čini obradiva površina (54%), dok su kod preduzeća i zadruga najzastupljeniji pašnjaci (96%). Važno je uočiti da je, prema zvaničnim statističkim podacima, u strukturi poljoprivrednog zemljišta preduzeća i zadruga veoma malo učešće obradive površine.

Ako se posebno posmatra obradiva površina, može se zaključiti da njen najveći dio čine livade (u narednoj tabeli). Nakon njih su najzastupljenije oranice i bašte.

Tabela broj 8: Struktura obradive površine u 2002³¹⁶

³¹⁴ <http://www.direkcija-suma.cg.yu/frame.htm>

³¹⁵ Statistički godišnjak 2003; Republika Crna Gora, Monstat - Republički zavod za statistiku, str. 100

III dio: Partnerski aranžmani kao način unapređenja konkurentske pozicije crnogorskih preduzeća

Obradive površine:	Ukupno		Privatna gazdinstva		Preduzeća i zadruge	
	Površina	Struktura	Površina	Struktura	Površina	Struktura
Oranice i bašte	45.818	24,1	44.797	24,5	1.021	14,5
Voćnjaci	9.542	5,0	9.166	5,0	376	5,3
Vinogradi	3.859	2,0	1.968	1,1	1.891	26,9
Livade	130.587	68,8	126.835	69,4	3.752	53,3
UKUPNO	189.806	100,0	182.766	100,0	7.040	100,0

Pravilo da su u strukturi obradive površine najzastupljenije livade važi kako u slučaju privatnih gazdinstava, tako i kod preduzeća i zadreuga. Međutim, nakon livada, kod privatnih gazdinstava su najzastupljenije oranice i bašte, dok su kod preduzeća i zadruga na drugom mjestu vinogradi.

U narednoj tabeli je prikazana drvena masa u šumama četinara i lišćara u Crnoj Gori.

Tabela broj 9: Drvena masa u šumama u Crnoj Gori³¹⁷

	Četinari u m3 ³¹⁸	Lišćari u m3 ³¹⁹	SVEGA ³²⁰
Privredne šume	26.499.651 (50%)	26.602.225 (50%)	53.101.876 (89%)
Zaštitne šume	778.545 (17%)	3.814.995 (83%)	4.593.540 (8%)
Nacionalni parkovi	1.077.439 (56%)	858.025 (44%)	1.935.464 (3%)
UKUPNO (državne šume)	28.355.635 (48%)	31.275.245 (52%)	59.630.880 (100%)
Državne šume	28.355.635 (48%)	31.275.245 (52%)	59.630.880 (83%)
Privatne šume	1.171.920 (9%)	11.253.899 (91%)	12.425.819 (17%)
UKUPNO	29.527.555 (41%)	42.529.144 (59%)	72.056.699 (100%)

Na osnovu podataka iz prethodne tabele se može zaključiti:

- Da su državne šume (83%) zastupljenije od privatnih (20%);
- Da su u dravnim šumama lišćari nešto (veoma malo) zastupljeniji od četinara;
- Da je u privrednim šumama gotovo identično učešće drvene mase četinara i lišćara;

³¹⁶ Statistički godišnjak 2003; Republika Crna Gora, Monstat - Republički zavod za statistiku, str. 100

³¹⁷ <http://www.direkcija-suma.cg.yu/frame.htm>

³¹⁸ U zagrađama je prikazana struktura, u ovom slučaju učešće četinara u ukupnoj drvnjoj masi pojedine kategorije šuma.

³¹⁹ U zagrađama je prikazana struktura, u ovom slučaju učešće lišćara u ukupnoj drvnjoj masi pojedine kategorije šuma.

³²⁰ U zagrađama je prikazano učešće pojedine kategorije šuma u ukupnoj drvnjoj masi državnih (prva tri reda) i ukupnih šuma (dva reda nakon toga)

- Da su lišćari znatno zastupljeniji u zaštitnim šumama;
- Da su četinari nešto zastupljeniji u nacionalnim parkovima;
- Da je kod privatnih šuma je znatno veće učešće lišćara koji sa preko 90% dominiraju u njihovoj ukupnoj strukturi.

a2. Hidro-potencijal i rudno bogatstvo

Sa stanovišta hidro potencijala,³²¹ Crna Gora spada u 4% svjetske teritorije sa najvećim prosječnim oticajem. Preko 95% vodotokova u Crnoj Gori izvire na teritoriji Republike. Crna Gora se prema kriterijumu količine postojećih prisutnih voda po broju stanovnika koji pretenduju na jedinicu zapremine vode,³²² svrstava se među najbogatije zemlje u Evropi. Na teritoriji Crne Gore formira se nekoliko značajnih vodotokova koji otiču u dva pravca; prema Crnom i Jadranskom moru. Ukupna površina Crnomorskog dijela sliva iznosi oko 7.260 km². ili 52.5 % crnogorske teritorije. Površina dijela Jadranskog sliva Crne Gore iznosi oko 6.560km². ili 47.5 %.Ukupni hidroenergetski potencijal procjenjuje se do 20 milijardi kWh godišnje. Važno je napomenuti i to da Skadarsko jezero obuhvata površinu od 400 km² pri minimalnim vodostajima do 525 km² pri najvišim nivoima vode.

Što se rudnog bogatstva tiče, ono obuhvata³²³ preko 24 vrste mineralnih sirovina. Od značajnijih eksploatacionih rezervi Crna Gora raspolaže mrkim ugljem (procjena - 200.000.000 tona) tresetom (oko 40.000.000 tona rezervi) i crvenim boksitom (22.700.000 tona).

a3. Klima

Klimatske prilike u Crnoj Gori³²⁴ su pored geografske širine i nadmorske visine određene i prisustvom velikih vodenih površina (Jadransko more, Skadarsko jezero), dubokim zalaženjem mora u kopno (Bokokotorski zaliv), visokim planinskim zaledjem tik uz obalu (Orjen, Lovcen, Rumija) te Ulcinjskim poljem na krajnjem jugoistoku i na kraju planinskim masivom Durmitora, Bjelasice i Prokletija.

Južni dio Crne Gore i Zetsko-Bjelopavlička ravnica imaju mediteranski, odnosno izmijenjeno-mediteranski tip klime što znaci da to područje karakterisu duga, vrela i suva ljeta i relativno blage i kišovite zime. Podgorica je grad sa najvišom srednjom godišnjom temperaturom, a ujedno je i grad sa najvećim prosječnim brojem tropskih dana (2003. godine ih je bilo preko 100). Područje Crkvice ima evropski maksimum padavina (prosječno oko 4800 litara/m² godišnje, a u rekordnim godinama blizu 7000 l/m²). Dio centralne i sjeverne Crne Gore, ima umjereno hladnu klimu koju karakteriše prosječna temperatura najhladnijeg mjeseca ispod -3°C, a najtoplijeg između 15 i 20°C. U tim oblastima ljeta su relativno suva, a maksimumi padavina su

³²¹ Preuzeto sa sajta Hidrometeorološkog zavoda CG - www.meteo.cg.yu. Prema istom izvoru posjecni oticaj je 40 litara/s/km².

³²² 30.425 m³/godisnje

³²³ Prema: "Prostorni plan Crne Gore" www.plan.cg.yu

³²⁴ Preuzeto sa: www.meteo.cg.yu

početkom ljetnjeg perioda i krajem jeseni. Umjereno hladnom klimatskom tipu pripadaju i područja na krajnjem sjeveru Republike.

Broj vedrih i dana sa kišom u sedam opština u kojima su 2001. godine praćeni, prikazan je u narednoj tabeli:

Tabela br. 10: Broj vedrih i kišnih dana³²⁵

	Broj vedrih dana	Broj dana sa kišom
Pljevlja	37	138
Bijelo Polje	27	141
Kolašin	47	172
Nikšić	90	138
Podgorica	93	118
Bar	104	113
Herceg Novi	118	126

Klima, pored proizvodnje određene kategorije poljoprivrednih proizvoda pogoduje i razvoju turizma. U tom smislu, značajno je pomenuti podatke da ukupni kapaciteti kupališta u Crnoj Gori prevazilaze 300,000 osoba, dok skijališta u Crnoj Gori mogu da prime do 200,000 skijaša.³²⁶

a4. Zaposlenost, radna snaga i obrazovanje

Ukupan broj zaposlenih u Crnoj Gori, prema zvaničnim podacima je u avgustu 2003. godine iznosio 112.647.³²⁷ Prema istom izvoru, zvaničan broj nezaposlenih je iznosio 66.277. Važno je napomenuti da se zbog postojanja sive ekonomije i nezaštićenog rada, podaci o broju zaposlenih trebaju uzimati sa dozom rezerve. Naime, Anketa o radnoj snazi rađena u 2002. godini, pokazuje znatno veći broj zaposlenih lica nego zvanična statistika. Prema ovim izvorima u Crnoj Gori je 2002. godine bilo zaposleno 177.617, donosno 113.827 radnika.³²⁸ U zavisnosti od izvora podataka, odnos broja nezaposlenih i broja zaposlenih lica se kreće u rasponu od 1:1,7 do 1:3,1. I u jednom i u drugom slučaju on je znatno manji od istovjetnog odnosa kod razvijenih zemalja (1:5).³²⁹ Najveće je učešće zaposlenih u sektoru trgovine na veliko i malo (16,3%), građevinarstvu (11,7) i hotelima i restoranima (10,3).³³⁰ Isti izvor pokazuje da je došlo do značajnog pada broja zaposlenih u industriji u poslednjih desetak godina, što

³²⁵ Statistički godišnjak RCG 2002 40,41

³²⁶ www.plan.cg.yu

³²⁷ MONET, broj 15, decembar 2003, str. 22

³²⁸ RADOVIĆ M., BAKRAČ R., ĐURIĆ D.: Neformalna ekonomija i nezaštićeni rad u Crnoj Gori; Centar za razvoj industrijske demokratije, 2003; str. 25

³²⁹ RADOVIĆ M., BAKRAČ R., ĐURIĆ D.: Isto, str. 26

³³⁰ RADOVIĆ M., BAKRAČ R., ĐURIĆ D.: Isto, str. 27

se tumači nesposobnošću i nespremnošću bivših industrijskih kolektiva u društvenoj svojini da se prilagode novim tržišnim uslovima privređivanja.

Prema evidenciji zavoda za zapošljavanje u strukturi nezaposlenih dominiraju žene, koje čine 60,6% nezaposlenog radno sposobnog stanovništva.

Tabela broj 11: Nezaposlena lica prema obrazovanju, polu i starosti³³¹

	Broj	%	Žene	Muškarci	Starosna struktura nezaposlenih ³³²					
					<18	18-25	25-30	30-40	40-50	50+
UKUPNO	76293	100	46208	30085	0.9	22.3	20.4	30.7	17.9	7.7
Bez školske spreme	710	0.9	521	189	1.0	12.7	18.3	30.1	23.8	14.1
Nepotpuno osnovno obrazovanje	2479	3.2	1650	829	1.4	18.3	12.6	19.5	22.7	25.5
Osnovno obrazovanje	25909	34.0	16263	9646	1.7	17.3	18.6	30.9	21.2	10.2
Škole za kvalifikovane radnike	19043	25.0	9789	9254	0.9	29.5	19.5	27.6	15.8	6.6
Škole za ostali stručni kadar	482	0.6	379	103	0.6	51.5	21.4	12.7	10.2	3.7
Škole za visoko-kvalifikovane radnike	1981	2.6	752	1229	0.5	31.0	19.6	29.0	13.6	6.3
Škole za srednji kadar - gimnazija	2609	3.4	1761	848	0.0	29.2	21.2	14.0	27.7	7.9
Srednje škole za stručni kadar	15810	20.7	10242	5568	0.1	26.9	23.3	32.4	14.1	3.2
Srednje usmjereno obrazovanje	3762	4.9	2839	923	0.1	6.1	26.8	54.4	11.2	1.5
Više škole	1662	2.2	910	752	0.1	10.3	20.6	34.4	23.0	11.6
Prvi stepen fakulteta	57	0.1	39	18	0.0	7.0	28.1	24.6	31.6	8.8
Fakulteti i visoke škole	1749	2.3	1041	708	0.1	6.1	27.9	38.3	21.0	6.7
Fakulteti i umjetničke akademije	40	0.1	22	18	0.0	7.5	35.0	42.5	5.0	10.0

Kao što se iz priložene tabele može zapaziti, prema nivou obrazovanja među nezaposlenim koja traže posao, najveće je učešće lica sa osnovnim obrazovanjem, kvalifikovanih radnika i lica koja su završila srednje stručne škole. U pogledu starosne strukture, prema podacima Zavoda za zapošljavanje, najveće je bilo učešće lica starih od 30 do 40 godina (31%). Zabrinjava podatak da je među licima koja traže posao relativno visoko učešće kategorije preko 40 godina (26%), obzirom da ova lica veoma teško nalaze posao. Među njima se nalazi značajan broj onih čiji su kolektivi usled gubitka tržišne pozicije prestali da postoje, kao i onih koji su zbog problema u poslovanju otpušteni kao tehno-ekonomski viškovi.

Stopa nezaposlenosti³³³, izračunata prema metodologiji Međunarodne sindikalne asocijacije (ILO) primjenjene na zvanične evidencije u 2002. je iznosila 30,4%. Uvažavajući pretpostavku da zvanična evidencija, ne registruje prisutan rad "na crno", na osnovu izvršene Ankete o radnoj snazi, Saveznog zavoda za statistiku, došlo se do podataka o stopi nezaposlenosti od 20,7%. Ako se ova stopa uveća za broj lica koja, iako zaposlena, predstavljaju tehno-ekonomski višak, dolazi se do procjene stope

³³¹ Stanje na dan 31.12.2002.god prema www.zzzcg.org

³³² Pokazuje učešće date starosne grupacije u određenoj kategoriji nezaposlenih

³³³ Stope nezaposlenosti preuzete iz: RADOVIĆ M., BAKRAČ R., ĐURIĆ D.: isto, str. 27

nezaposlenosti od 27,9%, koja govori da na 1000 aktivnih stanovnika Crne Gore dolazi 279 nezaposlenih.

Jedna od osnovnih karakteristika nezaposlenosti, koja na svoj način govori i o kvalitetu i sposobnosti radne snage koja čeka zaposlenje je i dug period čekanja. Preko 80% nezaposlenih čeka posao preko godinu dana, a prosječno se na zaposlenje čeka četiri godine.³³⁴ U tom periodu ne samo što oni po pravilu nijesu imali bilo kakvu doobuku ili dodatno obrazovanje, već su počeli da se udaljavaju i zaboravljaju i ono što su do dolaska na biro rada naučili. A kao što je poznato, upravo je obučena radna snaga jedan od značajnijih elemenata u uslovima faktora proizvodnje kao determinanti nacionalne konkurentnosti. Ipak, potrebno je napomenuti da se izvjesni pomaci dešavaju na ovom polju. U saradnji sa Ministarstvom obrazovanja, Zavod za zapošljavanje je pokrenuo koncept nastave i dodatne obuke po završetku redovnog školovanja i prilikom traženja posla, što već počinje da daje rezultate, posebno u oblasti turizma.

Obrazovanje u Crnoj Gori pokazuje određene nedostatke koji negativno utiču na nacionalni dijamant konkurentnosti grana. Oni dovode do toga da se kreira neprofitabilna, nekompetentna i nedovoljno osposobljena radna snaga.³³⁵ Učešće troškova za obrazovanje u budžetu Republike Crne Gore, kao jedinom izvoru njegovog finansiranja, smanjeno je sa 30,6% u 2001. na 22% u projekciji budžeta za 2003. godinu.³³⁶ Iako sam po sebi ovaj podatak ne mora da znači i manji kvalitet obrazovanja, u uslovima smanjivanja ukupnog budžeta, logično je da manji nivo ulaganja mora voditi i manjem obimu pruženih usluga u ovoj oblasti. Zbog navedenog, za očekivati je da obrazovanje na svim nivoima bude predmet ozbiljnih reformi u tranzicionom periodu. Njihove rezultate nije moguće očekivati u kratkom roku, ali što se prije sa reformama počne, prije će i efektuirati. Ovdje je važno napomenuti da je među proklamovanim zadacima reforme i to da se obezbijedi veći nivo korelacije i kooperacije između politika obrazovanja, tržišta rada i zapošljavanja.³³⁷ U tom smislu posebno mjesto pripada permanentnom obrazovanju i do(pre)obuci odraslih uz rad. Reforme neće zaobići ni sistem visokog obrazovanja koji će biti bolje usklađen sa evropskim standardima u obrazovanju.

a5. Infrastruktura (saobraćaj i komunikacije)

Crna Gora se nalazi na jadransko-jonskom tranzitnom pravcu. Istovremeno, u saobraćajnom smislu ona predstavlja sponu Centralne Evrope i Mediterana. Karakteristike prostora utiču kako na sam sistem saobraćaja, tako i na troškove izgradnje saobraćajne infrastrukture, troškove njene eksploatacije i troškove transporta. Naime, planinski masivi otežavaju vezu od juga prema sjeveru Crne Gore i unutrašnjosti kontinenta. Oko 55 % teritorije Crne Gore je preko 1000 metara nadmorske visine, što nameće posebne zahtjeve u projektovanju, izgradnji i održavanju

³³⁴ Strategija razvoja i redukcija siromaštva, 2003; str. 16

³³⁵ Strategija razvoja i redukcija siromaštva, 2003; str. 45

³³⁶ Strategija razvoja i redukcija siromaštva, 2003; str. 46

³³⁷ Strategija razvoja i redukcija siromaštva, 2003; str. 49

saobraćajnica (pogotovo zbog padavina i niskih temperatura u toku zime). Kada se ovome doda podatak da oko 24% teritorije Crne Gore ima nagib veći od 30 stepeni, problem postaje još jasniji.³³⁸ Crna Gora posjeduje mrežu od 1,800 km magistralnih i regionalnih puteva. Karakteristike reljefa, ali i relativno neodgovarajući nivo ulaganja u izgradnju i održavanje putne mreže uslovile su da je ona nedovoljno izgrađena, karakteriše je velika starost kolovoza, nedovoljna putna oprema i saobraćajna signalizacija.³³⁹ Uz to, trake za sporu vožnju, koje olakšavaju odvijanje saobraćaja i doprinose brzini i udobnosti vožnje do skoro su postojale na samo jednom putnom pravcu, a zaobilaznice gradova su prije rijedak, konfiguracijom terena nametnut slučaj, nego li pravilo. Zbog toga se zaključak da postoji loša funkcionalna povezanost prostora nameće sam po sebi.

Nedovoljno razvijena putna mreža ne daje podsticaj razvoju turizma, poljoprivrede i trgovine. Slični problemi postoje i u slučaju željezničkog saobraćaja. Za potrebe ovog rada, potrebno je istaći i probleme koji postoje u pogledu uređenja i opremljenosti aerodroma (sigurnosni i signalizacioni uređaji, kratke slijetne staze, nepostojanje prateće infrastrukture), neefikasnost sistema javnog transporta, te niskog nivoa korišćenja kapaciteta luke Bar, kao ključne crnogorske luke (stepen korišćenja kapaciteta od 30%), koji svi zajedno veoma negativno utiču na uslove faktora proizvodnje kao jednu od komponenti nacionalne konkurentnosti.

U oblasti telekomunikacija učinjen je značajan napredak, pa taj elemenat napredne infrastrukture neće predstavljati problem u narednom periodu. Naprotiv, povezanost svih djelova Crne Gore kvalitetnom telekomunikacionom mrežom, kao i već razvijeni sistemi dva operatera mobilne telefonije, olakšavaju komunikaciju kako unutar Crne Gore, tako i sa okruženjem. Ovome je potrebno dodati da se, uz već uspostavljenog snažnog i na tržištu dominantnog internet provajdera (Internet Crne Gore) razvija konkurencija koja teži da tržištu ponudi iste usluge. Čini se da telekomunikaciona infrastruktura predstavlja jedan od najznačajnijih elemenata naprednih faktora koji može pozitivno djelovati na konkurentnost naših preduzeća i koji je, u svakom slučaju, neće ograničavati.

*

*

*

Uslovi faktora proizvodnje mogu se smatrati povoljnim za razvoj turizma i sa njim povezanih sektora poljoprivredne, proizvodnje hrane i pića i malog i srednjeg biznisa. U nastavku rada značajna pažnja će biti posvećena upravo ovim djelatnostima.

Iako faktori proizvodnje, prevashodno, djeluju u kombinaciji sa ostalim elementima dijamanta, na osnovu prethodno iskazanih karakteristika uslova faktora, može se generalno zaključiti da oni u našim uslovima (osim u slučaju turizma), ne samo što ne predstavljaju osnov za ostvarenje konkurentne prednosti, već mogu predstavljati

³³⁸ Prema Prostorni plan Crne Gore www.plan.cg.yu

³³⁹ Strategija razvoja i redukcija siromaštva, 2003; str. 30

bitno ograničenje za popravljanje tržišnog položaja naših preduzeća u većini grana. Tu, prije svega, spadaju:

- Značajni problemi saobraćajne infrastrukture i sa njima povezani problemi saobraćajnog povezivanja Crne Gore sa okruženjem;
- Nedovoljna raspoloživost iskusnog i u tržišnim uslovima obučavanog visoko stručnog kadra;
- Ograničen obim ulaganja u obrazovanje visoko stručnih kadrova i istraživačko-razvojne aktivnosti;
- Sistem obrazovanja i doobuke uz rad je tek u začetku;
- Značajan je odliv mladih školovanih kadrova.

Ovo su samo najvidljivije manifestacije problema faktora proizvodnje sa aspekta potencijala za međunarodnu konkurentnost pojedinih grana u Crnoj Gori. Ono što posebno brine jeste činjenica da je za ostvarenje pozitivnih efekata promjena u ovoj sferi potrebno vrijeme, koje je, sa stanovišta motivacije i spremnosti stanovništva za promjene najograničeniji resurs.

Ipak, ne smije se zaboraviti činjenica da informaciona revolucija nije zaobišla Crnu Goru. U Crnoj Gori je, u poslednjoj deceniji, došlo do značajnog povećanja broja računara u domaćinstvima, tako da se danas procjenjuje da oko 15% domaćinstava posjeduje računar.³⁴⁰ Prema podacima Interneta Crne Gore, preko 80.000 stanovnika Crne Gore ima pristup internetu (u kući ili na poslu). Penetracija tržišta mobilne telefonije je preko 70%, što govori da većina stanovnika Crne Gore ima mogućnost da korišćenjem mobilnog telefona uspostavi vezu sa gotovo u potpunosti pokrivene teritorije. Kao što je rečeno svi krajevi Crne Gore su povezani telekomunikacionim optičkim kablovima. ISDN telefonska tehnologija je prisutna u crnogorskim domaćinstvima. Preduzeća počinju sve više da ulažu u obrazovanje i razvoj kadrova. To je posebno izraženo u firmama koje se bave telekomunikacijama i koriste visoku tehnologiju (Pro Monte i Monet, Telekom i sl.).

Pored navedenog, probijanje tunela Sozina će otvoriti i centralnom dijelu Crne Gore približiti jugoistočni dio njene teritorije, značajan radi saobraćajnih (luka Bar) privrednih (Ulcinj, Bar) i turističkih kapaciteta (Ulcinj, Bar, Sutomore, Petrovac). Pozitivni efekti ulaganja u saobraćajnu infrastrukturu koja povezuje Podgoricu sa primorjem već su vidljivi (znatno brže i sigurnije odvijanje saobraćaja na dionicama sa trećim trakama i po bolje obilježenim putevima). U narednom periodu se očekuju značajnije investicije u aerodrome, što je izuzetno značajano, jer je Crna Gora, znatnim dijelom, avio turistička destinacija.

1.2. Uslovi tražnje

Pored faktora proizvodnje, na konkurentnost preduzeća u grani utiču i uslovi tražnje na lokalnom tržištu. Obzirom da su lokalna preduzeća "bliža" domaćem tržištu,

³⁴⁰ ISSP: Household Survey No.8, str. 36 www.isspm.org

kako u geografskom, tako i u kulturološkom pogledu, ona će, u odnosu na stranu konkurenciju, imati određenu startnu prednost. Blizina domaćih potrošača uticaće na niži nivo troškova proizvodnje i dostave proizvoda. Uz to, proizvodi konkurenata iz inostranstva su, po pravilu, dodatno opterećeni carinama, što domaćim preduzećima daje određenu cijenovnu prednost. Ukoliko se ovome doda i bolje poznavanje potreba i zahtjeva lokalnih potrošača, potvrđuje se teza da domaći proizvođači imaju potencijalnu prednost na unutrašnjem tržištu. Potencijalnu zbog toga što ona dominantno zavisi od njihove sposobnosti da je iskoriste.

Ukoliko je domaća tražnja po svom obimu velika, za lokalna preduzeća se otvaraju mogućnosti da ekonomiju obima u poslovanju ostvaruju zahvaljujući prednosti na unutrašnjem tržištu značajnog potencijala. U tim uslovima, realizovana ekonomija obima, manifestovana kroz niske troškove, može predstavljati odskočnu dasku za nastup na inostranom tržištu. Ovakav pristup ima svoje pozitivne efekte ukoliko se prednost u grani ostvaruje na osnovu troškovne prednosti, odnosno ukoliko je strategija usmjerena ka ostvarenju vodstva u troškovima. Međutim, u značajnom broju grana, prednost se ostvaruje kroz ponudu diferenciranog proizvoda. Kupci su kako je već rečeno, spremni da plate i veću cijenu da bi došli do proizvoda koji se na bolji način uklapa u njihov sistem potrošnje i pruža mu veći nivo zadovoljstva. Upravo zbog toga, veličina domaćeg tržišta, odnosno kvantitativno iskazana domaća tražnja nije jedini parametar koji se treba uzeti u obzir kada se razmatraju uslovi domaće tražnje kao faktor uticaja na konkurentnost preduzeća.

Polazeći od navedene logike, moguće je identifikovati tri najznačajnije karakteristike tražnje na domaćem tržištu koje na konkurentsku prednost utiču, bilo kroz ekonomiju obima, bilo kroz njihovo dejstvo na inovacije u preduzećima grane. To su:³⁴¹

1. Veličina domaće tražnje i obrasci njenog rasta;
2. Struktura domaće tražnje;
3. Internacionalizacija domaće tražnje.

Visok nivo domaće tražnje, kao što je rečeno, povećava šanse lokalnih proizvođača da, na osnovu ekonomije obima, ostvare niske troškove i na taj način budu cjenovno konkurentni međunarodnim rivalima na domaćem i (eventualno) stranom tržištu. Veliko domaće tržište, međutim, samo po sebi, ne mora nužno da dovodi do inoviranja i usavršavanja kako proizvoda, tako i tehnologije.

Ukoliko preduzeće osjeti ili procjeni, da mu je domaće tržište "osigurano", visok obim domaće tražnje se može dugoročno pokazati kao ograničavajući faktor konkurentnosti. Naime, kada preduzeće na zaštićenom domaćem prostoru osvoji tržište, po pravilu se dešava, da takva pozicija destimulativno djeluje na njega. Tržišni signali su uslijed djelovanja državnih protekcionističkih mjera iskrivljeni. Preduzeće, zbog toga ne osjeća pritisak da povećava efikasnosti poslovanja, niti da inovira. Na taj način se i prednosti velikog domaćeg tržišta, mogu, sa stanovišta međunarodne konkurentnosti preduzeća, ne samo istopiti već i pretvoriti u ograničenja. Primjer nekih proizvođača

³⁴¹ Prilagođeno prema: PORTER M.: *Isto*, 1990., str. 86

automobila u SAD to najbolje ilustruje. Upravo zbog toga, kada se govori o uslovima domaće tražnje, kao faktoru uticaja na konkurentnost domaćih preduzeća, struktura, domaće tražnje, kao najznačajniji pokazatelj njenog kvaliteta, ima primat u odnosu na njen obim, odnosno kvantitet.

Struktura domaće tražnje iskazana je kroz prirodu potreba potrošača i načine na koji ih oni iskazuju na tržištu i zadovoljavaju. Upravo od "pritisaka" koji potrošači vrše na lokalna preduzeća, zavisi i koliko će preduzeća kroz stalna unapređenja i inovacije, unapređivati sopstvenu konkurentsku sposobnost. Ispoljavanje i efekti akcija i reakcija potrošača na ponudu preduzeća, odnosno načina na koji oni ispoljavaju potrebe, zavisi i od njihovih socio-psiholoških karakteristika i uslova okruženja u kojem žive. Tržišna privreda i demokratsko okruženje podstiču otvorenost potrošača, tako da se kupci u razvijenim tržišnim ekonomijama, po pravilu, smatraju veoma zahtjevnim. "Zahtjevni", koji očekuju puno i svoje potrebe i očekivanja ispoljavaju kroz sofisticirane zahtjeve, daju jak impuls preduzećima da im se kroz stalne inovacije prilagođava. Ovo daje poseban doprinos razvoju konkurentnosti i na međunarodnom planu u svim onim situacijama u kojima domaći potrošači anticipiraju potrebe kupaca u drugim nacijama.³⁴² Šanse za ostvarenje konkurentske prednosti su u tom slučaju izražene, ukoliko je segment (sofisticiranih) domaćih kupaca velik i značajan za domaća preduzeća.

Podsticaji domaće tražnje, proistekli iz njenog kvaliteta, koji usmjeravaju preduzeća na inoviranje, dobijaju na značaju u onim situacijama kada je potencijal domaćeg tržišta visok. U ovom slučaju, veličina i struktura, odnosno kvantitet i kvalitet tražnje se dopunjuju u svom pozitivnom uticaju na konkurentnost preduzeća na međunarodnom planu. Pri tome, pored veličine je bitan i način na koji se tražnja ispoljava i raste.

Na kraju, na konkurentsku predost u određenoj grani utiče i stepen internacionalizacije domaće tražnje.³⁴³ Pod time se podrazumjeva pojava da domaći kupci imaju "međunarodni" karakter,³⁴⁴ odnosno da imaju mogućnost uticaja na kupce u inostranstvu. Ovaj efekat je poseban značaj imao u turističkoj industriji i doprinio širenju hotelskih lanaca, rent-a-car firmi, kreditnih kartica, restorana brze hrane i dr., koji su u inostranstvu pratili kupce sa domaćeg tržišta.

a. Uslovi faktora tražnje na primjeru Crne Gore

Analizirajući djelovanje uslova tražnje u situaciji koja karakteriše poslovanje crnogorskih preduzeća na domaćem tržištu, možemo zaključiti da su njene osnovne karakteristike slijedeće:

³⁴² Opširnije: PORTER M.: isto, 1990., str. 87-91

³⁴³ Opširnije: PORTER M.: isto, 1990., str. 97-99

³⁴⁴ Bilo da utiču na kupce u drugim zemljama, bilo da su po svom karakteru međunarodni (multinacionalne ili globalne korporacije)

- Malo tržište, kako prema broju stanovnika, tako i prema njihovoj kupovnoj moći;
- Nezaštićeni potrošači, koji nijesu svjesni svojih prava i svoje snage;
- Naslijeđe prethodnog sistema i neprijatna iskustva iz doba socijalizma (nestašice, inflacija).

al. Stanovništvo, DP, ND i potrošnja

Crna Gora po broju stanovnika predstavlja najmanje nacionalno tržište u regionu. Prema posljednjem popisu stanovništva, domaćinstva i stanova 2003,³⁴⁵ u Crnoj Gori živi 617.740 stanovnika. Broj stanovnika je u odnosu na prethodni popis iz 1991. godine povećan za 4,5%. Veći dio stanovnika živi u gradovima, kako je i prikazano u narednoj tabeli:

Tabela broj 12: Broj stanovnika, domaćinstava i stanova u popisima 2003. i 1991.³⁴⁶

	Stanovništvo u zemlji			Domaćinstva			Stanovi		
	2003	1991	Index	2003	1991	Index	2003	1991	Index
Grad	382.836	350.840	109,1	118.523	98.367	120,5	140.091	106.956	131,0
Ostalo	234.904	240.429	97,7	72.524	64.907	111,7	113.044	96.735	116,9
Crna Gora	617.740	591.269	104,5	191.047	163.274	117,0	253.135	203.691	124,3

Broj stanovnika, domaćinstava i stanova brže se povećavao u gradskim u odnosu na ostala naselja. Uz to, primjećuje se pojava smanjenja broja stanovnika u ostalim naseljima. Pošto podaci o polnoj i starosnoj strukturi iz posljednjeg popisa još nijesu obrađeni, strukturu stanovništva prema ovim dvijema važnim karakteristikama, prikazujemo na osnovu popisa iz 1991 (u narednoj tabeli).

³⁴⁵ Republički zavod za statistiku - Monstat: Popis stanovništva, domaćinstava i stanova 2003; Prvi rezultati, decembar 2003, str. 11

³⁴⁶ Republički zavod za statistiku - Monstat: Popis stanovništva, domaćinstava i stanova 2003; Prvi rezultati, decembar 2003, str. 11

Tabela broj 13: Polna i starosna struktura stanovništva

	POL				Ukupno	
	Muški		Ženski			
Starost:	Broj	%	Broj	%	Broj	%
0-4	26.150	8,5	24.558	7,9	50.708	8,2
5-9	26.797	8,8	25.616	8,3	52.413	8,5
10-14	26.986	8,8	25.351	8,2	52.337	8,5
15-19	25.897	8,5	24.885	8,1	50.782	8,3
20-24	25.591	8,4	23.278	7,5	48.869	7,9
25-29	25.263	8,3	23.332	7,5	48.595	7,9
30-34	24.639	8,1	23.171	7,5	47.810	7,8
35-39	23.123	7,6	21.780	7,0	44.903	7,3
40-44	19.354	6,3	19.821	6,4	39.175	6,4
45-49	13.333	4,4	14.409	4,7	27.742	4,5
50-54	17.060	5,6	18.615	6,0	35.675	5,8
55-59	15.107	4,9	16.111	5,2	31.218	5,1
60-64	13.130	4,3	14.855	4,8	27.985	4,6
65 i više	20.479	6,7	30.124	9,7	50.603	8,2
Nepoznato	3.022	1,0	3.198	1,0	6.220	1,0
UKUPNO	305.931	100,0	309.104	100,0	615.035	100,0

Za razumjevanje djelovanja faktora tražnje važno je i praćenje kretanja bruto društvenog proizvoda i narodnog dohodka. U narednoj tabeli su prikazani podaci o navednim veličinama u eurima.

Tabela broj 14: Bruto društveni proizvod i narodni dohodak³⁴⁷

	2000.	2001.	2002.
BDP, tržišne cijene (miliona)	1.022,2	1.244,8	1.009,5
BDP per capita	1.553,0	1.880,0	1.641,3 ³⁴⁸
BDP, stalne cijene (2000)	1.022,2	1.020,2	-
ND, tekuće cijene (hiljada)	343,6	587,1	-

Navedeni podaci stvaraju prostor da se uoči problem veličine domaćeg tržišta kao potencijalno ograničenje razvoja konkurentske sposobnosti. Problem sa stanovišta

³⁴⁷ Prilagođeno prema:

a. Statistički godišnjak RCG 2003;
b. Popis RCG 2003
c. Montstat: Saopštenje 12. novembar 2003

³⁴⁸ Na osnovu broja stanovnika iz Popisa 2003

tražnje nije, dakle, samo u relativno malom broju stanovnika već i u njihovoj niskoj kupovnoj moći. Nešto preko 12% stanovništva Crne Gore, prema ukupnoj potrošnji zasnovanoj na svim prihodima-primitcima koje ostvaruju (vrijednosnim i naturalnim) živi ispod linije apsolutnog siromaštva, koja je prema studiji Strategija razvoja i redukcija siromaštva određena na 116,2 EURA mjesečno.³⁴⁹ Pri tome, male varijacije ove linije (bilo u pogledu potreba većeg izdvajanja za podmirenje osnovnih potreba, bilo u pogledu procijenjenog nivoa prihoda) bitno utiču na povećanje broja stanovnika koji spadaju u kategoriju apsolutno siromašnih. Istovremeno 34,4% stanovništva je ekonomski ugroženo i osjetljivo.³⁵⁰ Gotovo 27% stanovništva za ishranu troši preko 60% sopstvenih prihoda. U takvim uslovima i pored toga što većina domaćinstava posjeduje stambene jedinice u kojima živi (85%³⁵¹) značajan dio njih nije u stanju da na većem nivou zadovoljava svoje životne potrebe.³⁵²

Domaćinstva u Crnoj Gori, po pravilu raspolažu osnovnim elementima nužnim za normalnu organizaciju života. Preko 90% domaćinstava ima mogućnost korišćenja struje i vode u svojoj stambenoj jedinici.³⁵³ Prema istom izvoru, preko 80% u stanu ima kupatilo i fiksni telefon. U prosjeku 90% domaćinstava posjeduje osnovne aparate za domaćinstvo (vešmašinu, šporet, frižider, TV.³⁵⁴ Sa druge strane, svega 1% domaćinstava raspolaže sa uređajima za domaćinstvo novije generacije, kao što je DVD.³⁵⁵

Prema navedenom istraživanju³⁵⁶ oko 14% domaćinstava posjeduje kuću za odmor - vikendicu, 20% šumu ili zemljište, a 35% poljoprivredno zemljište. Svaki od ovih oblika imovine mogu predstavljati (i u značajnom broju slučajeva predstavljaju) oblik za ostvarenje prihoda. Upravo zbog toga, jedan dio domaćinstava (11%) prihod od imovine navodi kao način ostvarenja datog nivoa životnog standarda.

a2. Način ispoljavanja tražnje

Socijalistički samoupravni sistem koji je postojao u bivšoj SFRJ, a samim tim i u Crnoj Gori, ma koliko se razlikovao od ostalih ekonomskih sistema u Istočnoj Evropi, nije dozvoljavao puno ispoljavanje ekonomskih zakonitosti. Samim tim, ni snaga potrošača nije bila značajan element za opredjeljivanje poslovnih politika preduzeća. U takvim uslovima, potrošači nijesu mogli ostvarivati prava veća od onih koja su im u skladu sa relevantnim preskriptivnim zakonima bila opredjeljena. Njihov uticaj kroz opredjeljenje za određenog proizvođača/prodavca je imao daleko manji značaj nego u tržišnim ekonomijama. Naime, preduzeća su u našem sistemu opstajala i bez realno ostvarenih prihoda, jer su različiti oblici pomoći omogućavali njihovo

³⁴⁹ Strategija razvoja i redukcija siromaštva, 2003; str. 2

³⁵⁰ Strategija razvoja i redukcija siromaštva, 2003; str. 3

³⁵¹ ISSP: Household Survey No.8, str. 36 www.isspm.org

³⁵² I pored toga što nemaju relativno visokih izdataka za zakup stana

³⁵³ ISSP: Household Survey No.8, str. 36 www.isspm.org

³⁵⁴ ISSP: Household Survey No.8, str. 36 www.isspm.org

³⁵⁵ ISSP: Household Survey No.8, str. 36 www.isspm.org

³⁵⁶ ISSP: Household Survey No.8, str. 36 i 37 www.isspm.org

preživljavanje. Poseban zakon koji bi, u skladu sa principima tržišne ekonomije, utvrdio, promovisao i štitio prava potrošača nije postojao. Posledice takvog stanja se osjećaju i danas, tako da su rijetki zahtjevni potrošači koji su svjesni svojih prava i snage. Upravo zbog toga ohrabruje najava usvajanja Zakona o zaštiti potrošača, za čije će prve pozitivne efekte ipak biti potrebno vrijeme od par godina njegove adekvatne primjene.

*
* *

Tražnja u Crnoj Gori, kako po svom kvantitetu, tako i po svom kvalitetu u smislu postojanja zahtjevnih sofisticiranih kupaca, ipak ne doprinosi unapređenju konkurentnosti crnogorskih preduzeća. Zbog toga je teško očekivati da preduzeća iz Crne Gore mogu ostvarivati konkurentsku prednost u granama koje zahtjevaju brojne platežno sposobne sofisticirane domaće kupce. Tu se, prije svega, misli na grane za koje su potrebna visoka ulaganja u istraživanja i razvoj, koje pretpostavljaju značajnu ekonomiju obima u proizvodnji, zatim grane koje karakteriše visok stepen neizvjesnosti ili generacijski skokovi, odnosno brza promjena tehnologije.³⁵⁷ U takvim uslovima, jedino veoma značajan potencijal (kvantitativni i kvalitativni) lokalnog tržišta, može unijeti veću izvjesnost u procjenu opravdanosti investicione odluke.

Problem kvantitativno i kvalitativno nedovoljno podsticajnih uslova tražnje može se ublažiti otvaranjem tržišta za konkurente, što bi trebalo podstaći domaće proizvođače da okolna, kulturološki i geografski bliska tržišta, tretira kao domaća ili bar bliska njima.

Dejstvo uslova lokalne tražnje neće biti toliko negativno u slučaju turizma u Crnoj Gori i grana vezanih, odnosno oslonjenih na njega, jer je on dominantno orijentisan ka gostima - potrošačima koji dolaze izvan Crne Gore.

1.3. Povezane i podržavajuće industrije

Treća, široka determinanta nacionalne prednosti u nekoj industriji/grani je postojanje u naciji međunarodno konkurentnih industrija-dobavljača ili sa datom industrijom na drugi način povezanih grana.³⁵⁸

Prednost postojanja jakih dobavljača se ogleda u tome što je firmi omogućen efikasan, rani, brzi a ponekad i preferencijalni pristup najboljim inputima sa stanoivišta odnosa troškovi-efekti. Postojanje pouzdanih i kvalitetnih dobavljača, pretpostavka je uspostavljanja direktne i stalne saradnje sa njima. Ukoliko se radi o aktivnostima vezanim za stvaranje čiste upotrebne vrijednosti za potrošače, preduzeća koja te

³⁵⁷ Opširnije: PORTER M.: isto, 1990., str. 92-97

³⁵⁸ Opširnije: PORTER M.: isto, 1990., str. 100-106

aktivnosti prenesu na dobavljače-partnere, oslobađaju prostor, vrijeme i resurse da se posvete kreiranju motivirajuće odnosno dodatne vrijednosti za potrošače. Saradnja sa kvalitetnim dobavljačima pogotovo je značajna prilikom unapređenja i inovacija, koje se od dobavljača u ovim slučajevim brzo prenose do datih industrija. Važno je uočiti da za ostvarenje konkurentne prednosti nije neophodno postojanje jakih dobavljača u svim pratećim industrijama. Dobro je da ih ima što više, ali postojanje jakih pratećih industrija u svim sferama poslovanja prije je rijetkost nego li pravilo, tako da su preduzeća “navikla” na takvu situaciju.

Postojanje povezanih industrija (one sa kojima firma može koordinirati ili dijeliti aktivnosti u lancu kreiranja vrijednosti ili one koje nude komplementarne proizvode) sa konkurentskom snagom, takođe vodi do stvaranja novih konkurentskih industrija (grana). Postojanje međunarodno uspješnih povezanih industrija u zemlji, pruža mogućnosti za razmjenu informacija, znanja i tehnologije i olakšava da se sagledaju nove mogućnosti. One takođe predstavljaju izvor za nove konkurente.

a. Povezane i podržavajuće industrije na primjeru Crne Gore

Iako se generalno može izvući zaključak da u Crnoj Gori nema međunarodno konkurentnih pratećih grana, sagledavanje djelovanja ove determinante na konkurentnost naših preduzeća, takođe nameće potrebu izdvojenog posmatranja grana. Tako na primjer, turizam predstavlja izuzetak u smislu postojanja značajnih dobavljača, odnosno preduzeća u komplementarnim - pratećim granama, koji unapređuju kvalitet turističke ponude. Kafei, restorani, organizatori izleta, lokalna auto-prevozna preduzeća i drugi dopunjuju ponudu hotela i boravak turista čine ugodnijim. Slično je i sa drugim pratećim djelatnostima u turizmu.

Za razliku od turizma, u drugim granama postoji značajan nedostatak u pogledu pratećih industrija. Polazeći od poljoprivrednih i proizvođača hrane i pića, možemo zaključiti da se čak i za osnovne inpute u materijalu (da ne govorimo o mašinama i opremi) u nabavci moraju orijentisati na proizvođače izvan Crne Gore.

Slična je situacija i ako se uslužne djelatnosti posmatraju kao prateće. Tu se misli na sa pojedinim granama povezane dobavljače usluga. Ako se, na primjer, u obzir uzmu marketinške, istraživačke i promotivne agencije, čini se da kod lokalnih proizvođača postoji izvjestan stepen nepovjerenja prema domaćim konsultantima. Preferiranje konsultantske firme koja dolazi izvan Crne Gore često nije rezultanta superiornog znanja u odnosu na lokalne kompanije, već većeg stepena povjerenja u odnosu na agencije izvan Crne Gore. Bez obzira na razloge ovo stanje uslovljava ozbiljan zastoj u razvoju ovog segmenta ponude, koji bi po prirodi stvari mogao biti znatno prilagođeniji loklanom tržištu. Svjesni navedenog, ne mali broj marketinških agencija iz Srbije ili je već otvorio ili namjerava da otvori svoje kancelarije u Crnoj Gori.

U poslednjih nekoliko godina, usvajanjem i adekvatnom primjenom seta zakona koji su regulisali datu oblast, kao i ulaskom inostranih partnera i razvojem novih institucija, znatno su unapređeni sektori bankarstva i osiguranja.

*
* *

I za ovu komponentu nacionalnog dijamanta važi da ona ne djeluje samostalno na razvoj konkurentnosti. U ovom slučaju je to pravilo čak i izraženije. Koristi od razvijenih pratećih grana, u velikoj mjeri zavise od "kvaliteta" ostatka dijamanta. U našim uslovima, problem nedovoljno razvijenih pratećih i povezanih industrija u čitavom nizu grana može se riješavati oslanjanjem na dobavljače iz neposrednog okruženja. Doduše ovaj slobodan prostor može biti prilika koju će lokalni preduzetnici prepoznati kao atraktivnu tržišnu mogućnost. Pored toga, relativno razvijene prateće industrije u turizmu otvaraju prostor za uspostavljanje saradnje između ovih privrednih društava i preduzetnika sa organizacijama iz turizma, kao jedne od nosećih grana razvoja Crne Gore.

