

1. TRŽIŠNA ORIJENTACIJA PREDUZEĆA

1.1. Shvatanja tržišne orijentacije

Način poslovnog razmišljanja, odlučivanja i reagovanja preduzeća podložan je stalnim promenama i pokazuje njegov stav prema svojoj ulozi u privredi i društvu.

U literaturi iz oblasti marketinga postoji velika saglasnost o etapama razvoja poslovne orijentacije. Opšte je poznato da su, istorijski posmatrano, preduzeća prolazila kroz tri faze: proizvodnu, prodajnu i marketing. Svaka od ovih faza može se objasniti pristupima kojima su preduzeća kreirala i koristila znanje kao veoma vrednu imovinu.

Medjutim, i pored značajnog slaganja o etapama razvoja poslovne orijentacije preduzeća, postoji velika konfuzija u objašnjavanju sadržaja marketing i tržišne orijentacije. Brojni autori, polazeći od različitih ciljeva i pristupa, koriste veoma različite termine koje objašnjavaju na isti ili sličan način. To je posebno izraženo poslednjih decenija prošlog veka. Detaljnijom analizom referentne literature može se zaključiti da se najčešće upotrebljavaju sledeći termini kojima se objašnjava treća etapa u razvoju poslovne koncepcije: tržišna orijentacija (market orientation), orijentacija na potrošača (customer orientation), marketing orijentacija (marketing orientation), tržišno vodjene organizacije (market driven organization) i dr.

Više od pet decenija teoretičari menadžmenta i marketinga nastoje da objasne suštinu i značaj marketing orijentacije (38, str. 103-109). Objašnjavajući karakteristike marketing orijentacije Drucker ističe da "marketing nije specifična aktivnost kompanije već uključuje celokupnu organizaciju. To je organizacija posmatrana iz perspektive potrošača" (36). Slično shvatanje marketing orijentacije susrećemo i u radovima Feltona (42, str. 55-65) koji naglašava da je u pitanju osoben način razmišljanja u obavljanju aktivnosti koji se zasniva na koordinaciji i integrisanju svih marketing aktivnosti i ostalih aktivnosti kompanije u pokušaju da se maksimalno uveća dugoročna profitabilnost.

Jedan od najčešće citiranih autora, Kotler (79, str. 697) navodi tri moguća pristupa preduzeća koje karakterišu elementi tržišne orijentacije: usmerenost na potrošače, usmerenost na konkurenciju i tržišna orijentacija. Tržišna orijentacija naglašava uravnoteženi pristup, odnosno istovremenu orijentaciju i na potrošače i na konkurenciju. Daljom analizom isloženih stavova može se zaključiti da marketing koncept, kao treća etapa u razvoju poslovne orijentacije

odgovara tržišnoj orijentaciji. Marketing koncept počinje sa dobro definisanim tržištem (a učesnici na tržištu su, pored preduzeća, potrošači, konkurenti i ostali stakeholderi), usmeren je na potrebe potrošača, koordinira sve marketing aktivnosti koje utiču na potrošača, stvarajući profit kreiranjem dugoročnih odnosa sa potrošačima zasnovanim na vrednosti, satisfakciji i lojalnosti.

Neki autori smatraju da se nepotrebno stvara konfuzija upotrebom različitih termina koji se objašnjavaju na isti način i koriste kao sinonimi. Tako na primer, Slater i Narver (130, str. 101-112; 128, str. 46-55; 135, str. 63-74) razmatrajući termine "tržišno vodjeno" i "tržišno orijentisano" preduzeće, ističu da su to sinonimi i da se odnose na razvoj i održavanje organizacione kulture koja će najefikasnije i najefektivnije kreirati superiornu vrednost za potrošače i ostale učesnike i superiorne performanse firme. Navode sledeće karakteristike tržišne orijentacije:

- orijentaciju na potrošača,
- orijentaciju na konkurenciju,
- interfunkcionalnu koordinaciju,
- dugoročni vremenski horizont i
- usredsredjenost na profit.

Tržišnu orijentaciju prema Jaworskom i Kohli-y (77, str. 1-18; 78, str. 41-60) karakteriše sledeće:

- opšte prikupljanje i generisanje podataka o tržištu i preduzeću koji se odnose na tekuće i buduće potrebe potrošača,
- širenje informacija o tržištu između različitih funkcija i delova u preduzeću i
- orijentisanost na profit što je posledica reagovanja svih zaposlenih u preduzeću na informacije o tržištu.

U literaturi se nailazi i na shvatanja da su termini "tržišno vodjen" (market driven) i orijentisanost na potrošača sinonimi (120, str. 119-125). Shapiro ističe da tržišno vodjenu ili organizaciju orijentisanu na potrošača karakteriše sledeće:

- informacije o glavnim uticajima na kupovinu moraju prožimati svaku funkciju u preduzeću,
- strategijsko i taktičko odlučivanje mora biti interfunkcionalno i interdivizionalno i
- između funkcija i divizija izražen je osećaj privrženosti.

Medjutim, isti autor ističe da je termin tržišna orijentacija obuhvatniji jer reprezentuje set procesa koji se odnose na sve aktivnosti kompanije.

Neki autori prave razliku između termina tržišno vodjeno i tržišno orijentisano preduzeće. Tako, na primer, Day (30, str. 6-7) termin tržišno vodjen koristi kada objašnjava orijentaciju preduzeća koja odražava zatvorene odnose sa svojim potrošačima, posebno naglašavajući da takva preduzeća karakteriše eksterno orijentisana kultura, osobene sposobnosti osećaja za tržište, tržišna povezanost i anticipativno strategijsko reagovanje. Medjutim, objašnjavajući razlike između orijentacije dva preduzeća i istražujući zašto je jedno uspešnije od drugog, pomenuti autor ističe da je ključni faktor uspeha to što je jedna organizacija više tržišno vodjena u odnosu na drugu. To se izražava superiornom sposobnošću za razumevanje osvajanja i zadržavanja potrošača i karakteriše tržišno vodjena preduzeća.

Pažljivom analizom objašnjenja autora šta znači biti tržišno vodjen, može se zaključiti da se tržišna orijentacija može ispoljavati na različite načine i da treba praviti razliku između preduzeća koja su tržišno orijentisana. Neke karakteristike su iste za sva tržišno orijentisana preduzeća. Medjutim, postoje i određene razlike koje se ogledaju u načinu njihovog strategijskog reagovanja. U takvim situacijama opravdano je da se prave razlike i da se potencira stepen tržišne orijentacije. Organizacije koje upravljaju tržištem (market driving) takodje su tržišno orijentisane, ali je njihova prednost što upravljaju tržištem kreirajući ga a ne samo prilagodjavanjem.

Termini tržišna orijentacija i orijentacija na potrošače su prema shvatanjima nekih autora (32, str. 23-37, 33, str. 3-15) sinonimi. Oni razlikuju tržišnu orijentaciju od orijentacije na konkurenciju dokazujući da orijentacija na konkurenciju ne mora da bude usaglašena sa orijentacijom na potrošača. Orijetacija na potrošače je, prema njihovom mišljenju, skup verovanja koje interese potrošača stavlja u prvi plan, to je obeležje kulture organizacije.

U domaćoj literaturi iz oblasti marketinga problem tržišne orijentacije uglavnom je razmatran u sklopu objašnjenja razvoja marketing koncepta. Suštinske razlike u shvatanjima pojma i značaja tržišne, odnosno marketing orijentacije, nisu izražene. Osnovno značenje tržišne orijentacije je (91, str. 8) razumevanje potrošača i sposobnost da se adekvatnom ponudom privuku i zadrže vredni potrošači. Tržišno orijentisano preduzeće anticipira i reaguje na promene na tržištu koristeći poslovne mogućnosti bolje od konkurenata. Tržišno orijentisana preduzeća karakteriše izbalansirana orijentacija na potrošače i konkurenciju (119, str. 24). S obzirom na uslove u kojima su poslovala preduzeća i na veoma ograničen broj empirijskih istraživanja o primeni marketing koncepta, objektivno nije bilo moguće uporedjivati razvoj i

implementaciju marketing orijentacije, što bi doprinelo unapredjivanju teorije i razjašnjavanju značaja pojedinih termina.

S obzirom da razvoj teorije ne prati adekvatna primena u praksi, evidentne su razlike izmedju shvatanja tržišne orijentacije i njene implementacije. Empirijska istraživanja i u razvijenim tržišnim privredama pokazuju (11 str. 385-482; 136, str. 1-13) da postoje značajne razlike u stepenu tržišne orijentisanosti preduzeća. Najuspešnija su preduzeća koja su u potpunosti prihvatila marketing kao poslovnu filozofiju. Drugu grupu čine preduzeća koja razvijaju marketing kao poslovnu funkciju, ali bez odgovarajuće interfunkcionalne koordinacije i razvijanje osobene kulture tržišta koja prožima čitavu organizaciju. U praksi se susreće veliki broj preduzeća u kojima dominira prodajni koncept. Takodje, veliki je i broj preduzeća koja ne shvataju značaj koncepta marketinga i potrebu tržišne orijentacije.

