

1. UPRAVLJANJE ODNOSIMA U UMREŽENOJ EKONOMIJI

Proučavanje povezanosti između učesnika na tržištu je imperativ uspešnog upravljanja i tržišnog pozicioniranja savremenog preduzeća. Jedna od osnovnih karakteristika savremene privrede je da tradicionalne tržišne odnose zamenjuju mrežama povezani odnosi između različitih preduzeća i učesnika. Uspeh svakog preduzeća sve više zavisi od ponašanja eksternih učesnika (potrošača, dobavljača, konkurencije, partnera u alijansi, države i drugih učesnika). To praktično znači da preduzeće ne može uspešno, nezavisno od drugih, da kontroliše svoje aktivnosti i da upravlja budućnošću. Njegova pozicija i uloga u mreži zavisi od odnosa koje uspostavlja sa drugima. To zahteva od menadžmenta da razvija i razume odnose koji grade mrežu. Mreže i odnosi su rezultat različitog ulaganja i angažovanja pojedinih učesnika. Medjuzavisnost u mrežama je dinamička kategorija, menja se vremenom i uslovljena je angažovanjem resursa i sposobnosti preduzeća u razvijanju optimalnih odnosa. Moguće je identifikovati različite nivoe povezanosti između pojedinih učesnika na tržištu. Svaki nivo povezanosti nameće potrebu za odgovarajućim upravljanjem odnosima.

Prvi nivo je povezivanje industrije kao mreže. Povezanost unutar pojedinih industrija je različita i zahteva istraživanje karaktera veza i odnosa. Povezanost je manja je u tradicionalnim u odnosu na nove oblasti, koje nastaju pod uticajem savremene informacione tehnologije. Teorijska i praktična istraživanja pokazuju da su uspešnija ona preduzeća, bez obzira da li pripadaju zreloj ili industriji u nastajanju, koja razvijaju savremene poslovne modele poslovanja i upravljanja. Da bi se na adekvatan način sagledao karakter industrije i veza između subjekata potrebno je analizirati tri ključna sadržaja: učesnike, resurse i aktivnosti.

Drugi nivo povezanosti objašnjava kako je preduzeće povezano sa okruženjem, kakva je njegova strategijska pozicija i koliko uspešno koristi svoje kompetencije za bolje pozicioniranje u mreži u odnosu na sve ostale učesnike sa kojima je direktno ili indirektno povezano.

Uspešno upravljanje portfoliom odnosa pretpostavlja kreiranje i korišćenje baza podataka o potrošačima i dobavljačima, ali i ostalim učesnicima. To je treći nivo povezanosti koji zahteva prilagođavanje upravljanja odnosima sa različitim kupcima odnosno dobavljačima. S obzirom na strategijski značaj svakog od njih, preduzeće razvija odgovarajuće odnose i koristi one pristupe upravljanja koji rezultiraju najvećom profitabilnošću.

Poslednji nivo u analizi povezanosti uključuje sagledavanje elemenata koji grade odnose i faktore koji utiču na interakcije između uključenih strana. Pažnju

treba usmeriti na analizu ključnih faktora koje utiču na odnose, što omogućava da se na adekvatan način kontroliše svaki odnos, odnosno strategija.

Dinamički karakter mreže povećava značaj razvoja novih organizacionih struktura koje podržavaju sposobnost preduzeća da uči unapredjivanjem “organizacije koja uči” kao i individualnog učenja. Razvoj dugoročnih odnosa u okviru strategijskih mreža je uspešniji ukoliko je više učesnika osposobljeno da mobilize resurse i sposobnosti drugih. Preduzeće koje poseduje retke i vredne izvore koje koristi za uvođenje i razvoj traženih proizvoda, tehnologiju i procese koji to podržavaju, može lakše i brže da privuče jednako kvalitetne partnere sa kojima će razvijati mrežu.

Upravljanje odnosima u mrežama je uspešnije ukoliko su ključni poslovni procesi oblikovani tako da:

- doprinose razvoju novih rešenja za probleme u sistemu potrošnje potrošača, odnosno unapredjenju postojećih,
- kontinuirano povećavaju sposobnost za osvajanjem i stvaranjem novih imputa i njihovu transformaciju u rezultate koje potrošači žele,
- kreiraju i povećavaju leveridž veza svih učesnika, kako internih tako i eksternih, uključenih u odnose.

Poslovni procesi bitno su izmenjeni, prvenstveno, pod uticajem promena odnosa koji se uspostavljaju na tržištu što se najbolje može sagledati na osnovu narednog pregleda (93, str. 168-17).

Pregled 1. Uticaj promene tržišta na poslovne procese *

Promene tržišta	Ključni poslovni procesi		
	Proces upravljanja razvojem proizvoda	Proces upravljanja lancem snabdevanja	Proces upravljanja odnosima sa potrošačima
Od usmerenosti na proizvod ka usmerenosti na potrošača	Dizajn, razvoj i inženjering funkcionalno najbolje mogućih proizvoda Kreiranje proizvoda, korišćenjem iskustva potrošača, koji maksimiraju vrednost	Dizajn i upravljanje lancem snabdevanja usmereno je na povećanje funkcionalnosti Dizajn, upravljanje i integrisanje sopstvenog sa lancem snabdevanja dobavljača i potrošača	Upravljanje odnosima sa potrošačima kao sredstvo prodaje i isporučivanja proizvoda Upravljanje odnosima sa potrošačima kao sredstvo učenja o njihovim potrebama i načinima da se ostvari totalna satisfakcija
Od diferenciranja proizvoda ka	Dizajn i razvoj proizvoda za masovno tržište i isporuka superiorne vrednosti u	Nabavka, i manipulisanje materijalom i komponentama koje će	Fokusiranje na potrošače kojima su namenjeni proizvodi i usluge, odnosno

Upravljanje odnosima sa ključnim stejkholderima

Prilagodjenom rešenju	odnosu na sadašnje i potencijalne konkurente Dizajn i razvoj rešenja koja se mogu personalizovati	biti ugradjeni u diferencirane proizvode u odnosu na sadašnje i potencijalne konkurente Upravljanje i integrisanje svih aktivnosti lanca snabdevanja u procesu kreiranja i isporuke personalizovanih rešenja	usmerene aktivnosti marketinga Angažovanost sa individualnim potrošačima kako bi se kreiralo rešenje za njihove personalizovane potrebe
Od transakcije ka relaciono zasnovanim odnosima	Set pojedinačnih interakcija sa drugim jedinicama unutar organizacije i eksternim entitetima Set tekućih, čvrsto povezanih internih i eksternih odnosa organizacije	Set nezavisnih ugovora sa eksternim dobavljačima i nepovezani sporazumi sa internim jedinicama Razvijanje medjuzavisnosti sa eksternim dobavljačima i internim subjektima za nove generacije isporuka	Identifikovanje, usmerenost, prodaja, isporuka i usluživanje potrošača kao nezavisne transakcije Razvijanje, unapređivanje i leveridž odnosa sa individualnim i grupama potrošača
Od pojedinačne konkurencije ka umrežavanju rivala	Uspeh preduzeća u potpunosti zavisi od sopstvenog znanja, ekspertiza, snaga i slabosti Vodjenje i učestvovanje u multiplimrežama u integrisanom procesu kreiranja i razvoja proizvoda koje ne bi bilo moguće ostvariti na drugi način	Tendencija isticanja vlasništva i kontrole svakog elementa lanca snabdevanja Vodjenje i učestvovanje u multiplimrežama lanca snabdevanja za kreiranje delova koje ne bi bilo moguće na drugi način kreirati, povećanje efikasnosti lanca snabdevanja i sl.	Upravljanje svim aspektima, svih interakcija sa svim potrošačima Razvijanje i upravljanje mrežom odnosa sa drugim entitetima (konkurenti, kanali, potrošači marketing agencije) u procesu identifikovanja i zadovoljavanja potrošača na načine koji predstavljaju najbolje izvore konkurentске prednosti
Od ekonomije obima ka ekonomiji širine i povećanja prinosa	Akcent na efikasnom korišćenju izvora i dizajniranju i razvoju proizvoda Leveridž resursa za kreiranje proizvoda koji će zadovoljiti povezane segmente potrošača /tržišta i stvoriti osnovu za povećanje prinosa	Akcenta je na efikasnosti u odnosima sa dobavljačima, proizvodnji logistici i dr. Leveridž svih aspekata lanca snabdevanja za odluke proizvod/tržište i povećanje prinosa	Akcent je na povećanju efikasnosti svih marketing aktivnosti Leveridž svih marketing resursa za kreiranje vrednih odnosa sa potrošačima koji omogućavaju kreiranje više od očekivanog proizvoda i tržišno povezivanje.

Prilagodjeno prema: Srivastava, R.K., Shervani, T.A., Fahey, L., MARKETING, BUSINESS PROCESSES, AND SHAREHOLDER VALUE: AN ORGANIZATIONALLY EMBEDDED VIEW OF

2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA POTROŠAČIMA

Istraživanja teorije i prakse upravljanja uspešnih preduzeća pokazuju da su potrošači u fokusu onoga šta preduzeće radi. Razumevanje, anticipiranje i zadovoljavanje potreba, pružanjem dodatne vrednosti, izvor je njihove satisfakcije ali i uspeha preduzeća. Nastupa era kreiranja zatvorenih i dugotrajnih odnosa koji prerastaju u dugoročna partnerstva. Takve odnose razvijaju ljudi, sposobni da uče i uvažavaju druge. Kreativnost i inovacije se izuzetno vrednuju, a problemi postaju mogućnosti za traženje novih rešenja. Leveridž resursa se ostvaruje zajedničkim korišćenjem informacija, otvorenošću za nove ideje, učešćem u odlučivanju i rešavanju problema kroz sva funkcionalna područja i organizacione nivoe. Preduzeća koja razvijaju posebne odnose sa potrošačima, najčešće, da bi osigurala uspeh, razvijaju i odnose medjuzavisnosti sa svojim dobavljačima. Traže se dobavljači koji će tretirati preduzeće onako kako ono tretira svoje potrošače.

2.1. Transformacija odnosa sa potrošačima

Jedna od osnovnih karakteristika savremenih poslovnih odnosa je isticanje važnosti potrošača od čije satisfakcije zavisi ostvarivanje interesa svih ostalih stejkholdera. Upravljanje odnosima sa potrošačima koji od transakcionih sve više prerastaju u partnerske, je značajan strateški problem čije uspešno rešavanje predstavlja osnovni izvor konkurentske prednosti. Kreiranje novih, profitabilnih, odnosa sa potrošačima značajno je uslovljeno, pored ostalog, i stvaranjem odgovarajuće baze podataka kao osnove za upravljanje. Područje istraživanja pomera se od marketiga orijentisanog na transakcije ka marketing istraživanjima orijentisanih na odnose. Težište je na istraživanjima ukupne satisfakcije potrošača i ostvarivanju dugoročne konkurentske prednosti.

Ponašanje potrošača i promena njihove uloge u procesu stvaranja vrednosti je oblast marketinga u kojoj su promene najveće. Eksplozivni rast znanja u svim oblastima privrednog i društvenog života stvara pretpostavke za nesmetano inoviranje procesa stvaranja vrednosti, što inicira promene u ponašanju preduzeća. Proces kreiranja, transfera i korišćenja znanja postaje generator razvoja. Efikasno upravljanje znanjem, pored ostalog, uslovljeno je sposobnošću preduzeća da neguje i razvija odgovarajuće oblike saradnje unutar i van preduzeća.

Načini na koje su preduzeća kreirala i koristila znanje kao veoma vrednu imovinu, menjali su se vremenom. Ilustrativan je prikaz razvoja koju navode poznati autori iz oblasti organizacije Miles i Snow, (62, str. 300-321).

Posmatrajući razvoj organizacije oni navode tri različite faze koje su obeležile njihovo ponašanje, a samim tim i bitno uticale na izbor organizacionog i poslovnog modela.

Kraj devetnaestog i početak dvadsetog veka karakteriše era standardizacije kada su ključni resursi bili: izvori energije, kapitalna dobra i proizvodna radna snaga. U ovom periodu masovne proizvodnje i distribucije akcenat je bio na korišćenju individualnih sposobnosti pojedinaca i kompanija. Ključna sposobnost koja je dominirala u eri standardizacije bila je koordinacija. Naime, bilo je veoma značajno za efikasnost upravljanja organizovati i upravljati tokovima duž lanca vrednosti u preduzeću i inkorporirati efekte krive učenja u proces unapredjenja koji stvara uslove za rast preduzeća.

Era prilagodjavanja potrošačima počinje u prvoj polovini dvadesetog veka gde je u početku došlo do odgovarajućih preklapanja sa erom standardizacije. U evoluciji poslovnih koncepcija to se poklapa sa periodom prodajnog i početkom marketing koncepta. Standardizacija nije više mogla da zadovolji potrebu za efikasnim upravljanjem jer je konkurencija bila sve intenzivnija i surovija. Nastupila je era prilagodjavanja kada strategija diferenciranja i sve veća diverzifikovanost kompanija predstavljaju načine povezivanja sa tržištem. Efekti učenja ostvaruju se u diverzifikovanim preduzećima usmeravanjem na grupe povezanih potrošača. Ključna sposobnost preduzeća u ovoj fazi zasnivala se na većoj samostalnosti njegovih pojedinih delova i delegiranju odgovornosti za stvaranje profita. Imovini preduzeća koju su činili energija, kapitalna dobra i tehnička dostignuća dodaje se još jedan vrlo vredan deo, a to su informacije. Povećana sposobnost preduzeća da prikuplja i koristi informacije, kao zajednički resurs, omogućila je stvaranje novih organizacionih i poslovnih modela i efikasnije upravljanje. U poslednjim decenijama ovog veka, masovnim korišćenjem visokih tehnologija, uvećava se sposobnost preduzeća za kreiranje novih resursa ne samo unutar, već i čitavom nizu drugih, eksternih, umreženih organizacija. Virtuelna organizacija postaje stvarnost, a prilagodjavanje potrošačima može da se ostvari sa gotovo identičnom efikasnošću kao i prilagodjavanje proizvoda u eri standardizacije.

U eri inovacije, koja je tek započela, a koja će sigurno obeležiti prvu polovinu narednog veka, vodeća preduzeća koristiće globalnu imovinu, razvijanjem sposobnosti kombinovanja resursa i korišćenja znanja za kreiranje nove vrednosti. Znanje se rapidno širi i uvećava pa sposobnost saradnje u procesu njegovog kreiranja i transfera postaje ključna. U tom procesu bitno se menja stav preduzeća prema potrošačima i njihovoj ulozi u stvaranju vrednosti.

Nova era marketinga, koja će obeležiti godine koje dolaze, odlikovaće se promenom uloge i značaja samog marketinga, ali i svih ostalih poslovnih funkcija. U eri transakcionog marketinga pažnja marketing menadžera bila je usmerena na upravljanje tradicionalnim instrumentima marketinga, 4P. Danas, sa promenom poslovne orijentacije pažnja svih, a ne samo zaposlenih u marketing funkciji, usmerava se na: upravljanje odnosima sa različitim subjektima (potrošačima, kupcima, dobavljačima, zaposlenima, akcionarima, konkurencijom i dr.), upravljanje znanjem o tržištu i leveredžom imovine marke. Veoma je značajno uspešno rešavati 4C problema (cross-functional focus, cross-cultural focus, cross-disciplinary i customercentric focus) odnosno kako što uspešnije koordinirati i integrisati različite poslovne funkcije i kulture, korišćenjem interdisciplinarnog pristupa u procesu prilagodjavanja potrošačima.

Upravljanje različitim odnosima sa potrošačima nameće nove izazove menadžmentu i potrebu za promenama u različitim oblastima (Pregled 2; 104, 345-351; 97, str. 4-6). Uspešnu transformaciju potrošača moguće je ostvariti ukoliko se pažnja menadžmenta usmeri ne samo na pitanja koja proizilaze iz klasičnih odnosa već i na ona koja povećavaju sposobnost preduzeća da stvara kapital koji potiče iz snage odnosa sa potrošačima. Upravljanje transformacijom potrošača vodi u kontinuirana operativna poboljšanja koja su rezultat reinženjeringa poslovnih procesa. Medjutim, potrebna su i nova znanja i praksa menadžmenta za upravljanje ključnim klijentima. Istraživanja pokazuju da i pored sve raširenijeg shvatanja o značaju razvijanja medjuzavisnosti između preduzeća i stratejski značajnih potrošača u praksi još uvek nije stvorena odgovarajuća infrastruktura koja podržava takve odnose.

Pregled 2: Sadašnji i budući izazovi transformacije potrošača*

Do sada	U budućnosti
1. Tržište	
<ul style="list-style-type: none"> • Prilagodjavanje potrebama tržišta • Razumevanje potreba potrošača • Superiorni proizvodi • Stvaranje kvaliteta kao prioritet • Izgradjivanje odnosa sa potrošačima • Poznavanje konkurentskih proizvoda • Dobre tržišne informacije 	<ul style="list-style-type: none"> • Evoluiranje i razvoj potreba sa potrošačima • Anticipiranje budućih potreba • Specifične ponude za potrošače • Brže inovacije • Pretvaranje potrošača u istinske partnere • Know-how konkurentskog "pulsa" • Dijalog (licem u lice) sa potrošačima
2. Organizacioni stil	
<ul style="list-style-type: none"> • Smanjivanje birokratije • Dovoljno široko upravljanje preduzećem kojim se postiže kohezija • Završiti poslove 	<ul style="list-style-type: none"> • Timski rad, medjusobno poverenje i respektovanje • Upravljanje trans-preduzećem sa partnerima • Upravljanje kompleksnim projektima
3. Sistemi	

Upravljanje odnosima sa ključnim stejkholderima

<ul style="list-style-type: none"> • Dobro budžetiranje • Uključivanje informacione tehnologije u rad 	<ul style="list-style-type: none"> • Dobri mehanizmi povratne sprege • Razumevanje, uticaj i korišćenje informacione tehnologije u razvoju
4. Lj u d i	
<ul style="list-style-type: none"> • Pridobijanje ljudi da rade dobro • Obuka i kontrola osoblja • Nadoknade osoblju • Zaustavljanje internih nesloga • Uključivanje pravih ljudi 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilizacija ljudske energije vođenjem, izgradjivanjem osoblja sklonog riziku • Razvijanje lidera, stvaranje ljudskog kapitala • Nagrade zaposlenima za doprinos inovacijama • "Korektna" konkurentska borba kao jedinstveno ponašanje • Prava kombinacija veština i znanja

*Prilagodjeno prema: Vandermerwe S, and Biley S., The Corporate Entrepreneur: Leading Organizational Transformation, Longe Range Planning, No 3, 1997. str. 350.

Potrošači postaju deo uvećane mreže, učestvuju u kreiranju i “izvlačenju” vrednosti, oni su saradnici i aktivni učesnici u razvoju novih proizvoda i usluga ali istovremeno su i konkurenti. Posle 2000. godine na potrošača se ne može gledati samo kao na određenu individuu. On postaje aktivni učesnik i veoma bitan deo privrednog, društvenog i kulturnog miljea. Aktivno učestvuje u kreiranju sopstvenog, ali i iskustva drugih i zajedno sa menadžerima kompanije realizuje program edukacije ostalih vrednih potrošača. Širenjem iskustva i znanja i zajedničkim kreiranjem tržišta za proizvode i usluge preduzeća ostvaruju se obostrane koristi. U procesu transformacije potrošača značajno je:

- podsticanje aktivnog dijaloga,
- stvaranje zajednica potrošača, posebno zahvaljujući korišćenju Internet-a,
- upravljanje raznolikošću potrošača i
- zajedničko kreiranje personalizovanog iskustva (80, str, 79-87).

Da bi se preduzeće osposobilo da aktivno uključuje potrošače u proces stvaranja vrednosti neophodno je da se iz osnova promeni odnos prema tržištu. U procesu transformacije stvara se poslovni sistem koji je osposobljen da upravlja tržištem. Osnovne karakteristike takvog sistema su: sve ključne odluke započinju razmatranjem izvora i sposobnosti za kreiranje prednosti i aktivnim uključivanjem potrošača koji definišu kvalitet; najvrednije ideje za kontinuirana unapređenja dolaze od potrošača; zaposleni u preduzeću su zastupnici potrošača; znanje o potrošačima je vredna imovina a njihova lojalnost je osnova profitabilnosti; saradnja sa potrošačima smanjuje rizik odlučivanja, a ponašanje konkurencije se može anticipirati jer se raspolaže znanjem koje

konkurentima nije dostupno; smanjuju se troškovi osvajanja i gubitka potrošača što je, takodje, veoma značajno za ukupnu profitabilnost (Pregled 3).

Pregled 3: Promena izvora ključnih kompetencija*

Jedinica analize	Kompanija	Mreža kompanija	Uvećana mreža
Izvori	Raspoloživi izvori kompanije	Raspolaganje kompetencijama i izvorima drugih kompanija	Raspolaganje kompetencijama i izvorima drugih kompanija podjednako dobro kao i kompetencijama potrošača
Osnova konkurentske prednosti	Interni procesi kompanije	Privilegovani pristup kompanije mrežama	Infrastruktura za aktivan dijalog sa različitim potrošačima
Vrednost koju dodaju menadžeri	Priroda i stvaranje kompetencija	Upravljanje kolaborativnim partnerstvom	Iskorišćavanje kompetencija potrošača, upravljanje personalizovanim iskustvom i uobličavanje očekivanja potrošača
Kreiranje vrednosti	Autonomno	Saradnja sa drugim kompanijama - partnerima	Saradnja sa kompanijama partnerima i sa aktivnim potrošačima
Izvori upravljačkih tenzija	Autonomija PJ u odnosu na leveridž ključnih kompetencija	Partneri su i saradnici i konkurenti za vrednost	Potrošači su i saradnici i konkurenti za vrednost

* Prilagodjeno prema: Prahalad C.K., Ramaswamy V., Co-opting Customer Competence, Harvard Business Review, January-February, 2000. pp. 79-87.

2.2. Kreiranje informacionog sistema za upravljanje odnosima sa potrošačima

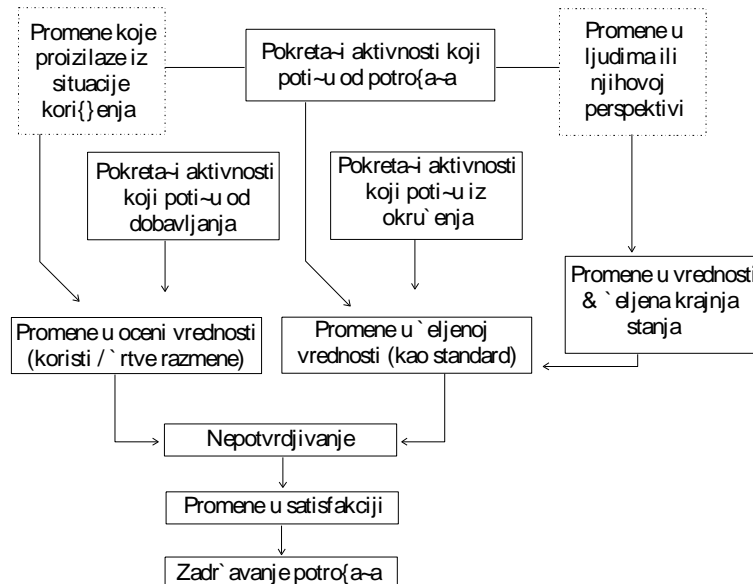
Uspešno upravljanje odnosima sa potrošačima nemoguće je bez razvijanja odgovarajućeg informacionog sistema koji pruža relevantne informacije za osvajanje i zadržavanje lojalnih potrošača. Posebno su značajne informacije vezane za tri grupe potrošača: eksternih potrošača koje preduzeće želi da zadrži, potrošača konkurencije koji su strategijski značajni i koje treba osvojiti i interne potrošače (zaposleni) čija je satisfakcija osnova za pružanje superiorne vrednosti eksternim potrošačima. Informacije pomažu donosiocima odluka da se lično angažuju u rešavanju problema u sistemu potrošnje svojih klijenata čime se povećava sposobnost učenja i leveridž resursa. Kontinuirano prikupljanje i širenje informacija preduslov je za identifikovanje kako snaga tako i slabosti u upravljanju odnosima. Kvalitetne informacije su osnova za vrednovanje isporučene vrednosti.

U razvijanju informacionog sistema, pored kvantiteta, potrebno je obezbediti i kvalitet informacija. On je zadovoljavajući ukoliko je informacija: relevantna,

precizna, razumljiva i proverena. Poboljšanje kvaliteta informacija je put pokušaja i grešaka, rezultat krive iskustva i povratne sprege između korisnika.

Prikupljanje informacija o mišljenjima potrošača omogućava praćenje promena u oceni vrednosti. Ove informacije, dobijene primenom metoda motivacionih istraživanja, nije moguće uvek kvantificirati. Međutim, njihov značaj je izuzetno veliki jer osvetljavaju suštinu odnosa i motivišu menadžere svih, posebno najvišeg nivoa, da reaguju na pravi način. Na osnovu njih moguće je objasniti razloge zadovoljstva ili nezadovoljstva pojedinih potrošača koji angažuju resurse preduzeća. Značaj kvalitetnih informacija je u snažnom uticaju na motivaciju internih potrošača (zaposlenih) i na proces učenja u kome se stiču nova znanja i veštine. Kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih informacija, koje odražavaju motive, mišljenja i stavove potrošača, vodi sinergiji jer se povećava ne samo informisanost, stepen znanja i sposobnost učenja, već i motivisanost u procesu upravljanja.

Uspešna preduzeća posebnu pažnju usmeravaju na prikupljanje informacija neophodnih za merenje poslovnih performansi. U proceni performansi primarna je očekivana vrednost potrošača. Nije dovoljno oceniti samo da li je potrošač zadovoljan već i koliko je zadovoljan. Odgovor na to pitanje moguće je dobiti ako se istražuju očekivanja potrošača i uporede željena i minimalno prihvatljiva vrednost (Slika 1, 29, str.163-175). Očekivanja potrošača u odnosu na proizvod, i ukupne odnose, formiraju se tokom vremena i zasnovane su na iskustvu. Ukupna satisfakcija rezultat je očekivanja potrošača i opaženih performansi i izražena spremnošću potrošača za ponovnom kupovinom. Merenjem satisfakcije, korišćenjem indeksa satisfakcije, menadžeri dolaze do informacija o potrebi kontinuiranog unapredjenja ne samo proizvoda ili usluga nego i ukupnih odnosa sa pojedinim grupama potrošača.



Slika1. Pokretači u promeni vrednosti potrošača

Povezivanje performansi sa poslovnim uspehom doprinosi efikasnijem reagovanju menadžmenta. Superiornost u pružanju vrednosti omogućava preduzeću da poveća lojalnost svojih potrošača i unapredi kvalitet tržišnog učešća. Razvijanjem odgovarajućeg sistema merenja performansi, finansijska i nefinansijska merila, stvaraju se uslovi za preispitivanje stope prinosa na uložena sredstva u kreiranje superiorne vrednosti. Procenom gubitka potencijalnih profita zbog nezadovoljstva potrošača dolazi se do informacija koje pomažu menadžmentu da usmeri svoju pažnju u poboljšanje aktivnosti koje su uslovile gubitak potrošača. Troškovi ponovnog osvajanja potrošača su veći od troškova njihovog zadržavanja. Informacije o performansama preduzeća, lojalnosti potrošača i njihovoj sklonosti ka promeni i zaokretima su izuzetno značajne za upravljanje odnosima.

2.3. Razvijanje koncepta CRM (Consumer Relationship Marketing)

Ne postoji univerzalna strategija Customer Relationship Marketing koja predstavlja optimalno rešenje za sva preduzeća. Kao što se potrošači međusobno razlikuju tako i preduzeća poseduju jedinstvene izvore i sposobnosti koje dalje transformišu u ključne kompetentnosti. Ono što je zajedničko za sve uspešne CRM strategije je fokus na profitabilne potrošače.

Povezanost između preduzeća i njegovih potrošača je različita. Nivoi međuzavisnosti uslovljeni su značajem potrošača, zainteresovanošću i sposobnošću preduzeća i potrošača da klasične, transakcione, odnose zamene čvršćim, koji se ne završavaju trenutkom prodaje proizvoda ili usluge, već upravo tada počinju. Međuzavisni marketing moguće je razvijati kada preduzeća poznaju potrošače i kada prema njima usmeravaju specifične marketing ponude. U takvim situacijama potrošači su, takodje, spremni da se vezuju za preduzeće, a ne samo za proizvod ili marku. Izgradnja dugoročnih odnosa sa potrošačima osnova je za unapređivanje ukupnog poslovanja. Implementacija efikasnog CRM programa doprinosi povećanoj lojalnosti potrošača, a ona se dalje prevodi u niže troškove i veći neto profit. Dobro osmišljena strategija CRM doprinosi (94):

- konsolidaciji kritičnih informacija o svakom potrošaču,
- usmeravanju na visokoprofitabilne potrošače i razvijanju programa za povećanje njihove lojalnosti preduzeću,
- personalizovanju proizvoda i usluga koji se nude svakom potrošaču,
- III

Donošenju odluke o osvajanju i izboru potrošača sa kojima će se kreirati međuzavisnost prethode istraživanja procesa osvajanja i zadržavanja potrošača.

U početku, preduzeće analizira značaj potencijalnih potrošača posebno onih koji su zainteresovani za ponudu preduzeća, a uz to su i platežno sposobni. Uspeh preduzeća zavisi od njegove sposobnosti da "kvalifikovane" potrošače prevede u inovatore a njih u zadovoljne potrošače. Svi zadovoljni potrošači ne postaju automatski i lojalni potrošači. Moguć je njihov zaokret, kao rezultat promene u oceni vrednosti, ka marketing ponudi konkurencije. Zadatak menadžmenta preduzeća je da te zaokrete svede na prihvatljivu meru i da zadovoljne potrošače prevede u klijente, lojalne potrošače koji će ohrabrivati druge da kupuju proizvode preduzeća. Zadržavanje visokovrednih potrošača pretpostavlja odgovarajuće upravljanje njihovom lojalnošću, odnosno razvijanje odgovarajuće strategije zadržavanja potrošača. Ključne faze u formulisanju strategije zadržavanja su: definisanje lojalnosti, definisanje ciljeva, identifikovanje potreba potrošača, razvoj odgovarajućeg pristupa, implementacija sposobnosti za zadovoljavanje identifikovanih potreba i merenje i testiranje (97, str. 107). To su aktivnosti koje prethode partnerstvu kada preduzeće i potrošači zajedno obavljaju brojne aktivnosti (51, str. 98).

Centralno pitanje upravljanja odnosima sa potrošačima kao značajnim resursom preduzeća je izbor strategijski značajnih kupaca i vrste odnosa koje će preduzeće izgradjivati sa njima. Svi kupci, dakle, nemaju istu vrednost za preduzeće i zato su preispitivanje ukupnog portfolia potrošača i adekvatna

alokacija resursa važna strategijska pitanja. CRM lanac vrednosti odražava primarne i sekundarne aktivnosti u izgradjivanju dugoročnih odnosa sa potrošačima. Cilj izgradjivanja takvih odnosa je zadovoljavanje ciljeva svih učesnika u lancu. Izgradjivanje CRM lanca vrednosti je proces koji se sastoji iz sledećih faza:

- portfolio analiza kupaca odnosno potrošača,
- upoznavanje potrošača,
- razvoj mreže,
- kreiranje vrednosti i
- upravljanje dugoročnim odnosima (13)

2.3.1. Portfolio analiza potrošača

Portfolio analiza potrošača podrazumeva kontinuirano i kritičko preispitivanje strukture odnosa sa njima i posebno njihovih različitih doprinosa generisanju prodaje i profita. U pokušajima da se napravi validna ocena važnosti potrošača i opravdanosti ulaganja u njihovo osvajanje i zadržavanje korišćeni su različiti modeli strategijske analize. Njihova svrha je da kompanija identifikuje strategijski značajne potrošače i izvrši selekciju onih sa kojima će graditi profitabilne odnose.

Moguće je identifikovati nekoliko kategorija strategijski značajnih kupaca (13; 82, str. 17-35). Visoko lojalni potrošači su strategijski najznačajniji i preduzeće treba da usmeri maksimalne napore na njihovo zadržavanje. Svi visoko vredni potrošači nisu podjednako vredni te je u sklopu portfolio analize potrebno identifikovati izvore za povećanje njihove životne vrednosti u skladu sa mogućnostima preduzeća,

Potrošači na koje se drugi ugledaju predstavljaju drugu grupu strategijski značajnih kupaca. To su tzv. "benčmarkeri". Njihove sisteme vrednosti i ponašanja kopiraju drugi. Značaj ove grupe potrošača proizilazi iz njihove uloge u procesu kupovine. Naime, oni se javljaju u ulozi referentnih grupa, odnosno uticajnih osoba.

Veoma vrednu grupu potrošača predstavljaju potrošači koji su spremni da svojim sugestijama i predlozima iniciraju promene u preduzeću. To su inspirativni potrošači koji otkrivaju nove načine i svrhe upotrebe proizvoda, svojim idejama pomažu unapredjenju postojećih i razvoju novih proizvoda. To su, najčešće, najzahtevniji potrošači. Pogrešno je shvatanje da su to nisko profitabilni potrošači sa niskim potencijalom životne vrednosti. Takvi zaključci

izvode se, uglavnom samo na osnovu finansijske analize, bez vrednovanja indirektnih koristi koje oni imaju za preduzeće.

Posebnu grupu strategijski značajnih potrošača čine oni koji apsorbuju visok nivo fiksnih troškova i doprinose da ostali potrošači sa manjim obimom kupovina postanu interesantni za preduzeće.

U teoriji i praksi marketinga koriste se različiti kriterijumi za identifikovanje vrednosti potrošača u portfolio analizi. U zavisnosti od ciljeva, svako preduzeće koristi one kriterijume čija primena omogućava pouzdano vrednovanje odnosa.

Jedan od pristupa koji se često koristi u analizi je procena relativnog značaja potrošača i stepen medjuzavisnosti (75, str. 101-113). Za ocenu relativne atraktivnosti potrošača moguće je uzeti u obzir sledeće faktore čiju težinu procenjujemo: ekonomske, tehnološke, organizacione, psihološke i druge. Analiza ekonomskog značaja koji pojedina kupovina ima, karaktera odnosa i očekivanih promena, saradnje između kupaca (potrošača) i preduzeća i razlika između kupaca i preduzeća je osnova za ocenu snage odnosa.

Posebnu grupu predstavljaju potrošači koji imaju mali strategijski značaj, ali kojima se teško upravlja. Efikasnije upravljanje ovom kategorijom potrošača postiže se većom standardizacijom ponude. Uključivanjem potrošača u analizu vrednosti moguće je sniziti troškove i efikasnije obavljati poslovne aktivnosti.