1.4. Firma, strategija, struktura i rivalstvo

Četvrta široka determinanta nacionalne konkurentske prednosti neke grane je kontekst u kojem su firme stvorene, organizovane, u kojem se njima upravlja, kao i priroda odnosa između lokalnih konkurenata na domaćem tržištu. Nacije, po pravilu, uspijevaju u onim granama u kojima su praksa menadžmenta i načini organizacije, koje favorizuje nacionalno okruženje, dobro usklađeni sa izvorima konkurentske prednosti u grani.³⁵⁹

Organizaciona struktura i strategija firmi rezultanta je velikog broja međuzavisnih faktora. Oni su dominantno vezani za uslove u kojima firma funkcioniše i odnose se na političke, ekonomske, pravno-zakonodavne, tehnološke i sociološke elemente okruženja. Kao takvi oni izrastaju, odnosno nastaju iz ukupnog društveno-ekonomskog sistema, ali su istovremeno povezani kako sa društvenom tako i sa religioznom istorijom, strukturom porodice i mnogim drugim uslovima. Navedeni faktori u velikoj mjeri utiču i na ciljeve koje firma teži da ostvari, iako su oni nominalno određeni vlasničkom strukturom, motivacijom vlasnika i potražilaca, prirodom upravljanja firmom, podsticajnim procesom koji utiče na motivaciju visokih menadžera. U procesu ostvarenja ciljeva poslovanja značajno mjesto pripada sklonosti, odnosno motivisanosti menadžera i zaposlenih da se usavršavaju i ulažu napor potreban za stvaranje i održavanje konkurentske prednosti.

a. Firma, strategija, struktura i rivalstvo na primjeru Crne Gore

³⁵⁹ Opširnije: PORTER M.: Isto, 1990., str. 107-117

Uticaj ove determinante nacionalne konkurentnosti u našim uslovima pratimo na osnovu analize koju je dao B. Mihailović.³⁶⁰ Ona predstavlja najobuhvatniji prikaz objektivnog stanja našeg tipičnog preduzeća. Polazeći od uslova okruženja koji su dugi niz godina uticali na poslovanje naših preduzeća on, kao njihove ključne karakteristike, izdvaja sledeće:

1. Nedovoljno iskristalisane svojinske odnose - Čak i u preduzećima u kojima je određen većinski vlasnik, osjećaj svojine i poštovanja svojinskih prava nije ekvivalentan onom kojeg imamo u razvijenim tržišnim ekonomijama. Ovo važi kako za vlasnike, koji su do imovine u pojedinim slučajevima dolazili i bez adekvatne nadoknade, tako i za zaposlene koji se teško suočavaju sa logikom da društvena svojina više ne postoji. To je sa jedne strane uzrokovalo česta nezadovoljstva koja su vodila protestima i štrajkovima, dok je sa druge strane provociralo zahtjeve da se traži državna intervencija. Problem nedefinisanih svojinskih odnosa, kombinovan sa neodgovarajućom nadoknadom, odnosno cijenom koji je za pravo svojine nad firmom plaćena, često je dovodio i do toga da se nedovoljna pažnja posvećuje izboru menadžerskih struktura, koje nijesu doprinosile unapređenju kvaliteta poslovanja;
2. Odsustvo vitalnih tržišno-razvojnih funkcija - Jedna od logičnih posledica odsustva ili sputavanja djelovanja tržišnih zakonitosti, zbog čega dugo vremena prije, ali i za vrijeme tranzicije u našim preduzećima nijesu razvijane funkcije koje pomažu orijentaciju preduzeća ka tržištu. Ovaj problem posebno dobija na značaju u suočavanju sa međunarodnom konkurencijom;
3. Tehnološka zastarelost i loš kvalitet proizvoda - Predstavljaju jedan od problema koji je posebno negativno uticao na sliku - imidž koji naši proizvodi imaju u okruženju. Tehnološko zaostajanje koje je našu privredu karakterisalo i do devedesetih godina prošlog vijeka dodatno je pogoršano usled sankcija međunarodne zajednice i izolacije u kojoj je Crna Gora bila u zadnjoj deceniji prošlog vijeka. Ovaj problem je posebno značajan, jer on postoji i u slučaju većine proizvodnih preduzeća koja su preživjela periode izolacije i tranzicije. Njega su pošteđena samo rano privatizovana preduzeća (Trebjesa, Fabrika ležajeva Kotor i sl.);
4. Zastarela i kruta organizaciona struktura - Ova karakteristika opterećuje kako proizvodna tako i uslužna preduzeća. Ona je (u velikoj mjeri) prisutna i u turističkoj privredi. Nefleksibilnost preduzeća, proistakla iz krute strukture otežava primjenu savremenih menadžment principa. Ona istovremeno praktično onemogućava inovacije kao pretpostavku uspjeha, a takođe otežava i opterećuje i tekuće poslovanje;
5. Visoka zaduženost i glad za novcem - Dodatno opterećuju poziciju preduzeća, jer se problemi tehnološkog zastarijevanja i potrebe tržišnih prilagođavanja ne mogu iznijeti bez značajnih ulaganja. Kako preduzeća, po pravilu ne raspolažu sa sopstvenim sredstvima za ove namjene, a njihova kreditna sposobnost je ograničena, rješenje se mora tražiti na drugom mjestu. To, u novim uslovima,

³⁶⁰ MIHAILOVIĆ B.: Kreiranje i vođenje biznisa preduzeća u postprivatizacionom periodu; Preduzetnička ekonomija Vol. 1 2002., str 538 - 547

svakako nije država, tako da se uspostavljanje partnerskih odnosa sa onima koji bi uložili znanje ili tehnologiju, može prevazići dio ovih problema.

Na ovakve uslove zasigurno je djelovao i nedostatak domaće konkurencije. Naime, prema Porterovom modelu nacionalnog dijamanta, postoji jasna veza između intenzivne domaće konkurencije i staranja i održavanja konkurentske prednosti.³⁶¹ Domaća konkurencija djeluje dvojako. Na jednoj strani firme usmjerava da se na domaćem tržištu u (pretpostavlja se fer uslovima) borbi sa domaćim konkurentima koji funkcionišu u istim uslovima nacionalnog dijamanta. Na taj način su neutralisane eventualne prednosti koje firma ostvaruje samo po osnovu činjenice da se nalazi u određenoj zemlji. Zato firme koje se suočavaju sa jakim domaćom konkurencijom, moraju razvijati sposobnosti da optimalno koriste sopstvene resurse i sposobnosti i stalno unapređuje sopstvenu konkurentnost, što im kasnije pomaže u suočavanju sa stranim konkurentima. Na drugoj strani, domaća konkurencija vrši pritisak da se izađe iz lokalnih okvira (koji postaju pretijesni) i nastupa na inostranim tržištima da bi se ostvarila potrebna ekonomija obima. Bez domaćih konkurenata, firma se, po pravilu, oslanja na osnovne faktore (raspoloživ izvor snabdjevanja i/ili povoljni troškovi npr.) što dovodi, najčešće, do njihove nedovoljno efikasne upotrebe, a u svakom slučaju umanjuje osjećaj potrebe za unapređivanjem konkurentnosti.

*

*

*

Nedostatak konkurencije na domaćem tržištu malih zemalja, može se djelimično supstituisati kroz potpunu otvorenost tržišta. To je upravo ono što je u slučaju Crne Gore potrebno učiniti, jer u značajnom broju grana ne postoji dovoljno jak stepen unutrašnje konkurencije. I u ovom slučaju turizam predstavlja izuzetak jer na tom polju postoji jaka konkurencija, kako između hotela, kafea i restorana i drugih turističkih organizacija u jednom gradu/mjestu, tako i između destinacija.

³⁶¹ Opširnije: PORTER M.: Isto, 1990., str. 117



2. Partnerski aranžmani u turizmu Crne Gore

2.1. Značaj sektora usluga u nacionalnim ekonomijama

Neosporna je činjenica da u savremenim uslovima života i rada usluge sve više dobijaju na značaju. Pružanje usluga, posmatrano prema učešću ovih djelatnosti u društvenom bruto proizvodu razvijenih zemalja, postaje dominantna grana u svim razvijenim ekonomijama. U tim zemljama preko 50% društvenog proizvoda potiče iz uslužnog sektora, pri čemu su neke zemlje bliže nivou od 100% nego nivou od 50%.³⁶² Slični parametri se dobijaju i kada se posmatra učešće ovog sektora u ukupnoj zaposlenosti zemlje. Njegov značaj je velik i u zemljama koje ne spadaju u grupu razvijenijih zemalja. Zato se, na sektor usluga i u zemljama u tranziciji, gleda kao na potencijal koji u relativno kratkom vremenu može dati dobre rezultate. Značaj usluga, pri tome nije samo u doprinosu DBP i zaposlenosti, već i u činjenici da on predstavlja značajnu bazu za razvoj tržišta i tržišne ekonomije.³⁶³ Naime, razvijeno bankarstvo, konsultantske usluge u različitim sferama marketinga i menadžmenta, kvalitetan i pouzdan sektor osiguranja i sl., nužni su preduslovi - pretpostavke prihvatanja i razvoja tržišnog načina privređivanja.

Navedenim argumentima, koji ukazuju na značaj usluga u ekonomiji zemlje, potrebno je dodati još jedan. Tradicionalno shvatanje proizvodnih djelatnosti, podrazumjeva da se u proizvodnju ubraja, i na taj način statistički tretira, čitav niz usluga koje se obavljaju u proizvodnji, a nužne su da bi proizvod došao do potrošača. Pored toga, savremena teorija i praksa marketinga, sve više insistira da se realizacijom proizvoda ne prekida odnos između preduzeća i potrošača. I nakon kupoprodajnog čina preduzeća nastavljaju kontakt sa potrošačima, pružajući mu usluge, koje imaju velik značaj za unapređenje njihovog odnosa. Pri tome, brojne su situacije kada potrošači očekuju i traže poslijeprodajnu uslugu. Bez obzira da li se radi o instalaciji, popravci ili reakciji na njihovo nezadovoljstvo, adekvatno pružena usluga može učiniti ozbiljan uticaj na zadovoljstvo i buduće ponašanje potrošača. I ove usluge se statistički tretiraju kao proizvodnja. Zato je realni doprinos sektora usluga na veličinu DBP veći od onog koji se prikazuje u zvaničnoj statistici, jer njega čine i usluge koje u proizvodnim preduzećima dodaju vrijednost gotovom proizvodu, prije početka i u toku proizvodnje, kao i prije, za vrijeme i nakon prodaje.

Usluge imaju veliki značaj i za ekonomiju Crne Gore. Posebno mjesto u sektoru usluga u Crnoj Gori pripada turizmu. Razvoj turizma predstavlja jedan od prioriteta pravca razvoja crnogorske ekonomije i njen najznačajniji oslonac. Pored toga što su u pružanje usluga turistima uključene brojne turističke organizacije (hoteli, restorani, barovi, turističke agencije itd.), pružanje turističkih usluga podrazumeva uključivanje čitavog niza drugih uslužnih, ali i proizvodnih djelatnosti/preduzeća. Trgovine, banke,

³⁶² Prema: GRONROOS C.: *Service Management and Marketing, a Customer Relationship Approach*; John Willey & Sons, Ltd. 2000, str. 1

³⁶³ HOOLEY G., FAHY J., GREENLEY G., BERACS J., FONFARA K., SNOJ B.: *Market Orientation In The Service Sector Of The Transition Economies Of Central Europe*; *European Journal of Marketing*, Vol.37No.1/2, 2003. str. 88

proizvođači poljoprivrednih, prehrambenih proizvoda, suvenira i sl. mogu, koristeći prisustvo turista, sopstvenu ponudu usmjeriti ka njima. To je zasigurno najjeftiniji i najlakši način pronalaska novih potrošača, odnosno širenja tržišta, kada se roba prodaje praktično ispred vrata samog preduzeća.

U ekonomskoj situaciji, kakva je naša, svako novo zapošljavanje ima izuzetan značaj. Propadanje velikih preduzeća, uz otpuštanje značajnog broja radnika na jednoj strani i racionalizacija u pogledu broja zaposlenih, kako u državnim organima i preduzećima, tako i u privatnim preduzećima, na drugoj strani, uticali su da stopa nezaposlenosti bude veća od 20%. Upravo je zbog toga je velik značaj koji turizam ima za ekonomiju zemalja kao što je naša. Turizam je od sedamdesetih do kraja devedesetih godina prošlog vijeka u Crnoj Gori apsorbovao od 9-10% radnika zaposlenih u privredi.³⁶⁴ Pored činjenice da turizam, kao radno intenzivna djelatnost, zapošljava značajan broj radnika, on utiče i na povećanje zaposlenosti u drugim, sa njim povezanim djelatnostima. Samim tim on bitno doprinosi ublažavanju problema nezaposlenosti.

Multiplikativni efekti turizma, dolaze do izražaja i kroz njegov uticaj na povećanje realizacije svih onih djelatnosti koje svoje proizvode direktno ili indirektno prodaju turistima. Turizam, dakle, doprinosi povećanju proizvodnje i prodaje vezanih djelatnosti, čime se postiže efekat dodatnog pozitivnog uticaja na DBP. Time, njegov značaj za ekonomiju kakva je naša, čini se, postaje još jasniji.

U nastavku rada ukazuje se na osnovne karakteristike usluga sa posebnim osvrtom na specifičnosti pružanja turističkih usluga, kao i na ulogu i značaj marketinga u uslužnim djelatnostima.

2.2. Karakteristike usluga sa marketing stanovišta - osvrt na turizam

2.2.1. Posebnosti usluga

Iako su postojali brojni pokušaji da se jedinstvenom definicijom obuhvati pojam usluge, teško bi se mogla pronaći definicija koja bi u potpunosti odgovorila tom zahtjevu. Naime, usluge su po svojoj prirodi kompleksne, raznovrsne su i međusobno različite. Upravo zbog toga, usluge je možda najbolje prikazati ukazivanjem na njihove karakteristike, naročito osvjetljavajući razlike koje postoje između njih i fizičkih proizvoda. Primjenjujući taj princip, Gronroos ukazuje da se za većinu usluga mogu uočiti tri osnovne karakteristike:³⁶⁵

1. Pružanje usluga je *proces* kojeg prije čine aktivnost (skup aktivnosti) nego li *predmet* (skup predmeta-stvari);

³⁶⁴ USKOKOVIĆ B.: Marketing - menadžment u turizmu Crne Gore, Ekonomski fakultet - Podgorica, 2000., str. 66

³⁶⁵ GRONROOS C.: isto, 2000., str. 47

2. Usluge se, bar u određenoj mjeri, simultano proizvode i troše;
3. Potrošač, bar u određenoj mjeri, participira u procesu pružanja usluga.

Navedenim karakteristikama usluga, želi se povući linija razgraničenja između njih i "čistih" fizičkih proizvoda.

1. Za razliku od proizvoda, usluge su neopipljive, jer aktivnosti koje učestvuju u njihovom stvaranju, ne rezultiraju fizičkim proizvodom - predmetom. Proces njihovog stvaranja u velikoj mjeri je oslonjen na znanje i sposobnosti lica koja su uključena u proces "proizvodnje" usluga. Obzirom na razlike, koje po tom osnovu postoje između ljudi koji ih pružaju (u znanju i sposobnostima) usluge su heterogene. Kao takve, one su po pravilu neponovljive. Neponovljivost postoji čak i u slučaju kada (istu) uslugu pruža isto lice, bilo zbog nemogućnosti samog pružaoca da na identičan način više puta ponovi apsolutno identičan postupak "proizvodnje" usluge, bilo zbog razlika koje postoje između potrošača. Primjer odlaska kod frizera to najbolje ilustruje. Frizura u stvarnosti nikada ne izgleda kao na slici iz kataloga.

2. Potrošnja usluga, kao proces, odvija se uporedo sa procesom kreiranja usluge. Ova karakteristika, usluge razlikuje od proizvoda koji se prvo stvaraju, zatim skladište, propuštaju kroz kanale prodaje, smještaju u prodajni prostor prodavca, odakle se vrši prodaja. Kod usluga imamo drugačiju situaciju. To znači da se usluga dogovara (praktično prodaje) prije nego što proces "proizvodnje" započne. Samo konzumiranje usluge, odvija se uporedo sa procesom stvaranja usluge. Uzimajući u obzir i neopipljivost usluga, može se zaključiti da je uslugu nemoguće proizvesti i uskladištiti. Ona se, kao takva, u gotovoj formi ne može naći ni na policama maloprodajnih objekata odakle bi je kupci mogli, nakon pažljivog razgedanja, "pokupiti". Usluga se mora osmisliti i prije stvaranja ponuditi potrošačima, na način da se prevaziđu problemi njene neopipljivosti. Obzirom na istovremenost procesa kreiranja i konzumiranja usluge, ukoliko se u određenom trenutku kada su kapaciteti za pružanje usluge slobodni, niko ne opredjeli da ih iskoristi, kapaciteti će ostati neiskorišćeni. Pri tome se izgubljeno vrijeme, odnosno neiskorišćeni termin u pružanju usluge, ne mogu nadoknaditi. Kapaciteti u uslužnim djelatnostima, ponavljamo, ne mogu raditi za skladište.

3. Proces pružanja usluge karakteriše i to što je i sam potrošač njegov učesnik. On je prisutan, a samim tim i uključen u proces pružanja usluge. Njegovo prisustvo čini proces "proizvodnje" interaktivnim i sa tog aspekta bitno različitim u odnosu na proizvodnju i prodaju proizvoda. Njegova unaprijed stvorena očekivanja, kao i percepcija pružene usluge, koja je dominantno uslovljena trenutnim interakcijama, odnosno iskustvom u vremenu u kojem konzumira uslugu, značajno utiču na stepen njegovog ukupnog zadovoljstva i kasnije opredjeljenje. Interakcija u uslužnoj djelatnosti otvara prostor kvalitetnijem prilagođavanju usluge individualnim potrebama potrošača i stvara osnov za uspostavljanje veze potrošača sa preduzećem.

2.2.2. Uloga marketinga i novih tehnologija u uslužnim djelatnostima

Jedna klasifikacija usluga, uzimajući u obzir činjenicu da postojanje kontakta ne znači da je iz usluga isključena tehnologija, upravo polazi od mjere u kojoj se kontakt između potrošača i organizacije koja pruža uslugu, ostvaruje direktno-lično, odnosno preko tehnologije. Sa tog aspekta, usluge je moguće svrstati u dvije kategorije³⁶⁶:

1. Usluge u kojima se kontakt ostvaruje preko visoke tehnologije - visoko tehnološke usluge (high - tech);
2. Usluge u kojima se ostvaruje direktni kontakt i kod kojih je značaj tehnologije manji (high-touch).

Ovu podjelu treba veoma generalno shvatiti, jer i u high-tech situacijama, postoji interakcija između pružaoca i korisnika usluge, a i kod high-touch usluga, sve više na značaju dobijaju tehnološke novine, bilo u samoj proizvodnji, bilo u promociji date usluge. Ovom podjelom se, prije svega, želi ukazati na potrebu većeg uvažavanja tehnologije i u uslugama. Tehnološki proboji, kojih smo svjedoci, mijenjaju prirodu usluga, način njihovog stvaranja, omogućavajući da se stvaraju bolje, efikasnije i potrošačima prilagođenije usluge.³⁶⁷ Stvaraju se mogućnosti kreiranja novih usluga, a zahvaljujući tehnologiji, šire se mogućnosti komunikacije sa potrošačima. Posebnu ulogu u tome, imao je dinamičan razvoj informacionih tehnologija (IT) i interneta. Uloga IT i interneta, posebno dolazi do izražaja, kroz (1) olakšanje procesa identifikacije potreba, zahtjeva i očekivanja potrošača i (2) povezivanja odnosno usklađivanja ponude i tražnje. Ona je i u uslužnoj djelatnosti dovela do značajnih promjena u ponašanju potrošača, kao i promjena u poslovnoj politici i osnovnim funkcijama preduzeća. Novi načini rezervacije i kupovine avio karata (uključujući i čekin), promjene u sferi pružanja bankarskih usluga, drugačiji način organizacije putovanja i rezervacije smještaja, samo su neki od primjera koji potvrđuju iznesene konstatacije. Za ovaj rad je bitno da je razvoj IT i interneta dao dodatan podsticaj povezivanju preduzeća i u turizmu. To se prije svega odnosi na korišćenje interneta za zajedničku promociju i otvaranje istog kanala za rezervaciju na internetu prezentiranih kapaciteta. Efekti nijesu samo ostvareni na osnovu podjele troškova izrade i održavanja prisustva na internetu, već i zbog činjenice da značajnija, odnosno veća i raznovrsnija ponuda izaziva i veću pažnju, a samim tim i veći broj posjeta datim internet stranicama. Samim tim, povećava se i broj potencijalnih potrošača koji su stupili u kontakt sa ponudom i posledično, mogućnosti realizacije.

Upravo su razlike između čistih proizvoda i usluga, nametnule potrebu prilagođavanja marketinga (čiji je nasanak i razvoj vezan za proizvodne djelatnosti) specifičnostima koje postoje u sektoru usluga. Istraživanja vršena u SAD krajem sedamdesetih godina prošlog vijeka, pokazali su da su ovu potrebu, veoma dobro i relativno brzo, prepoznali marketing praktičari.³⁶⁸ Oni su pravilno uočili da marketing

³⁶⁶ GRONROOS C.: Isto, 2000., str. 49

³⁶⁷ ZEITHALM V., BITNER M.J.: *Services Marketing, Integrating customer focus across the firm*, McGraw-Hill Irwin, 2003, str. 14-20

³⁶⁸ ADVERTISING AGE, January 15, February 19, March 19, May 14, 1979; prema ZEITHALM V., BITNER M.J.: Isto, str. 12

miks u uslugama mora biti sastavljen od više varijabli u odnosu na marketing miks proizvoda. Veza između potrošača i pružaoca usluge, mnogo je bliža i čvršća zbog njegovog prisustva i uključenosti u proces stvaranja usluge, nego u slučaju "čistih" proizvoda, kod kojih je potrošač udaljen od ponuđača. Procesi "proizvodnje" i marketinga (prodaje) znatno su bliži u slučaju usluge. Postojanje veze, posebno je značajno, jer za razliku od kupovine materijalnog proizvoda, kojeg potrošači mogu da vide (na polici u prodavnici, u novinama, na televiziji...) i procjene da li im se, kao takav dopada, uslugu je nemoguće vidjeti ili osjetiti. Zbog toga, odlučivanje o kupovini zavisi od toga da li potrošači vjeruju da će im se usluga dopasti, a ne kao u slučaju proizvoda, kada to unaprijed mogu znati. Sve to nameće posebne zadatke za marketing u uslugama.

Nemogućnost skladištenja usluga, uslovljava drugačiji pristup upravljanju tražnjom, jer ne postoji mogućnost korišćenja zaliha kao mehanizma za prilagođavanje tražnji. Samim tim, uloga cijene postaje bitno drugačija u odnosu na proizvode. Heterogenost usluga, u prvi plan marketinga ističe pitanje kvaliteta pružene usluge, pogotovo sa stanovišta obezbjeđenja ujednačenog, konzistentnog kvaliteta pružene usluge. Ovo je posebno složen problem, zbog toga što je percepcija kvaliteta usluge, u određenoj mjeri, nezvisna i od samog pružaoca usluge.

Simultanost proizvodnje i potrošnje nameće potrebu da se problemi rješavaju i odluke donose u realnom vremenu, od strane onog lica koje pruža uslugu. To praktično znači da ljudi koji pružaju usluge, njihova znanja i sposobnosti i procesi koji se dešavaju prilikom pružanja usluge, uključujući i ovlašćenja da direktni pružaoci usluga sami donose odgovarajuće odluke, postaju izuzetno značajni elementi marketinga usluga. Uspjeh u uslužnim djelatnostima leži u selekciji, obuci, motivaciji i zadržavanju zaposlenih.³⁶⁹ Zato se posebna pažnja u uslužnim djelatnostima posvećuje upravo zaposlenima, jer od njihovog ponašanja i odnosa, dominantno zavisi zadovoljstvo kupaca.

Navedeno nas upućuje na zaključak, da usluge nameću određena, specifična, prilagođavanja marketinga u pogledu osnovnih instrumenata "tradicionalnog" marketinga (4P). Prije svega, marketing miks u uslužnim djelatnostima sadrži uslugu, a ne fizički proizvod, kao nosioca ponude. Razlike između proizvoda i usluga, zahtjevaju drugačiji pristup upravljanju uslugama kao instrumentom marketinga. Nadalje, uloga cijene je, kao što je pokazano, nužno drugačija. Cijena mora biti znatno fleksibilniji instrument, koji će omogućiti vremensko usmjeravanje tražnje. Distribucija i promocija, kao instrumenti marketinga su, takođe, uslovljeni karakteristikama usluga i činjenicom da su one neopipljive, odnosno da ih potrošači ne mogu, u pravom smislu riječi, osjetiti i sagledati prije potrošnje.

Pored činjenice da je uloga četiri osnovna instrumenta marketinga drugačija, specifičnosti uslužnih djelatnosti, nameću potrebu da se radi kvalitetnog prilagođavanja ponude potrošačima, marketing miks proširi. Uz proizvod, cijenu, promociju i

³⁶⁹ HOOLEY G., FAHY J., GREENLEY G., BERACS J., FONFARA K., SNOJ B.: isto, str. 98



distribuciju, marketing miks u uslužnim djelatnostima treba da obuhvati i ljude koji učestvuju u pružanju usluga (People), sam proces pružanja usluge (Process) i fizički dokaz (Physical evidence) kao opipljivu potvrdu sposobnosti da se pruži kvalitetna usluga, koje kod potrošača stvara povjerenje i olakšava viziju usluge koja se dobija.³⁷⁰ Zaposleni u uslužnim djelatnostima su značajni, zbog direktnog kontakta koji imaju sa potrošačima i uticajima koje, u tom smislu, imaju. Jasno definisan proces, odnosno procedura pružanja usluge, potrebna je radi ujednačenja njihovog kvaliteta i određenog, mogućeg i poželjnog, nivoa standardizacije. Fizički dokaz, koji se može odnositi na okruženje u kojem se stvaranje usluge i interakcija odvijaju (hotelski kapaciteti i priroda koja ih okružuje, na primjer) doprinosi lakšem i uspješnijem komuniciranju sa potrošačima, odnosno promociji usluge. Dakle, umjesto 4P u marketing misku u uslužnim djelatnostima se govori o 7P.

Uloga marketinga u uslugama dolazi do izražaja kroz njegovo učešće u kreiranju-razvoju usluge i definisanju procesa koji njeno stvaranje predpostavlja. Nadalje, marketing usluga mora posebnu pažnju da posveti zaposlenim kao ključnim kreatorima zadovoljnih potrošača. Od njih u najvećoj mjeri zavisi razvoj kvalitetnih, čvrstih i dugoročnih veza i odnosa sa potrošačima. Pri tome, marketing treba da pomogne da procedure i proces kreiranja usluge budu definisani tako da postoji mogućnost njihovog prilagođavanja konkretnoj situaciji. Lice koje vrši uslugu i koje je u kontaktu sa potrošačima, mora biti za takvo nešto pripremljeno i ovlašćeno. U postizanju željenih rezultata mora se voditi računa i o ambijentu u kojima se odvijaju aktivnosti, opremljenosti i sl. kao i svim onim elementima koji mogu pozitivno uticati, kako na opredjeljenje potrošača za korišćenje usluga, tako i na stepen njihovog zadovoljstva ukupnom uslugom. Pri svemu tome, i istraživanja potvrđuju, da se posebna pažnja mora posvetiti upravo neopipljivim elementima usluge.³⁷¹ Rezultati navedenih istraživanja govore, da je veća vjerovatnoća da će se konkurentska prednost u uslužnim djelatnostima, ostvariti na osnovu neopipljivih elementa ponude. To znači da su momenti kontakta koji potrošači ostvaruju sa preduzećem (zaposelnim) ti koji će kreirati posebno iskustvo, istaći jedinstvenost i različitost preduzeća u odnosu na konkurente. Otuda i potreba razvoja partnerskog odnosa sa potrošačima, zasnovanog na zadovoljstvu i povjerenju, koje će ih i u budućnosti vezivati za firmu i što će uticati da pozitivno govore o njoj.

Specifičnost marketinga u uslugama je i u tome, što on dodatno podstiče potrebu, da se čitava organizacija i svi njeni dijelovi istovremeno, usmjere ka potrošačima. Ovaj koncept, široko prihvaćen u marketingu "čistih" proizvoda, polazi od logike da se integracija aktivnosti svih pojedinaca, organizacionih djelova, kao i svih onih koji učestvuju u kreiranju vrijednosti ostvari kroz fokusiranje ka potrošačima. Čini se da je, sa tog aspekta (integracije svih aktivnosti) marketing potrebniji u uslugama, koje, po svojim karakteristikama zahtjevaju veću koordinaciju aktivnosti u pravcu prilagođavanja potrošačima. Pri tome, u prvom planu fokusiranja potrošača su njihova

³⁷⁰ ZEITHALM V., BITNER M.J.: isto, str. 24-27

³⁷¹ McNAUGHTON R., OSBORNE P., IMRIE B.: Market Oriented Value Creation In Service Firms, European Journal of Marketing, Vol.36 No.9/10, 2002. str. 991

očekivanja i faktori koji utiču na njih, kao i način na koji oni percipiraju uslugu. U tom smislu, velik značaj ima razumjevanje ponašanja koje potrošači ispoljavaju u procesu odabira i konzumiranja usluga i zadovoljstva koje je ostvareno (ponašanja nakon kupovine-konzumiranja usluge). Ovo pogotovo zbog toga što je ponašanje potrošača usluga, u određenoj mjeri različito u odnosu na ponašanje koje potrošači ispoljavaju prilikom kupovine proizvoda.

Tako na primjer, faza prikupljanja informacija u procesu donošenja odluke o kupovini usluge ima svoje specifičnosti, koje prouzrokuju odgovarajuće posledice i po marketing. Prilikom opredjeljenja za kupovinu usluga, potrošači se više oslanjaju na privatne izvore u prikupljanju informacija, nego u slučaju proizvoda. Ovo je posledica činjenice da su oni, kod potrošnje usluga, zainteresovani prije svega, za iskustvo u konzumiranju - korišćenju usluge. Kako je iskustvo teško prenijeti konvencionalnim medijima, korišćenje plaćenih termina u medijima, u propagandi kao elementu promocije usluga, ima niz ograničenja. To zahtjeva posebna prilagođavanja promotivnih aktivnosti, specifičnostima uslužnih djelatnosti. Obzirom na činjenicu da su privatni i javni izvori (pogotovo autorski članci i reportaže) često korišćeni izvori informacija potrošača usluge, te da se potrošači prilikom opredjeljenja u velikoj mjeri oslanjaju na preporuke ljudi kojima vjeruju, proces komuniciranja je tome i prilagođen. Zbog toga će komunikacija više biti usmjerena ka ovim kanalima. Pored toga, činjenica da u uslužnim djelatnostima dominiraju mala i srednja (lokalna) preduzeća ili preduzetnici ograničenih kapaciteta i resursa, ograničava i mogućnosti racionalnog ulaganja u medije kao posrednike u komunikaciji. Samim tim, preduzeća će biti zainteresovana da zadovoljni potrošači šire dobar glas o njima. Za ne mali broj preduzetnika i malih i srednjih uslužnih preduzeća, to je jedini vid promocije. I zbog toga se posebno mora voditi računa o kreiranju zadovoljnih potrošača. Kao rezultat navedenog imamo praksu da je značajan dio promocije koji je posvećen ubjeđivanju potrošača, prilagođen ponašanju potrošača i oslonjen na direktnu komunikaciju i odnose sa javnošću. Uloga propagande je više usmjerena na informisanje i podsjećanje.

Zbog neopipljivosti i heterogenosti usluga, nivo percipiranog rizika je veći. Kod usluga je uticaj emocija i raspoloženja kako na očekivanja, tako i na nivo zadovoljstva takav da nameće dodatne zahtjeve za marketing. Neraspoloženom potrošaču usluge koji je, kao što je rečeno, i sam uključen u proces kreiranja usluge, znatno je teže uslugom pružiti zadovoljstvo i ispuniti nivo očekivanja nego ukoliko je on raspoložen. A, kao što je poznato, odlaganje konzumiranja usluge u najvećem broju slučajeva, za uslužno preduzeće nije riješenje, jer kapacitet ostaje neiskorišćen.³⁷² Sve to nameće dodatne probleme po marketing usluga.

Marketing usluga treba da obezbjedi da se prevaziđe jaz koji u svijesti potrošača nastaje između očekivane usluge i percepcije konzumirane usluge. Drugim riječima, marketing treba da pomogne da potrošači dobiju upravo ono što žele, a ako je moguće i

³⁷² U slučaju proizvoda, ukoliko neraspoloženi potrošač odloži kupovinu, proizvod ostaje uskladišten i kada se potrošač odluči za kupovinu, realizacija je ostvarena bez posledica po nivo korišćenja kapaciteta

malo više od toga. Prevazilaženje ovog jaza pretpostavlja da se kroz primjenu marketinga:³⁷³

- Spoznaju očekivanja potrošača;
- Na toj osnovi osmisli odgovarajuća usluga i definišu standardi njenog kreiranja;
- Usluga "proizvede" i isporuči u skladu sa definisanim standardima;
- Da se, kombinovanjem aktivnosti svih koji su uključeni u proces kreiranja usluge, obezbjedi da isporučena usluga bude u skladu sa obećanjima, odnosno očekivanjima potrošača.

2.2.3. Usluga u turizmu i uloga marketinga

Specifičnosti koje karakterišu usluge uopšte, važe i za usluge u turizmu. Samim tim, slični su i specifični zadaci i uloga koja stoji pred marketingom turističkih usluga.

Za razliku od potrebe povezivanja međusobno odvojenih procesa proizvodnje i potrošnje fizičkih proizvoda, kroz dostavu proizvoda na mjesto na kojem ga potrošači očekuju naći, u slučaju turističkih usluga, uloga marketinga, prvenstveno dolazi do izražaja kroz proces povezivanja fizički odvojene tražnje i ponude na drugačiji način. Naime, povezivanje se vrši dovodenjem u kontakt ponude i tražnje u periodu trajanja i na mjestu odvijanja simultanog procesa proizvodnje i konzumiranja usluga. Marketing u turizmu treba da kroz:

- (1) proces istraživanja marketinga, kao načina za spoznaju potreba, želja, zahtjeva i očekivanja potrošača, pomogne u kreiranju i promociji ponude;
- (2) proces tržišnog usmjeravanja ka potrošačima i integracije svih zaposlenih, firme, kao i svih onih od čijih aktivnosti zavisi ispunjenje očekivanja potrošača, omogućiti optimalno usklađivanje prostorno odvojene ponude i tražnje.

Ovaj proces tržišnog usmjeravanja obuhvata kako planiranje i kreiranje vrhunske usluge, tako i organizovanje procesa pružanja usluga, koje podrazumjeva i njihovu promociju i "proizvodnju". Cilj je kreiranje potrošača, zadovoljnih uslugom koja je prevazišla njihova očekivanja. U tom procesu se otvara prostor, kako za saradnju preduzeća sa onim kompanijama i pojedincima koji direktno ili indirektno učestvuju u kreiranju usluge ili utiču na njen kvalitet, tako i za uspostavljanje veza i razvoj saradnje sa potrošačima, koje vodi povećanju njihove lojalnosti.

Usluge u turizmu imaju određene specifičnosti koje ih razlikuju od ostalih usluga. Turistička usluga je rezultat integrisanih aktivnosti većeg broja organizacija. Samim tim, pitanja, odnosno problemi koordinacije, kvaliteta ukupne usluge i zadovoljstva potrošača dodatno se usložnjavaju. U turističku uslugu su, u značajnoj mjeri, uključeni, odnosno prate je i fizički proizvodi. Zbog toga postoji mogućnost da se pojedini elementi turističke usluge (u određenoj mjeri) pripreme prije konzumiranja (hrana na primjer). To je ipak samo jedno malo olakšanje u upravljanju tražnjom i zadovoljstvom potrošača, jer su fizički proizvodi, kao "pratioci" usluge, samo dio,

³⁷³ ZEITHALM V., BITNER M.J.: Isto, str. 32

odnosno elemenat kompleksne usluge koja se pruža. Uz to, jedan dio ovih proizvoda ima ograničen vijek trajanja, o čemu se, takođe, mora voditi računa.

Kao i u slučaju ostalih uslužnih djelatnosti, turistička usluga je neopipljiva i heterogena. U značajnom dijelu i u ovom slučaju se procesi proizvodnje i potrošnje odvijaju simultano. Samim tim i ovdje se, kao ozbiljan zadatak za nosioca usluge, odnosno problem koji je potrebno riješiti, javlja obezbjeđenje određenog nivoa standarda i kvaliteta pružene usluge. On se u turizmu rješava kroz, na jednoj strani adekvatnu organizaciju procesa obezbjeđenja kvalitetnih neophodnih inputa i resursa (uključujući razvoj ljudskog resursa), a na drugoj strani kroz jasno definisanje procesa pružanja usluge, uključujući nadležnosti i ovlašćenja koje svaki zaposleni ima. Ovdje dolazi do izražaja inovativna i promjenjena uloge marketinga, koji sve više pažnje posvećuje ulozi part time marketera - lica izvan marketing sektora koja su u kontaktu sa potrošačima - a čija su znanja, sposobnosti i ovlašćenja, u smislu samostalnog kreiranja odnosa u okviru definisanih standarda, izuzetno značajna.

Iako se savremena informaciona i komunikaciona tehnologija sve više koristi u turizmu, turistička usluga prije spada u kategoriju high-touch, nego li high-tech usluga. U turizmu, posebno do izražaja dolazi neposredan kontakt preduzeća, odnosno pojedinaca koji pružaju usluge, sa potrošačima. Direktni kontakt i prisustvo potrošača predstavlja izazov za uspostavljanje i razvoj pozitivnog iskustva potrošača, povjerenja i, u krajnjoj liniji, partnerskog odnosa sa njima. On olakšava prilagođavanje specifičnim zahtjevima koji potrošač može da ima, ali istovremeno i nameće potrebu, kako svestranog sagledavanja njegovih potreba, tako i adekvatne obuke svih lica koja su u direktnom kontaktu sa njima. Uz to, ne smije se zaboraviti da, ranije pomenuta heterogenost usluge i uključenost značajnog broja "spoljnjih" partnera u proces pružanja usluge, nameće dodatne zahtjeve za odgovarajućim pristupom koordinaciji.

Jedan od izazova u procesu pružanja turističkih usluga, jeste upravljanje ukupnim procesom pronalaženja i pružanja optimalnog rješenja za potrošače. Kombinovanjem resursa, među kojima posebno mjesto pripada (1) zaposlenima koji su u direktnom kontaktu i koji utiču na zadovoljstvo potrošača, (2) znanju i (3) tehnologiji, teži se stvoriti vrhunska vrijednost koja će obezbjeđiti jedinstveno iskustvo, zadovoljstvo i voditi uspostavljanju veze sa potrošačima. Jasno je da ovaj proces podrazumjeva uključivanje različitih partnera, tako da i odnosi sa njima predstavljaju dio ukupnog procesa pružanja usluge.

2.3. Specifičnosti turizma na primjeru Crne Gore

Turizam kao privredna djelatnost ima određene specifičnosti koje ga razlikuju od ostalih uslužnih djelatnosti. Tu se, prije svega, misli na:³⁷⁴

³⁷⁴ Prilagođeno prema: EVANS N., CAMPBELL D., STONEHOUSE G.: *Strategic Management for Travel and Tourism*, Butterworth Heinemann, 2003. str. 32

1. Sezonski karakter tražnje koji svoje posledice ima po obim turističkog prometa (korišćenja kapaciteta) i cijene;
2. Visoke troškove koje korišćenje turističkih usluga izaziva za potrošače, što za posledicu ima složeniji proces odlučivanja prilikom kupovine i poređenja alternativa;
3. Jednostavnost ulaska u i izlaska iz biznisa u određenim oblastima turističke ponude;³⁷⁵
4. Međuzavisnost svih koji učestvuju u pružanju kompleksne turističke usluge, jer u zadovoljenju turističkih potreba potrošača, praktično simultano, učestvuju različita preduzeća i preduzetnici sa svojim različitim ponudama, koje sve skupa formiraju jedinstveni turistički proizvod;
5. Društveni, ekonomski i uticaj turizma na životnu sredinu, koji može biti pozitivan, ali i negativan;
6. Osjetljivost turizma na spoljnje uticaje (posebno nagle).³⁷⁶

U nastavku izlaganja razmotrimo kako se ove specifičnosti ispoljavaju na primjeru Crne Gore.

1. Turizam u našim uslovima turizam ima izražen sezonski karakter.³⁷⁷ U turistički najznačajnijem, primorskom djelu Crne Gore, praktično postoji samo ljetnja sezona,³⁷⁸ dok je u sjevernom dijelu turistička posjeta vezivana za zimske i djelimično za ljetnje mjeseci. Iako su na tom planu primjetne određene promjene u smislu da sjever postaje atraktivan i za vrijeme ljeta, te da se pojedini hoteli u primorskom dijelu Crne Gore pokušavaju i uspjevaju pozicionirati kao rekreaciono-rehabilitacioni centri, čime se počinju oslobađati sezonske zavisnosti, možemo konstatovati da kratak period trajanja sezone, predstavlja jedan od najznačajnijih problema u turizmu Crne Gore. Pri tome je važno da je odgovarajućim razvojnim dokumentima u turizmu Crne Gore, problem prepoznat i identifikovane šanse ublažavanja sezonskog karaktera turizma u Crnoj Gori.³⁷⁹

2. Visoki troškovi turističkih usluga za potrošače, u znatnoj mjeri ograničavaju domaću tražnju. Velik broj nezaposlenoslenog stanovništva i nizak nivo realnih prihoda onog dijela stanovništva koje radi, u našim uslovima čine da se problem relativno visokih cijena turističkih usluga, direktno odražava na nivo domaće tražnje. Pored toga, niska kupovna moć usmjerava značajan dio domaće tražnje ka jeftinijim vidovima smještaja, a za posledicu ima i znatno nižu vanpansionsku potrošnju. Niska platežna moć domaćih potrošača, na taj način utiče i na razvoj ponude, koja je logično, jednim dijelom (ne malim) usmjerena ka zadovoljenju domaće tražnje. Obzirom na značaj koji su domaći

³⁷⁵ Ova karakteristika ipak važi samo za pojedine elemente kompleksne turističke usluge, koje ne zahtijevaju značajnije i dugoročnije ulaganje u kapacitete, jer ulazak u biznis pružanja hotelske usluge u određenoj visokotraženoj destinaciji može biti veoma skup, komplikovan, a ponekad i gotovo nemoguć. Tu se uglavnom radi o ponudi dopunskih usluga.

³⁷⁶ Crna Gora je, u velikoj mjeri, na svom primjeru osjetila djelovanje ovog faktora

³⁷⁷ Opširnije: USKOKOVIĆ B.: isto, 2000., str. 132

³⁷⁸ Pogotovo u slučaju tzv. domaćeg turizma

³⁷⁹ Master plan - Strategija Razvoja Turizma u Crnoj Gori do 2020, 2001.

turisti imali i imaju u turizmu Crne Gore i na njihovu veću spremnost da "pređu" preko i prihvate nedovoljno kvalitetnu uslugu, domaća tražnja ne daje pozitivan podsticaj (ni u kvalitativnom smislu) za jačanje konkurentske oštrice turističkih preduzeća u Crnoj Gori. Visoki troškovi uključivanja u turistička kretanja, na taj način, u našim uslovima dobijaju na specifičnoj težini i još više dolaze do izražaja.

3. Jednostavnost ulaska i izlaska iz biznisa, kao karakteristika turističke djelatnosti, nedovoljno oslobođenog i nerazvijenog preduzetničkog duha i ograničenih raspoloživih sredstava za investicije, nije pokazala svoje pravo lice kod nas. Dugogodišnja vladavina društvene svojine, samoupravljanja i odsustvo djelovanja tržišnih zakonitosti i privatne inicijative, onemogućavali su da se ove karakteristike turizma, ispolje na pravi način. Uslovi tranzicije dodatno su zaoštrili takvo stanje. Tako da je u prethodnom periodu jedan broj turističkih preduzeća propao, a njihovo mjesto nijesu zauzela nova. Čak ni prodaja njihove imovine ne ide brzinom koja je bila za očekivanje. Slična je situacija i sa privatizacijom dijela imovine preduzeća koja imaju šansu da, uz restrukturiranje preostalog dijela preduzeća, opstanu na tržištu.

4. Kompleksnost turističke usluge u čijem stvaranju učestvuje velik broj preduzeća i pojedinaca, čini je veoma pogodnom za uključivanje, odnosno ulazak malih i srednjih preduzeća u sektor turizma. U narednom periodu u Crnoj Gori se očekuje da razvoj preduzetništva i malih i srednjih preduzeća, u značajnoj mjeri, bude oslonjen upravo na heterogenost turističke usluge.

5. Očekivani rast turističkog prometa i sve zahtjevniji potrošači, najprije će podstaći preduzetnike da u turizmu uoče, slobodan i profitabilan prostor za realizaciju svojih poslovnih ideja. Na taj način uz pozitivan uticaj koji ima na DBP i zaposlenost, turizam značajno doprinosi razvoju sektora malih i srednjih preduzeća. Pozitivni efekti koje, posebno na ekonomskom planu, može ostvariti turizam, time postaju još jasniji. Upravo zbog toga, ohrabruje opredjeljenje da se u sklopu podsticajnih mjera za razvoj preduzetništva i malih i srednjih preduzeća, posebna pažnja posvećuje obezbjeđenju različitih vidova pozitivne podrške preduzećima i preduzetnicima iz turizma i turizmu komplementarnih djelatnosti. Pri tome je važno reći da logika podrške mora biti dominantno tržišna i oslobođena ranijih pristupa koje su karakterisali dotacije, pokrivanje gubitaka i otpisivanje kreditnih obaveza. Jedino u tim uslovima i na taj način koncipirana podrška može dati pozitivne rezultate u turizmu.

Turizam ima i određeni društveni i uticaj na životnu sredinu. Ovaj odnos je dvosmjeran jer životna sredina u velikoj mjeri opredjeljuje atraktivnost turističke destinacije. Ukoliko se u pođe od stanja i nivoa zaštite životne sredine kod nas i posebno problema koji su u jeku turističke sezone kulminirali u posljednje dvije godine,³⁸⁰ može se zaključiti da kvalitet životne sredine ne može biti mamac za privlačenje turista u Crnu Goru. Prije bi mogao biti shvaćen kao potencijalna opasnost koja u budućnosti može ugroziti nivo turističkog prometa. Uprao zbog toga, stanje na

³⁸⁰ Problemi sa odvozom čvrstog otpada iz primorskih opština za vrijeme ljetnje sezone; problemi deponija na primorju; problemi vodosnabdjevanja i sa njima povezani problemi održavanja čistoće gradova itd.

planu životne sredine kod nas između ostalog i zbog veoma kompleksnog odnosa međuzavisnosti sa turizmom zahtjeva odgovarajući odnos društva. Na tom planu se otvara prostor za razvoj javno-privatnih partnerskih odnosa koji bi mogli predstavljati način pokretanja rješenja problema.³⁸¹ ima puno toga što je potrebno uraditi. No to pitanje prevazilazi cilj, predmet i okvire ovog rada.

6. Turizam Crne Gore u proteklom periodu najviše je opterećivala situacija u okruženju. Sankcije i raspad SFRJ, devedesetih godina prošlog vijeka, usloveli su potpuno izostajanje tražnje iz inostranstva, sa svim negativnim posledicama koje ono ima. Opao je broj turista i noćenja, a samim tim i prihodi (direktni i indirektni) od turizma. Uz to, stvoren je i negativan imidž nestabilnog i ratom zahvaćenog područja, koji i danas predstavlja jedan od najvećih problema našeg turizma. U takvim uslovima ne samo što nije bilo podsticaja za investicijama u nove kapacitete, već su ograničeni prihodi, praktično onemogućavali i tekuće investiciono održavanje.