Na osnovu pregleda literature i izloženih shvatanja moguće je zaključiti da je tržišna orijentacija termin koji je široko prihvaćen. S obzirom da se marketing shvata i kao poslovna koncepcija logično je zaključiti da termini tržišna orijentacija i marketing orijentacija imaju isto značenje. Tržišno orijentisano preduzeće poseduje znanje o svojim potrošačima i njihovim potrebama, ali i o ostalim učesnicima na tržištu, koristi ga i unapredjuje kreirajući diferentnu prednost. Stepem tržišne orijentisanosti preduzeća uslovljen je primenom marketinga i širenjem informacija o tržištu kroz sve delove i funkcije organizacije. Takodje, razvijanje posebne organizacione kulture i klime tržišta povratno utiču na razvoj marketinga. Korišćenjem prakse najboljih preduzeća, u kojima je implementacija ove orijentacije najpribližnija teorijskim postavkama moguće je unapredjivati teoriju i praksu marketinga i u ostalim organizacijama. Na taj način moguće je razvijati preduzeće kao sistem koji upravlja tržištem. To praktično znači da se kontinuirano mora uskladjivati način na koji preduzeće funkcioniše.

1.2. Uskladjivanje poslovne orijentacije preduzeća sa promenama okruženja

Poslednju deceniju ovoga veka obeležile su brojne i veoma značajne promene u pristupu razvijanju strategije preduzeća. Uspešna strategija preduzeća nije slučajni izbor individualnih delova već pažljivo razvijeni sistem medjusobno povezanih celina. Više od snažne ideje, ona aktivno usmerava odluke menadžmenta o resursima koje će kompanija razviti, poslovima u kojima će konkurisati i organizaciji koja će sve to ostvariti (25, str. 71-83). Karakteristično je da se danas naglašava potreba uravnoteženog pristupa, odnosno proučavanje kako eksternih tako i internih faktora koji determinišu

sposobnost konkretnog preduzeća da stvara konkurentsku prednost. Ne postoji jedinstvena formula koju mogu primenjivati sva preduzeća u postupku razvijanja uspešnih strategija. Jedan od često citiranih pristupa je formula uspeha koju razradjuju Ansoff i Sullivan (Pregled 1: 9, str. 11-23).

Optimiziranje performansi preduzeća pretpostavlja da menadžment mora uravnotežiti strategije i sposobnosti preduzeća sa stanjem i nivom turbulencije okruženja. Iz toga proizilazi da je neophodno spoznati u kakvom okruženju posluje preduzeće, kao i promene koje se očekuju. Na osnovu tih saznanja moguće je zaključiti da postoji potreba za promenom strategije i sposobnosti. Za svako stanje okruženja potrebno je da menadžment utvrdi i koristi odgovarajuća sredstva i pristupe.

Okruženje koje se bitno ne razlikuje u odnosu na prethodne periode ne zahteva promenu strategija. Preduzeća koja posluju u takvim okolnostima još uvek su sigurna da mogu nastaviti sa primenom izabranih strategija. Strategijsko reagovanje se zasniva na neformalnim sistemima za identifikovanje diskontinuiteta. Po prirodi je reaktivno. Do odstupanja dolazi samo ako je nivo turbulencije promenjen a odluke se donose na osnovu kvartalnih pregleda i informacija na bazi kojih je moguće sagledati da li postoje i kolika su odstupanja u primeni strategija. Naglašena je usredsredjenost na prošlost a informacije su interne i uglavnom kvantitativne.

Pregled 1: Formula uspešne strategije

Nivo turbulentno-sti okruženja	Neizmenje-no okruženje (ponavlja se)	Proširiva-nje Spore inkrementalne promene	Promena Brze inkrementalne promene	Diskontinuitet Nepovezane promene koje se mogu predvideti	Potpuno iznenadje-nje Nepovezane promene koje se ne mogu predvideti
Strategijska agresivnost	Stabilna - Stabilnost zasnovana na prednosti	Reaktivna- Inkrementalne promene zasnovane na iskustvu	Anticipativna Inkrementalne promene zasnovane na ekstrapolaciji	Preduzetnička Diskontinuitet novih strategija zasnovan na приметnim mogućnostima	Kreativna- Diskontinuitet strategija zasnovanih na kreativnosti
Sposobnost brzog reagovanja top menadžmenta	Traženje stabilnosti- Odbaciti promene	Vodjena efikasnošću- Adaptiranje na promene	Tržišno vodjena- Traženje sličnosti u promenama	Vodjen okruženjem- Traženje srodnih promena	Kreiranje okruženja- Traženje neobičnih promena

Spore inkrementalne promene okruženja zahtevaju od menadžmenta upoznavanje sa njihovim potencijalnim uticajima i eventualno prilagodjavanje strategije kako bi i dalje bila uravnotežena sa nivoom turbulencije. Sistem reagovanja menadžmenta zasniva se na korišćenju pozitivnih signala iz

okruženja i analizi konkurencije, modifikovanju postojećih proizvoda i usluga, uvodjenju novih proizvoda i/ili tehnologije. Pristup je reaktivan i polazi od sposobnosti pojedinih stratejskih poslovnih jedinica da iskoriste šanse koje pruža okruženje. Osnove za donošenje odluka su kvartalni pregledi koji sadrže kvantitativne informacije, pretežno interne, na osnovu kojih je moguće sagledati odstupanja od utvrđenih strategija.

Treći nivo okruženja karakterišu brze inkrementalne promene. Reagovanje menadžmenta je po prirodi proaktivno i zasniva se na mesečnim pregledima odstupanja od utvrđenih strategija i kvartalnim pregledima stratejskog doprinosa. Menadžment je fokusiran na sadašnjost, a za odlučivanje koristi interne i eksterne, kvalitativne i kvantitativne informacije. Projektna organizacija i usredsređenost na određena stratejska poslovna područja omogućavaju uspešnu kontrolu planiranja i implementacije strategije.

Stanje okruženja koje karakteriše diskontinuitet nameće menadžmentu preduzeća da se suoči sa velikim i nepovezanim promenama. Veličina i učestalost promena je znatno veća nego u promenljivom okruženju pa preduzeća moraju reagovati mnogo brže, češće i znatno pre nego što više saznaju o prirodi promena. Uzroci diskontinuiteta mogu biti brojni: nova tehnologija, uključivanje konkurencije iz drugih oblasti, promene u zahtevima, željama i potrebama potrošača. Uspešno reagovanje menadžmenta pretpostavlja: identifikovanje potencijalne neusaglašenosti i njihovih izvora, procenu kada i kako diskontinuitet može uticati na preduzeće, angažovanje izvora preduzeća mnogo pre no što se može proceniti sigurnost očekivanih rezultata. Radi se o diskontinuitetu koji se može sa sigurnošću predvideti. Koriste se informacije o potencijalu novih tehnologija, sposobnostima i slabostima novih konkurenata, promenama u strukturi i ponašanju potrošača. Analiza konkurencije, analize scenarija i uticaja projekata na pozicioniranje preduzeća omogućavaju da se mesečno i kvartalno sagledavaju odstupanja od utvrđenih strategija, ali i da se sa izvesnom sigurnošću predvidi doprinos izabranih strategija poslovnom uspehu preduzeća. Odlučivanje se zasniva na eksternim i internim, kvalitativnim i kvantitativnim informacijama koje se odnose na period od 3 do 5 godina.

Izazovi menadžmenta su posebno izraženi u okruženju koje karakterišu velike, česte i nepredvidive pojave. Rast i razvoj preduzeća u takvom okruženju zasniva se na njegovoj sposobnosti da kreira tehnologije i proizvode, da pronalazi i kreira nova tržišta. Akcenat je na razvijanju sposobnosti učenja, inovativnosti i fleksibilnosti, na razvijanju sistema upravljanja iznenadjenjima. Menadžment je usredsređen na budućnost.

Sposobnost menadžmenta preduzeća da spozna stanje i nivo turbulentnosti okruženja i usaglasi izabrane strategije, kao i njihova transformacija u jezgro kompetentnosti predstavlja generator ne samo za

povezivanje postojećih već i za razvoj novih poslova. Uspešnija su ona preduzeća čije je jezgro kompetentnosti ne u portfoliju njihovih proizvoda već u portfoliju sposobnosti.

U postupku identifikovanja i korišćenja jezgra kompetentnosti, moguće je koristiti različite pristupe. Jedan od logičnih postupaka koji se može uspešno primeniti u praksi za identifikovanje jezgra kompetentnosti i njihovom prevodjenju u superiorne prednosti na tržištu obuhvata realizovanje sledećih aktivnosti (85, str. 64-70):

- identifikovanje i razlaganje kompetencija (veština i know-how) u kojima je preduzeće posebno uspešno,
- utvrđivanje da li je određeni know-how prisutan kod jedne funkcije, strategijske poslovne jedinice ili širom preduzeća kako bi se sagledao postojeći nivo dodatne vrednosti koju daje,
- sagledavanje da li je preduzeće u kompetencijama uspešnije od konkurencije što omogućava da se proceni da li su kompetencije povezane sa konkurentskom prednošću,
- utvrđivanje značaja stvaranja razlika i povezivanja konkurentske prednosti i jezgra kompetentnosti,
- utvrđivanje održivosti prednosti preduzeća korišćenjem varijabli kao što su: sposobnost i spremnost preduzeća da trajno ulaže u srodne sposobnosti i kompetencije i sposobnost konkurenata da imitiraju i ugroze konkurentsku prednost preduzeća,
- identifikovanje ključnih promena koje se dešavaju u industriji,
- polazeći od očekivanih ključnih promena neophodno je odgovoriti na sledeća pitanja: koje kompetencije će zastareti ili postati irelevantne, koje treba održati i unaprediti i koje nove sposobnosti i kompetencije treba razviti i
- odgovoriti na pitanje u kom pravcu treba razvijati preduzeće.