Strategijska kupovina je tip koji odgovara posebnoj grupi potrošača, kojom se teško upravlja ali je njen strategijski značaj veliki. Preduzeće upravlja ovom kupovinom uspostavljanjem zatvorenih odnosa sa potrošačima, fokusiranjem na njihovo rano uključivanje u zajednički razvoj proizvoda/usluge, njihovim zadržavanjem orijentacijom na stvaranje dugoročne vrednosti i smanjivanjem nepotrebnih troškova. Potrošači se u ovom slučaju posmatraju kao prirodni nastavak preduzeća.

Kupovine kojima se lako upravlja i koje imaju mali strategijski značaj su najčešće standardizovane a fokus je na smanjivanju administrativnih troškova. Nema čvršće povezanosti sa potrošačima.

Kupovinama kojima se lako upravlja a koje imaju veliki strategijski značaj upravljanje se zasniva na medjusobnom uvažavanju i unapređivanju odnosa u budućnosti. Uspostavljaju se dvostrani odnosi a kritični faktor uspeha je sposobnost snižavanja troškova.

Korisno analitičko sredstvo koje se koristi u vrednovanju baze potrošača je Storbachoff indeks kombinovan sa proporcijom profitabilnosti potrošača (99, str. 570-574). Indeks izražava tekuću meru odstupanja istraživane baze potrošača u odnosu na idealnu. Kada je $S_i = 0$, profitabilnost je podjednako raspoređena, odnosno svi potrošači su jednako profitabilni. Ako je indeks veći od 0,

profitabilnost je nejednako raspoređena. Teorijski, maksimalna vrednost indeksa je 1 i ona se postiže ako postoji samo jedan profitabilni potrošač sa beskrajnom profitabilnošću, 1 neprofitabilan, sa beskrajnom neprofitabilnošću i veliki broj onih čija je profitabilnost 0. Korišćenjem indeksa pouzdanije se procenjuje vrednost potrošača u određenom vremenu.

Pouzdana osnova za razvoj baze podataka je analiza različitih kombinacija S_i indeksa i proporcije profitabilnosti potrošača. Najbolji portfolio je kada je $S_i=0$, a proporcija profitabilnosti potrošača = 1. Visoka vrednost S_i indeksa kombinovana sa visokom proporcijom profitabilnosti potrošača pokazuje da mali broj veoma nerantabilnih potrošača smanjuje ukupnu profitabilnost. Identifikovanjem neprofitabilnih potrošača može se uticati na poboljšanje ekonomskih efekata, njihovim napuštanjem, odnosno prilagodjavanjem marketing napora usmerenih ka toj grupi potrošača. Niska proporcija profitabilnosti kombinovana sa niskim S_i indeksom pokazuje da u bazi nema ekstremno neprofitabilnih potrošača, ali je i broj profitabilnih mali. Ako je profitabilnost ravnomerno raspoređena, ne postoji potreba za diferenciranim pristupom, odnosno prilagodjavanjem programa. Visok S_i indeks kombinovan sa niskom proporcijom profitabilnosti potrošača je veoma nepovoljno stanje. Položaj i uspeh preduzeća determinisan je ponašanjem malog broja potrošača. U cilju njihovog zadržavanja i odvracanja konkurencije da ih osvoji, poželjno je da ih preduzeće uključi, na odgovarajući način, u kreiranje vrednosti i da sa njima razvija dugoročne odnose.

Korišćenjem indeksa dobijaju se informacije o profitabilnosti baze potrošača, o razvoju iste i riziku uključivanja u upravljanje odnosima u pojedinim segmentima, odnosno sa pojedinim potrošačima. Ovo je izuzetno značajno područje strategijske analize jer greške u oceni profitabilnosti i značaja potrošača i pogrešno identifikovanje uzročnika, dovode do kreiranja marketing strategije kojom se ne ostvaruje zadovoljavajuća efektivnost niti efikasnost.

Insistiranje na proceni značaja potrošača nije pomodarstvo. Za veliki broj preduzeća to je teško rešiv zadatak. Razloge takvom stanju treba tražiti u neadekvatnim finansijskim izveštajima koji ne pružaju pouzdane informacije o troškovima usluživanja pojedinih potrošača kao i o njihovoj vrednosti izvan ekonomske. Ovaj problem se može rešiti primenom savremene tehnologije koja omogućava da se o svakom potrošaču prikupe osnovni podaci na osnovu kojih se dolazi do kvalitetnih i pouzdanih informacija o njihovoj vrednosti. Računovodstvo zasnovano na aktivnostima i odgovarajući software obezbeđuju konceptualni okvir za povezivanje podataka u cilju što objektivnijeg vrednovanja potrošača. Neophodno je uzeti u obzir vrednost i troškove svih odnosa preduzeća sa njima, a ne samo profitabilnost jednog proizvoda, odnosno usluge. Neki proizvodi/usluge namenjeni pojedinim potrošačima su profitabilni, drugi nisu. To ne znači da sa neprofitabilnim potrošačem nije opravdano

Upravljanje odnosima sa ključnim stejkholderima

razvijanje dugoročnih odnosa. Naprotiv, konačni sud o njegovoj vrednosti donosi se na osnovu ocene svih aktivnosti, odnosno svih efekata i troškova koje uzrokuje konkretni potrošač. Segmentacija potrošača izvršena na ovaj način je ključna pretpostavka kreiranja uspešne marketing strategije.

Kvalitativna novina u strategijskoj analizi potrošača je uključivanje i nefinansijskih merila kojima se upotpunjuje slika o njihovoj pravoj vrednosti. Integrisanjem dva značajna sistemska pristupa, balansne karte i obračuna troškova zasnovanog na aktivnostima, dobijaju se pouzdane informacije o vrednosti klijenata (Slika 2, 47, str. 5-15). Perspektiva potrošača u balansnoj karti uključuje relevantna merila za ocenu njihove strategijske važnosti. Broj merila koja pojedina preduzeća koriste je različit. Brojna empirijska istraživanja pokazuju da se kao merila koriste indeks satisfakcije potrošača, učešće svakog potrošača u portfoliju, tržišno učešće, lojalnost, odnosno, vrednost "životnog veka" potrošača. Sagledavanjem troškova koje uzrokuju pojedini potrošači, osnove za segmentaciju postaju pouzdanije što se bitno odražava na kvalitet strategijskog izbora. Primenom ove metodologije sve potrošače moguće je razvrstati u četiri grupe.

		Troškovi zasnovani na aktivnostima	
		Profitabilni	Neprofitabilni
Balansna karta	Ciljni	Klijenti koje treba zadržati	Klijenti koje treba transformisati ←
	Nisu strategijski značajni	Klijenti koje treba kontrolisati	Klijenti koje treba napustiti

Slika 2. Procena vrednosti potrošača zasnovana na integrisanju metodologija ABC I BSC

Prvu grupu čine ciljni potrošači koji su istovremeno i najprofitabilniji. To su po pravilu, visoko lojalni potrošači sa visokom profitabilnošću. Između njih i preduzeća postoji dobra uskladenost ponude i identifikovanih potreba. Sa takvim potrošačima treba kontinuirano komunicirati i izgradjivati različite vrste lojalnosti. Potrošači koji su trenutno neprofitabilni, ali postoje značajni potencijali ukoliko ih preduzeće, efikasnijim korišćenjem resursa transformiše u profitabilne, predstavljaju sledeću grupu. Grupu potrošača koja je profitabilna u

tekućem periodu, ali nije strateški značajna, treba kontrolisati i zadržati sve dok predstavlja značajan izvor gotovine. Preduzeća bi morala da se što pre oslobadaju neprofitabilnih potrošača koji nisu strateški značajni. Vrednost potrošača zavisi ne samo od njihove profitabilnosti već i sposobnosti da utiču na druge promocijom preduzeća, kao organizacije sa kojom posluju i da na taj način privlače nove potrošače.

2.3.2. Upoznavanje potrošača

Nakon donošenja odluke na koje grupe, odnosno pojedine potrošače, će usmeriti svoje aktivnosti preduzeće pristupa prikupljanju informacija na osnovu kojih upoznaje potrošače. To je oblast kvalitativne analize tržišta koja se zasniva na različitim vrstama informacija, primarnim i sekundarnim, prikupljenih iz različitih izvora, internih i eksternih. Sve je više profesionalnih organizacija, koje zahvaljujući korišćenju Interneta kreiraju odgovarajuće baze podataka o potrošačima u različitim oblastima i industrijama. Takođe, i same organizacije, prikupljaju i skladište brojne informacije, korišćenjem serija interaktivnih, strukturiranih baza podataka nazvanih data warehouses (DW). Data warehouse pomaže preduzeću da upozna svoje potrošače, da uskladi koristi proizvoda sa njihovim preferencijama, odnosno očekivanu i isporučenu vrednosti. Za uspešnije implementiranje DW u većem broju organizacija neophodno je prevazilaziti probleme koji ograničavaju širu primenu ovog koncepta (kompleksnost podataka, nedovoljna osposobljenost zaposlenih, neraspodivost i neuporedivost podataka i nedovoljna sposobnost njihovog valorizovanja). DW je izvor informacija za donošenje strateških odluka. Prikupljene informacije su pouzdana osnova za ocenu realne vrednosti preduzeća i njegovih potrošača, kao nematerijalne imovine. DW omogućava da se relativno brzo i jednostavno dobiju informacije o:

- očekivanjima i preferencijama potrošača,
- vrednosti odnosa sa potrošačima u prethodnim periodima,
- frekvenciji i obimu realizovanih kupovina potrošača,
- satisfakciji potrošača i
- ukupnoj vrednosti životnog veka potrošača i njegovog značaja za preduzeće.

Stvaranje sistema DW orijentisanog na potrošača, koji integriše podatke, je veoma složen zadatak. Teškoće proizilaze prevažno iz činjenice da se podaci o potrošačima nalaze u različitim izvorima i da ih je potrebno integrisati. Takođe, oni nisu standardizovani što umanjuje sposobnost upoređivanja. S obzirom na izražene promene, posebno u preferencijama potrošača, neophodno je obezbediti kontinuirano ažuriranje baza podataka. Izazov je za preduzeće da

kreira i koristi podatke o potrošačima kako bi ih bolje upoznalo, razumelo njihove potrebe i na adekvatan način izgradjivalo odgovarajuće odnose sa njima.

2.3.3. Razvoj mreže

Sa svakom od relevantnih grupa potrošača preduzeće uspostavlja različite odnose. Nivo medjuzavisnosti će se razlikovati od grupe do grupe, odnosno pojedinih klijenata. Medjuzavisnost se može zasnivati na superiornim ekonomskim koristima, koje su važne za sve učesnike odnosa. Ekonomski sadržaj odnosa je početni uslov za njihovo kreiranje, ali više ne i dovoljan.

Na kvalitet mreže utiču interakcije između potrošača i kontakata sa ključnim menadžerom, između potrošača i dobavljača i između potrošača firme dobavljača i zaposlenih odgovornih za potrošače.

Kada je povezanost potrošača sa preduzećem dobavljača slaba, a medjuzavisnost sa zaposlenim sa kojim kontaktira jaka, lične veze su kritični faktor vrednosti. Izvor kokurentske prednosti potiče iz individualnih odnosa, a ne reputacije preduzeća. U cilju stvaranja stabilnih izvora prednosti preduzeće mora da ponudi dodatne usluge, da ulaže sredstva u poboljšanje imidža, da podstiče lojalnost usmerenu na organizaciju.

U slučajevima kada je potrošač privržen preduzeću i kada izvore vrednosti vezuje za organizaciju, a ne za individualne odnose, posebnu pažnju u gradjenju mreže treba posvetiti izboru i osposobljavanju zaposlenih odgovornih za odgovarajuće odnose sa potrošačima.

Mreža je najstabilnija ukoliko je potrošač lojalan i preduzeću i osobama sa kojima učestvuje u obavljanju aktivnosti.

Sa razvojem medjuzavisnosti, učesnici u odnosima nastoje da zajednički koriste resurse. Podsticaj za svakog učesnika za ulazak u odnose je unapredjenje konkurentnosti dobijanjem i korišćenjem retkih resursa ili onih koje je teško pribaviti na drugi način (104, str. 345-351). Kombinovanjem jedinstvenih resursa različitih subjekata ostvaruju se značajni sinergetski efekti za sve učesnike.

Da bi iskoristilo potencijalnu snagu strategijski značajnih potrošača preduzeće sa njima razvija posebnu marketing strategiju čija se implementacija zasniva na prilagodjenoj ponudi i uključivanju tzv. "menadžera za upravljanje ključnim klijentima" koji je zadružen za identifikovanje, anticipiranje i zadovoljavanje potreba pojedinih potrošača. Istraživanja pokazuju da (18, str. 375-387; 28, str. 161-177; 107, str. 278-298) primena navedenog pristupa može da doprinese pozitivnim efektima koji su značajni za preduzeća sa manjim brojem potrošača. U preduzećima sa veoma velikim brojem potrošača, problemi u implementaciji ove marketing strategije su izraženiji. Na osnovu istraživanja

može zaključiti da su efekti primene ograničeni kad marketing strategija nije kreirana polazeći od važnosti klijenata i vrednosti koje on preferira i kada organizaciona struktura nije prilagodjena (83, str. 101-109). Koliko su značajne ove analize za redefinisavanje marketing strategije najbolje se može videti iz rezultata empirijskih istraživanja (84, str. 427-440). Opšti zaključak koji se može izvesti je da su napori preduzeća usmereni na potrošače koji uzrokuju značajne troškove, a relativno manje doprinose generisanju profita.

Potreba za resursima izmedju učesnika u dugoročnim odnosima je bilateralna. Razmena izmedju njih obično započinje kao tržišno zasnovana transakcija. Sa razvojem međuzavisnosti resursi, materijalni i nematerijalni, se zajednički koriste u procesu stvaranju superiorne vrednosti ne samo za učesnike uključene u odnose već i ostale stejkholdere. Razvijanje mreže odnosa je uspešnije ako je rezultat osvajanja i korišćenja znanja, odnosno učenja.

Postoje različiti načini za sticanje znanja. Interesantna su shvatanja autora koji ističu da je moguće koristiti četiri generičke strategije u procesu osvajanja znanja (90, str. 120-127). **Tržišno fokusirano znanje** podrazumeva kontinuirano skeniranje tržišta u cilju sticanja novih znanja o potrebama, zahtevima i izazovima u cilju superiornijeg odgovora na njih. Strategija **povezivanja** sa potrošačima i ostalim partnerima olakšava generisanje i koncentrisanje znanja unutar mreže i minimiziranje njegovog gubljenja. To znači stvaranje dobrih baza podataka o vrednosti svakog odnosa, širenju i sužavanju aktivnosti, kao i difuziju tržišno povezanih znanja unutar preduzeća. Primena **eksperimenata** kao strategijskog pristupa, posebno u sferi razvoja novog proizvoda ili odnosa sa novim potrošačima, povećava sposobnost preduzeća u uslovima intenzivne konkurencije. Strategija zasnovana na **krivi iskustva i krivi učenja** je pouzdan način za kreiranje znanja ukoliko se uloži adekvatan napor za razumevanje prirode ovog procesa i identifikovanje mogućnosti za njegovo poboljšanje. Povezivanje kroz mreže je uspešnije ukoliko je upravljanje potrošačima uskladjeno sa upravljanjem lancem snabdevanja i ako se transakcije obavljaju korišćenjem Interneta i e-trgovine.

2.3.4. Kreiranje vrednosti za potrošača

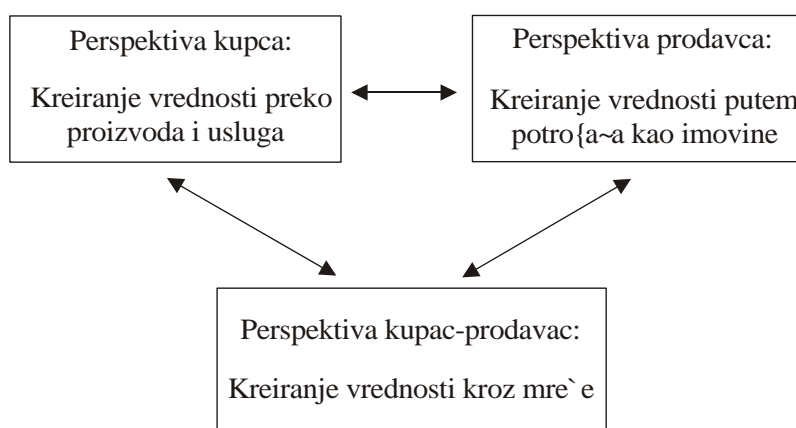
Ključna varijabla u CRM lancu je vrednost. Koncept vrednosti ima različito značenje za svakog učesnika uključenog u odnose. Potrošače interesuje isporučena vrednost zbog koje su spremni da ulaze u različite forme mreža sa preduzećem. To je subjektivna kategorija koju oni ocenjuju i upoređuju sa svojim očekivanjima. Izražava se percipiranim preferencijama potrošača i njegove ocene atributa proizvoda i performansi, rezultata korišćenja i ostvarenih očekivanja u odnosu na postavljene standarde. Potrošač meri vrednost odnosom izmedju koristi (funkcionalne i emocionalne) i troškova. Za preduzeće koje

Upravljanje odnosima sa ključnim stejkholderima

isporučuje vrednost interesantan je potrošač kao imovina, odnosno osnovne vrednosti. S obzirom na ciljeve uključenih subjekata, proces stvaranja vrednosti je uspješniji ukoliko su oni usaglašeni.

Kreiranje vrednosti započinje identifikovanjem potreba i zahteva potrošača koji se, upotrebom resursa preduzeća, prevode u odgovarajuću kombinaciju instrumenata marketinga. Vezivanje potrošača za preduzeće u dužem vremenskom periodu opravdava prilagođavanje marketing programa individualnim zahtevima. Personalizovana ponuda maksimira korist za potrošača i eliminiše aktivnosti iz poslovnih procesa preduzeća koje ne dodaju vrednost. Savremena teorija i praksa marketinga i menadžmenta insistiraju na jasnom diferenciranju aktivnosti koje dodaju vrednost, ne samo za prosečnog već, pre svega, za konkretnog potrošača. Jasno se diferenciraju očekivane koristi na osnovu kojih menadžment preduzeća uskladjuje svoje strategijsko reagovanje. Strategijsko reagovanje se razlikuje u situacijama kada potrošač očekuje samo osnovne koristi i kada kupuje vrednujući prvenstveno obeležja fizičkog proizvoda u odnosu na one kada preferira uvećani proizvod i očekuje dodatne koristi. Sadržaj vrednosti koju treba kreirati, načini isporuke i komuniciranje se bitno razlikuju i zahtevaju timski rad specijalista različitih profila.

Cena personalizovane vrednosti je sledeći element analize. Politika prilagodjenih cena je osnova uspešne strategije upravljanja odnosima sa potrošačima. Obračun cene zasnovan na aktivnostima podstiče: efikasnije ponašanje preduzeća i potrošača, prevodjenje neprofitabilnih u profitabilne potrošače i oslobadjanje od neprofitabilnih potrošača koje je nemoguće prevesti u profitabilne. Validne informacije o troškovima i cenama motivišu, ne samo preduzeće već i njegove potrošače, da usklade svoje porudžbine, način isporuke i ukupan nivo usluga i pouzdana su osnova za kreiranje obostrano korisnih odnosa (Slika 3, 103, str.317).



Slika 3. Kreiranje vrednosti kroz mreže

Odredjivanjem gornje granice cene, koju su potrošači uključeni u odnose spremni da plate za određenu vrednost, podstiče se racionalno reagovanje preduzeća. Preduzeća kojima su dostupne takve informacije brže se oslobadaju nerentabilnih aktivnosti i potrošača, a cene zanovane na aktivnosti povećavaju strategijsku i operativnu uskladenost partnera u čitavom lancu vrednosti. Svaki potrošač, zahvaljujući razmeni informacija sa preduzećem, može realno da proceni odnos koristi/efekti i da bira opcije koje maksimiraju vrednost. Takav pristup pozitivno utiče na poslovne performanse svih učesnika, a to znači i privrede kao celine. Potrošači uskladjuju svoje ponašanje i traže samo one aktivnosti koje uvećavaju vrednost. Dobavljači, primenjujući diferencirane strategije, racionalnije koriste raspoložive resurse i povećavaju konkurentsku prednost.

2.3.5. Upravljanje dugoročnim odnosima

Novi marketing pristup upravljanja odnosima sa potrošačima zahteva kreiranje rešenja za potrebe i probleme, ne svih, već profitabilnih potrošača uspostavljanjem novih odnosa zasnovanih na učenju. Potrošače interesuju ukupne sposobnosti preduzeća koje ga osposobljavaju da dvosmerno komunicira i da se uključi u proces stvaranja vrednosti. Njihove percepcije vrednosti rezultat su interakcija vrednovanja raspoloživih ponuda. To je moguće ostvariti jer:

- postoje informacije za ocenu profitabilnosti potrošača,
- savremena informaciona tehnologija omogućava prilagodjavanje ponude pojedinim zahtevima potrošača,
- bolja informisanost potrošača i mogućnost stabilizovanja ponude doprinosi većoj selektivnosti potrošača, zadržavanjem strategijski značajnih i napuštanjem manje profitabilnih grupa.

Osnova za povćanje profitabilnosti i konkurentске sposobnosti preduzeća je masovno prilagodjavanje individualnim potrebama potrošača. Osvajanje i zadržavanje potrošača sa dužim ciklusom vezivanja je centralno pitanje. Nivoi ulaganja u izgradjivanje odnosa sa potrošačima istovremeno znače i odgovarajuće angažovanje izvora i sposobnosti preduzeća. Koncepti lanca vrednosti i lanca profita pomažu u strategijskom izboru potrošača. Zadržavanje lojalnih potrošača je glavni strategijski problem, koji angažuje menadžere različitih funkcionalnih područja i nivoa. Kvalitet tržišnog učešća, satisfakcije potrošača i profitabilnosti, rezultat je napora i satisfakcije zaposlenih koji stvaraju dodatnu vrednost za potrošače. Poslovne performanse primarno su uslovljene lojalnošću potrošača kao direktne posledice njihove satisfakcije koja je determinisana kako osnovnom tako i uvećanom vrednošću proizvoda/usluge i

Upravljanje odnosima sa ključnim stejkholderima

troškova po potrošaču nastalih kao rezultat kontinuiranog unapređenja i učenja. Tu vrednost stvaraju zadovoljni i motivisani kadrovi (Slika 4; 2, str. 203)



Slika 4. Vrednost zatvorenih odnosa

Odgovarajuće upravljanje odnosima sa potrošačima pretpostavlja dobijanje odgovora na suštinsko pitanje o svrshishodnosti njihovog razvijanja a to je da li se ostvaruje željeni prinos na ulaganja. Baze podataka su pouzdan izvor informacija za:

- utvrđivanje vrednosti koju preferira potrošač,
- promene u tome šta svaki potrošač kupuje,
- definisanje i merenje željene stope zadržavanja potrošača,
- identifikovanje uzroka gubitka potrošača,
- procene iznosa izgubljenog profita kao posledice nezadovoljstva i gubitka potrošača.

Interaktivni marketing koji korenspondira sa izmenjenim okruženjem rezultat je posebnih napora preduzeća usmerenih na pažljivo odabrane potrošače kojima se prilagođavaju ukupni marketing napori. Osnovna prednost upravljanja tržištem je razumevanje potrošača i sposobnost da se adekvatnom

ponudom privuku i zadrže vredni potrošači. Visoko vredni potrošači interesantni su kako za preduzeće tako i za konkurenciju. Polazeći od poznate istine da nijedno dobro ne traje večno zato što će drugi poželeti da ga poseduju ili dele, logično je što se mnogo vremena i napora mora posvetiti ovoj kategoriji potrošača kako bi i dalje ostali lojalni proizvodima i uslugama preduzeća. Poslednjih godina, sa razvojem interaktivnog marketinga, povećava se interes i teoretičara i praktičara za izučavanje lojalnosti potrošača. Polazna osnova za kreiranje i implementaciju uspešne marketing strategije je dublje razumevanje prirode koncepta lojalnosti. Lojalnost je više od uspostavljanja dugoročnih odnosa sa potrošačima. To je "osećaj afiniteta ili odanosti proizvodima i uslugama preduzeća". Idealno, lojalnost se manifestuje spremnošću potrošača da najveći deo svog budžeta usmere ka ponudi preduzeća.

Lojalni odnosi su uspešniji ako im prethode satisfakcija, poverenje i privrženost. Da bi satisfakcija bila determinanta lojalnosti, potrebna je česta ili kumulativna satisfakcija, tako da individualne epizode satisfakcije postaju zbirne. Lojalnost je, dakle, sve manje učestalost ponovne kupovine ili relativni obim kupovanja iste marke, a sve više "želja potrošača da ponovo kupi proizvod ili uslugu (108, str. 101-112)].

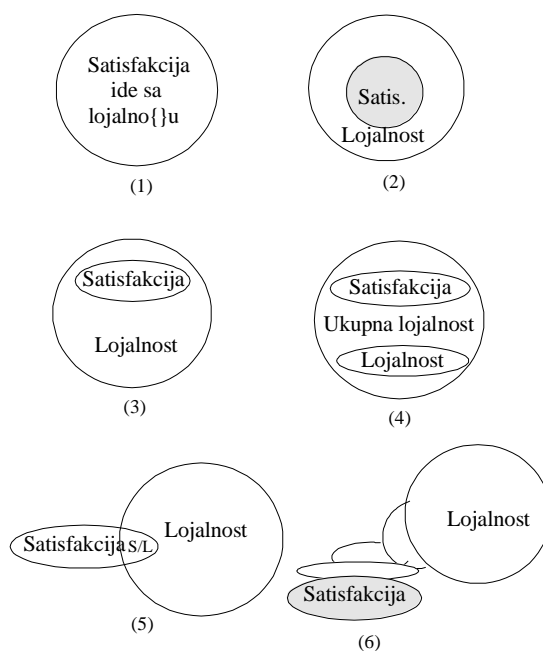
Analize odnosa satisfakcija - lojalnost pokazuju da postoji različita povezanost izmedju njih (Slika 5, 73, str. 33-34):

- Satisfakcija i lojalnost su različite manifestacije istog koncepta;
- Satisfakcija je suština koncepta lojalnosti. Ona odražava lojalnost i ukoliko se ne ostvari satisfakcija ne može se očekivati lojalnost;
- Satisfakcija je bitan elemenat lojalnosti ali ne i jedini. Lojalnost se može ostvariti i u situacijama kada potrošači nisu zadovoljni isporučenom vrednošću. Empirijska istraživanja su potvrdila ovu pretpostavku. Rezultati pokazuju da satisfakcija ne mora uvek da preraste u lojalnost, odnosno privrženost i da su određene grupe potrošača spremne da promene proizvode i usluge i ako su prethodnim kupovinama bile zadovoljne. Takođe, navedena istraživanja pokazuju da u grupi privrženih potrošača nisu svi ostvarili očekivanu satisfakciju (31, str. 79-87; 91, str. 3-21) i vođeni su prvenstveno poverenjem i privrženošću. Namera da se ponovo kupi proizvod, i ako u prethodnoj kupovini nije ostvarena očekivana satisfakcija je stav lojalnosti;
- Odnos izmedju satisfakcije i lojalnosti je jednosatavan. Postoji bazična lojalnost, ali ne i suštinska. I ako postoji određena uslovljenost satisfakcija nije presudna za suštinsku lojalnost;
- Satisfkacija je početna faza u procesu izgradjivanja lojalnosti i može kumulirati u tzv. situacionu lojalnost,

Upravljanje odnosima sa ključnim stejkholderima

- Uslovljenost nije izražena i lojalnost se može ostvariti mimo satisfakcije potrošača.

Razvijanje dugoročnih odnosa je uspješnije kada je lojalnost potrošača stabilna i kada on u dužem vremenskom periodu preferira određene proizvode.

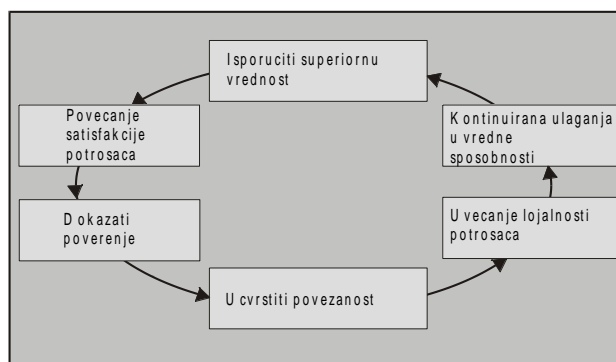


Slika 5. Odnos satisfakcije i lojalnosti

S obzirom na karakter lojalnosti moguće je potrošače grupisati u dve grupe: one koji insistiraju na jednoj marki proizvoda koju stalno kupuju i one koji konkretnu marku kupuju u određenim situacijama. U prvom slučaju radi se o proaktivnoj, a u drugom o situacionoj lojalnosti. Poznato je da će mali broj potrošača ostati privržen ponudi preduzeća ukoliko nije ostvarena zadovoljavajuća satisfakcija. Nezadovoljstvo izaziva promenu i usmeravanje potrošača ka markama proizvoda/usluga drugih proizvođača. Istraživanja pokazuju da je potrebno razvijati različite odnose sa potrošačima u zavisnosti od karaktera njihove lojalnosti. Program transakcionog marketinga usmeren na upravljanje satisfakcijom je uspješniji za potrošače sklone promenama. Program interaktivnog marketinga poželjno je usmeriti ka visoko vrednim i povezanim potrošačima, a osnovne instrumente u njegovoj realizaciji iskoristiti za gradjenje poverenja i privrženosti.

Upravljanje lojalnošću je jedan od ključnih procesa u preduzeću koji započinje isporukom superiorne vrednosti što se odražava na ukupnu satisfakciju. Kada je ostvarena odgovarajuća satisfakcija, i kada su potrošači

zadovoljni ukupnim procesom isporuke vrednosti (a ne samo proizvoda) oni su spremni da se čvršće povezuju sa preduzećem. Uspostavljenje čvršćih veza doprinosi povećanju lojalnosti i osposobljava kompaniju da više ulaže u kreiranje vrednih potrošača i njihovo aktivno uključivanje u stvaranje nove vrednosti (Slika 6; 20, str. 151).



Slika 6. Ciklus lojalnosti potrošača

Lojalni potrošači su izvor stabilnosti, rasta i profitabilnog poslovanja. Veća profitabilnost ostvaruje se uštedama u troškovima, nižim troškovima osvajanja novih potrošača, snižavanjem troškova upravljanja potrošačima, povećanjem prihoda ostvarenih unakrsnom prodajom, nižom elastičnošću cena i dr.

Zadržavanje potrošača, povećavanjem njihove lojalnosti, je dug i skup proces. Kako je već istaknuto, svi potrošači nisu podjednako značajni za preduzeće, niti, pak, svi mogu i žele da budu lojalni. Brojniji su potrošači koji su skloni promenama, a manji je broj onih koji su spremni da se u dužem vremenskom periodu vežu za određene proizvode konkretnog preduzeća. Sa razvojem interaktivnog marketinga i povećanog korišćenja Interneta i on-line trgovine procenat lojalnih potrošača raste.

Najpovoljniji ekonomski efekti postižu se uravnotežavanjem stope osvajanja i stope zadržavanja potrošača. U prvim godinama izgradjivanja posebnih odnosa sa potrošačima ekonomski efekti su negativni. U kasnijim godinama troškovi zadržavanja lojalnih potrošača opadaju, obim njihove kupovine raste i ostvaruje se veći iznos profita. U zavisnosti od oblasti koja je pitanju moguće je da povećanje stope lojalnih potrošača od 5% generiše profit za više od 25-95%.

Lojalnost potrošača se uspešnije stvara korišćenjem novih načina komuniciranja, istraživanja i prodaje proizvoda. Korišćenjem e-trgovine, na primer za odeću, moguće je na osnovu rezultata istraživanja zaključiti da u

prvim godinama osvajanje potrošača košta 20-40% više i da su gubici u ovom periodu daleko veći u odnosu na klasične oblike trgovine i marketinga. U narednim godinama, sa rastom profita, stope rasta lojalnih potrošača su znatno veće jer u ponovljenim kupovinama potrošači troše dva puta više mesečno nego što je to bilo u prvih šest meseci kupovine. Analiza, takodje, pokazuje da potrošači nastoje da konsoliduju svoje kupovine i odnose sa primarnim dobavljačima. Ovo je posebno izraženo na industrijskom tržištu. Zanimljivi su rezultati istraživanja koji pokazuju da kupci W.W. Grainer-a, najvećeg industrijskog dobavljača u SAD, koji su uspostavili dugoročne odnose, čije su nabavke stabilizovane, značajno povećavaju obim kupovine od kada koriste Web-site pomenute firme. Prodaja ovim kupcima tri puta je veća u odnosu na obim prodaje kupcima koji kupuju na klasičan način (81, str. 105-113). Ovaj, i mnogi drugi primeri pokazuju da je moguće i potrebno, jer je ekonomski opravdano, stvarati veću bazu lojalnih potrošača. Pored direktnih, veoma su bitni i indirektni efekti lojalnih potrošača. Naime, lojalni potrošači upućuju nove potrošače dobavljačima, javljajući se u ulozi zastupnika i na taj način stvaraju nove, bogate izvore profita. Troškovi upućenih potrošača su manji od troškova osvajanja novih potrošača od strane preduzeća. Upućeni potrošači, znatno ranije u odnosu na ostale, obezbeđuju povraćaj uloženi sredstava.

Sticanje lojalnih potrošača je proces koji započinje stvaranjem poverenja. To je ekstremno kompleksan i dinamičan proces koji podstiču jedni a usporavaju drugi uticaji. Tako na primer, oportunitizam, traženje različitosti i potreba za samostalnošću demotiviraju lojalnost. Nasuprot ovome, potreba za kontinuitetom i društvenom integracijom, kao i želja da se prihvati pomoć drugih, lojalnost čine atraktivnijim konceptom. Faktori koji uslovljavaju zadržavanje i lojalnost potrošača su: frekvencija kupovine, broj ponovljenih kupovina, unakrsna kupovina, saradnja potrošača u procesu kupovine i preporuke drugim potrošačima, nivoi integracije potrošača, procenat ulaganja potrošača na kupovinu proizvoda i usluga preduzeća, vreme vezivanja i trajanja lojalnosti (61, str. 111).

Poverenje je ključno za razvijanje posebnih odnosa sa kupcima/potrošačima i njihovo uključivanje u proces stvaranja vrednosti. Odnosi zasnovani na poverenju doprinose efikasnijem korišćenju resursa, a partneri su spremni da informacije kojima raspolazu učine dostupnim svim učesnicima u mreži. Informacije se koriste za prilagodjavanje ponude individualnim preferencijama koje povećavaju poverenje i snagu lojalnosti.

Jednom uspostavljeni marketing odnosi nisu dovoljan uslov za efikasno reagovanje preduzeća na promene u okruženju. Broj i stepen interakcija između preduzeća i potrošača se menja. Odnosi koje karakteriše poverenje i privrženost su rezultat kompatibilnosti, odnosno razvijanja i deljenja sličnih kultura između partnera i ostvarene komunikacije (66, str. 135-153; 71, str. 20-38).