2.3.1. Mjesto i uloga turizma u privredi Crne Gore

Iako je turizam u ekonomiji Crne Gore uvijek imao značajno mjesto, čini se da danas, njegova uloga još više dobija na težini. Prostornim planom, Agendom ekonomskih reformi, kao i drugim razvojnim dokumentima Republike, turizam je definisan kao jedan od ključnih razvojnih prioriteta. Povoljni uslovi faktora (prirodni uslovi i djelimično kapaciteti) u dijamantu nacionalne konkurentnosti, doprinijeli su ovakvom opredjeljenju. U poređenju sa drugim granama, turizam karakteriše i relativno bogatija ponuda povezanih i pratećih grana, odnosno djelatnosti, kao i veći stepen rivaliteta koji postoji među preduzećima iz ove oblasti. Ugostiteljstvo je jednim (doduše malim) dijelom i u periodu dominacije društvene svojine, karakterisala privatna svojina i inicijativa (restorani, kafei, moteli i sl.). Danas je na privatnoj svojini i inicijativi zasnovano poslovanje u većem dijelu svih segmenata turizma. Pored toga, činjenica da su turistička preduzeća za potrošače svojih usluga imali turiste iz inostranstva (u prosjeku oko trećine prihoda osvarivano je od stranih gostiju), u određenoj mjeri je pozitivno uticala na sticanje iskustva u poslovanju sa stranim i po pravilu sofisticiranijim gostima. Ovo je bilo posebno izraženo u periodu do kraja osamdesetih godina prošlog vijeka kada je Crna Gora bilježila dobre rezultate u turizmu, posmatrano kako sa stanovišta broja turista koji su je posjećivali, ostvarenih noćenja, tako i sa aspekta prihoda koji je po tom osnovu ostvarivan. U zadnjoj godini tog perioda, 1989. godine, Crna Gora je ostvarila 3.030.000 noćenja stranih gostiju. Najveći dio njih je dolazio iz Zapadne Evrope, pri čemu je preko 50% otpadalo samo na Njemačku³⁸² i Veliku Britaniju.

³⁸¹ Partnerstvo može biti pogodan način da se, na primjer, problem nedostatka sredstava za izgradnju ekološki "čiste" deponije, riješi davanjem prava na korišćenje sirovina, koje bi se dobile recikliranjem otpada, firmi koja bi investirala sredstva u izgradnju deponije i reciklažnih postrojenja.

³⁸² Njemačka je bila najznačajnije emitivno tržište. Od ukupnog broja stranih turista koji su dolazili u Crnu Goru, 35% je otpadalo na turiste iz ove zemlje.

Raspad SFRJ, praćen poznatim problemima, doveo je do potpunog izostanka inostrane tražnje početkom devedesetih godina prošlog vijeka. Nivo tražnje iz Srbije bio je nedovoljan za značajnije korišćenje kapaciteta, a istovremeno je došlo do opšteg smanjenja cijena, koje su prilagođavane umanjenim mogućnostima lokalne tražnje. Uz navedene probleme koji su crnogorski turizam karakterisali u zadnjoj deceniji XX vijeka, potrebno je naglasiti i to da je tražnja zadnjih godina praktično koncentrisana na šest nedjelja u julu i avgustu.³⁸³ Crna Gora je i dalje ostala kupališna destinacija, čije glavne atrakcije, čak i zimi čine obala, njeni gradovi i ponuda.³⁸⁴

Generalno posmatrano, u takvim uslovima razvijanu turističku ponudu, karakteriše sledeće:³⁸⁵

- Stari zapušteni i nedovoljno opremljeni hoteli koji su u lošem stanju,
- Usmjerenost ka masovnom turizmu koji pretpostavlja konkurenciju cijenama,
- Nelikvidnost hotela u državnom vlasništvu prouzrokovanu kratkom sezonom, lošom popunjenošću, niskim korišćenjem kapaciteta i niskim cijenama,
- Turistička infrastruktura ne postoji u dovoljnoj mjeri,
- Crna Gora nije izgradila svoj vlastiti imidž. U ranijem periodu, koji još ostavlja traga, ona je na inostranom tržištu percipirana kao dio jeftine masovne destinacije Jugoslavije,
- Gubitak tržišta Zapadne Evrope i oslanjanje na goste iz Srbije i Crne Gore i Rusije,
- Malo prisustvo efikasne sopstvene prodaje kapaciteta, usled nedovoljne razvijenosti i primjene marketinga, kao i know-how-a uopšte,
- Netržišno orijentisan hotelski menadžment, koji ne raspolaže modernim komunikacionim i informacionim sistemima.

Ovome je potrebno dodati i slabu motivisanost zaposlenih. Uz to, zbog dugog perioda stagnacije, nivo znanja i sposobnosti zaposlenih u turizmu zaostajao je u odnosu na konkurentske destinacije. Upravo zbog toga, radna snaga će u narednom periodu takođe biti jedan od faktora u koji je potrebno značajno investirati. Jedan broj, sa tog aspekta značajnih, aktivnosti već je otpočeo. Tu prije svega mislimo na kvalitetnu doobuku ili preobuku zaposlenih koje se odvija pod okriljem Zavoda za zapošljavanje, a u saradnji sa Ministarstvom prosvete.

Sumirajući prethodno navedeno, možemo zaključiti da je situacija nepovoljna kako sa aspekta resursa, tako i u pogledu ključnih kompetencija crnogorskih turističkih preduzeća.

Fizički resursi (hoteli, restorani i sl.) su zapušteni, a nivo njihove opremljenost nije u skladu sa očekivanjima inostranog gosta. Infrastruktura, potrebna za razvoj

³⁸³ Master plan, isto, str.15

³⁸⁴ Master plan, isto, str. 16

³⁸⁵ Master plan, isto, str. 29-30

turizma, takođe zahtjeva značajne investicije. Posebne neuralgične tačke su vodosnabdjevanje, saobraćaj, odvoz i odlaganje otpada.

Za turizam poseban problem predstavlja nestašica vode na crnogorskom primorju, koja je posebno izražena (što je i logično) za vrijeme ljetnjih mjeseci. Trajnije rješenje problema je zbog zastoja u realizaciji koncepta Regionalnog vodovoda, još daleko i pretpostavlja značajna finansijska ulaganja. Drugačije solucije za poboljšanje vodosnabdjevanja mogu predstavljati samo parcijalno, nepotpuno ili kratkoročno rješenje problema.

Iako su putevima povezani svi za turizam značajni krajevi Crne Gore, putna mreža je neodgovarajućeg kvaliteta. Prema kategoriji puta, ona ne zadovoljava navike većine potrošača iz inostranstva. Uz to, putevi su zbog neodržavanja bitno degradirani, što ugoržava bezbjednost saobraćaja znatno produžuje vrijeme trajanja putovanja. Željeznički saobraćaj je opterećen gotovo istim problemima kao i drumski. Aerodromi, zbog činjenice da oko 90% stranih turista u Crnoj Gori dolaze avionima,³⁸⁶ imaju izuzetan značaj za turizam. Međutim, stanje na njima je takvo da su i na tom planu potrebna značajna ulaganja da bi se njihov nivo doveo do onoga koji zadovoljava zahtjeve savremenih turista. Važno je napomenuti da su početni koraci na planu revitalizacije saobraćajne infrastrukture već napravljeni.³⁸⁷

Značajni problemi postoje i u odvozu i odlaganju čvrstog otpada. Oni će se usložnjavati podizanjem nivoa koji deponije, u skladu sa standardima okruženja (EU) trebaju da ispune. Iako se, možda, u svemu ovome u potpunosti ne vide, problemi kanalizacije i otpadnih voda nijesu ništa manje značajni i izraženi, a ni njihovo rješavanje nije manje skupo.

Finansijski resursi, u situaciji visokog stepena opšte nelikvidnosti u privredi, takođe predstavljaju problem. Kao što je rečeno, ni kvalitet ljudskih resursa nije na nivou koji bi se mogao ocjeniti povoljnim. Uz nedostatak iskustva i modernih znanja, nemotivisanost značajno opterećuje jednu od ključnih karika u lancu pružanja usluga turistima - zaposlene.

Na kraju, svemu je potrebno dodati i probleme nerazvijenosti robnih marki uz, kako je već rečeno, nepovoljan imidž Crne Gore kao destinacije. Samim tim, nije realno očekivati da, u tim uslovima i jedna kompanija može na osnovu ključnih kompetencija koje posjeduje, ostvariti prednost u odnosu na međunarodne konkurente. Nespremnost da fokusiranje potrošača bude u srži svih poslovnih aktivnosti, nedovoljna prilagođenost promjenjenim i promjenljivim zahtjevima potrošača i samim tim nizak nivo inovativnosti ponude, kao i ukupno posmatrano nizak nivo dodatne vrijednosti koja se nudi kupcima, osobine su ponašanja prosječnog crnogorskog turističkog preduzeća. U

³⁸⁶ USKOKOVIĆ B.: isto, 2000., str. 127

³⁸⁷ Počela je, izgradnja treće trake (na nekim dionicama je već završena) i sanacija putnog pravca koji povezuje primorski sa sjevernim dijelom Crne Gore (Budva-Bijelo Polje); odobren je kredit i započete su aktivnosti na projektovanju rekonstrukcije aerodroma u Podgorici; započete su i aktivnosti na sanaciji željezničke mreže.

takvim uslovima jedinstvenost prirodnih resursa nije dovoljna za stvaranje konkurentske prednosti.

2.3.2. Turizam kao jedan od osnovnih strateških pravaca razvoja Crne Gore

Polazeći od navedenih konstatacija, ali uzimajući u obzir i značaj turizma, njegov potencijal i efekte koje po razvoj ekonomije ima, a posebno pozitivna iskustva zemalja iz regiona koje su svoju dugoročnu orijentaciju u bitnoj mjeri oslonile na turizam, u Crnoj Gori je turizam pozicioniran kao jedan od strateških pravaca razvoja. Ovakvo opredjeljenje je kroz Master plan pretočeno u najvažniji razvojni dokumenat u turizmu. Master planom su kao osnovni principi strategije razvoja turizma predviđeni:³⁸⁸

- Postojanost, odnosno održivost razvoja, posebno u ekološkom pogledu;
- Izdvajanje od konkurentskih destinacija, kao način za sticanjem konkurentske prednosti diferenciranjem;
- Diferenciranje regija Crne Gore u smislu podržavanja razlika u odnosu na konkurenciju;
- Diferenciranje ponuda radi boljeg prilagođavanja potrebama i zahtjevima različitih ciljnih tržišta;
- Standardizaciju osnovnih komponenti turističke usluge (posebno onih elemenata koji su vidljivi i opipljivi);
- Oblikovanje predjela - turističkih kompleksa;
- Individualizacija ponude, kao način dodatnog izaska u susret razlikama koje postoje između potrošača;
- Podsticanje privatne inicijative, podjednako značajne za aktiviranje postojećih i razvoj novih kapaciteta;
- Uključivanje javnosti u smislu većeg prepoznavanja značaja i perspektive turizma.

Navedeni principi su veoma dobro usklađeni sa dominantnim tendencijama na turističkom tržištu, kako u pogledu promjena u zahtjevima i ponašanju potrošača, tako i sa njihovim konkretnim ispoljavanjem u turističkoj potrošnji. Logika integracije svih aktera kroz usmjerenost na gosta, u potpunosti je prisutna. Uz to, sve više se pokušavaju istaći razlike koje postoje između pojedinih gostiju i uvažava potreba njihovog individualnog pristupa potrošačima. Turizam, zbog postojanja interakcije prilikom konzumiranja usluge otvara takvu mogućnost, pa je treba i iskoristiti.

Upravo navedene karakteristike i opredjeljenja vezana za turizam u Crnoj Gori, predstavljaju osnovu za razvoj partnerskih odnosa. Samo aktivnosti pojedinačnog preduzeća, teško mogu dovesti do potrebnih promjena. Do novih znanja i ideja koje će voditi boljem prilagođavanju ponude, njenom diferenciranju radi izdvajanja od konkurencije, najprije će se doći kroz različite oblike saradnje. Kroz saradnju se

³⁸⁸ Master plan, isto, str. 32-34

preduzeća oslanjaju ne samo na sopstvene, već i na tuđe sposobnosti i znanja. Saradnja je potrebna, kako između samih preduzeća, između preduzeća i javnog sektora, tako i kroz razvoj veza između preduzeća i potrošača. Prostor postoji za sve vrste povezivanja, od horizontalnih, vertikalnih do dijagonalnih veza.

2.4. Relevantnost partnerskih aranžmana

Rijetko koja oblast ili grana ekonomije, pruža toliko podsticaja za uspostavljanje saradnje i stvaranje partnerskih odnosa između preduzeća i preduzetnika koji je čine, kao što je to slučaj sa turizmom. Učešće velikog broja organizacija koje nude različite ali, po pravilu, međusobno komplementarne usluge koje se "stapaju" u jedinstvenu ponudu, jasno ukazuje na njihovu međuzavisnost i potrebu povezivanja. Naime, nedostaci u jednoj od komponenti ponude (loš kvalitet prevoza na primjer) mogu se veoma nepovoljno odraziti na stepen zadovoljstva potrošača, čak i u slučaju kada su ostale komponente usluge bile na očekivanom nivou. Lanac vrijednosti može se prekinuti samo zbog jedne slabe karika. Zbog toga svaka karika, svaki segment turističke ponude, odnosno svi oni koji su uključeni u kreiranje i isporuku usluge, moraju funkcionisati kao jedinstvena cjelina, čiji je cilj kreiranje zadovoljnih potrošača (u ovom slučaju zajedničkih). Rezultati njihovih napora, zavise od svakog od njih pojedinačno, ali i od sistema u cjelini.

Turisti se prilikom donošenja odluke o putovanju, opredjeljuju prije u odnosu na destinaciju, nego prema bilo kojem turističkom preduzeću. U tom smislu, imidž destinacije ima poseban značaj. Isto kao što u "proizvodnji turističkog proizvoda" učestvuje veći broj entiteta, u stvaranju imidža destinacije takođe učestvuje veći broj subjekata. Počev od onih koji su, kroz pružanje turističke usluge, u direktnom kontaktu sa turistima, pa do onih koji svojim aktivnostima utiču na atraktivnost same lokacije. Naime svi oni zajednički kreiraju iskustvo i zadovoljstvo turista boravkom u datoj destinaciji. Upravo zbog toga, uticaj na kreiranje željnog imidža destinacije kod potrošača, imaju svi oni koji su svojim aktivnostima uključeni u proces pružanja usluge turistima.

Pored toga što trebaju biti svjesni sopstvenog značaja i uloge u kreiranju zadovoljnih potrošača i, na taj način, stvaranju osnove za razvoj dobrog glasa o destinaciji, potreba da se taj glas čuje dobro na svim ciljnim tržištima nameće zahtjev da se u promociji koriste i različiti oblici komuniciranja. Neki od njih podrazumjevaju velike troškove, koje preduzeća ili preduzetnici, samostalno ne mogu pokriti. Upravo zbog toga je nužno, da nosioci troškova komuniciranja sa ciljnim tržištem budu oni pojedinci i organizacije koji imaju korist od turizma.

Pored težnje da se razvoj imidža i pozitivnih stavova gradi među ciljnim potrošačima, u razvoju pozitivnog imidža turizma, posebna pažnja se treba posveti i lokalnom stanovništvu. Njihov odnos prema turizmu i sa turistima, koji direktno utiče na percepcije destinacije, nameće ovu potrebu. Ka njima je potrebno usmjeriti

edukativnu kampanju, čiji je cilj da se kod lokalnog stanovništva razvije: (1) pozitivan odnos prema turistima i turističkoj ponudi i (2) da se podstakne spremnost da prihvate veće investicije u infrastrukturu (a samim tim i veće poreska/budžetska opterećenja) nego što bi to bilo potrebno da nema turističkih posjeta. I u tom smislu su potrebne određene promotivno-edukativne kampanje, koje trebaju biti pomognute kako od državnih organa, tako i od turističke organizacije kao asocijacije svih onih koji imaju interes od turizma.

Aktivnosti na kreiranju i promociji imidža destinacije, moraju, dakle, biti zajedničke i samim tim, predstavljaju pogodnu osnovu za stvaranje partnerskog odnosa. Potreba za saradnjom u promociji destinacije, podstaknuta je i činjenicom da je značajan broj pojedinačnih firmi koje pružaju turističke usluge, posmatrano po resursima (pogotovo finansijskim) i kapacitetima kojima raspolaže, po pravilu, suviše mali. Samim tim, oni teško da bi mogli podnijeti značajna ulaganja u promotivne aktivnosti koje bi privuklo turiste (pogotovo strane). Čak su i velika turistička preduzeća nespremna da svoja sredstva troše promovišući destinaciju. Saradnja svih učenika u kreiranju turističkog proizvoda Crne Gore na tom planu se ispoljava kao imperativ.

Na razvoj imidža destinacije, u velikoj mjeri, utiču mišljenja i stavovi potrošača koji su u njoj već boravili. U procesu opredjeljenja za korišćenje usluga, kao što je već rečeno, poseban značaj imaju lični izvori informisanja. Zato je razvoj pozitivnih stavova izuzetno značajan, te je u tom smislu, potrebno obezbjediti da se ponuđenom uslugom ispune i, ukoliko je moguće, prevaziđu očekivanja potrošača. Direktni kontakt koji se ostvaruje sa turistima prilikom pružanja usluga, otvara mogućnosti da se sa njima razvije takav odnos koji će podsticati njihovu želju da ponovo posjete datu destinaciju i da o njoj pozitivno govore. Upravo zbog toga, kontaktima turista sa nosiocima usluge³⁸⁹ treba posvetiti posebnu pažnju. Određeni stepen standardizacije turističke usluge, u smislu nivoa nužnog kvaliteta, moguće je ostvariti. Primjeri lanaca restorana, hotela rent 'a car kompanija to najbolje potvrđuju. No, i u tim situacijama relativno visokog nivoa standardizacije usluge, izvjestan stepen slobode se daje neposrednim izvršiocima, koji su obučeni da dodatno doprinesu zadovoljstvu potrošača.

Uopšte posmatrano, karakteristike procesa pružanja turističkih usluga, kao što je već rečeno, preduzeća iz ove oblasti usmjeravaju da uspostavljaju partnerske odnose, međusobno, sa drugim preduzećima, organizacijama i pojedincima koje na direktan ili indirektni način mogu doprinijeti unapređenju njihove konkurentske pozicije, kao i sa potrošačima.

Partnerski odnosi koji su karakteristični za turizam su:³⁹⁰

- Javno/državno - privatno partnerstvo,
- Mreže za saradnju,
- Ugovori o menadžmentu,
- Franšizing i

³⁸⁹ Momentima istine

³⁹⁰ Prilagođeno prema: EVANS N., CAMPBELL D., STONEHOUSE G.: Isto, 2003. str. 248

➤ Strategijske alijanse

U tekstu koji slijedi svakom od ovih oblika saradnje, u kontekstu turizma Crne Gore, posvećujemo posebnu pažnju.

2.4.1. Oblici partnerskih aranžmana

2.4.1.1. Javno-privatno partnerstvo

Velik je broj entiteta koji u nekoj atraktivnoj turističkoj destinaciji imaju korist od turizma. Naravno, najveću imaju oni koji su direktno uključeni u pružanje turističke usluge, na osnovu čega i ostvaruju prihode. Tu bi se, prije svega, mogla svrstati sva ona privredna društva, druga pravna lica i preduzetnici koji obavljaju turističku djelatnost. Korist od turizma imaju i entiteti koji ne obavljaju turističku djelatnost, ali svoje proizvode i usluge prodaju turistima i na taj način ostvaruju dodatnu prodaju, odnosno prihod. Pored njih, korist od turizma ima i država, kako kroz direktne, tako i kroz indirektne pozitivne efekte turizma. Korist, svakako, osjećaju i zaposleni u turizmu, ali i svi oni čiji su prihodi ili uslovi života poboljšani zbog prisustva turista. Pri tome, različiti subjekti imaju različitu korist od turizma. Zato će oni, po pravilu, biti različito zainteresovani za uključivanje (pogotovo finansijsko) u projekte čiji je cilj razvoj turizma.

Naravno, efekti turizma nijesu samo i nijesu uvijek pozitivni. Navodimo samo to da turizam može voditi degradaciji okruženja, povećanom zagađenju, i većem pritisku na komunalnu infrastrukturu, što izaziva probleme u njenom funkcionisanju i njeno brže trošenje. Pored uticaja turizma (pozitivnog i negativnog) na ekonomiju zemlje, njena preduzeća, organizacije i institucije i stanovništvo, postoje i povratni uticaji. Razvijena ekonomija, uspješna i profitabilna preduzeća, prema turistima prijateljski raspoloženo stanovništvo, podsticajno djeluju na razvoj turizma, i obrnuto.

Dakle, veoma je čvrsta međuzavisnost između svih entiteta koji utiču na iskustvo i zadovoljstvo turista. Veza postoji i između njih (entiteta) i samih turista. Svi oni su zainteresovani da ostvare benefite od turizma. Na ovom mjestu posebno nas interesuju svi oni koji u turističkoj destinaciji, neposredno ili posredno, stupaju u kontakt sa turistima i u većoj ili manjoj mjeri, utiču na nivo njihovog zadovoljstva. Svakako, najveći uticaj na zadovoljstvo turista imaju oni koji su u direktnom kontaktu sa potrošačima ili čije proizvode potrošači konzumiraju. Međutim, ne smije se zaboraviti ni uticaj onih koji, iako direktno ne učestvuju u kreiranju usluge (lokalno stanovništvo na primjer), svojim ponašanjem mogu uticati na zadovoljstvo turista i njihove percepcije destinacije, a samim tim i na poboljšanje (ili pogoršanje) imidža destinacije.

Na razvoj, kako turističke ponude destinacije, tako i njenog imidža, utiče velik broj subjekata, bez obzira da li su oni svjesni tog uticaja i koliko su zainteresovani za njegov pozitivan ishod. Da bi efekti od turizma bili pozitivni i što bolji, nužno je

upravljati tako kompleksnom turističkom ponudom, odnosno turističkom destinacijom. U fazi njenog razvoja potrebne su značajne investicije, kako u razvoj infrastrukture i kapaciteta, tako i u kreiranje i promociju diferencirane ponude koje će privući potrošače. Investiranje u razvoj destinacije je proces koji traje i usložnjava se protokom vremena i njenim unapređenjem. Pojedine investicije (prije svega vezane za kapacitete) su rezultat privatne preduzetničke inicijative i kapitala. Neke investicije po svojoj prirodi spadaju u djelokrug državnih aktivnosti (saobraćajna infrastruktura). Međutim, upravljanje razvojem destinacije, podrazumjeva da su ukupne investicije koordinirane, te da su u taj proces uključeni svi oni koji imaju interes od turizma (razvoj imidža destinacije). Jedino je na taj način moguće ostvariti zajednički cilj, održivi razvoj turističke destinacije. Balans između težnje za povećanjem prihoda od turističkog prometa i potrebe da se sačuvaju prirodne ljepote i obezbjedi odgovarajući kvalitet života za stanovnike turističkih mjesta, mora se postići.³⁹¹ U protivnom destinacija će izgubiti na privlačnosti i turisti će prestati da dolaze. Privatno-javno partnersvo u koje su uključeni i predstavnici civilnog sektora, može pomoći ostvarenju cilja održivog razvoja turizma, kroz odgovarajući, pozitivni uticaj na investiranje.

Potreba da se razvije destinacija i turisti privuku da je posjete, zajednička je za sve one koji u kreiranju usluge učestvuju i koji na taj način imaju direktnu korist od turizma. Kako ovaj cilj teško pojedinačno može ostvariti bilo koje preduzeće ili preduzetnik, rješenje se traži kroz povezivanje turističkih preduzeća i stvaranje turističkih organizacija. Njihova uloga je, najjednostavnije rečeno, da destinaciju razviju i približe turistima. Drugim riječima, potrebno je, prije svega, da svaki od njih dâ svoj doprinos razvoju turističkog proizvoda, odnosno jedinstvene ponude destinacije i njenoj promociji na odabranim ciljnim tržištima.³⁹² Turistička organizacija predstavlja vid saradnje - partnerstva - između državnog i javnog sektora. Članovi turističkih organizacija su po pravilu pravna i fizička lica koja ostvaruju prihod od obavljanja turističke ili sa turizmom povezane djelatnosti. U Zakonu o turističkim organizacijama³⁹³ (Službeni list RCG broj 11/04, 2004.) u Crnoj Gori, predviđeno je da je članstvo u lokalnim turističkim organizacijama obavezno za ove entitete. Takvo rješenje je logično, jer na taj način, država nastoji da preduzeća kroz saradnju, posredstvom, odnosno unutar svoje organizacije, artikulišu i zaštite interese svih koji imaju koristi od turizma. Preciznije rečeno, država pomaže ne samo u ostvarenju balansa u investiranju sa potrebom obezbjeđenja održivog razvoja, već i kroz stvaranje obaveze da, svi koji imaju korist od turizma, učestvuju u donošenju odluka i aktivnostima koje su značajne za njegov razvoj (uključujući i njihovo finansiranje). Cilj je da se ne desi da rezultat investiranja i aktivnosti jednih, proizvede benefite i za one koji u tome nijesu htjeli da učestvuju, niti da efekti investiranja jednih budu nepovoljni za sve ostale entitete destinacije. Takva situacija bi zasigurno bila destimulativna za sve koji ulažu u razvoj i promociju destinacije, a uloga države upravo treba biti da stimulise preduzeća da podižu nivo svoje konkurentnosti.

³⁹¹ KOTLER P., BOWEN J., MAKENS J.: Isto, 1998, str. 653

³⁹² KOTLER P., BOWEN J., MAKENS J.: Isto, str. 668

³⁹³ [www.skupstina.cg.yu/skupstinaweb/zakon/Zakon o turističkim organizacijama.doc](http://www.skupstina.cg.yu/skupstinaweb/zakon/Zakon%20o%20turistickim%20organizacijama.doc)

Aktivnosti turističkih organizacija se odnose na slijedeće:³⁹⁴

- 1) Obezbjedenje podataka i informativne osnove potrebne za razvoj turističke politike i poslovnih politika preduzeća uključenih u turizam;
- 2) Uticaj na kreiranje i stalno unapređenje turističke ponude;
- 3) Predstavljanje destinacije na interesantnim ciljnim tržištima, kroz direktno prisustvo, promotivno informative aktivnosti, uključujući i druge oblike podrške i obezbjeđenja plasmana;
- 4) Organizaciju i učešće u različitim oblicima unapređenja prodaje (učesće na sajmovima, posjete novinara...);
- 5) Podsticaj, podršku i pomoć u organizaciji i sprovođenju promotivnih aktivnosti nosilaca turističke ponude (ovdje svoje mjesto može naći i pomoć preduzećima iz turizma u razvoju internet prezentacija i njihovom većem prisustvu na internetu);
- 6) Podsticaj razvoja preduzetništva i malih i srednjih preduzeća u turizmu, odnosno sa turizmom povezanim djelatnostima;
- 7) Aktivnosti na zaštiti živote sredine i kulturno - istorijskog nasleđa;
- 8) Artikulisanje i zaštitu interesa entiteta iz turističke ili sa turizmom povezane djelatnosti i njihova saradnja sa organizacijama iz okruženja.

Za uspjeh funkcionisanja turističke organizacije, veoma je važno da se ostvareni efekti njihovog rada na pravi način prezentiraju-promovišu kako među njihovim članovima, tako i okruženju. Prisustvo turističke destinacije u medijima na ciljnim tržištima, aktivnosti unapređenja destinacije i razvoja njenog imidža, aktivnosti i rezultati unapređenja prodaje, odnosno podrške plasmanu kroz učesće na sajmovima i sl., koje je dovelo do povećanja broja turista i prometa, moraju se prenijeti do svakog člana. Cilj je da sve za turizam zainteresovane grupe, a posebno one koje finansiraju rad turistički organizacija, uoče da kroz zajedničke aktivnosti ostvaruju značajne benefite, koji znatno prevazilaze nivo njihovih pojedinačnih ulaganja. Ovo je naročito važno u onim situacijama kada je njihovo članstvo u organizacijama obavezujuće, kakav je slučaj kod nas. Opipljivi rezultati rada udruženja i koristi koje su članovi na taj način ostvarili, najbolji su motivator za razvoj povjerenja u povezivanje i razvoj saradnje. Ovo posebno dolazi do izražaja u početnim fazama razvoja. Pored toga, značaj uspješnog funkcionisanja i rada turističke organizacije svoje pozitivne efekte ima i u podsticaju opredjeljenja preduzetnika da uđu u turistički biznis. Naime, opredjeljenje za investiranje u mali hotelski kapacitet bi bilo olakšano ukoliko bi preduzetnici prepoznali da će im turistička organizacija pomoći u promociji i prodaji sopstvenih kapaciteta. I to je, kako je rečeno, jedan od zadataka turističke organizacije.

Prostor za saradnju države sa preduzećima iz turizma postoji i u redovnim aktivnostima koje državne institucije obavljaju, a koje mogu pozitivno djelovati na razvoj konkurentnosti. Tu se, prije svega, misli na učesće države u školovanju turističkih radnika, njihovom permenetnom usavršavanju, odnosno u opštem unapređenju kadrovske osnove u turizmu. Kao što je poznato, istovremenost kreiranja i potrošnje turističke usluge i činjenica da se percepcija zadovoljstva ili nezadovoljstva

³⁹⁴ Prilagođeno prema: KOTLER P., BOWEN J., MAKENS J.: Isto

stvara istovremeno sa potrošnjom, utiče na to da izuzetan značaj u stvaranju pozitivnog isustva i zadovoljstva potrošača, imaju zaposleni koji su uključeni u proces pružanja usluge. U uslovima kada potrošači postaju sve informisaniji i zahtjevniji, kada jača konkurencija i kada se sve više primjenjuje savremena informaciona tehnologija, što karakteriše i poslovanje savremenih turističkih preduzeća, borba za svakog potrošača dobija na intenzitetu. Kako je znatno jeftinije (a i lakše) zadržati postojeće potrošače, nego naći nove, kvalitetan i za kreiranje zadovoljnih potrošača obučen kadar, postaje pretpostavka održanja i unapređenja konkurentnosti. Zbog međuzavisnosti preduzeća i preduzetnika koji učestvuju u procesu zadovoljenja potreba turista i činjenice da u njemu učestvuje značajan broj malih i srednjih preduzeća i preduzetnika, potrebno je otvoriti prostor da i oni, odnosno zaposleni u ovim preduzećima budu u mogućnosti da se usavršavaju. Ovo je takođe slobodan prostor za razvoj javno-privatnog partnerstva.

Turistička organizacija, pogotovo obavezujućeg tipa, ne može se, u pravom smislu te riječi, tretirati partnerskim aranžmanom između preduzeća. Sa jedne strane turistička organizacija se može smatrati partnerskim odnosom preduzeća zbog činjenice da zajedničke aktivnosti članova, utiču na stvaranje i razvoj destinacije. Na taj način, destinacija može biti shvaćena i kao zajednička marka, koja upravo nastaje na osnovu ovog oblika saradnje i koja ima stratejski značaj za sve njene članove. Sa druge strane, obaveznost učlanjenja, dovodi do toga da među članovima ima i jedan broj njih, koji nije zainteresovan za rad organizacije i izbjegava učešće u njemu. Vjerovatno vođeni logikom da će se rezultati postići i sa njihovim i bez njihovog učešća, svoje aktivnosti ograničavaju na obavezno plaćanje članarine. Iako pogrešan, ovakav pristup je prisutan i kod nas i može se ispraviti tek kada se u tim entitetima razvije svijest o mogućem uticaju na donesene odluke. Razvoj tržišnog načina privređivanja i razmišljanja ubrzaće ovaj proces. Veoma značajna uloga turističke organizacije, kao oblika javno - privatnog partnerstva u turizmu, je u tome da bude katalizator povezivanja preduzeća, odnosno preduzetnika unutar pojedinih, užih, djelatnosti. Pri tome, turistička organizacija bi, samo inicirala, odnosno, kao forum u kojem se srijeću, podsticala njihovo povezivanje, kroz razvoj svijesti o potrebi za saradnjom unutar užih djelatnosti, dok bi se konkretne aktivnosti, vezane za razvoj takvog partnerskog odnosa, morale prepustiti samim osnivačima. Zakon o turističkim organizacijama podstiče takva povezivanja kroz pristup koji govori da nacionalna turistička organizacija predstavlja asocijaciju turističkih organizacija (lokalnih) kao i asocijacija preduzeća, odnosno preduzetnika iz pojedinih oblasti. Nešto više o oblicima povezivanja, odnosno saradnje između turističkih preduzeća, biće u tekstu koji slijedi.

2.4.1.2. Mreže za saradnju

Realan interes za saradnju, postoji između preduzeća i/ili preduzetnika unutar pojedinih oblasti poslovanja u turizmu. Tako na primjer, razlog za interesno povezivanje postoji između hotelijera u nekom području - destinaciji. Takva je situacija i u slučaju restorana. Slični i/ili zajednički problemi, kao i specifični, za datu branšu karakteristični, interesi, koji najbolje razumiju firme koje se sa njima suočavaju, na optimalan način, zajedničkim aktivnostima i snagama, mogu rješavati kroz "esnafsko"

povezivanje - udruženje. Navedni vid horizontalnog interesnog povezivanja preduzeća i preduzetnika iz istih djelatnosti, čiji je cilj artikulacija, ostvarenje i zaštita vlastitih interesa, mogao bi se svrstati u tzv. mreže za saradnju (cooperative networks). Ovakav vid povezivanja preduzeća mogao bi predstavljati osnov i za ostvarenje pozitivnih efekata koncentracije u nabavci. Ovo pravilo važi kako za nabavku materijalnih inputa, tako i za obezbjeđenje različitih vrsta usluga koje prate savremeno poslovanje. Pomenimo, na primjer, pogodnosti vezane za povoljniju poziciju udruženih organizacija u obezbjeđenju zdravstvenog i/ili penzijskog osiguranja. Sa razvojem tržišta i tržišnog načina privređivanja, ovaj pozitivni efekat udruživanja će sve više dobijati na značaju.

Iako određeni oblici komunikacije mreže sa okruženjem uvijek postoje, promocija, pogotovo u našim uslovima, nije osnovni cilj njenog osnivanja. Logika promocije turističke destinacije, po pravilu, prevazilazi okvire i mogućnosti ne samo pojedinačnih preduzeća, već veoma često i "esnafskog" udruženja. Tako, na primjer, centralno polje saradnje hotelskih kapaciteta, najčešće pripada razvoju zajedničkih rezervacionih sistema i njihovoj promociji. U saradnju su, u takvim uslovima, često uključena pitanja zajedničke obuke (usavršavanja) zaposlenih, kao i pitanja objedinjavanja nabavki. Ovo posebno važi kao osnov logike za povezivanje manjih hotelskih, odnosno smještajnih kapaciteta u našim uslovima. U tom slučaju, posebno značajnu ulogu za povezivanje imaju upravo zajedničke mreže rezervacionih sistema. To ne znači da one nijesu značajne i za veće hotele. Naprotiv. Međutim, ukoliko se uzme u obzir veličina i finansijska snaga malih smještajnih kapaciteta, jasno je da uključivanje u kvalitetne i turistima lako dostupne rezervacione sisteme, predstavlja gotovo jedini način za njihov kontakt sa potencijalnim gostima. U tom pogledu poseban je značaj interneta i mogućnosti koje on pruža.

Za manje hotele, motele i druge manje smještajne kapacitete značajno je i uključivanje u već postojeće mreže razvijenih i otvorenih rezervacionih sistema na internetu. Razvoj sopstvene internet stranice (sajta) uklapa se u mogućnosti bilo kojeg preduzetnika ili preduzeća. Njime se, na kvalitetan način može prezentirati smještajni kapacitet (ma koliko mali on bio) potencijalnim turistima. Međutim, da bi im se on učinio što dostupnijim, potrebno ga je povezati sa odgovarajućim postojećim i od strane potencijalnih potrošača prepoznatim i korišćenim internet sajtovim koji se odnose na ovu oblast. U tom smislu, mreže mogu biti veza sa potrošačima i način da se konkuriše većim kompanijama (hotelским lancima sa njihovim rezervacionim sistemima). Dobar primjer predstavlja Asocijacija hoelijera Cortina d'Ampezzo,³⁹⁵ koju čine 54 hotela iz ovog mjesta u Italiji, svih kategorija (od jedne do pet zvjezdica). Ova asocijacija je razvila zajedničku internet prezentaciju, koja uključuje i jedinstveni (zajednički) rezervacioni sistem. Uz to, organizuju i druge oblike promotivnih i aktivnosti unapređenja prodaje. Tako se, na primjer, razvijaju zajedničke, za turiste privlačne podsticajne ponude, kao što su zimska i proljećna nedjelja (Settimana bianca & verde), kao i posebna, zajednička ponuda za božićne praznike.

395 www.hotels.cortina.it

Iako povezivanje, odnosno udruživanje preduzeća ima čitav niz pozitivnih efekata, zbog mogućnosti da ono dovede do stvaranja kvazimonopolskih uslova, država je zainteresovana da nadgleda ove procese i spriječi da se to desi. Zbog toga je veoma značajno, da se kroz donošenje antimonopolskih zakona, onemogući da njihova veza rezultira monopolizacijom tržišta, što bi sputavalo konkurenciju i samim tim ugrožavalo razvoj konkurentnosti preduzeća u oblasti turizma. Obzirom da u turizmu postoji visok stepen konkurencije (pogotovo na međunarodnom planu) za očekivati je da se, donošenjem navedenog zakona, spriječi nastanak monopola u bilo kojoj oblasti turizma.

Mreže, kao "labaviji" oblici veza, mogu nastati i između preduzeća, odnosno preduzetnika, koji obavljaju različite aktivnosti, direktno ili indirektno učestvujući u pružanju kompleksne turističke usluge. U uslovima koji karakterišu sadašnji trenutak u turizmu Crne Gore (značajna fragmentiranost ponude, u kojoj učestvuje velik broj preduzeća i preduzetnika; značajni problemi u poslovanju velikih turističkih preduzeća) kao i činjenica da usvojeni Zakon o turističkim organizacijama tek treba da da pozitivne efekte i podstakne subjekte za saradnju, teško je očekivati brze pomake na ovom polju. Nepostojanje dovoljno jakih velikih sistema, koji bi mogli igrati ulogu centra mreže, oko kojeg bi se okupljala manja preduzeća i preduzetnici, predstavlja ozbiljno ograničenje za nastanak mreže sa dominantnim partnerom, koja ranije i znatno lakše nastaje. Ulazak značajnijih stranih investitora sa reputacijom u turizmu još je praktično ograničen na jednu kompaniju. Tek kada ovi sistemi nastanu i počnu da funkcionišu, stvoriće se uslovi za nastanak klastera i eventualno horizontalno ili vertikalno povezivanje. Za nastanak "prave" mreže jednakih, po pravilu, komplementarnih partnera, čini se još je rano, jer se ne naziru ni njihovi začetci.

Iako bi ulazak u mrežu mogao omogućiti dostizanje obima na onovu kojeg je moguće razviti prednost u marketingu, razvoju marke i sistema, što omogućava pariranje većim konkurentima, uz zadržavanje svoje nezavisnosti³⁹⁶, sadašnji trenutak i realno stanje resursa i ključnih kompetencija preduzeća u Crnoj Gori, još ne omogućavaju ostvarenje ovog pozitivnog efekta povezivanja. Povezivanje je u početku moguće očekivati kroz udruživanje preduzeća koje obavljaju istu, užu djelatnost, pri čemu bi ono prvenstveno bilo usmjereno na realizaciju nekih specifičnih, sličnih, odnosno zajedničkih interesa članova. U prvom planu bi bilo okrupnjavanje nabavke i uključivanje u zajedničke rezervacione sisteme. Ostali elementi strategije bi bili u drugom planu.

Potencijal mreža za saradnju komplementarnih partnera još je nedovoljno iskorišćen u našim uslovima. Saradnja među njima može biti samo u smislu međusobnog preporučivanja svog partnera postojećim klijentima, a može uključivati i složenije oblike saradnje. Za očekivati je da prvi koraci u razvoju mreža počnu formiranjem mreže preduzeća, odnosno preduzetnika koji su u kontaktu sa potrošačima i koji bi kroz preporučivanje partnera iz mreže, sopstvene potrošače upućivali na partnerske organizacije. Neformalne preporuke koje zaposleni, po sopstvenoj procjeni i nahođenju daju potrošačima, upućujući ih na neki restoran, kafe i sl. ne mogu se

³⁹⁶ EVANS N., CAMPBELL D., STONEHOUSE G.: Isto, str. 260

smatrati saradnjom između preduzeća. Prvo, zbog toga što formalizovan odnos između organizacija ne postoji, a zatim i zato što su preporuke prepuštene slučaju i raspoloženju svakog zaposlenog. Kako ova vrsta kontakata sa potrošačima bitno utiče na njihovo opredjeljenje, čega su i potrošači svjesni, njihovo eventualno nezadovoljstvo uslugom koju su dobili u preporučenom objektu, može se prenijeti i na samo preduzeće. Naime, loša usluga u preporučenoj partnerkoj organizaciji nanosi štetu i imidžu onoga ko je dao preporuku. Isto tako, zadovoljstvo dobrom preporukom, pozitivno doprinosi ukupnom zadovoljstvu potrošača i percepciji obje organizacije. Samim tim, svaka organizacija treba da bude zainteresovana da potrošači budu zadovoljni uslugom koju su dobili u objektu koji im je preporučen. To je, čini se, već samo po sebi, dovoljan razlog da se povede računa o tome koja će organizacija(e) biti izabrana(e). Za očekivati je da preporuka doprinese povećanju prometa preporučenog pružaoca usluge. To otvara prostor i praktično stvara obavezu preporučenom partneru, da se i oni, na sličan način ponašaju, odnosno da sopstvene potrošače upućuju na preduzeća partnere. Obzirom da se preporuke daju i kada taj proces nije formalizovan, a uzimajući u obzir iznesene činjenice o mogućem uticaju na imidž preduzeća, ovaj odnos između preduzeća se ne smije prepustiti slučaju. Obostrani interes predstavlja dobru osnovu, kako za formalizovanje odnosa, tako i da taj odnos postane sastavni dio definisanog procesa pružanja usluga. Drugim riječima, zaposleni su u takvim situacijama dužni da preporučuju partnersku organizaciju. Često se to dodatno podstiče odgovarajućim štampanim propagandnim materijalom ili nekim oblicima unapređenja prodaje (popusti ili druge povoljnosti koje se daju kako zaposlenima, tako i gostima).

Identifikovane, sa aspekta potrošača potencijalno interesantne komplementarne usluge, mogu postati dio ukupne partnerske strategije. Nakon što je preduzeće utvrdilo potrebu i polje ove vrste saradnje, potrebno je prepoznati potencijalnog(e) partnera(e), i sa njim(a) postići dogovor oko modaliteta saradnje (uključujući i izradu zajedničkog propagandnog materijala na primjer). To se zatim, na odgovarajući način prenosi do svih zaposlenih koji mogu doći u priliku da potrošačima daju preporuke. Ovaj vid saradnje često je osnova za razvoj čvršćih veza. One se kasnije, mogu razviti i na primjer, dobiti oblik zajedničkog učešća u programima usmjerenih ka stvaranju lojalnih potrošača.

Jedan od oblika saradnje koji je karakterističan za turizam, jeste saradnja u koju su uključeni i organizatori putovanja sa emitivnog tržišta. Ukoliko se radi o saradnji tour-operatera i preduzeća koja raspolažu smještajnim kapacitetima, onda se ona, uglavnom, odnosi na promotivne aktivnosti. Naime, hotelski ili smještajni kapaciteti se promovišu kroz kataloge, brošure, internet stranice sponzorisan od strane organizatora putovanja. Na taj način, tour operatori se javljaju kao nosioci važnog dijela promotivnih aktivnosti. Obzirom da je ovaj vid odnosa praktično tipičan za savremene odnose na turističkom tržištu, gotovo ga možemo smatrati klasičnim tržišnim odnosom.

Prostor za saradnju postoji između organizatora putovanja sa emitivnog tržišta i turističkih agencija na receptivnom tržištu. U tom slučaju, domaća agencija predstavlja organizatora putovanja i u njegovo ime ostvaruje kontakt kako sa turistima, tako i sa preduzećima/preduzetnicima koji su uključeni u pružanje usluge. Njihovo prisustvo ima

izuzetan značaj, što pogotovo dolazi do izražaja ukoliko nastanu problemi zbog nezadovoljstva turista. Lokalne agencije su najčešće sposobne da te probleme brzo i kvalitetno riješe, pretvarajući nezadovoljstvo u pozitivan stav i vraćajući povjerenje turista. U tim trenucima one su nezamjenljive. I u ovom slučaju prije se radi o kvalitetnom poslovnom odnosu zasnovanom na uspostavljenoj vezi posredstvom tržišta, a ne o partnerskom aranžmanu.

Prostor za saradnju, takođe, postoji između lokalnih agencija, organizatora izleta i kraćih obilazaka prirodnog ili kulturno-istorijskog naslijeđa regiona u kojima turisti borave i privrednih društava i drugih parvnih lica i preduzetnika koji pružaju turističke usluge u mjestima koja se obilaze.

2.4.1.3. Ugovori o menadžmentu

Ozbiljno ograničenje razvoja turizma u Crnoj Gori leži u nedostatku modernih znanja i iskustva, kako menadžment struktura, tako i zaposlenih koji pružaju usluge potrošačima. Ovaj problem izražen je kako u malim i srednjim preduzećima, tako i u većim, privatizovanim i/ili kolektivima u fazi tranzicije ka potpunoj privatizaciji. Uzroci ovog stanja su brojni, počev od ambijenta koji je postojao u Crnoj Gori do početkom devedesetih godina prošlog vijeka, pa do posledica koje je politička nestabilnost usled raspada SFRJ, imala na turizam, ali i ekonomiju u cjelini. One se i danas osjećaju.

Iako je turistička ponuda Crne Gore, do devedesetih godina XX vijeka, u znatnoj mjeri realizovana na međunarodnom tržištu, specifičan način organizacije spoljnje trgovine u SFRJ uopšte, a samim tim i prodaje turističkih kapaciteta, činio je da se menadžment lokalnih hotelsko-turističkih preduzeća, pri prodaji oslanjao na zvanične posrednike. To su, po pravilu, bila velika državna preduzeća, od kojih su mnoga imala predstavništva u inostranstvu. Samim tim, iskustvo menadžera hotela u pogledu prodaje na inostranom tržištu, često je bilo veoma ograničeno. Pored toga, privredni sistem i okruženje u kojem su turistička preduzeća poslovala, nijesu dovoljno podsticajno djelovali na razvoj tržišnog načina razmišljanja i tržišne logike uopšte. Slično ostalim djelatnostima, i u slučaju turizma, uloga države u pogledu podrške razvoju sektora (kroz pomoć za pripremu sezone, pokriće eventualnih gubitaka i sl.) bila je takva da se i slab tržišni rezultat mogao van tržišta popraviti. Naime, direktori koji su bili uspješni u održavanju veza sa političkim krugovima moći, iako su dosežali zonu "pozitivne nule", čak i kada su realni rezultati poslovanja bili negativni. Samim tim i sposobnosti menadžera, važne za tržišno privređivanje, nijesu mogle nastati na osnovu njihovog iskustva. Ne mali broj menadžera u turizmu Crne Gore danas, potekao je i iskustvo sticao u takvim uslovima. Pri tome, mora se istaći i činjenica da su do početka devedesetih, oni bar imali kontakt sa stranim, znatno zahtjevnijim i sofisticiranijim gostima. Menadžeri i osoblje koje je u turizmu radilo prije početka devedesetih godina prošlog vijeka, u tom periodu su kroz kontakte sa turistima iz inostranstva sticali i razvijali znanja i iskustva prepoznajući potrebe i zahtjeve takvih turista. Kod svih

turističkih kadorva iz ove kategorije, koji su i dalje aktivni u turizmu, znanja³⁹⁷ i sposobnost pružanja kvalitetne usluge, se i danas vide i osjete već u prvom kontaktu turista sa njima.