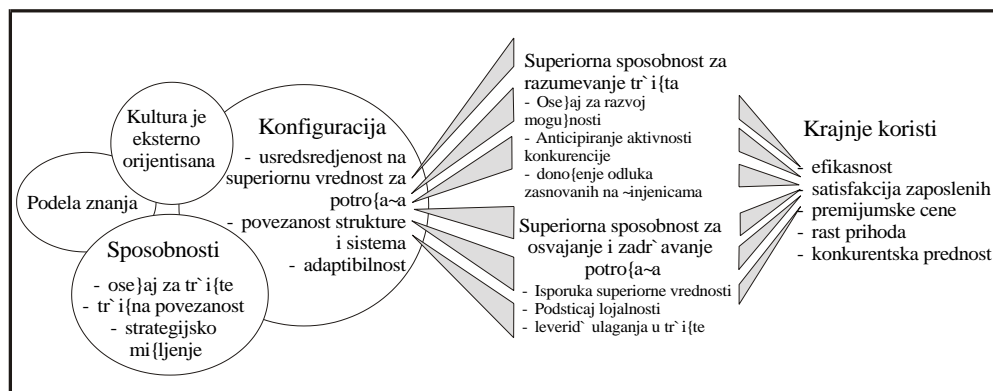
Da bi se održale suštinske sposobnosti i jezgro kompetentnosti neophodno je ostvariti neprekidan protok kompetentnosti. Brzina kojom se to događa zavisi od karakteristika tržišta. Trajna konkurentska prednost postavljena je unutar percepcija potrošača i u konačnom on odlučuje da li je kompetentnost suštinska.

1.3. Uloga marketinga u promeni kulture organizacije

Test uspešnosti poslovne strategije preduzeća je njena kompatibilnost sa zahtevima i potrebama potrošača i mogućnostima da se stvara odgovarajuća konkurentna prednost. Postojeća i željena pozicija u odnosu na konkurenciju zahteva korišćenje različitih izvora i sposobnosti u stvaranju prednosti. Prednost u kreiranju sposobnosti je na strani tržišno orijentisanih i voljenih preduzeća. Meľufunkcionalnom integracijom i koordinacijom sposobnosti kreiraju se kompetencije koje, ako su ključne, uvećavaju vrednost. Stvaranje dodatne vrednosti za potrošače i ostale učesnike u lancu vrednosti uspešnije je ukoliko: informacije o potrošačima predstavljaju početak i ključ za donošenje poslovnih odluka, potrošači definišu kvalitet, najbolje ideje dolaze iz zajedničkog obavljanja aktivnosti sa potrošačima a zaposleni predstavljaju njihove zastupnike. Lojalnost potrošača je ključ profitabilnosti a znanje o njima postaje veoma vredna imovina preduzeća. Perspektiva transformacije, pored promene odnosa prema potrošačima, zavisi i od promene odnosa prema konkurenciji. Naime, u tržišno vodjenim preduzećima pažnja menadžmenta usredsređena je na ponašanje konkurencije. Preduzeće anticipira ponašanje konkurencije, a kreiranjem i širenjem znanja stvaraju se uslovi da se utiče na njihove odluke i stvara konkurentna prednost.

Uticao kulture na tržišnu transformaciju preduzeća je veoma veliki. Transformisana preduzeća u tržišno vodjene organizacije svoju orijentaciju podržavaju sledećim elementima: kulturom (vrednosti, verovanja, ponašanja i dr.) koja je eksterno orijentisana, superiornim osećajem za tržište, sposobnostima povezivanja sa potrošačima, procesima strategijskog razmišljanja koji doprinose stvaranju vrednosti ne za sve, već za strategijski vredne potrošače, organizacionom strategijom i sistemima koji omogućavaju povezivanje funkcija i procesa.

Takva orijentacija doprinosi podizanju nivou kvaliteta upravljanja a manifestuje se većom efikasnošću ulaganja, rastom prihoda, satisfakcijom zaposlenih i sposobnošću organizacije da preduhitri konkurenciju u osvajanju i zadržavanju vrednih potrošača (Slika 1, 30, str. 15).



Slika 1: Povezanost tržišne orijentacije i performansi poslovanja

Preduzeća u kojima ne dominira kultura tržišta, kakva su najvećim delom ona u zemljama u tranziciji, imaju ograničene sposobnosti za kreiranje kompetencija. Ograničenja su rezultat delovanja više faktora (14, str. 137-145):

- Nepostojanje odgovarajućih istorijskih uslova;
- Kreiranje kompetencija je često veoma dug proces i zahteva mukotrpano organizaciono i individualno učenje. Sama namera da se kreira određena sposobnost u kratkom vremenskom periodu nije dovoljna i ne rezultira odgovarajućom prednošću. Primer američkih proizvođača da kopiraju japanske u uspostavljanju posebnih odnosa sa dobavljačima to jasno pokazuje. Naime, iskustvo japanskih proizvođača u uspostavljanju odnosa sa dobavljačima i prednost koja iz toga proizilazi je stara vekovima i ne može se uspešno kopirati i ugroziti u kratkom roku;
- Kada su sposobnosti po svojoj prirodi društveno kompleksne, preduzeće nije u poziciji da ih stvara bez odgovarajuće promene kulture i klime organizacije. Preduzeća koja raspolažu ovom vrstom sposobnosti, u prednosti su u odnosu na druga, i mogu da razvijaju uspešne strategije nastupa na tržište;
- Aktivnosti koje preduzeća moraju realizovati da bi kreirala sposobnosti i kompetencije nisu uvek potpuno poznate i razumljive.

Promene u potrebama i ponašanju potrošača i konkurencije zahtevaju od menadžmenta preduzeća prilagođavanje načina razmišljanja i strategijskog reagovanja. Potrebno je u procesu transformacije kontinuirano razvijati osećaj za tržište. Taj proces je uspešniji ukoliko se zasniva na: identifikovanju različitih grupa potrošača kojima treba upravljati, njihovim zahtevima za uspostavljanjem odgovarajućih (transakcionih ili partnerskih) odnosa,

prikupljanju informacija od različitih učesnika u lancu vrednosti za zadovoljavanje ovih zahteva; identifikovanju poslovnih partnera na različitim nivoima u lancu vrednosti koji su zainteresovani za zajednički pristup tržištu i poseduju najbolje veštine i stručnost; identifikovanju tehničkih, upravljačkih, konkurentskih, političkih i ostalih barijera za zajednički pristup tržištu i korišćenje informacija između učesnika u lancu vrednosti kako bi se sagledao njihov uticaj i procenila veličina kontrolisanog i nekontrolisanog rizika.

Redefinisanje tržišnog i konkurentskog prostora je kontinuirani zadatak pre svega marketing menadžera preduzeća i pretpostavka uspešne transformacije. To je cilj preduzeća koje želi da se razvija. Trajni rast je prevashodno rezultat sagledavanja budućnosti a kako ističu Hamel i Prahalad "budućnost nije ono što će se desiti, već ono što se dešava" (58, str. 7). Zbog toga je neophodna strategija koja oblikuje budućnost.

Tržišno povezane veštine i znanje predstavljaju osnovne pokretače razvoja. Usklađivanje konkurentskog ponašanja je određena transformaciona promena koja angažuje stratege preduzeća u iznalaženju osnova za konkurenciju, načina na koji preduzeće konkuriše kao i izbora konkurenata sa kojima se susreće na određenim proizvod/tržištima. Konkurentska prednost je trajnija kada organizaciona struktura kreira nove, profitabilne načine leveridža postojećih resursa, sposobnosti i kompetencija. Jednako važan strategijski zadatak je i stvaranje novih resursa, sposobnosti i kompetencija.

1.4. Transformacija kompanije Xerox - studija slučaja¹

Stvaranje i transfer znanja mnogo je uspešnije ukoliko se u povezivanju i saradnji sa drugim kompanijama, zajednički razvijaju nova područja znanja, ali i deli rizik. Međutim, za uspešno kreiranje i širenje znanja veoma je značajno da se unutar svih delova kompanije razvije svest o potrebi uključenosti svih u taj proces jer su efekti veći. Kompanija Xerox je jedan od uspešnih primera koji pokazuje kako razvoj globalne tehnološke infrastrukture, u saradnji sa drugim organizacijama, stvara uslove za uspešnije kreiranje i transfer znanja. Posebno je na ovom području značajna saradnja sa univerzitetima. U upravljanju transformacijom mnoge globalne kompanije formiraju timove sastavljene od menadžera različitih nivoa (uprave i poslovnih jedinica). Tipično, ovakvi timovi rade u matričnoj strukturi. Vodje timova iz uprava interpretiraju korporativnu strategiju i osiguravaju saglasnost kroz proces upravljanja, na nivou poslovnih jedinica to je zadatak njihovih menadžera.