Marketing strategija koja je fokusirana na upravljanje dugoročnim odnosima sa potrošačima, orijentisana na konkurenciju i limitirana resursima i sposobnostima preduzeća, uspešnija je ukoliko se zasniva na:

- Osvajanju pravih potrošača - Navedeni cilj se može ostvariti ukoliko su identifikovani najvredniji potrošači i kada je njihovo učešće u profitu preduzeća optimalno. Efikasnijim usmerekavanjem direktnih marketing napora taj proces je uspešniji;
- Sposobnostima da se stvara prava vrednost - Proučavanje sadašnjih potrošača, kao i njihovih potreba i zahteva u budućnosti, je polazna osnova za kreiranje prilagodjene vrednosti. Kontinuiranim marketing istraživanjima prikupljaju se informacije o relevantnim proizvodima i uslugama, potrebama za njihovim masovnim prilagodjavanjem individualnim potrebama i zahtevima, za prilagodjavanje cene, kreiranje novih kanala (e - trgovina) i novih načina dvosmernog, interaktivnog komuniciranja. S obzirom da su za iste potrošače zainteresovani i konkurenti neophodno je stvarati superiornu vrednost;
- Uvodjenju najboljih procesa - Načini stvaranja i isporuke vrednosti potrošačima mogu biti različiti. Sposobnost da se koriste najbolji procesi veoma često su ograničene neadekvatnim uključivanjem preduzeća u različite forme poslovnih mreža, tehnologijom koja ne odgovara i ograničenošću da se investira u razvijanje novih sposobnosti, znanja i veština;
- Motivaciji zaposlenih - Superiornu vrednost kreiraju zadovoljni, motivisani i lojalni kadrovi. Kontinuirano održavanje i povećanje njihove lojalnosti je imperativ uspešnog upravljanja marketing odnosima i strategijom međuzavisnog marketinga. Razvojem sistema za upravljanje znanjem, podstiče se stvaranje novih kompetencija. Uštedama u vremenu, koje su rezultat skraćivanja dužine trajanja pojedinih transakcija, osposobljavanjem zaposlenih koji su u direktnom kontaktu sa potrošačima i razmenom zasnovanom na saradnji unapređuje se kvalitet poslovnih procesa;
- Sposobnostima da se uči kako zadržati potrošače, odnosno kako ponovo privući izgubljene. To je suštinska prednost u kreiranju uspešne marketing strategije preduzeća. Praćenje uzroka i nivoa gubljenja, zadržavanja i satisfakcije ključnih klijenata je problem svih nivoa u organizacionoj strukturi preduzeća, posebno top menadžmenta.

Upravljanje odnosima sa potrošačima je uspešnije ukoliko se:

- potrošači ohrabruju da koriste sve raspoložive mogućnosti za razvijanje profitabilnih odnosa sa preduzećem,
- vode jasno definisanim smernicama kroz svaku transakciju i

- kontinuirano informišu i osposobljavaju u procesu sticanja znanja o novim standardima odnosa koji im mogu pomoći.

2.3.5.1. Upravljanje ključnim klijentima

Kupci, odnosno potrošači sa kojima posluju savremena preduzeća su sve zahtevniji, ali i moćniji. U mnogim industrijama njihova snaga je takva da zahteva prilagodjavanje ponašanja dobavljača i uspostavljanje zatvorenih odnosa. Zahvaljujući svojoj pregovaračkoj snazi moćni potrošači su u poziciji da biraju dobavljače i da preferiraju samo one sa kojima žele da uspostave dugoročne odnose. U poziciji su da zahtevaju posebne aktivnosti od svojih dobavljača, da učestvuju u stvaranju vrednosti ponude i da sistem isporuke usklade sa svojim potrebama i mogućnostima. Za odnose sa takvim klijentima preduzeća dobavljači koriste posebne načine upravljanja, upravljanje ključnim klijentima.

Jedan od osnovnih problema koji se javlja u procesu upravljanja ključnim klijentima je neprilagodjena organizaciona struktura preduzeća (49, str. 312). Organizaciona struktura je limitirajući faktor uspešne koordinacije sa ključnim klijentima. Brojni primeri iz prakse pokazuju da je uspeh odnosa ugrožen ukoliko organizaciona struktura nije prilagodjena. Preplitanje i nejasno definisanje nadležnosti i odgovornosti u preduzeću, posebno sa složenom organizacionom strukturom, dovodi do brojnih neracionalnosti i umanjuje isporučenu vrednost kupcu. U takvim organizacijama obavljaju se mnoge aktivnosti koje ne dodaju vrednost jer nisu sve funkcije uključene u njeno stvaranje. Uspešno upravljanje odnosima sa ključnim klijentima pretpostavlja angažovanje i uključenost krosfunkcionalnih timova. Uspešna preduzeća formiraju timove sa specijalistima različitih profila (marketing, finansije, proizvodnja, istraživanje i razvoj) koje vode menadžeri koji upravljaju odnosima sa ključnim klijentom (65, str.631-645).

Pristup upravljanja ključnim klijentima nije nov, jer se u teoriji i praksi marketinga objašnjava i primenjuje već više od tri decenije. Analizom teorije i prakse KAM može se zaključiti da postoje različita objašnjenja navedenog pojma: upravljanje prodajom ključnim klijentima, upravljanje nacionalnim računima, nacionalni računi prodaje, strategijsko upravljanje klijentima, upravljanje glavnim klijentima, upravljanje globalnim klijentima i dr. Analizom sadržaja navedenih termina može se zaključiti da su oni u skladu sa orijentacijom preduzeća koja su ih koristila. Sa promenama u poslovnoj orijentaciji preduzeća dolazilo je i do zaokreta u upravljanju ključnim klijentima. Potvrda navedenog stava je promena poslovne orijentacije preduzeća, kada ona postaju multinacionalna ili globalna. Koncept upravljanja nacionalnim računima nije pogodan za globalna preduzeća. Poslednjih godina, sve veći broj autora

koristi termin upravljanje ključnim klijentima (69, str. 22-29; 46, str. 75-88; 38, str. 459-478; 89, str. 91-100).

Istraživanja prakse upravljanja ključnim klijentima pokazuju da preduzeća koriste različite pristupe:

- Individualno upravljanje sa slabim interaktivnim vezama - Ostvaruje se angažovanjem prodajne snage preduzeća i uglavnom angažuje specijaliste prodaje;
- Upravljanje koje je karakteristično za kupovine koje zahtevaju značajnu angažovanost potrošača, dugotrajne su i kompleksne. Uključenost potrošača se povećava i u skladu je sa njegovim značajem za poslovni uspeh preduzeća (60, str. 737-757; 55, str. 61-74) i
- Program KAM koji je fokusiran na ukupno upravljanje odnosima sa klijentom. To je, u savremnim uslovima poslovanja, jedan od ključnih procesa upravljanja i konzistentan je sa medjuzavisnim marketingom (77, str. 276-290).

Efikasnost upravljanja odnosima sa ključnim klijentima zasnovana je na sposobnosti preduzeća da prilagodi aktivnosti odgovarajućim klijentima. To su aktivnosti usmerene na: kreiranje vrednosti za klijenta (prilagodjavanje proizvoda, cene, načina isporuke i komuniciranja), spremnost da se razmenjuju informacije i omogućiti odgovarajuće angažovanje samog potrošača. Za upravljanje odnosima odgovorni su menadžeri koji rade zajedno sa klijentom u kreiranju i isporučivanju vrednosti. To su menadžeri koji poseduju odgovarajuće znanje, veštine i sposobnosti za upravljanje ključnim klijentima, ali i ostalim subjektima uključenih u procese. Program upravljanja je prilagodjen svakom klijentu i zavisi od karakteristika kupaca, od odnosa na tržištu i uslova u okruženju. Uključivanjem i drugih specijalista, osim osoblja prodaje, u stvaranje programa za ključne klijente, preraspodeljuju i efikasnije koriste resursi. Mnoga preduzeća menjaju svoje organizacione resurse u skladu sa potrebama strategijski značajnih potrošača.

Upravljanje ključnim klijentima je efikasnije ako se adekvatno definišu ključne aktivnosti, učesnici u procesu upravljanja, potrebni resursi i formalizuju odnosi.

Aktivnosti koje dobavljači mogu obavljati za svoje ključne klijente su različite. Dobavljač može biti uključen na različite načine i sa različitim intenzitetom u obavljanju pojedinih aktivnosti: u kreiranje proizvoda prilagodjenog zahtevima kupaca, u analizi vrednosti i troškova odnosno određivanju cene, u prikupljanju i razmeni informacija, u interaktivnom komuniciranju koje uvećava ukupnu vrednost za kupca i sl. U upravljanju odnosima sa ključnim klijentom dobavljač je uključen mnogo više u odnosu na

prosečnog potrošača. To je proaktivno reagovanje u kome su aktivnosti inicirane od dobavljača.

Za uspeh upravljanja ključnim klijentima značajno je analizirati ulogu svakog učesnika uključenog u odnos. S obzirom da su uključeni kadrovi različitog profila i iz različitih funkcionalnih područja bitno je sagledati njihove uloge i interakcije, vertikalnu i horizontalnu koordinaciju. Specijalisti, članovi tima, locirani su u čitavoj organizaciji i na različitim nivoima. Uključenost top menadžmenta u upravljanje ovim odnosima je veoma bitna za uspeh odnosa. Na to upućuju rezultati empirijskih istraživanja kojima su bila obuhvaćena preduzeća iz SAD i Nemačke.

U preduzećima u kojima je top menadžment uključen u process upravljanja ključnim klijentima postoji visoka formalizovanost upravljanja. U ovoj grupi, top menadžeri oko 73% svog vremena koriste za koordinaciju sa KAM. Aktivnosti KAM su intenzivne i proaktivno inicirane, a resursi se efikasno koriste. Top menadžment koristi standardizovane procedure u procesu upravljanja

Drugu grupu čine preduzeća u kojima je za upravljanje ključnim klijentima odgovoran srednji nivo menadžmenta. Karakteriše ih visoki nivo formalizacije, ali uključenost top menadžmenta je manja nego kod prethodne grupe. Intenzitet i proaktivnost su na srednjem nivou.

Posebnu grupu preduzeća čine ona u kojima su za upravljanje ključnim klijentima nadležni menadžeri na operativnom nivou. Uključenost top menadžmenta je mala, krosfunkcionalna koordinacija nedovoljna, a osoblje prodaje je direktno angažovano u proces upravljanja.

Zaključci koji proizilaze iz ovih istraživanja pokazuju da u kompanijama sa intenzivnom krosfunkcionalnom koordinacijom i uključenošću različitih specijalista upravljanje ključnim klijentima je sinhronizovano i proaktivno. Razvijene su odgovarajuće procedure, formalne i neformalne. Top menadžeri su uključeni u proces kreiranja programa i upravljanja odnosima. Preduzeća su fokusirana na ključne klijente jer se najviše resursa i sposobnosti angažuje u kreiranje vrednosti.

Angažovanje resursa u procesu upravljanja ključnim klijentima je kritično za uspeh odnosa. Ukoliko postoji odgovarajuća saradnja na svim nivoima organizacije korišćenje resursa je efikasnije. Pogrešno je shvatanje da je dovoljno angažovati odgovarajuće resurse marketinga, kao funkcionalnog područja, ne uključujući ostale. Pristup ostalim resursima je presudan za uspeh odnosa.

Formalizacija procesa upravljanja ključnim klijentima povećava kvalitet odnosa. Programi sa formalizovanim vezama između pojedinih delova, trošenje

budžeta, dokumentacija procesa i standardizovana uputstva za upravljanje su uspješni od neformalizovanih.

2.3.5.2. Sinhronizovanje aktivnosti usmerene na potrošače - primer kompanije 3M¹

Kompanija 3M je primer organizacije koja svoju konkurentsku prednost gradi, prvenstveno, na inovacijama u različitim oblastima. 3M je uspešna kompanija sa tradicijom od 99 godina, sa 15 biliona dolara prihoda, sa rekordnim inovacijama, sa prodajom više od 50.000 proizvoda u 200 zemalja. Mnogi uspesi 3M kao inovatora mogu se pripisati visoko decentralizovanoj strukturi: ona razvija i prodaje svoje proizvode pomoću više do 40 različitih divizija, a svaka funkcioniše kao posebna kompanija, sa sopstvenim procesima, sistemima i markama. Organizaciona raznolikost je velika u kompaniji, što pomaže zaposlenima da održe duboku fokusiranost zahteva za probom mišljenja.

Fragmentacija nije uvek dobro rešenje za potrošače kompanije. Prodaja svake divizije tradicionalno se poziva na nezavisnost potrošača. Svaka poslovna jedinica prikuplja svoje informacije o prodaji proizvoda i kreira sopstvenu bazu podataka. Rezultat takve prakse bio je da kompanija nije mogla da odgovori na jednostavno ali osnovno pitanje: koliko se treba prilagođavati specifičnim zahtevima potrošača? Bez mogućnosti da na pravi način odgovori na ovo suštinsko pitanje konkurentnost kompanije 3M je ugrožena. Kompanije nije mogla da otkrije krosfunkcionalne mogućnosti upoređivanjem istovetnih informacija o kupovini potrošača ili analizom načina kupovine kroz kategorije proizvoda. Nije bilo moguće proceniti vrednost svakog potrošača za kompaniju kao celinu. Troškovi su bili visoki, a pravi uzročnici nepoznati. Svaka poslovna jedinica morala je da održava i ažurira pojedinačno bazu podataka o potrošačima, duplirane su aktivnosti koje su uvećavale troškove ali i greške u odlučivanju. De fakto, 40% izveštaja potrošača u 3M različitim baza podataka u SAD bili su sa pogrešnim adresama.

Slični problemi javili su se kada je kompanija počela da koristi Internet. Decentralizovana i loša koordinacija 3M Web sites, uslovljavala je pogrešne strukture kompanije sa potrošačima koji su morali da posete nekoliko različitih adresa kako bi dobili informacije o povezanim proizvodima. Profesionalci iz zdravstva, na primer, mogli su da kupuju proizvode i usluge od više različitih divizija kompanije: farmaceutske divizije, medicinsko hirurgijske divizije,

¹ Prilagodjeno prema: Sawhney, M., *DON'T HOMOGENIZE, SYNCHRONIZE*, Harvard Business Review, July-August 2001, pp. 101-108; www.3M.com

Upravljanje odnosima sa ključnim stejkholderima

specijalne medicinske divizije i poslovne divizije za snabdevanje. Kako bi dobili informacije o ovim proizvodima morali su da posete Web site svake od njih, primenjujući različite šifre i korisnike ID. Susretali su se sa različito oblikovanim stranama i navigacionim šemama. Kada su kupovali nešto od jedne jedinice nije bila moguća evidencija transakcija za neku drugu jedinicu, koja nije mogla brzo da odgovori konzistentnom uslugom kompanije potrošaču. Ukratko, poslovni procwsi u kompaniji 3M nisu bili sinhronizovani. U predstavljanju veoma različitih, a često i kontradiktornih lica tržištu, sve ovo se reflektovalo kao interna neuskладjenost koja je otežavala položaj potrošaču.

Kompanija je odlučila 1997. godine da sagleda problem ne nametanjem uniformnosti kroz organizaciju, već kreiranjem globalne baze podataka za čuvanje informacija o potrošaima, proizvodima, prodaji, zalihama i drugim oblastima kroz sve proizvodne divizije i geografska područja. Kreirana je integrisana baza podataka sa 250.000 povezanih potrošača i 500.000 konfiguracija proizvoda. Dostupna je i laka za korišćenje, sa jednostavnim procedurama registracije i šifre, sa moćnim traženjem i automatskim preporučivanjem proizvoda i konzistentnim pogledom i osećajem. Zaposleni i partneri mogu da komuniciraju korišćenjem svojih desktop kompjutera i da brzo pronadju ažuriranu informaciju o proizvodu, ceni, raspoloživosti i detaljnim specifikacijama o svakom potrošaču. Profitabilnost potrošača, profitabilnost proizvoda i performanse partnera mogu se sada analizirati kroz celu kompaniju, pomažući 3M da alocira svoje resurse mnogo efikasnije.



Slika 7. Sinhronizacija u kompaniji 3M

Sinhronizacija dozvoljava kompaniji 3M da pokaže objedinjeno lice svojim potrošačima. Jednako važno, to može da čini brzo i efikasno. Informacije o potrošačima i konfiguraciji proizvoda sada se čuvaju u jednoj bazi podataka koju kompanija može redizajnirati, ponovo agregirati i izvršiti ponovnu konfiguraciju nudeće bolje zadovoljavanje potreba pojedinih segmenata ili potrošača ili kapitalizovanjem na tržišnim mogućnostima. Na Web-u, na primer, kompanija sada nudi 10 "centra potrošača" ciljno usmerenih ka pojedinačnim segmentima ili kupcima. Ovi centri potrošača koji uključuju zdravstveno osiguranje, slobodno vreme (dokolica kod kuće) grafičku umetnost, arhitekturu, konstrukcije i dr. povezuju zajedno sve relevantne proizvode i usluge kroz čitavu 3M organizaciju. Centri se često unapređuju fokusiranjem na uže tržišne segmente. Potrošači koji posećuju zdravstveni centar, na primer, mogu zahtevati isporuke od profesionalaca za zdravstveno osiguranje, koji nude proizvode i usluge lekarima, reumatolozima, medicinskim sestrama i menadžerima informatike, od organizacionog dela koji nudi informacije o proizvodima i uslugama za lično zdravstveno osiguranje i od proizvodnje, koja izlaže tehnologije i proizvode koje 3M nudi proizvođačima kozmetike, farmaceutima i drugim segmentima.

Sinhronizovanjem pristupa potrošačima kompanija 3M je spojila ono što se naziva efekat e-kupovine. Korišćenjem prikupljenih informacija, skladištenih u bazama podataka, e-kupovina menja način nastupa prema potrošačima. Ilustrativan je primer o tome šta se dogodilo na sajtu e-kupovine 14. januara 1999. godine, dan posle Džordanove objave njegovog povlačenja iz Chicago Bules. Tog jutra e-kupovina najavila je novu praksu kupovine potpuno posvećene Michael Džordanu. Fotografije su pokazivale Džordanov poslednji koš u pobedi Buls-a. Ponudjeni su prilagodjeni proizvodi, e-kupovina, nova verzija samostalno kreiranog proizvoda od strane potrošača, specijalno za mnoštvo Džordanovih navijača. To nije bio izolovani događaj. Kompanija je ustanovila nove virtuelne prodavnice skoro svaki dan, kako su nastajale tržišne mogućnosti.

Kako pokazuje iskustvo kompanije 3M, efekat e-kupovine nije ograničen Internet opremom. Može se kopirati u bilo kojoj kompaniji. Uvek kada se prodaje putem Web-a, mogu se koristiti sinhronizovani podaci o proizvodima i potrošačima za kreiranje delova proizvoda i marketing prilagodjavanje individualnim potrošačima ili segmentima potrošača. Mogu se kreirati proizvodi koje do tada kompanija uopšte nije nudila. Sinhronizovane kompanije su sposobne da zadovolje potrošače, da održe inovacije proizvoda, da unaprede operativnu efikasnost - tri cilja koja su tradicionalno bila izvanredno teška da se istovremeno ostvare (Pregled 4).

Upravljanje odnosima sa ključnim stejkholderima

Pregled 4: Tri dimenzije sinhronizacije

	Sinhronizacija ponude	Tehnološka sinhronizacija	Organizaciona sinhronizacija
Ciljevi	Obezbediti objedinjenu, fleksibilnu ka potrošačima usmerenu punudu	Kreiranje IT arhitekture koja će premostiti organizacioni silos	Biti odgovoran prema potrošačima održavajući proizvodnu i funkcionalnu izvrsnost
Dekomponovanje	Dekomponovati punudu potrošačima od pojedinačnih proizvoda	Dekomponovati aplikacije usmerene na potrošače polazeći od krajnje infrastrukture	Dekomponovati ekspertize potrošača iz ekspertiza proizvoda i funkcionalnih ekspertiza
Ključni	Šematski plan aktivnosti potrošača, integrisane baze podataka o potrošačima i proizvodima	Red arhitekture sa srednjim slojem koji koordinira i integriše	Centralizovano učešće uslužnih jedinica, proizvodnih jedinica kao dobavljača za timove usmerene ka potrošačima
Rezultati	Integrisana i fleksibilna ponuda uravnotežena sa aktivnostima potrošača	Integrisana i fleksibilna IT arhitektura sa modularnim komponentama	Integrisano učešće uslužnih organizacija-proizvodjača i organizacija potrošača
Izazovi	Dublje razumevanje aktivnosti potrošača	Integrisanje različitih aplikacija, baza podataka i kompjuterskih sistema	Upravljanje promenama, podsticanje redizajna

U većini decentralizovanih preduzeća postoje mnogi organizacioni i tehnički delovi. Linija proizvoda, poslovne jedinice, kanali, geografske lokacije i sistemi IT su odvojeni na dobro definisane i često rigidne načine koji onemogućavaju kompaniji da na pravi način odgovori na zahteve potrošača. Događa se da svaka jedinica samostalno prodaje, više njih prodaje istom potrošaču, i tom prilikom su jedinice iste kompanije u konkurentskom odnosu. Jedan isti potrošač sa različitim delovima kompanije uspostavlja različite odnose. Na taj način stiže se pogrešna slika kompanije o potrošaču, ali i potrošača o kompaniji. Naime, on se posmatra u svakom pojedinačnom slučaju kao različit potrošač što ne omogućava da se proceni njegova prava vrednost za preduzeće. Takav pristup utiče na povećanje troškova što za kompaniju kao celinu znači izgubljen profit. Nije dovoljno da svaka poslovna jedinica i zaposleni u njoj budu odgovorni prema svojim klijentima i da se trude da povećaju produktivnost. Takve pojedinačne akcije su efikasne ali su sinergetski efekti mnogo veći ako se na nivou kompanije sinhronizuju sve aktivnosti usmerene na potrošače, posebno one sa profitnim potencijalom. Potreba kreiranja jedinstvene kulture organizacije da se radi

zajedno više nije potrebno dokazivati. Primeri uspešnih kompanija koje se takodje suočavaju sa brojnim problemima i izazovima, to pokazuju. Osnovna prednost uspešnih kompanija je način na koji one rešavaju probleme, njihova sposobnost da stalno inoviraju i da gledaju unapred, koristeći pri tom sposobnost povezivanja sa ključnim subjektima i uvažavajući njihove ciljeve. Primer kompanije 3M, koji predstavlja prikaz načina na koji ona rešava, u ovom slučaju jedan konkretan problem, je poučan i mogu ga koristiti, uz potrebno prilagodjavanje, i druga preduzeća kojima je cilj da stvaraju sliku odgovorne, inovativne i uspešne kompanije.

2.3.5.3. Upravljanje ključnim klijentima: iskustvo kompanije Moore²

Poslednjih godina, uspešno upravljanje odnosima sa potrošačima sve se više zasniva na upravljanju ključnim klijentima. Jedan od primera koji pokazuje kako je moguće smanjiti troškove i unaprediti poslovnu efikasnost, ne samo preduzeća koje realizuje proces reinženjeringa, već i kupaca, je primer kompanije Moore.

Kompanija Moore posluje na tržištu gde su ograničenja tražnje realna i katastrofalna po industriju. Ukupna tražnja za štampanim formularima kontinuirano se smanjuje pojavom i korišćenjem laserskih štampača i kompjutera, što je rezultiralo zasićenjem kapaciteta industrije.

Većina kompanija koje pristupaju procesu reinženjeringa u početku nastoje da smanje troškove kako bi sačuvale svoju konkurentsku poziciju na tržištu, što je pokušao da učini i ovaj proizvođač. Pored smanjivanja troškova profit je moguće ostvariti i povećanjem prodaje. Primeri mnogih američkih kompanija pokazuju da je, dugoročno, to bolje rešenje. U kratkom roku, snižavanje troškova je strategijski izbor za koji se opredeljuju gotovo sve kompanije koje nastoje da zadrže osvojenu strategijsku poziciju. Jedan od načina da se to ostvari je smanjivanje broja zaposlenih. Podizanje nivoa produktivnosti je ključni faktor konkurentске prednosti i predstavlja kontinuirani zadatak menadžmenta. U kompaniji Moore smanjen je broj radnika uz istovremeno povećanje produktivnosti.

Analiza aktivnosti koje obavljaju pojedina odeljenja pokazala je da prodaja ne ostvaruje rezultate u skladu sa postavljenim ciljevima i da postoje uslovi da se racionalizacijom poslovanja i promenom načina rada sa klijentima unapredi efikasnost. Značajne šanse za unapredjenje poslovanja postojale su na području upravljanja odnosima sa kupcima. Kako svi kupci nisu podjednako značajni

² Prilagodjeno prema: Tanner, J. F. Jr., Honeycutt, E. D. Jr., *Reengineering Using the Theory of Constraints, A Case Analysis of Moore Business Forms, Industrial Marketing Management, Vol. 25, 1996, pp. 311-319.*

pažnja je usmerena na ključne klijente. Analiziran je način obavljanja postojećih aktivnosti u odnosima sa kupcima, od prve do poslednje aktivnosti u tom procesu, njihov značaj za uspostavljanje odnosa i prodaju, troškovi koje uzrokuju i mogućnosti da se izvrši reinženjering.

Godinama, broj zaposlenih na aktivnostima prodaje se stalno povećavao uz konstantan pad produktivnosti. Pre reinženjeringa, proces prodaje je, od određivanja cena do fakturisanja potrošaču, zahtevao 47 faza. Procesu su trajali tako dugo da je u nekim slučajevima jedan nepoželjan efekat bio da kompanija nije bila sposobna da odgovori zahtevima za ponudom cena onako kako je tržište smatralo odgovarajućim u to vreme. Broj pogrešno izdatih faktura bio je veoma veliki, tri neispravne i jedna ispravna. Sledeći nepoželjni efekat bio je veoma dug period prosečne naplate od datuma fakturisanja, čak 52 dana. Ovi i drugi negativni efekti uticali su na smanjivanje broja lojalnih kupaca i gubitka tržišta. Nezadovoljstvo potrošača koji su još uvek bili lojalni se stalno povećavalo što se veoma nepovoljno odražavalo na novčane tokove.

Cilj istraživanja i analize reinženjering tima bio je identifikovanje uskih grla i njihovo eliminisanje. Na primer, analiza je pokazala da su bile pogrešne pretpostavke o tome koliko i koje osobe treba da budu uključene u obavljanje pojedinih aktivnosti od uspostavljanja kontakta sa kupcima do realizacije ugovorenog posla. Nakon detaljnog sagledavanja postojećeg stanja, kao i potreba i zahteva konkretnih potrošača, smanjen je broj nepotrebnih aktivnosti, a samim tim i broj izvršilaca. Sagledani su svi tokovi informacija, ulaznih, internih i izlaznih. Poboľšan je protok informacija, bez gomilanja nepotrebnih. Zaustavljena je poplava nepotrebnih informacija što se direktno odrazilo na troškove. Bitno je povećana efikasnost u obradi zahteva i ponudi odgovarajućeg marketing programa. Adekvatne i blagovremene informacije koje su razmenjivane kroz organizaciju doprinele su da se vreme obavljanja pojedinih aktivnosti marketinga (evidentiranje zahteva i porudžbina kupaca, obrada porudžbina, priprema konkretne ponude, isporuka, naplata, prikupljanje povratnih informacija od kupaca i sl.) skрати. Celokupni proces prodaje je bio podvrgnut reinženjeringu - skraćen je sa 47 na 14 faza, a na zahteve kupaca se odgovaralo za jedan dan do dve nedelje. Proces reinženjeringa ovih faza bio je samo početak uspostavljanja novih odnosa sa kupcima. Cilj kompanije bio je da se skрати vreme čekanja i da se na većinu zahteva odgovori u roku od 30 minuta. Dalje, vreme od fakturisanja do plaćanja je drastično smanjeno. Nakon reinženjeringa, proces od fakturisanja do plaćanja trajao je prosečno 5 dana u odnosu na ranijih 52. Marketing istraživanja kompanije su pokazala da je satisfakcija potrošača značajno poboljšana jer je povećan broj zadovoljnih potrošača, kao i indeks satisfakcije.

Filozofija prodaje kompanije Moore mogla je biti okarakterisana kao tradicionalna, kojom upravlja obim i, kao u mnogim drugim primerima, vodi je

regionalno orijentisana služba prodaje. Prodavci su bili odgovorni za razvijanje prodaje unutar zaštićene teritorije. Obim prodaje bio je glavni cilj koji je podržavan nekim aktivnostima promocije, pre svega unapredjenjem prodaje i ličnom prodajom. Ulaganja u promociju direktno su zavisila od ostvarenog obima, odnosno poslovnog prihoda na kraju godine. Nagradjivanje prodajnog osoblja je direktno zavisilo od ostvarenog obima prodaje. Svi kupci kompanije bili su podeljeni u dve grupe što je uslovalo i organizaciju rada prodaje. Postojale su dve grupe prodajnog osoblja: predstavnici regionalnih klijenata i predstavnici glavnih klijenata.

Nakon reinženjeringa, prodajna snaga organizovana je tako da diferencira tri grupe prodavaca: komercijaliste koji pokrivaju određene tipove klijenata u jednom regionu; predstavnike vertikalnih klijenata, čiji status zavisi od vertikalnog tržišta (na primer, predstavnici u oblasti zdravstvene nege) i korporacijske preduzetničke menadžere koji upravljaju odnosima sa ključnim klijentima. Komercijalisti i predstavnici vertikalnog tržišta još uvek obavljaju aktivnosti prodaje na tradicionalan način. Značajna promena u radu ovih grupa prodajnog osoblja je što njihovo nagradjivanje direktno zavisi od nivoa ostvarene satisfakcije kupaca. Menadžeri koji upravljaju ključnim klijentima su, po pravilu, kadrovi sa izuzetnim znanjem i veštinama iz oblasti marketinga, viši menadžeri prodaje koji su u svojoj karijeri obavljali različite aktivnosti prodaje, koji odlično poznaju proces rada i odgovorni su za jednog klijenta.

U kompaniji Moore, KPM je tip menadžera globalnog klijenta, ali do izvesne granice ima odgovornosti i autoritet potpredsednika prodaje i marketinga. Na primer, KPM može da određuje cene i marže i odgovoran je za kontrolu troškova. Takodje, ovi menadžeri mogu da kreiraju marketing strategije koje uklanjaju ograničenja i uska grla i povećavaju propusnu moć. Menadžer koji upravlja glavnim klijentima odgovoran je za mobilisanje resursa kompanije, za uspeh u implementaciji marketing strategije i može se uporediti sa "stvaraocem" ili onim koji prilagođava instrumente marketing miksa kako bi se zadovoljile potrebe ciljnih tržišta uspešnije od konkurencije.

Sistem motivisanja i nagradjivanja ovih menadžera bio je jedan od ključnih faktora uspeha kompanije. Nagradjivanje je značajno zavisilo od satisfakcije ključnog klijenta što je uticalo na dodatno angažovanje menadžera da mu isporuči dodatnu vrednost i na taj način ostvari željeni nivo satisfakcije i lojalnosti. Na prvi pogled, čini se da kompanija Moore ne predstavlja nikakav izuzetak i da i drugi povećavaju broj prodajnog osoblja kako bi pokrili veći deo tržišta. Druga preduzeća prilagođavaju svoj sistem nagradjivanja i stimulisanja prodajnog osoblja. Medjutim, ono što u ovom primeru treba posebno naglasiti je da je menadžer koji upravlja ključnim klijentom plaćen da razvija posao sa klijentom na dugi rok. Odnosi napreduju i razvijaju se sa klijentom. Položaj menadžera zavisi od kvaliteta osnosa sa klijentom. Kako značaj klijenta raste, s

obzirom na njegovo učešće u prodaji i profitu kompanije, tako i menadžer napreduje. Odnosi prerastaju u partnerske, a ličnost menadžera često postaje presudna za održavanje i nastavak odnosa.

U marketing literaturi je često citirana misao jednog od poznatih motivatora prodaje (Red Motley) da se ništa ne događa dok neko ne proda nešto. Činjenica je da se dosta toga dogodi pre same prodaje. Mnoge kompanije shvataju potrebu da se bude blizak potrošaču, ali nisu sposobne da to izvedu. Najveća vrednost kompanije Moore, ali i ostalih sa sličnim rezultatima, je sposobnost njihovih menadžera da kontrolišu propusnu moć, da koordiniraju i mobilišu celokupne resurse organizacije da bi eliminisali ograničenja ili otklonili uska grla. Mobilisanje ovih resursa može značiti da je neophodno proceniti ukupan lanac vrednosti, od dobavljača kompanije do potrošača njenih potrošača.

Navešćemo samo jedan primer koji pokazuje kako je kompanija uspela da unapredi neke aktivnosti u lancu vrednosti i na taj način poveća ne samo svoje efekte već i klijenta koji je uključen u proces reinženjeringa. Menadžer koji je upravljao odnosima sa odgovarajućim klijentom došao je do saznanja da bi promene u načinu obavljanja aktivnosti značajno doprinele uštedama ne samo u organizaciji-klijentu već i u samoj kompaniji Moore. U nameri da se to ostvari postignut je dogovor sa klijentom da se izvrši reinženjering njegovih poslova i da se efekti eventualnih ušteda srazmerno podele. Kontrolom rada identifikovno je 500.000 dolara godišnje uštede, od kojih je 250.000 dolara pripalo kompaniji Moore tokom prve godine.

Procesi proizvodnje i marketinga u kompaniji Moore organizovani su tako da daju najveće efekte. Zaposleni su bili odgovorni za obavljanje ovih aktivnosti, što je istovremeno značilo da su ovlašćeni da rešavaju probleme. U konkretnom slučaju menadžeru koji je upravljao ključnim klijentom delegirana je odgovornost da organizuje aktivnosti i koristi resurse na način da se maksimira satisfakcija i lojalnost potrošača.