Situacija u pogledu znanja i iskustva menadžera pogoršana je početkom devedesetih godina, kada je Crna Gora, kao poželjna destinacija, praktično izbrisana sa turističke karte Evrope. Period, dug čitavu deceniju u kojem su naša turistička preduzeća funkcionisala uz nizak nivo tražnje, nisko korišćenje kapaciteta, svođenje poslovne strategije isključivo na cijene kao instrument za privlačenje domaćih potrošača niske platežne sposobnosti, nizak nivo investicija (uključujući i tekuće održavanje), umanjio je mogućnosti kako za sticanjem novog znanja i iskustva, tako i za uspostavljanje za turizam veoma važnih kontakata i veza na međunarodnom tržištu. Ne smije se, pri tome, zaboraviti ni činjenica da u turizmu, za promociju, a samim tim i buduću tražnju, ogroman značaj imaju iskustva koja su u konzumiranju turističke usluge imali turisti koji su posjetili datu destinaciju. Njihovo zadovoljstvo i percepcije destinacije dominantno su uslovljeni iskustvom, koje prenose na svoje okruženje. Kako Crna Gora, dug vremenski period nije imala značajniji broj gostiju iz nekih, za nju značajnih, emitivnih tržišta, koji su se u međuvremenu preorijentisali na neke druge destinacije, povratak povjerenja, a samim tim i turista iz tih zemalja, će biti dodatno otežan.

Nivo osposobljenosti ostalih zaposlenih u turizmu, takođe je nedovoljan da odgovori zahtjevima stranih gostiju. Ovo je, prije svega, posledica nedostatka iskustva u poslovanju sa stranim turistima. Pored toga, ni sistem motivacije zaposlenih, ne podstiče njihovu veću inicijativu i angažovanje na podizanju nivoa i kvaliteta usluge i ne daje pozitivan doprinos njihovoj želji za sopstvenim usavršavanjem. Takođe, kolektivi nijesu poklanjali dovoljno pažnje permanetnoj obuci i usavršavanju zaposlenih. Težina ovog problema posebno dolazi do izražaja kada se uzme u obzir značaj koji oni imaju u procesu kreiranja zadovoljnih potrošača sa kojima su u neposrednom kontaktu. Prepoznavajući taj značaj, Turska, kao destinacija sa nesumnjivo izuzetno brzim razvojem turizma u poslednjih desetak godina, kao jedan od prioritarnih strateških ciljeva prepoznaje upravo potrebu za neprekidnim obrazovanjem zaposlenih, koje školuje po evropskim standardima.³⁹⁸

Prvi rezultati privatizacije u turizmu, pokazuju da ni kupci hotela u Crnoj Gori, po pravilu, ne spadaju u red međunarodno prepoznatljivih kompanija sa respektabilnim iskustvom u turizmu (izuzeci koji postoje potvrđuju pravilo). Sa druge strane, iskustvo koje u turizmu imaju kupci iz Crne Gore, sticano je u vrijeme kada Crna Gora nije bila prisutna na međunarodnom turističkom tržištu. Zato je potreba za otkrivanjem novih i unapređenjem postojećih znanja iz oblasti menadžmenta, ali i odnosa sa potrošačima, ostala prisutna i u privatizovanim turističkim preduzećima.

³⁹⁷ Ne samo stranih jezika, već i načina ophođenja, pravila u usluživanju i sl.

³⁹⁸ Ekonomist magazin, broj 190, 12. januar 2004., str. 39

Zbog svega navedenog, know how, odnosno znanje vezano za upravljanje turističkim preduzećima predstavlja ograničavajući faktor razvoja turizma. Jedan od modaliteta za prevazilaženje ovog problema jesu ugovori o menadžmentu. U turizmu zemalja u tranziciji, ovo je često korišćen oblik uspostavljanja partnerskog odnosa. On se, po pravilu, uspostavljao između novog vlasnika hotela sa nedovoljno iskustva i znanja i renomirane međunarodne kompanije koja se bavi ovom vrstom usluge. Uz iskustvo u unutrašnjoj organizaciji samog posla, kompanije koje pružaju uslugu menadžmenta, su veoma uspješne i na polju marketinga i prodaje kapaciteta. One takođe, omogućavaju lakše i brže uključivanje u jedinstvene rezervacione sisteme, koje su sami razvili ili koje koriste. Uz to, koristeći njihovo znanje i reputaciju, lakše se uključiti u sisteme mreža usmjerenih ka programima lojalnosti potrošača.

Jedan od primjera uspješne primjene ugovora o menadžmentu, možemo pronaći u susjednoj Hrvatskoj.³⁹⁹ Istra turist, čiji je većinski vlasnik nakon privatizacije postala Zagrebačka banka, uz odgovarajući Ugovor o menadžmentu, danas posluje pod okriljem kompanije Sol Melia. Novi vlasnici Istra turista, preko četrdeset godina starog preduzeća, rješenje problema razvoja i unapređenja konkurentske pozicije, upravo su vidjeli u uvođenju menadžment kompanije Sol Melia u posao upravljanja preduzećem. Danas ova kompanija, na osnovu Ugovora, uspješno upravlja kapacitetima Istra turista, obezbjeđujući stope dobiti od oko 7%, što je znatno veće od stopa koje su ostvarivane u predtranzicionom periodu. Ovo iskustvo može biti indikativno i za Crnu Goru.

2.4.1.4. Franšizing

Problemi koji preduzeća imaju u pogledu nedostajućeg ili neodgovarajućeg znanja, nerazvijenog sistema poslovanja, nepovoljnog imidža, nerazvijene marke i sl. mogu se prevazići i uspostavljanjem franšiznog odnosa, ukoliko je preduzeće zainteresovano i spremno da se u poslovanju odrekne sopstvene i osloni na tuđu marku. U turizmu se franšizing najviše primjenjuje u hotelskoj industriji, restoranima brze hrane, avio saobraćaju, rent-a-car uslugama itd. Holiday Inn, McDonald's, British Airways, Avis, samo su neki od svjetski prepoznatljivih sistema, koji daju franšizu u navedenim oblastima. Drugim riječima, franšizing je u turizmu prepoznat kao jedan od najpopularnijih metoda rasta.⁴⁰⁰

Franšizing u turizmu, vlasnicima kapitala ili kapaciteta sa malo ili nedovoljno iskustva u vođenju posla, omogućava da relativno jednostavno i brzo dođu do provjerene "tehnologije posla" - znanja kako da organizuju i vode posao. Franšizing podrazumjeva i pravo na korišćenje marke, ekspertize i ukupnog poslovnog sistema davaoca franšize, koje je on, već uspješno razvio. U našim uslovima, franšizing bi svoj prostor mogao naći, kao vid saradnje, između domaćih preduzeća ili preduzetnika, koji posjeduju imovinu i kapital, koji su spremni da investiraju i renomirane međunarodne kompanije, koja je razvila uspješan poslovni sistem i na njemu zasnovanu marku. Na taj

³⁹⁹ Ekonomist magazin, broj 190, 12.januar 2004., str. 37

⁴⁰⁰ EVANS N., CAMPBELL D., STONEHOUSE G.: Isto, str. 258

način, franšizing bi predstavljao oblik saradnje domaćih sa stranim partnerima. On u našim uslovima ima poseban značaj, između ostalog i zbog toga što obezbjeđuje bržu (zasnovanu na već prepoznatljivoj marki i kanalima prodaje) i lakšu (zasnovanu na korišćenju tuđih iskustvava i znanja) internacionalizaciju poslovanja.

U hotelskoj industriji franšizing je nastao prije svega sa ciljem, da se kroz razvoj prepoznatljive marke garantuju karakteristike, kvalitet i nivo usluge. Naime, ulaskom u franšizni odnos sa hotelskim lancem, na primjer, podiže se kvalitet usluge i turistima garantuje da je njen nivo u skladu sa standardima lanca. Ovaj element, koji čini osnovu razvoja marke hotelskog lanca (prepoznatljiva, standardizovana i kvalitetna usluga, iza koje stoji marka) veoma je značajan za povjerenje i opredjeljenje potrošača. Pozitivan efekat primjene franšizinga, osjeća se i u ukupnoj ponudi destinacije. Pored unapređenja ponude samog hotela koji je postao dio prepoznatljive marke, ulazak jakog lanca, pojačava nivo konkurencije unutar destinacije. Po pravilu, lokalni konkurenti unapređuju sopstvenu ponudu (jer bi u protivnom njihova pozicija slabila) što sve pozitivno djeluje na unapređenje ponude i konkurentnosti destinacije. Pozitivni efekti primjene franšizinga u hotelskoj industriji se ostvaruju kako u gradskim hotelima, za koje je posebno zainteresovan segment poslovnih putnika, tako i u hotelima u zonama kupališnog ili zimskog turizma. Ranije prisutna praksa hotelskih lanaca u Evropi, da biraju lokacije u poslovnim ili istorijskim centrima, sve manje se primjenjuje. Naime, iako neki od njih i dalje u pojedinim zemljama preferiraju lokacije u kulturno-istorijskim ili poslovnim centrima, koje su manje zavisne od sezonskih oscilacija (u Italiji sva tri Marriott hotela su locirana u kulturno-istorijskim, odnosno poslovnim centrima, dok su od preko 40 Holiday Inn hotela u istoj zemlji, svega 4 su locirani i vezani za zone kupališnog ili zimskog turizma), ne mali broj hotelskih lanaca ima drugačiji pristup. Oni su, naime, u izboru lokacije za uspostavljanje franšiznog odnosa, sve više zainteresovani za razvijene turističke zone kupališnog (Marriott u Španiji na primjer) ili zimskog turizma. Svakako da je smanjenje sezonskih oscilacija u razvijenim turističkim destinacijama na moru ili planini, podstaklo ovakav pristup, jer je njihova odluka o uspostavljanju franšiznog odnosa i dalje zasnovana na procjeni mogućeg stepena korišćenja kapaciteta.

Uzimajući u obzir stanje u pogledu iskorišćenosti hotelskih kapaciteta u primorskim i planinskim turističkim centrima Crne Gore, teško se može očekivati da, u ovoj fazi razvoja turizma kod nas, veliki hotelski lanci mogu biti zainteresovani da u neposrednoj budućnosti sklope franšizni ugovor i "prodaju" sistem poslovanja nekom lokalnom-domaćem partneru sa kapacitetima na moru ili planini. Njihovo interesovanje će se prije javiti za Podgoricu, kao poslovni i administrativni centar, obzirom na znatno ravnomjerniji raspored u pogledu popunjenosti kapaciteta u toku godine.

U našim uslovima razvoj franšizinga bi se mogao očekivati u sektoru brze hrane, a poseban značaj bi imao ukoliko bi nastao u sferi razvoja tematskih parkova. Ovaj vid vještački stvorene turističke atrakcije, sve je značajniji za privlačenje porodica, kao značajnog potrošača turističkih usluga. Tematski parkovi koji samo formalno pružaju zabavu isključivo za djecu (jer se i stariji rado opredjeljuju da provedu vrijeme u njima)

doprinosu produžetku sezone u turističkim mjestima, a u određenim slučajevima mogu uticati na nastanak turističke destinacije.

U svim navedenim slučajevima, razvoj franšizinga će prevashodno zavisiti od potencijala turističkog tržišta, odnosno ostvarenog i očekivanog nivoa posjeta. Opredjeljenje davaoca franšize neće biti pozitivno dok se ne uvjere da nivo očekivane tražnje obećava ostvarenje poslovnog uspjeha. Što je nivo inicijalne investicije veći, ovako postavljeni preduslovi će biti detaljnije i rigoroznije, analizirani i procjenjivani.

Kao generalni zaključak se može izvesti da bi franšizing, mogao predstavljati pogodan način za prevazilaženje ograničenja konkurentnosti turističkih preduzeća iz Crne Gore. Oslanjanjem na razvijeni franšizni sistem, domaće firme bi, u relativno kratkom roku, mogle prebroditi probleme nedostatka znanja i iskustva kako u sferi marketinga, tako i u sferi organizacije posla. U onim sferama (oblastima) poslovanja u kojima bi franšizing bio najpoželjniji za razvoj crnogorskog turizma (hoteli u primorskom dijelu i tematski parkovi, prije svega) trenutno se ne može očekivati veće interesovanje stranih partnera. Naime, obzirom da stepen interesovanja stranih partnera, uz atraktivnost same lokacije za investiranje zavisi i od očekivanog nivoa tražnje i njenih sezonskih oscilacija, velika sezonska koncentracija tražnje za turističkom ponudom Crne Gore, koja je po svom obimu ograničena, ne predstavlja dovoljan impuls za njih. Ovo pravilo važi, prije svega, za zone kupališnog i planinskog turizma. U tim zonama i ako se pojavi interesovanje davaoca franšize, ono će vjerovatno biti vezano sa nepovoljnijim komercijalnim uslovima u odnosu na konkurentne destinacije. Drugim riječima, bez značajnijeg razvoja turizma iskazanog, kroz povećanje broja turista, noćenja i turističke potrošnje, teško je očekivati ulazak prepoznatljivih franšiznih sistema u, za Crnu Goru interesantne, komponente turističke ponude.

2.4.1.5. Strategijske alijanse

Strategijske alijanse predstavljaju najčvršći oblik saradnje između partnera, koji teže da na taj način ostvare svoje strateške ciljeve. U strategijskim alijansama, partneri zadržavaju svoj poslovni subjektivitet i nezavisnost, a saradnja ne dovodi do formiranja posebne organizacije. Ipak, saradnja je usmjerena ka dužem roku, a na njoj je zasnovana i konkurentnost preduzeća koja čine alijansu. U turizmu se strategijske alijanse najčešće odnose na međunarodnu saradnju između avio-prevoznika, kao i prevoznika sa preduzećima koja imaju smještajne kapacitete (ponekad su uključene i rent-a-car kompanije). Pri tome su one, u dijelu koji se odnosi na prevoz putnika, više nastale kao nužno zlo, usmjereno da se prevaziđu ograničenja (pravne prirode) koja recimo onemogućavaju merdžere i akvizicije ili strano vlasništvo nad avio kompanijom,⁴⁰¹ nego li kao rezultat potrebe za saradnjom.

⁴⁰¹ EVANS N., CAMPBELL D., STONEHOUSE G.: Isto, str. 254

U strateškim alijansama snage i sposobnosti partnera se nadopunjuju. One kompanijama koje čine dio aljanse omogućavaju prednost u odnosu na konkurente koji su van njih ili ih bar relaksiraju konkurentskog pritiska.

U našim uslovima, obzirom na stanje u našim turističkim kompanijama, njihovu veličinu, te nepostojanje razvijene marke, teško je očekivati značajniji razvoj strategijskih alijansi sa međunarodnim partnerima. Određen, slobodan prostor za saradnju postoji između regionalnih avio kompanija koje nijesu ušle u neku od razvijenih alijansi avio kompanija. Takvih kompanija je veoma malo. Sa druge strane, postoji mogućnost da se avio kompanija sama uključi u neku od postojećih alijansi. Procjenjujemo da je, između ostalog i zbog ograničenih kapaciteta, za takav vid povezivanja još rano. Povezivanje turističkih kompanija bi moglo biti moguće ukoliko dođe do centralizacije i okrupnjavanja turističke ponude, koja bi mogla podstaći kompanije koje se bave razvojem turističkih atrakcija (zabavnih, odnosno tematskih parkova) da ude u razvoj strategijske alijanse. To se, međutim, ne može očekivati dok ne dođe do značajnijeg oživljavanja turističkog prometa u Crnoj Gori.

Kao što je rečeno, interes za uspostavljanjem strateške saradnje, moguće je identifikovati i između avio kompanije i preduzeća koje posjeduju smještajne kapacitete. U tim situacijama, avio kompanija ima interes da popunjavajući tuđe, hotelske-smještajne kapacitete, popunjava i svoje. Istovremeno, strateško partnerstvo bi im garantovalo i povoljnije uslove u pogledu rezervacije, cijena i tretmana gostiju. Sa druge strane, hotelska industrija ima interes u većem direktnom prisutvu na udaljenim tržištima. To bi im bilo omogućeno na osnovu alijanse sa avio kompanijom, koja ima svoja predstavništva i prodajna mjesta u važnim inostranim punktovima.

U našim uslovima, obzirom da velik dio putnika koji avionom dolaze iz inostranstva, predstavništva jedine domaće avio kompanije, gotovo po pravilu posjećuju prije dolaska u Crnu Goru, šansa da se već tu upoznaju sa ponudom hotela - partnera avio kompanije, moglo bi uticati na rano i povoljno pozicioniranje hotela u svijesti potrošača. Pored uloge alijanse u smislu mogućnosti prodaje hotelskih kapaciteta, na taj način je otvoren još jedan kanal komuniciranja sa potrošačima. Ovaj odnos bi najvjerovatnije vodio i razvoju zajedničkog sistema za stvaranje lojalnih potrošača, koji uključuje čitav niz podsticaja i pogodnosti za njih. Potencijal za ovu vrstu veza, dakle postoji i u Crnoj Gori, ali njegova realizacija zavisi od brzine transformacije kompanija koje bi ih mogle stvoriti i njihovog potpunijeg prilagođavanja tržišnim uslovima privređivanja.

Pored kompanija koje sklapaju ovu vrstu aranžmana, u nastanku i razvoju strategijskih alijansi, značajno mjesto imaju i državni organi. Oni svojim odlukama i aktivnostima mogu stimulisati (posebnim pogodnostima i stvaranjem povoljnog i



stimulativnog pravnog okvira na primjer⁴⁰²) ili destimulisati (neadekvatna primjena antimonopolskih zakona) ovakve partnerske odnose.

2.4.2. Partnerstva sa komplementarnim djelatnostima

U ovu kategoriju spadaju partnerstva privrednih društava, drugih pravnih lica i preduzetnika koji obavljaju turističku djelatnost sa svim entitetima izvan ovog skupa, a koji mogu imati koristi ili imaju korist od boravka turista. Tu spadaju svi oni proizvođači, čija se prodaja uvećava po osnovu direktne ili indirektno realizacije proizvoda turistima (proizvođaču hrane i pića na primjer). Pored toga u ovu kategoriju se mogu ubrojiti i one uslužne organizacije, čiji je promet takođe povećan zbog posjeta turista mjestu u kojemu se one nalaze (banke, komunikacione i poštanske usluge, osiguranja i sl.). Iako sva ova preduzeća imaju korist od turizma, neće svaka od navedenih organizacija i pronaći svoj interes u uspostavljanju partnerskog odnosa sa preduzećima iz oblasti turizma. Nekad, za uspostavljanje partnerskog odnosa nema realne osnove, jer on prosto ne doprinosi unapređenju kvaliteta poslovanja članova. Međutim, postoji čitav niz primjera u kojima saradnja može donijeti koristi svim, u partnerstvo uključenim stranama.

Po pravilu, interes i motiv za povezivanje i saradnju, počinje se realizovati kroz promotivne aktivnosti. One se najčešće pokreću, kroz uzajamno preporučivanje partnera. U narednom koraku ono prerasta u formalizovan odnos koji može dovesti do razvoja zajedničkih programa podsticanja lojalnosti potrošača. Pored toga, od početnog zajedničkog finansiranja i učešća u razvoju promotivnih aktivnosti, saradnja komplementarnih preduzeća, počinje da dobija oblike zajedničkog razvoja turističke usluge - kompleksne ponude. Mreže za saradnju pokazuju se kao vrlo pogodan oblik razvoja partnerstva između ovih preduzeća.

Ovaj oblik saradnje može posebno biti interesantan za preduzeća kojima je turizam osnovna djelatnost (receptivne turističke agencije - organizatori lokalnih putovanja i izleta, na primjer) na jednoj i poljoprivrednih proizvođača, kao i preduzeća iz sektora proizvodnje hrane i pića, na drugoj strani. Ona se može razvijati tako što poljoprivredni proizvođači ili proizvođači hrane i pića, u saradnji sa preduzećima iz turizma (agencijama na primjer) razvijaju specifični turistički proizvod - ponudu. Ovaj, možemo reći paket aranžman, može na primjer, obuhvatati organizaciju turističke posjete proizvođačima, uključujući i obilazak i upoznavanje sa procesom proizvodnje. Posjeta, po pravilu, počinje od prve faze procesa (u slučaju proizvodnje vina to je proizvodnja grožđa) obuhvata prezentaciju ukupnog procesa proizvodnje i uključuje probu - konzumiranje gotovog proizvoda. Ovaj vid saradnje može se proširiti uz uključivanje u saradnju i ponuđača lokalnih ugostiteljskih i smještajnih kapaciteta. Oblik saradnje će zavisiti od partnera koji su u njega uključeni.

⁴⁰² Pored visokog stepena povjerenja u pravni sistem koje je osnovna pretpostavka za ulazak u ovu vrstu odnosa, nekada je dovoljna samo spremnost i sposobnost državnih organa da brzo izdaju odgovarajuće dozvole, a nekada će biti potreban podsticajan poreski sistem.

Ukoliko se saradnja uspostavlja između proizvođača gotovih proizvoda (uključujući i prehrambene), onda se radi o turizmu usmjerenom na iskustva potrošača (Customer Experience Tourism CET). Ukoliko je riječ o preduzeću, proizvođaču koji je razvio ili razvija marku, saradnja sa agencijama može, na primjer, imati sledeći oblik. Agencija pomaže u kreiranju ponude, promoviše i prodaje aranžmane, organizuje transfer gostiju, dok samo preduzeće brine o prijemu turista, organizuje posjetu sa prezentacijom načina proizvodnje, karakteristika procesa i proizvoda i na kraju, kad god je to moguće, slijedi proba ili degustacija. Ovaj vid saradnje, po pravilu ne dovodi do toga da proizvođač razvija sopstvene smještajne kapacitete. Ovo stoga što, prije svega, posjeta relativno kratko traje, tako da posjetioci ne iskazuju potrebu za dužim boravkom, odnosno smještajem, a i zbog toga što bi to bila suviše velika diverzifikacija biznisa. Ukoliko bi se i ukazala potreba za smještajem većeg broja gostiju, ona bi se riješila kroz saradnju sa lokalnim hotelijerima. Sa druge strane, ponuda hrane i pića je nešto što prati ovaj vid saradnje. Ponekad je obezbjeđuje sami proizvođač i ovu uslugu pruža u sopstvenim objektima, najčešće na kraju posjete. Moguće je, takođe da se, ukoliko ponuda ove vrste nije obezbjeđena od strane samog proizvođača, u saradnju - aranžman, uključe partneri koji posjeduju resurse i kapacitete za pružanje ove vrste usluge.

Interes za uključivanjem u ovaj vid ponude, moguće je identifikovati kod svih navedenih potencijalnih partnera. Agencije razvijaju inovativnu, jedinstvenu i diferenciranu ponudu. One pored povećanja prometa, kroz saradnju razvijaju i sopstveni imidž. Proizvođači, svoj interes vide u doprinosu razvoju sopstvenog imidža. Pored toga, posjete obrazuju potrošače (što je na primjer, posebno značajno za potrošnju vina), informišu ih o proizvodima, njihovim karakteristikama i načinima proizvodnje, otvaraju nove kanale komuniciranja u koje potrošači imaju maksimalno povjerenje (iskustveno) i obezbjeđuju ostvarenje dodatnog prihoda.⁴⁰³ Uz sve to, sa potrošačima se uspostavlja blizak, gotovo ličan odnos, koji se pokazuje veoma značajnim u njihovim budućim odlukama o kupovini. Korist ostvaruje i data ekonomija u cjelini, jer se na taj način obogaćuje ponuda, podstiče potrošnja turista, obezbjeđuje trenutna i podstiče buduća realizacija lokalnih proizvoda. Ovaj vid ponude predpostavlja značajan "rezervoar" posjetilaca - turista koji su prisutni u Crnoj Gori. Naime, ona se, pogotovo u našim uslovima, teško može oslanjati na domaću tražnju.

Ponuda ovakve vrste usluga, u svakom slučaju, doprinosi kvalitetu ukupnog turističkog proizvoda. Pri tome, treba imati na umu da se na duži boravak u nekoj destinaciji turisti neće odlučiti samo zbog toga što im se pruža mogućnost da posjete neki proizvodni pogon. Dakle, ova ponuda, sama po sebi ne dovodi turiste u datu destinaciju. Ona prije koristi njihov boravak da bi uz unapređenje njihovog iskustva, podigla nivo zadovoljstva uslugama, obezbjedila dodatni prihod i uticala na formiranje pozitivnih stavova o lokalnim proizvodima. Jedna ponuda podstiče drugu. Više turista, veća šansa za razvoj CET. Razvijenija ponuda u okviru CET, dovodi do

⁴⁰³ MITCHEL M., ORWIG R.: Consumer experience tourism and brand bonding, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 11 No. 1, 2002. str. 35-36

zadovoljnijih turista, boljeg imidža, većeg prihoda. Dakle, bez ove komponente ponude iskustvenog turizma ukupna ponuda turistima je siromašnija, a stepen njihovog zadovoljstva niži. Pri svemu ovome, ne smije se zanemariti ni pozitivni efekat koji po razvoj i vezivanje za marku proizvođača ovakav pristup ima. Otvorenost procesa proizvodnje za potrošače, najbolji je pokazatelj povjerenja koje preduzeće-proizvođač, ima u kvalitet svakog elementa ponude. Upravo zbog toga, logično je da menadžeri procjenjuju da je veća vrijednost jedne posjete potencijalnih potrošača preduzeću od stotine reklama.⁴⁰⁴

Saradnja se može uspostaviti i između turističke agencije i proizvođača poljoprivrednih proizvoda, koji bi uz posjetu i prezentaciju načina proizvodnje, turistima mogli ponuditi da neposredno osjete drugačiji i, za većinu njih (pogotovo ukoliko se radi o turistima iz razvijenih zemalja) nepoznati način života. U određenim slučajevima, dešava se da sami poljoprivredni proizvođači razviju sopstvene smještajne i ugostiteljske kapacitete, kao vid diverzifikacije sopstvenog biznisa. U tom slučaju govorimo o agroturizmu, kao specifičnoj grupi turističkih usluga koja obuhvata boravak turista u domaćinstvu radi uživanja relaksacije i rekreacije. Turističke usluge u agroturizmu obuhvataju i foto-safari, iznajmljivanje konja za jahanje, branje plodova... Usluge hrane se nude za ograničeni, manji broj gostiju, pri čemu su jela i pića pretežno iz vlastite proizvodnje. Ovaj partnerski odnos, donekle je različit od prethodno pomenutog. Iako su interesi turističke agencije kao jednog od partnera gotovo identični, poljoprivredni proizvođači kao partneri, za razliku od proizvođača u prethodnom primjeru, interes vide prije svega, u povećanju prihoda. Dovođenjem turista, uz prihod od prodaje proizvoda na licu mjesta, ostvaruje se i dodatni prihod vezan za konzumiranje drugih proizvoda i naplatu usluga koje su pružene turistima. Motivi koje turiste usmjeravaju na boravak u seoskim domaćinstvima, takođe su različiti u odnosu na posjete proizvođačima u CET. Potrošači su, u ovom slučaju, motivisani željom da se udalje od svakodnevnih obaveza i brzog tempa života u zagađenim gradskim sredinama. Zbog toga su za ove aranžmane spremni da odvoje više vremena i, naravno novca. Kao "turistički" partneri u ovom slučaju se mogu javiti emitivne turističke agencije, jer boravak turista može biti isključivo vezan za agriturizam date destinacije. Uloga turističke agencije na emitivnom tržištu jeste da kroz promotivne aktivnosti razvije povjerenje turista u kvalitet usluge kao neophodne pretpostavke razvoja ovog vida turizma.

Pored navedenog, uspostavljanje i razvoj veza može nastati i između proizvođača lokalnih proizvoda proizvedenih na tradicionalan način (pršut, sir, vino) i receptivnih turističkih agencija. U prvom koraku saradnja bi, takođe, značila zajednički razvoj ponude. Turistička agencija bi u tu fazu unijela svoje iskustvo i poznavanje potreba i zahtjeva turista, dok bi individualni proizvođači unijeli svoje poznavanje tehnologije (uključujući i najbolje vrijeme za posjetu). Agencije bi oezbjeđivale prodaju aranžmana i prevoz turista, a proizvođači organizovanje posjeta i degustacije. Ovakva saradnja bi mogla rezultirati diverzifikacijom biznisa proizvođača i njihovim postepenim ulaskom u restoranski biznis sa specifičnom, na tržišne niše usmjerenom

⁴⁰⁴ Brumberg & Axelroad prema: MITCHEL M., ORWIG R.: isto, str. 30

ponudom. Ovakav razvoj događaja mogao bi voditi i razvoju smještajnih kapaciteta. Za očekivati je da se u našim uslovima, ovaj vid turizma (CET) pojavi prvi i da predstavlja bazu za nastanak i razvoj agroturizma.

Ovi oblici saradnje trenutno nijesu razvijeni u Crnoj Gori. Uz to, može se reći da u ugostiteljstvu, praktično nema preduzetnika (osim možda jedan-dva izuzetka) koji svoju ponudu usluge pripreme i prodaje hrane (tradicionalnih specijaliteta, na primjer) zasnivaju na sopstvenoj proizvodnji. Da ne govorimo o spremnosti da gostima taj proces demonstriraju. Čak i ako su vlasnici restorana istovremeno i proizvođači bar jednog dijela hrane ili pića koje nude (što je takođe prije izuzetak nego li pravilo), ne pruža se mogućnost turistima (bar ne na organizovanoj osnovi) da običu i "iskuse", za njih nepoznat način proizvodnje hrane. Upravo bi na tom polju, saradnja između postojećih restoratera i proizvođača hrane mogla dati veoma dobre rezultate.

3. Partnerski aranžmani u poljoprivredi i proizvodnji hrane i pića

3.1. Tendencije na tržištima poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda razvijenih zemalja

Pilikom analize relevantnosti partnerskih aranžmana u ovoj grani, moraju se uzeti u obzir kvalitativne promjene koje se javljaju na strani tražnje. Naime, krajnji korisnici ove kategoriju proizvoda, u Crnoj Gori, u značajnoj mjeri, ne pripadaju skupu njenih stanovnika. Pored toga, jedan dio poljoprivredno-prehrambenih proizvoda usmjeren je (ili bi trebao biti) ka potrošačima iz inostranstva. Sa tog aspekta, mora se voditi računa da potrošači iz drugih zemalja pokazuju određene razlike u odnosu na domaće. One se javljaju kako u pogledu ukusa i preferencija tako i u pogledu zahtijeva koje imaju (pogotovo ukoliko dolaze iz zemalja u kojima se posvećuje visok nivo pažnje kvalitetu hrane i zaštiti potrošača). Upravo zbog toga, ova kategorija proizvođača ima velik značaj, jer domaćim preduzećima pruža mogućnosti da relativno brzo uoče opšte trendove koji na međunarodnom tržištu važe u ovoj oblasti. Oni se, u najkraćem, ogledaju u sledećem⁴⁰⁵:

- Promjena načina života ima uticaja i na razvoj svijesti za zdravstvene efekte hrane. Tu se, prije svega, misli na sve veću zabrinutost potrošača za negativan uticaj koji hrana može imati na njihovo zdravlje. Ovdje spada i sve izraženiji problem prekomjerne težine, koji podstiče tražnju za niskokaloričnim proizvodima. Ovo važi kako za hranu, tako i za napitke (sokovi, mlijeko...). Navedena specifičnost - promjena u načinu ispoljavanja tražnje za hranom u turističkoj potrošnji već se osjeća. Iako, jednim dijelom trgovina i ugostiteljstvo izlaze u susret promjenjenim zahtjevima tražnje, čini se da je prilagođavanje proizvodnog sektora tek u povoju. Naime, tek u skorije vrijeme pojedini proizvođači hrane (uglavnom peciva) i mliječnih proizvoda (jogurt), počinju sa proizvodnjom niskokaloričnih i dijetalnih proizvoda;
- Sa prethodnim je povezan veći nivo svijesti o pozitivnim efektima zdrave hrane, koji mogu voditi kako sprečavanju nastanka zdravstvenih problema, tako i poboljšanju zdravlja potrošača. Ovo ima poseban značaj u savremenim uslovima života i rada. Na osnovu ovog trenda, otvaraju se mogućnosti za bližu saradnju proizvođača sa naučnim institutima i laboratorijama. U našim uslovima, posebnu ulogu bi moglo imati ljekovito bilje. Trend korišćenja ovih proizvoda u svijetu je u stalnom usponu;
- Sve je veće interesovanje za zdravu hranu, organske i genetski nemodifikovane proizvode. Većina novih prehrambenih proizvoda, koji će biti lansirani u narednom periodu, spadaće u ove kategorije. Prema nekim istraživanjima, većina proizvođača smatra da će generisati najveće nivoe prodaje i profita;
- Potrošači su sve više zainteresovani da mogu da "uđu u trag" proizvođaču i zemlji porijekla proizvoda i njegovih sastavnih dijelova. Ovo je posebno postalo

⁴⁰⁵ Prilagođeno prema: Reuters Business Insight: Brand Strategies for Food and Drinks, 2000; str. 12-18; Reuters Business Insight: Brand Strategies for Food and Drinks, New Product Development Strategies for Food to 2007; 2002, str. 10-36;
Reuters Business Insight: The Health Food and Drinks Outlook to 2006; 2002, str. 10-14

značajno nakon pojave nekih bolesti životinja u pojedinim djelovima svijeta. Ali, i ne samo zbog toga. Upravo, geografsko porijeklo obezbjeđuje određenim proizvodima (vino, sir i slično) kvalitet koji je neponovljiv na drugom mjestu, te stoga, potrošači na njemu insistiraju. U razvijenim zemljama na ovakav stav su uticali i oštri standardi kvaliteta koji se propisuju za poljoprivredne i prehrambene proizvode, a za čije ispunjenje u tim zemljama postoje i odgovarajući mehanizmi. Ukoliko proizvod potiče iz takve zemlje potrošači imaju visok stepen povjerenja da se radi o kvalitetnom proizvodu. Ovaj zahtjev potrošača može da ima izuzetan značaj ukoliko ga domaći proizvođači na pravi način prepoznaju. Naime, izlazak u susret ovako definisanom zahtjevu tražnje, podrazumjeva razvoj zajedničke marke koja garantuje porijeklo. To podrazumjeva ograničenu ponudu, usmjerenu upravo na tržišne niše, koje čini ova kategorija potrošača. Po pravilu se u tom slučaju radi o kupcima koji su spremni da podnesu više cijene, kakve ovako organizovana proizvodnja i realizacija podrazumjevaju (manje količine proizvoda, mogućnost kontrole porijekla, praktično do sirovine i sl., podižu nivo troškova po jedinici proizvoda);

- Veća pokretljivost i olakšane komunikacije ujednačavaju ukuse koji se, sve više, oslanjaju na prihvatanje novina i mješanje kuhinja (hrane) različitih kultura. Sve se teže može precizno identifikovati što spada u određenu nacionalnu kuhinju, a sve lakše i više potrošači prihvataju (u svojoj ishrani) elemente drugih, do tada nepoznatih, nacionalnih kuhinja. Etno-elementi i nova iskustva u ishrani su vrlo tražene komponente ponude. I u ovom slučaju se potvrđuje da je različitost proizvoda i njegova jedinstvenost, pretpostavka uspjeha. Specifični i tipični prehrambeni proizvodi, kao što je dimljeni pršut i različite, za pojedine lokalitete vezane, vrste sireva, kao i crnogorska lozova rakija, za potrošače izvan Crne Gore bi predstavljali novo gastronomsko iskustvo;
- Promjena stila i načina života sve više se iskazuje i kroz tražnju za poljoprivrednim i prehrambenim proizvodima. U ishrani van kuće se traži zadovoljstvo ukupnim iskustvom, ne samo hranom, već i ugođajem koji se ima (uključujući kvalitet usluge). Za razliku od toga u kući se obrok doživljava kao način zadovoljenja biološke potrebe, za što se traže mali, praktični i za pripremu jednostavni obroci. Navedene promjene utiču, kako na porast tražnje za prehrambenim proizvodima koji se brzo pripremaju, tako i na porast tražnje za ishranom u restoranima. Ovaj element ponašanja posledica je, između ostalog, promjene stila života usled posla - zaposlenosti članova domaćinstva. Ove tendencije se ispoljavaju u razvijenim zemljama i one bi morale biti predmet interesovanja svih onih privrednih subjekata koji planiraju plasman prehrambenih proizvoda na ovim tržištima. Pored toga, promjene u tražnji za hranom, moraju se uvažavati i kroz prilagođavanje turističke ponude gostima iz inostranstva. Naime, iako su turisti na odmoru, oni zadržavaju jedan dio svojih navika u ishrani. Obzirom da u turizmu sve više na značaju dobija smještaj u apartmanima koji podrazumjevaju sopstvenu pripremu hrane, ovo pravilo će se ispoljavati i prilikom osebno važi ukoliko su smješteni. U tim slučajevima će se ispoljavati slični obrasci u ponašanju vezani za brzu hranu i restorane;

- Sve više se traže bezalkoholni napici i flaširana voda. I na jednom (proizvodnja prirodnih sokova) i na drugom sektoru (proizvodnja vode) inputi za proizvodnju (voće, kvalitetna izvorska voda) u Crnoj Gori postoje. Pojedina pića koja sadrže alkohol doživljavaju promjene u smislu smanjivanja ili potpunog eliminisanja alkohola iz njih. Ovo, prije svega, važi za pivo. Uz to se sve više vodi računa da se smanji broj kalorija kako hrane tako i pića, uz težnju da se zadrži postojeći ukus.

3.2. Specifičnosti ispoljavanja tražnje na tržištu Crne Gore

Preduzeća i preduzetnici kojima poljoprivreda ili proizvodnja hrane i pića predstavlja osnovnu djelatnost, u odnosu na većinu ostalih, a pogotovo industrijskih, grana-djelatnosti u Crnoj Gori imaju povoljniji nacionalni dijamant u pogledu uslova tražnje, a u određenoj mjeri i u pogledu uslova faktora.

Iako se proizvodi ovih proizvođača, dominatno realizuju na tržištu Crne Gore (osim u slučaju većih proizvođača piva, vina i drugih alkoholnih pića) zbog značajne potrošnje ove kategorije proizvoda od strane turista, potrošačka baza prevazilazi granice domaćeg tržišta. Ovo pokazuje da:

- a) Ukupni potencijal tržišta prevazilazi volumen koji bi bio zasnovan isključivo na tražnji lokalnog stanovništva;
- b) Boravak značajnog broja turista koji dolaze izvan Crne Gore, a koji u sklopu pansionerske i/ili vanpansionerske potrošnje konzumiraju čitav niz različitih proizvoda, otvara mogućnost da se oni upoznaju i konzumiraju proizvode lokalnih proizvođača, koje (možda) drugačije ne bi bili u prilici da upoznaju;
- c) Otvara se prostor proizvođačima, ne samo da povećaju proizvodnju i prodaju, već i da steknu uvid u ukuse i preferencije potrošača na čijim tržištima imaju šansu da prodaju sopstvene proizvode. Za one proizvođače koji ne nastupaju na tim tržištima, eventualni ulazak bi bio olakšan činjenicom da, bar za jedan broj potrošača, njihovi proizvodi nijesu nepoznati;
- d) Uz navedeno boravak turista može biti iskorišćen (od strane ovih proizvođača) za organizovanje posjeta njihovim pogonima radi pružanja novog iskustva turistima u sklopu CET, o čemu je već bilo riječi.

Kao što je navedeno, veza koja postoji između turističkog prometa, potrošnje turista i realizacije prehrambenih proizvoda, u Crnoj Gori pozitivno doprinosi, u kvantitativnom i kvalitativnom pogledu, uticaju faktora tražnje na razvoj konkurentnosti. Širi se krug potencijalnih i stvarnih potrošača i unose mogućnosti da se jasnije sagledaju razlike koje postoje među njima, a koje, u određenim slučajevima, mogu zahtijevati prilagođavanja proizvoda i/ili tehnologije.

Za razvoj konkurentnosti povoljniji uslovi tražnje, značajni su kako za proizvodnju hrane, tako i za proizvodnju primarnih poljoprivrednih proizvoda. Naime, i u ovom slučaju je lokalno, odnosno domaće tržište veće nego što bi bilo ako bi ga činilo samo domicilno stanovništvo. Ipak, povoljniji uslovi tražnje imaju veći uticaj na

konkurentnost proizvođača hrane nego li primarnih poljoprivrednih proizvoda. Prvo, zbog toga što su mogućnosti diferenciranja primarnih poljoprivrednih proizvoda, osjetno manje nego u slučaju prehrambenih proizvoda. Samim tim, veće su mogućnosti da se kroz razvoj diferencirane marke stvore preferencije potrošača prehrambenih proizvoda, nego li, na primjer, voća ili povrća. Drugo, značajan dio primarnih poljoprivrednih proizvoda teško podnosi duži transport, bilo zbog njihovih fizičkih svojstava, bilo zbog niske cijene, koja teško podnosi troškove dodatnog transporta. Treće, činjenice da je primarna poljoprivredna proizvodnja i/ili izvoz njihovih outputa, dodatno podstaknut subvencijama u značajnom broju zemalja, te da je nastup na pojedinim tržištima opterećen značajnim carinskim i necarinskim ograničenjima, govore da su i mogućnosti konkurencije primarnim poljoprivrednim proizvodima na međunarodnom tržištu ograničene. Ovo važi i u situaciji kada su potrošači u inostranstvu upoznati sa kvalitetom lokalnih proizvoda. Ipak, sve ovo nije prikazano da bi se pokazalo da nema prostora za unapređenje tržišne pozicije primarnih poljoprivrednih proizvođača (jer on ipak postoji) već, prije svega, da je u analizi relevantnosti partnerskih aranžmana proizvođače primarnih poljoprivrednih proizvoda, potrebno posmatrati odvojeno u odnosu na proizvođače hrane i pića.

3.3. Partnerski aranžmani za proizvođače primarnih poljoprivrednih proizvoda

Poljoprivredni proizvodi mogu biti namijenjeni daljoj preradi kroz odgovarajući proces proizvodnje (proizvodnja brašna, sira, voćnih sokova, konzerviranog voća i povrća i sl.) pri čemu se dio poljoprivrednih proizvoda može bez prerade, u svježem stanju, koristiti u finalnoj potrošnji (najveći dio voća i povrća, mesa, jaja i sl.). Potreba odvojenog posmatranja ove dvije kategorije proizvoda, proističe iz toga što pojedini poljoprivredni proizvodi moraju biti podvrgnuti procesuiranju (daljoj preradi, konzerviranju i sl.). U tom slučaju, ciljno tržište predstavljaju samo oni proizvođači koji ove proizvode koriste kao input u sopstvenoj proizvodnji. Za razliku od ove kategorije poljoprivrednih proizvoda, postoje poljoprivredni proizvodi koji se mogu konzumirati u svježem stanju. Obzirom da se oni mogu i prerađivati, proizvođači ih:

- a. usmjeravaju ka tržištu proizvođača koji ove proizvode koriste kao inpute u proizvodnji i/ili
- b. nude na tržištu finalne potrošnje (direktno ili preko posrednika) i prodaju u svježem stanju - bez prerade.

Činjenica da postoje poljoprivredni proizvodi koji se moraju prerađivati, kao i oni koji se mogu konzumirati u svježem stanju,⁴⁰⁶ povlači, dakle, razliku i u potencijalnim tržištima - ciljnim grupama, kojima ovi proizvodi mogu biti namijenjeni. Ciljno tržište, odnosno kupce primarnih poljoprivrednih proizvoda koji se moraju prerađivati isključivo čine preduzetnici ili preduzeća koja se bave njihovom preradom. Broj potencijalnih kupaca ove kategorije proizvoda je manji od broja proizvođača. To, sa svoje strane, stvara uslove u kojima preduzeća ili pojedinci koji se bave preradom,

⁴⁰⁶ Zbog čega proces prerađivanja nije nužan

imaju bolju poziciju u odnosu na poljoprivredne proizvođače. Pored toga, naredni član u sistemu vrijednosti je korak bliže potrošačima. Upravo se u navedenom može tražiti prostor za saradnju između proizvođača određene kategorije primarnih poljoprivrednih proizvoda.

Poljoprivredni proizvodi koji se mogu konzumirati u svježem stanju, dakle oni koji mogu biti namijenjeni finalnoj potrošnji, imaju veći broj potencijalnih kupaca - potrošača. Prodaja je moguća na tržištu finalne potrošnje, bilo direktno, bilo preko posrednika. Pored toga i ovi proizvodi mogu biti namijenjeni daljoj preradi i realizovati se i na industrijskom tržištu. Pri tome, razlog za preradu ove kategorije proizvoda najčešće leži u potrebi produženja roka njihove upotrebe.

Poboljšanje pozicije koju proizvođači poljoprivrednih proizvoda imaju u odnosu na naredne članove lanca vrijednosti, može se ostvariti kroz osnivanje i razvoj asocijacija proizvođača određene kategorije proizvoda. One bi se, osim promovisanja i zaštite sopstvenih interesa, vezanih za proizvodnju i prodaju proizvoda, trebale baviti i pitanjima standarda kvaliteta proizvoda koje se proizvode i nude. Asocijacije bi posebno značajnu ulogu mogle imati u definisanju odnosa sa prerađivačkim kompleksom. Značaj asocijacija proizvođača dolazi do izražaja i u njihovom zajedničkom nastupu prema državnim institucijama i organima, univerzitetima, istraživačkim centrima i institutima, bankama, dobavljačima, osiguravajućim društvima i sl. U svim ovim slučajevima, pored artikulacije interesa, asocijacije bi mogle pomoći ostvarenju boljih uslova poslovanja (unapređenje znanja, informisanje, povoljnije nabavne cijene, niži troškovi osiguranja, veće razumjevanje partnera i sl.) i podstaći tražnju za njihovim proizvodima. Naime, ukoliko je unapređenje nivoa kvaliteta proizvoda, koji je u funkciji podizanja nivoa zadovoljstva potrošača, kombinovano sa odgovarajućim zajedničkim promotivnim aktivnostima usmjerenim na podsticanje primarne tražnje za proizvodima date grane, ali i selektivne tražnje u odnosu na proizvode konkurencije, mogu se očekivati značajni pozitivni efekti.