¹Prilagodjeno prema: Storck, J., Hill, P.A. *Knowledge Diffusion through Strategic Communities*, Sloan Management Review, Winter, 2000, str. 63-74; www.xerox.com.

Korporacija Xerox je primer kompanije koja u proces transformacije sopstvene infrastrukture uključuje i ostale učesnike i grupe u nameri ne samo da se približi standardima industrije, već i da kreira sopstveni put, koji će slediti druge organizacije (Slika 2, 148).



Slika 2. Interno komuniciranje kompanije korišćenjem Interneta

Razvojem internog marketinga i alijansi i formiranjem timova sastavljenih od velike grupe IT profesionalaca koji rade u upravama i u poslovnim jedinicama različitih kompanija, formirana je nova struktura. Novi, značajan organizacioni fenomen, karakterističan je za organizacije sa rastućom disperzijom ljudskih resursa, gde one moraju mudro da podstiču leverage svog intelektualnog kapitala. Za kompaniju Xerox, ovaj pristup je stvorio šanse za raznovrsne koristi. Prvo, strategijska alijansa obezbeđuje sredstva za IT profesionalce da rukovode svojom kompleksnom infrastrukturom mnogo efikasnije. Oni su sposobniji da obezbede visoki kvalitet, vredna rešenja za sporna pitanja, da reše nestrukturirane probleme i da uspešno kontinuirano razvijaju i unapredjuju hardver i softver. Drugo, grupa funkcioniše kao efikasan mehanizam za širenje znanja, koje se širi kroz poslovne jedinice. Kod matičnih organizacija, širenje znanja, takodje, može postojati, ali ono često ostaje neiskorišćeno. Konačno, motivacija za učenje i razvoj na individualnom nivou izgleda veća u ovim strukturama alijanse, nego u drugim organizacionim formama, što ima značajne implikacije na dugoročne performanse, kako kompanije tako i pojedinaca.

Razvijanje alijanse je strategijska odluka. U strategijskoj alijansi definisani su procesi rada, a njena organizaciona struktura je fluidna. Iako je članstvo uređeno i definisano, u prvom redu, organizacionim funkcijama pojedinci biraju da li će biti visoko aktivni. Motivacija za aktivno učešće je uglavnom zasnovana na potrebama da se unaprede organizacione performanse, da se stiče i održi profesionalni identitet.

Krajem 1994. godine Xerox je bio uspešna, velika multinacionalna korporacija sa IT infrastrukturom zasnovanom na tehnologiji koju je Xerox razvio interno i prodao drugima sa ograničenim uspehom. Premda je tehnologija firme bila superiornija od ostalih proizvoda na tržištu, menadžeri kompanije Xerox su shvatili da postoje brojna ograničenja koja umanjuju sposobnost firme da razvija nove proizvode koje tržište traži. Kompaniji je potrebna IT infrastruktura koja može da podrži širenje strategijske inicijative, uključujući primenu novih vidova prodaje i rastuće elektronske komunikacije sa dobavljačima i kupcima. Rezultirajuća strategija bila je stvaranje novih standarda u izmenjenom poslovnom okruženju i podržavanje inovacija koje su rezultirale u kreiranju novih tehnologija u relativno kratkom vremenu.

Da bi podržala novu IT strategiju, kompanija Xerox je angažovala programskog menadžera, profesionalca sa dugom IT karijerom (preko 15 godina) u nekoliko industrija. Usledile su konsultacije sa velikim američkim i evropskim kompanijama i fokusiranje na strategijsku klijent/korisnik infrastrukturu i sisteme razvojnih projekata. Veštine i sposobnosti su procenjene kao kritične za uspeh transformacije infrastrukture u samoj kompaniji. Izazov da se ubedi 38000 ljudi širom sveta da odustanu od korišćenja svojih stanica od kojih su neke upotrebljavane još od 1980. godine, definisan je kao strategijski cilj.

Prvi zadatak u transformaciji bio je promena organizacione strukture koja treba da podrži strategiju. Da bi se identifikovali kritični faktori uspeha, ali i glavne prepreke uspehu transformacije informacione infrastrukture, organizovane su grupne diskusije u koje su uključeni predstavnici organizacionih jedinica. Stariji menadžeri informacionih sistema iz skoro svih poslovnih jedinica preneli su odgovornost na svoje saradnike koji su mogli da odluče o promeni infrastrukture. Tokom početnog dvodnevnog sastanka, menadžeri iz jedinica korporacije razmatrali su svoje ciljeve i prezentirali status svojih programskih inicijativa. Učesnici su se jednoglasno složili da se sastaju za dva meseca, a potom su se saglasili da se sastaju u intervalima od šest nedelja.

Trideset do četrdeset ljudi koji su učestvovali u radu nekoliko prvih sastanaka, predstavljali su odgovorne za razvoj nove IT strategije. Učesnici su bili uključeni u dijalog, sticali su nova i širili postojeća znanja. Kolektivna,

kvalitativna provera, bila je glavni izvor povratne veze korišćene za poboljšanje narednih sastanaka. Tokom kvalitativnih provera, svaki učesnik zauzimao je odgovarajući položaj. U početku, poslovne jedinice su prihvatile novu viziju i ciljeve da nasledjene infrastrukture moraju biti povučene za tri godine što je omogućilo kompaniji da se skoncentriše na rast i razvoj standardno zasnovane arhitekture. Odustajanje od nasledjenih sistema bila je ključna tačka zaokružene IT strategije, nazvane IM 2000. Top menadžeri su morali da se posvete ostvarivanju ovog cilja korporacije. Menadžeri viših nivoa poklonili su izuzetnu pažnju infrastrukturnom menadžment programu. Na svakom sastanku grupa je identifikovala broj radnih stanica i korisnika koje su zamenjene u toku jednog meseca. Zapažena želja za progresom svake poslovne jedinice, pojačava motivaciju članova tima da održavaju visok nivo performansi.

Tokom sedam sastanaka održanih u prvoj godini i promena koje su usledile, analizirana je uspešnost realizacije novih ideja i razvoja novih rešenja za probleme korisnika. Godinu kasnije, u kompaniji Xerox Co. prikazan je rezultat zajedničkog rada istraživačko razvojnog tima čiji je osnovni cilj bio da identifikuju, kontaktiraju i podstaknu najbolju praksu, što se pozitivno odrazilo na produktivnost, profitabilnost i konkurentsku poziciju. Ovo ukazuje na promenu usredsredjenosti od jednostavne transformacije ka ostvarivanju širih i kompleksnijih ciljeva. Alijansa nije samo zamenila zaostalu infrastrukturu, već je doprinela povećanoj fleksibilnosti i sposobnosti bržeg reagovanja na zahteve tržišta. Na primer, brže prihvatanje Interneta i WWW, uticalo je na firme da revidiraju svoja ranija tehnološka rešenja uvažavanjem standardne infrastrukture industrije. Alijansa je morala da razvije metode za distribuciju boljih verzija operativnog sistema i ostalih komponenti softvera kroz redizajniranu globalnu komunikacionu mrežu.

Čak i sa širokim ciljevima, efektivnost grupe se nije smanjila. Sredinom 1997. godine, CEO kompanije Xerox je formalno priznao doprinos Alijanse, identifikujući ga kao jedan od vrhunskih izvršnih timova za ostvarivanje pravovremene inicijalne transformacije infrastrukture u skladu sa odobrenim budžetom. Kako su naponi Alijanse rasli, menadžeri kompanije su počeli da razmišljaju da li mogu da razmene informacije i iskustva, kao i da podele rizik novih ulaganja, sa drugim poslovnim područjima. Prikupljanjem informacija, ispitivanjem i posmatranjem članova Alijanse, izvedeni su sledeći zaključci:

- Stavovi i ponašanje članova Alijanse razlikuju se od onih koje imaju unakrsno-funkcionalni i unakrsno-podeljeni timovi. Rad u Alijansama povećava novostvorenu vrednost ne samo pojedinih timova već i organizacije kao celine;
- U Alijansi se kreiraju strategijske sposobnosti korporacije i obezbeđuju sredstva za mnogo šire korišćenje prećutnog znanja u odnosu na matičnu

strukturu. Članovi istražuju potencijalna rešenja za sporna pitanja, uče jedni od drugih, transferišu znanja u poslovne jedinice (i od poslovnih jedinica ka osoblju uprave) i voljno primenjuju ono što su naučili. Stoga je ovaj pristup bio dobar način da se razvije i održi efektivna infrastruktura menadžment prakse,

- Premda je Alijansa ustanovljena da radi samo u jednoj oblasti, menadžment IT infrastrukture, njen proces upravljanja podstiče individualna učenja i razumevanje kulture zajednice koja predstavlja trajnu vrednost za kompaniju Xerox.

Način transformacije i uskladjivanja organizacione strukture sa marketing strategijom kompanije Xerox sličan je transformacionim procesima drugih uspešnih organizacija. Suština je da se ljudi udružuju u timove, odabrane zbog njihovog specijalizovanog znanja, i poslovne jedinice, odabrane prema poslovnim funkcijama. Kohezivna Xerox grupa efektivno rešava sporna pitanja i upravlja implementacijom dogovorenih rešenja. Bitno je istaći da se grupa kao što je Alijansa razlikuje od tradicionalnih timova u više dimenzija. Nakon formiranja Alijanse, intervencije korporacije su bile minimalne. Top menadžeri su je formirali da bi pomogli ostvarivanju korporativnih ciljeva. Alijansa je bila mnogo više od grupe koja se sastaje povremeno da razmotri zajednička pitanja vezana za razvoj jedne funkcionalne ili profesionalne oblasti. To je, pre svega, neformalna organizacija sa jasno definisanim strategijskim ciljevima.