Jedan od načina koji su ovi menadžeri koristili je primena direktnog marketinga. Tako, na primer, kada je to potrebno, menadžer može olakšati direktnu komunikaciju između potrošača i zaposlenih odgovornih za proizvodnju. Direktna komunikacija između kompanije i potrošača menja ulogu prodavca. Ovom tipu menadžera sada je veoma važno da, uporedo sa eksternim, razvija i interni marketing. Svaka oblast u kompaniji sada je izložena internoj konkurenciji. Nadmeće se za vreme i ograničene resurse unutar kompanije. Od sposobnosti menadžera da se nametne i pridobije podršku ostalih funkcionalnih područja u velikoj meri zavisi uspešnost razvijanja odnosa sa ključnim klijentima. Brojni su primeri koji pokazuju da su izgubljeni potencijalno veoma vredni potrošači zbog neodgovarajuće koordinacije i sposobnosti menadžera da ostalima objasni značaj klijenta za dalji razvoj kompanije. Direktna komunikacija ostvaruje se elektronskim putem. Potrošačima je omogućeno da

poruče proizvode bez direktnog uključivanja prodavca. Novi načini komuniciranja i obavljanja aktivnosti bitno su uticali na smanjivanje troškova držanja zaliha i ostalih ušteda. Efikasnijim upravljanjem zalihama, kompanija Moore je razvijala novu praksu u svojoj industriji, koja je imala sve karakteristike zrele industrije. Menadžeri su postali savetnici klijenata i pružali mnogo više usluga koje su uvećavale vrednost osnovnom proizvodu, različitim vrstama formulara. Dodatna prednost za kupce proizvoda kompanije Moore je što su bez angažovanja sopstvenih sredstava, koja nisu posedovali u momentu pristupanja reinženjeringu, ostvarili značajna unapredjenja i povećali efikasnost poslovanja. Primer pokazuje da je razvijanje dugoročnih odnosa sa potrošačima, odnosno upravljanje ključnim klijentima, od obostrane koristi i za kompaniju i za potrošače sa kojima se uspostavljaju takvi odnosi. Ovo je tipičan primer koji pokazuje da su sinergetski efekti zajedničkog korišćenja resursa veći i da razvijanje dugoročnih odnosa sa potrošačima predstavlja značajan izvor konkurentske prednosti koji je specifičan, koji se ne može lako kopirati ili nabaviti. Upravljanje jednim klijentom, koliko god se činilo jednostavnim, ne može se kopirati u nekom drugom slučaju. Ono što se može izvući kao pouka je da se, proučavanjem prakse pojedinih kompanija mogu kreirati sopstveni metodi i načini rada i upravljanja klijentima i razvijanja dugoročnih odnosa sa potrošačima. Izbor i angažovanje sposobnih menadžera, koji će uspešno koordinirati rad ključnih eksternih klijenata, ali i internih potrošača, je osnova uspeha svakog odnosa u bilo kojoj kompaniji. Efekti su vrlo različiti i uslovljeni su kako normama i vrednostima konkretne kompanije, tako i karakterom ličnosti i sposobnostima samih menadžera koji upravljaju ključnim klijentima.

3. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA DOBAVLJAČIMA

3.1. Faktori koji utiču na promenu karaktera odnosa

Borba za učešće na tržištu i povećanje poslovnih performansi zahteva od menadžmenta preduzeća da stalno traga za novim konceptima, metodama i tehnikama kako bi razvio poslovni model koji će to omogućiti. Nijedna karika u lancu vrednosti nije pošteđena promena. Svaka aktivnost se analizira i traži prostor za kontinuirana poboljšanja. Svi subjekti u lancu vrednosti manje ili više utiču na stvaranje vrednosti za potrošače i zahtevaju odgovarajući pristup. Tačno je da je marketing usmeren na potrošače i konkurenciju i da su pažnju istraživača privlačila ova područja. Sa zaoštavanjem konkurencije i promenama u zahtevima potrošača, korišćenje postojećih izvora za stvaranje i održavanje konkurentske prednosti nije dovoljno.

Veruje se da će jedan od izvora sledeće generacije konkurentske prednosti biti tip odnosa koje preduzeće ima sa svojim dobavljačima. Konkurentsku

prednost, koja potiče iz odnosa sa dobavljačima uslovljavaju sledeći ključni faktori:

- Odnosi sa dobavljačima su kritični za stvaranje superiorne vrednosti jer bitno utiču ne samo na kvalitet proizvoda već i na ukupno vreme i napor za kreiranje vrednosti. Kako je vreme kritično za upeh proizvoda na tržištu, jasno je da dobavljači mogu doprineti njegovom skraćivanju a time i efikasnosti preduzeća. Efikasnost se može povećati kako povećanjem prihoda tako i snižavanjem troškova, što u savremenim uslovima obezbeđuje e-poslovanje. On-line nabavke odnose sa dobavljačima čine stabilnijim i mogu biti jedan od najznačajnijih elemenata operativne izvrsnosti kompanija uključenih u odnose. Uštede na ovom području su ogromne što potvrđuju i empirijska istraživanja. Tri velike automobilske kompanije očekuju da uštede između 2000 do 3000 \$ po vozilu (vozilo vredi oko 19000\$) racionalizacijom lanca snabdevanja intenziviranjem saradnje sa dobavljačima. To se direktno odražava na vrednost akcija firme (3, str.. 36-44);
- Odnosi sa dobavljačima, pored toga što determinišu efikasnost preduzeća veoma su značajni i za efektivnost. Lakše je implementirati određene strategije koje podstiču nivo efektivnosti (na primer, razvoj platforme proizvoda) ako je uključenost dobavljača u te procese veća.;
- Razvoj tehnologije omogućava preduzećima da odaberu najbolje potrošače ali i dobavljače. Pouzdane ocene vrednosti pojedinačnog dobavljača smanjuju rizik izbora, što se direktno odražava na troškove i koristi, ne samo odnosa sa njima, već i na ukupne performanse preduzeća i njegovu konkurentsku poziciju. Internet, kao i na drugim područjima, pruža nove mogućnosti kompanijama za razvijanje odnosa sa dobavljačima, čak možda i mnogo bolje nego sa potrošačima. Ključna je razmena informacija. To nije samo znanje o kvalitetu proizvoda već i čitav niz drugih. Deljenje informacija sa dobavljačima i korišćenje njihovog znanja povećava kvalitet odnosa, poslovne performanse oba učesnika i satisfakciju potrošača. Primer razvoja uspešnih odnosa sa svojim dobavljačima je kompanija CISCO. Ova kompanija, zahvaljujući softveru i opremi koju poseduje, blagovremeno od svojih dobavljača dobija informacije o svim aspektima proizvodnje i logistike. Kompanija CISCO sposobna je da kontroliše stopu defekata proizvoda koje isporučuju dobavljači (39). Procesi razmene i kreiranje novih informacija zahtevaju zajednički razvoj korisnih odnosa sa dobavljačima. Korišćenje pravih kriterijuma za izbor tehnologija pomaže njihovo razvijanje i izgradnju mreže. Korišćenje informacione tehnologije pomaže da se informacije (o kvalitetu proizvoda i procesa, o planiranju i korišćenju resursa u svakom području) efikasnije koriste. Takođe, automatske porudžbine, on-line fakturisanje, praćenje izvršenja porudžbina i elektronsko plaćanje

doprinosi efikasnijem korišćenju resursa svih učesnika u odnosima. Na primer, Dell Com. implementirala je on-line upravljanje lancem vrednosti kako bi povećala preciznost planiranja. Dobavljačima je omogućen direktan pristup informacijama o porudžbinama potrošača (102). To je pomoglo potrošačima da uče kako da integrišu svoju aplikaciju nabavke sa sistemom potrošača Dell Com;

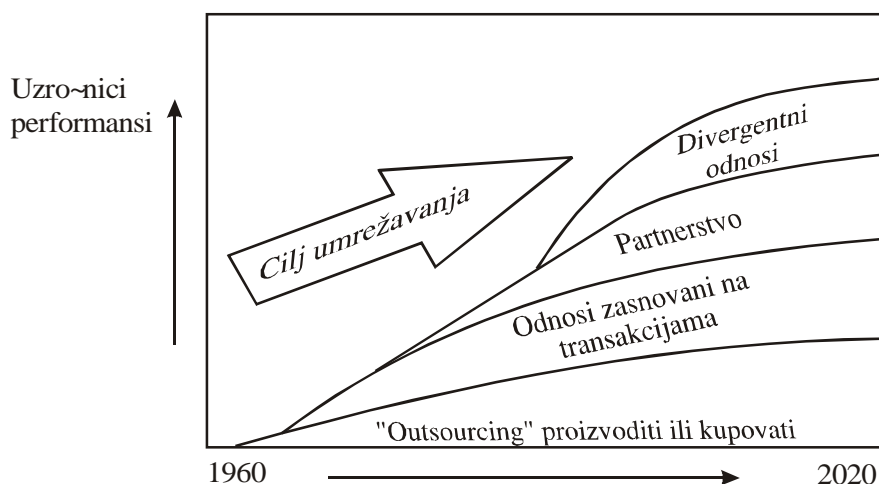
- Promene u odnosima ostalih učesnika na tržištu, razvoj poslovnih mreža i stvaranje određenih strategijskih grupa primoravaju preduzeće da razvija nove odnose sa dobavljačima zasnovane na saradnji.;
- Naglašavanje značaja odnosa sa dobavljačima ne znači da automatski sa svima preduzeće treba da razvija saradnju. Tačno je da se ideja o partnerstvu sa dobavljačima širi i postaje sve popularnija čemu su možda najviše doprinosile japanske kompanije. Početkom 80-tih godina prošlog veka menadžeri japanskih firmi su zagovarali novi pristup, uspostavljanje odnosa u kojima ne dominira moć već saradnja, a dobavljači se sve više tretiraju kao zaposleni. Međutim, to ne znači da treba napustiti pristup slobodnom tržištu. Konkurencija je veoma značajna jer podstiče unapredjenja u borbi za potrošača i doprinosi stvaranju ukupne vrednosti. Iz navedenog proizilazi da je neophodno uskladiti pristup upravljanja odnosima sa dobavljačima;
- Za razvijanje odnosa dva elementa su ključna: troškovi i isporuka superiorne usluge potrošačima. Upravljanje troškovima je kritično za kvalitet odnosa. U pokušajima da se pronadje najkonkurentiji izvor snabdevanja mnoge kompanije primenjuju globalni pristup. To ne znači da se po svaku cenu napušta nacionalno orijentisana strategija snabdevanja. Naprotiv, traže se izvori koji dodaju vrednost, u ovom slučaju smanjivanjem troškova.

Drugi ključni element odnosa je stvaranje superiorne vrednosti za potrošače. Kako to postaje sve složeniji problem proizvođači se okreću svojim dobavljačima očekujući njihovu podršku u tom procesu. Efikasnost lanca snabdevanja je ključna za upeh upravljanja odnosima sa potrošačima.

3.2. Evolucija odnosa

Odnosi sa dobavljačima su multidimenzionalni i menjaju se vremenom. Kako ističu pojedini autori, ono mogu biti zatvoreni i mnogo više ciljno usmereni (Slika 8; 4, str. 145). Evolucija odnosa sa dobavljačima ilustrovana je na slici. Tokom poslednjih nekoliko dekada oni su se promenili, od transakcionih ka partnerskim do divergentnih, koji uključuju različite vrste povezanih sporazuma između organizacija u lancu snabdevanja. Odnosi se ne mogu posmatrati kao fiksni. Promene su takve da zahtevaju stalno preispitivanje ne samo polazeći od odnosa preduzeće-dobavljač, već i preispitivanje uticaja na

saradnju sa drugim subjektima i grupama. Kompanije su svesne da medjuzavisnost varira. Stepem i intenzitet medjuzavisnosti zavisi od zahteva za uslugom kao i od promena na tržištu, stavova menadžmenta, promena u tehnologiji, karaktera proizvoda, pristupa alternativnim izvorima snabdevanja i troškovima pomene dobavljača (4, str. 137-152).



Slika8. Razvoj odnosa sa dobavljačima

Programiranje aktivnosti za svaki tip odnosa je veoma složen proces i zahteva kontinuirano preispitivanje brojnih problema koji utiču na kvalitet odnosa (109, str. 140 - 145). Sigurno je da ne postoji samo jedan tip odnosa i da preduzeće istovremeno može da razvije više različitih vrsta veza. Programiranje aktivnosti u procesu upravljanja je onda složenije. Neizvesnost i rizik se mogu smanjiti ako se prethodno razmotre sledeća pitanja:

- Utvrđivanje karaktera i značaja aktivnosti za konkuretsku prednost kompanije je početna faza u programiranju aktivnosti. Naime, kompanija mora da odluči koje aktivnosti će obavljati sama, odnosno, šta će sama proizvoditi od potrebnih inputa, a šta će nabavljati od dobavljača. Na ovu odluku presudno utiče doprinos aktivnosti konkuretskoj prednosti i sposobnost kontrole;
- Sledeća oblast analize odnosi se na razmatranje karaktera proizvoda i veličinu troškova nabavke koji oni uzrokuju. Ova analiza treba da pokaže koliko je proizvod standardizovan, koje dobavljače treba zadržati i koju vrstu odnosa razvijati sa njima u skladu sa poslovnom strategijom preduzeća;

- Stvaranje baze dobavljača kao osnove za dobijanje potrebnih informacija o njima na osnovu kojih se procenjuje njihov značaj;
- Razvoj i upravljanje odnosima sa dobavljačima - Dobavljači se grupišu u nekoliko kategorija. Interesantan je primer kompanije Phillips (68, str. 16-17) koja je svoje dobavljače grupisala u komercijalne dobavljače (ugovorene proizvode i usluge oni moraju isporučiti u određeno vreme), preferirane dobavljače (ovde je reciprocitet ključni faktor uspeha odnosa i sa njima kompanija razvija zajedničke ciljeve i programe unapredjenja) i dobavljači partneri koji intenzivno rade sa kompanijom Phillips u razvoju novih tehnologija proizvoda i procesa. To su dobavljači od strategijske važnosti za poslovnu strategiju i razvoj preduzeća. Razvoj partnerstva je složen proces i zahteva vreme.;
- Integrisanje dobavljača u razvoj proizvoda - Značajne prednosti ističu kompanije koje zajedno sa dobavljačima razvijaju nove proizvode. To nisu bilo koji, već pre svega, dobavljači svetske klase. Tehnički eksperti dobavljača postaju deo istraživačko-razvojnog tima preduzeća. Kao članovi tima, angažovani su i potrošači koji se javljaju kao kokreatori vrednosti. Zajedničkim radom, kroz efektivnu saradnju, smanjuju se razlike u metodi rada, stilu upravljanja, a konstruktivnim prevazilaženjem konflikata razvijaju organizacije ojačane znanjem.

Potpuna integracija dobavljača i u druge poslovne procese je nastavak prethodnog stanja. Dobavljači su integrisani u timove orijentisane na potrošače koji su usmereni na što bolje zadovoljavanje njihovih potreba, zajednički timovi rešavaju probleme efikasnijim korišćenjem resursa i kompetencija, unapređivanjem informisanja i komuniciranja.

Dobavljači se mogu aktivno uključiti u razvoj kvaliteta. Svojim idejama podstiču unapredjenja u svim oblastima i one predstavljaju veoma vredan izvor za inovacije. Primer kompanije Motorola je ilustrativan. Ova kompanija je razvila takve odnose sa dobavljačima u kojim su oni inicijatori za kreiranje vrednosti. Kako iskustvo pokazuje adaptiranje obe strane na ovu vrstu odnosa nosi u sebi odgovarajući rizik. Rizik je posledica neadekvatnog shvatanja i odnosa prema dobavljačima. Ako se njihove ideje ne razmotre i ne implementiraju na pravi način intenzitet saradnje se smanjuje. Takodje, dobavljači mogu, ako osećaju da imaju znatno veću snagu u odnosu na partnere, da određuju uslove saradnje neprihvatljive za drugu stranu. Adekvatno upravljanje troškovima, razvojem odgovarajućih modela, doprinosi podizanju nivoa kvaliteta odnosa.

Koji nivo međuzavisnosti sa dobavljačima će razvijati konkretni proizvođač je odluka koju kontinuirano treba preispitivati, od slučaja do slučaja, i od kompanije do kompanije, jer postoje značajne razlike. Zajednička

karakteristika svih kompanija koje aktivno uključuju svoje dobavljače u proces stvaranja vrednosti je kvalitet upravljanja i povezivanja sa vrednim partnerima. Kvalitet upravljanja determinisan je, pre svega selekcijom i izborom dobavljača. Uspešnjoj selekciji i izboru prethodi odgovarajuća portfolio analiza.

3.3. Modeli portfolia analize odnosa sa dobavljačima

Portfolio analiza je koristan i veoma često korišćen pristup u proceni vrednosti dobavljača (5, str. 35-44; 41, str. 111-119; 89, str. 91-100; 53, str. 33-38). Strategijski značaj dobavljača je različit i zahteva odgovarajući pristup upravljanju. Kriterijumi koji se koriste u analizi su veoma različiti. U zavisnosti od ciljeva, raspoloživosti informacija i sposobnostima kojima raspolaže, preduzeće primenjuje one kriterijume koji doprinose uravnoteženosti strategije nabavke, marketing i poslovne strategije.

Na kvalitet upravljanja odnosima sa dobavljačima utiče mogućnost izbora, odnosno broj alternativa i fleksibilnost, odnosno, mogućnost promene. Polazeći od ovih kriterijuma u portfolio analizi izdvajaju se četiri tipa odnosa (Slika 9; 48, str. 30).

<p>Troškovi manji ili jednaki jednogodišnjim uštedama</p> <p>Fleksibilnost- Lakoća promene</p> <p>Troškovi su veći od jednogodišnjih ušteda</p>	<p>Visok a</p>	<p>Tip 3</p> <p>"Tržište slobodne konkurencije - ciljno pregovaranje"</p>	<p>Tip 1</p> <p>"Tržište slobodne konkurencije - nastavak saradnje"</p>
	<p>Mala</p>	<p>Tip 4</p> <p>"Partnerstvo"</p> <p>Manje ili =2</p>	<p>Tip 2</p> <p>"Tržište slobodne konkurencije - povratni leveridž"</p> <p>Više od 2</p>
		<p>Mali</p>	<p>Veliki</p>

Slika 9. Portfolio matrica odnosa kupac - dobavljač

Za prvi tip odnosa postoji veliki broj mogućnosti izbora i promena je relativno jednostavna. Otvoreno se traga za alternativama, konkurencija je veoma prisutna i dovodi do dobrih rezultata.

Tipovi odnosa 2 i 3 su komplikovaniji i prava strategija najčešće predstavlja modifikovanu verziju konkurentskog pristupa tipa 1. Analiza baze dobavljača pokazuje da je mogućnost izbora velika ali je promena teška i uslovljena visokim troškovima. To se posebno odnosi na tip odnosa 2. Sama činjenica da postoji veliki broj alternativa slabi poziciju dobavljača, čak i ako je sposobnost za promenu ograničena.

Kada je promena relativno laka, a broj alternativa mali, razvijaju se odnosi tipa 3. U oba slučaja, sposobnost traganja za alternativama je leveridž pregovaranja čime se stvaraju uslovi za sticanje prednosti.

Kada je broj alternativa ograničen (mali ili eventualno 1) a promena velika i skupa, poželjno je graditi partnerstvo. Partnerstvo smanjuje potencijalni rizik i poželjan je tip odnosa direktnih nabavki. S obzirom da se njihov broj povećava ne samo na tržištu proizvodnih dobara već i na tržištu potrošnih dobara, logično je povećano interesovanje za istraživanje i upravljanje ovim tipom odnosa. Japanski proizvođači, na primer, retko ulaze u partnerstva ustupanjem prava na traženje alternativa. Kako imaju uvek više izvora određuju standarde za dobavljače (kvalitet i cene u odnosu na konkurenciju). Konkurencija se ispoljava na različite načine a tehnike za stimulisanje konkurencije i održavanje konkurentskog pristupa su više neformalne i proizilaze iz kulture organizacije.

S obzirom na strategijski značaj nabavke s jedne, i teškoća upravljanja u različitim situacijama nabavke s druge strane, javlja se potreba za razvojem diferenciranih strategija nabavke. Faktori koji utiču na strategijski značaj nabavke su (75, str. 101-113):

- Konkurencija (obim u kome je nabavka deo ključnih kompetencija kompanije, nabavka kao izvor unapredjenja znanja i tehnološke sposobnosti kupaca);
- Ekonomski (učestće nabavke u troškovima, doprinos nabavke stvaranju dodatne vrednosti finalnog proizvoda i njegovoj profitabilnosti, doprinos nabavke ostvarivanju leveridža);
- Faktori imidža (imidž dobavljača- marke proizvoda, potencijalni uticaj na zaštitu životne sredine);

Upravljanje u konkretnim situacijama nabavke uslovljeno je brojnim ograničenjima i teškoćama. Kao najznačajnije teškoće javljaju se sledeće:

- karakteristike proizvoda (novitet, kompleksnost),

Upravljanje odnosima sa ključnim stejkholderima

- karakteristike tržišta snabdevanja (snaga dobavljača, kompetencije dobavljača),
- karakteristike okruženja (rizik, neizvesnost).

Jedan od mogućih pristupa u portfolia analizi je uravnoteženost moći između kompanije i ključnih dobavljača (109, str. 149-151). Uravnoteženost se postiže ako se rizik snabdevanja minimizira odnosno kontroliše na adekvatan način i ako je uticaj nabavke na performanse poslovanja zadovoljavajući. Klasična ABC analiza je samo polazna osnova u portfolio analizi i potrebno je kombinovati analizom dodatnih zahteva koji omogućavaju sofisticiraniji pristup. Kombinovanjem kriterijuma rizik snabdevanja, u relacijama nizak-visok i uticaj nabavke na finansijske performanse takodje u relacijama nizak-visok, dobija se dvodimenzionalna matrica sa četiri polja koja ukazuje na grupu proizvođača odnosno dobavljača koji zahtevaju različit pristup upravljanju (Slika 10, 109, str. 149-151).

		Ravnoteža moći
Visoki	Leveridž proizvođa/dobavljača - Rasposloživi su alternativni izvori snabdevanja/ mnogo konkurenata - Substitucija je moguća / Standardni proizvodi Medjusobna konkurencija dobavljača / Segment na kome dominira kupac	Strategijski proizvodi / dobavljači -Kritični za cene i troškove proizvođa/ Tržišni lideri Zavisnost dobavljača/ Specifični know-how Performanse zasnovane na partnerstvu/uravnotežena moć može se razlikovati između kupaca i dobavljača
Uticaj nabavke		

na finansijske performanse	Rutinski proizvodi/Dobavljači - Velika raznolikost proizvoda/Velike nabavke - Visoko kompleksna logistika/ Mnogo dobavljača sa zavisnom pozicijom Sistemi ugovaranja + rešenja E-trgovine / Smanjiti broj dobavljača	Proizvodi/Dobavljači koji predstavljaju usko grlo - Monopolističko tržište/ Lideri u tehnologiji - Velike ulazne barijere/ Nekoliko alternativna, ako ne i samo jedan dobavljač Osigurati snabdevanje + tražiti alternative / Segment na kome dominira dobavljač
	Nizak	Visoki
Rizik snabdevanja		

Slika 10: Portfolio matrica proizvoda i dobavljača

Strategijske proizvode proizvođač nabavlja, najčešće, prema unapred utvrdjenim specifikacijama. Raspoloživi izvori snabdevanja su malobrojni i teško je naći zamenu u kratkom roku. Ukoliko se problem zamene izvora ne reši troškovi snabdevanja su veliki i ugrožavaju kvalitet performansi poslovanja. Učešće troškova nabavke u ceni koštanja je veliko što dodatno povećava složenost upravljanja. U želji da minimizira rizik snabdevanja proizvođač može tražiti strategijske dobavljače sa kojima uspostavlja intenzivnu komunikaciju i saradnju. Medjuzavisnost nije uvek simetrična i problem uravnoteženja moći se dodatno komplikuje (14, str. 101-113). Upravljanje takvim odnosima je usmereno na kreiranje partnerstva ili odnosa saradnje koordiniranjem ključnih aktivnosti i procesa uključenih strana. Medjuzavisnost se zasniva na preferiranju "otvorenih" troškova, a sa dobavljačem se razvijaju programi čiji je cilj smanjivanje troškova upravljanja kvalitetom i unapredjenjem procesa razvoja proizvoda. Otvorena saradnja smanjuje primat jedne strane. Kontinuirano istraživanje tržišta pomaže svim učesnicima u odnosima da, koristeći svoju reputaciju, maksimalno učvrste strategijsku poziciju. Upravljanje ovim tipom odnosa zasniva se na privrženosti i poverenju.

Proizvodi koji se mogu dobiti od različitih dobavljača u standardnom kvalitetu, sa relativno visokim troškovima nabavke u ceni proizvoda, redje uzrokuju partnerske odnose. Nabavka ovih proizvoda zasniva se na principima konkurentskog nadmetanja ili javnog prikupljanja ponuda. Odnosi sa dobavljačima grade se na dugoročnim ili godišnjim ugovorima. Iako je intenzitet saradnje između proizvođača i dobavljača slabiji u poredjenju sa prethodnim tipom, upravljanje ovom vrstom odnosa značajno doprinosi operativnoj efikasnosti. Naime, male uštede u troškovima, s obzirom na količinu i intenzitet nabavke, bitno utiču na nivo efikasnosti. Istraživanje tržišta i proaktivno reagovanje na promene pomažu menadžmentu da preferira dobavljače koji su orijentisani sa saradnju. Kontinuirana istraživanja tržišta nabavke i prikupljanje

Upravljanje odnosima sa ključnim stejkholderima

odgovarajućih informacija jačaju pregovaračku poziciju kompanije u odnosu na dobavljača. Troškovi promene dobavljača su niski.

Posebnu grupu proizvoda koju treba nabaviti čine tzv. "proizvodi uska grla". Broj dobavljača od kojih se mogu nabaviti je ograničen, a nekada postoji samo jedan raspoloživi izvor snabdevanja. Generalno, kod ove vrste proizvoda dobavljači dominiraju odnosima, što se može odraziti na cenu, kvalitet i vreme isporuke. Upravljanje ovim tipom odnosa usmereno je na očuvanje kontinuiteta snabdevanja, nekada uz dodatne troškove. Cilj je da se vremenom smanji zavisnost od dobavljača razvojem alternativnih proizvoda i/ili pronalaženjem novih izvora snabdevanja. Kako su troškovi ovih aktivnosti relativno visoki (mogu nadmašiti cenu i profit) problem upravljanja se dodatno komplikuje. Analiza rizika je ključna za efikasno upravljanje. Na osnovu analize rizika u procesu upravljanja pažnja menadžmenta usmerena je na pripremu mogućih alternativnih izvora snabdevanja, držanje zaliha, uskladjivanje načina transporta i sl.

Odnosi zasnovani na ugovorima pogodni su za nabavku rutinskih proizvoda. Strategija nabavke za ovu vrstu proizvoda zasniva se na kontinuiranom smanjivanju administrativne i logističke kompleksnosti. Upravljanje je efikasnije ako doprinosi povećanoj standardizaciji asortimana, smanjivanju izvora snabdevanja, povezivanju sa određenim dobavljačima, razvijanju e-trgovine, zahvaljujući primeni Internet tehnologije, elektronskom plaćanju i sl.

Svaka kompanija koristi odnose sa dobavljačima kao deo poslovnog sistema koji utiče na performanse na različite načine. Ekonomske konsekvence upravljanja odnosima zavise od stanja razvoja i od stepena uključenosti u svaki pojedinačni odnos (30 str. 305-316; 106, str. 684-694). Mogućnost kopiranja prakse efikasnog upravljanja odnosima ima veliki uticaj na performanse. Ne postoji univerzalno najbolji tip odnosa. Efektivno upravljanje odnosima zahteva pažljivu procenu ekonomskih konsekvenci preovladajućih stanja i stepena uključenosti, polazeći od karaktera proizvoda i tržišta.

Za uspešno upravljanje odnosima sa dobavljačima veoma je značajno i ponašanje dobavljača. Kako oni pokazuju različit interes, odnosima se mora upravljati tako da se obezbedi stratejsko i operativno uskladjivanje preduzeća i njegovih dobavljača. Istovremeno egzistiraju različiti odnosi sa različitim intenzitetom medjuzavisnosti. Kako se tehnologija, posebno komunikaciona i informaciona, razvija neslućenom brzinom, problem podele proizvoda prema njihovom značaju je manje izražen. Relativni značaj odnosa i dobavljača je promenljiva kategorija i zahteva kontinuirano preispitivanje i prilagodjavanje.

3.4. Strategija razvoja odnosa sa dobavljačima

Strategija razvoja odnosa sa dobavljačima zahteva da obe kompanije, i kupac i dobavljač, udruže finansijske i ljudske resurse, da blagovremeno razmenjuju osetljive informacije i da kreiraju efikasan sistem merenja performansi. Ovaj strategijski izbor je izazov za obe strane. Mada veoma složen, razvoj dobavljača može biti kamen temeljac, važan u razvoju istinski integrisanog lanca snabdevanja. Kontinuirana dugoročna unapredjenja odnosa pretpostavljaju (36, str. 37-49):

- identifikovanje gde se kreira vrednost u lancu vrednosti,
- strategijsko pozicioniranje kupca u ravni sa kreiranjem vrednosti i
- implementiranje i integrisanje strategije upravljanja maksimiranjem internih i eksternih sposobnosti kroz lanac vrednosti.

Upravljanje odnosima je kritično za uspeh. Da bi se rizik donošenja pogrešne odluke minimizirao neophodno je:

- identifikovati kritične proizvode,
- identifikovati kritične dobavljače,
- formirati krosfunkcionalne timove,
- uključivanje top menadžmenta obe strane u stvaranje preduslova za unapredjenje odnosa, posebno u domenu strategijskog uskladjivanja i merenja performansi,
- na osnovu ocene identifikovati karakter odnosa koji će biti uspostavljen za ključne proizvode i sa ključnim dobavljačima,
- definisanje sadržaja formalnih sporazuma o specifičnim merilima za kontrolu uspeha (na primer, % uštede u troškovima, kvalitet unapredjenja, % uštede u vremenu i sl.),
- kontrola i modifikovanje strategije.

Svi odnosi sa dobavljačima nisu podjednako uspešni. Neka istraživanja pokazuju da je, u odredjenim slučajevima, bez obzira na opredeljenje da se razvijaju dugoročni odnosi sa dobavljačima, došlo do pogoršanja performansi i do opadanja nivoa satisfakcije oba, ili jednog, partnera. Razlozi za neuspeh su veoma različiti i mogu biti uzrokovani od strane jedne ili druge strane ili pak obostrano.

Za efikasno strategijsko upravljanje odnosima sa dobavljačima značajno je uspostavljanje dva nivoa povezanosti između firmi dobavljača i kupca: strategijski i operativni. Tim menadžera sastavljen od predstavnika oba partnera

utvrđuje smernice i sadržaj medjuzavisnosti na strategijskom nivou. Strategijska uskladjenost, koja je determinisana tržišnom pozicijom i snagom partnera, je pretpostavka uspeha i trajanja odnosa. Snaga i uspeh odnosa izuzetno mnogo zavisi i od operativne uskladjenosti, odnosno same implementacije. Problemi izraženi na ovom nivou uzrokovani su sledećim faktorima:

- Različita shvatanja proizvoda od strane partnera. Empirijska istraživanja pokazuju da je izvor konflikata izmedju kupaca i dobavljača različito shvatanje pojedinih obeležja proizvoda i njihovog uticaja na prihvatanje od strane krajnjih potrošača. Konflikti, na primer, mogu biti izraženi kako u fazi uvođenja novog proizvoda koji je kreiran zajedničkim angažovanjem obe strane, ili pak, u odnosu na značaj obeležja odnosno nivoa koncepata proizvoda. Problemi na ovom području nastaju kao posledica neodgovarajuće komunikacije izmedju zaposlenih u obe kompanije i nespremnosti da se medjusobno razmenjuju informacije. Nerazumevanje i neadekvatno komuniciranje na operativnom nivou je, veoma često, izvor neuspeha odnosa;
- Različita opažanja kvaliteta, posebno ocene sa stanovišta potrošača - Kupci i njihovi dobavljači sa kojima se razvija strategija medjuzavisnog marketinga ne opažaju potrošače, njihove stavove i ponašanja, na isti način. Problemi nastaju kada su ta shvatanja bitno razlikuju i kada u samom procesu razvoja proizvoda treba uskladiti razlike. Rešavanje problema je uspešnije ukoliko se zasniva na istraživanjima i informacijama o stavovima i motivima krajnjih potrošača;
- Različiti poslovni procesi i procedure - Jedan od potencijalnih izvora konflikata izmedju preduzeća i njegovih dobavljača je neuskladjenost njihovih procesa i procedura. Oblasti neuskladjenosti su različite. Problemi su izrženiji ako je veća neuskladjenost ključnih poslovnih procesa;
- Različiti pristupi kontroli - Ovo je oblast u kojoj su razlike značajne, posebno u medjunarodnom marketingu. Pristup kontroli može biti više ili manje formalan što u značajnoj meri utiče na kvalitet odnosa. Izraženija medjuzavisnost i poverenje izmedju partnera podstiče neformalnu kontrolu. Područja kontrole, unutar i izmedju firmi povezanih u lancu vrednosti, je nedovoljno istraživano. Malo se zna o sistemima kontrole koji se koriste, kao i o odstupanjima izmedju projektovanih i korišćenih sistema merila u oceni efekata medjuzavisnosti. U procesu upravljanja odnosima sa dobavljačima razlike koje proizilaze iz organizacione kulture, odnosno poslovne orijentacije preduzeća, predstavljaju značajna ograničenja za efikasnost saradnje. Takav zaključak moguće je izvesti na osnovu rezultata empirijskih istraživanja, posebno kada se upoređuju preduzeća koja posluju u različitom okruženju. Reeprezentativan primer koji potvrđuje navedene zaključke je

upravljanje odnosima sa dobavljačima između američkih i japanskih kompanija (19, str. 727-740);

- Razlike koje proizilaze iz različitosti ciljeva odnosno očekivanih koristi, pojedinih učesnika- Motivi uspostavljanja i razvijanja međuzavisnosti su različiti i mogu uticati na kvalitet odnosa. U zavisnosti od pozicije kupaca, odnosno dobavljača, ostvarivanje ciljeva u početnim fazama razvoja odnosa bitno utiče na njihov dalji razvoj i kvalitet. Usaglašavanjem strategijskih i operativnih ciljeva moguće je prevazići navedenu barijeru. Dobra povezanost na strategijskom nivou osnova je za uspešnu implementaciju odnosa. Komunikacija između ova dva nivoa je ključna za uspeh odnosa.

Korišćenjem specifičnih sredstava i procesa kakvi su: analiza ukupnih troškova, obim leveridža, podržavajući izvori, formalna i neformalna komunikacija, povezivanje informacionih sistema, usaglašeni ciljevi i zadaci, mogu doprineti razvoju i jačanju međuzavisnosti između dobavljača i kupaca. To je složen zadatak i bez angažovanja top menadžmenta i jasno definisanih merila performansi koje ukazuju da se stvara zadovoljavajuća vrednost za oba partnera, uspeh će izostati.

4. UPRAVLJANJE PROMENAMA U ODNOSIMA SA KANALIMA PRODAJE

4.1. Promene u odnosima proizvođač - kanal prodaje

Poslednju dekadu ovoga veka karakterišu promene koje uslovljavaju novu poziciju i izmenjeni odnos potrošača prema trgovini i proizvođačima. Razvoj interaktivnog marketinga prevashodno je bio primenjivan na proizvodno-uslužnom tržištu. Promene su izražene i na tržištu proizvoda masovne potrošnje, što je nametnulo potrebu za uspostavljanjem posebnih odnosa sa kanalima prodaje.