Pored saradnje proizvođača kroz asocijacije koje štite i promovišu njihove interese, potreba za saradnjom može proizaći iz zajednički prepoznate potrebe pojedinih proizvođača da se približe potrošačima. U slučaju proizvođača primarnih poljoprivrednih proizvoda ona bi mogla da znači a) saradnju sa narednom karikom u lancu - sistemu vrijednosti, u slučaju kada takvi kapaciteti postoje ili b) udruživanje radi izgradnje prerađivačkih kapaciteta. U slučajevima kada prerađivački kapaciteti postoje (na primjer prerada mlijeka kod nas) saradnja, zasnovana kako na ugovornom odnosu, tako i na povjerenju koje se gradi ili postoji između partnera, ipak ne prevazilazi bitno nivo odnosa koji se uspostavljaju posredstvom tržišta. Po pravilu, u tim slučajevima se radi o relativno trajnijim odnosima, koji podrazumjevaju i određeni nivo ekskluzivnog vezivanja za datog kupca, koji je preciziran kupoprodajnim ugovorom. Konkurencija između kupaca mlijeka kao sirovine na primjer, koja se i kod nas već počinje (u značajnoj mjeri) razvijati, bitno je doprinijela popravljaju kvaliteta veze proizvođač-prerađivač i prihvatanju obostrano dugoročnijeg pogleda na ovaj odnos. Prerađivači, sve više zainteresovani za kvalitet inputa, teže da naprave optimalnu selekciju dobavljača, koji se, logično, ponašaju na sličan način. Naime, i proizvođači "biraju" one kupce koji

poštuju preuzete obaveze i koji su spremni za saradnju i na drugim poljima (razmjena informacija o proizvodu i tržištima u cilju poboljšanja kvaliteta i zadovoljstva potrošača). Za sve njih dugoročna saradnja sa kvalitetnim partnerom dobija na cijeni. Procjenjujemo da će rast interesovanja za zdravom i genetski nemodifikovanom hranom, još više doprinijeti značaju ovog odnosa i podsticati više nivoe partnerstva, koji podrazumjevaju i zajednički razvoj proizvoda, odnosno ponude.

Slična pravila važe i za proizvođače primarnih poljoprivrednih proizvoda koje prije procesa konzumiranja ne moraju biti podvrgnuti postupcima industrijske prerade (voće i povrće na primjer). Sezonski karakter proizvodnje i njihov kratak rok upotrebe u svježem stanju, pogotovo u slučaju postojanja značajnih proizvodnih kapaciteta, nameću potrebu dalje prerade ovih proizvoda sa ciljem njihovog konzerviranja, odnosno drugih načina obezbjeđenja produženja roka njihove upotrebe. U tim slučajevima, njihov odnos sa prerađivačima (ukoliko postoje takvi kapaciteti) sličan je prethodno opisanom. Doduše pozicija proizvođača je nešto povoljnija, jer nijesu zavisni samo od dobavljača koji posjeduju prerađivačke kapacitete.⁴⁰⁷ Pored potrebe razvoja kvalitetnog odnosa sa proizvođačima u narednim fazama obrade, moguća je i poželjna saradnja sa lancima supermarketa. Naime, potrošači sve više kupuju svježe povrće, voće i meso u lancima supermarketa koji im garantuje kvalitet i svježinu i to sve uz povoljne cijene⁴⁰⁸. Za očekivati je da se sličan trend manifestuje u Crnoj Gori. Pred ovih oblika vertikalnog povezivanja, sa narednim članovima u lancu vrijednosti, značajna je i potrebna saradnja koja bi se mogla ostvariti kroz osnivanje i razvoj asocijacije proizvođača.

Nešto je drugačiji slučaj kada nema mogućnosti da se na lokalnom tržištu obezbjedi realizacija ovih proizvoda kupcima, koji će vršiti njihovu dalju preradu. U takvim uslovima, valjda slijedeći logiku: što manje promjena - to bolje, proizvođači kod nas se, po pravilu, opredjeljuju da proizvode prodaju u sirovom, neprerađenom stanju. Osnovno ograničenje ovakvog pristupa je u kratkom roku održavanja ovih proizvoda u svježem stanju, tako da je neophodna brza prodaja, i samim tim kratki kanali prodaje. Kako je period izraženije "lokalne" tražnje, takođe relativno kratak (ljetnja turistička sezona) vjerovatnoća da će doći do problema u realizaciji, čak i onih proizvoda koji sazrijevaju u periodu sezone, vrlo je visoka. Problemi u realizaciji se pokušavaju riješiti odobravanjem cjenovnih popusta, a ponekad i otvaranjem mogućnosti povraćaja robe, što negativno djeluje na profitabilnost ovih proizvođača. U takvoj situaciji, logično je da se postavi pitanje, da li i u kojoj mjeri, partnerski aranžmani mogu doprinijeti relaksaciji ili eliminisanju ovih ograničenja. Iskustva razvijenih zemalja govore da i u ovom slučaju, partnerstvo u proizvodnji doprinosi prevazilaženju problema realizacije. Dakle, fragmentiranost primarne poljoprivredne proizvodnje, ne znači da proizvođači nemaju interes da se udružuju i kroz zajednički ulazak u aktivnosti prerade ili dorade

⁴⁰⁷ Ovi proizvodi, kao što je rečeno, mogu biti prodati finalnim kupcima i u svježem stanju.

⁴⁰⁸ D. HUGHES, I. MERTON: "Partnership in Produce": the J.Sainsbury Approach to Managing the Fresh Produce Supply Chain; Supply Chain Management, Volume 1 - Number 2; 1996, str 4-6

sopstvenih proizvoda i formalno se, posmatrano kroz lanac-sistem vrijednosti, približe potrošačima.

U svijetu postoje brojni primjeri koji govore da su proizvođačke ili marketing kooperative, nastale kroz partnerski odnos proizvođača primarnih poljoprivrednih proizvoda, a na osnovu njihovog investiranja i vlasništva nad proizvodnim pogonima za preradu datog proizvoda, ostvarile izvanredne rezultate. Neke od njih, kao što su "Florida's Natural", kooperativa 13 asocijacija proizvođača južnog voća koja obuhvata preko 1100 individualnih uzgajivača sa Floride i "Ocean Spray" koja je vlasništvo preko 800 proizvođača ribizle i 120 uzgajivača grejpfruta, samo su neki od uspješnih primjera saradnje. Obje ove kooperative, koje predstavljaju klasičan primjer partnerskog odnosa usmjerenog ka približavanju potrošačima, nastale su tridesetih godina dvadesetog vijeka. Bave se proizvodnjom soka od voća koje je uzgajano na plantažama članova - vlasnika. Logika njihovog tržišnog nastupa, koji im je obezbjedio visoko mjesto na lestvici najuspješnijih kompanija u svojoj branši,⁴⁰⁹ zasniva se u izlasku u susret potrebama i ponašanju koje potrošači ispoljavaju u kupovini. Naime, proizvođači su pošli od pretpostavke da potrošači imaju visok stepen povjerenja da vlasnici kompanije, koji su istovremeno vlasnici (1) zemlje na kojoj se proizvodnja vrši, (2) proizvoda koji se kao input koristi i (3) tehnologije na kojoj se proizvodi prerađuju,⁴¹⁰ imaju izuzetan interes da obezbjede dugoročnu realizaciju svojih proizvoda. Oni-vlasnici, moraju biti direktno zainteresovani da potrošačima pruže ponudu vrhunske vrijednosti (prirodne sokove visokog kvaliteta) jer je to najbolji način da osvoje i zadrže potrošače. Proizvođači su to u stanju da urade, jer su direktno uključeni u sve značajne faze procesa proizvodnje i realizacije proizvoda⁴¹¹ i veoma su zainteresovani za realizaciju sokova, budući da je to način da realizuju i njihove osnovne proizvode - voće. Njihovo dugogodišnje trajanje i uspjeh je najbolji dokaz da su saradnjom postigli cilj koji je (i u jednom i u drugom slučaju) postavljen kao širenje tržišta za sopstvene proizvode. Uz to, izbjegnuto je i problem kratkog roka trajanja i održavanja voća u svježem stanju, koji se često, kako je već rečeno, morao rješavati cjenovnim popustima. Ne smije se zaboraviti da se proizvodi u prerađenom stanju lakše transportuju i na veće udaljenosti, kao i da "podnose" duže kanale prodaje.

U našim uslovima, teško je očekivati saradnju koja bi od samog početka imala obim prethodno prikazanih. Međutim, predstavljena logika ili bolje rečeno način razmišljanja potrošača, koji bitno utiče na njihovo opredjeljenje, kao i pozitivni efekti saradnje važe, odnosno postoje i u našim uslovima. Potrošači bi bili zainteresovani za proizvode za koje sa sigurnošću znaju da su proizvedeni od kvalitetnih inputa (voća na primjer) bez vještačkih zamjena za prirodnu sirovinu. Sa druge strane, proizvođači bi bili u mogućnosti da realizuju veće količine i ostvare povoljnije cijene. Za očekivati je da navedeno i za naše proizvođače bude podsticaj za uspostavljanje saradnje. Na žalost, ona se još ne dešava. Razlozi, iako brojni, mogli bi se sublimirati u sledećem:

⁴⁰⁹ Ocean Spray je vodeći proizvođač voćnih sokova i napitaka na bazi voća u Sjevernoj Americi - www.oceanspray.com

⁴¹⁰ Kooperativu čine uzgajivači koji na svojoj zemlji proizvode voće

⁴¹¹ Što im daje dodatnu konkurentsku snagu

- Značajan broj proizvođača ne razmišlja da se sličan (prethodno navedenima) odnos saradnje može uspostaviti, i da kao takav u drugim ekonomija dugi niz godina funkcioniše. Nedovoljno razvijen preduzetnički duh, jedan je od razloga ovakvom stanju;
- Nedovoljan je stepen znanja o pravnim aspektima uspostavljanja saradnje. Iako ovo može biti značajan element koji "koči" saradnju, ohrabruje činjenica da značajan broj malih preduzeća izvan kolektiva traži i koristi potrebne savjetodavne pravne usluge (53% firmi iz ove kategorije⁴¹²);
- Stepenn povjerenja između proizvođača sličnih ili istih proizvoda, još uvijek je opterećen razmišljanjem da konkurencija, po prirodi stvari, proizvodi konfliktne interese, te se samim tim, konkurenti posmatraju kao protivnici. U takvim uslovima teško je očekivati da se razvije povjerenje kao nužna pretpostavka uspostavljanja saradnje. Promjena načina razmišljanja ići će uporedo sa razvojem preduzetničkog duha;
- Pitanje povjerenja u funkcionisanje onih komponenti sistema koje trebaju da pruže poslovnu sigurnost takođe negativno utiče na razvoj saradnje. Anketa "Barijere poslovanju"⁴¹³ pokazuje da su među prvih šest barijera poslovanju zastupljeni nelojalna konkurencija (na drugom mjestu), česte promjene u regulative - pravnog okruženja (4), politika uopšte (5) i korupcija (6). Ankete sa građanima takođe pokazuju da postoji jako izražena potreba i želja za promjenama u sferi legislative. Najveći broj građana u Crnoj Gori smatra da je od svih reformi, reforma u ovoj sferi najznačajnija.⁴¹⁴ U istom istraživanju, iskazano je nepovjerenje prema pravosuđu, kako u pogledu njegove nezavisnosti, tako i po pitanjima postojanja korupcije i efikasnosti. Rezultati navedenih istraživanja potvrđuju tezu da postoji značajan stepen nepovjerenja u odnosu na pravne, političke i ekonomske komponente sistema;
- Oni proizvođači koji razmišljaju o saradnji, svjesni su postojanja navedenih problema, kao i činjenice da je ograničen (i mali) broj potencijalni partnera koji su zainteresovani za saradnju. U takvoj situaciji, moguće je da očekuju da bi inicijativa uspostavljanja saradnje bila prepuštena upravo njima. Kako je ulog relativno velik, uz postojanje neizvjesnosti konačnog ishoda, očito je da se i u ovom slučaju ide linijom manjeg otpora.

Čini se da početni korak, kako u povećanju nivoa znanja/informisanosti o mogućnostima uspostavljanja i značaja saradnje, tako i u razvoju povjerenja za ulazak u saradnju, predstavljaju funkcionišuće asocijacije, odnosno udruženja preduzetnika i privrednih društava, bez obzira da li su ona nastala na osnovu teritorijalne ili esnafske pripadnosti. Udruženja su mjesto kako za razmjenu ideja, tako i za upoznavanje i razvoj međusobnog povjerenja. Ona, u određenim slučajevima mogu predstavljati okosnicu određenih oblika saradnje (promocija i podsticaj primarne tražnje za određenim proizvodima - mlijekom na primjer).

⁴¹² Monet broj 13, May 2003, str.103

⁴¹³ Monet broj 13, May 2003, str. 99

⁴¹⁴ CEDEM: Anketa mnjenje o reformama u Crnoj Gori jun 2003: www.cedem.cg.yu

Problem inicijalnih uslova (prostornih i materijalnih) potrebnih za pokretanje saradnje, mogao bi se rješavati uz učešće države. Ona, naravno, ne treba biti angažovana u finansiranju ovih organizacija bespovratnim sredstvima. Uloga države bi trebala biti sasvim drugačija. Procjenjujemo da država ima dovoljno interesa i razloga da za ovakve poslovne poduhvate obezbjedi poslovni prostor (za početne sastanke besplatno, a nakon toga uz povoljne uslove zakupa, koji bi postepeno bili dovedeni na nivo tržišnih). Poslovni prostor može biti i partnerski ulog države, koja bi za uzvrat dobila pravo na dio ostvarenog profita. Uz to, podrška poduhvatima saradnje bi se mogla obezbjediti i kroz usmjeravanje proizvođača na namjenske kredite koje bi banke obezbjeđivale za tu vrstu njihove aktivnosti.

Pored navedenih oblika međusobne saradnje proizvođača radi investiranja u naredne faze obrade proizvoda, postoji, kao što je rečeno, mogućnost saradnje između proizvođača i kanala prodaje. Tu se, prije svega, misli na saradnju sa lancima supermarketa, koji bi ponudu kvalitetnog svježeg voća, povrća i mesa mogli da postave kao vid sopstvenog repozicioniranja i diferencijacije. Ovaj vid vertikalne integracije interesantan je za povezivanje sa trgovinom kako pojedinačnih proizvođača, tako i njihovih udruženja, jer na taj način, uz benefite koje ostvaruju saradnjom zadržavaju samostalnost.⁴¹⁵ U Velikoj Britaniji trend većeg učešća supermarketa u prodaji svježeg voća, povrća i mesa je sve prisutniji. Od 1990. do 1995. godine učešće prodaje voća i povrća i mesa u supermarketima u ukupnoj prodaji ovih proizvoda je povećano sa 50% (voće i povrće) i 45% (meso) na 72%, odnosno 65% respektivno.⁴¹⁶ Time su se direktno pokazali efekti koji su na tržištu, usled sve veće posvećenosti supermarketa obezbjeđivanju, kroz saradnju sa proizvođačima, kvalitetnih proizvoda iz ove kategorije, ostvareni. U tom smislu, posebnu ulogu i značaj je imala tijesna saradnja asocijacija, odnosno udruženja proizvođača i lanaca supermarketa. Ovakav vid partnerstva obezbjeđuje:

- a) Za proizvođače: prodaju tokom cijele godine;
- b) Za supermarkete: rafove pune kvalitetnih, i po jasno definisanim pravilima proizvedenih proizvoda i zadovoljne potrošače koji ponavljaju kupovine;
- c) Za potrošače sigurnost da dobijaju ono što žele i zadovoljstvo u kupovini i konzumiranju vrhunskih i zdravih prehrambenih proizvoda po prihvatljivim cijenama.

Naravno, za svaku od navedenih kategorija, benefiti su praćeni i određenim obavezama odnosno odricanjima. Proizvođači prihvataju da proizvode po određenim, unaprijed dogovorenim pravilima, koja uključuju i selekciju gotovih proizvoda. Supermarketi su spremni da prihvate drugačiju i za proizvođače prihvatljiviju strukturu cijena iz koje su, naravno, isključeni posrednici, a potrošači pristaju da za takav, kvalitetan i standardno dobar proizvod plate nešto veću cijenu.

Zajednička karakteristika navedenih oblika saradnje između proizvođača poljoprivrednih proizvoda, ogleda se u tome što svaki od njih otvara mogućnost razvoja sopstvene marke, a samim tim i prostor za diferenciranje datih proizvoda.

⁴¹⁵ IVANOVIĆ P.: *Strategija distribucije - evolucija i perspektive trgovine u Crnoj Gori*, Ekonomski fakultet - Podgorica, 1996., str. 205

⁴¹⁶ D. HUGHES, I. MERTON: *isto*, 1996., str. 4

Diferenciranje nije samo sebi cilj, već sredstvo da se pridobiju i zadrže potrošači i obezbjedi veća sloboda u formiranju cijena. Proizvod koji se percipira kvalitetnim i sa kojim potrošači imaju pozitivno iskustvo, snažnije privlači potrošače i ima veći potencijal prodaje, pružajući proizvođačima mogućnost određivanja većeg nivoa cijena. Ovo danas, u ograničenoj mjeri, važi i za poljoprivredne proizvode, koji su ranije uzimani kao primjer proizvoda u kojima ne postoji prostor za diferenciranje. Upravo sve sofisticiraniji, zahtjevniji kupci su nametnuli drugačiji pristup proizvođačima, koji su ga prihvatili, jer su ti isti kupci spremni da prihvate veće cijene za takve proizvode, iako nijesu spremni da prihvate "pretjerivanja" u nivou cijena.⁴¹⁷ Ovo se, prije svega, odnosi na organske proizvode, čija je proizvodnja oslobođena genetskih modifikacija ili neadekvatne upotrebe hemijskih i drugih nedozvoljenih sredstava.

Proizvođačima hrane i pića, zbog karakteristika proizvoda i tržišta, za razliku od proizvođača poljoprivrednih proizvoda, na raspolaganju stoji veći broj različitih partnerskih aranžmana. Više riječi o njima u tekstu koji slijedi.

3.4. Partnerski aranžmani za proizvođače hrane i pića

Kao što je rečeno, obzirom na značajan broj turista koji posjećuju Crnu Goru, nacionalni dijamant je za proizvođače hrane i pića nešto povoljniji nego za preduzeća iz grana, na čiju prodaju ne utiče povećana potrošnja turista. Naime, uslovi tražnje na domaćem tržištu za proizvodima iz kategorije hrane i pića, povoljniji su nego što bi bili da je tražnja rezultanta samo domicilnog stanovništva. Pod uticajem potrošnje turista koji dolaze izvan Crne Gore, tražnja je kvalitativno i kvantitativno drugačija.

Tražnja za turističkom ponudom Crne Gore ima izražen sezonski karakter. Pri tome, većina turističkih posjeta skoncentrisana je u ljetnjem periodu. U periodu povećanog turističkog prometa dolazi do bitnog rasta tražnje za širokom lepezom proizvoda koji zadovoljavaju potrebe turista. Tu spadaju različite vrste turističkih usluga, usluge prevoza, rent-a-car, goriva, suvenira, lokalnih proizvoda, proizvoda namjenjenih za plažu i sunčanje itd. Bez obzira da li je do konzumiranja ovih proizvoda došlo u vidu pansionске ili vanpansionске potrošnje, povećana potrošnja stvara uslove ne samo za veću realizaciju lokalnih proizvoda iz ove kategorije, već i za upoznavanje turista sa proizvodima, koje u mjestima života i rada, možda ne bi imali priliku da kupe. Prisustvo značajnog broja turista, kao što je rečeno, predstavlja priliku da se uz ostvarenje prodaje lokalnih proizvoda, na određeni način izvrši i njihova promocija i napravi prvi korak ka osvajanju novih potrošača. U tom smislu, posebnu ulogu imaju oni proizvodi koji su po svojim karakteristikama specifični, jedinstveni i različiti u odnosu na proizvode koje ovi potrošači mogu naći na tržištu zemalja u kojima žive. Na ovom mjestu značaj turizma za razvoj konkurentnosti i saradnje proizvođača hrane i

⁴¹⁷ Reuters Business Insight: The Health Food and Drinks Outlook to 2006; 2002, str. 13

pića, posmatramo samo sa aspekta njegovog uticaja na poboljšanje uslova domaće tražnje.⁴¹⁸

Prostor za međusobnu saradnju proizvođača hrane i pića u Crnoj Gori vidimo prije svega u povezivanju proizvođača radi razvoja zajedničke i prepoznatljive marke kroz definisanje, primjenu i kontrolu pridržavanja standarda i procedura proizvodnje i distribucije proizvoda. Ovo je posebno značajno u proizvodnji i distribuciji specifičnih i za pojedine sredine u Crnoj Gori karakterističnih proizvoda. Karakteristike i kvalitet ovih proizvoda, bitno opredjeljuje geografsko porijeklo i/ili tradicionalni način proizvodnje, po čemu se značajno razlikuju od konkurentskih proizvoda. U ovu kategoriju se mogu svrstati dimljeni pršut, specifični lokalni tipovi sira, dimljeni šaran, vino, lozova rakija i slični proizvodi. Većina ovih proizvoda posjeduju jednu od osnovnih determinanti strategijskog marketinga nužnu za sticanje konkurentске prednosti. To je razlika u odnosu na ostale slične proizvode koja im obezbjeđuje jedinstvenost, kao osnovu za razvoj prepoznatljive marke. Ovo, prije svega, važi za sušeni pršut, pojedine vrste sira, lozovu rakiju, a značajan potencijal postoji i u razvoju "marke" autohtonih lokalnih vina. Naime, takve proizvode, karakteristične za ovu sredinu, teško je naći na drugim lokalitetima.

Analizirajući trenutno stanje u oblasti proizvodnje i prodaje pršuta i sira, kao lokalnih specijaliteta proizvedenih na tradicionalan način, može se uočiti čitav niz ograničenja koja stoje na putu razvoja i unapređenja njihove tržišne pozicije. Dva ključna faktora koji djeluju na ovo stanje su:

- i) fragmentiranost proizvodnje i
- ii) nepostojanje jasno definisanih standarda i procedura u proizvodnji i marketingu ovih proizvoda.

U takvim uslovima logično je očekivati da ne može postojati ni razvijena robna marka. Proizvodnjom se, uz manji broj proizvođača nešto većeg kapaciteta (koji se, u širem smislu, pogotovo ukoliko se uzme u obzir i konkurencija izvan Crne Gore ne mogu smatrati velikim) bavi i velik broj malih proizvođača, koji proizvode manje količine ovih proizvoda (ponekad i u neadekvatnim uslovima-objektima). Jedan broj njih nije ni registrovan za obavljanje ove aktivnosti, te ne podliježe ne samo plaćanju poreskih obaveza vezanih za ovu vrstu proizvodnje, već, obzirom na činjenicu da nelegalno rade, ni zvaničnim i obavezujućim kontrolama kvaliteta. Uz navedeno, postoji i problem da se proizvodnja proizvoda, koji se prodaju kao crnogorski ili njeguški pršut, obavlja i izvan Crne Gore. Problem predstavlja i činjenica da su nedefinisane i nedovoljno kontrolisane karakteristike sirovina koje se u proizvodnji koriste, kao i to da sam proces proizvodnje više zavisi od opredjeljenja i znanja pojedinačnih proizvođača, nego od procedura i pravila kojih bi se u proizvodnji tih proizvoda trebalo pridržavati. Pri svemu tome, svaki od proizvođača smatra da ima pravo da svoj proizvod na tržištu pozicionira i prodaje kao njeguški ili crnogorski pršut, izvlačeći korist iz prepoznatljivog imena. Značajan dio njih, toj prepoznatljivosti ni na koji način nije pozitivno doprinio, a imidžu koje ovo

⁴¹⁸ Pitanja saradnje proizvođača ove kategorije proizvoda sa privrednim društvima i preduzetnicima iz turističke privrede, obrađena su u dijelu rada posvećenom relevantnosti partnerskih aranžmana u turizmu.

prepoznatljivo ime ima, zbog neodgovarajućeg kvaliteta prodatih proizvoda, često veoma škodi.

Upravo je i čitav niz dalekosežnih negativnih posledica po percepciju koju potrošači imaju o ovom proizvodu, nastao zbog nedefinisanog i nekontrolisanog korišćenja imena. Loš kvalitet pojedinih prethodno konzumiranih proizvoda, koji po svojim karakteristikama i ne bi trebali biti identifikovani, niti prodavani kao crnogorski ili njeguški pršut, često utiče na formiranje negativnog stava kod potrošača. To, posljedično vodi tome da se potrošači teško i nerado odlučuju za narednu kupovinu istog proizvoda ili pak odustaju od kupovine, čak i ako naiđu na proizvod onih proizvođača koji vode računa o njegovom kvalitetu (potrošači, naime, kvalitet proizvoda ne mogu prepoznati po izgledu, već se oslanjaju na prethodno iskustvo). Nepostojanje razvijenog i zaštićenog imena i razvijene robne marke doveli su do toga da, kod potrošača stvorena slika o crnogorskom pršutu, bude u velikoj mjeri opterećena nesigurnošću u kvalitet i karakteristike proizvoda koji kupuje. Takav imidž proizvoda negativno utiče na tražnju za njim, te je promjena takvog stanja nužna pretpostavka unapređenja pozicije proizvođača. Slična je situacija i sa sirom. Uzimajući u obzir interesovanje za ovim proizvodom koje postoji kod gotovo svih potrošača iz i izvan Crne Gore (uljučujući i turiste) koji su imali priliku da probaju kvalitetan dimljeni pršut, razvoj robne marke (Njeguska pršuta) na primjer, nameće se kao značajna tržišna prilika, odnosno mogućnost. Razvojem marke, koji bi podrazumijevao i njenu adekvatnu zaštitu, bila bi omogućena kapitalizacija već postojećeg imena.

Problem sa kojim se proizvođači lokalno prepoznatljivih proizvoda hrane i pića susreću, nije karakterističan samo za naš region. Sa sličnim ili bolje rečeno identičnim problemom su se srel i proizvođači proizvoda koji su proizvedeni na tradicionalan način i u drugim zemljama. Ako za primjer uzmemo Italiju, dva proizvoda se, u ovom smislu, mogu izdvojiti kao međunarodno prepoznatljivi. To su (1) pršuta iz Parme (Panna Ham ili Prosciutto di Parma) i (2) italijanski tvrdi sir Parmezan (Parmigiano) takođe iz Parme. I u jednom i u drugom slučaju se radi o proizvodima, čije su karakteristike i ukus bitno određene tradicionalnim tehnološkim postupkom, karakterističnim za dati region. Obzirom da su ove marke bile prepoznatljive od potrošača kako na italijanskom, tako i na međunarodnom tržištu, visok nivo tražnje za njima djelovao je kao magnet ne samo za lokalne proizvođače (iz iste oblasti), već i za proizvođače iz ostalih dijelova Italije, ali i inostranstva. U toj situaciji, oni proizvođači koji su se pridržavali tradicionalnih načina proizvodnje trpjeli su konkurenciju od strane onih proizvođača koji niti su željeli, niti su mogli u proizvodnji koristiti predviđene procedure i standarde. Proizvođači imitatori su dakle, bez ulaganja u razvoj i promociju marke, a samim tim i bez troškova koje ono nosi, koristili već razvijenu marku, otimajući dio tržišnog kolača proizvođačima zaslužnim za razvoj marke. Pored toga, oni su uticali i na smanjenje tražnje za ovom kategorijom proizvoda, jer je jedan dio potrošača koji je koristio proizvode imitatora, zasigurno bio nezadovoljan i odustajao od daljih kupovina. Uz to, od kupovine su odustajali i svi oni koji nijesu bili sigurni da će dobiti proizvod, odnosno marku koju žele i koju su, na primjer, ranije probali. Sve to je vodilo eroziji i padu kako prodaje, tako i profita, "originalnih" proizvođača, što je na kraju rezultiralo i njihovom reakcijom.

Proizvođači "originalnih" proizvoda su shvatili da problem mogu riješiti samo zajednički, odnosno samo kroz saradnju. Ovakav pristup, zasnovan na zajedničkom interesu da se zaštiti marka u čijem su razvoju učestvovali, uklopio se u inicijative regionalnih institucija (posebno EU) o zaštiti potrošača kroz garantovanje geografskog porijekla prehrambenih proizvoda.

U razvoju i zaštiti marke lokalnog, a već internacionalno veoma prepoznatljivog pršuta, značajnu, a može se reći i presudnu ulogu imao je Konzorcijum proizvođača pršuta iz Parme. Osnovan 1963 od strane 23 člana, danas ima 201 člana, od kojih su 189 proizvođači ovog proizvoda. Članovi konzorcijuma "koriste i nadgledaju primjenu tradicionalnog metoda proizvodnje"⁴¹⁹. Aktivnosti konzorcijuma uključuju upravljanje i monitoring nad pravilima proizvodnje, upravljanje i uticanje na elemente ekonomske politike koji se tiču konzorcijuma, vođenje računa i nadgledanje zakonskih rješenja koja se tiču zaštite imena i marke, kao i aktivnosti promocije, pomažući u poslovima članicama konzorcijuma. Odluka EU da pršuti iz Parme odobri oznaku proizvoda sa zaštićenim porijeklom već 1996. godine bila je jedna od prvih odluka ove vrste koja je u EU donešena.

Slična je bila situacija i u proizvodnji sira Parmesan (ital. Parmigano). Ovo ime, koje se odnosi na sir proizveden takođe u okolini Parme, često je zloupotrebljavano od strane proizvođača iz i izvan Italije, što je smanjivalo kako prodaju, tako i profit "originalnih" proizvođača. Upravo je želja da se uvede red u proizvodnju ove vrste sira i spriječe ove za njih neželjene pojave, bila razlog njihovog udruživanja u Konzorcijum, čiji su prvi oblici nastali početkom XX vijeka. Udruženi proizvođači su obezbjedili podršku države (zakonsku i diplomatsku) a na osnovu nje i odgovarajućih međunarodnih institucija (EU). Na taj način je obezbjeđena zaštita interesa originalnih proizvođača ovog proizvoda, a samim tim otvorene mogućnosti značajnog podsticaja tražnje za ovim proizvodima. Kao velika pobjeda konzorcijuma smatra se prvo, to što je još 1996 godine Parmegiano - Reggiano dobio oznaku PDO (Protected Designation of Origin - zaštićena oznaka porijekla), a zatim i to što su postigli da se termin Parmesan od 2001. godine (nakon pet godina prelaznog perioda) ekskluzivno vezuje za marku Parmigano - Reggiano. To znači da drugi proizvođači, ne samo što ne mogu koristiti robnu marku Parmigano-Reggiano, već ne mogu koristiti ni generičko ime parmesan na svojim proizvodima. Osnovni zadaci konzorcijuma su bili i ostali: očuvanje zaštićene oznake - marke, podsticaj promocije i potrošnje, promovisanje inicijativa usmjerenih na očuvanje specifičnosti (jedinственosti) i karakteristika proizvoda.⁴²⁰

Iskustva proizvođača pršuta i sira u Italiji (koja nijesu jedina) mogu biti indikativna i za proizvođače sličnih proizvoda u Crnoj Gori. Ona, prije svega, govore da je međusobno povezivanje proizvođača radi zaštite i promocije sopstvenih interesa i proizvoda, osnov za postizanje željenih rezultata. Uspostavljanje međusobne saradnje predstavlja pretpostavku stabilizacije marke, koja ima direktan pozitivan uticaj na porast

⁴¹⁹ http://www.prosciuttodiparma.it/italiano/prosciutto_di_parma.htm

⁴²⁰ <http://www2.parmigiano-reggiano.it/>

tražnje. Pri tome, veoma je važno uočiti, da je saradnja neophodna (I) radi razvoja standardnih pravila i procedura proizvodnje i njihove striktno kontrole i (II) radi učešća u zajedničkim akcijama sa ciljem da se na toj osnovi razvija i promoviše marka. Primjeri i iskustva dva italijanska konzorcijuma su korisna i zbog toga što pokazuju da je veoma značajno razumjeti logiku marke. Drugim riječima, da bi marka, kao važno oruđe u pozicioniranju proizvoda pokazala svoje pozitivno lice i dala željene efekte, ona mora biti zasnovana na ponudi vrhunske vrijednosti za potrošače. Proizvod, kao takav (različit, jedinstven i u prednosti u odnosu na konkurenciju) mora biti prepoznat od strane potrošača. Njihovo zadovoljstvo, podržano odgovarajućim promotivnim aktivnostima, predstavlja osnovu za razvoj marke, koje će na kraju voditi njihovom insistiranju na datoj marki proizvoda.



Slika broj 15: Koraci u razvoju marke

Redosled razvoja marke (dat u prethodnom prikazu) mora biti zasnovan na razvoju prepoznatljivog i jedinstvenog proizvoda vrhunske vrijednosti, koji će zatim, na optimalan način biti promovisan i pozicioniran na tržištu. Zadovoljstvo potrošača privučenih⁴²¹ da probaju proizvod, dovodi do toga da oni počinju da prepoznaju marku, na kojoj će, pogotovo ukoliko se ponovi pozitivno iskustvo, insistirati. Ovaj redosled ne može biti obrnut. Određivanjem imena nediferenciranog i/ili neodgovarajućeg (nekvalitetnog) proizvoda, kao i izostajanje ili nepoštovanje standarda u proizvodnji i prodaji ni uz najbolje organizovane promotivne aktivnosti ne može omogućiti razvoj marke i ostvarenje dugoročnih pozitivnih efektata. Dobra promocija može pomoći da potrošači upamte ime proizvoda, ali ne može prevazići problem njihovog nezadovoljstva zbog nekvalitetnog proizvoda. Marka potrošačima treba da pruži povjerenje u proizvod koje vodi pojednostavljenju procesa kupovine.⁴²² Samim tim, marka mora počivati na realnim, a za potrošače značajnim i prepoznatim prednostima proizvoda u odnosu na konkurenciju i na ispunjenim, ukoliko je moguće i prevaziđenim, očekivanjima potrošača. Zbog toga je za proizvode ili usluge sa markom bitan standard

⁴²¹ Odgovarjućom kombinacijom instrumenata marketinga

⁴²² DUFFY N.: *Passion Branding*, John Wiley & Sons, 2003, str. 19

koji potrošačima "garantuje" da će prilikom svake kupovine-potrošnje dobiti, ono što očekuju da od date marke dobiju.

U našim uslovima, logika uspostavljanja međusobnih veza, trebala bi početi uočavanjem zajedničkog interesa proizvođača finalnog proizvoda koji, slično prethodnim primjerima, već imaju prepoznatljivo ime, ali ne i razvijenu i zaštićenu marku (njeguški pršut na primjer). Zajednički interes proizvođača, prepoznat u razvoju i zaštiti marke koja će podspješiti prodaju, vodi njihovom povezivanju i stvaranju udruženja.

Značajnu ulogu u inicijalnoj fazi formiranja udruženja ili konzorcijuma imaju državni organi. Oni bi uz potsticajnu, edukativno-informativnu ulogu, koja je u ovoj fazi veoma važna (upoznavanje proizvođača sa potrebom razvoja i/ili stabilizacije marke i njene zaštite) svoj doprinos mogli dati i kroz tehničku pomoć formiranju udruženja. Ona može značiti i obezbjeđenje prostora za sastanke, koordinaciju vezanu za njihovo održavanje, kao i pomoć u vođenju administrativnih poslova. Logično je da se ovi poslovi u inicijalnoj fazi pozicioniraju u okviru resorno zaduženog državnog organa (Ministarstva). Ono treba da ima ulogu katalizatora, koji će podstaći povezivanje prvo proizvođača određenog proizvoda, a kasnije, samo udruženje može preuzeti ulogu centra (matice) oko kojeg će se okupljati, ne samo navedeni proizvođači proizvoda sa markom, već i predstavnici povezanih industrija. Uloga državnih organa, pri tome, ni na koji način ne smije ograničavati konkurenciju, niti destimulativno djelovati na povećanje konkurentne sposobnosti preduzeća. Pod tim se podrazumjevaju i neracionalne subvencije (dotacije) i slične mjere koje su se pokazale kontraproduktivnim. Jednostavnije rečeno, državni organi treba da odigraju ulogu:

- 1) Katalizatora okupljanja - da podstaknu identifikaciju zajedničkog interesa, obezbijede uslove za okupljanje i pruže tehničku pomoć;
- 2) Centra za informisanje proizvođača. Pri tome su podjednako važne informacije vezane za tehnologiju i proizvod, kao i pravno - zakonsku regulativu;
- 3) Posrednika u komuniciranju sa državnim organima i međunarodnim institucijama - da se omogući prezentacija i ostvarenje, kroz udruženje artikulisanog, interesa;
- 4) Pružanja pomoći u edukaciji i zadovoljenju drugih, sličnih potreba članova udruženja.

Uloga države je nezaobilazna prilikom zaštite interesa proizvođača u smislu otklanjanja barijera za nastup u inostranstvu i borbe protiv nelojalne konkurencije u zemlji i inostranstvu. Tu se prije svega misli na korišćenje diplomatskih kanala za obezbjeđenje informacionih inputa o uslovima i mogućnostima nastupa na međunarodnim tržištima i unapređenje pozicije određene kategorije proizvoda u inostranstvu.

Ukoliko bi se trebali formalizovati ciljevi udruživanja, procjenjujemo da polazište treba biti u težnji da se postepeno dođe do ekvivalenta za oznaku Zaštićeno geografsko porijeklo (PGI Protected Geographical Indication) koja se u EU koristi da označi proizvode kod kojih postoji značajna geografska veza bar u jednoj od faza proizvodnje procesuiranja ili pripreme. Na toj osnovi je moguće kasnije dostići nivo ekvivalentan Zaštićenoj oznaci porijekla (PDO Protected Designation of Origin), koja

koji potrošačima "garantuje" da će prilikom svake kupovine-potrošnje dobiti, ono što očekuju da od date marke dobiju.

U našim uslovima, logika uspostavljanja međusobnih veza, trebala bi početi uočavanjem zajedničkog interesa proizvođača finalnog proizvoda koji, slično prethodnim primjerima, već imaju prepoznatljivo ime, ali ne i razvijenu i zaštićenu marku (njeguški pršut na primjer). Zajednički interes proizvođača, prepoznat u razvoju i zaštiti marke koja će podspješiti prodaju, vodi njihovom povezivanju i stvaranju udruženja.

Značajnu ulogu u inicijalnoj fazi formiranja udruženja ili konzorcijuma imaju državni organi. Oni bi uz potsticajnu, edukativno-informativnu ulogu, koja je u ovoj fazi veoma važna (upoznavanje proizvođača sa potrebom razvoja i/ili stabilizacije marke i njene zaštite) svoj doprinos mogli dati i kroz tehničku pomoć formiranju udruženja. Ona može značiti i obezbjeđenje prostora za sastanke, koordinaciju vezanu za njihovo održavanje, kao i pomoć u vođenju administrativnih poslova. Logično je da se ovi poslovi u inicijalnoj fazi pozicioniraju u okviru resorno zaduženog državnog organa (Ministarstva). Ono treba da ima ulogu katalizatora, koji će podstaći povezivanje prvo proizvođača određenog proizvoda, a kasnije, samo udruženje može preuzeti ulogu centra (matice) oko kojeg će se okupljati, ne samo navedeni proizvođači proizvoda sa markom, već i predstavnici povezanih industrija. Uloga državnih organa, pri tome, ni na koji način ne smije ograničavati konkurenciju, niti destimulativno djelovati na povećanje konkurentne sposobnosti preduzeća. Pod tim se podrazumjevaju i neracionalne subvencije (dotacije) i slične mjere koje su se pokazale kontraproduktivnim. Jednostavnije rečeno, državni organi treba da odigraju ulogu:

- 1) Katalizatora okupljanja - da podstaknu identifikaciju zajedničkog interesa, obezbijede uslove za okupljanje i pruže tehničku pomoć;
- 2) Centra za informisanje proizvođača. Pri tome su podjednako važne informacije vezane za tehnologiju i proizvod, kao i pravno - zakonsku regulativu;
- 3) Posrednika u komuniciranju sa državnim organima i međunarodnim institucijama - da se omogući prezentacija i ostvarenje, kroz udruženje artikulisanog, interesa;
- 4) Pružanja pomoći u edukaciji i zadovoljenju drugih, sličnih potreba članova udruženja.

Uloga države je nezaobilazna prilikom zaštite interesa proizvođača u smislu otklanjanja barijera za nastup u inostranstvu i borbe protiv nelojalne konkurencije u zemlji i inostranstvu. Tu se prije svega misli na korišćenje diplomatskih kanala za obezbjeđenje informacionih inputa o uslovima i mogućnostima nastupa na međunarodnim tržištima i unapređenje pozicije određene kategorije proizvoda u inostranstvu.

Ukoliko bi se trebali formalizovati ciljevi udruživanja, procjenjujemo da polazište treba biti u težnji da se postepeno dođe do ekvivalenta za oznaku Zaštićeno geografsko porijeklo (PGI Protected Geographical Indication) koja se u EU koristi da označi proizvode kod kojih postoji značajna geografska veza bar u jednoj od faza proizvodnje procesuiranja ili pripreme. Na toj osnovi je moguće kasnije dostići nivo ekvivalentan Zaštićenoj oznaci porijekla (PDO Protected Designation of Origin), koja

se odnosi na hranu proizvedenu, procesuiranu i pripremljenu u datoj geografskoj oblasti uz korišćenje priznatog know - how.

U početnoj fazi smisao udruživanja može biti u tome da on garantuje porijeklo. Naime, teško je očekivati da se već na startu preciziraju i u potpunosti definišu sve procedure i pravila kojih se treba pridržavati. Ono što bi na početku rada trebalo postići jeste identifikacija postojećih uslova, načina i, pogotovo u onim slučajevima kada je to bitno, lokacija svih faza procesa proizvodnje. Treba, takođe, analizirati raspoložive i do sada realizovane kapacitete, kao i uslove i modalitete realizacije proizvodnje. Na toj osnovi, potrebno je zajednički utvrditi pravila i procedure proizvodnje koji su (i) usklađeni sa tradicionalnim načinom, (ii) ispunjavaju zahtjeve standarda u proizvodnji hrane i (iii) ostvarivi, odnosno dostižni za lokalne proizvođače. Drugim riječima, nužno je doći do pravila i procedura proizvodnje, koja će biti jasno definisana, zasnovana na svima poznatom tradicionalnom načinu pripreme ove vrste proizvoda.

U prvom koraku procesa utvrđivanja i razvoja pravila i procedura proizvodnje i marketinga proizvoda, neophodno je standardizovati sam postupak obrade i proizvodnje, uz preporuku vezanu za karakteristike i kvalitet sirovina. To je potrebno uraditi uz vođenje računa da bi u drugom koraku bilo dobro, a ukoliko se želi dostići viši nivo - ekvivalentan PDO (zaštićena oznaka porijekla) i nužno, omogućiti da se ostvari situacija u kojoj je gotovi proizvod moguće pratiti praktično do nivoa sirovine od koje je stvoren (uključujući i lokaciju). Danas, u proizvodnji prirodne hrane, potrošači sve više insistiraju na postojanju mogućnosti ovog "uvida" (eng. Traceability). Drugim riječima, potrebno je voditi računa da i proizvodnja, odnosno karakteristike inputa budu standardizovane i provjerljive.

Proizvodnja inputa (sirovina) se u drugom roku, treba odvijati u širem geografskom području datog regiona, što bi se, ukoliko prva faza da rezultate (obezbjedenje uslova za ekvivalent oznake PGI) moglo očekivati kao posledica privlačenja proizvođača inputa. Sve ovo govori u prilog potrebi da se i oni u svojim aktivnostima oslanjaju na udruženje-konzorcijum. Logično je očekivati da mu se u perspektivi, kao članovi i pridruže.

Uloga konzorcijuma bi tako, uz zaštitu interesa, obuhvatila i definisanje standarda i procedura proizvodnje kako gotovih proizvoda, tako i najvažnijih inputa. Pored toga, udruženje treba da vodi računa i o kontroli ukupnog procesa proizvodnje (od ulaza do izlaza). Ona uključuje i obaveznu kontrolu kvaliteta i označavanja gotovih proizvoda. Na toj osnovi se može pokrenuti procedura za dobijanje i zaštitu odgovarajuće oznake kvaliteta. Navedeno predstavlja bazu za razvoj i zaštitu marke prepoznatljivih proizvoda. Zajednička marka logično podrazumjeva i zajedničku promociju. Zbog toga bi konzorcijum trebao preuzeti i ulogu organizatora zajedničkih promotivnih aktivnosti, kroz uticaj na podsticaj primarne tražnje. Uloga konzorcijuma bi mogla biti ne samo u promociji zajedničke marke, već i u pomoći u realizaciji proizvoda. To bi, u prvom redu, mogla biti podrška u nastupu na stranim tržištima (dominantno savjetodavna i u smislu obezbjeđenja pristupa tržištu - uklapanja u lokalne standarde i izbjegavanje barijera).



Kao što se vidi, saradnja između proizvođača, najjednostavnije rečeno podrazumjeva "disciplinovanje" proizvodnje. Za to je, pored njih, u početnoj fazi veom bitno učešće države, kako na planu donošenja odgovarajućih zakona i njihovo sprovođenja, tako i kao katalizatora ukupnog procesa i zaštitnika interesa proizvođača na međunarodnom planu.

Pored navedenih, uloga i zadatak konzorcijuma, odnosno udruženj proizvođača, u našim uslovima, ostvaruje se i kroz okrupnjavanje ponude. Naime, obin proizvodnje pojedinačnih proizvođača često je takav da oni nijesu u mogućnosti da svoje proizvode realizuju kroz prodajne kanale većeg kapaciteta ili na inostranom tržištu. Količinski prag, koji bi oni trebali da pređu da bi se našli u ponudi nekoj inostranog lanca supermarketa, često je neostvariv za pojedinačnog proizvođača. Upravo udruživanjem, oni šire broj kanala i tržišta na kojima mogu da nastupaju otklanjaju jednu od bitnih barijera prilikom nastupa na inostranom tržištu.

Udruživanje i povezivanje proizvođača može biti značajno i u onim situacijama kada je i obim njihove zajedničke proizvodnje ograničen. U tim slučajevima potrebno je kao ciljno tržište izabrati niše, kao međuprostore koji bi se osvajali po dubini.

Za očekivati je da će ovakvi konzorcijumi koji bi se mogli formirati za veći broj različitih lokalnih proizvoda (čak i više konzorcijuma u okviru jednog proizvoda - više vrsta sireva ili pršuta) privukli i odgovarajuće prateće industrije, počev od proizvođača osnovnih lokalnih inputa pa do marketing agencija. Istovremeno, ovo bi mogao biti podstrek razvoju odgovarajućih naučnih instituta koji bi se uz naučno-istraživački rad iz datih oblasti bavili i rješavanjem konkretnih - praktičnih problema proizvođača. Inicijative koje na tom planu, već postoje, što se vidi i iz primjera investiranja u izgradnju-razvoj veterinarskog instituta.

4. Značaj partnerskih aranžmana za mala i srednja preduzeća u Crnoj Gori

Partnerski aranžmani, kako je rečeno, predstavljaju svaki oblik poslovne saradnje između dvije ili više nezavisnih organizacija, koja prevazilazi klasične tržišne veze. Pod pojmom "nezavisni" se podrazumjeva da organizacije predstavljaju odvojena pravna lica. Partnerski aranžmani mogu se uspostavljati na polju istraživačko - razvojnih aktivnosti, proizvodnje, marketinga i drugih relevantnih oblasti u kojima postoji zajednički interes.

Partnerstva u istraživačko razvojnim aktivnostima omogućavaju da se u kratkom roku steknu nova znanja, iskustva i tehnologije. Ona se mogu ostvariti bilo kroz licencne aranžmane ili kroz projekte zajedničkog razvoja novih proizvoda.

Partnerstva u proizvodnji se odnose na podjelu posla između partnera i specijalizaciju za obavljanje određenih aktivnosti ili faza u procesu proizvodnje (lohn poslovi na primjer). Proizvodna partnerstva se odnose i na saradnju proizvođača koji time objedinjuju ponudu čineći je atraktivnijom, bilo upotpunjavanjem (većom širinom) asortimana ili kroz odgovor na zahtjeve tražnje u pogledu kvantiteta. Partnerstva se mogu uspostaviti i između proizvođača koji se udružuju i zajednički investiraju u pogone koji omogućavaju preradu inputa koji oni proizvode.