Timovi su formirani polazeći od definisanih ciljeva i zadataka, a njihovi članovi su međusobno povezani. Korporacija Xerox ohrabruje povezivanje u Alijansu i podstiče kreativnost članova u razvoju novih rešenja za potrebe i zahteve kako eksternih, tako i internih korisnika. Povezanost i angažovanje u Alijansi prevashodno su uslovljeni vremenom trajanja projektnog zadatka. U očekivanju da će odnosi trajati, jezgro članova Alijanse je bilo motivisano da uloži vreme u upoznavanje novih članova što je doprinosilo razvoju uzajamnog poverenja. Ova trajna Alijansa, kao organizacioni entitet, obezbeđuje teren za svoje članove. Članovi Alijanse koji su učestvovali u istraživanjima veruju da skoro dve trećine vrednosti potiče od direktnog povezivanja. Održavanje interaktivnih odnosa je posebno značajno za uspeh Alijanse. Uticaj odnosa u tipičnom ciljno orijentisanom timu je organizaciono odredjen. Takođe, za uspeh Alijanse značajnu ulogu imaju lideri znanja. Lideri znanja prenose svoje iskustvo i razmenjuju ga sa članovima tima. Lideri znanja nisu bili vodje zbog njihovog organizacionog statusa ili veličine njihovih funkcionalnih grupa. Oni preuzimaju ulogu lidera znanja na osnovu svojih sposobnosti da prenesu znanja iz posebnih oblasti.

Sledeća značajna karakteristika Alijanse, kao organizacione forme, je pristup komuniciranju i obavljanju poslovnih procesa. Većina timova mora da

zadovolji dobro definisane zahteve prenosa informacija drugim delovima organizacije. Komunikacioni modeli i u okviru Alijanse i od Alijanse ka ostalim delovima kompanije Xerox nisu bili standardizovani. Umesto standardizacije procesa izveštavanja, članovi Alijanse su koristili mnoge pristupe da informišu kolege o planovima i složenim pitanjima. Ovo je rezultiralo nepravilnom situacijom u kojoj formalno organizacija koja je ustanovila Alijansu, prepoznaje svoje vrednosti i obezbeđuje podršku za svoje članove, ali istovremeno ne uključuje Alijansu u svoju formalnu strukturu izveštavanja i normalne organizacione komunikacione modele.

U okviru Alijanse, model komuniciranja izgradjen je na liderskim programima obuke zahtevanim za sve zaposlene u kompaniji. Utvrđen je način izražavanja i komuniciranja koji svi koriste. Liderski programi uče ljude da slušaju. Kao rezultat primene ovih programa, Alijansa je bila u mogućnosti "da izvuče suštinsku saglasnost iz onoga što izgleda kao haotična diskusija".

Norme i vrednosti, kao i načini obavljanja poslovnih procesa doprineli su da nivo i učestalost medjusobnog obavezivanja podstiču poverenje. Način rada u Alijansi promenjen je od fokusa na tekuća pitanja ka usredsređenosti na budućnost, baveći se mnogo više infrastrukturom prakse. Članovi Alijanse odredjuju svoje zadatke i aktivnosti, oni nisu vodjeni od strane formalne korporativne strukture. Predhodno skrivena pitanja postaju otvorena, prvenstveno zbog direktne komunikacije, kada se ljudi osećaju manje ograničeno i mnogo voljnije da izraze nedoumice, kreiraju nove ideje i kritikuju stare. Način na koji se sada radi je mnogo više udruženi napor koji povećava performanse svih učesnika. Vremenom, učenje postaje primarni cilj za sve učesnike, podstiče inovacije i širi se kroz organizaciju. Članovi dele ono što znaju i što su naučili kroz interakciju.

Premda se strategijski savezi mogu fokusirati i na relativno kratkoročne ciljeve, oni obezbeđuje trajniju vrednost kroz učenje, inovacije i transfer znanja. Alijansa pokazuje da je razvojem strategijskih saveza, organizaciona sposobnost koja maksimizira efektivnu primenu intelektualne imovine. Firma koja želi da konkuriše ekonomijom znanja mora da istraži potencijal strategijskih saveza i da garantuje njihov razvoj. Šest ključnih principa koji su bili kritični za uspeh transformacije kompanije Xerox su:

- dizajn i forma interakcije koji podstiču otvorenost,
- izgradnja zajedničke organizacione kulture,
- postojanje uzajamnog interesa, nakon početnih uspeha, u rešavanju spornih pitanja i postizanju korporativnih ciljeva,

- leveridž onih aspekata organizacione kulture koji poštuju vrednost kolektivnog učenja,
- praksa deljenja i širenja znanja kroz radne procese,
- kreiranje okruženja u kome je podela znanja zasnovana na procesima i normama definisanim od strane Alijanse zajednice, pre nego ostalih delova organizacije.

1.5. Transformacija i dizajniranje preduzeća zasnovani na lancu vrednosti

Transformisanje preduzeća u tržišno zasnovanu organizaciju, koja će upravljati tržištem, zahteva uključivanje čitave organizacije u proces promena. Performanse poslovanja su povoljnije ako se preduzeće posmatra kao lanac procesa u kojima se stvara vrednost za potrošače. Sve poslovne procese moguće je grupisati u nekoliko grupa (109; 110; 111; str. 95-117). Jednu grupu čine sve aktivnosti kojima se kreira proizvod (kreiranje i razvoj proizvoda, dizajn, razvoj tehnologije, proizvodne operacije). Sledeću grupu čine aktivnosti kojima se uspostavlja interakcija sa potrošačima, odnosno uspostavljanje odnosa sa tržištem. U okviru ove grupe, koja se nalazi u prednjem delu lanca vrednosti i direktno je povezana sa tržištem, dominiraju marketing aktivnosti. Treću grupu čine tzv. infrastrukturni procesi koji omogućavaju da se prethodne grupe procesa nesmetano obavljaju (finansijski i informacioni procesi, procesi u oblasti upravljanja ljudskim resursima i sl.). Kontinuirani procesi transformacije omogućavaju preduzeću da stvara izvore konkurentске prednosti, kako fokusiranjem na aktivnosti i procese kojima se zadovoljavaju potrebe ciljnih tržišta, tako i sposobnošću organizacije da u određenim aktivnostima u lancu vrednosti iskoristi prednosti koncentracije resursa i ekonomije veličine adekvatnim upravljanjem troškovima. Da bi se to ostvarilo, potrebne su radikalne promene u svim oblastima poslovanja, posebno na području marketinga i sistema obračuna troškova, kako bi se došlo do informacija o profitabilnosti kupaca i njihovog značaja za razvoj preduzeća.

Refokusiranjem organizacione strukture na ključne procese bitno se menja uloga i značaj marketinga. Marketing se sve više posmatra kao proces, a ne samo kao funkcija. Marketing stručnjaci uključeni su u unakrsno profesionalne timove koje vode lideri procesa. Broj i struktura timova uslovljena je veličinom i složnošću preduzeća kao i njegovom poslovnom orijentacijom. Tako na primer, kod preduzeća koja proizvode potrošna dobra moguće je identifikovati sledeće timove: timovi za upravljanje kategorijom proizvoda, timovi za upravljanje potrošačima, timovi za upravljanje lancem snabdevanja, timovi za razvoj proizvoda. Timovi za upravljanje kategorijom proizvoda zaduženi su za svestrano razumevanje tržišta i značaja marke proizvoda u formulisanju i

komuniciranju vrednosti za potrošače. Čine ih specijalisti za marketing (uključujući posebno prodaju), finansije i istraživanje i razvoj. Timovi za upravljanje potrošačima odgovorni su za maksimiranje ukupnih performansi ključnih klijenata, za stvaranje solidnih odnosa i integrisanje aktivnosti u cilju snižavanja troškova. Uključuju specijaliste svih marketing aktivnosti. Timovi za upravljanje lancem snabdevanja zaduženi su za nabavku, proizvodnju i isporuku glavnih kategorija proizvoda, a sastavljeni su od predstavnika proizvodnje, nabavke, distribucije i kvaliteta. Timovi za razvoj proizvoda pronalaze i razvijaju odgovarajuće koncepte proizvoda namenjenih ciljnim tržištima. Uključuju specijaliste istraživanja i razvoja, marketinga i proizvodnje.

Medjufunkcionalni uticaji su sve izraženiji i značajniji. Članovi timova potiču iz različitih funkcionalnih područja sa različitim uticajima. Njihova pozicija i snaga uticaja rezultat su kako individualnog znanja i veština, tako i znanja grupe iz koje dolaze. Odgovarajuća medjufunkcionalna koordinacija pozitivno utiče na uspeh tržišne strategije, organizaciono učenje i performanse preduzeća kao celine (67, str. 1-17).