Tražnju i ponašanje potrošača karakteriše naglašeni individualizam, homogenizacija potrošača u svetskim razmerama i želja za totalnom satisfakcijom. Na takve protivrečne izazove moguće je reagovati odgovarajućim marketingom koji doprinosi zadovoljavanju potreba, pre svega, profitabilnih potrošača. Razvijanjem koncepta "upravljanje kategorijom proizvoda ostvaruje se maksimalna fleksibilnost i adaptibilnost u formiranju paketa ponude prema specifičnim zahtevima i potrebama potrošača na lokalnom tržištu " (59, str. 84). Odnosi između proizvođača i kanala prodaje, posebno maloprodaje, se radikalno menjaju. To je posledica dejstva međusobno povezanih faktora: povećane

koncentracije trgovine, povećane primene informacione tehnologije, promene stava potrošača prema trgovinskoj marki, podizanja nivoa kvaliteta proizvoda koji se prodaju pod trgovinskom markom, većih ulaganja u marketing aktivnosti i stvaranje lojalnih potrošača. Maloprodaja ima dominantnu moć, a ona se ostvaruje intenzivnim razvojem trgovinske marke. Konkurencija za dominacijom marke je izraženija na globalnom tržištu gde poziciju nacionalnih marki preduzeća ugrožavaju globalne trgovinske marke. Razvijanjem sopstvenih marki trgovina intenzivira određene aktivnosti marketinga koje su tradicionalno obavljali proizvođači i na taj način preuzima rizik, ali i šansu da poveća svoju pregovaračku snagu.

Učešće proizvoda sa trgovinskom markom u ukupnom prometu se povećava što doprinosi jačanju pregovaračke moći kanala prodaje, a bitno utiče i na promene ponašanja proizvođača. Ilustrativan je podatak da raste učešće proizvoda sa markom u prometu prehrambenih proizvoda. U Velikoj Britaniji to učešće iznosi 39%, u Kanadi 25%, Nemčkoj 22%, Francuskoj 20%, Holandiji 17%, SAD 14%, Australiji 11%. Kada je u pitanju prodaja mešovite robe u pojedinim zemljama Zapadne Evrope taj procenat se kreće i do 60% (95, str. 917-930). To se posebno odražava na ponašanje manjih proizvođača, koji najčešće ne poseduju jaku sopstvenu marku proizvoda. Oni su prinuđeni da svoje strategije usklade bilo sa strategijama proizvođača - konkurenata, bilo sa kanalima prodaje ili pak istovremeno i sa jednim i sa drugim učesnikom na tržištu. Spoznaja evolucije tipova trgovinske marke (od cenovne ka vrednosnoj orijentaciji) omogućava adekvatnu orijentaciju ne samo trgovine, već i proizvođača. Pozicija prodaje je različita u pojedinim fazama. Razvoj pojedinog tipa trgovinske marke značio je i promenu u odnosima proizvođač - maloprodaja.

Sa rastom značaja marke i lojalnosti potrošača opada prodaja proizvoda bez marke. Razvijanjem poverenja između proizvođača i kanala prodaje i fokusiranjem na koristi koje partnerstva donose obema stranama, unapređuju se odnosi sa ključnim stejkholderima, posebno sa potrošačima koji su izvor profita.

Pritisak na proizvođače se povećava i oni su prinuđeni da razvijaju različite vidove saradnje sa maloprodajom koja ima sve veću pregovaračku snagu. Rastuća globalizacija u trgovini na malo uslovljena je:

- niskom stopom rasta na nacionalnim tržištima,
- dostupnošću tehnologije koja omogućava obavljanje različitih aktivnosti mnogo efikasnije,
- globalnim obrascima potrošnje,
- ostvaranjem novih tržišta sa nedovoljno razvijenom maloprodajom,

- razvojem trgovinske marke,
- razvojem ključnih kompetencija velikih lanaca trgovine i
- korišćenjem globalnih izvora snabdevanja.

Uspešnu trgovinu na malo sve više karakteriše sposobnost da razvija jedinstveni snažni imidž markiranih proizvoda. Svoje marke trgovina podržava intenzivnim oglašavanjem, inovacijom proizvoda, atraktivnim pakovanjem. Primer kompanije Marks & Spencer to jasno pokazuje. Njihova marka St. Michael je priznata u svetu, a sama kompanija uživa veliki ugled. Razvijanje sopstvenih marki trgovine na malo stvara se šansa za ostvarivanjem povećanog profita, veću kontrolu, povećanu moć u odnosu na proizvođača.

Kanali prodaje se javljaju u dvostrukoj ulozi:

- predstavljaju izvor snabdevanja određenih grupa potrošača i
- oni su “prodajna snaga” svog dobavljača.

Njihova uloga u savremenim uslovima poslovanja se menja, na određenim tržištima postaju sve značajniji, na drugim sa povećanim korišćenjem Interneta dolazi do značajnog prestrukturiranja, do preraspodele moći i do stvaranja novih kanala. Pored klasične uloge posrednika u prodaji proizvoda i usluga kanali prodaje razvijaju nova područja poslovanja:

- komuniciranje i integrisanje sa potrošačima,
- istraživanje tržišta i
- pružanje posebnih usluga.

Istraživanjem tržišta kanali prodaje identifikuju ne samo potrebe i želje potrošača, njihove motive i ponašanja već i ponašanje ostalih ključnih učesnika na tržištu. Prikupljanjem, skladištenjem i ažuriranjem takvih informacija stvaraju odgovarajuće baze podataka koje im omogućavaju ne samo da budu brži i bolji od ostalih već da na osnovu njih stvaraju novo jezgro kompetentnosti. Time se povećava njihova moć u odnosu na proizvođače i ostale dobavljače. S obzirom da prodaju proizvode različitih proizvođača, koji su međusobno u konkurentskom odnosu, kanali postaju značajan izvor informacija o ponašanju potrošača, njihovom reagovanju u odnosu na konkretnu marku, odnosno proizvođače.

Komuniciranjem sa potrošačima kanali značajno utiču na efikasnost prodaje. Kanali prodaje, u savremenim uslovima poslovanja, sve više koriste integrisani pristup tržišnog komuniciranja. Integrirano komuniciranje podrazumeva ne samo integraciju različitih oblika promocije i sredstava već i zajedničko kreiranje sadržaja komuniciranja sa proizvođačima.

Pružanje specifičnih usluga je posebna aktivnost kanala koja doprinosi povećanju vrednosti proizvoda za potrošača. Te usluge su obeležja produženog proizvoda koji omogućava ne samo njegovo diferenciranje već i uspešnije pozicioniranje kako kanala prodaje, tako i proizvođača proizvoda. Standardizacijom proizvoda, skraćivanjem njihovog životnog ciklusa i proizvodnjom programa čije se komponente mogu zameniti, interes potrošača za određenim uslugama se smanjuje, a razvijaju se nove gde je uloga kanala velika.

Pored klasičnih prodajnih usluga (servisiranje, kreditiranje) kanali razvijaju novo područje konsalting usluga i time postaju bliži potrošaču.

Promena uloge učesnika na tržištu nameće potrebu uspostavljanja posebnih odnosa ne samo unutar kanala, što može uticati na povećanje njihove snage na tržištu i pregovaračke moći, već i sa proizvođačima. Izgradnjom dugoročnih poslovnih veza koje se zasnivaju na kooperativnosti svih učesnika, i poverenju stvaraju se uslovi za podizanje nivoa efikasnosti i efektivniju alokaciju kapitala. Sa stanovišta proizvođača upravljanje odnosima sa kanalima je značajan izvor konkurentske prednosti. Očuvanje i povećanje konkurentske prednosti korišćenjem ovog izvora može se ostvariti na više načina (6, str. 22):

- Korišćenjem ekskluzivne distribucije - Proizvođač, zahvaljujući razvijanju različitih poslovnih veza sa kanalima, stiče prednost jer oni nude potrošačima visok nivo usluga čime se osetljivost na cene smanjuje. Izvor konkurentske prednosti su sporazumi o ekskluzivnoj distribuciji između proizvođača i članova kanala;
- Korišćenje dualnih kanala - Omogućava proizvođačima da pristupe na atraktivnijim segmentima tržišta sa istom ponudom.
- Kanali omogućavaju potrošačima udobnu kupovinu a proizvođačima pristup novim ciljnim tržištima povećavajući tako izvore kompetentnosti;
- Korišćenjem netradicionalnih kanala proizvođač može svoje proizvode učiniti raspoloživim na pogodnim lokacijama;
- Pristup mreži kanala i specijalnom tržištu - Razvijanje snažnih članova kanala na regionalnoj i globalnoj osnovi, i povezivanje sa njima, omogućava ne samo uspešnije razijanje imidža marke i komuniciranje već i povećanje prodaje uz adekvatnu kontrolu troškova. Usmeravanjem na posebna tržišta kanali povećavaju sposobnost da odgovore posebnim potrebama i zahtevima i atraktivniji su za proizvođače;
- Tehnološka kompetentnost kanala čini ih atraktivnim za razvoj visokog nivoa međuzavisnosti sve do partnerstva. Korišćenje tehnologije doprinosi podizanju nivoa kvaliteta usluga potrošačima, povećavajući sposobnost kanala da, uz niže troškove, dodju do veoma vrednih informacija o

proizvodima i potrošačima. Kako su te informacije veoma vredan resurs proizvođači su spremni da do njih dodju saradnjom sa kanalima.

Odnosi između proizvođača i kanala prodaje se dramatično menjaju u pravcu povećane integracije. Integrirani sistem marketinga u kome se uloga kanala značajano povećava utiče na potrebu redefinisanja marketing strategija kako proizvođača tako i kanala prodaje. Za proizvođača kanal prodaje je, posebno na tržištu potrošnih dobara, veoma često kupac koji je dobro informisan o potrebama i ponašanju potrošača. S obzirom da trgovina na malo raspolaže kapitalom, ali i informacijama koje postaju kritični resurs, proizvođači su zainteresovani za razvijanje posebnih vidova saradnje što zahteva promenu u marketing pristupu. Direktno suprostavljanje proizvođačke marke marki trgovine sve manje je optimalni strategijski izbor. Proizvođači, koji proaktivno reaguju, ne čekaju da ih dogadjaji preduhitre. Nastoje da pretnje koje dolaze iz okruženja, posebno snaga trgovinske marke, pretvore u šanse, tražeći načine da sa ključnim kanalima uspostave odnose zasnovane na poverenju i da zajedno sa njima upravljaju tržištem. Kako je posedovanje tržišta važno koliko i posedovanje fabrike, efikasno upravljanje tržištem je usmereno ka povećanju sposobnosti da se kreira i poseduje marka koja će dominirati i povećavati lojalnost potrošača. Međutim, to se ne svodi samo na posedovanje proizvoda sa markom već i na saradnju sa trgovinom koja uspešno kreira i razvija marku.

4.2. Povezivanje kompanije Benetton na globalnom tržištu³

Benetton grupa, italijanski proizvođač i maloprodavac odeće, ima približno 5.500 prodavnica u 120 zemalja, 7.000 zaposlenih, proizvodne kapacite širom sveta i godišnji prihod preko od 1,8 biliona dolara. Kontrolu poslovanja obavlja Edizione Holding, porodično holding preduzeće Benetton, koje se bavi ne samo proizvodnjom odevnih predmeta, već i ugostiteljstvom (Autogrill), telekomunikacijama (Telecom Italia i Blu), uslugama (Host Marriott Services) i autoputevima (Autostrade). Poslovna područja na kojima Benetton Group obavlja svoje aktivnosti su:

- proizvodnja odeće za svakodnevnu upotrebu koja se prodaje pod markama "Sjedinjene boje Benettona" i "Sisley" i učestvuju sa 74% u ukupnom prihodu u 2000. godini;
- sportska odeća (Playlife i Killer Loop marke odeće i obuće) i sportska oprema (skejtovi, klizaljke, smučarska obuća, skuteri i tenis reketi, koji se

³ Prilagodjeno prema: Camuffo A., Romano P., Vinelli A., *Back to the Future: Benetton Transforms Its Global Network*, Sloan Management Review, Fall 2001, str. 46-52; Dubini P., *United Colors of Benetton u: Corporate Transformation*, ed. Sinatra A., 1991. str. 415-446.; www.benetton.com

plasiraju pod markom *Nordica, Prince, Killer Loop i Rollerblade*), i učestvuju sa 20% u ukupnom prihodu u 2000. godini i

- komplementarne aktivnosti (sirovine, industrijske i propagandne usluge) koje učestvuju sa 6% u ukupnom prihodu u 2000 godini.

Kompanija Benetton je u razmatranju svoje globalne mreže dobavljača i distributera upotrebila konvencionalnu mudrost. Njeni napori mogu biti model drugim kompanijama. U vreme intenzivne promocije kompanije Benetton kao italijanskog proizvođača tekstila, potrošači su zapazili njen izvanredan rast, visoke poslovne performanse i inovativnu strategiju. Uspeh kompanije zapazili su, i indirektno, svojim ponašanjem uticali na kreiranje svesti o kompaniji, novinari, praktičari i teoretičari. Benetton je bio primer mrežne organizacije koja je poznata po korišćenju eksternih izvora snabdevanja, podugovaranju i razvijanju dugoročnih odnosa sa nekoliko malih proizvođača i distributera.

Na uspeh kompanije Benetton uticali su brojni faktori. Limitirajući su sledeći: prvo, inovativni menadžment proizvodnim operacijama drugo, mrežna organizacija proizvodnje i treće, to je distributivna mreža. Benetton postavlja boju odevnih predmeta kao postojanu i moguću, tako da u dužem vremenskom periodu može da odražava trend na tržištu. Fabrike ovog preduzeća snabdeva mreža podugovarača (mala i srednja preduzeća koja su potpuno ili delom u vlasništvu zaposlenih). Ovakva struktura je snizila proizvodne i troškove rada, redukovala rizik (promena dobavljača) i omogućila fleksibilnost. Kompanija Benetton prodaje svoje proizvode putem agenata. Svaki agent je odgovoran za razvoj određenog tržišnog područja. Benetton nije vlasnik prodavnica. Agenti kompanije su u ugovornom odnosu (licencni ugovor sličan franšizi) sa vlasnicima i zaduženi su za prodaju proizvoda krajnjim potrošačima. Centrala podržava maloprodaju uslugama kao što je npr. "merčandajzing".

U kompaniji Benetton stalno aktuelni cilj je podizanje nivoa efikasnosti poslovanja i kreiranje superiorne vrednosti za sve učesnike u lancu. Nikada se nije "spavalo na lovorikama". Menadžment nije čekao finansijsku krizu ili pad performansi da bi se pristupilo transformaciji. Naprotiv, transformacija je kontinuirani zadatak. Menadžeri veruju da njihova kompanija može održati konkurentnost na globalnom tržištu, negujući direktne kontakte sa potrošačima, blagovremenim reagovanjem na izazove tržišta i pronalženjem novih načina za kontrolu lanca snabdevanja.

Mrežna struktura kompanije je stalna, ali se priroda mreže stalno menjala. Pošto su njeni značajni konkurenti koristili snabdevanje iz eksternih izvora, kompanija Benetton je koristila vertikalnu integraciju i centralizaciju. To je omogućilo fleksibilnost i ostvarivanje visokog nivoa performansi i monitoring kompleksne mrežne strukture ključnih poslovnih procesa utemeljene u lancu snabdevanja. Diverzifikacija u oblasti sporta bila je sledeća ključna strategijska

odluka kompanije Benetton. Njeno iskustvo je pokazalo da jedno preduzeće može adaptirati svoje znanje i kompetencije razvijanjem zatvorenih odnosa. U uslovima globalizacije, Benetton veruje da se održavanje i kreiranje vrednosti ne može ostvariti samo korišćenjem prednosti niskih troškova radne snage u nekim zemljama. To je značilo zadržavanje ključnih poslovnih funkcija u Italiji i ustanovljavanje proizvodne prakse u prekomorskim lokacijama. Visoki profiti nisu rezultat samo jeftine radne snage, već i zdravog poslovnog sistema ove firme.

Globalizacija je jedan od dva fenomena koji menjaju poslovanje u industriji tekstila i obuće. Proces globalizacije je doveo do prilične homogenizacije stila života različitih potrošača i njihovih preferencija širom sveta. Homogenizacija je omogućila kompaniji proizvodnju i prodaju globalnog proizvoda, koji nije značajno prilagodjen nacionalnim razlikama potrošača. Snaga marke i ekonomija obima u marketingu postaju veoma važni i dovode do koncentracije tržišnog učešća. Velike kompanije kontrolišu tržište putem mrežne strukture maloprodaje. Globalizacija, takodje, utiče na proizvodnju, pa je kompanija Benetton određene poslove koncentrisala u centrali (održavajući kontrolu preko lanca snabdevanja i ostvarujući ekonomiju obima), a deo realocirala u inostranstvo ostvarujući prednost u troškovima (posebno troškova radne snage).

Drugi fenomen je veoma brz razvoj informacione i komunikacione tehnologije koji je dramatično smanjio troškove prikupljanja informacija, olakšao komuniciranje, eliminisao distancu i barijere i doprinio brzom odgovoru na zahteve tržišta. Nove tehnologije omogućavaju razvoj proizvoda, stvaranje visokog kvaliteta, efikasniji i brži ulazak na tržište.

U ključnom poslu ovog preduzeća - proizvodnja i prodaja odeće za svakodnevnu upotrebu, došlo je do velikih promena u dizajnu proizvoda, lancu snabdevanja, mreži proizvodnje i prodaje. Benetton je u suštini imao direktnu kontrolu i vertikalnu integraciju. Njegova maloprodajna mreža, mreža dobavljača i proizvodnje, su pod direktnom ingerencijom ovog preduzeća.

Internacionalna kompanija Benetton je u početku nudila nekoliko sličnih proizvoda na svim nacionalnim tržištima. Međutim, više od 20% proizvoda u asortimanu kompanije bili su prilagodjeni specifičnoj tražnji pojedinih segmenata (mali brojevi za Daleki Istok ili specifične boje za zemlje Srednjeg Istoka). Selekcija dizajna je posebno specifična za takvu klijentelu kao što su nezavisni maloprodajni agenti, 5.500 prodajnih mesta. Rezultat ovog procesa je bio neujednačen imidž preduzeća u različitim geografskim područjima. Danas, u težnji za jedinstvenim imidžom u celom svetu, kompanija Benetton je odlučila da diferencira 5-10% stilova u svakoj kolekciji.

Korišćenjem informacija, prikupljenih marketing istraživanjima u prodajnim objektima, kompanija je prilagođavala strategije upravljanja markom. Ta

prilagodjavanja uslovila su uštede u troškovima promocije, iako su u svakoj sezoni lansirane nove kolekcije.

Broj ponudjenih artikala u osnovnoj kolekciji za 2001. godinu smanjen je za 35-40%. Povećanjem broja sezonskih kolekcija, a smanjenjem varijanti osnovnog proizvoda, kompanija Benetton je uspela da se prilagodi zahtevima potrošača i da ostvari satisfakciju, povlačenjem iz proizvodnje i prodaje proizvoda za kojima nije postojala efektivna tražnja ili je, pak, bila nedovljna da bi se profitabilno poslovalo. Svi odevni predmeti realizovani su pod markama "*Sjedinjene boje Benettona*" i "*Sysley*", a asortiman je uskladjen sa potrebama različitih segmenata (različite kolekcije za decu, muškarce, žene i buduće majke).

Značajni konkurenti kompanije Benetton bile su maloprodajne organizacije bez sopstvene proizvodnje. Benetton se snabdeva iz eksternih izvora za radno-intenzivne operacije (kao što su krojenje, finaliziranje i peglanje) od malih i srednjih preduzeća (SME) lociranih na severoistoku Italije, naročito u okrugu Treviso. Strategijske aktivnosti i proizvodne operacije koje zahtevaju velike investicije (tkanje, sečenje, farbanje, ulazna kontrola kvaliteta, finaliziranje, medjufazna kontrola kvaliteta i pakovanje) kompanija je obavljala u zemlji.

Sredinom 90-tih, povećan je obim aktivnosti, kao rezultat strategije uvodjenja visoke tehnologije u proizvodnom pogonu u Kastretu, u blizini Trevisa. On je bio vodeći u industriji odeće. Proizvodni kapaciteti za proizvodnju odevnih predmeta za svakodnevnu upotrebu i sportske odeće su povećani i iznosili su oko 120 miliona komada godišnje.

Koristeći prednost u troškovima radne snage, Benetton je uspostavio odnose sa novim eksternim podugovaračima, lociranih u inostranstvu, gde je Castret model implementiran i adaptiran. Proizvodnja u inostranstvu realizovana je u podružnicama (potpuno ili delom u vlasništvu firme Benetton i pod direktnom kontrolom), čije proizvodne aktivnosti koordinira grupa SME, sastavljena od zaposlenih i italijanskih ugovarača. Tako na primer, podružnica u Madjarskoj koordinirala je proizvodne aktivnosti eksternih ugovornih strana u Madjarskoj, Ukrajini, Češkoj, Poljskoj, Moldaviji, Bugarskoj i Rumuniji. Proizvodnja je prilagodjena porudžbinama kupaca. Za planiranje proizvodnje odgovoran je top menadžment koji je donosio odluke o tome šta će se proizvoditi u inostranim pogonima. Podružnice u inostranstvu su same odlučivale o konkretnim proizvodima i alokaciji resursa korišćenjem mreže SMS. Visok nivo kvaliteta dostignut je fokusiranjem svakog pogona u inostranstvu na proizvodnju jednog proizvoda korišćenjem specijalizovanih znanja i veština.

U industriji odeće vreme je kritična aktivnost za uspeh strategije. Zato je kompanija Benetton postepeno uvećavala vertikalno integrisanje, konsolidovanjem sopstvenog materijala i nabavke konca. Glavne dobavljače

sirovina, koji garantuju da će obezbediti 60% potreba za osnovnom sirovinom, 90% fabričkog pletivo konca i 90% grebenovane i češljane vune, kontrolisala je centrala. Vertikalna integracija i partnerski odnosi sa eksternim dobavljačima omogućili su firmi kontrolu kvaliteta sirovina i gotovih proizvoda. Direktna nabavka materijala od proizvođača smanjuje transportne troškove i ukupno vreme proizvodnje.

Kompanija Benetton je odlučila da obavlja direktnu kontrolu logističke faze i investira u automatizaciju logističkog procesa po narudžbini u cilju realizacije potpune integracije proizvodnog ciklusa, od zahteva potrošača do pakovanja i skladištenja. Prosečno vreme za skladištenje je sedam dana, a 10 miliona odevnih artikala može biti isporučeno svakog meseca u bilo koji deo sveta.

Kompanija Benetton bila je izuzetno inovativna i u oblasti prodaje. Cilj je bio brza penetracija na međunarodno tržište i uspešnije konkurisanje inostranim preduzećima. Za nekoliko godina, Benetton je tradicionalni pristup direktne maloprodaje prilagodio i razvio strategiju koja je utemeljena na tri elementa:

- povećanje broja prodajnih mesta i prikazivanje čitave palete proizvoda (odeće, cipela i pomoćnog asortimana),
- fokusiranje prodajnih mesta na jedan proizvod ili tržišni segment (muška, ženska ili dečji pleteni proizvodi ili donji veš) i
- otvaranje prodajnih mesta velike površine (7.535 kvadratnih stopa do 21.528) u glavnim trgovačkim ulicama i centrima velikih gradova.

Implementiranjem ova tri elementa maloprodajne strategije, kompanija Benetton je razvila "*Maloprodajni projekat*" u novembru 1999. godine. Na kraju 2000. godine, kompanija je otvorila šestdeset megaprodavnica širom sveta i planirala još sto takvih prodajnih objekata na kraju 2002. godine. Integracijom unapred, koju zahteva "*Maloprodajni projekat*", Benetton je želeo da se prilagodi svojim konkurentima koji su bili fokusirani na izrazito prikazivanje proizvoda i prodaju odeće sa visokim nivom stilskog sadržaja. Direktno upravljanje maloprodajom je omogućilo dobijanje više informacija od krajnjih potrošača i jačanje imidža. Ovo je važna prednost, zato što je odeća podložna veoma intenzivnim promenama. Brzo reagovanje na zahteve tržišta je imperativ opstanka i razvoja. Ovakva informaciona osnova omogućava direktnu kontrolu prodajnih mesta i povezivanje sa centralom u cilju praćenja prodaje, zaliha i prilagodjavanja dizajna kolekcija.

Benetton Sporty system je nastao 1998. godine, integracijom dva preduzeća, kao posebno preduzeće u vlasništvu porodice Benetton. To je značilo ulazak kompanije Benetton u potpuno novo poslovno područje različito od proizvodnje odevnih proizvoda za svakodnevnu upotrebu. Jedna od velikih razlika je odnos

kompanije sa kanalima prodaje, s obzirom na činjenicu da poslovanje u sportu znači saradnju sa različitim subjektima: veliki distributivni lanci, male specijalizovane prodavnice i agenti maloprodaje. Osim agenata maloprodaje, ostali kanalini su imali ekskluzivan odnos sa kompanijom Benetton, te su prodavali u svojim objektima prodaje i konkurentske marke. Sve konkurentske sportske marke su prisutne u prodajnim objektima i direktno upoređivane od strane potrošača. Industrija sporta je, i ako diferencirana, visoko konkurentno, ali istovremeno i zrelo tržište sa visokom stopom zasićenosti.

Kompanija Benetton je uvela velike inovacije i u ovoj oblasti. Jedna od najvećih je razvijanje jake sportske marke s obzirom, da su granice u sportskoj odeći veće od sportske opreme. Kompanija je dosta investirala u razvoj sportske odeće nudjenjem *Playlife* i *Killer Loop* kolekcije koje su ocenjene natprosečnom ocenom od strane potrošača. To je koncentrisalo menadžment na kontrolu proizvodnje sportske odeće, kao i na uspostavljanje sinergije sa proizvodnjom odeće za svakodnevnu upotrebu.

U poslovanju sa sportskom opremom, Benetton je težio konsolidovanju imidža i kapitala marke korišćenjem sledećih aktivnosti:

- investiranjem u sistem visoke tehnologije za dizajniranje opreme,
- reorganizacijom proizvodnog procesa i
- poboljšanje maloprodajne mreže.

Tako je preduzeće u poslednje dve godine investiralo više od 5 miliona \$ u sistem za dizajniranje sportske opreme. Korporativni menadžeri su ulaganja usmerili na proizvode koje su potrošači smatrali superiornim u odnosu na konkurentske. Istraživačke i razvojne aktivnosti, koje su formalno raširene na podružnice u svetu, su sada koncentrisane u Veneciji. Koncentrisanjem ovih aktivnosti na stotinu ljudi, kompanija je želela da postigne prednost u razmeni i širenju informacija i znanja. Kao rezultat ovih napora, proces donošenja odluka je bio efektivniji, a upravljanje efikasnije.

U reorganizaciji proizvodnog procesa, Benetton je želeo da kontinuirano razvija bazu znanja i minimizira proizvodne i transportne troškove. Praktično, to je značilo koncentrisanje proizvodnje na ski čizme, klizaljke, skije i u Treviso pogonu i realociranje celokupne, ili dela proizvodnje nekih proizvoda, u zemljama sa nižim troškovima radne snage. Neke Rollerblade komponente, npr. sada se proizvode u Kini i Madjarskoj.

U plasmanu sportske opreme, Benetton je imao specifičan pristup. Podsticano je otvaranje prodavnica sportske robe kao kanala prodaje sportske odeće i opreme. Međutim, Benetton je pokušao da razvije na partnerstvu zasnovane prodajne relacije sa velikim specijalizovanim kanalima, koji su bili

njegovi direktni kupci. Menadžment se nadao da će time osposobiti preduzeće za promenu pristupa zalihama i pristupa porudžbinama.

Benetton je 1994. godine, kao rezultat interesovanja i implementiranja novih medija, u centar istraživanja i razvoja stavio oblast komunikacija. Centar je nazvan "*Fabrica-Latin*" kao osnov i katalizator kulturnog nasledja kompanije. Predvođen od internacionanog naučnog komiteta koji je obezbedio validnost projekta, *Fabrica* je investirala u kreativnost mladih ljudi i eksperimentalnih igrača iz celog sveta. Najuspešniji projekti ovog centra su "*Blackboards*" koji je pobedio na Kanskom festivalu u 2000. godini, i filma "*Dayereh*" koji je dobio "*Golden Lion*" u Veneciji 2000. godine.

Kompanija Benetton razvila je zajednički (sjedinjeni) WEB. Kratkoročan cilj je bio integrisanje poslovanja na Internetu u cilju ojačanja kontakta sa postojećim potrošačima i sticanje novih. Zajednička WEB prezentacija je ne samo dodatni kanal prodaje, već je takodje, prilika za transformaciju odnosa izmedju učesnika ove mreže. Menadžment kompanije trenutno koncentriše napore na e-nabavku i on-line usluge maloprodajne mreže.



Slika 11. Web site kompanije Benetton

WEB site Benetton Group je *Benetton.com*, koji je zamišljen ne samo kao virtualni prodajni centar, već i kao način za pronalaženje raznovrsnih usluga,

uključujući izdanja Bjorka, turističkih ponuda na Tajlandu, slušanje poslednjeg CD Ricky Martina ili Britney Spears. Benetton vidi Internet kao medij koji je kompatibilan sa filozofijom kompanije i njenim globalnim imidžom. Implementacija e-poslovanja je konzistentna sa strategijom tržišnog komuniciranja kompanije i njenim pokušajima da pronadje sličnost između različitih potrošača, a to je njihov stil života.

5. UPRAVLJANJE MEDJUZAVISNOŠĆU SA KONKURENCIJOM

5.1. Dinamičnost konkurencije

Promene u tražnji i konkurenciji zahtevaju od menadžmenta preduzeća prilagodjavanje načina razmišljanja i uskladjivanja marketing strategija sa izazovima iz okruženja. Redefinisanje tržišnog i konkurentskog prostora je kontinuirani zadatak, pre svega marketing menadžmenta preduzeća. Transformacione promene osposobljavaju preduzeće ne samo da se bavi različitim aktivnostima već i da ih obavlja različito (4, str. 11). Uskladjivanje konkurentskog ponašanja je određena transformaciona promena koja angažuje stratege preduzeća u iznalaženju osnova za konkurenciju, načina na koji preduzeće konkuriše kao i izbor konkurenta sa kojima se susreće na određenim proizvod/tržištima. Uspešna održiva konkurentska prednost biće kreirana kada je strategija: podržana aktivom i stručnošću, primenjena u konkurentskoj areni koja sadrži segmente koji vrednuju strategiju i korišćena protiv konkurenata koji ne mogu lako da se prilagode ili neutrališu održivu konkurentsku prednost (, str. 536).

Istraživanje konkurencije je problem koji je aktuelan od vremena nastanka tržišta. Kako se razvijalo samo tržište menjali su se i odnosi rivala na njemu. Tradicionalno, istraživanju konkurencije pristupalo se polazeći od tržišnih struktura (koncentracija ponude, ulazne barijere, diferenciranost proizvoda) i karakteristika preduzeća kao što su veličina i izvori.

Medjutim, poslednjih godina dolazi do značajnih promena koje su uslovile i promenu ponašanja konkurenata. Pored tradicionalnog načina konkurencije danas se sve više naglašava potreba analize ponašanja strategijskih grupa. Koncept strategijskih grupa nije nov. Korišćen je pre više decenija. Sa razvojem strategijskog upravljanja, dolazi do promena osnova koje se koriste za njihovo formiranje. U početku, kao osnovni kriterijum za njihovo formiranje korišćena je tehnologija, kasnije nove varijable kao što su: dužina vertikalne integracije, stepen i razlike u diferenciranju proizvoda.

U fokusu novijih shvatanja strategijskih grupa je identifikovanje ključnih determinanti njihove strukture i istraživanje stabilnosti. Razumevanje načina strategijskog reagovanja doprinosi stabilnosti pozicije preduzeća. Adekvatno ponašanje preduzeća pretpostavlja da se blagovremeno sagleda: tip reakcije, tj. koji se instrument ili kombinacija instrumenata marketing miksa koristi i na koje proizvode/usluge je reakcija usmerena, smer reakcije koji može predstavljati uzvraćanje, prilagodjavanje ili povlačenje, stepen odnosno intenzitet reakcije i domen reakcije, tj. na koja je tržišta/segmente reagovanje usmereno [6, str. 42-53].

Ranije, kada su firme želele da povećaju svoje tržišno učešće koristile su dve strategijske opcije: interni rast, kreiranjem sopstvenih mogućnosti i eksterni kupovinom drugih preduzeća. Danas se koristi i treći način, a to je povezivanje sa partnerima. To više nije ni rat ni mir, to je povezivanje konkurenata i razvijanje odnosa koji se zasnivaju na poverenju. America On-line je povećala svoje tržišno učešće uskladjivanjem sa mnogo različitih organizacija koje posluju u novoj eri informacione ekonomije. Te alijanse sada uključuju ad hoc odnose sa kompanijama kao što su: Microsoft, Sun Microsystems, Nintendo i dr. Novi oblik konkurencije, kao posledica globalizacije je grupa protiv grupe, odnosno mreža protiv mreže. [7, str. 62; 8, str. 25-36]. Radi se o grupama, međusobno povezanim posebnim odnosima, koje su identifikovane kao mreže alijansi, virtualne kompanije, koalicije resursa ili pak, u najnovije vreme, kao klasteri [9, str. 77-90]. Ovi klasteri opisuju se kao mreže vrednosti (x, y), na jednom području preduzeća su konkurenti, na drugom saradjuju, ili pak sa jednom firmom su u konkurentskom odnosu, a sa drugima saradjuju. Tako, na primer, Dell i Compaq međusobno konkurišu, a dopunjuju se sa kompanijama Intel ili Microsoft. Klasteri su od kritične važnosti za konkurenciju jer doprinose povećanju produktivnosti pojedinih preduzeća. Naglašavaju način na koji organizacija konkuriše, a ne oblast u kojoj posluje. Oni utiču na konkurenciju na tri načina: povećanjem produktivnosti preduzeća baziranih u oblasti, upravljanjem smerom i tempom inoviranja, što podupire budući rast produktivnosti i stimulisanjem stvaranja novih poslova, što širi i jača klaster. Istraživanja se sve više fokusiraju na mreže koje stvaraju vrednost, na razumevanje procesa kreiranja superiorne vrednosti i povezivanju ključnih

kompetencija umrežavanjem. Kreiranje superiorne vrednosti putem mreža pomera fokus konkurencije sa nivoa pojedinačnog preduzeća na nivo mreže.

Konkurencija sve više prerasta u proračunatu saradnju kojom se povećava konkurentna prednost. U današnjoj poslovnoj klimi uspeh konkurentne firme podstiče drugu i doprinosi njenom uspehu. Za uspeh poslovne strategije veoma je značajno da se sagledaju promene i motivi klasičnih konkurenata. Faktori koji utiču na porast formalnog i neformalno, povezivanja konkurenata su:

- Imperativ ključnih kompetencija.
- Imperativ globalizacije.
- Imperativ sinergije.
- Imperativ tržišne neizvesnosti.
- Imperativ biti prvi na tržištu (x.).