Marketing partnerstva su vezana za promociju, distribuciju i prodaju proizvoda. Kroz zajedničke aktivnosti partnera u marketing partnerstvima ostvaruju se značajni sinergetski efekti. U određenim slučajevima, marketing partnerstva predstavljaju jedini način da se kompanija pojavi na određenom tržištu. Pored navedenih postoji i čitav niz drugih oblika saradnje, čija je zajednička karakteristika da uvijek vode boljim poslovnim rezultatima, od onih koje bi partneri ostvarili samostalnim nastupom.

Polazeći od značaja koji mala i srednja preduzeća imaju za privredu zemlje, cilj ovog dijela rada je da ukaže na značaj i ulogu koju partnerski aranžmani mogu imati za razvoj i unapređenje konkurentske sposobnosti malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori.

4.1. Značaj malih i srednjih preduzeća za nacionalnu ekonomiju

Teorija i praksa vezana za poslovanje malih i srednjih preduzeća, jasno pokazuje da ona imaju velik značaj, kako za ekonomije nedovoljno razvijenih i zemalja u razvoju tako i za ekonomske gigante. Na jednoj strani, u nedovoljno razvijenim zemljama

kakva je na primjer Nigerija, smatraju ih “kičmom nacionalne ekonomije”.⁴²³ Sa druge strane, o njihovom značaju za ekonomije visoko razvijenih zemalja govori podatak da, u SAD-u, preko 99% profitno orijentisanih firmi, spada u kategoriju malih i srednjih preduzeća,⁴²⁴ a slični podaci bi se dobili za gotovo sve razvijene zemlje (podatak za Austriju je, na primjer, bukvalno identičan navedenom za SAD⁴²⁵).

Jedna od ključnih prednosti koju, u odnosu na velike sisteme, imaju mala i srednja preduzeća je njihova fleksibilnost. Upravo fleksibilnost, proistekla iz veličine ovih preduzeća, omogućava da se u kratkom roku prilagode nastalim promjenama, koje ponekad, mogu zahtijevati brzu promjenu djelatnosti ili pak gašenje jednog i pokretanje drugog, potpuno novog biznisa.

U malim i srednjim preduzećima, zaposlen je značajan dio radno sposobnog stanovništva. Ipak, ne smije se zaboraviti da i velika preduzeća, apsorbiraju veoma značajan dio radne snage pojedinih zemalja, tako da se ona u pojedinim sistemima javljaju kao najznačajniji poslodavac. Međutim, to bitno ne umanjuje značaj malih i srednjih preduzeća, u pogledu njihovog doprinosa zapošljavanju stanovništva, jer i ona, sa tog stanovišta, daju izuzetan doprinos nacionalnoj ekonomiji. Pri tome, njihova uloga se ne ogleda samo u otvaranju novih radnih mjesta, već i u doprinosu ovog sektora, lakšem prevladavanju eksternih udara na privredu i nepovoljnih dešavanja u okruženju. Obzirom da je učešće pojedinačnog malog ili srednjeg preduzeća u ukupnom broju zaposlenih ili društvenom bruto proizvodu, relativno posmatrano, zanemarljivo malo, eventualno propadanje pojedinačnog malog ili srednjeg preduzeća, ne unosi poremećaje u ekonomski sistem. Pogotovo zbog toga, što uporedo sa nestankom jednih, nastaju nova mala i srednja preduzeća. Pojava, posebno karakteristična za razvijene zemlje, da je nestanak jednih praćen nastankom drugih preduzeća, dovodi do zakonitosti da ukupan broj preduzeća koje spadaju u ovu kategoriju, pokazuje veliki nivo stabilnosti.⁴²⁶

Pored fleksibilnosti i podsticaja zapošljavanja stanovništva, značaj malih i srednjih preduzeća je i u tome što ona kroz sopstvenu konkurentnost doprinose ukupnoj konkurentnosti nacionalne ekonomije. Osobina koja manja preduzeća čini sposobnijim za opstanak u oštrim konkurentskim uslovima, jeste i značajno manji razmak između njih i kupaca, odnosno klijenata. Ovo posebno važi za mala uslužna preduzeća, kao i preduzeća čiji proizvodi, odnosno usluge predstavljaju input za proizvodnju u drugim organizacijama. Kod ovih preduzeća kontakt između prodavca i kupca je direktan i stalan, što omogućava ne samo da se osluškiju i osjete dešavanja na tržištu i eventualne promjene u zahtjevima kupaca, već i da se obezbijedi permanentno prilagođavanje kupcima, a u situacijama kada je to moguće i individualizacija ponude.

⁴²³423423 ARIYO D.: Small Firms are the Backbone of the Nigerian Economy; prema DAY J.: The Value and Importance of the Small Firm to the World Economy, *European Journal of Marketing*, Vol. 34 No 9/10, 2000, str. 1036

⁴²⁴ www.sba.gov/advo/stats/shei01.pdf str 5

⁴²⁵ HOFFMANN W., SCHLOSSER R.: Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises - An Empirical Survey; *Long Range Planning* Vol. 34, 2001, str. 358

⁴²⁶ www.sba.gov/advo/stats/shei01.pdf str. 6

Kada se prethodno navedenom, doda i to da savremeni trendovi poslovanja dodatno daju na značaju malih i srednjih preduzeća, razumljivo je zašto gotovo da nema države koja ne razvija posebne mehanizme za podršku razvoju ovog sektora. Njihova ekspanziji doprinosi više različitih faktora. Smatramo da su sledeći posebno uticali na porast značaja koji mala i srednja preduzeća imaju:

1. Razvoj interneta, informacione i telekomunikacione tehnologije, olakšao je, a u određenim slučajevima i omogućio, uključivanje malih i srednjih preduzeća, u konkurenciju na međunarodnom tržištu. Ovo se pogotovo odnosi na firme, čija je djelatnost vezana za informacione tehnologije, mada su i za ostala preduzeća mogućnosti i šanse izlaska na međunarodno tržište, neuporedivo veće nego što su bile do kraja osamdesetih godina prošlog vijeka. Izvanredan primjer mogućnosti uključivanja malih i srednjih preduzeća u međunarodnu razmjenu, bez obzira na njihovu lokaciju, čini se da predstavlja firma Free Markets⁴²⁷. Osnovna djelatnost ove američke kompanije, koja zapošljava preko 1,600 radnika u 19 kancelarija lociranih u Sjevernoj i Južnoj Americi, Evropi, Aziji i Australiji, je da drugim preduzećima pomogne u pronalaženju najpovoljnijih uslova snabdjevanja. Free Markets za svoje klijente, od kojih većina spada u globalne korporacije, izvore snabdjevanja traži na svim kontinentima, što ogromnom broju preduzeća (različite veličine) pruža mogućnost lakog izlaska na međunarodno tržište. Da bi se kompanija kvalifikovala da uđe u tržišnu utakmicu potrebno je da obezbjedi odgovarajući nivo kvaliteta jasno specificiranog proizvoda, a posao, po pravilu, dobija ono preduzeće koje ponudi najpovoljnije uslove. Dakle, domaći izvori snabdjevanja ili velike i na međunarodnom tržištu već prisutne kompanije, više nemaju nikakvu početnu prednost ili prioritet. Odgovarajući kvalitet, uz što povoljniju ukupnu cijenu (troškove) je ono što se želi postići. Uticaj, zemlje porijekla ili veličine kompanije, na izbor, dolazi do izražaja samo kroz ukupne troškove nabavke. Ukoliko veći troškovi transporta i eventualne carine, odnosno porezi, nijesu uticali na ukupnu cjenovnu konkurentnost ponude, i ukoliko su ponuđeni proizvodi, po kvalitetu odgovarajući, zemlja porijekla neće biti uzeta u razmatranje. Slično je i sa veličinom preduzeća. I mala i srednja preduzeća imaju podjednake šanse da dobiju posao kao i konkurenti koji su veći i na međunarodnom planu možda poznatiji od njih. Podloga ili osnova poslovanja kompanije Free Markets je upravo u savremenoj informacionoj i telekomunikacionoj tehnologiji, koja je omogućila da se primjeni za njih karakteristični sistem poslovanja, zasnovan na svojevrsnim aukcijama, koji obezbjeđuje da se u konkurenciju uključe firme iz svih dijelova svijeta.
2. Opšti trend "dezintegracije" velikih sistema, praćen smanjenjem broja zaposlenih i promjenama u organizacionoj strukturi ovih preduzeća, već duže vrijeme karakteriše privrede većine zemalja svijeta. Velika preduzeća su se pokazala nedovoljno fleksibilnim, da odgovore na stalne promjene u zahtjevima tržišta. Porast konkurencije je učinio, da se neracionalno trošenje i neefikasna proizvodnja, ne mogu "pokriti" nerealno visokim cijenama. Nova shvatanja

⁴²⁷ Vidjeti www.freemarkets.com

načina sticanja i unapređenja konkurentske pozicije, takođe su uticala da velika preduzeća iz sopstvenog portfolia isključe one aktivnosti u kojima ne mogu ostvariti održivu konkurentsku prednost. Naime, pojedine aktivnosti iz ukupnog lanca vrijednosti (lanac koji vodi od sirovina preko proizvodnje, trgovine do konačnog potrošača) se prenose na druga preduzeća, koja ih mogu uspješnije (kvalitetnije, a često i jeftinije) obaviti. Značajan broj novih, malih i srednjih preduzeća, upravo je i nastao na toj osnovi⁴²⁸. Dakle, dezintegracija velikih sistema i težnja da se sve aktivnosti u kojima nije moguće ostvariti održivu konkurentsku prednost, izmjesti iz preduzeća, dovodi do porasta broja, ali i značaja malih i srednjih preduzeća.

3. Sve veća je orijentacija preduzeća prema uslužnim djelatnostima. Ovaj trend je takođe nastao kao posledica promjena u zahtjevima savremenih potrošača. Sve veća težnja potrošača za što kvalitetnijim korišćenjem slobodnog vremena, rađa novu ponudu i nova, po pravilu, mala i srednja preduzeća, koja su njeni nosioci. Već 1995. godine u sektoru usluga stvaralo se preko dvije trećine društvenog bruto proizvoda, pri čemu je učešće ovog sektora u DBP SAD-a iste godine iznosilo čak 72%.⁴²⁹

Značaj malih i srednjih preduzeća dodatno dolazi do izražaja u tranzicionim ekonomijama. Naime, uz prethodno navedene trendove, privatizacija ekonomije kao pratilac i osnova tranzicije društvenog sistema, nužno vodi porastu broja privatnih preduzeća male i srednje veličine, jer novoformirana preduzeća gotovo uvijek spadaju u navedenu kategoriju. Značajan dio privatizacije većih kolektiva se obavlja nakon njihove "segmentacije" na više manjih cjelina, koje najčešće spadaju u SME sektor. Pored toga, države, koje prolaze kroz tranziciju, sve više prepoznaju značaj koji mala i srednja preduzeća imaju za lakše suočavanje sa problemima tranzicije (nezaposlenost, nedostatak investicionih sredstava i slično). Turbulentnost okruženja je situacija u kojoj pozitivne osobine malih i srednjih preduzeća posebno dolaze do izražaja.

4.2. Značaj partnerskih aranžmana za mala i srednja preduzeća

Velik broj razloga mogu podsticati preduzeća, da uspostavljaju različite oblike partnerskih odnosa. Logika za saradnju se može naći u svim onim situacijama kada ona dovodi do unapređenja performansi preduzeća. Pored opštih razloga koji preduzeća (bez obzira na njihovu veličinu) podstiču na saradnju, postoje određeni motivi koji su posebno značajni za opredjeljenje malih i srednjih preduzeća ka partnerskim aranžmanima. I upravo oni, najbolje govore o mogućnosti i potrebi uspostavljanja partnerskih odnosa između ove kategorije preduzeća. Relevantnost partnerskih aranžmana za mala i srednja preduzeća, dolazi do izražaja u svim onim situacijama, kada, na toj osnovi nastala saradnja, doprinosi prevazilaženju nedostataka ili ograničenja, koja mala i srednja preduzeća imaju u odnosu na velika. Tu, prije svega,

⁴²⁸ Menadžeri iz velikih preduzeća formiraju sopstvena mala preduzeća koja se vezuju za veliki sistem obavljajući aktivnosti koje su se ranije odvijale u okviru jedinstvenog velikog preduzeća

⁴²⁹ GRONROOS C.: isto, 2000, str. 1

spada prevazilaženje problema ograničenih, odnosno nedostajućih resursa, shvaćenih u najširem smislu te riječi. Resursi, dakle, predstavljaju dominantan razlog opredjeljenja malih i srednjih preduzeća za uspostavljanje saradnje, koje partnerske aranžmane čini poželjnim u poslovanju malih i srednjih preduzeća.

Organizacija može biti shvaćena kao integralni skup resursa, koje ona, u obavljanju svojih aktivnosti, koristi. Ukoliko resursima pristupimo na ovaj način, možemo zaključiti da u njih spadaju osnovna sredstva, radna snaga i drugi inputi koje kompanija koristi, a koji su nužni za odvijanje procesa proizvodnje dobara i/ili usluga. U resurse kompanije može se svrstati i znanje, odnosno sposobnosti koje organizacija posjeduje. Kada se uzme u obzir, da upravo obim resursa kojima raspolaže (na primjer broj zaposlenih), predstavlja jedan od najčešće korišćenih osnova za diferenciranje malih i srednjih od velikih preduzeća, jasno je da mala i srednja preduzeća po definiciji karakterišu ograničeno raspoloživi resursi. Oni, samim tim, predstavljaju jedno od njihovih najvećih konkurentskih ograničenja. Partnerski aranžmani mogu doprinijeti da se ovaj problem prevaziđe kroz saradnju preduzeća čiji se resursi međusobno dopunjuju.

Nizak nivo instaliranih kapaciteta (limit u osnovnim sredstvima) može ozbiljno ugrožavati ekonomiju obima, što je posebno opasno, ukoliko se konkurencija zasniva na niskim troškovima. Udruživanjem u mreže komplementarnih partnera, mala i srednja preduzeća, specijalizacijom za određene aktivnosti u okviru lanca kreiranja vrijednosti za potrošače, mogu prevazići problem ekonomije obima, jer se, na taj način, obimom proizvodnje, ostvarenim u mreži, uz postojanje ekonomije obima, može parirati većim konkurentima.

Nizak nivo instaliranih kapaciteta i, posledično, ograničeni obim proizvodnje, pored problema vezanog za ekonomiju obima, može učiniti da velika tržišta, kao što su na primjer, tržište Evropske Unije ili tržište SAD-a, za samostalni nastup malih i srednjih preduzeća, postaju neosvojiva. Mala i srednja preduzeća samostalno, sopstvenom ponudom, teško da mogu odgovoriti zahtjevima kanala prodaje, odnosno distributera u pogledu količine robe koju treba da isporuče na ovim tržištima. U ovom slučaju udruživanje kroz objedinjavanje ponude partnera, koji su inače konkurenti, može omogućiti da se odgovori zahtjevima određenog posla, za koji su partneri zainteresovani.

Problem konkurentnosti malih i srednjih preduzeća, može postojati i zbog ograničenog obima raspoloživih sredstava za investiranje, bilo u istraživačko razvojne aktivnosti, novu tehnologiju, bilo u promociju ponude preduzeća. Sredstva kojima mala i srednja preduzeća raspolažu za investiranje u istraživačko-razvojne aktivnosti su, po pravilu, nedovoljna za pariranje velikim konkurentima, tako da se mala preduzeća moraju oslanjati na izuzetnu inventivnost i inovativnost sopstvenog kadra ili pak na saradnju sa konkurentima slične veličine koji imaju isti problem. Nabavka nove tehnologije, takođe zahtijeva značajna finansijska ulaganja, koja često premašuju moći malih i srednjih preduzeća. I u ovom slučaju, uspostavljanje saradnje, kroz, na primjer, sistem franšize, kao jednog od mogućih oblika partnerskog odnosa, može riješiti problem dolaska do nove tehnologije. Uz navedeno, partnerski aranžmani doprinose i

podjeli rizika razvoja novih proizvoda i tehnologija, jer se troškovi, a samim tim i rizik, dijele na dva ili više partnera.

Uporedo sa malim obimom raspoloživih sredstava malih i srednjih preduzeća za promotivne aktivnosti, često postoji i problem efikasnosti ulaganja u promociju, zbog postojanja donjeg praga ili nivoa ulaganja ispod kojeg svako ulaganje znači bacanje novca, jer ne donosi efekte. Dešava se, naime, da je prag efikasnog ulaganja u promociju suviše visok za manja preduzeća, tako da i on predstavlja svojevrsnu barijeru za manje konkurente. Ukoliko se za primjer uzme neki mali porodični hotel ili sličan kapacitet u turizmu, nerealno bi bilo očekivati da projektovani prihodi mogu pokriti troškove propagande na značajnijim emitivnim tržištima. Ovaj problem se može prevazići udruživanjem sredstava sa konkurentima, koja bi bila namjenjena podsticaju primarne tražnje za datom destinacijom.

Jedan od najznačajnijih elemenata resursa organizacija male i srednje veličine, koji ih, često, usmjerava na saradnju sa drugim preduzećima, jeste know-how, odnosno specifična znanja i sposobnosti kojima organizacija raspolaže. Znanje danas postaje najznačajniji resurs organizacija. Poznavanje kupaca, tržišta, marketinga, tehnologije i proizvodnog procesa, postaju preduslov tržišnog uspjeha. Znanje, posmatrano kao resurs organizacije, ima specifičan karakter. Za razliku od drugih resursa, kao što su na primjer mašine ili pak sirovine i repromaterijali, tržišna ponuda ovog resursa je veoma ograničena. To se posebno odnosi na znanja vezana za specifične probleme organizacije. Pored toga, potrebno je određeno, ne baš kratko vrijeme da se izvrši njegov transfer ili da se obezbjedi interni razvoj ovog resursa. Upravo zbog toga, uspostavljanje partnerskih odnosa sa drugim organizacijama sa ciljem da se na taj način steknu potrebna i željena znanja, jeste jedan od najlakših načina da se u relativno kratkom roku, prevaziđe ovaj problem.

Danas se sve više firmi preispituje da li je bolje da (1) posjeduju određeni resurs, kao oblik sopstvene imovine ili da (2) imaju mogućnost pristupa i korišćenja potrebnog resursa onda kada im je potreban i u mjeri u kojoj im odgovara. Većina njih, kao odgovor na postavljenu dilemu, bira drugu mogućnost - da imaju mogućnost korišćenja resursa⁴³⁰. Uz to, preduzeća pokušavaju da u sopstvenom portfelju zadrže samo one aktivnosti na osnovu kojih mogu ostvariti konkurentsku prednost. Upravo zbog činjenice da ovakav pristup poslovanju posebno pogoduje malim i srednjim preduzećima, koja povezivanjem sa drugima mogu iskoristiti specifičnu konkurentsku prednost proisteklu iz određenog resursa koji posjeduju, te da samim tim, korišćenje tog resursa postaje dostupno i njihovim partnerima isto kao što korišćenje resursa njihovih partnera postaje dostupno njima, partnerski aranžmani imaju poseban značaj za unapređenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća. Oni, uz prevazilaženje nedostataka koje imaju u odnosu na velika preduzeća, uglavnom proisteklih iz njihove veličine, omogućavaju da se potpunije iskoriste konkurentske prednosti, koje (opet zbog veličine) imaju u pogledu njihove fleksibilnosti, odnosno prilagodljivosti tržištu i zahtjevima potrošača.

⁴³⁰ KOTLER P., JAIN D., MAESINCEE S.: isto, 2002., str. 12

Na osnovu izloženog se može zaključiti da partnerski aranžmani:

- 1) Doprinosu prevazilaženju problema malih i srednjih preduzeća, vezanih za ograničene resurse (uključujući i sredstva za investicije), pri čemu posebno mjesto pripada činjenici da partnerski aranžmani omogućavaju brzo sticanje znanja i osvajanje novih tehnologija,
- 2) Omogućavaju prevazilaženja problema vezanih za ekonomiju obima i ograničenu ponudu preduzeća,
- 3) Dovode do smanjenja, odnosno podjele rizika vezanog za investicije u istraživačko razvojne projekte i nove tehnologije, te
- 4) Obezbeđuju druge sinergijske efekte koje nastaju povezivanjem firmi (kroz razmjenu iskustva, zajedničku promociju i slično).

Navedeni razlozi partnerske aranžmane preporučuju kao veoma pogodan mehanizam za poboljšanje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća.

4.3. Partnerski aranžmani malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori

Mala i srednja preduzeća su prepoznata kao jedan od ključnih razvojnih prioriteta u Crnoj Gori. To je posebno došlo do izražaja kroz usvajanje Politike strategije razvoja malih i srednjih preduzeća u Republici. Strategijom su, između ostalog, postavljeni ciljevi povećanja broja i učešća malih i srednjih preduzeća u društvenom bruto proizvodu i ukupnoj zaposlenosti. Pored toga, prepoznat je značaj uspostavljanja partnerskih aranžmana u sektoru malih i srednjih preduzeća, tako da je ukazano na potrebu njihovog većeg povezivanja sa stranim partnerima kroz strateške saveze (alijanse) i zajednička ulaganja. Iako je posebno naglašen značaj saradnje crnogorskih malih i srednjih preduzeća sa stranim partnerima, u Strategiji je odgovarajuće mjesto pripalo i podršci međusobnoj saradnji domaćih preduzeća iz ove kategorije.

U tranzicionim i posttranzicionim uslovima, pristup podsticaja razvoja malih i srednjih preduzeća, nameće se sam od sebe. To je, čini se, posebno značajno za Crnu Goru, koja se istovremeno suočila i sa problemima proisteklim iz raspada bivše SFRJ i onim problemima koje tranzicija, iz jednog, u drugi sistem, nameće. Uz ostale specifičnosti ambijenta, veličina Crne Gore dodatno pojačava argumente za potrebu većeg oslanjanja na mala i srednja preduzeća.

Kao što je već izloženo, sudeći prema opštim karakteristikama partnerskih aranžmana, odnosno koristima koje se na osnovu njih mogu ostvariti, mala i srednja preduzeća kao da su stvorena za njihovu primjenu. Naime, partnerskim aranžmanima se mogu prevazići neka ograničenja koja ova preduzeća nose sa sobom, a istovremeno, kroz partnerske aranžmane, na najbolji mogući način, mogu doći do izražaja prednosti koje, u odnosu na velika, imaju mala i srednja preduzeća. Uz navedene razloge koji ovu kategoriju preduzeća, bez obzira na karakteristike njihovog okruženja, usmjeravaju ka partnerskim aranžmanima, smatramo da je potrebno ukazati na faktore koji, u našim

uslovima, dodatno podstiču primjenu partnerskih aranžmana u malim i srednjim preduzećima. Oni djeluju u različitim fazama preduzetničkog poduhvata, počev od (1) nastanka ideje za novi biznis, preko (2) njene procjene i razvoja, (3) pribavljanja resursa i (4) implementacije i razvoja poduhvata⁴³¹. Ovu logiku ćemo slijediti i u analizi relevantnosti partnerskih aranžmana za mala i srednja preduzeća u Crnoj Gori.

Prije nego što je osnovano, svako preduzeće je neko vrijeme postojalo u svijesti preduzetnika, kao ideja koju želi da ostvari. Rađanje ideje, najčešće je vezano za aktivnosti kojima se preduzetnik bavi ili se bavio, bilo profesionalno ili u vidu hobija. Pri tome, po pravilu, veći značaj imaju profesionalne aktivnosti, nego interesi i aktivnosti koje su vezane za njegov privatan život. Uticaj na nastanak ideje, imaju i različite grupe ili pojedinci sa kojima je preduzetnik u kontaktu. U slučaju kada je preduzetnik prije pokretanja sopstvenog biznisa radio u nekim drugim preduzećima, to su najčešće potrošači, klijenti ili poslovni partneri. Razvijeni odnosi sa njima, ne samo što mogu predstavljati dobar izvor ideja za novi poduhvat, već je na poznavanju ove kategorije partnera i već razvijenim odnosima sa njima, moguće utemeljiti ukupnu strategiju novoformiranog preduzeća. Prihvatajući logiku da je preduzetnik pretežno u kontaktu sa ljudima iz njegovog neposrednog okruženja, može se zaključiti da situacija u okruženju igra značajnu ulogu prilikom samog nastanka ideja. Njegovo okruženje, način razmišljanja, kao i iskustvo na kojem se može kapitalizovati, u značajnoj mjeri utiču na nastanak preduzetničke ideje. To znači da relativno mali dio ideja dolazi izvan opšteg konteksta nacionalne ekonomije.

Kao što je već navedeno, značajan broj preduzetničkih ideja vezan je bilo za aktivnosti preduzeća, bilo za sama preduzeća u kojima je preduzetnik ranije radio. U tom smislu, poseban značaj u nastanku novih preduzetničkih poduhvata i preduzeća, posebno u uslovima tranzicije, imaju velika preduzeća, jer su novi privredni subjekti povezani i naslonjeni bilo na njih, bilo na iskustvo i znanje koje su u njima stekli, bilo na njihove klijente i poslovne partnere ili pak na sve ove elemente istovremeno. U Crnoj Gori je, kao što je poznato, od početka devedesetih došlo do propadanja značajnog broja velikih kolektiva. Bez obzira, da li su oni formalno ugašeni ili i dalje postoje (na papiru) značajan broj ovih velikih sistema, ne samo što ne privređuje, već nema nikakvu šansu za oživljavanje. Naime, teorija i praksa je odavno jasno pokazala da protekcionizam i mjere državne zaštite ili podrške-pomoći pojedinim preduzećima, grupama preduzeća ili pojedinim granama, ne mogu dati pozitivne rezultate⁴³². Čak i ukoliko se, vantržišnim mjerama obezbjedi opstanak pojedinog ili grupe kolektiva, ukupni troškovi koje je društvo podnijelo (zbog visokih carina i poreza koji dovode do porasta cijena koje potrošači plaćaju ili zbog podrške na osnovu direktnih budžetskih izdvajanja) su uvijek veći od troškova koji bi nastali prirodnim (na tržišnim zakonitostima zasnovanim) nestankom neuspješnog(ih) kolektiva. U takvoj situaciji, nije se moglo i ne može se očekivati da će nova, mala preduzeća, nastati sa idejom vezivanja za neki od postojećih velikih poslovnih sistema koji nemaju perspektivu.

⁴³¹ HITT M., IRELAND D.R., CAMP M.S., SEXTON D.L.: *Strategic Entrepreneurship, Creating a New Mindset*, Blackwell, 2002, str. 204

⁴³² Jedna od sveobuhvatnih analiza ovog pitanja data je u knjizi PORTERA M.: *The Competitive Advantages of Nations*; The Free Press, 1990.

Nove ideje najčešće nastaju na osnovu znanja i iskustva preduzetnika. Dug period nerentabilnog i minimalnog korišćenja kapaciteta uticao je na to da je znanje i iskustvo vezano za tržište, kupce, tehnologiju, proizvodnju, zaposlenih u većini crnogorskih kolektiva, znatno manje nego što bi bilo da su oni poslovali u normalnim uslovima. To je, sa svoje strane, vjerovatno uticalo da zbog nesigurnosti u sopstveno znanje, sposobnosti i iskustvo, značajan broj potencijalnih preduzetnika, ne pokrene preduzetničku aktivnost. Strah od neuspjeha sopstvenog poduhvata, može biti znatno pojačan negativnim ličnim iskustvom ponesenim iz kolektiva u kojem je preduzetnik radio i kao takvo dovesti do nekritičkog odustajanja od poduhvata koji je, na bilo koji način, vezan za kolektiv u kojem je ranije radio. Obzirom da većina preduzetničkih ideja svoje izvorište upravo ima u kolektivu u kojem je preduzetnik ranije radio, u našim uslovima, velik broj neuspješnih kolektiva, sigurno za posledicu ima da se ljudi teže opredjeljuju za pokretanje novog biznisa. Ideje i podsticaji se, dakle, moraju tražiti na nekoj drugoj strani.

Izolovanost Crne Gore od međunarodne zajednice, takođe ograničava generisanje novih ideja. Ona, kao što je poznato, čak i ako se samo uzme u obzir potreba dobijanja viza za većinu putovanja u inostranstvo, i danas postoji. Nove ideje, naime, mogu nastati i na osnovu upoznavanja i korišćenja tuđeg znanja i iskustva. Kako je kretanje ljudi van Crne Gore bitno ograničeno (da ne spominjemo sankcije i blokadu kojoj je bila izložena privreda) sagledavanje i korišćenje tuđih, inostranih iskustava, kao načinu dolaska do novih ideja je, takođe, ograničeno. Izvori za nove ideje se, time, sve više svode na lokalno okruženje. I to ne samo na lokalno okruženje kao kontekst za razvoj novih ideja. Naime, lokalno tržište najčešće postaje i osnovno ili jedino tržište koje se uzima u obzir kao ciljno tržište za plasman proizvoda/usluga. Navedeno jasno ilustruje situaciju u kojoj se ideje za nove poduhvate vezuju prvenstveno za tržište Crne Gore, rijetko je uključeno tržište Srbije, a tržište izvan Srbije i Crne Gore se praktično ne uzima u obzir. Izuzetak predstavljaju organizacije kojima je turizam osnovna djelatnost. Međutim, i u tom slučaju, pojedine značajne kategorije turističkih preduzeća (mala i srednja) će na strana tržišta po pravilu gledati samo kroz turiste koji će, i tako i tako, preko nekog posrednika, doći u Crnu Goru, što samo po sebi (i bez napora datog preduzeća) otvara šansu da posjete i njihov objekat.

Orientacija ka lokalnom tržištu čini da su ideje, u procesu njihovog rađanja, bitno ograničene situacijom koja karakteriše naše okruženje (uključujući, prije svega, limite proizašle iz veličine tržišta Crne Gore). Samim tim, značajan broj ideja, za čiju je realizaciju potrebno tržište mnogo veće od crnogorskog, odbacuje se prije nego što se "prevedu" u fazu procjene, dakle, prije nego što se sagledaju šanse i njihov potencijal, bar na nama bliskim (u geografskom-fizičkom i kulturnom smislu) tržištima. Logika partnerskih aranžmana bi u fazi nastanka preduzetničkih ideja, mogla pomoći prevazilaženju aktuelnih ograničenja (neadekvatno znanje i iskustvo) koji postoje kod nas. Kako je u ovoj fazi potrebno generisati što više ideja, od kojih će se u narednim fazama doći do optimalne, sugerije se da se ideje ne odbacuju zbog nedostatka resursa ili nepoznavanja tehnologije ili susjednih tržišta, jer, po pravilu, uvijek postoji partner koji može pomoći da se problem prevaziđe, a dok god se ne krene u realizaciju ideje,

ona se uz niske troškove, može odbaciti. Saradnja sa partnerima može početi već u ovoj fazi, pogotovo ako se radi o lon poslovima, licenci ili franšiznom aranžmanu.

U fazi procjene ideja, preduzetnici provjeravaju njenu tržišnu ostvarivost i kompatibilnost sa sopstvenim resursima i sposobnostima. Prilikom procjene ideja, u znatnoj mjeri se, pored sopstvenog znanja i iskustva, koriste i informacijama koje dobijaju od grupa i pojedinaca u koje imaju povjerenja da mogu pomoći u procjeni ideje. I u jednom i u drugom slučaju u našim uslovima, kao osnovno ograničenje se javlja pristup koji tržišnu ostvarivost procjenjuje sa stanovišta tržišnog potencijala ideje u Crnoj Gori. Kako je on vrlo ograničen potencijalno uspješne ideje mogu biti odbačene. Obzirom na nedostatak iskustva i znanja u nastupu na stranom tržištu, ovo može biti razumljivo ponašanje preduzetnika. Strah od neuspjeha u suočavanju sa nepoznatim i nespremnost da se kroz saradnju sa onim ko zna, to nadoknadi može dovesti do odbacivanja ideje. Sa druge strane, procjena usklađenosti ideja sa resursima i sposobnostima kompanije, takođe može biti uzrok odbacivanja ideje. Kako mala i srednja preduzeća, po pravilu, raspolažu vrlo ograničenim resursima, oslanjanje isključivo na sopstvene snage može prilikom procjene ideje stvoriti privid da ideja nema perspektivu. U tom smislu, čini se da podjednak značaj imaju resursi potrebni da se ideja ostvari koji bi se mogli pribaviti kroz partnerski odnos i sposobnosti, odnosno poznavanje tržišta na kojem se nastupa, a do kojih bi se na isti način moglo doći.

U narednoj fazi preduzetničkog poduhvata potrebno je obezbjediti resurse. Preduzetnik se može oslanjati na sopstvene "snage", što povećava mogućnosti kontrole poduhvata. Međutim, to zahtijeva veće nivoe ulaganja, što povećava rizik od neuspjeha. Značajan broj preduzetnika, opredjeljenih za samostalan razvoj ideje, u ovoj fazi nailazi na probleme koje sami ne mogu riješiti.⁴³³ To ih najčešće usmjerava da kroz saradnju sa partnerom, pronađu rješenje i realizuju namjeravanu ideju. Neka istraživanja⁴³⁴ pokazuju da je preduzetnicima u prvom planu da koriste imovinu (ne moraju je posjedovati) što ide u prilog logici da bi oni, po prirodi stvari, trebali biti orjentisani ka uspostavljanju odgovarajućih partnerskih odnosa. To je još jedan od razloga zbog kojeg očekujemo, da praksa uspostavljanja partnerskih odnosa u poslovanju malih i srednjih preduzeća i u našim uslovima, dobija na značaju. Ovome treba dodati i činjenicu da su mala i srednja preduzeća uvijek usmjerena da značajan dio inputa nabavljaju sa strane. U tim situacijama uspostavljanje partnerskih aranžmana može, ne samo povećati sigurnost u snabdijevanju, već i doprinijeti potpunijem zadovoljenju potrošača finalnim proizvodom. Uz to i troškovi inputa mogu biti niži.

U fazi implementacije svi elementi preduzetničkog poduhvata moraju biti na svom mjestu i stavljeni u pogon. Početne faze komercijalizacije ideje pretpostavljaju i izvjesni period uhodavanja. Ukoliko ideju nije bilo moguće testirati na tržištu bez realnog i punog pokretanja projekta, onda od reakcije kupaca u ovoj fazi zavisi i budućnost ideje. U ovom periodu, zaživljavaju i ranije dogovoreni partnerski

⁴³³ Uključujući i neplanirane, odnosno nepredviđene troškove koji često prate poslovne poduhvate naših preduzetnika

⁴³⁴ Stevenson, 1994, prema: HITT M., IRELAND D.R., CAMP M.S., SEXTON D.L.: isto, 2002., str. 209

aranžmani. Tek se kroz stvarnu saradnju stižu mogućnosti da se realno osjete koristi i efekti uspostavljenog partnerskog odnosa. To je, ujedno, i prilika da se partneri bolje upoznaju. Pozitivni rezultati i iskustva, sigurno će voditi učvršćivanju i razvoju saradnje. U takvoj atmosferi je za očekivati da se uoče i neka nova polja ili oblici saradnje. Istovremeno, početni period razvoja firme je prilika za razvoj novih partnerstava, kako sa dobavljačima i konkurentima, tako i sa klijentima. Svako ko stupa u kontakt sa firmom predstavlja potencijalnog dugoročnog partnera i na takav način treba pristupati u razvoju odnosa sa njima. Saradnja sa partnerima sigurno olakšava i potencijalno ubrzava tržišnu penetraciju. Raznolikost modaliteta partnerskih aranžmana otvara prostor za kreativno pronalaženje načina za unapređenje ponude, kao i performansi preduzeća.

Zaključujemo da se pored resursa, kao opšteg faktora koji dominantno opredjeljuje preduzeća male i srednje veličine ka uspostavljanju partnerskih odnosa, u našim uslovima, kao faktori koji dodatno motivišu preduzeća iz ove kategorije, da stvaraju različite forme partnerskih odnosa, mogu izdvojiti slijedeći:

- Nizak nivo menadžerskih znanja i iskustva u tržišnom poslovanju, koji se kroz saradnju (posebno sa stranim partnerom) može prevazići;
- Limitiranost domaćeg-lokalnog tržišta, koji usmjerava preduzeća da ponudu kvalitetom i kvantitetom prilagode zahtjevima tražnje na tržištu koji prevazilazi nacionalne granice, a što se takođe može ostvariti kroz uspostavljanje partnerskih odnosa;
- Neizvjesnost i turbulentnost okruženja, koji i dalje karakteriše naše uslove privređivanja, po definiciji favorizuje korišćenje partnerskih aranžmana koji vode podjeli rizika.

Za očekivati je stoga, da će preduzetnici i menadžeri malih i srednjih preduzeća iz Crne Gore, u partnerskim strategijama vidjeti način za (1) prevazilaženje problema (ograničenja) sa kojima se srijeću i (2) ostvarenje poslovnog uspjeha.

5. Partnerski aranžmani u međunarodnim marketing aktivnostima preduzeća u Crnoj Gori

Partnerski odnosi između preduzeća mogu biti motivisani potrebom, odnosno željom da se nastupi na stranom tržištu. Ako preduzeća nemaju dovoljno resursa, znanja ili procjenjuju da je rizik samostalnog nastupa isuviše veliki, opredjeljenje za uspostavljanje saradnje radi nastupa na stranom tržištu se javlja kao rješenje problema. U tom slučaju, preduzeća iz jedne zemlje mogu uspostavljati saradnju sa drugim preduzećima iz date zemlje i sa njima zajednički nastupati na stranom tržištu ili pak, u cilju internacionalizacije poslovanja, uspostavljati odnose saradnje sa preduzećima iz drugih zemalja.

Uspostavljanje saradnje sa stranim partnerom može biti motivisano i željom za što uspješnijim nastupom na domaćem tržištu. U ovom slučaju povezivanje sa stranim partnerom, najčešće je potrebno radi sticanja znanja, odnosno oslanjanja na tehnologiju, marketing ili ukupni poslovni sistem koji strani partner posjeduje.

Bez obzira da li se koriste radi nastupa na inostranom tržištu ili se odnose na saradnju sa stranim partnerom radi što uspješnijeg poslovanja na domaćem tržištu, partnerskim aranžmanima u međunarodnom marketingu domaća preduzeća žele da:

- Prevaziđu ograničenja proistekla iz strategijske analize i/ili
- Ostvare konkurentsku prednost

Ograničenja koja stoje na putu tržišnog nastupa crnogorskih preduzeća, uglavnom se odnose na ograničenja veličine, znanja, odnosno iskustva i tehnologije.

Pod veličinom se, u prvom redu, podrazumjeva kvantitet raspoloživih resursa. Resursi, koji opredjeljuju raspoložive kapacitete u našim uslovima, pogotovo kod preduzeća koja su nastala nakon raspada SFRJ, dominantno su dimenzionirani da odgovaraju procijenjenoj apsorpcionoj moći tržišta Crne Gore i u određenoj mjeri tržišta Srbije. Samim tim, oni su prilagođeni mogućnostima rentabilne proizvodnje manjeg obima, koja korespondira sa veličinom domaćeg tržišta. Iako u današnjim uslovima ne postoji puno korišćenje kapaciteta, slobodne proizvodne mogućnosti pojedinačnog preduzeća su ograničene, zbog činjenice da su i maksimalni kapaciteti projektovani na relativno niskom nivou. Ovaj zaključak potvrđuju i istraživanja Barijere za biznis, obavljena u sektoru malih i srednjih preduzeća 2000 i 2002 godine. Očito je, naime, da zbog dominantne orijentacije ka domaćem tržištu, preduzetnici probleme ograničenja u pogledu kapaciteta ne svrstavaju u deset najvažnijih prepreka vođenja biznisa u Crnoj Gori.⁴³⁵ Međutim, tako projektovani kapaciteti onemogućavaju prihvatanje značajno većih narudžbina ili planiranje proizvodnje na većem nivou, koje bi poslovanje na stranom tržištu, po pravilu zahtjevalo. Zbog toga bi, čak i uz pretpostavku kada bi ukupni kapaciteti bili usnjereni ka izvoznim aktivnostima, pojedinačna preduzeća

⁴³⁵ MONET, broj 13. maj 2003. str 102

imala ozbiljna ograničenja veličine, odnosno kvantuma raspoloživih resursa da izađu u susret zahtjevima međunarodne tražnje. Slična situacija kod određenih kategorija poljoprivredno-prehrambenih proizvoda (poljoprivredni i neki tradicionalno proizvedeni prehrambeni proizvodi) ograničava samostalno povezivanje proizvođača sa maloprodajnim lancima kojima je potreban kontinuitet snabdjevanja i raznovrsnost asortimana u značajnijim količinama. Ovi problemi se mogu prevazići povezivanjem neposrednih proizvođača kroz partnerske aranžmane usmjerene na okrupnjivanje ponude i popunjavanje (širenje) asortimana. Na taj način bi se omogućilo prevazilaženje ograničenja u pogledu obima i strukture pojedinačnih ponuda, a samim tim i otvorili prostor za zajednički izvoz. Aktivnosti vezane za prodaju i marketing (u smislu Porterovog sistema vrijednosti) u tim bi se aranžmanima prepuštale ili partneru-posredniku (domaćem ili stranom) ili iskusnijem članu u lancu (piggy-back).

Preduzeća nastala prije raspada SFRJ, obzirom da su se u dimenzioniranju kapaciteta dominantno oslanjala na apsorpcionu moć tržišta SFRJ i u ne maloj mjeri nesvrstanih i zemalja bivšeg istočnog bloka, nakon političkih promjena nastalih početkom devedesetih, suočili su se sa ozbiljnim problemom viška slobodnih kapaciteta. Iako je značajan broj ovih kompanija u predstečajnoj fazi, stečaju ili je već izvršena likvidacija, kod onih poduzeća koja su još u "životu", problem viška kapaciteta je i dalje prisutan. U ovom slučaju rješenje (viška raspoloživih kapaciteta) se može potražiti kroz partnerske strategije, ali drugačijeg karaktera u odnosu na prethodne. One bi, prvo, podrazumjevale potpunu privatizaciju uz jasno identifikovanje vlasnika, a zatim, pogotovo ukoliko novi vlasnik nema dovoljno sopstvenog znanja i iskustva, uspostavljanje strategijskog partnerstva u proizvodnji i marketingu usmjerenog ka internacionalizaciji poslovanja.

Kako za relativno mlađa, tako i za "starija" poduzeća, problemi nedostatka iskustva i specifičnih znanja vezanih za nastup na inostranom tržištu, predstavljaju ograničavajući element njihove uspješne internacionalizacije. Poslovanje u privrednom sistemu koji je u određenoj mjeri sputavao djelovanje tržišnih zakona i dug period odsustva sa međunarodnih tržišta uslovlili su ovakvu situaciju. Ovo se posebno odnosi na specifična znanja vezana za marketing i prodaju na stranom tržištu. Upravo zbog toga, za značajan broj naših poduzeća, nastup na stranim tržištima pretpostavlja orijentaciju ka uspostavljanju partnerskih odnosa u sferi marketinga i prodaje.

Tuda marketinška znanja se mogu koristiti i kada se uspostavi saradnja sa stranim partnerom koji nastupa na našem tržištu. U tom slučaju, domaće kompanije bi aranžmanu mogle doprinijeti kroz omogućavanje lakšeg prevazilaženja problema razlika u kulturi koje se ispoljavaju prilikom nastupa u, za stranog partnera, kulturno udaljenoj sredini. Domaći partner bi se, sa druge strane, oslanjao i koristio proizvodne i marketing potencijale, znanja, iskustva i/ili razrađeni i dokazano uspješni poslovni sistem stranog partnera.

Iskustva ostvarena saradnjom sa stranim partnerima mogu doprinijeti razvoju sopstvenih konkurentskih prednosti. One poseban značaj imaju ako su razvijene u sferi proizvodnje i marketinga specifičnih i jedinstvenih proizvoda, koji bi bili svojevrsni

noviteti na međunarodnom tržištu. U tom smislu, potrebno je voditi računa da se prednost ostvaruje razvojem motivirajućih komponenti vrijednosti za potrošače. Insistira se dakle na ostvarivanju konkurentske prednosti po osnovu specifičnog i različitog proizvoda, koja proizilazi iz jedinstvenih uslova i načina proizvodnje ali i prodaje proizvoda. Obzirom na ograničenja u pogledu raspoloživih kapaciteta, prodaju bi trebalo usmjeriti ka tržišnim nišama koje čine potrošači usmjereni ka raznolikosti.

U tekstu koji slijedi, na primjeru preduzeća iz Crne Gore, posebno se analiziraju dvije, po prirodi različite grupe odnosa domaćih i stranih preduzeća. Na jednoj strani se prati saradnja čiji je krajnji cilj nastup na stranom tržištu, a na drugoj saradnja sa stranim partnerom u nastupu na domaćem tržištu. Analiza značaja partnerskih aranžmana u međunarodnim marketing aktivnostima crnogorskih preduzeća, nametnuta je izraženom potrebom za internacionalizacijom naših preduzeća, čiji su razlozi, takođe, izneseni u nastavku rada. Pri tome, u centru istraživanja su proizvodna preduzeća, jer potreba da se njihovi proizvodi učine dostupnim kupcima na stranim tržištima, nameće drugačije zahtjeve kako u pogledu procesa proizvodnje (uključujući nabavku i istraživačko razvojne komponente) tako i u pogledu marketinga i realizacije ovih proizvoda. Napominjemo da su partnerske strategije uslužnih preduzeća iz oblasti turizma, preduzeća koja se bave proizvodnjom poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, kao i partnerstva u okviru sektora malih i srednjih preduzeća već razmatrana.

5.1. Saradnja i motivi internacionalizacije crnogorskih preduzeća

Opstanak i tržišni uspjeh značajnog dijela proizvodnih preduzeća iz Crne Gore, direktno je vezan za njihovu sposobnost, da proizvode realizuju izvan Crne Gore. Ova konstatacija je rezultanta ograničenosti domaćeg tržišta, koje, po svom potencijalu, često nije dovoljno za značajniju serijsku proizvodnju, odnosno ostvarenje potrebne ekonomije obima. Kako je domaće tržište u prvom planu razmišljanja preduzetnika prilikom otpočinjanja poslovnog poduhvata, ograničenost u pogledu njegovog potencijala, za posledicu ima i kapacitete koji su veličinom uglavnom prilagođeni takvom tržištu. Isti razlog, često je uzrok relativno uskog asortimana. I jedno i drugo umanjuje potrebu i otežava eventualni samostalan nastup na inostranom tržištu. Međutim, u uslovima porasta konkurencije na domaćem tržištu, na kojem niko više ne može računati da će biti pošteđen i zaštićen od konkurencije, crnogorska preduzeća, takva kakva jesu, nužno su usmjerena ka izvozu. U takvim situacijama ona se, po pravilu, opredjeljuju za klasično izвозno poslovanje zasnovano na prodajnoj orijentaciji. Znatno rijede, se u izvozu primjenjuje koncept međunarodnog marketinga, jer za to domaća preduzeća po pravilu nemaju odgovarajuće resurse i sposobnosti. Upravo ih takva situacija, značajnim dijelom, usmjerava na saradnju i povezivanje sa partnerima koji će omogućiti prevazilaženje navedenih ograničenja.