Da bi se obezbedilo da pravi proizvodi idu odgovarajućim kupcima putem adekvatnih kanala prodaje, neophodno je izgraditi efikasan sistem komunikacije i koordinacije. Osnovni mehanizam uspešne koordinacije i komunikacije su marketing timovi (27, str. 11-24). Marketing timove potrebno je formirati polazeći od tržišnih segmenata, odnosno ključnih klijenata. Njihov osnovni zadatak je prevodjenje potreba i želja kupaca u odgovarajući proizvodni program, proizvod i marku proizvoda. Medjufunkcionalna koordinacija obezbedjuje da svi budu izloženi pritisku tržišta, ali i da paket ponude za kupce kreiraju pod uticajem tehnologije.

U traganju za rešenjima koja će omogućiti uspešnu implementaciju strategija, razvijaju se brojni organizacioni modeli. Jedan od njih je model nazvan kupac-proizvod struktura (Customer-Product Structure, 46). Ovaj model omogućava da sve aktivnosti u preduzeću budu usmerene na kupca. Organizovanje pojedinih aktivnosti i procesa u skladu je sa grupisanjem aktivnosti u lancu vrednosti.

Prednosti navedenog modela su značajne. Postignuta je odgovarajuća usmerenost jer se kupcu nudi jedinstvena i integrisana ponuda, a on ima samo jednu liniju komuniciranja sa preduzećem. Na taj način kupac štedi vreme i napor što se direktno odražava na njegovu ocenu vrednosti. Takođe, moguće je prilagoditi ponudu svakom kupcu, što povećava odgovornost preduzeća koje svojim ponašanjem garantuje da će ponudu razviti prema individualizovanim zahtevima ključnih klijenata. Time se, dugoročno, obezbedjuje kvalitetnije stvaranje i isporuka vrednosti, a samim tim i lojalnost potrošača. Obezbedjena je mogućnost prodaje ne samo proizvoda koje kupac inicijalno traži, već i ostalih

iz paketa ponude preduzeća. Uspešno funkcionisanje organizacije dizajnirane prema navedenom modelu pretpostavlja uskladjivanje, koordinaciju i komunikaciju između različitih organizacionih delova i timski rad. Neophodne su ne samo značajne organizacione promene već i druga prilagođavanja. Najznačajnije su svakako sledeće: restrukturiranje proizvodnih i prodajnih jedinica, stvaranje koordinacionih marketing timova po tržišnim segmentima i prilagođavanje infrastrukturnih funkcija.

Transformacija tradicionalnih u tržišno vođena preduzeća pretpostavlja visok nivo unakrsne funkcionalne koordinacije između različitih funkcija i procesa i unakrsne koordinacije između različitih kultura (zbog sve većeg uticaja globalizacije). Osnovu tržišno zasnovanog i vođenog preduzeća čini otvoren sistem informacija i slobodan protok znanja između funkcija i procesa u preduzeću. Organizacije sa ovakvim karakteristikama su društveno odgovorne, slušaju glas potrošača i zajednice u kojoj žive, uče da koriste i povežu sva raspoloživa znanja. U skladu sa aktuelnim tržišnim trendovima i razvojem interaktivnog marketinga, svako preduzeće izgrađuje sopstveni marketing sistem koji se zasniva na posedovanju i korišćenju brojnih informacija i baza podataka. Novi pristup napušta prosečnog potrošača i standardizovane instrumente marketinga i usmerava se na individualnog potrošača kome se isporučuje individualizovani marketing program. Preduzeća koje prihvate navedene izazove i transformišu se u skladu sa zahtevima tržišta stvaraju sebi šanse da budu efikasnija od drugih. Kako ističe Kotler (80):

- efikasnije će biti one kompanije koje svoje aktivnosti usmeravaju na zadržavanje potrošača isporučujući im više od očekivane vrednosti,
- preduzeća će se više usredsrediti na ostvarivanje učešća kupaca a manje na tržišno učešće tražeći efikasnije načine za povećanu prodaju različitih proizvoda,
- preduzeća će se transformisati i od transakcione perspektive pomeraće se ka interaktivnoj, stvaranjem lojalnih kupaca i razvijanjem dugoročnih odnosa sa njima,
- efikasnije će biti one kompanije koje razvijaju sistem blagovremenih i pouzdanih računovodstvenih i ostalih informacija za analizu profitabilnosti pojedinih kupaca odnosno grupa.

U planiranju etapa tržišne transformacije moguće je koristiti pomoćna analitička sredstva. Koristan model koji se može koristiti za tu namenu je tzv. "model masovnog prilagođavanja" (138, str. 158).

U navedenom modelu preduzeće je predstavljeno promenama proizvoda i procesa koje mogu biti dinamičke i statičke.

Kada su promene proizvoda i procesa dinamične, što je slučaj sa preduzećima koja su sklona invenciji i inovaciji, transformacija znači primenu strategije diferenciranja koja se zasniva na osobenom novom proizvodu zasnovanom na znanju i stručnosti. Iz ovog stanja preduzeće može dalje da se kreće ka masovnoj proizvodnji. Radi se o tržišnoj transformaciji koju karakterišu dinamične promene procesa i stabilne promene proizvoda. Od strategije diferenciranja ide se ka strategiji voštva u troškovima. Akcenat je na efikasnosti koja je rezultat stabilnosti i kontrole.

Sledeći vid tržišne transformacije, od masovne proizvodnje i strategije niskih troškova na kontinuirana poboljšanja, nastaje kada su promene proizvoda stabilne a procesa dinamične. Ulaganje u održavanje niskih troškova sa stalnim inoviranjem neposredno se odražava na kvalitet proizvoda.

Jedan od mogućih oblika tržišne transformacije je kada se od kontinuiranog poboljšanja ide na masovno prilagođavanje. I u ovom slučaju promene proizvoda i procesa su dinamične. To je oblik transformacije koji omogućava strategiju niskih troškova i prilagođavanje proizvoda individualiziranim zahtevima potrošača. Celokupna aktivnost preduzeća fokusirana je na reagovanje na zahteve potrošača. Proizvodnju karakteriše fleksibilnost. Ovaj vid transformacije je pozicija koju žele sva preduzeća, ali je njena uspešna realizacija veoma ograničena. Uslovljena je jedinstvenom aktivom i stručnošću, a privilegija je manjeg broja preduzeća.

Svaki od navedenih pristupa tržišnoj transformaciji ima svoje prednosti i slabosti i zahteva odgovarajuće sposobnosti. Sposobnost da se preduzeće posmatra kao sistem određuje motive koji ga stimulišu da uđe u promene. Sugerišući najatraktivnije prilike u skladu sa očekivanom evolucijom konkurentne arene, sa željenom ulogom preduzeća, upravljačke sposobnosti se usmeravaju na ulazak u određene poslove. Odluke o tržišnoj transformaciji su bitno povezane sa evolucijom izrazitih kompetencija, sposobnosti i izvora koje preduzeće poseduje što utiče na odluku šta transformisati, tj. kritične resurse i sposobnosti koji se mogu eksploatisati u novom poslu. Ideja za leveridž resursa i kompetencija najčešće dolaze od sposobnosti posmatranja preduzeća kao sistema. Smernice promena su u uskoj vezi sa odgovorima na prethodna pitanja. U svakom konkretnom preduzeću neophodno je proceniti posledice odgovarajućeg strategijskog izbora i identifikovati vidove transformacije. Istraživanja sugerišu da su limitirajući faktori koji utiču na uspešnost transformacije organizacije: resursi, procesi i vrednosti.

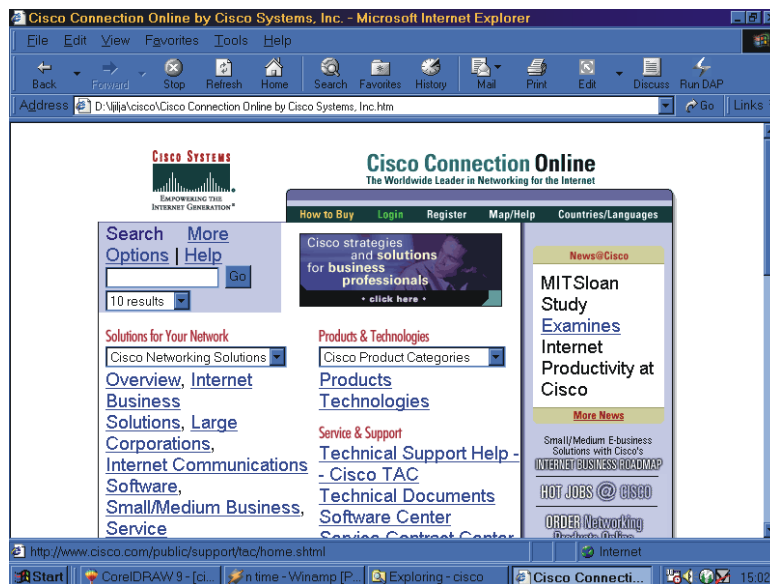
1.6. Transformacija kompanije CISCO SYSTEMS u organizaciju koja upravlja tržištem²

Kompanija Cisco Systems je jedan od najčešće prezentiranih primera organizacije koja je transformisana u sistem za upravljanje tržištem. Kompanija je vodeći globalni provajder mreže hardwera i softwera za Internet. Strategijsku poziciju i imidž savremene kompanije Cisco uspešno unapređuje, posebno tokom proteklih 5 godina. Impresivni su napori i rezultati koje je kompanija ostvarila da iskoristi primenljivost mreže za povećanje efikasnosti, smanjenje troškova, jačanje medjuzavisnosti sa svojim kupcima, dobavljačima, ostalim partnerima i zaposlenima i da na taj način ostvaruje rast i razvoj.