Konkurencija unutar strategijskih grupa je slabijeg intenziteta u odnosu na konkurenciju izmedju njih. Unutar strategijske grupe konkurencija se najčešće izbegava upoređivanjem horizontalne i vertikalne medjuzavisnosti.

Strategijske grupe koriste i konkurenciju i saradnju. Jaka konkurencija podstiče medjusobno povezivanje preduzeća. Stvaranje višestruko povezanih tržišta uslovljava promenu u ponašanju konkurenata koji su angažovani na njima jer dolazi do preklapanja tržišta i uspostavljanja multitržišnih kontakata izmedju različitih firmi. Ukoliko je preklapanje tržišta veće, veća je i medjusobna zavisnost preduzeća. Teorija multitržišne konkurencije sugerise da intenzitet konkurencije izmedju preduzeća na tržištu koje se preklapa može biti oslabljen tzv. "uzajamnom trpeljivošću" rivala [10, str. 49-66]. Uspostavlja se prećutni dogovor izmedju rivala koji je posledica konkurisanja na mnogim tržištima i sve veće zavisnosti izmedju njih. Takvo ponašanje je rezultat sve intenzivnijeg i uzajamnog istraživanja i shvatanja motiva konkurenata, izraženije familijarnosti izmedju njih s jedne, i odvracanja konkurenata, s druge strane. S obzirom da je, zahvaljujući korišćenju savremenih tehnologija, metoda i postupaka, moguće realnije proceniti snagu i slabosti preduzeća, ali i glavnih rivala, dobijaju se pouzdanije ocene o tome sa kojim konkurentima je poželjno uspostavljanje posebnih odnosa medjuzavisnosti. Takodje, ukoliko je to opravdano, moguće je odgovarajućim aktivnostima, odvratiti one rivale koji pokušavaju da ugroze poziciju preduzeća.

Odnos izmedju konkurenata na višestruko povezanim tržištima uslovljen je [10, str. 49-66]: sferom uticaja, sličnostima u izvorima, organizacionom strukturom konkurentskih firmi i koncentracijom prodavaca. Bez jake konkurencije medjusobno povezivanje ili odvracanje ne bi bilo neophodno. Konkurencija i saradnja mogu egzistirati zajedno. Čvrsta povezanost izmedju

kooperacije i konkurencije manifestuje se objedinjavanjem i jačanjem snaga koordiniranja i upotrebe raznovrsnih resursa, ostvarivanjem odgovarajuće fleksibilnosti kao bitnog preduslova uspešne konkurentnosti u turbulentnom okruženju. Ključni strategijski faktor u ovim procesima je organizaciono učenje. Ono pomaže da se shvate odnosi između funkcija i procesa, inputa i outputa, da se otkriju transformacioni procesi koji obezbeđuju, dugoročno, ključne sposobnosti koje generišu željene ciljeve. Organizacija je uspješnija ukoliko raspolaže strategijsko-interaktivnim veštinama, sposobnošću da uči i da upravlja svojim procesima [11, str. 190].

U identifikovanju konkurencije i oceni njenog značaja korišćen je tradicionalni pristup zasnovan na ponudi. Interakcije između konkurnata u tradicionalnoj ekonomskoj teoriji posmatrane su kao određena tržišna stanja odnosno strukture, a ne kao određeni nivo međuzavisnosti. Njegovom primenom konkurenti se identifikuju polazeći od njihovih ciljeva, starosti, veličine i rasta konkurenata, finansijske snage i uspeha, korišćenja resursa, tehnologija, osnovnih strategija, ponuda proizvoda/usluga, pozicioniranosti proizvoda, cene, distribucije, promocije, korporativne klime i kulture, vertikalne integracije, poslovnog okruženja i dr.

U uslovima kada potrošač, odnosno totalna satisfakcija potrošača, postaje sve više imperativ razvoja, potrebno je navedeni pristup dopuniti i drugim, koji je zasnovan na tražnji [12, str. 67-83]. Primenom ovog pristupa konkurenti se razvrstavaju polazeći od atributa vezanih za potrošače (geografske, demografske, ekonomske, psihografske karakteristike potrošača, veličina i rast tržišta, atraktivnost i profitabilnost potrošača i dr.).

5.2. Ocena konkurentske pozicije primenom pristupa zasnovanog na teoriji strategijskog putokaza

U ekonomskoj i marketing literaturi razvijena je teorija konkurentske prednosti koja se zasniva na prednostima u izvorima koje se utvrđuju strategijskom analizom [13, str. 1-15; 14, str. 107-114]. Ova teorija prepoznaje i ukazuje na značaj preduzetničkih veština i sposobnosti organizacije kao organizacionih resursa koji vode ekonomskim promenama. Preduzetničke sposobnosti proizvode ekonomski dinamizam kada su stvorene proaktivne inovacije koje doprinose efikasnosti i/ili efektivnosti, povoljnijoj tržišnoj poziciji a time i superiornijem učinku. Pažljivom analizom moguće je zaključiti da prezentirana teorija uključuje izvore i sposobnosti.

U razvijanju teorije konkurentske prednosti zasnovane na izvorima korišćena je matrica konkurentske pozicije uzimajući u obzir dve dimenzije: relativnu vrednost izvora i relativne troškove izvora (14, str. 109). Teorija konkurentske prednosti zasnovana na izvorima predmet je razmatranja i drugih

autora koji nastoje da je unaprede ugradjivanjem dodatnih elemenata koji znače napredak i preciznost u objašnjavanju određenih fenomena. Tako na primer, Dickson [15, str. 102-106, 16, 69-83] razmatrajući probleme kojima se objašnjava tržišna raznolikost i značaj konkurentskih tržišta za stvaranje distinktivne prednosti, ukazuje na značaj dinamičkog pristupa. Ukusi potrošača, preferencije i ponašanje su kategorije koje se menjaju, pored ostalog, pod uticajem promena na strani ponude. Uticaj ponude na tražnju, kao i tražnje na ponudu, je dinamičan. U tom smislu potrebno je razviti teoriju dinamičke konkurencije koja pokazuje kako se tržišta menjaju i kakvom dinamikom se odvijaju promene. Troškovi i vrednosti izvora determinisani su sposobnošću učenja pojedinih preduzeća. Određeni su njihovim vrednostima i normama, sistemima i procedurama, koji doprinose kontinuiranim poboljšanjima u samom preduzeću, ali, takodje, determinišu promene kod ostalih učesnika u lancu vrednosti., koji se manifestuju u dinamizmu tržišta. Prednost koja se zasniva na superiornim procesima učenja teže je ugroziti od one koje se zasniva na performansama proizvoda ili usluge. Uspeh u imitaciji, kopiranju, procesa tržišne orijentacije uspešnih preduzeća, uslovljen je procesom učenja u samom preduzeću, ali i konkurentskih firmi koje reaguju. Ako ta preduzeća unapređuju svoje proizvode i procese i uče brže nego preduzeće čiju poziciju ugrožavaju, postoji realna opasnost da se izgubi superiorana prednost a to znači i odgovarajuća povoljna pozicija na tržištu.

Konkurentnost se danas sve više gradi i održava korišćenjem ključnih kompetencija, koje su osnova za razvijanje uspešne strategije. Novi pristup konkurentskim strategijama, za razliku od tradicionalnog koji je usredsredjen na uspostavljanje sklada između postojećih resursa i potencijalnih mogućnosti, polazi od ključnih sposobnosti i strategijske namere preduzeća. Strategija koja je usredsredjena na stvaranje "rastegljivih ciljeva" doprinosi stvaranju izazova koji uslovljavaju razgradjivanje jednih i stvaranje drugih tržišta. Praćenje tih promena je uspešnije ukoliko je uskladjena strategijska arhitektura, mozak, i strategijska namera, srce strategije. Strategijska namera u sebi sadrži jedinstveno gledište o konkurenciji u budućnosti i saopštava da postoji osećaj pravca, osećaj otkrića i osećaj sudbine [3]. Definisana je uspostavljenjem promenljivih ciljeva i fokusiranjem izvora i ključnih sposobnosti što doprinosi stvaranju ključnih kompetencija.

Preduzeća se međusobno razlikuju s obzirom na značaj koji pridaju pojedinim sposobnostima i bogatstvom u ključnim sposobnostima. Pažnja menadžmenta može biti usmerena na interno ili eksterno naglašene sposobnosti ili pak na jedne i druge, što se postiže tzv. premošćavajućim aktivnostima [17, str. 37-53]. Efikasnije su one organizacije koje svoju konkurentsku prednost zasnivaju na uspešnoj integraciji svih pomenutih kategorija sposobnosti. Na taj način stvaraju se ključne sposobnosti koje postoje samo kada ih "vuče ključna

kompetentnost koja prenosi izrazito bolju vrednoast za potrošače" [18, str. 551-561]. Da se ključne sposobnosti ne bi izgubile vremenom neophodno je stvoriti neprestani protok kompetentnosti.

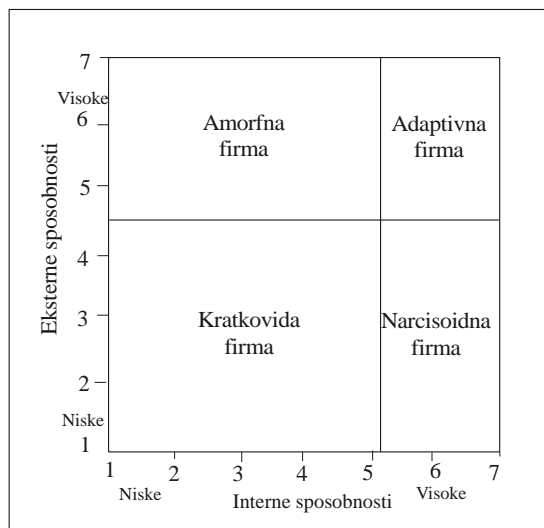
Teorije interakcije između konkurenata i međuzavisnosti između njih usredsređivale su se ili na konkurenciju ili pak na saradnju, a ne i na kombinaciju ovih interakcija u koje su konkurenti uključeni. Kada su predmet istraživanja bili konkurenti, pažnja istraživača je usmerena na tržišne strukture unutar određene industrije. Drugi pristup istraživanju konkurencije bio je usmeren na konkurenciju koja je uslovljena zavisnim odnosima, koji se razvijaju između firmi na imperfektom tržištu uvodeći koncept strategijskih grupa.

Uspešna preduzeća budućnosti ključne sposobnosti stvaraju ulaganjem u odgovarajuću ponudu novih veština (tehnologija, marketing, prećutna znanja i dr.) Anticipiranjem promena, posebno u ponašanjima potrošača i konkurencije, moguće je glavne sposobnosti uskladiti sa strategijskom namerom i transformisati ih u ključne kompetencije koje će biti u funkciji uspešnijeg strategijskog pozicioniranja. Istraživanja ovih dimenzija pomažu da se dodje do pouzdanih informacija koje omogućavaju da se uravnoteži strategijska sa finansijskom pozicijom preduzeća. Jedan od pouzdanih pristupa istraživanju konkurentne pozicije, kao osnove za strategijsko reagovanje, zasniva se na teoriji strategijskog putokaza (The Strategic Reference Point Theory; 19, str. 651-672).

Ovaj pristup uključuje razmatrane sledećih dimenzija: interne, eksterne i vremenske. Interna dimenzija uključuje strategijske sposobnosti kao što su sposobnost organizacije da kombinuje resurse i koristi organizacione procese u redosledu razvoja i prodaje finalnih proizvoda. U fokusu analize eksternih dimenzija je način na koji se firma povezuje sa svojim potrošačima, stejkholderima i konkurentima. Vremenska dimenzija pokazuje sposobnosti firme za učenje iz prošlog iskustva, definisanje budućih pravaca delovanja, inoviranje i odgovor dimaničnim događajima iz okruženja.

Primena navedenog pristupa pomaže menadžmentu firme da identifikuje strategijsku poziciju u odnosu na glavne konkurente i da izabere efikasne načine za uskladjivanje ostvarene i željene pozicije. Polazeći od navedenog pristupa moguće je identifikovati četiri različite strategijske, a samim tim i konkurentne, pozicije preduzeća (Slika 2, 19, str. 656).

Upravljanje odnosima sa ključnim stejkholderima



Slika 12. Identifikovanje konkurentske pozicije

“Kratkovido” preduzeće - To su preduzeća sa slabim strategijskim pozicijom jer ne poseduju izvore i ključne sposobnosti, kao ni ključne kompetencije za kreiranje superiorne vrednosti. Njihove interne i eksterne sposobnosti su slabe i, ukoliko nešto bitnije ne promene, takva preduzeća osudjena su na propast.

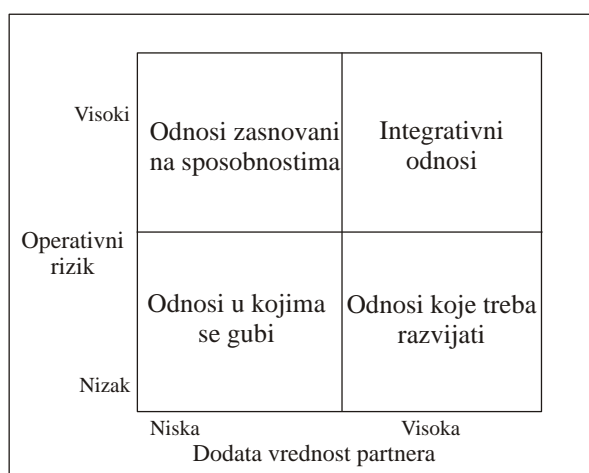
“Amorfno” preduzeće - Ovu grupu preduzeća karakterišu naglašene eksterne sposobnosti i niske interne mogućnosti. Povoljna pozicija u odnosu na potrošače, konkurenciju i ostale učesnike nije iskorišćena za kreiranje retkih izvora i ključnih sposobnosti koje bi, dugoročno, uticale na razvijanje novih ključnih kompetencija.

“Narcisoidno” preduzeće - To su preduzeća koja razvijaju strategijske sposobnosti ali ih ne koriste na pravi način u prilagodjavanju potrebama eksternih partnera: potrošača, konkurenata i ostalih učesnika u lancu vrednosti. Ova preduzeća naglašavaju značaj efikasnosti, ali nedovoljno uvažavaju potrebu efektivnog pozicioniranja.

“Adaptivno preduzeće” - Ovu grupu čine preduzeća koja su osposobljena da uspešno reaguju u konkurentskom okruženju zahvaljujući optimalnom korišćenju izvora i sposobnosti i njihovom transformisanju u ključne kompetencije. To im omogućava da ne samo održavaju već i stiču nivo konkurentsku prednost i da na tržištu predstavljaju partnera koji doprinosi stvaranju superiorne vrednosti kao osnove za kreiranja mreže.

Umrežavanjem različitih preduzeća u lancu vrednosti bitno se menja odnos prema konkurenciji. Konkurencija postaje sastavni deo mreže i partner koji

učestvuje u kreiranju dodatne vrednosti. Međutim, pogrešno bi bili shvatanje da su svi konkurenti podjednako značajni i zainteresovani za čvršće povezivanje. Za procenu konkurenata sa kojima je poželjno umrežavanje moguće je koristiti matricu koja se zasniva na analizi dve ključne dimenzije: dodatna vrednost koju partneri mogu ostvariti i nivo operativnog rizika. Polazeći od navedene matrice sve potencijalne odnose moguće je grupisati u četiri grupe: integrativni, odnosi zasnovani na sposobnostima, odnosi u kojima se gubi i odnosi koje treba razvijati (Slika 3; 21, str. 383).



Slika 13. Različite vrste odnosa

Integrativni odnosi su zatezani na doprinosu partnera postojećim proizvodima, budućem razvijanju i dizajniranju proizvoda. S obzirom da je mali, operativni rizik uključuje rizik koji je povezan sa nižim performansama partnera koji uvažava kvalitet, JIT aktivnosti, kooperaciju i druge aktivnosti koje utiču na partnerstvo.

Odnosi zasnovani na sposobnostima uspostavljaju se sa partnerima sa kojima je lak zajednički rad, ali koji značajno ne povećavaju vrednost tržišne ponude. Postoje važni partneri, ali glavne koristi se dobijaju na osnovu jednostavnijih i jeftinijih transakcija, na osnovu zajedničkih sposobnosti i pomoći u upravljanju troškovima.

Odnosi u kojima se gubi ne kreiraju dodatnu vrednost i pokazuju da je izbor partnera bio pogrešan. Takve odnose treba napustiti.

Odnosi sa partnerima u kojima se stvara značajna dodatna vrednost, a gde je operativni rizik veliki treba pažljivo razmotriti i usmeriti se na selekciju nekoliko

partnera sa kojima je poželjno izgradjivati posebne odnose tako da se operativni rizik smanji i da oni prerastu u integrativne.

Razvoj medjuzavisnog marketinga evidentan je i u odnosima izmedju konkurentskih firmi. Područja u kojima se razvijaju posebni odnosi sa konkurencijom mogu biti različiti. Najznačajnija saradnja i primena medjuzavisnog marketinga evidentna je u oblastima proizvodnje, marketinga i istraživanja i razvoja.

Saradnja izmedju konkurenata može da se ostvari u oblasti proizvodnje zajedničkog proizvoda ili pak učešćem u obezbedjenju inputa. Takve alijanse su se često pokazale kao pro-konkurentske. Kombinovanjem kompletiranih tehnologija ili odgovarajućih delova intelektualnog kapitala, konkurenti proizvode i isporučuju tržištu proizvod veće vrednosti. Odnosi izmedju proizvođača konkurenata zasnivaju se kako na neformalnoj tako i ugovorenoj saglasnosti o svim instrumentima marketinga kao i podeli ostvarenih rezultata. Saradnja u ovoj oblasti izmedju konkurenata usmerena je na povećanje tržišnog učešća oba partnera, a na jačanje njihove strategijske pozicije i vremenom se prilagođjavati izazovima iz okruženja.

Konkurenti mogu saradjivati i u oblasti marketing aktivnosti. Saradnja uključuje zajednički nastup na tržištu nabavki, promociju proizvoda koji proizvode zajedno ili pak proizvoda koji svaki konkurent proizvodi samostalno, saradnju sa značajnim kupcima i dr. Kao i u prethodnom slučaju, i ovaj vid saradnje se formalizuje ugovorom. Saradnja izmedju konkurenata može da se ostvari u oblasti proizvodnje zajedničkog proizvoda ili pak učešćem u obezbedjenju inputa.

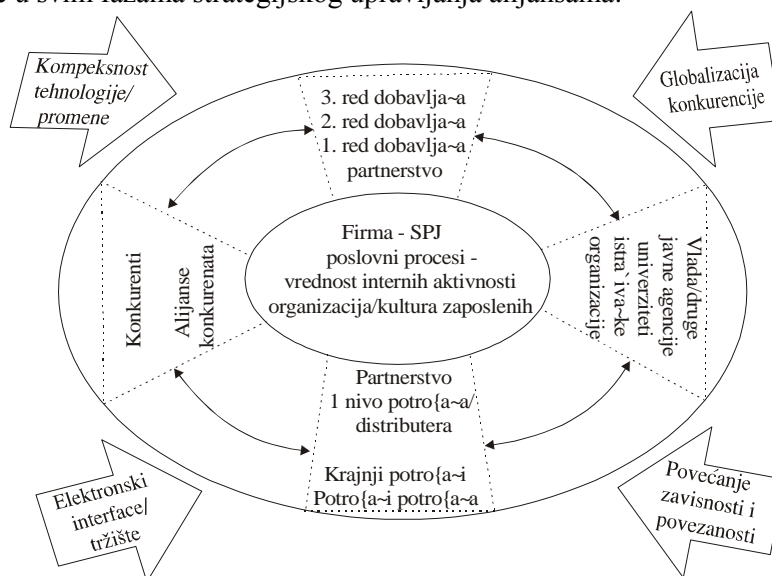
Zajedničko angažovanje konkurenata na aktivnostima istraživanja i razvoja je u savremenoj praksi često korišćen oblik saradnje preduzeća koja su u konkurentskim odnosima. Medjutim, udruženi oko zajedničkog projekta, kakav je, na primer, razvoj novog proizvoda ili neki drugi projekti istraživanja i razvoja, konkurenti saradjuju. Cilj kreiranja odnosa saradnje je smanjivanje neizvesnoti i rizika, smanjivanje troškova, efikasno korišćenje raspoloživih resursa (znanje, pre svega) i jačanje ključnih kompetencija. U odnosu na druga konkurentska preduzeća oni ostvaruju značajnu prednost nastupajući kao grupa.

6. STRATEGIJSKE ALIJANSE KAO FORMA MEDJUZAVISNOG MARKETINGA

6.1. Učenje kroz mreže

Poslednjih godina, kompetentnost i znanje su sve više u sredistu pa, nje uspesnih preduzeća kao sredstvo za povećanje konkurentske prednosti. Proces učenja i način na koji se odvija veoma je povezan sa postojanjem veza i odnosa, odnosno mreža. Intenzivnije uključivanje u mreže i njihova isprepletanost podstiče proces učenja i direktno se odražava na poslovne performanse preduzeća. Preduzeća stiču znanje i uče na različite načine. Na sam proces učenja kroz mreže utiču pre svega karakteristike samih učesnika (njihove kompetencije, povezanost, ambicije i sl.) i vrste odnosa.

Strategijski savezi sa drugim organizacijama i institucijama omogućavaju da se uspešnije upravlja najvrednijom imovinom jer brzina i kvalitet inovacija u svim oblastima postaje ključni faktor poslovnog uspeha. Mreže sa kritičnom masom znanja koje, pored ostalog, generiše neprekidan lanac veza i odnosa, stvaraju superiornu vrednost za potrošače i ostale stejkholdere. S obzirom da su motivi za ulazak u različite forme mreža direktno ili indirektno povezani sa tržištem, logično je da marketing ima izuzetno značajnu ulogu u kreiranju strategijskih alijansi. U eri medjuzavisnih odnosa aktivnosti marketinga su ključne u svim fazama strategijskog upravljanja alijansama.



Slika 14. Poveyanost partnera u alijansi.

6.2. Motivi strategijskih alijansi

Interes za proučavanjem strategijskih alijansi i različitih tipova mreža je veoma izražen poslednjih godina. Oblici poveyivanja mogu biti rayličiti, od specifičnih do stvaranja kompleksnih mreža. Formiranje poslovnih mreža uyrovkavano je rayličitim ciljevima. To su formalni poslovni odnosi izmedju dve

ili više nezav. organizacija koji omogućavaju ostvarivanje zajedničkih ciljeva. Poslovne alijanse se mogu razvrstati polazeći od različitih kriterijuma. Interesantna je podjela koja uključuje dve dimenzije: svrhu alijanse i uključene partnere (Shet, str. 313-323).

Svrha alijanse može biti podizanje operativne efikasnosti uključenih partnera i/ili ostvarivanje strateških ciljeva povećanjem efektivnosti saradnjom sa konkurentima u okviru strateških alijansi. Alijanse se formiraju i između učesnika koji nisu u konkurentskom odnosu: sa dobavljačima, potrošačima, kanalima, drugim organizacijama i institucijama, koji razvijaju odnose saradnje u cilju sticanja i održavanja konkurentne prednosti.

Alijanse i mreže analiziraju se sa različitih aspekata, primenom brojnih teorija i modela. Nas posebno interesuje uloga i značaj mreža i alijansi u stvaranju superiorne vrednosti za potrošače i umrežene subjekte.

Strateške alijanse su dugoročni aranžmani između posebnih ali povezanih organizacija u cilju sticanja i održavanja jedinstvene konkurentne prednosti u odnosu na druga preduzeća koja se nalaze izvan mreža [6, str. 31-41.] Osnovne karakteristike strateških alijansi kao forme mreža su: partneri ostaju nezavisni posle formiranja alijansi, dele koristi od alijanse i kontrolu rezultata aktivnosti i doprinose razvoju tehnologije, proizvoda i međuzavisnih odnosa [7, str. 7]. Značajna karakteristika strateških alijansi je da ne postoji vremensko ograničenje njihovog trajanja.

Faktori koji utiču na preduzeće da se uključuju u strateške alijanse su različiti i brojni. Neosporno je da su limitirajući faktori: karakteristike okruženja, karakteristike industrije u kojoj firma konkuriše i karakteristike same organizacije. Orijehtacija organizacije, njena kultura i potreba za efikasnijom upotrebom resursa podsticajno deluju na uključivanje u alijanse. U okviru ove grupe faktora svakako su naznačajnije promene u potrebama i ponašanju potrošača u procesu kupovine, neizvesnost i rizik, veoma brze promene tehnologije, intenzivna konkurencija i značajne promene ostalih elemenata okruženja.

Promene u područjima aktivnosti u kojima preduzeće konkuriše su veoma često pretnja koja se može uspešno neutralisati ulaskom u strateške alijanse. Pretnje uzrokuju kako potencijalni tako i postojeći konkurenti koji značajno doprinose razvoju proizvoda i smanjivanju šansi za diferenciranje, utiču na promenu strukture troškova i nameću potrebu njihovog kontinuiranog smanjivanja.

Motivi povezivanja kroz strateške alijanse su različiti. Svaki učesnik, u zavisnosti od strateškog položaja, kompetentnosti, konkurentnosti, raspoloživosti resursa i izloženosti riziku ima svoje motive. Na osnovu brojnih istraživanja [1, str. 28-38; 2, str. 7-10; 4, str. 443-452; 5, str. 357-381; 8, str. 271-302] moguće je zaključiti da se najčešće navode sledeći motivi:

- Osposobljavanje kroz mreže za poslovanje na globalnom tržištu (veoma veliki broj kompanija pozicioniran je na zrelim tržištima i ulaskom u globalne strategijske alijanse mogu brže da menjaju svoju orijentaciju, da neuspešne i prevaziđene poslovne modele zamenjuju uspešnijim);
- Prevazilaženje tržišnih barijera i efikasnije uključivanje u tržišta u razvoju preko lokalnih partnera; zaštita konkurentne pozicije na već osvojenom tržištu; smanjivanje potencijalnih opasnosti od novih konkurenata neutralisanjem tržišne neizvesnosti i imperativa biti prvi na tržištu;
- Efikasnije korišćenje postojećih materijalnih i nematerijalnih resursa; stvaranje novih i građenje kompetencija zasnovanih na resursima;
- Brže uvođenje novih proizvoda i njihove difuzije u globalim razmerama;
- Stvaranje dodatne vrednosti za potrošače adekvatnim reagovanjem na njihove probleme u sistemu potrošnje;
- Efikasno upravljanje troškovima i ostvarivanje eksternalija zahvaljujući mreži;
- Uobličavanje strukture industrije razgrađivanjem jednih i stvaranjem novih, kreiranje novih tehnoloških standarda, uspostavljanje novih odnosa između učesnika na tržištu, dobavljača, potrošača, kanala.

Saradnja između strategijskih grupa kao što su alijanse postaje značajan instrument upravljanja u cilju unapređenja konkurentnosti pojedinih učesnika. Rezultat strategijskih alijansi je poverenje i stvaranje vrednije imovine. Svaki strategijski savez je specifičan i zahteva jedinstven pristup u strategijskom uskladjivanju partnera. Strategijske alijanse, kao i drugi oblici poslovnih alijansi, omogućavaju da se prevaziđe nesklad između željene i ostvarene strategijske pozicije preduzeća na tržištu. Strategijske alijanse veoma često obezbeđuju najbolje načine za kreiranje vrednosti intenzivnim i brzim organizacionim učenjem čime se doprinosi smanjivanju neizvesnosti i rizika u implementaciji strategije [8, str. 271-302].

6.3. Kreiranje vrednosti razvojem dugoročnih odnosa u alijansama

U kreiranju međuzavisnih odnosa u strategijskim alijansama kojima je primarni motiv uključivanje u povezana tržišta, marketing ima dominantnu ulogu. Informacije o potencijalu i atraktivnosti tržišta, potencijalnim partnerima i rivalima prikupljaju se marketing istraživanjima i osnova su za donošenje strategijske odluke o izboru partnera i dizajniranju odnosa. Nisu svi partneri, niti svi odnosi, strategijski značajni. U strategijske alijanse i razvijanje međuzavisnih marketing odnosa ulazi se samo sa potencijalno atraktivnim partnerima koji doprinose stvaranju dodatne vrednosti i minimiziranju rizika.

U saradnji sa ostalim poslovnim funkcijama, odnosno organizacionim celinama, marketing značajno doprinosi građenju partnerskih odnosa u alijansama koje su motivisane razvojem proizvoda, uvođenjem novih, efikasnijim korišćenjem resursa i smanjivanjem neizvesnosti.

Marketing aktivnosti su kritične za uspeh svih strategijskih alijansi koje posluju u okruženju koje karakterišu intenzivna konkurencija, promene u tehnologiji, preferencijama i ponašanju potrošača. U takvim okolnostima partneri u alijansama usredsređuju se na efektivnost. To je veoma značajno jer će se konkurentnost u budućem periodu, pre svega, zasnivati na efektivnom pronalaženju novih područja i načina za kreiranje vrednosti. Znanjem intenzivne alijanse sve više zamenjuju one koje su uzrokovane željom za snižavanjem troškova. Ako se ne obezbedi usklađenost onda konkurencija unutar alijanse postaje intenzivnija.

Kada je stabilnost tržišta veća, kriterijumi efikasnosti su u osnovi izbora i upravljanja alijansama. Kako je savremeno tržište podložno brojnim i brzim promenama zahteva se primena uravnoteženog pristupa: strategijska i operativna usaglašenost između partnera. Takav pristup pretpostavlja da se u kreiranju, a posebno u implementaciji međuzavisnih marketing odnosa kroz strategijske alijanse više koriste informacije i znanje o tržištu, skladišteno u različitim bazama podataka.

Uspeh alijanse zavisi od efektivne i efikasne usaglašenosti između uključenih partnera. To se postiže ukoliko se adekvatnim kreiranjem, prenosom i deljenjem znanja unutar alijanse uravnoteže: strategije, strukture, procesi i upravljanja koje sve to povezuje [3, str. 579-598].

Strategijska usklađenost determiniše potencijal alijanse i uslovljena je spremnošću partnera da individualne interese podrede anticipiranim prednostima i potencijalnim rizicima. Na uspešno strategijsko usklađivanje utiču različiti faktori ali su limitirajući sledeći:

- Zajednička vizija partnera o budućem razvoju područja aktivnosti alijanse, njegovom uticaju na budući strategijski položaj svakog partnera i usklađenost jasnih i realnih ciljeva. Jedna kompanija ne dominira nad drugim partnerima u grupi. Preduzeća balansiraju svoju poziciju u odnosu na resurse i sposobnosti kojima raspolažu;
- Kompatibilnost strategija alijanse koje mogu doprinositi unapređenju konkurentne pozicije svakog učesnika ali je i ograničavati. Naime, partneri u alijansi u nekim područjima aktivnosti mogu saradivati, a da pri tom u drugim oblastima zadrže konkurentski odnos. Konkurencija i saradnja mogu egzistirati zajedno na višestruko povezanim tržištima što od partnera može zahtevati odgovarajuća prilagođavanja kako bi se ostvarila željena usklađenost interesa;

- Za sve partnere alijansa ima strategijski značaj. Ukoliko je samostalni nastup na određena tržišta i individualno reagovanje rizičnije i ukoliko se očekuje da će se ulaskom u alijansu učvrstiti strategijska pozicija, uspeh je izvesniji;
- Strategijska usklađenost se može unapređivati ukoliko se partneri međusobno dopunjuju, ako na pravi način koriste šanse koje stvara alijansa a izbegavaju pretnje koje mogu ugroziti njihovu poziciju. Brojna empirijska istraživanja pokazuju da je budućnost alijanse ugrožena kada između partnera ne postoji odgovarajuća privrženost i poverenje i kada ne ostvaruju sinergiju kao logični ishod zajedničkog delovanja;
- Najuspešnije su one strategijske alijanse koje stvaraju superiornu vrednost kako za potrošače tako i za svakog učesnika. Konačni sud o uspehu strategijske alijanse daje tržište, odnosno potrošači kao krajnji korisnici "zajedničkog proizvoda" alijanse.

Strategijska usklađenost alijanse doprinosi jačanju poverenja i međusobne povezanosti partnera. Takođe, rezultat ove usklađenosti je stvaranje specifične ("nevidljive") imovine svih partnera alijanse.

Pored strategijske, za uspeh svake strategijske alijanse izuzetno je značajna i operativna usklađenost partnera. Ona je determinisana sledećim faktorima:

- Organizacionim dizajnom partnera, sličnostima i razlikama koje mogu podsticati ali i ograničavati efektivnu saradnju;
- Strategijskom i organizacionom fleksibilnošću partnera kako bi se adekvatno reagovalo na izazove iz okruženja;
- Kompleksnošću dizajna alijanse i sposobnošću njihovog prilagođavanja u skladu sa proklamovanim ciljevima;
- Efektivnošću upravljačke kontrole koja je manje formalna ako je rezultat poverenja oba partnera. Usaglašenost uspeha strategijske alijanse je veoma značajna u realizaciji kako upravljačke tako i strategijske kontrole. Oslanjanjem samo na neka merila (najčešće finansijska) i nedovoljna usklađenost ostalih može se ugroziti razvoj alijanse. To je posebno izraženo na međunarodnom tržištu jer još uvek nije ostvarena zadovoljavajuća standardizacija i sinhronizacija merila. Neujednačenost i nedovoljna preciznost korišćenih merila su, prema rezultatima empirijskih istraživanja, značajni problemi koji umanjuju sposobnost strategijske i operativne usaglašenosti strategijskih alijansi;
- Sposobnošću da se izbegavaju uzroci potencijalnih konflikata ili pak da se, ukoliko ih je nemoguće izbeći, uspešno rešavaju;

- Sposobnostima, odnosno znanjem i veštinama menadžera da upravljaju kompleksnom strategijskom integracijom. Izgradnjom odgovarajućih sistema informisanja i koordinacije stvaraju se mogućnosti za povezivanje kako jedne organizacije sa drugom, tako i unutar same organizacije. Korišćenjem savremene informacione i komunikacione tehnologije značajno se smanjuju transakcioni troškovi i doprinosi efikasnijoj saradnji. Stalnim praćenjem i razmenom informacija izbegava se neželjeni transfer znanja, štite kritični resursi i ključne kompetencije.

Strategijska i operativna usklađenost alijanse doprinose kompleksnoj strategijskoj integraciji i uključuju istraživanje i kreiranje novih poslovnih mogućnosti koji višestruko kombinuju izvore i sposobnosti kako unutar pojedinih kompanija tako i svih učesnika zajedno.