Razlozi, odnosno motivi internacionalizacije preduzeća, generalno posmatrano, mogu se podijeliti na proaktivne i reaktivne.⁴³⁶

Proaktivni motivi se odnose na izvoznu inicijativu preduzeća uslovljenu određenim koristima koje su za preduzeće prepoznate od izvoza. U proaktivne motive, prema Hollesenu spadaju:

- Težnja da se kroz izvoz ostvari rast i profit za preduzeće;
 - Motivi zasnovani na želji i entuzijazmu menadžera da se uključe u međunarodnu razmjenu (ovi motivi poseban značaj imaju u internacionalizaciji malih i srednjih preduzeća);
 - Svjest da preduzeće posjeduje jedinstveni i na međunarodnom tržištu konkurenatan proizvod ili kompetencije u proizvodnoj tehnologiji;
 - Poznavanje stranog tržišta i na toj osnovi uočene mogućnosti, odnosno šanse za uspješan nastup;
 - Mogućnost da se na osnovu ekonomije obima zauzme povoljna pozicija na stranom i unaprijedi pozicija na domaćem tržištu;
 - Poreske olakšice i slične pogodnosti koje su vezane sa izvoznim aktivnostima.
- Kao što se vidi, ovo su različiti motivi koji preduzeće usmjeravaju da svoje kompetencije ili uočene prilike iskoristi nastupom na stranom tržištu.

Reaktivni motivi, kako i sama riječ kaže, govore da je preduzeće usmjereno da nastupi na stranom tržištu usled prijetnje, pritiska ili pak zahtjeva kupaca, kojima se, na taj način, poslovno prilagodi. U reaktivne motive navedeni autor svrstava:

- Konkurentski pritisak na domaćem tržištu;
- Malo ili zasićeno domaće tržište;
- Višak slobodnih kapaciteta ili proizvoda na zalihama;
- Narudžbine stranih kupaca do kojih je došlo iako preduzeće nije preduzimalo aktivnosti da ih privuče;
- Sezonski karakter tražnje koji usmjerava preduzeće da preispita mogućnosti realizacije proizvoda u periodima smanjene tražnje;
- Blizina - mala psihološka udaljenost međunarodnih kupaca.

Jaka konkurencija na domaćem tržištu, malo i/ili zasićeno domaće tržište, kao i velike zalihe gotovih proizvoda, vrše pritisak na preduzeće da pronalazi nova tržišta na kojima može uspješno realizovati date proizvode. U kategoriju reaktivnih motiva moguće je ubrojiti i neočekivane narudžbine kupaca iz inostranstva, koji dovode do logične reakcije preduzeća čija je posledica izvoz. Sezonski karakter tražnje i bliskost sa stranim kupcima, po našem mišljenju, predstavljaju motive koji bi se prije mogli svrstati u proaktivne, jer oni pokreću aktivnosti kojima se koristi neka uočena prilika (šansa).

Iako su ciljevi ostvarenja rasta i profita (kao jedan od osnovnih proaktivnih motiva internacionalizacije) utkani u poslovanje svake tržišno orijentisane firme, u našim uslovima uzrok internacionalizacije u sadašnjem trenutku prije leži u reaktivnim nego u proaktivnim motivima. Internacionalizaciju poslovanja domaćih preduzeća, uz dominaciju reaktivnih motiva karakteriše i to što je, prevashodno, vođena željom da se

⁴³⁶ HOLLESEN S.: Isto, 1998; str. 24

kroz izvoz riješe problemi vezani za plasman proizvoda. U situaciji nedovoljno prihvaćenog marketing koncepta, prodajna orijentacija dominira kako na domaćem, tako i prilikom nastupa na inostranom tržištu. Činjenica da izvoz predstavlja šansu za ostvarenje rasta i profita, rijetko je usmjeravala domaća proizvodna preduzeća ka internacionalizaciji.

Motive koji privredna društva u Crnoj Gori usmjeravaju ka izvozu, po pravilu, treba tražiti u prepoznavanju ograničenja veličine domaćeg tržišta, koje je malo, a u određenim slučajevima i zasićeno. Za neke velike sisteme, prodaja van Crne Gore je osnovna pretpostavka opstanka. Primjeri KAP, DKP, Željezare Nikšić, to najbolje ilustruju. Opstanak, zasnovan isključivo na domaćem tržištu, teško da mogu obezbjeđiti i domaći proizvođači pića, iako je njihovo lokalno tržište znatno uvećano činjenicom da se njihovi proizvodi, u ne maloj količini, realizuju i kroz turističku potrošnju (Rada – Bijelo Polje, Trebjesa – Nikšić, Plantaže – Podgorica). Ovo je posebno došlo do izražaja nakon raspada SFRJ. Naime, republike bivše SFRJ, koje su sada samostalne države, predstavljale su tržište koje je apsorbovalo značajan dio kapaciteta crnogorskih preduzeća. Veća preduzeća stoga imaju višak kapaciteta, koje ne mogu realizovati proizvodnjom i prodajom proizvoda na domaćem tržištu, ali za koje bi geografski, kulturološki i psihološki bliska tržišta republika bivše SFRJ bila više nego interesantna. Ograničeno ili bolje rečeno malo tržište može biti motiv internacionalizacije i drugih proizvođača koji spadaju u sektor malih i srednjih preduzeća.

Motivacija crnogorskih preduzeća da internacionalizuju poslovanje, posebno će biti pojačana efektima tržišnih reformi. Naime, tržišne reforme, koje obuhvataju i liberalizaciju uvoza, uz značajna smanjenja carinskih stopa, dodatno pojačavaju pritisak konkurencije. Porast konkurencije na domaćem tržištu može biti značajan motivator, koji bi domaće proizvođače usmjeravao ka izvozu. Preduzeća iz Crne Gore više se ne mogu osjećati na bilo koji način privilegovanim ili zaštićenim na ionako ograničenom lokalnom tržištu. Zato će, u takvim uslovima, biti veoma zainteresovana za internacionalizaciju poslovanja. I u ovom slučaju, internacionalizacija je rezultat reakcije preduzeća na konkurentski pritisak iz okruženja.

Proaktivni motivi, u ovoj fazi privrednog razvoja, u dovoljnoj mjeri ne pokreću preduzeća ka nastupu na stranom tržištu. Poreske olakšice i ili subvencije kao metod podsticaja više se ne primjenjuju, kako zbog svijesti o njihovim dugoročno negativnim efektima po međunarodnu konkurentnost domaćih proizvođača, tako i zbog činjenice da je njihovo korišćenje u koliziji sa potrebom prilagođavanja spoljnotrgovinskog sistema pravilima STO i EU. Nivo poznavanja stranih tržišta je zbog ograničenog iskustva domaćih menadžera, često nedovoljan da bi uočavanje mogućnosti predstavljalo osnovu nastupa u inostranstvu. Iz istog razloga, entuzijazam menadžera je često takav da prije sputava, nego što podstiče međunarodnu aktivnost naših preduzeća. Potreba za ekonomijom obima kao proaktivnim motivatorom internacionalizacije, više je zasnovana na logici korišćenja kapaciteta na prihvatljivom nivou i ispoljava se kao reaktivni motiv, nego što je ona usmjerena da se i kroz djelovanje krive učenja/iskustva i niže troškove/cijene, proizvodi učine dostupnijim zahtjevnim potrošačima na inostranom tržištu.

Od proaktivnih faktora internacionalizacije, u našim uslovima samo bi tehnološka kompetentnost, odnosno jedinstvenost proizvoda mogla da ima značaj. Za očekivati je da jedan broj naših preduzeća, sa tog aspekta, ispolji proaktivan pristup internacionalizaciji. Tu se, prije svega, misli na one privredne subjekte i preduzetnike koji će prepoznati jedinstvenost ponude i primjenom dugoročno orijentisanih tržišnih strategija, razviti robnu marku. Razvoj, na ciljnim tržištima u inostranstvu, prepoznatljive robne marke postaje osnovni zadatak međunarodnog marketinga tih preduzeća. Međunarodnim marketing aktivnostima, kao usmjeravajućim strategijskim elementom internacionalizacije poslovanja, na ciljnim tržištima, marka se treba pozicionirati kao jedinstvena, prepoznatljiva i poželjna. Organski poljoprivredni i prehrambeni proizvodi proizvedeni na tradicionalan način, zbog svoje specifičnosti i jedinstvenosti, spadaju u kategorije proizvoda koji bi, u slučaju razvoja sopstvene marke, imali značajan izvozni potencijal i mogli predstavljati podsticaj internacionalizaciji domaćih proizvođača. Jedinstvenost proizvoda, kombinovana sa poznavanjem potrošača u. za te kategorije proizvoda, interesantnim tržišnim nišama, mogu predstavljati osnov za očekivanje da se ovim proizvodima može ostvariti održiva konkurentska prednost.

Za razumjevanje razloga ograničenog stepena uključenosti crnogorskih preduzeća u međunarodno poslovanje, važno je identifikovati i ključne barijere u procesu internacionalizacije. Pri tome, polazimo od Hollenseno-ve klasifikacije barijera koje sprečavaju početak izvozne aktivnosti:⁴³⁷

- Nedovoljna finansijska sredstva;
- Nedovoljno znanje;
- Nedostatak veza na stranim tržištima;
- Nedostatak posvećenosti izvozu;
- Nedostatak kapitala potrebnog za ekspanziju na stranom tržištu;
- Nedostatak produktivnih kapaciteta koji bi se mogli posvetiti proizvodnji za strano tržište;
- Nepostojanje kanala distribucije ka stranom tržištu;
- Menadžment stavlja naglasak na domaće tržište;
- Eskalacija troškova povezana sa visokim troškovima proizvodnje i distribucije za izvoz, koje je potrebno finansirati.

U našim uslovima, prisutne su manje-više sve forme barijera. Pri tome, posebno mjesto pripada problemima nedostatka znanja, informacija i veza o/na stranim tržištima. Nedovoljno poznavanje stranih tržišta, kao i svako drugo neznanje izaziva strah i pojačava osjećaj rizika da poduhvat neće dati odgovarajuće rezultate. Upravo rizik i strah od neuspjeha, prouzrokovan nedostatkom znanja i informacija o poslovanju u inostranstvu, značajan broj preduzeća (pogotovo malih i srednjih) odvlači od internacionalizacije. U doba visoke nelikvidnosti crnogorske privrede, nedostatak sredstava (uključujući i kapital) predstavlja bitno ograničenje internacionalizacije. Ovo posebno dolazi do izražaja ako se posmatra u kontekstu percipiranog visokog rizika u

⁴³⁷ HOLLENSSEN S.: isto, 1998; str. 35

poslovanju na inostranom tržištu. Propadanjem velikih kolektiva koji su se ranijem periodu bavili poslovima spoljnotrgovinskog prometa, kao i isključenošću iz ovih aktivnosti crnogorskih preduzeća za vrijeme trajanja sankcija SBOUN (a u određenoj mjeri i nakon toga), danas postoji dosta nepovoljna situacija na planu domaćih spoljnotrgovinskih preduzeća, koja bi mogla igrati ulogu kanala za izvoz naših proizvoda. Ona su, uglavnom, više orijentisana na uvoz nego na izvoz i rijetke su situacije u kojima se domaća spoljnotrgovinska preduzeća angažuju radi prodaje robe na stranom tržištu. Navedene barijere očito su toliko značajne da menadžment kompanija čak i u situaciji kad ne može očekivati visoke (zadovoljavajuće) stope prinosa sa domaćeg tržišta, rješenje ne vidi i, samim tim, ne traži u posvećenosti izvozu.

Ipak, za očekivati je da limitiranost domaćeg tržišta, uz rastući nivo konkurencije na njemu, podstiče preduzeća iz Crne Gore na orijentaciju ka inostranom tržištu. Uzimajući u obzir bliskost sa zemljama koje su nekada bile republike SFRJ, može se pretpostaviti da će ta tržišta najvjerovatnije biti prva izvozna destinacija. Na taj način bi bio minimiziran opšti tržišni rizik. Blizina tržišta, kako u geografskom tako i u kultumom pogledu, male razlike u potrebama i ponašanju potrošača (u odnosu na domaće) i samim tim male potrebe modifikacije proizvoda (praktično ih ni nema), kao i relativno jednostavna isporuka proizvoda, utiču na prihvatanje logike da se sam proces izvoza odvija bez ozbiljnijih problema i potreba za prilagođavanjima. Pored toga, komercijalni i politički rizik koji postoji na ovim tržištima ne bi trebao da predstavlja ozbiljniju prepreku odvijanju procesa poslovanja na inostranom tržištu. Međutim, to ne mora da važi i za tržišta koja su van ovih područja. Naime, za pojedine proizvode, zbog ograničenog obima proizvodnje i prodaje, ciljna tržišta predstavljaju užii segmenti – niše. One, kao takve, često obuhvataju više zemalja. U našem slučaju, to bi mogle biti niše međusobno homogenih potrošača u zemljama bivšim jugoslovenskim republikama, čiji su nam potrošači geografski i kulturološki bliski. Međutim, to neće uvijek biti slučaj. Zbog toga se mora uzeti u obzir da ciljna tržišta mogu obuhvatiti i potrošače u drugim zemljama, te se elementi rizika u poslovanju, odnosno nastupu na njima, moraju posebno analizirati. Kako opšti, tako i komercijalni i politički. Ono što je važno napomenuti je da će u svim ovim slučajevima djelovati slične barijere poslovanja. Pri tome su one, u slučajevima udaljenijih tržišta, izraženije.

U izvozu crnogorskih proizvoda danas, nijesu zastupljeni pojedini oblici partnerskih odnosa, kao što su franšizna prodaja, marketing partnerstva i slično. Za izvoz se po pravilu koriste tradicionalni kanali prodaje u kojima nema posebno izraženog partnerskog odnosa. Uz navedeno, ukazujemo i da domaća privredna društva preferiraju da u izvozne aktivnosti idu samostalno, odnosno da ne koriste izvozne aranžmane konzorcijskog ili piggy back tipa.

5.2. Atraktivnost partnerskih aranžmana za nastup na stranom tržištu

Već je konstatovano da u internacionalizaciji proizvodnih preduzeća iz Crne Gore dominira izvoz kao oblik nastupa na stranom tržištu. U takvim uslovima teško je

očekivati da ona, kao inostranstvu orijentisana preduzeća, koja osnov svoje strategije tržišnog nastupa grade na prodajnoj orijentaciji i logici cjenovne konkurencije, ostvare povoljnu tržišnu poziciju. Naime, konkurentnost zasnovana na niskim troškovima, održiva je samo ukoliko je ostvarena na osnovu superiorne tehnologije ili raspoloživosti faktora koji nijesu dostupni drugima. Kako u našoj situaciji ni jedno ni drugo nije slučaj, zaključujemo da je dugoročno održivu konkurentsku prednost moguće ostvariti isključivo na osnovu ponude diferenciranog proizvoda prilagođene ciljnim inostranim tržištima. Diferenciranje kao osnov konkurentske strategije pretpostavlja ponudu jedinstvenog proizvoda/usluge vrhunske vrijednosti, koju potrošači prepoznaju kao takvu. Upravo zbog toga, naglasak mora biti na specifičnostima koje mogu motivisati potrošače da probaju, kupe i nastave da koriste date proizvode.

Ponuda diferenciranog proizvoda pretpostavlja i njegovu prilagođenost karakteristikama i zahtijevima ciljnog tržišta. Samim tim, selekcija i izbor ciljnog(ih) tržišta i razumjevanje (poznavanje) potrošača na izabranim stranim tržištima i načina na koji se do njih može doći (kako u pogledu komuniciranja, tako i u pogledu prodaje i dostavljanja proizvoda), nezaobilazne su pretpostavke ostvarenja uspjeha. Prevazilaženje, odnosno olakšanje rješenja problema razumjevanja potrošača na stranim tržištima, u našim uslovima bi moglo biti obezbjeđeno kroz orijentaciju na tržišta iz okruženja (zemlje nastale raspadom SFRJ). Zbog manje jezičke i kulturne distance, ova tržišta, kako je već rečeno, mogu biti veoma interesantna, pogotovo za proizvođače manjih kapaciteta.

Uzimajući u obzir ograničene kapacitete domaćih proizvođača, jedno od već pomenutih ograničenja u njihovom nastupu na inostranom tržištu jesu i raspoložive proizvodne mogućnosti. Ovo "ograničenje" bi moglo pojedine proizvođače usmjeriti ka traženju rješenja kroz fokusiranje ka užim tržišnim prostorima kojima bi se mogli kvalitetnije prilagoditi. Na tako izabranim tržišnim nišama, moguće je primjeniti strategiju diferenciranja. Pretpostavka primjene ove strategije je kvalitetna selekcija i izbor ciljnog tržišta, koji je usklađen sa potencijalima kompanije.

Na osnovu izloženog, možemo zaključiti da su ključna ograničenja u nastupu domaćih preduzeća na stranom tržištu:

- Dominantno prodajna orijentacija i nedostatak strategijskog međunarodnog marketing pristupa, što je posledica nedostatka znanja i iskustva;
- Ograničeni raspoloživi kapaciteti, koji su uglavnom tehnološki zastarjeli, što opterećuje outpute kako zbog troškova proizvodnje, tako i zbog neodgovarajućeg kvaliteta;

Navedeni elementi čine da se preduzeća za izvoz opredjeljuju od slučaja do slučaja, te da je konkurencija usmjerena na cijene.

Dugoročno posmatrano, ovako iskazana ograničenja i problemi, nastali su i kao posledica nedovoljne marketing orijentacije u nastupu na domaćem tržištu. Upravo zbog toga procjenjujemo da adekvatna primjena marketinga može doprinijeti prevazilaženju navedenih problema. Promjene koje marketing koncept unosi zahtjevaju kako znanje, tako i sposobnost i posvećenost svih onih koji su uključeni u njegovu primjenu. Samo

na taj način ona daje očekivane rezultate koji, po pravilu pojačavaju opredjeljenje preduzeća ka primjeni tržišno vođenih strategija. Problemi kreiranja i isporuke vrhunske vrijednosti potrošačima usložnjavaju se prilikom izlaska na strana tržišta (u odnosu na domaća). Zbog toga se primjena marketinga i iskustvo, koje na tom planu, preduzeće ima na domaćem tržištu, javlja kao značajan faktor uspješne primjene međunarodnog marketinga, kao usmjeravajuće i strategijski značajne komponente internacionalizacije poslovanja.⁴³⁸ Primjena marketing orijentacije na domaćem tržištu u Crnoj Gori, kako je rečeno, još nije na zadovoljavajućem nivou. Iako se početni pomaci na planu značajnije primjene marketinga već vide, oblasti u kojima se oni posebno javljaju (politički marketing, primjena marketinga u trgovini), još nijesu uhvatili dovoljno korijena u većini proizvodnih preduzeća. Samim tim, ova kategorija preduzeća, je posebno u odnosu na strane konkurente, hendikepirana sa stanovišta marketing znanja i iskustva. Procjenjujemo da bi se problem nedostatka marketing orijentacije u našim uslovima, u početnoj fazi internacionalizacije, mogao riješiti saradnjom, prije svega sa stranim partnerom, koji će olakšati izlazak na strana tržišta i dodatno podstaći primjenu marketinga, kako na domaćem, tako i na međunarodnom planu.

U tom kontekstu, domaćim preduzećima bi u nastupu na inostranom tržištu, mogle biti interesantne različite forme saradnje.

Trenutno, najveće interesovanje postoji za lohn poslove, koji na relativno lak i jednostavan način obezbjeđuju prevazilaženje problema nedostatka znanja (tržišno-teholoških), a često i nemogućnosti nabavke odgovarajuće tehnologije. U ovom slučaju pozicija na tržištu se ostvaruje na osnovu razlike u troškovima rada među zemljama. Ova razlika mora biti tolika da se nadoknade dodatni troškovi transporta, kao i troškovi nastali usled razlika u produktivnosti. Kako se, po pravilu, radi o radno intenzivnim aktivnostima u kojima su operacije standardizovane i lako se i brzo uče, a uzimajući u obzir da u našem okruženju postoje ozbiljni konkurenti, koji su spremni da uz niže cijene ponude istu vrstu usluge, ovim aranžmanima je potrebno prići veoma oprezno. Naime, niže cijene rada u našem neposrednom okruženju (Albanija, prije svega) i pritisci na povećanje cijene rada kod nas, čine ove poslove sve manje atraktivnim i trajnim. Oni mogu biti pozitivno ocjenjeni samo ukoliko vode osvajanju tehnologije ili što bi bilo još značajnije, znanja vezanog za marketing ovih proizvoda. Naime, tržišna pozicija i profit preduzeća koja nude lohn aranžmane, upravo je zasnovana na sposobnostima u sferi marketinga proizvoda, počev od faze razvoja, pa do faze distribucije i promocije proizvoda.

Saradnja sa stranim partnerima radi nastupa na stranom tržištu mogla bi biti značajna za proizvođače proizvoda koji bi se mogli diferencirati u odnosu na konkurenciju i usmjeriti ka nišama na stranom tržištu. Ovdje bi se saradnja mogla odvijati u okviru marketing partnerstava (saradnje u oblasti marketinga) koja bi olakšala prodor (distribuciju i promociju) na izabranom tržištu(ima), ali i pomoći u razvoju samog proizvoda. Uopšteno posmatrano ovi oblici saradnje u našim uslovima imaju izuzetan značaj i perspektivu. Kroz partnersktva koja bi za kvalitetne i diferencirane

⁴³⁸ RAKITA B.: Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet - Beograd, 2003. str. 35

domaće proizvode "otvorila" strana tržišta riješio bi se problem jednog od najznačajnijih konkurentskih ograničenja domaćih proizvođača - znanja vezanih za međunarodni marketing. Ukoliko bi strani partneri uz sposobnosti da izvrše distribuciju i promociju na stranom tržištu, u partnerstvo unijela i znanje koje bi olakšalo prilagođavanje proizvoda zahtjevima i očekivanjima potrošača, sposobnosti domaćih proizvođača da kreiraju jedinstven i prepoznatljiv proizvod bi došle do punog značaja.

Obzirom da se u modernom poslovanju sve više prihvata logika da preduzeća trebaju samostalno da obavljaju samo one poslove iz lanca vrijednosti u kojima mogu ostvariti održivu konkurentsku prednost, sve se veći broj aktivnosti prenosi na druga preduzeća - partnere. Prenoseći dio aktivnosti na partnere, preduzeće najčešće postaje centar, odnosno dominantni partner novoformirane mreže. Povezivanje sa takvim, po pravilu, renomiranim preduzećem, pogodno je za manja preduzeća koja na taj način prevazilaze probleme plasmana i, u velikoj mjeri, razvoja proizvoda. Iako ulazak u navedene mreže sa dominantnim partnerom nije jednostavan i uz to nosi značajan stepen rizika (zbog oslanjanja na jednog kupca) mala i srednja preduzeća se često opredjeljuju za ovu strategiju. Nedostatak tržišnih znanja i želja da se strah od neizvjesnog plasmana prevaziđe na "jednostavan" način, glavni su razlozi njihovog opredjeljenja. Obzirom da oni važe i u našim uslovima, za očekivati je da bi ova vrsta aranžmana bila interesantna i za naša preduzeća prilikom nastupa na inostranom tržištu. Pošto se kao preduslov za uključivanje u mrežu najčešće postavlja zahtjev da potencijalni partner ima dokazivo iskustvo, odnosno sposobnost da date aktivnosti kvalitetno obavi, one nijesu pogodne za novoformirana preduzeća. Samim tim, zaključujemo da bi ova vrsta povezivanja mogla biti interesantna za firme koje već imaju određena iskustva i reference u obavljanju istih ili sličnih poslova. Značajnijem korišćenju ove forme povezivanja radi internacionalizacije poslovanja može doprinijeti i lokalno prisustvo značajnih međunarodno prepoznatljivih kompanija sa kojima bi se mogli povezati domaći proizvođači. Iskustvo koje je u tom pogledu nastalo nakon privatizacije Industrije ležajeva iz Kotora (kupac je renomirana kompanija iz Japana - Daido metal) potvrđuje naše teze.

Saradnja značajnijih privrednih društava iz oblasti turizma sa partnerima iz inostranstva (o čemu je već bilo riječi) može imati karakter ugovornog menadžmenta, franšiznog odnosa i/ili marketing partnerstava. U slučaju ugovornog menadžmenta, cilj bi bio da se na osnovu znanja i iskustva stranog partnera, kao i korišćenjem njegovih uhodanih kanala prodaje, prevaziđu ograničenja koja na tom planu (marketing i poslovne strategije) kod nas postoje. Pojedini oblici marketing partnerstava bi mogli predustavljati osnov za saradnju sa stranim tour operaterima.

Obzirom na značajnu zastupljenost u privredi Crne Gore, kako u pogledu broja zaposlenih, tako i u učešću u stvaranju DBP, kao i ne mali broj kvalitetnog inženjerskog kadra, za očekivati je da se u perspektivi domaće građevinske firme pojave kao potencijalni partneri u konzorcijumima prilikom nastupa na inostranim, prije svega tržištima okruženja. Poslovi koji se odvijaju na domaćem tržištu otvorili su prostor za razvoj domaćih građevinskih, koji se može kapitalizovati nastupima na tržištima iz okruženja.

5.3. Saradnja crnogorskih preduzeća sa stranim partnerima u prodaji proizvoda na domaćem tržištu

Generalno posmatrano, ako bi outputi partnerskih aranžmana dominantno bili usmjereni ka Crnoj Gori, veličina domaćeg tržišta činila bi je relativno neinteresantnim prostorom za sve strane partnere, zainteresovane za uspostavljanje saradnje sa lokalnim proizvođačima. Naime, strani partneri preferiraju proizvodnu saradnju radi nastupa na lokalnom tržištu u slučajevima kada veličina, lokalno tržište čini profitabilnim i privlačnim za dati projekat. Ipak, ni u našim uslovima, kvantitativno i kvalitativno limitirane domaće tražnje, ne mogu se isključiti situacije u kojima bi strani partneri mogli biti zainteresovani za ovaj vid partnerstva. Takvi, po pravilu, rijetki slučajevi vezani su za neke specifične okolnosti - izuzetke, u kojima je moguće, kroz zadovoljenje potreba domaćeg tržišta, ostvariti željenu profitabilnost. Iako predstavljaju izuzetak (koji potvrđuje pravilo) smatramo potrebnim da se identifikuju situacije u kojima je moguće očekivati proizvodnu saradnju domaćih i stranih partnera usmjerenu ka nastupu na tržištu Crne Gore. To se može postići uočavanjem one(ih) kategorije proizvoda čijom bi se realizacijom na domaćem tržištu mogao ostvariti nivo profitabilnosti koji bi ostavljao prostor za uspostavljanje, obostrano interesantne, saradnje.

Izvjestan stepen spremnosti i interesovanja stranih partnera, mogao bi se, dakle, javiti za proizvodnu saradnju radi nastupa na lokalnom tržištu proizvoda široke potrošnje koji imaju brz obrt. Brzina obrta može neutralisati dejstvo relativno malog broja stanovnika i njihove relativno niske kupovne moći na veličinu domaće tražnje. U našem slučaju, u ovu kategoriju proizvoda mogli bi svrstati cigarete i različite vrste pića. Ovi proizvodi su pogodni za uspostavljanje proizvodnog partnerstva koji bi omogućio lokalnu proizvodnju prepoznatljive marke (stranog partnera) koja bi na taj način lakše našla put do potrošača. Ovo, prije svega zbog toga što lokalna proizvodnja, proizvod čini cjenovno konkurentnijim jer se, uz snižavanje troškova vezanih za distribuciju proizvoda do finalnog potrošača, izbjegava plaćanje carinskih i drugih dažbina kojima podliježu uvozni proizvodi. Partnerstva bi se, dakle, zasnivala na licencnom aranžmanu.

Jedan dio navedenih licencnih aranžmana mogao bi se realizovati kao oblik saradnje stranog partnera sa domaćim preduzećem koje je u njegovom vlasništvu. Tu, prije svega, mislimo na već privatizovana preduzeća, kao što je na primjer Trebjesa iz Nikšića. Takođe, pošto se očekuje da se u privatizaciju proizvođača ove kategorije proizvoda (koja tek slijedi) uključe strani partneri, u preduzeća koja bi bila interesantna za licencne aranžmane, mogli bi svrstati i Duvanski kombinat iz Podgorice. Ukoliko kupac kontrolnog paketa bude poznati strani proizvođač cigareta logično je očekivati da se jedan dio buduće proizvodnje odvija na osnovu licence obezbjeđene kroz poslovni sistem većinskog vlasnika. Pored navedenih primjera u kojima su u centru pažnje veliki, nekada društveni, a sada privatizovani kolektivi, licence bi mogle biti interesantne i za

neka preduzeća koja nijesu bila društvena (nastala su kao privatna) i čiji vlasnici nijesu strane kompanije. I u tom slučaju će se najvjerovatnije raditi o domaćim proizvođačima potrošnih dobara koji imaju brz obrt, koji bi kroz licencu mogli doći do tehnologije i marke koja bi, uz dopunu asortimana, omogućila i popravljavanje poslovnog rezultata. Licencni aranžmani bi, na taj način, mogli predstavljati podsticaj upoznavanju sa tehnologijom i tržištem, dakle, učenju usmjerenom ka sticanju znanja koje bi perspektivno dovelo do razvoja sopstvenog proizvoda.

Ograničeno i relativno malo domaće tržište koje, kako je rečeno, umanjuje potencijal proizvodnih partnerskih aranžmana za uspješan nastup na tržištu Crne Gore, ne znači da nema interesovanja za druge oblike saradnje između domaćih i stranih partnera radi nastupa na našem tržištu. Naime, dobar razlog za saradnju sa domaćim preduzećima radi nastupa na lokalnom tržištu, strani proizvođači mogu pronaći u činjenici da, u procesu realizacije njihovih proizvoda na tržištu Crne Gore, lokalni partneri mogu olakšati prilagođavanje isporuke vrijednosti za potrošače i djelovati pozitivno na sniženje nivoa investicija i troškova. U tom smislu, posebno mjesto imaju franšizni aranžmani u trgovini. Korišćenjem ovog oblika saradnje, renomirani strani partner ulaže sopstvenu marku i prepoznatljiv sistem poslovanja, koji uz raspoloživost širokog asortimana, uključuje i uređenje enterijera i eksterijera objekta, uspostavljanje standarda u realizaciji i sl. Uloga domaćeg partnera najčešće je u tome da obezbjedi optimalnu lokaciju i prostor za prodajni objekat, organizuje aktivnosti vezane za prodaju i pomogne u prilagođavanju ponude lokalnoj sredini, uključujući i potrošače. Pri tome, otpada potreba da strani partner ulaže-investira sopstvena sredstva u razvoj mreže. Ovaj oblik partnerskih odnosa u našim uslovima pogodan je kako za marketing proizvoda modne i sportske industrije, tako i za automobile i elekto(nске) uređaje za domaćinstva. Pretpostavka je da je davalac franšize preduzeće sa već razvijenom markom i sistemom poslovanja. Obzirom na povezanost trgovine i turizma, za očekivati je da sa predviđenim razvojem turizma, raste značaj i primjena ovih aranžmana. Naime, jedan od osnovnih motiva davanja franšize jeste da slijede sopstvene potrošače i omoguće im da, gdje god da se nalaze, mogu pronaći proizvode preduzeća. Zato ne čudi situacija da nema značajnijeg turističkog centra u kojem ne možete naći prodavnice koje posluju u franšiznom sistemu Benetton-a, Lacoste-a, Sony korporacije i sl.

Pored važne uloge koju imaju u trgovini, procjenjujemo da će značaj franšiznih aranžmana biti u porastu i u uslužnom sektoru. Ovo očekivanje se u našim uslovima posebno odnosi na partnerstva u turizmu, o kojima je već bilo riječi. Pored toga, značaj franšizinga dolazi do izražaja i kroz uspostavljanje partnerstava u pružanju usluga servisiranja automobila i elektro(nskih) uređaja koji se koriste u domaćinstvu. Kvalitetan servis, kao oblik prodajne usluge, predstavlja značajan faktor opredjeljenja potrošača prilikom kupovine. Njegov uticaj na izbor posebno je značajan za trajna potrošna dobra - uređaje - veće vrijednosti (na primjer automobili i uređaji za domaćinstvo). Uz to obezbjeđenje servisne mreže se u određenim slučajevima javlja i kao zakonska obaveza. Franšizni odnosi u ovoj sferi daju mogućnost davaocu franšize (proizvođaču) da uz minimalna ulaganja razvije potrebnu servisnu mrežu, a korisniku franšize da uđe u sistem i koristi prepoznatljivu marku davaoca, kao i da obezbjedi punu raspoloživost rezervnih dijelova, pristup obuci i tehničkoj dokumentaciji, kao i druge

oblike podrške davaoca franšize. Zbog potencijala i značaja koji franšizing ima, smatramo opravdanim zahtjeve da se ova oblast reguliše posebnim Zakonom. To bi dalo doprinos većem korišćenju ove veoma korisne forme partnerskih odnosa.

Na kraju, mada ne i manje značajno, na ovom mjestu bi trebalo pomenuti da će stabilizacija prilika u Crnoj Gori i okruženju podstaći i različite oblike zajedničkih ulaganja sa stranim partnerima. Neka od tih preduzeća već u dužem periodu uspješno funkcionišu i pozicionirali su se kao prepoznati tržišni lideri u Crnoj Gori. Oni su dali značajan doprinos razvoju primjene marketinga ali i partnerskih strategija.

Tu, prije svega, spada provajder mobilne telefonije Pro Monte, koji je sa radom počeo 1996 godine, kao rezultat zajedničkog ulaganja pravnih i fizičkih lica iz Norveške, Grčke i Crne Gore. U relativno kratkom periodu od osnivanja uz pokrivanje signalom mobilne telefonije gotovo cjelokupne teritorije Crne Gore,⁴³⁹ Pro Monte unosi značajne novine u poslovni život Crne Gore. Ova kompanije je, na primjer, prva koja je prekinula praksu kompenzacija u razmjeni i što je još značajnije, kompanija koja je dosljedno primjenila najznačajnije principe modernog menadžmenta (na primjer unutrašnja organizacija, prenošenje ovlašćenja, ali i stalna stručna usavršavanja zaposlenih, kvalitetan sistem motivacije itd.). Efekti njihovog funkcionisanja u Crnoj Gori, prevazišli su okvire samog preduzeća. To se moglo jasno sagledati nakon pojave lokalnog konkurenta (Monet). Monet, preduzeće koje takođe pruža usluge mobilne telefonije, praktično je od momenta osnivanja bio prinuđen da se u poslovanju pridržava sličnih pristupa i principa koje koristi Pro Monte. Obzirom da je uspio da osvoji značajan dio tržišnog kolača, čini se da je Monet unaprijedio pristup poslovanju koji je praktikovao Pro Monte. Ovo je posebno došlo do izražaja u sferama upravljanja ljudskim resursima (selekcija, odabir i usmjeravanje kadrova, njihova motivacija) i primjene marketinga (težište na sinergetskom djelovanju instrumenata marketinga i znatno veće oslanjanje na kombinovanje različitih instrumenata promocije). I jedan i drugi konkurent se u svom poslovanju oslanjaju na čitav niz strateški važnih partnera, počev od operatera fiksne telefonije, preko marketinških agencija, pa sve do izvođača građevinskih i drugih radova potrebnih za njihovo nesmetano funkcionisanje.

Slična je situacija i u poslovanju preduzeća Donze, koja je takođe rezultat zajedničkog ulaganja sa stranim kapitalom. Strani partner je u proizvodnju sladoleda kojom se ovo preduzeće bavi uz značajna sredstva za investiranje, obezbjedio i lakši pristup nabavnom tržištu opreme i inputa, kao i tehnologiju (uključujući i know-how, čiji je transfer zahtijevao prisustvo stručnjaka koji su znali da ga primjene i prenesu). Ovo preduzeće se u tržišnom nastupu u velikoj mjeri oslanjalo i na saradnju sa marketinškim agencijama, koje su učestvovala u razvoju marke (Sun), pakovanja i promocije proizvoda. Pored toga, visok stepen saradnje osvjetaren je i sa proizvođačem rashladnih uređaja koji se koriste u prodaji sladoleda. Interesantno je uočiti da za razliku od Pro Monte-a, čiji su rezultati poslovanja praktično "isprovocirali" nastanak i razvoj jakog konkurenta, uspjeh Donze-a sa markom Sun, ne samo što nijesu doveli do

⁴³⁹ Može se razumjeti kao oblik unapređenja uslova faktora proizvodnje u smislu Porterovog dijamanta - olakšane komunikacije.

unapređenja tržišnog nastupa lokalnog proizvođača koji je do pojave Donze-a praktično imao monopol na tržištu, već je on praktično potisnut sa tržišta.

Navedeni primjeri na jasan način ilustruju pojavu da razvoj i primjena tržišno usmjerenih strategija, koje su podstaknute činjenicom da su strani partneri insistirali na takvom pristupu, uz doprinos porastu konkurencije sa svim pozitivnim efektima koje ona ima, pogoduju uspostavljanju i razvoju partnerskih odnosa. Partnerstva se u ovom slučaju javljaju kroz uključivanje lokalnih preduzeća, koja na sebe preuzimaju dio aktivnosti iz sistema vrijednosti, čime najavljuju nastanak klastera. Na taj način, dodatno se unapređuje konkurentska snaga preduzeća, ali i svih preduzeća koja čine granu, odnosno klaster.

ZAKLJUČCI

I. U Crnoj Gori se marketing, odnosno orijentacija ka tržištu i potrošačima različito shvata, prihvata i primjenjuje, a generalno posmatrano, stepen njene primjene je na niskom nivou. Sigurno je i to, jedan od uzroka niskog stepena konkurentske sposobnosti ili bolje reći šanse da naša preduzeća prežive suočavanje sa konkurentima. Upravo zbog navedenog, potrebno je tražiti modalitete koji bi mogli pomoći ne samo da se preduzeća orijentišu ka tržištu, već da kroz takvu orijentaciju pronađu način za ostvarenje dugoročno održive konkurentske prednosti. U tom zahtijevu, zapravo je sadržana i uloga koju ima strategijski marketing, kao tržišno usmjeren proces razvoja strategije, koji polazeći od poslovnog okruženja koje se stalno mijenja, u prvi plan ističe potrebu isporuke vrhunskog proizvoda i/ili usluge potrošačima. Zbog toga je veoma važno inkorporiranje marketinga kao načina razmišljanja u strategijsku logiku preduzeća. Drugim riječima, za razvoj tržišno usmjerene marketing strategije nužan je strategijski marketing.

Analize prikazane u prvom dijelu rada naslovljenim: "Strategijski marketing i konkurentska prednost", rezultirale su slijedećim zaključcima:

1. Da bi preduzeće opstalo i unaprijedilo svoj položaj na tržištu, potrebno je da ponudu, tako prilagodi potrošačima, da je oni doživljavaju (percipiraju) bolje u odnosu na ponudu konkurencije;
2. Preduzeće, dakle, teži da na osnovu razumjevanja potrošača, njihovog ponašanja potreba i zahtjeva, kroz kreiranje odgovarajuće ponude, stvori održivu konkurentsku prednost;
3. Samim tim, ostvarenje dugoročne, održive konkurentske prednosti, predstavlja jedan od primarnih strategijskih ciljeva preduzeća;
4. Uloga marketinga u tom procesu treba, prije svega, biti usmjeravajuća, što strategijski marketing stavlja u poziciju suštinskog elementa ukupnog strategijskog upravljanja preduzećem, čiji značaj prevazilazi učešće u definisanju misije, vizije i ciljeva preduzeća;
5. Kako razvoj marketing ali i ukupne strategije preduzeća polazi od sopstvenih mogućnosti i resursa, koje nastoji da prilagodi uočenim tržišnim prilikama, jasno je, da na osnovu analize stvorena slika sopstvenih potencijala, predstavlja "vododjelnicu" od koje će zavisiti kako će se kretati i u kom pravcu će ići preduzeće;
6. Preduzeće mora permanento tražiti modalitete, koji će omogućiti, da se u prilagođavanju unaprijed spoznatim potebama i zahtjevima potrošača, na način koji je bolji u odnosu na konkurenciju, prevaziđu sopstvena ograničenja.

Postavlja se pitanje da li su preduzeća u stanju da samostalno, oslanjajući se na sopstvena znanja i resurse, razumiju potrošače i prilagode im se bolje u odnosu na konkurenciju, odnosno da steknu održivu konkurentsku prednost. Preduzeća (pogotovo naša), često, za sticanje povoljne konkurentske pozicije nemaju dovoljno resursa. Pored toga, nekada im nedostaje i znanje. Jedan od modaliteta koji bi mogao pomoći rješenju

problema ograničenja preduzeća u pogledu resursa i sposobnosti, a samim tim i unapređenja konkurentске pozicije preduzeća, predstavljaju partnerski aranžmani.

II. Partnerstva mogu nastati kako između domaćih privrednih subjekata, tako i kroz saradnju domaćih sa stranim preduzećima. Uz to, sve veću ulogu imaju i partnerstva koje preduzeća ostvaruju sa organima/institucijama državne uprave. Drugim riječima, partnerski aranžmani mogu pomoći u prevazilaženju ograničenja da se konkurentska prednost, kroz tržišno orjentisane strategije, stvori, održi i unaprijedi.

Partnerski aranžmani se u potpunosti uklapaju u suštinu filozofije marketinga, jer se i oni dominantno zasnivaju na logici kreiranja zadovoljnih potrošača. Saradnja i koordinacija ukupnih napora svih koji učestvuju u kreiranju i isporuci vrijednosti, po pravilu, vodi potpunijem zadovoljenju potreba potrošača, unapređenju pozicije kao i kvaliteta poslovanja svih entiteta iz sistema vrijednosti. Pored toga, osnov za saradnju postoji i u svim onim slučajevima kada ona doprinosi stvaranju dodatne vrijednosti za potrošače. Marketing logika, praktično nameće potrebu uspostavljanja saradnje u sistemu vrijednosti radi kreiranja zadovoljnih potrošača. Na taj način i partnerski aranžmani, jedan od svojih korijena imaju u marketing filozofiji. U tom smislu, posebno mjesto pripada Business to Business (BtB) marketingu, te marketing usluga, kao osloncima, odnosno podsticajima razvoja partnerstava.

III. Partnerski aranžmani obuhvataju različite forme saradnje. Pri tome, saradnja prevazilazi klasični odnos koji bi se mogao ostvariti na tržištu, pri čemu, istovremeno, nastanak partnerstva ne dovodi do gubitka subjektiviteta, odnosno nestanka organizacija koje su formirale aranžman. Smisao partnerskih aranžmana je da se odnosi unaprijede toliko da strane (učesnici aranžmana) u tržišnom nastupu funkcionišu kao jedinstven sistem (iako i dalje predstavljaju posebne entitete).

Bez obzira što postoji velik broj različitih vrsta i modaliteta partnerskih odnosa, svi imaju neke zajedničke karakteristike, koje im opredjeljuju suštinu i koje su, samim tim, važne za njihovo razumjevanje. Po našem mišljenju, Gummesson je dao najobuhvatniji prikaz opštih karakteristika partnerskih aranžmana. Ona obuhvata sledeće zajedničke osobine partnerskih aranžmana:

1. Saradnja;
2. Orijentacija na duži rok;
3. Posvećenost partnera, njihova međusobna zavisnost i značaj koji pridaju partnerstvu;
4. Rizik, neizvesnost i povjerenje potrebno da bi se oni sveli na prihvatljivu mjeru;
5. Moć koju partneri imaju;
6. Učestalost i regularnost ponavljanja veza i intenzitet saradnje;
7. Prilagođavanje partnera;
8. Međusobna privlačnost partnera;
9. Distanca-razmak između partnera;
10. Formalne i neformalne veze i transparentnost koja vodi jačanju povjerenja;
11. Procedure u obavljanju posla i "rutinizacija" u obavljanju aktivnosti;
12. Sadržaj partnerstva;
13. Društvene i lične osobine ljudi koje čine organizacije partnere.

Ponekad preduzeće neće biti u stanju da samostalno prevaziđe ograničenja identifikovana stratezijskom analizom (počev od ograničenja u pogledu resursa, pa do nedovoljno razvijenih sposobnosti, odnosno kompetencija organizacije). Rješenje ovog problema moguće je kroz uspostavljanje saradnje sa partnerima. Prevazilaženjem ograničenja organizacije u pogledu resursa i sposobnosti, partnerski aranžmani otvaraju prostor za unapređenje konkurentske pozicije preduzeća, koja može značiti i stvaranje održive konkurentske prednosti. Kroz navedeno, dolazi do izražaja stratezijski karakter partnerskih aranžmana.

Bez obzira da li uspostavljanje saradnje otvara mogućnost ulaska na određeno proivod-tržište, koja bez partnera ne bi postojala ili se kroz partnerski aranžman dolazi do nedostajućeg(ih) resursa i znanja, unapređuje se konkurentska pozicija preduzeća. Pored toga, saradnja sa partnerima može omogućiti ostvarenje ekonomije obima ili neki drugi vid sniženja troškova. Nekad je to potrebno da bi se kroz prilagođavanje cijena unaprijedila sopstvena, na troškovnoj prednosti zasnovana, tržišna pozicija. To, sa druge strane, u određenim situacijama može predstavljati jedini način da preduzeće uđe u zonu profitabilnog poslovanja. U svim navedenim primjerima, partnerski aranžmani su omogućili "popravljanje" pozicije koju su preduzeća imala u odnosu na konkurenciju.

Savremeni uslovi poslovanja, predstavljaju ne samo pogodno tlo, već i snažan podsticaj za razvoj partnerskih strategija. To važi, kako za preduzeća iz visoko razvijenih zemalja koja teže da, po pravilu, dobru tržišnu poziciju poboljšaju korišćenjem novih mogućnosti (lakši pristupi novim i povoljnim nabavnim i prodajnim tržištima), tako i za ona iz manje razvijenih zemalja. Za mnoga od njih, partnerski aranžmani predstavljaju praktično jedini način da iskoriste nove tržišne mogućnosti proistakle iz globalizacije, sve otvorenijih granica, lakših (elektronskih) komunikacija, jeftinijeg transporta itd. Snažno dejstvo spoljašnjih podsticaja oličenih u novoj ekonomiji podstiču unutrašnje motive u organizacijama koje ih usmjeravaju na uspostavljanje partnerskih odnosa. Napominjemo da se i pored činjenice da je značajan broj partnerskih aranžmana nastao sa ciljem da se poboljša konkurentska pozicija prilikom nastupa na inostranom tržištu, sve veći značaj pridaje njihovoj rastućoj ulozi u "domaćem" marketingu.

IV. Prelomni trenutak za nastanak partnerskog odnosa, predstavlja momenat u kojem je u organizaciji donijeta odluka da u razvojnu strategiju uključi uspostavljanje partnerskih odnosa, odnosno intenzivnije povezivanje sa drugim preduzećima. Preduzeće, donošenje odluke o opredjeljenju da li će i koji dio aktivnosti u lancu vrijednosti prenijeti na partnera, može zasnovati na analizi dvije ključne determinante:

- a. Stratezijski značaj koju data(e) aktivnost(i) ima u lancu vrijednosti i
- b. Kompetentnost organizacije u poređenju sa preduzećem koje tu aktivnost obavlja najbolje na datom tržištu.