Jedan od osnovnih izvora konkurentske prednosti kompanije Cisco, koja je jedistvena, je širina i dubina primenljivosti njene mreže. Mreža koju kreira i unapređuje kompanija nije samo kanal prodaje ili sredstvo komuniciranja. To je način na koji kompanija obavlja svoje aktivnosti koristeći Internet kao globalnu mrežu.

Zahvaljujući savremenom pristupu poslovanju Cisco je povećao godišnji prihod od 1,3 biliona dolara u 1994. na više od 12 biliona dolara projektovanih u 1999. godini. Nakon uvođenja jednolinijske prodaje u 1996. Cisco ostvaruje više od 77% realizacije proizvoda i usluga preko svog CCO Web sajta. Sajt ima 1,9 miliona poseta svakog meseca, a kompanija Cisco uspeva da reši 83% svih tehničkih i netehničkih zahteva korišćenjem interaktivnog pristupa (Slika 3, 146).

²Izvor: Prilagodjeno prema Leavitt, R.B., *Cisco Systems, 1999.* u: Hutt, M.D., Speh, T.W., *Business Marketing Management, Harcourt College Publishers, Inc, 2001, str. 483-508*; Mitchell T., *Cisco Reselerss Add Value, Industrial Marketing Management, Vol. 30, 2001. pp. 115-118; www.cisco.com.*



Slika 3. Interaktivni web site kompanije Cisco

Organizacioni dizajn kompanije je tako postavljen da omogućava da mreža podržava sve aktivnosti. Primenom novog načina poslovanja umrežavanjem, kompanija je znatno smanjila troškove. Procenjuje se da godišnje uštede u troškovima iznose oko 600 miliona dolara.

Od kada je postala lider u razvoju hardwera i softwera kompanija Cisco je uvek isticala značaj elektronske pošte. Od vremena pronalaska 1984, inženjeri kompanije su koristili e-mail da zaštite podršku potrošača. Nekoliko godina kasnije, kompanija je postavila FTP server, a 1992. godine pokrenut je On-line servis "Cisco Information On-line" (CIO) koji omogućava korisnicima dvadeset četvoročasovni pristup proizvodima i informacijama.

Tokom nekoliko sledećih godina razvojni tim kompanije nastavio je da unapređuje karakteristike CIO, stvarajući dodatnu vrednost za njegove korisnike. Kreiranjem grafičke Web bazirane verzije sistema u 1994. godini, Cisco je značajno olakšao pristup korisnicima. U poredjenju sa dugim čekanjem da se uspostavi telefonski kontakt sa inženjerima za podršku, korišćenje on-line mreže omogućava trenutni kontakt sa menadžerima mreže. Ubrzani rast je bio veoma podsticajan izazov za sve zaposlene u kompaniji koji su shvatili da su deo organizacije koja ima jasnu viziju, orijentisanu na stvaranje superiorne vrednosti i satisfakciju potrošača, ali i svih ostalih učesnika u mreži. Za prevodjenje vizije u strategiju i njenu implementaciju u praksi kompanija je posebnu pažnju poklanjala:

- jačanju i osposobljavanju dovoljnog broja inženjera i ostalog osoblja podrške da se održi korak sa stalno rastućim zahtevima za dodatnim uslugama i kompleksnom mrežom potrošača kompanije,
- održavanju visokog kvaliteta podrške kupcima i porastu ukupne satisfakcije potrošača,
- maksimiziranju akcionarske vrednosti kontinuiranim rastom u uslovima veoma izraženih i brzih, posebno tehnoloških, promena i problema osposobljavanja odgovarajućih kadrova s obzirom na nedovoljan broj eksperata za ovu oblast.

Korišćenjem on-line za tehničku podršku ostvaren je brži rast kompanije u celini, a menadžeri su stalno tražili nove načine za korišćenje Interneta. Pong Allend, stariji izvršni predsednik za odnose sa potrošćima bio je lider u tim aktivnostima. Njegov stav je bio izražen željom da potrošači kompanije imaju uvid u načine na koji ih kompanija podržava i kako radi sa njima. Jedini način da se to ostvari je pružanje kompletnog i otvorenog pristupa ne samo procesima već i tehnologiji, sistemima i uvidom u načine poslovanja organizacije. Naime, potrošačima je pružena mogućnost da se uključe u sve aktivnosti kompanije i da pristupe informacijama na osnovu kojih mogu kreirati i realizovati uspešnije svoje zahteve.

Chris Sinton, tada zadužen za prodaju promotivnog materijala (sportskih torbi, brošura, bejzbol kapa, šoljica za kafu itd.) shvatio je da može prodati svoj materijal korišćenjem Interneta. Izložio je svoje ideje timu menadžera. Njegova prezentacija imala je dva cilja. On je nastojao da pokaže ostalima da kompanija poseduje sredstva koja može veoma uspešno da iskoristi ne samo za promociju kompanije već i za povećanje prihoda. Njegova ideja bila je da te proizvode prodaje putem Interneta, a ne samo da ih koriste kao sredstva unapredjenja prodaje. Drugi cilj koji je on želeo da ostvari svojom prezentacijom bio je da pokaže ostalim menadžerima da se Internet i Web mogu mnogo više koristiti ne samo kao sredstva podrške, već i za obavljanje mnogih drugih aktivnosti.

Ta prezentacija predstavljala je početak sledeće transformacije kompanije. Kao što je Sinton objasnio, poenta je u tome da se sagledaju nove mogućnosti za razvoj jer veliki broj ljudi ima veoma dobre ideje, ali se one ne prikupljaju organizovano niti se prevode u proizvod ili uslugu. Način upravljanja idejama se mora menjati. Menadžerski tim kompanije prihvatio je ponudjene ideje za čiju je realizaciju formiran tim koji su vodili menadžeri marketinga. Ostali članovi tima bili su profesionalci ostalih funkcija. Početna ideja koju je tim realizovao bila je kreiranje centralizovane IT organizacije i centralizovane marketing organizacije koja je okrenuta potrošačima. Izvori za rast traženi su u boljem povezivanju postavljenih razvojnih timova sa centrom IT infrastrukture za Web.

Nakon uspeha sa on-line tehničkom podrškom, sledeći glavni korak bio je prezentiranje informacija putem Web-a, kako bi se olakšao izbor potrošača i otkrivanje ostalih on-line-a. Razvoj kompanije ostvarivan je "guranjem" tehnologije angažovanjem prodajnih timova za pružanje usluga potrošačima. Veći broj porudžbina značio je i više grešaka, a složeniji proizvodi i usluge dovodili su do zabuna potrošača. Komuniciranje sa centrom za reklamacije bilo je otežano, provera porudžbina, zahtevi za duplim fakturama i ostalim rutinskim informacijama su porasli proporcionalno obimu prodaje, oko 70% godišnje. Infrastruktura podrške za rešavanje navedenih problema postala je ograničavajući faktor daljeg razvoja kompanije. Nivo satisfakcije kupaca bio je prihvatljiv ali ne i unapredjen.

U nameri da i dalje bude fokusirana na potrošače, kompanija je stvorila CCO (Savetodavni odbor potrošača) kao svoju novu Internet inicijativu. U ovu grupu uključeni su predstavnici iz različitih delova kompanije kao što su inženjeri mreže, menadžeri nabavke i marketing menadžeri. Namera je bila da se to zadrži na strategijskom nivou kako bi direktno bili uključeni donosioci odluka. Potrošači su sve jasnije izražavali svoje zahteve. Želeli su da brže dodju do informacija na osnovu kojih bi lakše rešili svoje dileme. Informacije su se najčešće odnosile na cenu proizvoda i usluga, na to kako se može formirati porudžbina, koliko je vremena potrebno za isporuku proizvoda i sl. Transformacija poslovanja i formiranje krosfunkcionalnih timova imali su za cilj da se povećaju prihodi i smanje troškovi eliminisanjem nepotrebnih aktivnosti i razvijanjem relativno jednostavnijih načina pristupa potrošačima i ostalim učesnicima na tržištu. Realizovanje osnovnog cilja, povećanje satisfakcije potrošača obezbedjivanjem informacija brže nego što oni to očekuju, zahtevalo je promenu strategijskog reagovanja.

Glavni izazov je bio efektivan rad sa strukturama koje nisu direktno bile uključene u kreiranje tehničke podrške. Ljudima koji su direktno saradjivali sa potrošačima veoma često nisu bile dostupne ključne informacije ni odgovarajući pristup Internetu što je uticalo na poslovne performanse i imidž kompanije. Promena takvog stanja predstavljala je osnovu strategijskog zaokreta, izgradnjom novog strategijskog modela "*Mi idemo*".