Strategijske alijanse ubrzavaju globalno restrukturiranje konkurencije i razvoj konkurencije i saradnje. Pažljivo razmatranje i ocena uticaja limitirajućih faktora koji utiču na ostvarivanje ciljeva partnera u strategijskoj alijansi doprinose da se unaprede ključne kompetencije. Ako se zna da se u nekim industrijama strategijske alijanse više koriste kao racionalno reagovanje na promene u okruženju, da neka preduzeća proaktivno reaguju i stvaraju nove šanse za kreiranje alijansi u odnosu na druge u istoj industriji, neophodno je istražiti uzroke takvom stanju. Tradicionalni marketing pristup pruža ograničene mogućnosti odgovora na postavljena pitanja. Bez odgovarajućeg marketing pristupa uspeh alijanse je neizvestan. S obzirom na njegovu ulogu i značaj moguće je govoriti o različitim nivoima uticaja. Njegov potencijalni doprinos je veoma značajan i izražava se:

- Stvaranjem distinktivne kompetentnosti. Naime, marketing kao naučna disciplina, ali i kao poslovna funkcija presudno utiče na kreiranje sadržaja strategije, pa samim tim i poslovnih procesa umreženih organizacija;
- Vodeću ulogu marketing, kao integrativna poslovna funkcija ima u integrisanju kompetencija,
- U strategijskim alijansama marketing se javlja ne samo kao integrativna, već i kao podržavajuća u svim područjima koje na bilo koji način doprinose razvijanju podržavajućih kompetencija (Day, str. 323-330).

Marketing istraživanjima identifikuju se trendovi u okruženju kritični za uspeh strategijske alijanse (identifikovanje, anticipiranje i zadovoljavanje potreba, segmenata tržišta, promene u preferencijama potrošača, procesima razvoja nove tehnologije i sl.

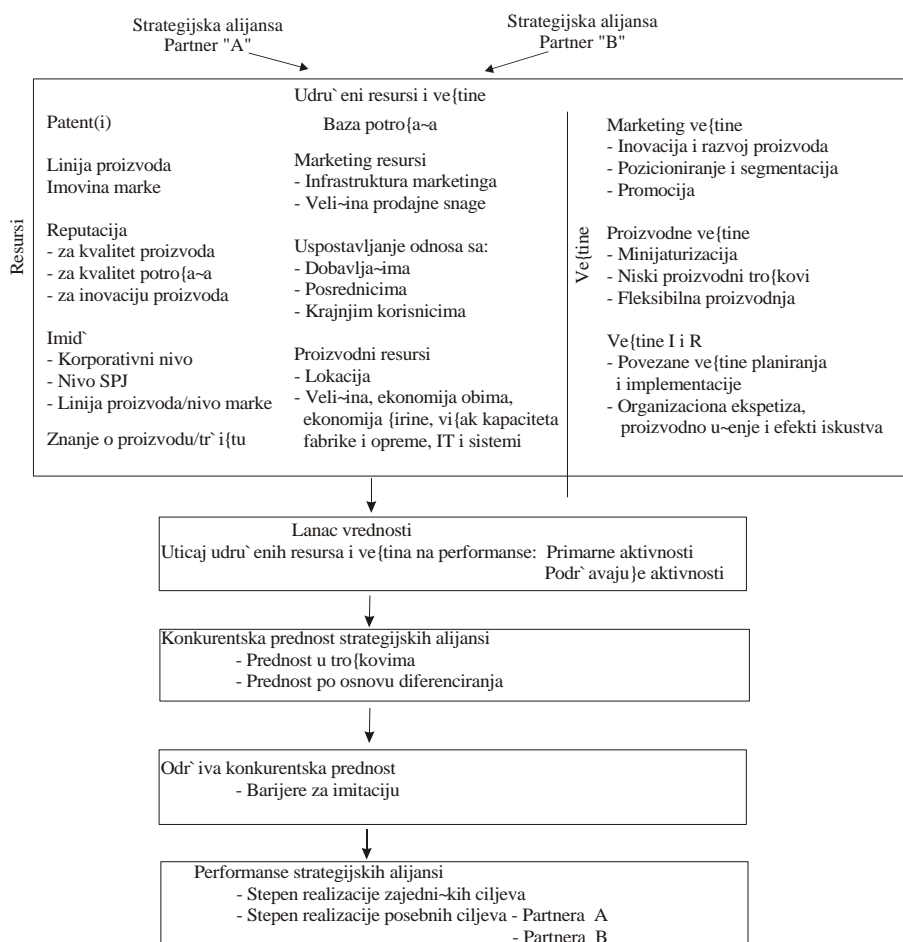
U alijanse ulaze organizacije sa različitim resursima i ciljevima, strategijama i kluturumom. Interesi učesnika u alijansi su najčešće konfliktni. Uloga marketinga je da doprinosi integrisanju različitih interesa i smanjivanje potencijalnih izvora

sukova i interesa. Razvoj medjuzavisnog marketinga učesnicima u alijansi omogućava da jasno sagledaju postojeće stanje, željenu poziciju i načine kako da posebne ciljeve realizuju kreiranjem marketing strategija koja će značiti dobitnu kombinaciju za sve strane. To veoma često rezultira kreiranjem različitih odnosa, na jednom području odnosa saradnje, na drugom, konkurentskih odnosa (Bucklin, 1993).

Strategijske alijanse ne garantuju uspeh ya sve partene a priori. Logično je očekivanje da je ulazak u ovu vrstu mreže motivisan željom da se ostvari zadovoljavajuća efektivnost, ali i efikasnost. Medjutim, praksa pokazuje da nisu svi strategijski savezi podjednako korisni za sve učesnike i da je u odredjenim slučajevima ulazak u alijansu predstavlja pogrešan strategijski izbor. Rizik neizvesnost ulaska u stretegijske alijanse uspešno se može prevazilaziti razvojem posebnih odnosa sa partnerima, odgovarajućom integracijom i kominicijom i zajednički korišćenjem informacija kao ključnim resursom koji doprinosi prevazilaženju nesklada.

Uspeh strategijske alijanse je izvesniji ukoliko je privrženost partnera veća. Takođe, performanse su bolje ukoliko se alijanse grade polazeći od specifične imovine partnera (Slika 1, 12, str. 271-302).

Upravljanje odnosima sa ključnim stejkholderima



Slika15. Povećanje konkurentne prednosti kroz alijanse

Ukoliko je alijansa organizovana kao jedinstveno ulaganje u poslove sa namerom da se ostvare i strateški i operativni ciljevi, uspeh je izvesniji. Operativna efikasnost je veća ukoliko postoji visok nivo koordinacije i korišćenja zajedničke imovine i ukoliko je reinženjering poslovnih procesa svih učesnika kontinuirana aktivnost. Za strateško zajedničko učenje partnera je polazna osnova za uspeh strateških alijansi. Razvijanje međuzavisnih marketing odnosa je način da se ostvari i strateška efektivnost i operativna efikasnost. Komuniciranje i proaktivna razmena informacija su izuzetno značajni u stvaranju poverenja u odnosima saradnje.

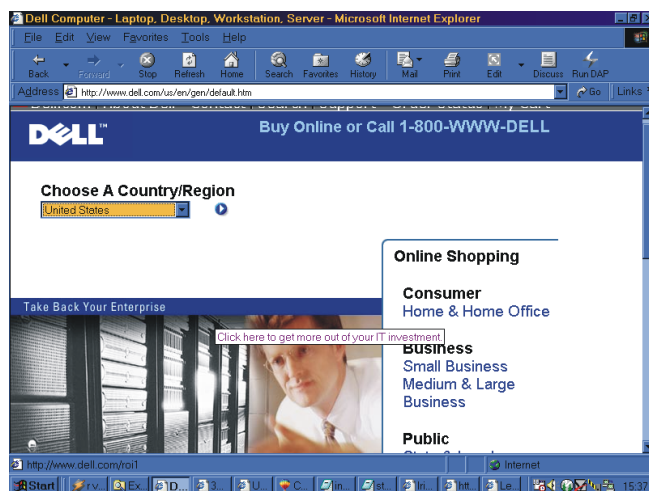
6.4. Poslovno povezivanje kao izvor konkurentne prednosti kompanije Dell⁴

Kompanija Dell je jedan od najočiglednijih uspešnih primera kako povezivanje sa drugim organizacijama doprinosi povećanju sinergetskih efekata svih subjekata i grupa uključenih u mreže. Prodajom kompletnih proizvoda direktno potrošačima, nuđenjem sistema i usluga prilagođenih njihovim potrebama i zahtevima Dell je postao jedan od najvećih svetskih proizvođača kompjutera. Ukupna prodaja u 2001. godini ove kompanije iznosila je više od 21 bilion dolara. Kompanija Dell prodaje svoje proizvode i usluge u više od 140 zemalja sveta različitim potrošačima kao što su velike korporacije, mala i srednja preduzeća, individualni potrošači, univerziteti, zdravstvo, školstvo, državne organizacije i dr. Više od 50% prihoda kompanije ostvaruje se putem Interneta (Slika 2, 13). Za održavanje fleksibilnog i odgovornog razvoja okruženja, Dell je izgradio Dell.com na rešenjima Microsoft Web platforme. U cilju što uspešnijeg odgovora na zahteve potrošača i akcije konkurencije razvoj novih programa zasnovanim na platformama koje predstavljaju standardizovanu osnovu, sa mogućnošću prilagodjavanja, omogućava da se ponude rešenja za posebne probleme u sistemima potrošnje različitih kupaca odnosno potrošača. U saradnji sa kompanijom Microsoft ponudjena su odgovarajuća rešenja hardwera i softwera koja omogućavaju uspešno funkcionisanje svih povezanih sistema različitih subjekata i na veoma različitim lokacijama.

U kompaniji Dell, u ovoj oblasti, kontinuirano se realizuju odgovarajuće inovacije i prilagodjavanja koja su konstruisana tako da omogućavaju brzu i efikasnu prezentaciju, grupisanje poslova korišćenjem radnih server stanica i komercijalnog servera koji omogućava kompaniji da iskoristi angažovanje potrošača, prenos poslova i analizu Web komercijalnog sajta mnogo efektivnije. Korišćenjem ponudjene tehnologije kompanija Dell osposobljava korisnike da prikupljaju informacije, da ih razmenjuju sa drugim umreženim subjektima i da ih učine dostupnim svima brzo i lako. Takodje, zahvaljujući velikom broju servera kreirane su baze podataka o proizvodima, potrošačima, podršci i informacijama o ponudi. Uspešnim korišćenjem i prilagodjavanjem odgovarajuće tehnologije kompanija Dell doprinosi efikasnijem ažuriranju i održavanju baza podataka i unapredjenju performansi, posebno, za prvu liniju Web servera. Ažurirana baza podataka, pored ušteda u vremenu, omogućava i značajne uštede u materijalnim troškovima.

⁴ Prilagodjeno prema: www.Dell.com

Upravljanje odnosima sa ključnim stejkholderima



Slika 16.

Ponudjena tehnološka rešenja na [www Dell.com](http://www.Dell.com) opslužuju statički HTML strane, koje su izložene na strani klijenta. Rešenja su zasnovana na izborima korisnika koji su veoma heterogeni i imaju vrlo različite potrebe i zahteve. Razlike proizilaze ne samo iz veličine kompanije, njihove tehnološke opremljenosti već, pre svega, one su rezultat osobenosti njihovih potrošača i potrebe prilagodjavanja njihovim zahtevima. Broj, struktura, lokacija, a posebno njihove potrebe, motivi i stavovi su veoma heterogeni i zahtevaju individualizirani pristup. Sam korisnik svojim izborom, koji je moguć zahvaljujući tehnološkim i marketing rešenjima, rešava problem u svom sistemu potrošnje jednostavno i efikasno. Integrisana tehnološka rešenja, posebno veoma heterogene i kompleksne baze podataka, su osnova razvoja Dell kompanije. Dell.com nudi personalizovani pristup posetiocima. Kupci, odnosno, potrošači koji su stratejski značajni mogu pristupiti specifičnim proizvodima, cenama i ostalim instrumentima prilagodjenim njihovim zahtevima. Različite konfiguracije servera podržavaju takva rešenja.

Kompanija Dell na različite načine upravlja odnosima sa organizacijama kao kupcima i potrošačima. Za svaku od ovih grupa potrošača razvijene su posebne aplikacije koje se dalje prilagodjavaju specifičnim zahtevima konkretnog korisnika unutar svakog segmenta.

Ono što je posebna prednost sistema je mogućnost merenja tražnje. Rešenja zasnovana na Microsoft Web platformi omogućavaju kompaniji Dell brzo i jednostavno praćenje troškova bez obzira na česte i brojne promene izražene u zahtevima korisnika i potrebi prilagodjavanja blagovremenom i kvalitetnijom uslugom i unapredjivanjem odnosa sa potrošačima. Rezultat korišćenja takvih rešenja je viši nivo kvaliteta usluga i ekonomičnije korišćenje resursa.

Razvoj i unapredjenje saradnje kompanije Dell sa stratezijski značajnim partnerima može se objasniti analizom brojnih primera koji pokazuju kako medjuzavisni marketing doprinosi poboljšanju performansi svih učesnika u mreži: kompanije Dell kao centralne firme, povezanih kompanija, njihovih kupaca sve do krajnjih potrošača za veoma heterogene proizvode i usluge koje je kompanija Dell povezala. Navešćemo nekoliko ilustrativnih primera saradnje sa različitim grupama potrošača: Toyota Motor Sales, Nestle, University of Michigan Business School i Knowledge Networks. Izbor ovih primera pokazuje da ne postoji oblast niti segment tržišta u kojima se ne mogu primenjivati savremeni poslovni modeli. Takođe, ovi primeri pokazuju da je razvoj medjuzavisnog marketinga, zahvaljujući korišćenju savremene tehnologije, suštinska kompetentnost umreženih kompanija.

Toyota Motor Sales USA je kompanija koja obavlja aktivnosti u 49 zemalja. Dva privatna distributera koordiniraju prodaju i usluge za 1453 Toyota Lexus i Toyota dilere industrije lociranih u SAD (Slika 3, 16). Toyota je četvrti proizvođač automobila u SAD i zapošljava više od 28.000 ljudi. Toyota Motor Sales traži efikasan način za snabdevanje dilera i potrošača ažurnim informacijama o markama proizvoda. Dilerima su potrebne specifične, brze i prilagodjene informacije. Odgovor na specifične potrebe zahteva od kompanije Toyota poseban hardver i prilagodjene programe usluga koji su jednostavni za održavanje i prilagođavanje, ali i ukupna rešenja koja bi bila pouzdana.

Uočeni problem menadžeri kompanije pokušali su da reše obraćanjem dobavljačima sa zahtevom da im se ponudi odgovarajuće rešenje. Odlučili su se za otvorenu porudžbinu izvora sa naglašenim prilagođavanjem u pogledu kvaliteta, cene i drugih uslova. To je bio veliki izazov koji je značajno uslovljavao efikasnu realizaciju ciljeva. Rešenje problema pronadjeno je u izboru Dell i Linux konfiguracija kao najbolje kombinacije hardvera i softvera za zadovoljavanje potreba.

Upravljanje odnosima sa ključnim stejkholderima



Slika 17 .

Toyota Motor Sales je opremila je svoje dilere odgovarajućim sistemima I uređajima u saradnji sa Dell kompanijom. Nova tehnologija uslovala je niske troškove niske troškove, visoke performanse Web servera, optimiziranje isporuka Internet i Intranet sadržaja. Formiranje obimne strategijske alijanse između kompanije Dell i Real Hat, omogućilo je inženjerima obe kompanije da rade zajedno kako bi kreirali optimalnu verziju web servera. Saradnja je bila veoma intenzivna i obe kompanije su nastojale da iz alijanse dobiju maksimum.

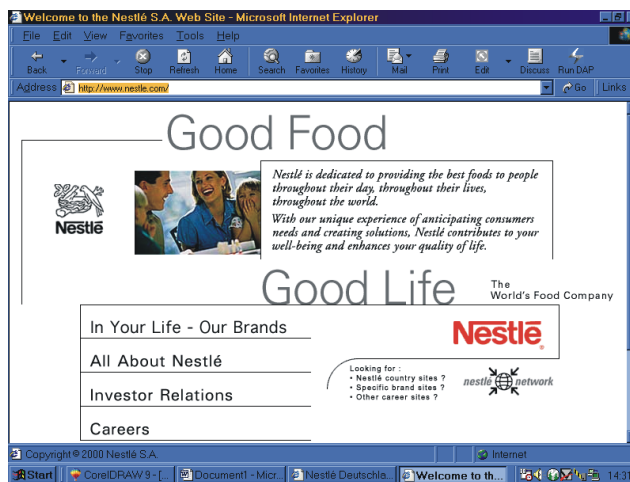
Kompanije Dell i Real Hat Inc. formirali su One Source Alliance u cilju bržeg komercijalnog prilagodjavanja Linux operativnog sistema i podrške izgradnji poslovne infrastrukture Interneta. Linux je jedan od tri strategijska operativna sistema Dell fabrike instalirane i podržane globalno.

Za razliku od mnogih proizvođača, kompanija Dell nema vlasništvo u alijansi. Sporazum One Source omogućava kompaniji Dell usaglašavanje napora sa Real Hat za isporučivanje, najboljeg u klasi, rešenja Linux za potrošače i čvršćeg integrisanja paketa zajedničkih programa razvoja, globalnih usluga i marketing inicijativa.

Zahvaljujući alijansi, u kompanijama Dell i Real Hat uspostavljena je direktna medjuzavisnost inženjera koji razvijaju neposredne brojne poslovne mogućnosti Internet infrastrukture i takodje, fokusiraju se na budući razvoj ključnih operativnih sistema u pouzdanim i raspoloživim područjima, uključujući grupisanje i podršku sazrevanju Linux. Dodatne ključne tehnologije u razvoju koriste otvorene zajedničke izvore uključujući arhitekturu Intel-a.

Dell i Real Hatt koriste i druge interne sisteme medjusobno da kreiraju ponudu u roku od 24-48 sati što značajno doprinosi povećanju konkurentske prednosti.

Kao velika kompanija hrane, kompanija Nestle komunicira globalno svaki dan. Od Evrope do Azije, Južne i Severne Amerike i Afrike, Nestle isporučuje hranu. Ljudi svih starosnih grupa uživaju u nekom od proizvoda Nestle. Kompanija nudi tržištu više od 8.500 proizvoda (instant kafa, čokolade, mineralna voda, i dr.) u više od 100 zemalja sveta (Slika 4, 15).



Slika 18 .

Zadovoljavanje potreba i želja različitih potrošača, koje su podložne čestim promenama, zahteva lokalno prisustvo širom sveta. Decentralizacija je osnovni princip poslovanja koji primenjuje Nestle.

Povezanost zaposlenih kompanije i potrošača je imperativ daljeg razvoja. U savremenim uslovima, zahvaljujući primeni visoke tehnologije, moguće je dizajnirati jednostavnija rešenja koja se koriste u procesu povezivanja. Održati zaposlene ove globalne organizacije u kontaktima sa drugim je glavni izazov koji upravo dobija na značaju. Razvojem Microsoft Exchange servera na Dell Power Edge serveru, kompanija Nestle je isporučila pouzdanu, merljivu i intuitivnu aplikaciju za zaposlene koja je efikasna zahvaljujući povoljnijem odnosu cena/performance.

Nestle S.A. ima preko 230.000 zaposlenih širom sveta. Akvizicijom kompanija kao što su Carnation (SAD), Buitoni-Perugina, Rowntree (GB), Perrier (Francuska) i Spillers (GB) kompanija nastavlja rast i ima uvek veliki globalni uticaj.

U prošlosti, kompanija Nestle se oslanjala na višestruki sistem izveštavanja uključujući Memo, HP-desk i Microsoft Mail. Menadžeri kompanije su znali da je željenu fleksibilnost sa konzistencijom koja joj je potrebna moguće ostvariti transformacijom poslovanja, razvijanjem novih standarda i poslovnih modela. Njihov prethodni sistem izveštavanja nije bio toliko pouzdan kao što se

očekivalo. Kompanija je imala brojna predstavništva širom sveta i morala je da se osloni na standard koji obezbeđuje jedinstven sistem izveštavanja koji zadovoljava i potrebe korisnika i top menadžmenta.

Nakon pažljivog izučavanja opcija, kompanija Nestle se odlučila za Microsoft odgovarajući server pod Microsoft windows NT serverom, za njegovu PR standardnu osnovu. Standard kompanije je izveštavanje koje će se zasnivati na informacijama čije prikupljanje omogućavaju pouzdani, intuitivni i sistemi koji se brzo razvijaju. Takve sisteme kompanija je inkorporirala u svoje poslovanje.

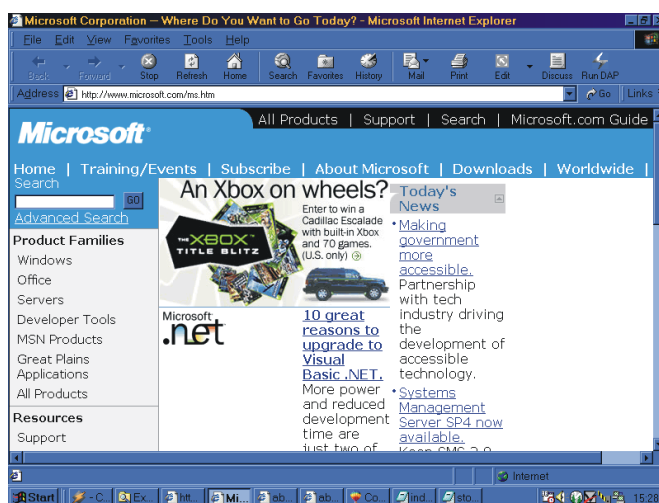
Za Nestle R&D, grupu sa sedištem u Severnoj Americi, Evropi i Aziji, prvi korak u uspostavljanju ovakvog izveštavanja jeste primena globalne strukture kao podrške novom okruženju. Jedno od najboljih rešenja za uspešno funkcionisanje kompanije u skladu sa novim standardima poslovanja bilo je ono koje je ponudila kompanija Dell Plus, Dell Computer Corporation. Istraživačko razvojni tim kompanije Nestle iskoristio je ponudu integrisanog sistema Dell Plus kompanije za prekonfiguraciju servera na njegove jedinstvene karakteristike. Tada je kompanija Dell isporučila servere svim predstavništvima kompanije Nestle širom sveta. Kompanija Dell Plus preuzela je obavezu instaliranja odgovarajuće opreme i programa. Ovakvo planiranje i fleksibilnost su značile manje poremećaja i zastoja sa mnogo bržim razvojem. Ovaj plan implementacije je bio toliko uspešan da je u 19. do 20 slučajeva server pokrenut krajem svakog dana instaliranja. U kompaniji Nestle je ocenjeno da je saradnja sa kompanijom Dell doprinela da se uštedi približno 300 sati instaliranja.

Na bazi integracije Microsoft servera kompanija Nestle je omogućila zaposlenima da na različite načine koriste e-mail. To je praktično značilo da je tehnički bilo moguće da se koristi e-mail bez obzira gde se zaposleni nalaze. Broj korisnika se stalno povećava i već je premašio cifru od 70.000 koji koriste više od 350 servera za razmenu. Istraživanje i razvoj kompanije Nestle koristi 20 servera za svojih 2.500 korisnika pri čemu je svaki R&D server u mogućnosti da prihvati više od 700 korisnika. Instaliranjem dodatne opreme svih 2.500 korisnika imaju globalni e-mail pristup kroz aplikacije, tako da mogu biti u stalnom kontaktu sa svojim matičnim kancelarijama. Takođe, instalirani Microsoft Outlook dozvoljava zaposlenima da se prebacuju na novi sistem informisanja brzo i lako. Istraživačko razvojni tim kompanije Nestle je veoma zadovoljan ponudjeni rešenjima od strane kompanije Dell. Rezultat satisfakcije je kontinuirano unapređenje na svim serverima.

U kompaniji Nestle, nakon detaljne analize i ocene efikasnosti funkcionisanja novog sistema zaključeno je da je racio cena/ preformanse Dell servera odličan. Troškove instaliranja u kompaniji Nestle upoređivali su sa uštedama koje se pripisuju standardizaciji između Nestle grupa. Dodatna funkcionalnost i veća prihvatljivost od korisnika, u poredjenju sa prethodnom

solucijom, takodje doprinose efektivnosti ovog rešenja. Takodje, oblici raspodele, dostupni na lokalnom nivou, omogućavaju korisnicima da mnogo racionalnije obavljaju svoje aktivnosti.

U narednih nekoliko godina kompanija Nestle planira da lokalno koristi Microsoft exchange sa javnim folderima i ekstenzivnijim aplikacijama. Na primer, R&D jedinica planira da počne upotrebu osnovnih formi kako bi pomogli zaposlenima da sa potrošačima kompanije dalje usavršavaju proces komuniciranja i efikasnije obavljanje ne samo marketing, već i ostalih poslovnih aktivnosti (Slika 5, 14).



Slika 19 .

Povezivanje kompanija Nestle, Dell i Microsoft je samo još jedan primer koji pokazuje kako umrežene organizacije ostvaruju svoje ciljeve prilagodjavanjem ponude potrošačima širom sveta, razvijajući sisteme direktnog marketinga.

Povezivanje preduzeća u poslovne alijanse je uspešnije ukoliko su uključene i organizacije koje kreiraju znanje i doprinose njegovom uvećavanju. To su takozvane **mreže znanja**. Jedna od takvih mreža kreirana je u okviru poslovnih alijansi kompanije Dell i ostalih učesnika. **Knolling Network** osnovali su 1998. godine dva profesora sa Stanford univerziteta. Osnivači su formirali tim koji objedinjuje marketing, istraživanje i tehničku ekspertizu povezivanjem sa zainteresovanim subjektima što je doprinelo stvaranju jakog marketing sistema, od prve do poslednje karike. Zadatak organizacije Knolling Network je da pomogne kompanijama da promene svoja tržišta obezbedjenjem vrednih, blagovremenih i potpunih informacija o potrošačima. Ona to obavlja slučajnim izborom i pridobijanjem velikog, reprezentativnog nacionalnog panela domaćinstava koje onda oprema interaktivnim TV uređajima i Internet mrežom.

S obzirom da mreže znanja obezbeđuju besplatan hardver i vezu sa Internetom svakom od tih domaćinstava, one su jedini Web provajderi koji mogu okupiti ljude bez obzira da li oni poseduju ili ne sopstvene kompjutere ili da li su ikada ranije koristili Internet. U udobnosti svojih kuća, potrošači ramenjuju svoja mišljenja kroz redovna multimedijalna istraživanja i preglede i obezbeđuju informacije o sredstvima i ponašanjima prilikom kupovine.

Knolling Network obezbeđuje lap top kompjutere svojim prodavcima, kao i mnogim drugim zaposlenima i izvršiocima koji redovno putuju. Ovim "putujućim ratnicima" potrebni su pouzdani, visoko kvalitetni lap top računari, koje koriste kao osnovne kompjuterske sisteme. Prodavci se oslanjaju na te kompjutere da prikažu prodajnu prezentaciju potrošačima. Kao i sa svakom novom kompanijom, i u organizaciji Knolling Network troškovi su takodje vrlo bitan faktor u donošenju odluke o izboru dobavljača i kupovini odgovarajućih inputa.

Mreže znanja kupuju obnovljene kompjutere od kompanije Dell Factory Outlet. Takva odluka motivisana je troškovima. Visoko kvalitetni sistemi (obnovljenih lap top računari) koje istraživači saradnici organizacije koriste, nabavljeni su od kompanije Dell. Ovakvom kupovinom Knolling Network je uštedela skoro 1000 dolara po računaru. Jedan od glavnih menadžera organizacije priznao je da je u početku bio zabrinut zbog kupovine obnovljenih sistema, ali je bio prijatno iznenadjen rezultatom.

Poslovna škola Univerziteta u Mičigenu rangirana je kao jedna od najboljih institucija u svetu koja svoje klijente osposobljava da se veoma brzo uključe u rešavanje veoma različitih problema sa kojima se suočavaju u poslovnoj praksi. Ocenjena je kao najinovativnija poslovna škola. Poznata je po svom osobenom stilu menadžment obuke i razvoja koji kombinuje sveobuhvatnu teoretsku zasnovanost sa inovativnim programima da bi stvorila visoko osposobljene poslovne lidere. U 1991. godini postala je prva vrhunska američka poslovna škola koja nudi tehnološki orjentisani program menadžment obuke, globalni MBA, svojim klijentima - studentima. Ova škola nudi male i izborne studentske, MBA i doktorske programe i najveći je univerzitetski orijentisan provajder izvršnog obrazovanja otvorenog tipa. Škola ima neobično jaku i duboku mrežu saradnje sa kompanijama koje se nalaze na svih pet kontinenata, kao deo njihovog stila obuke. Diplomci ove škole su veoma traženi, prvenstveno u oblasti menadžment konsaltinga, finansija, visokih tehnologija, marketinga i proizvodnje. Kamp poslovne škole je u ANN Arbor-u u Mičigenu i nudi programe u nekoliko glavnih azijskih gradova, izabranim lokacijama u Evropi i u Brazilu.

Osobnost ove škole je širenje kolektivnog i individualnog učenja. Tipičan dan studenta sastoji se od nekoliko časova timskog rada i individualnog učenja u/ili izvan kampova. MBA studenti učestvuju na sedmonedeljnom

multidisciplinarnom projektu (MAP) kao konsultanti kompanija u SAD i izvan SAD. Naporan i veoma fleksibilan raspored, kombinovan rastućom integracijom sa povezanim programima, predstavlja izazov IT infrastrukturi škole. Naime, jedna od specifičnosti škole bila je unapređivanje informacione tehnologije koja je bila rezultat zajedničkog rada koji je konstantno podstican i koji je predstavljao prirodan deo MBA programa. U nameri da se odgovori na izazove vremena kreiran je nov sistem komuniciranja i obavljanja ostalih aktivnosti, podržan novom tehnologijom. Novi sistemi funkcionisali su zahvaljujući tzv. "bežičnom okruženju" koje je rasteretilo studentsku laboratoriju i omogućilo da se korišćenjem fiksnih sistema obavljaju poslovi kao što su statistička obrada podataka ili obrada slika. Škola je pokušala da unapredi fiksnu kablovsku infrastrukturu koja je već postojala snižavanjem troškova korišćenja postojeće infrastrukture informacione tehnologije. Cilj je bio da se koriste postojeće kompjuterske laboratorije za određene poslove koji su zahtevali moćne sisteme a da se studentima obezbede fleksibilna rešenja što bi omogućilo kompletno povezivanje u kampu i pokretljivost računara u odnosu na udaljene lokacije.

Škola je 1999. godine počela da preporučuje Dell Latitude sisteme svojim redovnim studentima iz više razloga: dugogodišnje pozitivno iskustvo, pouzdanost, mogućnost kupovine servera, desktopova i sistema od jednog izvora. Pre tri godine, škola je instalirala proizvodnu bežičnu mrežu koja je zamenjena novom bežičnom mrežom u jesen 2000. Studentima su bile dostupne bežične PC kartice čiju je ispravnost moguće proveriti u biblioteci. S obzirom na pogodnosti koje su im pružale, mnogi studenti su nabavili sopstvene kartice. Broj zainteresovanih studenata za sopstvene kartice se stalno povećavao, što je doprinosilo širenju sistema, bežičnost postaje novi standard i škola je odlučila da proširi školsku bežičnu mrežu. U jesen 2000 instalirane su 36 pristupne tačke, dozvoljavajući studentima da ostanu povezani sa svojim Dell Latitude sistemima i PC karticama gotovo svuda u okviru 7 zgrada tog kompleksa i okolnim dvorištima.

Namera škole nije da bežični lan zameni učionice koje su povezane kablovima. Međutim, novi sistem značio je značajne uštede u troškovima. U poredjenju sa visokim troškovima od približno 25.000\$ za osavremenjavanje nekih starijih učionica, približni troškovi od 50.000\$ za instaliranje bežične LAN mreže za čitav kompleks, jasno je da je to znatna ušteda u troškovima za školu. Dodatna vrednost za korisnike je udobnost korišćenja koju klasična laboratorija nije mogla da pruži. Korišćenje e-mail, Interneta i MSWorda nije više ograničeno samo na laboratorije. Na taj način oslobođeni školski prostor se koristi mnogo racionalnije, što takodje, utiče na rejting škole. Od ukupnog broja redovnih studenata (800) većina je izabrala da koristi novi pristup. Značajan deo drugih studenata takodje poseduje i koristi ovaj sistem. Bežični lan sistem omogućava studentima da se slobodnije sastaju sa članovima tima i rade zajedno u povezanom okruženju u prostorijama za odmor, kafićima ili drugim

mestima izvan učionice. Čak, i kad postoje mogućnosti da koriste klasične sisteme, studenti uglavnom koriste bežične. Novi sistemi pružaju studentima značajne prednosti u odnosu na stare, podstiču njihovu kreativnost, efikasnije korišćenje vremena i povećavaju nivo znanja. Za školu, koja podstiče inovacije, to znači dodatnu konkurentsku prednost u oblasti obrazovanja jer osposobljava kadrove koji su veoma traženi. Studenti, budući lideri i menadžeri, takodje ostvaruju značajne dodatne koristi što se u konačnom odražava na njihovu poziciju u kompanijama u kojima rade.

6.5. Smanjivanje rizika povezivanjem sa partnerima – studija slučaja IRIDIJUM⁵

Razvoj marketing strategije uspešnih kompanija predstavljaju primere koje druge organizacije i institucije koriste kao dobru praksu koja pomaže da se smanji rizik strategijskog reagovanja. Medjutim, može se učiti i na greškama drugih. Nisu sve strategijske odluke efektivne. Ulaženje u nova područja aktivnosti je visoko rizična marketing odluka. Problem sa idejama koje treba prevesti u koncept proizvoda, vrednost za potrošače i sve ostale učesnike je stalno prisutan. Kompanije sklone inovacijama često se, u komercijalizaciji ideja susreću sa problemima koji uvećavaju rizik. Sigurno je znatno povoljnija pozicija kada se ideje uspešno prevedu u novi proizvod nego kada se dogodi da su kreativni promašaji. Dobro osmišljeni projekti postaju opterećeni uvećanim troškovima, podcenjenim problemima i sa malo izgleda da će se bez odgovarajućih promena u marketing strategiji stanje popraviti. Takav primer je Iridijum, 50 bilionski globalni satelitski bežični telefonski sistem, započet i uglavnom sponzorisan od strane Motorole.