Ako je relativni nivo kompetencija preduzeća nizak, a stratezijski značaj date aktivnosti srednji ili visok, preduzeće bi, zbog značaja koji te aktivnosti imaju za opredjeljenje kupca i nemogućnosti da sopstvenim snagama na ovom polju konkuriše, trebalo da pronađe partnera koji bi pomogao da se problem nedostajućih kompetencija prevaziđe.

Slična strategija se primjenjuje i ukoliko je nivo relativnih sposobnosti preduzeća i strategijskog značaja date aktivnosti prosječan.

Ukoliko kroz procjenu sopstvenih kompetencija i strategijskog značaja aktivnosti preduzeće procjeni da je partnerstvo najbolja strategija za obavljanje određene aktivnosti, potrebno je jasno postaviti ciljeve koji se kroz partnerstvo žele ostvariti. Ciljevi uspostavljanja partnerskih odnosa, u najširem smislu, mogu biti u sledećem:

- Da se prevaziđe problem nedostatka resursa i kompetencija;
- Da se prevaziđe problem neodgovarajuće veličine;
- Da se prevaziđu barijere ulaska na određeno tržište;
- Da se snize troškovi poslovanja;
- Da se dođe do novog tržišta - potrošača;

Svaki od navedenih ciljeva je, u konkretnom slučaju, potrebno detaljno razraditi, jer oni, u pravom smislu riječi, predstavljaju ishodišnu tačku uspostavljanja saradnje.

Izbor partnera sa kojim će se uspostaviti saradnja, jedna je od najvažnijih determinanti njenog budućeg kvaliteta, a samim tim i njenog razvoja. Plazište izbora partnera su ciljevi koje preduzeće kroz saradnju želi da ostvari. Važno je, uz jasno definisane sopstvene, identifikovati moguće interese i ciljeve potencijalnog partnera. Idealan potencijalni partner za preduzeće bio bi onaj:

- Koji posjeduje željeni, a preduzeću nedostajući izvor konkurentske prednosti;
- Čiji su doprinosi ujednačeni-izbalansirani sa doprinosima preduzeća i po mogućnosti komplementarni;
- Koji je po veličini sličan;
- Koji ima sličan pogled na strategiju internacionalizacije;
- Za kojeg ne postoji opasnosti da postane konkurent preduzeću;
- Kada saradnja sa datim partnerom vodi slabljenju konkurentske pozicije ostalih konkurenata;
- Kada postoji visok stepen kompatibilnosti organizacija.

Izbor konkretne forme partnerskog aranžmana teče praktično paralelno sa izborom partnera. Konkretna forma koja će se koristiti, takođe je dominantno opredjeljena ciljevima partnerstva.

Ukoliko je u prethodnim fazama razvoja partnerskih aranžmana utvrđen cilj, izabran potencijalni partner i konkretna forma, kroz pregovore sa partnerom je potrebno postići saglasnost oko:

1. Identifikacije sadržaja i svrhe zajedničkog projekta,
2. Identifikaciju nivoa i prirode doprinosa koji se očekuju od svakog partnera,
3. Strukture aranžmana i mehanizma donošenja odluka,
4. Procedure završetka saradnje ukoliko neki od partnera želi da je prekine.



Kada se postigne dogovor i stvore uslovi da partnerski aranžman počne da živi, postavlja se pitanje upravljanja partnerstvom, koje je direktno povezano i zavisno od forme, odnosno oblika partnerstva.

V. Istraživanja pokazuju da preduzeća sa Zapada preferiraju partnerske aranžmane prilikom nastupa na tržištu zemalja u tranziciji. Razlozi takvog opredjeljenja se mogu tražiti u nestabilnosti i neizvjesnosti koja je posledica kako naslijeđa prošlosti, kao i situaciji u okruženju koju karakterišu nedovoljno razvijene institucije nužne za funkcionisanje tržišnog načina privređivanja.

Ciljevi partnera iz razvijene zemlje za sklapanje aranžmana sa partnerom iz zemlje u tranziciji mogu se svrstati u dvije grupe:

1. Ciljevi vezani za prodajno tržište;
2. U drugu grupu možemo svrstati razloge vezane za nabavno ili tržište inputa.

Sa druge strane, preduzeća iz zemalja u tranziciji strane partnere vide kao nekog ko će pomoći da se steknu znanja o tržištu, unaprijedi tehnologija i obezbijedi kapital, da bi se u kasnijim fazama to iskoristilo za nastup na stranim tržištima.

VI. U analizi konkurentskog potencijala grana u Crnoj Gori, korišćen je Porterov model nacionalnog dijamanta. Navedeni model, polazi od logike da međunarodnu konkurentnost preduzeća iz pojedinih grana neke zemlje, određuju četiri široka atributa - karakterična za posmatranu granu u datoj zemlji:

1. Uslovi faktora (proizvodnje) u koje spadaju ljudski resursi, prirodni ili fizički resursi, resursi znanja, kapital i infrastruktura;
2. Uslovi tražnje, koji se odnose na karakteristike domaće - lokalne tražnje za proizvodima ili uslugama date grane (kvantitativne i kvalitativne);
3. Povezane industrije koje doprinose, odnosno podržavaju razvoj grane;
4. Strategija firmi, njihova struktura i rivalitet koji među njima u okviru date grane postoji, razlikuju se od zemlje do zemlje i pod uticajem su lokalnih uslova.

Nacionalni dijamant, kao sistem, kroz djelovanje navedenih determinanti, podstiče ili sputava konkurentnost grana. Primjenom Porterovog modela na Crnu Goru, moguće je izvesti slijedeće zaključke:

1. Iako faktori proizvodnje, prevashodno, djeluju u kombinaciji sa ostalim elementima dijamanta, na osnovu analize karakteristika uslova faktora, može se generalno zaključiti da oni u našim uslovima (osim u slučaju turizma) ne samo što ne predstavljaju osnov za ostvarenje konkurentске prednosti, već mogu predstavljati bitno ograničenje za popravljnje tržišnog položaja naših preduzeća u većini grana. Uslovi faktora proizvodnje mogu se smatrati povoljnim za razvoj turizma i sa njim povezanih sektora poljoprivredne, proizvodnje hrane i pića i malog i srednjeg biznisa.
2. Tražnja u Crnoj Gori, kako po svom kvantitetu, tako i po svom kvalitetu u smislu postojanja zahtijevnih sofisticiranih kupaca, ne doprinosi unapređenju konkurentnosti crnogorskih preduzeća. Zbog toga je teško očekivati da preduzeća iz Crne Gore mogu ostvarivati konkurentsku prednost u granama koje

zahtijevaju brojne platežno sposobne sofisticirane domaće kupce. Tu se, prije svega, misli na grane za koje su potrebna visoka ulaganja u istraživanja i razvoj, koje pretpostavljaju značajnu ekonomiju obima u proizvodnji, zatim grane koje karakteriše visok stepen neizvjesnosti ili generacijski skokovi, odnosno brza promjena tehnologije. Problem kvantitativno i kvalitativno nedovoljno podsticajnih uslova tražnje može se ublažiti otvaranjem tržišta za konkurente. Dejstvo uslova lokalne tražnje nije toliko negativno u slučaju turizma u Crnoj Gori i grana vezanih, odnosno oslonjenih na njega, jer je on dominantno orijentisan ka gostima - potrošačima koji dolaze izvan Crne Gore.

3. Generalno se može izvući zaključak da u Crnoj Gori nema međunarodno konkurentnih pratećih grana, odnosno povezanih industrija. Turizam, donekle, predstavlja izuzetak u smislu postojanja relativno razvijene ponude u komplementarnim - pratećim granama, koji unapređuju kvalitet turističke ponude. U našim uslovima, problem nedovoljno razvijenih pratećih i povezanih industrija u čitavom nizu grana može se riješavati oslanjanjem na dobavljače iz neposrednog okruženja. Doduše ovaj slobodan prostor može biti prilika koju bi lokalni preduzetnici mogli prepoznati kao atraktivnu tržišnu mogućnost.
4. Strategija firmi, organizacija i rivalitet - Nedostatak konkurencije na domaćem tržištu malih zemalja, može se djelimično supstituisati kroz potpunu otvorenost tržišta. To je upravo ono što je u slučaju Crne Gore potrebno učiniti, jer u značajnom broju grana ne postoji dovoljno jak stepen unutrašnje konkurencije. Ovo bi povoljno djelovalo na promjenu strukture i strategije firmi.

VII. Rijetko koja oblast ili grana ekonomije, pruža toliko podsticaja za uspostavljanje saradnje i stvaranje partnerskih odnosa između preduzeća i preduzetnika koji je čine, kao što je to slučaj sa turizmom. Učešće velikog broja organizacija koje nude različite ali, po pravilu, međusobno komplementarne usluge koje se "stapaju" u jedinstvenu ponudu, jasno ukazuje na njihovu međuzavisnost i potrebu povezivanja. Ovo važi i u našim uslovima. U tom smislu poseban značaj mogu imati slijedeći partnerski odnosi:

- a. Javno/državno - privatno partnerstvo,
 - b. Mreže za saradnju,
 - c. Ugovori o menadžmentu,
 - d. Franšizing i
 - e. Strategijske alijanse
- a. Potreba da se razvije destinacija i turisti privuku da je posjete, zajednička je za sve one koji u kreiranju usluge učestvuju i koji na taj način imaju direktnu korist od turizma. Kako ovaj cilj teško pojedinačno može ostvariti bilo koje preduzeće ili preduzetnik, rješenje se traži kroz povezivanje turističkih preduzeća i stvaranje turističkih organizacija. Turistička organizacija predstavlja vid saradnje - partnerstva - između državnog i javnog sektora. Za uspjeh funkcionisanja turističke organizacije, veoma je važno da se ostvareni efekti njihovog rada na pravi način prezentiraju-promovišu kako među njihovim članovima, tako i okruženju. Opipljivi rezultati rada udruženja i koristi koje su članovi na

- taj način ostvarili, najbolji su motivator za razvoj povjerenja u povezivanje i razvoj saradnje.
- b. Slični i/ili zajednički problemi i interesi, na optimalan način se integriranim aktivnostima i snagama, mogu rješavati kroz "esnafsko" povezivanje - udruženje. Navedni vid horizontalnog interesnog povezivanja preduzeća i preduzetnika iz istih djelatnosti, čiji je cilj artikulacija, ostvarenje i zaštita vlastitih interesa, mogao bi se svrstati u tzv. mreže za saradnju. Mreže, kao "labaviji" oblici veza, mogu nastati i između preduzeća, odnosno preduzetnika, koji obavljaju različite aktivnosti, direktno ili indirektno učestvujući u pružanju kompleksne turističke usluge. Potencijal mreža za saradnju još je nedovoljno iskorišćen u našim uslovima.
 - c. Ozbiljno ograničenje razvoja turizma u Crnoj Gori leži u nedostatku modernih znanja i iskustva, kako menadžment struktura, tako i zaposlenih koji pružaju usluge potrošačima. Jedan od modaliteta za prevazilaženje ovog problema jesu ugovori o menadžmentu. U turizmu zemalja u tranziciji, ovo je često korišćen oblik uspostavljanja partnerskog odnosa. Uz iskustvo u unutrašnjoj organizaciji samog posla, kompanije koje pružaju uslugu menadžmenta, su veoma uspješne i na polju marketinga i, u vezi sa tim, prodaje kapaciteta.
 - d. Problemi koji preduzeća imaju u pogledu nedostajućeg ili neodgovarajućeg znanja, nerazvijenog sistema poslovanja, nepovoljnog imidža, nerazvijene marke i sl. mogu se prevazići i uspostavljanjem franšiznog odnosa. U turizmu se franšizing najviše primjenjuje u hotelskoj industriji, restoranima brze hrane, avio saobraćaju, rent-a-car uslugama itd. U našim uslovima, franšizing bi svoj prostor mogao naći, kao vid saradnje domaćih sa stranim partnerima. Razvoj franšizinga kod nas bi se mogao očekivati u sektoru brze hrane, a poseban značaj bi imao ukoliko bi nastao u sferi razvoja tematskih parkova.
 - e. U turizmu se stratezijske alijanse najčešće odnose na međunarodnu saradnju između avio-prevoznika, kao i prevoznika sa preduzećima koja imaju smještajne kapacitete (ponekad su uključene i rent-a-car kompanije). U našim uslovima, obzirom na stanje u turističkim kompanijama, njihovu veličinu, te nepostojanje razvijene marke, teško je očekivati značajniji razvoj stratezijskih alijansi sa međunarodnim partnerima.

U turizmu postoji interes i za saradnjom privrednih društava, drugih pravnih lica i preduzetnika koji obavljaju turističku djelatnost sa svim entitetima izvan ovog skupa, a koji mogu imati koristi ili imaju korist od boravka turista. Ovaj oblik partnerstva može posebno biti interesantan za uspostavljanje odnosa između turističkih preduzeća na jednoj i poljoprivrednih proizvođača, kao i preduzeća iz sektora proizvodnje hrane i pića, na drugoj strani. Ona se može razvijati tako što poljoprivredni proizvođači ili proizvođači hrane i pića, u saradnji sa preduzećima iz turizma (agencijama na primjer) razvijaju specifični turistički proizvod. Ponuda, u tom slučaju, može obuhvatati organizaciju turističke posjete proizvođačima, uključujući i obilazak i upoznavanje sa

procesom proizvodnje. U određenim slučajevima, dešava se da sami poljoprivredni proizvođači razviju sopstvene smještajne i ugostiteljske kapacitete, kao vid diverzifikacije sopstvenog biznisa. U tom slučaju govorimo o agroturizmu, kao specifičnoj grupi turističkih usluga koja obuhvata boravak turista u domaćinstvu radi relaksacije, rekreacije i sticanja novog iskustva.

VIII. Poboljšanje pozicije koju proizvođači poljoprivrednih proizvoda imaju u odnosu na naredne članove lanca vrijednosti, može se ostvariti kroz osnivanje i razvoj asocijacija proizvođača određene kategorije proizvoda. One bi se, osim promovisanja i zaštite sopstvenih interesa, vezanih za proizvodnju i prodaju proizvoda, trebale baviti i pitanjima standarda kvaliteta proizvoda koje se proizvode i nude.

Saradnja može nastati na osnovu zajednički prepoznate potrebe pojedinih proizvođača da se približe potrošačima. U slučaju proizvođača primarnih poljoprivrednih proizvoda ona bi mogla da znači a) saradnju sa narednom karikom u lancu - sistemu vrijednosti, u slučaju kada takvi kapaciteti postoje ili b) udruživanje radi izgradnje prerađivačkih kapaciteta. Radi približavanja potrošačima poljoprivredni proizvođači mogu uspostaviti saradnju i sa kanalima prodaje. Tu se, prije svega, misli na saradnju sa lancima supermarketa, koji bi ponudu kvalitetnog svježeg voća, povrća i mesa mogli da postave kao vid sopstvenog repozicioniranja i diferencijacije.

Prostor za međusobnu saradnju proizvođača hrane i pića u Crnoj Gori vidimo, prije svega, u povezivanju proizvođača radi razvoja zajedničke i prepoznatljive marke kroz definisanje, primjenu i kontrolu pridržavanja standarda i procedura proizvodnje i distribucije proizvoda. Ovo je posebno značajno u proizvodnji i distribuciji specifičnih i za pojedine sredine u Crnoj Gori karakterističnih proizvoda (pršuta, sir i sl.). Međusobno povezivanje proizvođača radi zaštite i promocije sopstvenih interesa i proizvoda, osnov je za unapređenje njihove pozicije.

U našim uslovima, logika uspostavljanja međusobnih veza, trebala bi početi uočavanjem zajedničkog interesa proizvođača finalnog proizvoda koji već imaju prepoznatljivo ime, ali ne i razvijenu i zaštićenu marku (njeguški pršut na primjer). Zajednički interes proizvođača, prepoznat u razvoju i zaštiti marke koja će podspješiti prodaju, vodi njihovom povezivanju. Saradnja između proizvođača podrazumjeva "disciplinovanje" proizvodnje. Za to je, pored njih, u početnoj fazi veoma bitno učešće države, kako na planu donošenja odgovarajućih zakona i njihovog sprovođenja, tako i kao katalizatora ukupnog procesa i zaštitnika interesa proizvođača na međunarodnom planu.

IX. Mala i srednja preduzeća su prepoznata kao jedan od ključnih razvojnih prioriteta u Crnoj Gori. Sudeći prema opštim karakteristikama partnerskih aranžmana, odnosno koristima koje se na osnovu njih mogu ostvariti, partnerski aranžmani su indikovani za primjenu u malim i srednjim preduzećima. Naime, partnerskim aranžmanima se mogu prevazići neka ograničenja koja ova preduzeća nose sa sobom, a istovremeno, kroz partnerske aranžmane, na najbolji mogući način, mogu doći do izražaja prednosti koje, u odnosu na velika, imaju mala i srednja preduzeća.

U našim uslovima, orijentacija ka lokalnom tržištu čini da su ideje, u procesu njihovog rađanja i procjene, bitno ograničene situacijom koja karakteriše naše okruženje (uključujući, prije svega, limite proizašle iz veličine tržišta, problema u poslovanju velikih preduzeća, zatvorenost Cme Gore). U fazi procjene ideja, kao osnovno ograničenje se javlja pristup koji tržišnu ostvarivost procjenjuje sa stanovišta tržišnog potencijala ideje u Crnoj Gori. Kako je on vrlo ograničen, potencijalno uspješne ideje mogu biti odbačene. Obzirom na nedostatak iskustva i znanja u nastupu na stranom tržištu, ovo može biti razumljivo ponašanje preduzetnika. Sa druge strane, procjena usklađenosti ideja sa resursima i sposobnostima kompanije, takode može biti uzrok odbacivanja ideje. Kako mala i srednja preduzeća, po pravilu, raspolažu vrlo ograničenim resursima, oslanjanje isključivo na sopstvene snage može već prilikom procjene ideje stvoriti privid da ideja nema perspektivu. Logika partnerskih aranžmana bi u fazi nastanka i procjene preduzetničkih ideja, mogla pomoći prevazilaženju aktuelnih ograničenja (neadekvatno znanje i iskustvo) koji postoje kod nas. Saradnja sa partnerima može početi već u ovoj fazi, pogotovo ako se radi o lon poslovima, licenci ili franšiznom aranžmanu, odnosno zajedničkom ulaganju.

Zaključujemo da se pored resursa, kao opšteg faktora koji dominantno opredjeljuje preduzeća male i srednje veličine ka uspostavljanju partnerskih odnosa, u našim uslovima, kao faktori koji dodatno motivišu preduzeća iz ove kategorije, da stvaraju različite forme partnerskih odnosa, mogu izdvojiti slijedeći:

- Nizak nivo menadžerskih znanja i iskustva u tržišnom poslovanju, koji se kroz saradnju (posebno sa stranim partnerom) može prevazići;
- Limitiranost domaćeg-lokalnog tržišta, koji usmjerava preduzeća da ponudu kvalitetom i kvantitetom prilagode zahtjevima tražnje na tržištu koji prevazilazi nacionalne granice, a što se takode može ostvariti kroz uspostavljanje partnerskih odnosa;
- Neizvjesnost i turbulentnost okruženja, koji i dalje karakteriše naše uslove privređivanja, po definiciji favorizuje korišćenje partnerskih aranžmana koji vode podjeli rizika.

X. Bez obzira da li se koriste radi nastupa na inostranom tržištu ili se odnose na saradnju sa stranim partnerom radi što uspješnijeg poslovanja na domaćem tržištu, partnerskim aranžmanima u međunarodnom marketingu domaća preduzeća žele da:

- Prevaziđu ograničenja proistekla iz strategijske analize i/ili
- Ostvare konkurentsku prednost

Ograničenja koja stoje na putu tržišnog nastupa crnogorskih preduzeća na inostranom tržištu, uglavnom se odnose na ograničenja veličine, znanja, odnosno iskustva i tehnologije.

Partnerski aranžmani mogu pomoći da se prevaziđu problemi veličine preduzeća. Oni svoj doprinos mogu dati kako u situacijama kada su kapaciteti pojedinačnih preduzeća ograničeni (karakteristično za novoformirana preduzeća) tako i onda kada je kroz restrukturiranje potrebno riješiti problem viška kapaciteta ranijih

društvenih kolektiva. Kako za relativno mlađa, tako i za "starija" preduzeća, problemi nedostatka iskustva i specifičnih znanja vezanih za nastup na inostranom tržištu, predstavljaju ograničavajući element njihove uspješne internacionalizacije. Ovo se posebno odnosi na specifična znanja vezana za marketing i prodaju na stranom tržištu. Upravo zbog toga, za značajan broj naših preduzeća, nastup na stranim tržištima pretpostavlja orijentaciju ka uspostavljanju partnerskih odnosa u sferi marketinga i prodaje. Iskustva ostvarena saradnjom sa stranim partnerima mogu doprinijeti razvoju sopstvenih konkurentskih prednosti. One poseban značaj imaju ako su razvijene u sferi proizvodnje i marketinga specifičnih i jedinstvenih proizvoda, koji bi bili svojevrsni noviteti na međunarodnom tržištu.

Domaćim preduzećima u nastupu na inostranom tržištu, mogu biti prihvatljive različite forme saradnje. Trenutno, relativno visok stepen interesovanja postoji za lohn poslove, koji na relativno lak i jednostavan način obezbjeđuju prevazilaženje problema nedostatka znanja (tržišno-teholoških), a često i nemogućnosti nabavke odgovarajuće tehnologije. Oni mogu biti pozitivno ocjenjeni samo ukoliko vode osvajanju tehnologije ili što bi bilo još značajnije, znanja vezanog za marketing ovih proizvoda.

Saradnja sa stranim partnerima radi nastupa na stranom tržištu mogla bi biti značajna za proizvođače proizvoda koji bi se mogli diferencirati u odnosu na konkurenciju i usmjeriti ka nišama na stranom tržištu. Ovdje bi se saradnja mogla odvijati u okviru marketing partnerstava (saradnje u oblasti marketinga) koja bi olakšala prodor (distribuciju i promociju) na izabranom tržištu(ima), ali i pomoći u razvoju samog proizvoda.

Obzirom da se u modernom poslovanju sve više prihvata logika da preduzeća trebaju samostalno da obavljaju samo one poslove iz lanca vrijednosti u kojima mogu ostvariti održivu konkurentsku prednost, sve se veći broj aktivnosti prenosi na druga preduzeća - partnere. Prenoseći dio aktivnosti na partnere, preduzeće najčešće postaje centar, odnosno dominantni partner novoformirane mreže. Povezivanje sa takvim, po pravilu, renomiranim preduzećem, pogodno je za manja preduzeća koja na taj način prevazilaze probleme plasmana i, u velikoj mjeri, razvoja proizvoda. Ova vrsta povezivanja mogla bi biti interesantna za firme koje već imaju određena iskustva i reference u obavljanju istih ili sličnih poslova.

Generalno posmatrano, ako bi outputi partnerskih aranžmana dominantno bili usmjereni ka Crnoj Gori, veličina domaćeg tržišta činila bi je relativno neinteresantnim prostorom za sve strane partnere, zainteresovane za uspostavljanje saradnje sa lokalnim proizvođačima. Izuzetak od ovog pravila bi se mogao javiti za proizvodnu saradnju radi nastupa na lokalnom tržištu proizvoda široke potrošnje koji imaju brz obrt. U našem slučaju, u ovu kategoriju proizvoda mogli bi svrstati cigarete i različite vrste pića. Ovi proizvodi su pogodni za uspostavljanje proizvodnog partnerstva koji bi omogućio lokalnu proizvodnju prepoznatljive marke (stranog partnera) koja bi na taj način lakše našla put do potrošača. Partnerstva bi se zasnivala na licencnom aranžmanu.

Razlog za saradnju sa domaćim preduzećima radi nastupa na lokalnom tržištu, strani proizvođači mogu pronaći u činjenici da, u procesu realizacije njihovih proizvoda na tržištu Crne Gore, lokalni partneri mogu olakšati prilagođavanje isporuke vrijednosti za potrošače i djelovati pozitivno na sniženje nivoa investicija i troškova. U tom smislu, posebno mjesto imaju franšizni aranžmani u trgovini. Ovaj oblik partnerskih odnosa u našim uslovima pogodan je kako za marketing proizvoda modne i sportske industrije, tako i za automobile i elekto(nske) uređaje za domaćinstva. Pored važne uloge koju imaju u trgovini, procjenjujemo da će značaj franšiznih aranžmana biti u porastu i u uslužnom sektoru. Ovo očekivanje se u našim uslovima posebno odnosi na partnerstva u turizmu, kao i kroz uspostavljanje partnerstava u pružanju usluga servisiranja automobila i elektro(nsk)ih uređaja koji se koriste u domaćinstvu.

Izvedeni zaključci, koji, istovremeno, predstavljaju sintezu istraživanja, na najbolji mogući način potvrđuju hipotezu da partnerski aranžmani predstavljaju okvir za prevazilaženje stratezijskih ograničenja, proisteklih iz realne analize sopstvenih resursa i sposobnosti, i doprinose sticanju konkurentske prednosti. Kao takvi, oni otvaraju novi prostor za stratezijski marketing i omogućavaju znatno veću slobodu u izboru optimalne marketing strategije. Ovo, prije svega, jer omogućavaju da se za kratko vrijeme i pod povoljnim uslovima dode do novih, nedostajućih, resursa. Samim tim, partnerski aranžmani usmjeravaju ukupnu strategiju preduzeća i imaju dugoročne efekte po njegovu konkurentsku poziciju. Istraživanje je pokazalo da iznesene hipoteze važe kako na tržištu razvijenih zemalja, tako i u zemljama koje su u fazi tranzicije i posttranzicionom periodu. Specifičnosti koje postoje u Crnoj Gori (u pogledu veličine tržišta, naslijeđa prošlosti, strategija, organizacije i problema poslovanja firmi, stepena rivaliteta i sl.) dodatno pojačavaju potrebu primjene partnerskih aranžmana radi prevazilaženja ograničenja i sticanja konkurentske prednosti. Partnerske strategije, u našim uslovima, poseban značaj imaju za preduzeća i preduzetnike iz turizma i njemu komplementarnih djelatnosti, poljoprivredne i proizvodnje hrane i pića, sektor malih i srednjih preduzeća, kao i prilikom uključivanja naših preduzeća u međunarone marketing tokove.



LITERATURA - KORIŠĆENI IZVORI:

1. ADVERTISING AGE, January 15, February 19, March 19, May 14, 1979.
2. ARIYO D.: Small Firms are the Backbone of the Nigerian Economy; prema DAY J.: The Value and Importance of the Small Firm to the World Economy, European Journal of Marketing, Vol. 34 No 9/10, 2000.
3. AUSTIN J.: The Collaboration Challenge, How Nonprofits and Business Succeed Through Strategic Alliances, Josey-Bass Publishers, 2000.
4. B. DONALDSON, T. O. TOOLE: Strategic Market Relationships - from strategy to implementation; John Wiley and sons, 2002.
5. B. RAKITA: Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet - Beograd, 2003.
6. BALL D., McCULLOCH W.: International Business, The Challenge of Global Competition, Irwin McGraw-Hill; 1999.
7. BOWMAN C., FAULKNER D.: Competitive and Corporate Strategy, IRWIN, 1997.
8. BOWMAN C., FAULKNER D.: Competitive and Corporate Strategy; IRWIN; 1997.
9. BRADLEY F.: International Marketing Strategy, Prentice Hall, 1995.
10. BRANDENBURGER A., NALEBUFF B.: Co-opetition; Currency and Doubleday, 1997.
11. BRIDGEWATER S. EGAN C.: International Marketing Relationships; Palgrave, 2003.
12. CAPON N., HULBERT J.: Marketing Management in 21st Century, Prentice Hall; 2001.
13. CHASTON I., BADGER B., SADLER-SMITH E.: European Journal of Marketing, 2000. 34/5
14. CHILD J. FAULKNER D.: Strategies of Cooperation, Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures; Oxford University Press, 1998.
15. CRAVENS D., PIERCY N.: Strategic Marketing - seventh edition; McGraw Hill, 2003.
16. DALRYMPLE D., PARSONS L.: Basic Marketing Management, John Wiley & Sons, 2000.
17. DANIELS J., RADEBAUGH L.: International Business, Environments and Operations, Addison-Wesley Longman, 1998.
18. DAY G.: Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value; The Free Press, 1999.
19. DAY G.: The Capabilities of Market - Driven Organizations; Journal of Marketing, October 1994.
20. DESS G., LUMPKIN G.: Strategic Management, Creating Competitive Advantage, McGraw-Hill, 2003.
21. DIBB S., SIMKIN L., PRIDE W., FERRELL O.: Marketing, Europsko izdanje, MATE - Zagreb, 1991.
22. DONALDSON B., O. TOOLE T.: Strategic Market Relationships - from Strategy to Implementation; John Wiley and sons, 2002.
23. DOYLE P.: Marketing Management and Strategy; Pearson Education Ltd, 2002.
24. DOYLE P.: Value-Based Marketing, Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value; John Wiley and Sons, 2000.
25. DRAGAŠEVIĆ M.: Novi ugovori u međunarodnoj poslovnoj praksi, Službeni list Crne Gore, 2000.

26. DRUCKER P.: The Essential Drucker, Harper Business, 2001.
27. DRUMMOND G., ENSOR J.: Strategic Marketing, planning and control; The Chartered Institute of Marketing, 2001.
28. DUFFY N.: Passion Branding, John Wiley & Sons, 2003.
29. EVANS N., CAMPBELL D., STONEHOUSE G.: Strategic Management for Travel and Tourism, Butterworth Heinemann, 2003.
30. FAHEY L.: Invented Competitors: a New Competitive Analysis Methodology; Strategy & Leadership, 30,6; 2002.
31. G. HAMEL, Y. DOZ, C. PRAHALAD: Collaborate with Your Competitors-and Win, in HBR on Strategic Alliances; Harvard Business School Press, 2002.
32. GHEMAWAT P., PORTER M., RAWLINSON R.: Patterns of International Coalition Activity; prema PORTER M. (editor): isto, 1986.
33. GRONROOS C.: From Marketing Mix to Relationship Marketing; Management decision No.32, 1994.
34. GRONROOS C.: Service Management and Marketing, a Customer Relationship Approach; John Wiley & Sons, Ltd. 2000.
35. GUMMESSON E.: Total Relationship Marketing, Marketing Management, Relationship Strategy, and CRM Approaches for the Network Economy, Butterworth Heinemann, 2002.
36. HARRISON J.: Strategic Management, of Resources and Relationships; John Wiley & Sons, INC., 2003.
37. HAWKINS D., BEST R., CONEY K.: Consumer behaviour, implications for marketing strategy, BPI IRWIN, Homewood, Boston, 1989.
38. HITT M., IRELAND D.R., CAMP M.S., SEXTON D.L.: Strategic Entrepreneurship, Creating a New Mindset, Blackwell, 2002.
39. HOFFMANN W., SCHLOSSER R.: Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises - An Empirical Survey; Long Range Planning Vol. 34, 2001.
40. HOLLENSEN S.: Global Marketing, A market-responsive approach, Prentice Hall, 1998.
41. HOOLEY G., FAHY J., GREENLEY G., BERACS J., FONFARA K., SNOJ B.: Market Orientation In The Service Sector Of The Transition Economies Of Central Europe; European Journal of Marketing, Vol.37No.1/2, 2003.
42. HUGHES D., MERTON J.: "Partnership in Produce": the J.Sainsbury Approach to Managing the Fresh Produce Supply Chain; Supply Chain Management, Volume 1 - Number 2; 1996.
43. ISSP: Household Survey No.8, str. 36 www.isspm.org
44. IVANOVIĆ P.: Strategija distribucije - evolucija i perspektive trgovine u Crnoj Gori, Ekonomski fakultet - Podgorica, 1996.
45. JARILLO J.: On Strategic Networks, Strategic Management Journal, #9/1988.
46. JAWORSKI B. KOHLI A.: Market orientation, Antecedents and Consequences; Journal of Marketing, Vol. 57 (July 1993.)
47. JOHN K.: Foundations of Corporate Success, Oxford University Press, New York, 1993.
48. KOTLER P., ARMSTRONG G.: Principles of Marketing, fifth edition, Prentice Hall 1991.
49. KOTLER P., BOWEN J., MAKENS J.: Marketing for Hospitality and Tourism, Prentice Hall, 1998.
50. KOTLER P., JAIN D., MAESINCEE S.: Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth, and Renewal; Harvard Business School Publishing Corporation, 2002.
51. KOTLER P., LEVY S.: Broadening the Marketing Concept, Journal of Marketing (January 1969.)

52. KOTLER P.: Marketing Management, Analisi, Pianificazione e Controllo, quinta edizione, ISEDI Torino, 1990.
53. KOTLER P.: Upravljanje marketingom, analiza, planiranje i kontrola, Informator Zagreb, 1988.
54. KOTLER P.: Upravljanje marketingom, analiza, planiranje i kontrola, MATE Zagreb, 1997.
55. KUMAR K. SUBRAMANIAM R. YAUGER C.: "Examining the Market Orientation-Performance Relationship: a context specific study" Journal of Management, Vol. 24 No. 2, 1998.
56. LEVITT T.: Marketing Myopia, Harvard Business Review July/August 1960.
57. LLOYD C. HARRIS: The Organizational Barriers to Developing Market Orientation European Journal of Marketing Volume 34 Number 5/6 2000.
58. LOUDON D., DELLA BITTA A.: Consumer behaviour, McGraw-Hill Inc, 1979.
59. MARIČIĆ B.: Ponašanje potrošača, Savremena administracija Beograd, 1994.
60. Master plan - Strategija Razvoja Turizma u Crnoj Gori do 2020, 2001.
61. McCARTY J. PEREAULT W.: Basic Marketing, a Managerial Approach, IRWIN, Homewood, Boston, 1990.
62. McNAUGHTON R., OSBORNE P., IMRIE B.: Market Oriented Value Creation In Service Firms, European Journal of Marketing, Vol. 36 No. 9/10, 2002.
63. MERCER D.: "Long Range Marketing", Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science; Vol. 44 No. 6 1998.
64. MIHAILOVIĆ B.: Kreiranje i vođenje biznisa preduzeća u postprivatizacionom periodu; Preduzetnička ekonomija Vol. 1 2002.
65. MIHAILOVIĆ B.: Marketing menadžment, OBOD - Cetinje, CPI - Podgorica, 2003.
66. MIHAILOVIĆ B.: Marketing, principi za menadžment, Obod AD. Cetinje, 2000.
67. MILISAVLJEVIĆ M.: Marketing, četnaesto izmenjeno i dopunjeno izdanje, Savremena administracija, Beograd 1994.
68. MINTZBERG H., QUINN J.B.: The Strategy Process: Concepts, Context and Cases, 3rd ed., Prentice-Hall Inc., 1996.
69. MINTZBERG H.: Strategy Formation: Schools of Thought, u knjizi FREDERICKSON J.W. (ed.): Perspectives on Strategic Management, Harper & Row, 1990.
70. MITCHEL M., ORWIG R.: Consumer experience tourism and brand bonding, Journal of Product and Brand Management, Vol. 11 No. 1, 2002.
71. MONET, broj 13. maj 2003. str 102
72. MONET, broj 15, decembar 2003.
73. NARVER J. SLATER S.: The Effect of a Market Orientation on Business Profitability" Journal of Marketing, Vol 54. No. 4, 1990.
74. PALMER A.: Co-operation and Competition: a Darwinian Synthesis of Relationship Marketing, European Journal of Marketing Volume 34 Number 5/6 2000.
75. PETERS T., WATERMAN R.: In Search of Excellence, Warner Books, 1988.
76. PIERCY N.: Market Led Strategic Change, A Guide to Transforming the Process of Going to Market; Butterworth-Heinemann, 2002.
77. PORTER M. (editor): Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, 1986.
78. PORTER M.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, 1998/1985.
79. PORTER M.: Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, 1998.
80. PORTER M.: The Competitive Advantages of Nations, The Free Press, 1990.

81. RADOVIĆ M., BAKRAČ R., ĐURIĆ D.: Neformalna ekonomija i nezaštićeni rad u Crnoj Gori; Centar za razvoj industrijske demokratije, 2003.
82. RAKITA B.: Međunarodni Marketing, Ekonomski fakultet & Globmark Beograd, 1998.
83. RAKITA B.: Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet - Beograd, 2003.
84. Republički zavod za statistiku - Monstat: Popis stanovništva, domaćinstava i stanova 2003; Prvi rezultati, decembar 2003.
85. Reuters Business Insight: Brand Strategies for Food and Drinks, New Product Development Strategies for Food to 2007; 2002.
86. Reuters Business Insight: The Health Food and Drinks Outlook to 2006; 2002.
87. RIES A., TROUT J.: Positioning Cuts Through Chaos in Marketplace, Advertising Age, May 1st, 1972.
88. ROOT F.: Entry Strategy For International Markets, Lexington books; 1994.
89. ROTHCHILD W.: How to Gain (and Maintain) the Competitive Advantage in Business, McGraw-Hill Book Company, 1989.
90. ROWE A., MASON R., DICKEL K., MANN R., MOCKLER R.: Strategic Management: A Methodological Approach, fourth edition, Addison-Wesley Publishing Company, 1994.
91. RUGMAN A., BREWER T.: The Oxford Handbook of International Business; Oxford University Press, 2001.
92. SALMI A.: "Russian Networks in Transition"; Industrial Marketing Management; 1996, #25;
93. SALONER G., SHEPARD A., PODOLNY J.: Strategic Management, John Wiley & Sons, Inc. 2001.
94. SCHERMERHORN J., CHAPPELL D.: Introducing Management, John Wiley & Sons, Inc., 2000.
95. SHAMA A.: "Entry Strategies of US Firms to the Newly Independent States, Baltic States and Eastern European countries"; California management review; 1995, 37, 3,
96. SHAMA A.: "Cracking the Former Soviet Block Markets: An Empirical Study"; International Journal of Management; 1996, 13,2;
97. Službeni list RCG broj 11/04, 2004
98. Statistički godišnjak 2002; Republika Crna Gora, Monstat - Republički zavod za statistiku
99. Statistički godišnjak 2003; Republika Crna Gora, Monstat - Republički zavod za statistiku,
100. Stevenson, 1994, prema: HITT M., IRELAND D.R., CAMP M.S., SEXTON D.L.: isto, 2002.
101. Strategija razvoja i redukcija siromaštva, 2003.
102. The Economist, Oct 16th, Replacing the Boss, Management change the Sicilian way
103. The Oxford Handbook of International Business, edited by RUGMAN A., BREWER T., Oxford University Press, 2001.
104. THOMPSON A., STRICKLAND III A.: Strategic Management, Concept and Cases, eight edition, IRWIN, 1995.
105. USKOKOVIĆ B.: Marketing - menadžment u turizmu Crne Gore, Ekonomski fakultet - Podgorica, 2000.
106. VOLBERDA H., ELFRING T.: Rethinking Strategy, SAGE Publications, 2001.
107. VORHIES D. HARKER M. RAO C.: "The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms" European Journal of Marketing, Vol.33 No.11/12, 1999.
108. WEIHRICH H., KOONTZ H.: Menadžment, MATE, Zagreb, 1998.
109. ZEITHALM V., BITNER M.J.: Services Marketing, Integrating customer focus across the firm, McGraw-Hill Irwin, 2003.



110. ZIKMUND W., McLEOD R. JR, GILBERT F.: Customer relationship management, Wiley, 2003.
111. www.freemarkets.com
112. www.benetton.com
113. www.british-franchise.org/whatis.asp
114. www.cedem.cg.yu
115. www.churcher.com
116. www.cim.co.uk
117. www.dell.com
118. www.direkcija-suma.cg.yu
119. www.fortune.com/fortune/global500
120. www.google.com
121. www.hyperdictionary.com/dictionary/consortium
122. www.isspm.org
123. www.krstarica.com
124. www.meteo.cg.yu
125. www.msn.com
126. www.oceanspray.com
127. www.plan.cg.yu
128. www.priceline.com www.buy.com
129. www.prosciuttodiparma.it/italiano/prosciutto_di_parma.htm
130. www.sba.gov/advo/stats/sbei01.pdf str 5
131. www.sba.gov/advo/stats/sbei01.pdf str. 6
132. [www.skupstina.cg.yu/skupstinaweb/zakoni/Zakon o turistickim organizacijama.doc](http://www.skupstina.cg.yu/skupstinaweb/zakoni/Zakon%20o%20turistickim%20organizacijama.doc)
133. www.yahoo.com
134. www.zzzcg.org
135. www2.parmigiano-rcggiano.it



PODACI POTREBNI ZA DIGITALIZACIJU DOKTORSKE DISERTACIJE

Ime i prezime autora: Milorad Jovović

Godina rođenja: 1966.

E-mail: misko@ucg.ac.me

Organizaciona jedinica Univerziteta Crne Gore: Ekonomski fakultet-Podgorica

Naslov doktorske disertacije: PARTNERSKI ARANŽMANI U STRATEGIJSKOM
MARKETINGU

Prevod naslova na engleski jezik: PARTNERSHIP ARRANGEMENTS IN STRATEGIC
MARKETING

Datum odbrane: 12.07.2004.

Signatura u Univerzitetskoj biblioteci¹

Naslov, sažeci, ključne riječi (priložiti dokument sa podacima potrebnim za unos
doktorske disertacije u Digitalni arhiv Univerziteta Crne Gore)

Izjava o korišćenju (priložiti potpisanu izjavu)

Napomena

¹ Podatak o signaturi (lokaciji) može ispuniti biblioteka organizacione jedinice/Univerzitetska biblioteka

**PODACI POTREBNI ZA UNOS DOKTORSKE DISERTACIJE U
DIGITALNI ARHIV UNIVERZITETA
CRNE GORE**

Prevod naslova disertacije na engleski jezik: PARTNERSHIP ARRANGEMENTS
IN STRATEGIC MARKETING

Mentor i članovi komisija (za ocjenu i odbranu)

1. Prof.dr Božo Mihailović
2. Prof.dr Branko Rakita
3. Prof.dr Predrag Ivanović

Sažetak *

Istraživanje je pokazalo da iznesena hipoteza o značaju partnerskih aranžmana u strategijskom marketingu, važi kako na tržištu razvijenih zemalja, tako i u zemljama koje su u fazi tranzicije i posttranzicionom periodu. Specifičnosti koje postoje u Crnoj Gori (u pogledu veličine tržišta, naslijeđa prošlosti, strategija, organizacije i problema poslovanja firmi, stepena rivaliteta i sl.) dodatno pojačavaju potrebu primjene partnerskih aranžmana radi prevazilaženja ograničenja i sticanja konkurentske prednosti.

Sažetak na engleskom (njemačkom ili francuskom) jeziku

This research has shown that given hypothesis about significance of partner arrangements in strategic marketing is applicable on the market of developed countries as well as on the market of countries which are in the period of transition and post-transition. Specific situation which can be found in Montenegro (market area, heritage from the past, strategies, organizations and problems of companies' dealings, degree of rivalry) additionally amplify the need of implementation of partners arrangements in order to overcome limitations and gain competitive advantage.

Ključne riječi: Marketing, Strategijski marketing, Partnerski marketing, Konkurentnost, Međunarodni marketing, Razumjevanje potrošača, Marketing usluga, Business to Business marketing, Mala i srednja preduzeća, Crna Gora

Ključne riječi na engleskom jeziku: Marketing, Strategic marketing, Relationship marketing, Competition, International marketing, Consumer behaviour & understanding, Marketing services, Business to Business marketing, Small and medium-sized enterprises, Montenegro

Naučna oblast/uža naučna oblast: Marketing menadžment

Naučna oblast/uža naučna oblast na engleskom jeziku: Marketing management

Ostali podaci

* Ukoliko je predviđeni prostor za polja Sažetak, Sažetak na engleskom jeziku, Ključne riječi i Ključne riječi na engleskom jeziku nedovoljan, priložiti ih u posebnom prilogu.

IZJAVA O KORIŠĆENJU

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku da u **Digitalni arhiv Univerziteta Crne Gore** unese doktorsku disertaciju pod naslovom: **PARTNERSKI ARANŽMANI U STRATEGIJSKOM MARKETINGU**

koja je moj autorski rad.

Doktorska disertacija, pohranjena u Digitalni arhiv Univerziteta Crne Gore, može se koristiti pod uslovima definisanim licencom Kreativne zajednice (Creative Commons), za koju sam se odlučio/la¹.

Autorstvo

Autorstvo – bez prerada

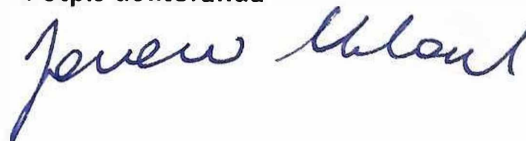
Autorstvo – dijeliti pod istim uslovima

Autorstvo – nekomercijalno

☒ ~~Autorstvo – nekomercijalno – bez prerada~~

Autorstvo – nekomercijalno – dijeliti pod istim uslovima

Potpis doktoranda



U Podgorici, 09.12.2019.

¹ Odabrati (čekirati) jednu od šest ponuđenih licenci (kratak opis licenci dat je na poleđini ovog priloga)

Autorstvo

Licenca sa najširim obimom prava korišćenja. Dozvoljavaju se prerade, umnožavanje, distribucija i javno saopštavanje djela, pod uslovom da se navede ime izvornog autora (onako kako je izvorni autor ili davalac licence odredio).

Djelo se može koristiti i u komercijalne svrhe.

Autorstvo – bez prerada

Dozvoljava se umnožavanje, distribucija i javno saopštavanje djela, pod uslovom da se navede ime izvornog autora (onako kako je izvorni autor ili davalac licence odredio). Djelo se ne može mijenjati, preoblikovati ili koristiti u drugom djelu.

Licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu djela.

Autorstvo – dijeliti pod istim uslovima

Dozvoljava se umnožavanje, distribucija i javno saopštavanje djela, pod uslovom da se navede ime izvornog autora (onako kako je izvorni autor ili davalac licence odredio). Ukoliko se djelo mijenja, preoblikuje ili koristi u drugom djelu, prerade se moraju distribuirati pod istom ili sličnom licencom.

Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu djela i prerada. Slična je softverskim licencama, odnosno licencama otvorenog koda.

Autorstvo – nekomercijalno

Dozvoljavaju se prerade, umnožavanje, distribucija i javno saopštavanje djela, pod uslovom da se navede ime izvornog autora (onako kako je izvorni autor ili davalac licence odredio).

Komercijalna upotreba djela nije dozvoljena.

Autorstvo – nekomercijalno – bez prerada

Licenca kojom se u najvećoj mjeri ograničavaju prava korišćenja djela. Dozvoljava se umnožavanje, distribucija i javno saopštavanje djela, pod uslovom da se navede ime izvornog autora (onako kako je izvorni autor ili davalac licence odredio). Djelo se ne može mijenjati, preoblikovati ili koristiti u drugom djelu.

Komercijalna upotreba djela nije dozvoljena.

Autorstvo – nekomercijalno – dijeliti pod istim uslovima

Dozvoljava se umnožavanje, distribucija, javno saopštavanje i prerada djela, pod uslovom da se navede ime izvornog autora (onako kako je izvorni autor ili davalac licence odredio). Ukoliko se djelo mijenja, preoblikuje ili koristi u drugom djelu, prerada se mora distribuirati pod istom ili sličnom licencom.

Djelo i prerade se ne mogu koristiti u komercijalne svrhe.