⁵ Prilagodjeno prema: Olson, E.M. Slater, F., Czaplewski, A.J., *The Iridium Story: A Marketing Disconnect? Marketing Management, Summer, 2000, Vol. 9, pp. 54-57.*



Slika 20

Iridijum se pojavio izvan dobro ukorenjene kulture kompanije Motorola čiji se članovi ističu sposobnošću da pronadju tehnološka rešenja za probleme za koje drugi kažu da se ne mogu rešiti. Inženjeri Motorole inicijalno su osposobljavali telekomunikacioni sistem koji bi bio svuda dostupan i koji bi obuhvatio 66 telekomunikacionih satelita koji obilaze zemlju brzinom 17000 milja na sat na niskoj visini. Novi sistem je koncipiran tako da korisnicima učini dostupnim pojedinačne bežične telefonske sisteme i pojedinačne telekomunikacione sisteme koji bi im omogućili da komuniciraju (da zovu i primaju pozive) bilo gde da se nadju (u gustim šumama, urbanim lokacijama, klisurama i dr.). Osnovna prednost ovog sistema kreirana je kao sposobnost da se komunicira bilo gde, u bilo koje vreme bez obzira na karakteristike opreme i infrastrukture koja se koristi (analogni ili digitalni, telefoni bazirani na podeli kodova, vremena ili GSM tehnologije, različiti provajderi usluga i sl.). Neujednačeni standardi rasprostranjeni širom sveta, kao i u samoj državi, zahtevali su od korisnika da nose nekoliko različitih telefona i da se pretplate kod različitih provajdera usluga ukoliko žele da zaista iskoriste potencijalne koristi bežične komunikacije. Uočeni problem, nedostatak univerzalnog standarda, stručnjaci kompanije Motorola pokušali su da reše razvijanjem novih. Opređenje za taj projekat dodatno je podržano obrazloženjem da još uvek postoje područja koja skorijoj budućnosti, neće moći da opravdaju troškove osnivanja celuralnog ili PC sistema. To je bio izazov, ali i šansa za bežičnu telefoniju. Tehnička složenost Iridijum sistema je očigledna. Lansiranje i pozicioniranje 66 satelita, razvoj mrežnih pokretačkih sistema, dizajn i razvoj

savremenih telefona je veoma složen zadatak. Osnovna ideja satelitske telefonske transmisije najpre je dobro dokumentovana pre nego što je kompanija Motorola pristupila realizaciji ideje i njenom prevodjenju u koncept proizvoda. Sama ideja za razvoj novog proizvoda nastala je mnogo ranije, u 19 veku, kada je uočeno da se telefonski pozivi mogu prenositi kroz vazduh bez upotrebe direktno zakačenih žica. Artur Klark, pisac *Odiseje u Svemiru 2001*, izveo je ideju telekomunikacionih satelita skoro pre pola veka. To pokazuje da osnovna ideja nije toliko nova, ali je uspostavljanje ovog sistema, odnosno komercijalizacija ideje bilo nešto sasvim drugo. Tehnologija za ovakav sistem nije bila jedina smetnja na putu uspeha. Pored neodgovarajuće tehnologije uzrok neuspeha bio je i neodgovarajući marketing pristup. Naime, ne samo da su instrumenti marketinga bili neusaglašeni, prvenstveno sa zahtevima potrošača, jer je potreba za takvim proizvodom postojala, već je i sam marketing pristup bio neadekvatan. Kao posledica te neusaglašenosti projektovani profit nije ostvaren što je uslovalo značajne gubitke u poslovanju.

Osnovu ponude Iridium sistema činio je telefon-paket. Ovaj proizvod, sa svojom karakterističnom antenom, se lako identifikuje u odnosu na brojne druge bežične telefone na tržištu. Na žalost, to nije jedina osobena karakteristika. Težak oko jedne funte, Iridijum telefon je ličio i na deo olova kada se uporedi sa savremenim PCS telefonima koji teže nekoliko unci. Dizajn telefona nije odgovarao potrebama korisnika. Oblikovan je tako da podseća na ciglu, a istovremeno i veoma nepogodan za nošenje ili pakovanje u koferu. Sam oblik telefona značajno je uticao na efikasnost njegovog korišćenja, odnosno na obavljanje osnovne funkcije. Kako je korišćenje telefona praćeno brojnim problemima ispostavilo se da korisnicima nisu ponudjene ni elementarne karakteristike koje čine obeležja osnovnog (fizičkog) proizvoda. U poredjenju sa PCS ponudom-inicijalni kvalitet prenosne usluge bio je još nepovoljniji. Potencijalni korisnici koji su pokušavali da se priključe na satelitsku mrežu otkrili su da je odnos ostvarenja veze i broja poziva veoma nepovoljan. Sistem je projektovan da usluži oko 25000 korisnika, mada taj broj nije nikada dostignut. Dodatni problem bio je kvalitet zvuka koji je u odnosu na korišćenje klasične mreže bio znatno nepovoljniji.

Cena, kao instrument marketinga, takodje nije bila usaglašena sa potrebama i zahtevima korisnika niti sa cenama konkurentskih proizvoda. Marketing strategija početno visokih cena u ovom slučaju predstavljala je poslovni promašaj. Cena po jedinici proizvoda od 3000 \$ predstavljala je izdatak za korisnika kome nije ponudjena odgovarajuća vrednost. Ni korekcija na oko 1500 \$ nije značajnije doprinela povećanju obima prodaje jer je i dalje bila iznad cena tradicionalnih analognih celuralnih telefona, kao i novijih PCS aparata, gde su neki provajderi poklanjali telefone kako bi privukli korisnike da se priključe. Dodatno, cena Iridijum telefona bila je samo jedna stavka u strukturi troškova korisnika. Druga, sa najvećim profitnim potencijalom, bila je cena vremena

korišćenja. Cena korišćenja koju je zaračunavala kompanija Iridijum bila je između 4 i 9 \$ za minut. Tako visoku nadoknadu korišćenja u odnosu na konkurentske koje su iznosile manje od penija za minut, korisnici nisu prihvatili. Opređenje da će korisnici, zato što su im ponudjene veće mogućnosti korišćenja, prihvatiti visoke cene i kada se nudi standardna usluga, pokazalo se pogrešnim.

U osnovi ideje za razvoj iridijum sistema bila je da se telefon može koristiti svuda i na bilo kom mestu gde se nađe korisnik. Teorijski to je bilo izvodljivo. Međutim, isporučena vrednost korisnicima bila je daleko ispod obećane. Ispostavilo se da komuniciranje nije bilo moguće na nekim najočiglednijim mestima: unutar zgrada, u kolima ili u pokretu. Zahvaljujući zahtevima između paketa i satelita u orbiti, od korisnika iridijum sistema zahtevalo se da uspostave čist put između TV objekta. To znači da korisnik mora da zaustavi auto ili izađe iz zgrade da bi osigurao da poziv bude povezan sa sistemom. Dodatni problem bio je što su postojala mnoga mesta u Evropi, Aziji i Africi gde nije bilo moguće uspostaviti vezu.

Iridijum je tipičan primer koji pokazuje da promocija kao instrument marketinga, ukoliko ostali instrumenti nisu usaglašeni ne može značajnije i na dugi rok uticati na povećanje prodaje. TV spot kreiran je tako da prikazuje čoveka u gustom parku koji vuče sanke kroz kraj koji izgleda kao Antartik. To je hladno, pusto mesto gde jedan hrabar i odvažan čovek izaziva prirodu i gura sebe izvan svih razumnih očekivanja. Dok se probija kroz te puste predele, iznenada telefon počinje da zvuči. On brzo traži i pronalazi svoj karakterističan Iridijum telefon i udubljuje se u konverzaciju. Propaganda poruka imala je za cilj da ukaže na obećanje Iridijum sistema da će usluga biti raspoloživa na prostorima gde nikakve druge usluge ne postoje. Drugo, pokazuje tip osobe koja prihvata usluge kompanije. Proizvod je prvenstveno bio namenjen muškarcima, snažnim osobama, liderima, avanturistima i mobilnim osobama. Pored TV kampanje korišćena su i druga sredstva za prenos poruke (novine, stručni časopisi kao što su Fortune ili Wall Street Journal i drugi širom sveta). Takođe, putem direktnog marketinga kompanija je pokušala da pokrije glavna tržišta u više od 20 zemalja sveta. Marketing menadžeri, takođe, vešto su koristili publicitet i odnose sa javnošću kao oblike promocije kako bi što uspešnije uticali na stvaranje prepoznatljive slike o Iridijum telefonu. Brojne rubrike su ispisane i obavljeni intervjui o obećanjima ovog satelitski orijentisanog sistema i tehnologije koja će osloboditi korisnike ograničenja nekompatibilnih sistema širom sveta. Komercijalni efekti promocije, i pored značajnih komunikacionih efekata, nisu bili zadovoljavajući. Mnogi korisnici su zaključili da su koristi suviše male u odnosu na cenu koju su morali da plate.

Saglasno konceptu Džefrija Mora o premošćavanju ponora, većina korisnika nije bila spremna da potroši 3000 \$ za telefon i da plati više od 9 \$ za

minut za sistem koji uglavnom ne funkcioniše kao onaj koji već poseduju ili kao PCS sistemi u većini zona.

Jedan od razloga neuspeha ponudjenog proizvoda je nuskladjenost na globalnom nivou. Da bi uspeo, ovaj globalni telefonski sistem zahtevao je globalne pretplatnike. Troškovi pokretanja sistema bili su astronomski. S obzirom na rizik i visinu troškova, logično rešenje bilo je povezivanje kompanije Motorola sa različitim organizacijama, pre svega, međunarodnim investitorima. Jedna od najslabijih karika u postupku uvođenja novog proizvoda kompanije bio je marketing. Kompanija Motorola saradivala je sa partnerima koji u ovoj oblasti nisu imali odgovarajuću kompetentnost, posebno u oblasti marketinga visoke tehnologije. Tako na primer, u Venecueli partner kompanije Iridijum bavio se mlečnim proizvodima. U zemljama kao što su Kina i Rusija, u kojima je industrijski marketing nerazvijen, sa veoma malim brojem menadžera prodaje, nije bilo moguće ostvariti kritične ciljeve prodaje i promocije.

Neuskладjenost sa potrebama i zahtevima međunarodnog tržišta i nedovoljna sofisticiranost međunarodnog marketinga usloveli su neodgovarajuće poslovne performanse. Nisu iskorišćene mogućnosti koje su inicirane aktivnostima promocije da se potencijalni korisnici prevedu u stvarne. Naime, propagandna kampanja i odgovarajući odnosi sa javnošću inicirali su oko 1,5 miliona upita od strane potencijalnih korisnika. Međutim, većina nije blagovremeno dobila povratne odgovore, bilo pozivom ili posetom jer izabrani partneri na različitim segmentima međunarodnog tržišta nisu bili osposobljeni da reaguju na pravi način. Vremenska neuskладjenost realizovanja aktivnosti promocije i lansiranja proizvoda doprinela je da sistem zastari pre nego što se pojavi na tržištu. Potencijalna prednost kreirana aktivnostima promocije nije realizovana. Od 1,5 milion potencijalnih pretplatnika samo oko 20.000 su postali korisnici sistema.

Vreme ulaska na tržište je kritični faktor poslovnog uspeha svake kompanije. Jedan od uzroka neuspeha novog Iridijum telefona je i pogrešna procena vremena ulaska na odgovarajuće segmente tržišta. Pogrešne procene u ovom slučaju značajno su umanjile šanse za uspešno prihvatanje proizvoda. Razloge, pre svega, treba tražiti u pogrešnim procenama da su sve aktivnosti koje prethode komercijalizaciji proizvoda realizovane. Više puta je, u okviru promocije najavljivano vreme lansiranja proizvoda na tržište, a zatim odlagano. Takvo ponašanje menadžera kompanije negativno je uticalo na prihvatanje proizvoda. Problemi sa proizvodom, uslugom, podrškom i prodajom povećavali su rizik projekta, što se direktno odrazilo na tokove gotovine i finansijske performanse. Povraćaj velikih investicionih ulaganja u projekat bio je ugrožen neblagovremenom i neodgovarajućom komercijalizacijom proizvoda. Međutim, dodatni problem za kompaniju predstavlja pojava konkurentskog proizvoda. Druge firme nastoje da izbegnu greške tržišnog lidera. Udružuju resurse i

sposobnosti i saradjuju na zajedničkim projektima. Primeri sledećih kompanija to pokazuju: ICO Global Communications saradjuje sa GM& Hugnes, Globalstar Telecommunications LTD sa Loral Space and Communications LTD, i Elipso sa Mobile Communications Holdings inc. Da li će neka ili sve ove firme uspeti tamo gde Iridijum nije je aktuelno pitanje. Komunikacija bez vremenskog, prostornog i tehničkog ograničenja je još uvek veliki izazov i ove firme imaju šansu da izbegnu greške tržišnog lidera.

LITERATURA

1. Abell, D., COMPETING TODAY WHILE PREPARING FOR TUMOROV, Sloan Management Review, Spring, 1999, pp. 73-81.
2. Barrett, G., FORENSISS MARKETING, McGraw - Hill, 1996.
3. Barua, A., Kanana, P., Whinston, A.B., Yin. F., DRIVING E-BUSINESS EXCELLENCE, Sloan Management Review, Fall, 2001. pp. 36-44.
4. Bask, A.H., Juga, J., SEMI-INTEGRATED SUPPLY CHAINS: TOWARDS THE NEW ERA OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol. 4, No 2, 2001, pp. 137-152.
5. Bensaou, M., PORFOLIOS OF BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIPS, SLOAN MANAGEMENT REVIEW, Summer, 1999, pp. 35-44.
6. Berman. B., MARKETING CHANNELS, John Wiley & Sons. Inc. 1996.
7. Berry, L.L. and Parasuraman, A., LISTENING TO THE CUSTOMER -THE CONCEPT OF A SERVICE -QUALITY INFORMATION SYSTEM, Sloan Mngement Review, Spring, 1997, pp 65-76.
8. Blattberg, R., Deighton, J., MANAGE MARKETING BY THE CUSTOMER EQUITY TEST, Harvard Business Review, July-August, 1996, pp. 136-144.
9. Bowman D., Gatignon H., DETERMINANTS OF COMPETITOR RESPONSE TIME TO A NEW PRODUCT INTRODUCTION, Journal of Marketing Research, February, 1995, pp. 42-53.
10. Brennan, R., Turubull, P.W., ADAPTIVE BEHAVIOR IN BAYER SUPPLIER RELATIONSHIP, Industrial Marketing Management, Vol. 28, No 5, 1999. pp. 481-495.
11. Bucklin, L.P., Senqupta, S., ORGANIZING SUCCESSFUL CO-MARKETING ALLIANCE, Journal of Marketing, No.2, 1993, pp. 127-135.
12. Burgelman, R.A., Doz, Y.L., THE POWER OF STRATEGIC INTEGRATION, Sloan Management Review, Spring, 2001, pp. 28-31.
13. Buttle, F., THE CRM VALUE CHAIN, www.crmforum
14. Buvik. A., Reve, T., ASYMMETRICAL DEPLOYMENT OF SPECIFIC ASSETS AND CONTRACTUAL SAFEGUARDING IN INDUSTRIAL PURCHASING RELATIONSHIP, Journal of Business Research, Vol. 51, 2001, pp. 101-113.
15. Camuffo, A., Romano P., Vinelli A., BACK TO THE FUTURE: BENETON TRANSFORMS ITS GLOBAL NETWORK, Sloan Management Review, Fall 2001.

16. Cauley, M., MANAGING GLOBAL ALLIANCES & KEY STEPS FOR SUCCESSFUL COLLABORATIONS, Adision Wesley Publishing Company, 1995, pp. 7-10.
17. Clark, B.H., Montgomery, D.B., MANAGERIAL IMPLICATIONS OF COMPETITORS, Journal of Marketing, Vol. 63, No. 3, 1999, pp. 67-83.
18. Colgate, M.R. Danaher, P.J. IMPLEMENTING A CUSTOMER RELATIONSHIP STRATEGY: THE ASYMMETRICS IMPACT OF POOR VERSUS EXSELLENT EXECUTION, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28. No. 3, 2000, pp. 375-387.
19. Cooray, S., Ratnatunga, J., BAYER - SUPPLIER RELATIONSHIP: A CASE STADY OF JAPANESE AND WESTERN ALLIANCE, Long Range Planning, Vol. 34, 2001, pp. 727-740.
20. Day G.S., THE MARKET DRIVEN ORGANIZATION, The Free Press, New York, 1999.
21. Day, G., MARKETING'S CONTRIBUTION DO STRATEGIC DIALOGUE, Journal of Academy of Marketing Science, 1992, Vol. 2, pp. 323-330.
22. Day, G.S., THE CAPABILITIES OF MARKET DRIVEN ORGANIZATIONS, Journal of Marketing, October, 1994, pp. 37-53.
23. Deshpande, R., "FORESSEEING" MARKETING, Journal of Marketing, Vol. 63, Special Issue, 1999, pp. 164-167.
24. Dickons, P.D., TOWARD A GENERAL THEORY OF COMPETITIVE RATIONALITY, Journal of Marketing, January, 1992, pp. 69-83.
25. Dickson, P.D., THE STATIC AND DYNAMIC MECHANISM OF COMPETITION: A COMMENT ON HUNT AND MORGAN'S COMPETITIVE ADVANTAGE THEORY, Journal of Marketing, January, 1996, pp. 102-106.
26. Douma, M.U., Bilderbeek, J., Idenburg, J., Looise, J.K., STRATEGIC ALLIANCES MANAGING THE DYNAMICS Flt, Long Range Planning, Vol. 33, 2000, 579-598.
27. Dubini, P., UNITED COLORS OF BENETON U: CORPORATE TRANSFORMATION, ed. Sinatra A., 1991.
28. Emmelhainz, M.A. Kavan, C.B., USING INFORMATION AS A BASIS FOR SEGMENTATION AND RELATIONSHIP MARKETING: A LONGITUDINAL CASE STUDY OF A LEADING FINANCIAL SERVICES FIRM, Journal of Market Focused Management, Vo. 4, 1999, pp. 161-177.
29. Flint D. J., Woodruff R. B. and Gardial-Fisher S., CUSTOMER VALUE CHANGE IN INDUSTRIAL MARKETING RELATIONSHIPS, Industrial Marketing Management, 26, 1997, pp. 163-175.
30. Gadde, L.E., Snehota, I., MAKING THE MOST OF SUPPLIER RELATIONSHIP, Industrial Marketing Management, Vol. 29, No 4, 2000, pp. 305-316.
31. Garbarino E., Johuson M.S., THE DIFFERENT ROLES OF SATISFACTION, TRUST AND COMMITMENT IN CUSTOMER RELATIONSHIP, Journal of Marketing, April, 1999. pp. 79-87.
32. Gomes-Casseres, B., GROUP VERSUS GROUP: HOW ALLIANCE NETWORKS COMPETE, Harvard Business Review, July-August, 1994, p. 62.

33. Hakansson, H., Havila, V., Pedersen, A.C., LEARNING IN NETWORKS, *Industrial Marketing Management*, No. 5, 1999, pp. 443-452.
34. Hamel, G., Prahalad, C.K., COMPETING FOR THE FUTURE, Harvard Business School Press, 1994.
35. Hamilton, III R.D., Eskin, E.D., Max, P.M., ASSESSING COMPETITORS: THE GAP BETWEEN STRATEGIC INTENT AND CORE CAPABILITY, *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 3, 1998, pp. 406 -417.
36. Handfield, R., Krause, D.R., Scannel, T., Monczka, R.M., AVOID THE PITFALLS IN SUPPLIER DEVELOPMENT, *Sloan Management Review*, winter, 2000, pp. 37-49.
37. Hoffman, W., H., Schlosser, R., SUCCESS FACTORS OF STRATEGIC ALLIANCES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES - AN EMPIRICAL SURVEY, *Long Range Planning*, Vol. 34, 2001, pp. 357-381.
38. Homburg, C., Workman Jr, J.P., Jensen, O., FUNDAMENTAL CHANGE IN MARKETING ORGANIZATION: THE MOVEMENT TOWARD A CUSTOMER - FOCUSED ORGANIZATIONAL STRUCTURE, *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28, 2000. pp. 459-478.
39. <http://www.aset.com/authours.asp?a-d=128>
40. Hughess, J., Fraff, M., Michels, B.M., TRANSFORM YOUR SUPPLY CHAIN, London, International Thomson, 1998.
41. Hult, G.T.M., Ferrell, O.C., Hurley, R.F., Giuniper, L.C., LEADERSHIP AND RELATIONSHIP COMMITMENT - A FOCUS ON THE SUPPLIER—BUYER-USER LINKAGE, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No 2, 2000, pp. 111-119.
42. Hunt, S.D., Morgan, R.M., THE COMPETITIVE ADVANTAGE THEORY OF COMPETITION, *Journal of Marketing*, April, 1995, pp. 1-15.
43. Hunt, S.D., Morgan, R.M., THE RESOURCE-ADVANTAGE THEORY OF COMPETITION: DYNAMICS PATH DEPENDENCIES, AND EVOLUTIONARY DIMENSIONS, *Journal of Marketing*, October 1996, pp. 107-114.
44. Jarillo, J.C., ON STRATEGIC NETWORKS, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 1988, pp. 31-41.
45. Jayachandran, S., Gimeno, J., Varadarajan, P.R., THE THEORY OF MULTIMARKET COMPETITION: A SYNTHESIS AND IMPLICATIONS TO MARKETING STRATEGY, *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 3, 1999, pp. 49-66.
46. Jolson, M.A., BROADENING THE SCOPE OF RELATIONSHIP SELLING, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, No 4, 1997. pp. 75-88.
47. Kaplan, R.S., Narayanan, V.G., MEASURING AND MANAGING CUSTOMER PROFITABILITY, *Journal of Cost Management*, September-October, 2001, pp. 5-15.
48. Kapoor, V., Gupta, A., AGGRESSIVE SOURCING: A FREE MARKET APPROACH, *Sloan Management Review*, Fall, 1997. pp. 21-31.
49. Kempeners, M.A., Hein, W van der H., DESIGNING ACCOUNT MANAGEMENT ORGANIZATIONS, *Journal of Business & Industrial Marketing*, No 4, 1999, pp.315-327.

Upravljanje odnosima sa ključnim stejkholderima

50. Kothandaeaman, P., Wilson, D.T., THE FUTURE OF COMPETITION, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 2001, pp. 379-389.
51. Kotler P., *MARKETING MANAGEMENT*, ninth edition, Prentice -Hall International; Upper Saddle River, New Jersey. 1997.
52. Kotler, P., and Armstrong, G., *PRINCIPLES OF MARKETING*, Prentice Hall International Inc., 2001.
53. Kozak, R.A., Cohen, D.H., DISTRIBUTOR - SUPPLIER PARTNERING RELATIONSHIP: A CASE IN TRUSTS, *Journal of Business Research*, Vol.39, No 3, 1997. pp. 33-38.
54. Kraljic, P., PURCHASING MUST BECOME SUPPLY MANAGEMENT, *Harvard Business Review*, September - October, 1983, pp. 109-117.
55. Lambe, J., Spekman, R.E., NATIONAL ACCOUNT MANAGEMENT: LARGE ACCOUNT SELLING OR BAYER- SUPPLIER ALLIANCE, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, No, 4, 1997. pp. 61-74.
56. Lavie, D., and Fiegenbaum, A., THE STRATEGIC REACTION OF DOMESTIC FIRMS TO FOREIGN MNC DOMINANCE: THE ISRAELI EXPERIENCE, *Long Range Planning*, Vol. 33, 2000, pp. 651-672.
57. Leyland, F.P., Ewing M.T., Berthon, P., TURNING COMPETITIVE ADVANTAGE INTO CUSTOMER EQUITY, *Business Horizons*, September-October, 2000, pp.11-18.
58. Lovelock,C.H., *MANAGING SERVICES: THE HUMAN FACTOR* u: *Understanding Services Management*, ed. Glywmand, J. and Barnes, J.G., John Willey &Sons, New York, 1996.
59. Lovreta, S., Hanić, H., Petković, G., MENADŽMENT KATEGORIJE PROIZVODA - NOVI PRISTUP U IZGRADNJI VERTIKALNIH MARKETING SISTEMA, u: *Menadžment i strategije transformacije preduzeća*, Ekonomski fakultet Beograd, 1997.
60. McDonald, M.,Miliman, T., Bet., R., KEY ACCOUNT MANAGEMENT: THEORY, PRACTICE AND CHALLENGES, *Journal of Marketing Management*, November, 1997. pp. 737-757.
61. Meyer A., Blumelhuber C., RELATIONSHIP MARKETING, SUCCESS THROUGH INVESTMENTS IN SERVICES u: *Relationship Marketing*, ed. Henning-Thuran T., Hansen U., Springer, 2000. pp. 107-125.
62. Miles R.G., Snow C.C., Miles G., THE FUTURE ORGANIZATION, *Long Range Planning*, Vo 33, 2000. pp. 300-321.
63. Milisavljevi, M., TRANSFORMACIONE PROMENE PREDUZEĆA U ZEMLJAMA U TRANZICIJI, u: *Značaj menadžmenta i marketinga za ekonomski razvoj balkanskih zemalja*”, Ekonomski fakultet, Niš, 2001, str. 1-11.
64. Milisavljević, M., PROCES TRANSFORMACIJE PREDUZEĆA, u: *Menadžment i strategije transformacije preduzeća*, Ekonomski fakultet Beograd, 1997, str. 11-16.
65. Millman, TF., GLOBAL KEY ACCOUNT MANAGEMENT AND SYSTEMS SELLING, *International Business Review*, No, 6, 1996. pp. 631-645.
66. Mohr, J., Spekman, R. E. CHARACTERISTICS OF PARTNERSHIP SUCCESS: PARTNERSHIP ATTRIBUTES, COMMUNICATION BEHAVIOR, AND CONFLICT RESOLUTION TECHNIQUES, *Strategic Management Journal*, 15. 1994, pp. 135-153.

67. Möller, K.K., Hallinen, A. BUSINESS RELATIONSHIP AND NETWORKS: MANAGERIAL CHALLENGE OF NETWORK ERA, *Industrial Marketing Management*, Vol 28, No 5, 1999, pp. 413-427.
68. Monczka, R.M., WHAT IS SO EXISTING ABOUT PURCHASING. *Quality Matters*, Philips Electronics, January, 1994. pp. 16-17.
69. Montgomery, D.B., Yip, G.S., THE CHALLENGE OF GLOBAL CUSTOMER MANAGEMENT, *Marketing Management*, No 4, 2000, pp. 22-29.
70. Moorman, Ch. and Rust R.T., THE ROLE OF MARKETING, *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue, 1999, pp.180-197.
71. Morgan, R.M. Hunt, S.D. THE COMMITMENT-TRUST THEORY OF RELATIONSHIP MARKETING, *Journal of Marketing*, 58, No 3, 1994, pp. 20-38.
72. Morgan, R.M., RELATIONSHIP MARKETING AND MARKETING STRATEGY: THE EVOLUTION OF RELATIONSHIP MARKETING STRATEGY WITHIN THE ORGANIZATION, u: *Handbook of Relationship Marketing*, ed. Sheth, J. N. and Parvatiyar, A., Sage Publications, Inc. 2000.
73. Oliver R. L., WHENCE CONSUMER LOYALTY?, *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue, 1999, pp. 33-44.
74. Oliver R.L., A COGNITIVE MODEL OF THE ANTECEDENTS AND CONSEQUENCE OF SATISFACTION DECISION, *Journal of Marketing Research*, November, 1980, pp. 460-469.
75. Olsen, R.F., Ellran, L., A PORTFOLIO APPROACH TO SUPPLIER RELATIONSHIP, *Industrial Marketing Management*, Vol, 26, 1997, pp. 101 - 113.
76. Olson, E.M. Slater, F., Czaplewski, A.J., THE IRIDIUM STORY: A MARKETING DISCONNECT? *Marketing Management*, Summer, 2000, Vol. 9, pp. 54-57.
77. Pardo, C., KEY ACCOUNT MANAGEMENT IN THE BUSINESS-TO-BUSINESS FIELD: A FRENCH OVERVIEW, *Journal of Business & Industrial Marketing*, No 4, 1999, pp. 276-290.
78. Petss, N., BUILDING GROWTH ON CORE COMPETENCIES - A PRACTICAL APPROACH, *Long Range Planning*, Vol. 30, No 4, 1997, pp. 551-561.
79. Porter, M. E., CLUSTERS AND THE NEW ECONOMICS OF COMPETITION, *Harvard Business Review*, November-December, 1998, pp. 77-90.
80. Prahalad C.K., Ramaswamy V., CO-OPTING CUSTOMER COMPETENCE, *Harvard Business Review*, January-February, 2000. pp. 79-87.
81. Reichheld F.F., Schelter P., E-LOYALTY- YOUR SECRET WEAPON ON THE WEB, *Harvard Business Review*, July-August, 2000. pp. 105-113.
82. Reinartz, W.J., Kumar, V., ON THE PROFITABILITY OF LONG LIFE CUSTOMERS IN A NONCONTRACTUAL SETTING: AN EMPIRICAL INVESTIGATION AND IMPLICATIONS FOR MARKETING, *Journal of Marketing*, October, 2000, pp. 17-35.
83. Rigbi, D.K., Reichheld, F.F., Scefeter, P., AVOID THE FOUR PERILS OF CRM, *Harvard Business Review*, February. 2002, pp. 101-109.

Upravljanje odnosima sa ključnim stejkholderima

84. Sargeant, A., CUSTOMER LIFETIME VALUE AND MARKETING STRATEGY: HOW TO FORGE THE LINK, *The Marketing Review*, No 1, 2001, pp. 427-440.
85. Sawhney, M. and Parkh, D., WHERE VALUE LIVES IN A NETWORKED WORLD, *Harvard Business Review*, January, 2001, pp. 79-86.
86. Sawhney, M., DON'T HOMOGENIZE, *SYnchronize*, *Harvard Business Review*, July-August 2001, pp. 101-108.
87. Senić, R., *MARKETING MENADŽMENT*, Prizma, Kragujevac, 1998.
88. Shet, J.H., Parvatiyar, A., TOWARD A THEORY OF BUSINESS ALLIANCE FORMATION, u *Relationship Marketing*, Sage Publications, Inc., 2000.
89. Sheth, J.N., Sharma, A., SUPPLIER RELATIONSHIP EMERGING ISSUES AND CHALLENGES, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No 2, 1997, pp. 91-100.
90. Slater, F.S., Narver, C.J., INTELLIGENCE GENERATION AND SUPERIOR CUSTOMER VALUE, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, 2000, pp. 120-127.
91. Smith J.B., BAYER-SELLER RELATIONSHIP: SIMILARITY RELATIONSHIP MANAGEMENT AND QUALITY, *Psychology and Marketing*, Vo 15, No 1, 1998. pp. 3-21.
92. Sollner, A., Rese, M., MARKET SEGMENTATION AND THE STRUCTURE OF COMPETITION: APPLICABILITY OF THE STRATEGIC GROUP CONCEPT FOR AN IMPROVED MARKET SEGMENTATION ON INDUSTRIAL MARKETS, *Journal of Business Research*, No. 1, 2001, pp. 25-36
93. Srivastava, R.K., Shervani, T.A., Fahey, L., MARKETING, BUSINESS PROCESSES, AND SHAREHOLDER VALUE: AN ORGANIZATIONALLY EMBEDDED VIEW OF MARKETING ACTIVITIES AND DISCIPLINE OF MARKETING, *Journal of Marketing*, Vo. 63. (Special Issue) 1999. pp. 168-179.
94. Staffare e-CRM. Inc., DEVELOPERS OF MARKETFORCE: CRITICAL STEPS TO SUCCESSFUL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, <http://>, 2000.
95. Steenkampam Jan, B.E.M., Dekimpe, M.E., THE INCREASING POWR OF STORE BRANDS: BUILDING LOYALTY AND MARKET SHARE, *Long Range Planning*, No 6, 1999.
96. Stefanović, Ž., KONCEPT IDENTITETA U UPRAVLJANJU ORGANIZACIONIM PROMENAMA, u: *Menadžment i strategije transformacije preduzeća*, Ekonomski fakultet Beograd, 1997, str. 190-194.
97. Stone M., Woodcock N. and Machtynger L., *CUSTOMER RELATIONSHIP MARKETING*, Kogan Page Ltd, London, 2000.
98. Stone, M., Woodcock, N. and Wilson M., MANAGING THE CHANGE FROM MARKETING PLANNING TO CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, *Long Range Planning*, Vol 29, No 5, 1996, pp. 675-683.
99. Storbacka, K., CUSTOMER PROFITABILITY: ANALYSIS AND DESIGN ISSUES, u: *Handbook of Relationship Marketing*, ed. Sheth, J. N. and Parvatiyar, A., Sage Publications, Inc. 2000.

100. Stratton, R., Herndon, N., Pelton, L.G., COMPETITION, COLLUSION, AND CONFUSION: THE IMPACT OF CURRENT ANTITRUST EVIDELINES ON COMPETITION, *Industrial Marketing Management*, No. 2, 2001, pp. 243-253.
101. Tanner, J. F. Jr., Honeycutt, E. D. Jr., REENGINEERING USING THE THEORY OF CONSTRAINTS, A CASE ANALYSIS OF MOORE BUSINESS FORMS, *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, 1996, pp. 311-319.
102. TechWeb Newsm DELL APPLIES DIRECT MODEL TO SUPPLIER, TOO, August 2000. [http:// content.techweb.com/wire/story/ TMB20000811S0016](http://content.techweb.com/wire/story/TMB20000811S0016)
103. Ulaga, W., CUSTOMER VALUE IN BUSINESS MARKETS AN AGENDA FOR INQUIRY, *Industrial Marketing Management*, Vol 30, No4, 2002, pp. 315-319.
104. Vandermerwe S., Birley S., THE CORPORATE ENTREPRENEUR LEADING ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION, *Long Range Planning*, No 3, 1997. pp. 345-351.
105. Varadarajan, P.R.,Cunningham, M.H., STRATEGIC ALLIANCES A SYNTHESIS OF CONCEPTUAL FOUNDATIONS, u *Relationship Marketing*, Sage Publications, Inc., 2000. pp. 271-302.
106. Vollmann, T.E., Cordon, C., BUILDING SUSSESSFUL CUSTOMER SUPPLIER ALLIANCES, *Lon Range Planning*, Vol. 31, No.5, 1998, pp.684-694.
107. Voss, G.B. Voss, Z.G. IMPLEMENTING A RELATIONSHIP MARKETING PROGRAM: A CASE STUDY AND MANAGERIAL IMPLICATIONS, *Journal of Services Marketing*, 11, No 4, 1997, pp.278-298.
108. Webb D., Webster C. and Krepapa A., AN EXPLORATION OF THE MEANING AND OUTCOMES OF A CUSTOMER-DEFINED MARKET ORIENTATION, *Journal of Business Research* 48, 2000, pp. 101-112.
109. Weele, A.J.va, PURCHASING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT - ANALYSIS, PLANNING AND PRACTICE, Thomson Learning, 2000.
110. Workman, J.P. Homburg, Ch., and Gruner, K. J., MARKETING ORGANIZATION: AN INTEGRATIVE FRAMEWORK OF DIMENSIONS AND DETERMINANTS, *Journal of Marketing*, Vol. 62, July, 1998, pp. 21-41.
111. www.benetton.com
112. www.3m.com
113. www.dell.com
114. www.iridium.com
115. www.microsoft.com
116. www.nestle.com
117. www.toyota.com