Od početka on-line poslovne inicijative, Cisco je želeo da unapredi zadovoljstvo potrošača na svakom stadijumu procesa kupovine: prezentacija proizvoda i usluga, konfiguracije, poručivanje, odredjivanje statusa porudžbine i isporuka vrednosti. Ulaganje u integrisanje ključnih poslovnih procesa, kreiranjem visoko integrisanog sajta, je novi pristup poslovanju koji je kompanija morala sama da razvija. U toj oblasti ona je lider koji kreira novi poslovni model, nepoznat dotadašnjoj praksi. Zato je i sam naziv "*Mi idemo*"

simboličan i ukazuje na kompaniju koja trasira put i koja će služiti drugima za ugled.

Menadžerski tim kompanije bio je uveren da saradnja sa potrošačima predstavlja formulu uspeha. Korišćenje potrošača kao kokreatora vrednosti postaje imperativ razvoja kompanije. Razmena informacija, koja je korišćenjem Internet mreže znatno jednostavnija i efikasnija postaje resurs koji se prevodi u ključnu kompetentnost kompanije.

Cisco je razvijao interaktivni pristup u obavljanju svih aktivnosti. Do tada, Cisco je dobijao 33% porudžbina sa pogrešnim cenama ili konfiguracijom. To je često zahtevalo dva ili tri dana ponovnog rada, nepotrebnog angažovanja zaposlenih i povećanje troškova. Korišćenjem integrisanog pristupa nivo grešaka se približava nuli. Kada potrošači, na primer, izaberu hardver i softver kombinaciju koja ne funkcioniše zajedno, ili se trude da kupe sistem sa nedovoljnom memorijom, AP NT konfiguracija im odmah ukazuje na grešku. Kada su menadžeri zaduženi za prodaju počeli da prate svoje kolege inženjere na Web sajtu kompanije, tim kreiran da unapredi poslovanje mogao je da postavi mnogo ambicioznije zadatke, kompletiranje porudžbina preko Interneta. Od 1995. godine ovo je bilo novo područje i Cisco je želeo da demonstrira lidersku poziciju. Menadžer tima je naglašavao da namera nije da kupci samo dodju i poruče proizvod, već i da ostvare značajnu korist dobijanjem informacija i proizvoda mnogo brže. Stoga je, od prvog dana, sistem dizajniran tako da porudžbine teku pravo kroz ulazni sistem porudžbina i ne zahtevaju dodatne kontakte. Sistem ih registruje i izvršava u veoma kratkom vremenu, onog trenutka kada je isporuka moguća. Registrovanje porudžbina preko Interneta je relativno jednostavno, međutim, teško je integrisati sistem porudžbina u sistem organizacije i u proces izvršavanja.

Druga faza predstavlja suštinsko ulaganje za kompaniju Cisco. U skladu sa korporativnom kulturom, razvojni naponi su učinjeni od strane relativno malog tima, članova koji su bili izuzetno skoncentrisani, koji su intenzivno komunicirali sa brojnim kupcima i inkorporirali prikupljene ideje u poslovne procese. Cilj je da se poveća procenat prihoda koji se ostvaruje realizacijom putem Interneta i da se dostigne nivo od 30% u toku prve godine implementacije programa. Kreirane su, direktno, baze podataka sa konsolidovanim informacijama za ocenu efekata i troškova koje uzrokuju pojedini korisnici. Veoma je značajno istaći da su potrošači prihvatili nov pristup poslovanju i da je već u prvoj godini realizacije kompanija ostvarila postavljeni cilj, 30% prodaje putem Interneta i značajne uštede u operativnim troškovima čime se povećavaju izvori za nova ulaganja u istraživanje i razvoj. Promena u pristupu potrošačima i načinu realizovanja poslovnih aktivnosti značila je i značajne koristi za kupce. Greške u poručivanju su smanjenje sa 20 na 2 procenta, a

standardizovana upotreba opreme kompanije Cisco značajno je povećala pogodnost i efikasnost upotrebe. Prodajna snaga kompanije bila je motivisana da stalno unapređuje aktivnosti kreiranja porudžbina preko Interneta. S obzirom na interaktivnost sistema, značajan deo aktivnosti kupci sami obavljaju što omogućava prodajnom osoblju da se koncentriše više na izgradnju odnosa sa potrošačima, upravljanjem postojećim računima na mnogo proaktivniji način i stvaranjem vrednijih usluga. Rezultat takvog pristupa ogleda se u porastu satisfakcije zaposlenih i porastu produktivnosti za 15%.

Ova interaktivna sredstva podstiču prelazak kompanije na viši nivo usluga, gde timovi podrške spajaju interaktivna sredstva podrške na Web-u sa elektronskom mrežom obračuna i uobličavaju dizajn pregleda. Kombinovanjem solidnog dizajna mreže sa operacionim procedurama i interaktivnom tehničkom podrškom, može se preći na garantovanu upotrebljivost mreže zato što su obuhvaćena sva ključna područja. Na tržištu uslužnih provajdera, primenljivost mreže je osnova uspeha.

Jedan od limitirajućih faktora uspeha kompanije Cisco je kontinuirano unapređenje i sticanje novih znanja koja se šire kroz organizaciju. Cisco koordinira većinu inicijativa on-line obuke. Informacije o svim aktivnostima obuke širom sveta prezentirane su na CCO, a sajt ima više od 18000 registrovanih seminara mesečno. Materijali o obuci i oprema su dostupni svim korisnicima. Programi obuke su raspoloživi u bilo kom vremenskom periodu, na bilo kojoj lokaciji i omogućavaju da se razmenjuju znanja, da se problemi rešavaju sa manje napora i vremena i da se individualno i organizaciono učenje kontinuirano unapređuje što u konačnom povećava nivo znanja. Povećava se i nivo znanja kupaca koji na taj način kompletiraju znanje o tehnologijama koje se brzo razvijaju.

Nesklad u znanju nametnuo je proširivanje ponude i obima usluga koje doprinose širenju i uvećavanju znanja iako kompanija primarno ostaje usredsređena na prodaju proizvoda. Razvoj znanja, kao i ponuda usluga dizajnirani su kao podrška osnovnom cilju, kreiranje odnosa sa potrošačima koji su osposobljeni znanjem i koji su spremni da zajedno sa kompanijom Cisco kreiraju nova.

Veliku energiju kompanija je uložila i u razvoj znanja o kanalima i pružanju profesionalnih usluga partnerima kako bi pomogli potrošačima u savladjivanju izazova. Na drugom kraju lanca snabdevanja, Cisco se povezuje sa dobavljačima kako bi se direktne nabavke potrošača učinile što jednostavnijim i efikasnijim. Nov način rada sa partnerima uslovio je značajnu racionalizaciju što se direktno odrazilo na visinu troškova, a samim tim i cenu kao instrument marketinga. Razvijanje veoma jakih informacionih i poslovnih veza sa potrošačima, dobavljačima i ostalim učesnicima u lancu snabdevanja, i

odgovarajuća koordinacija je projekat nepoznat do tada u praksi. To je inovacija koja je za kompaniju Cisco, ali i za njene partnere, predstavljala značajan izvor konkurentne prednosti.

U kompaniji Cisco formiran je "Reseller Marketplace" odsek na CCO Web sajtu da pomogne u sticanju stručnosti u dizajniranju mrežnih rešenja za svoje kupce. Sajt nudi potpuni pristup informacijama kompanije o proizvodima, konfiguraciji pravila dizajna, sredstvima upoređivanja proizvoda i sposobnosti elektronskog naručivanja.

Za provajdere koji uslužuju potrošače (telekomunikacione firme i Internet servis provajderi), Cisco je otvorio on-line "Configuration Express". Kada provajderi stvaraju novu lokaciju za lokalni pristup Internetu, oni koriste tehničku podršku za formiranje ponude za svaku individualnu lokaciju. Sa uslužnim provajderima koji dodaju desetine, ili čak stotine novih lokacija gradeći svoj servis, jednostrana tehnička podrška je izuzetno skupa. Cisco CE dozvoljava kupcima da pristupe svim neophodnim informacijama preko Interneta pre isporuke proizvoda iz kompanije. Na taj način prodajno osoblje stiče nova znanja koja uspešno može da koristi u procesu koordinacije što značajno doprinosi uštedama u troškovima.

Unutar kompanije sve operacije vode se preko interaktivnog internet sajta, kao vezi sa zaposlenima (CEC). Ovaj ogroman (ali jednostavan za upravljanje) sajt omogućava da 18.300 zaposlenih u firmi maksimalno unapredjuju proces informisanja, komuniciranja, koordinacije, izveštavanja, pristupa dokumentaciji i obavljanju ostalih aktivnosti. Na primer, MAT daje timu menadžera trenutni pristup svim neophodnim poslovnim informacijama o radu i nagradjivanju zaposlenih. Web Viper kompanije dozvoljava zaposlenima ne samo da traže pravovremene informacije nego i da razmotre izveštaje o odnosima i organizaciji rada za svakog zaposlenog u bilo koje vreme. Uštede kompanije procenjuju se na više od 35 miliona dolara godišnje kao direktni rezultat umrežavanja zaposlenih.

Svaka kompanija sa Web sajtom, je "de facto" globalna, s obzirom da je sajt pristupačan širom sveta. Efektivno funkcionisanje na globalnom tržištu, je ipak komplikovanije. Marta 1997. Kompanija Cisco je otkrila velike mogućnosti globalizovanih sposobnosti za svoj CCO Web sajt. Ove sposobnosti uključuju:

- Prevod i selekciju Web strana i grafika na 14 jezika, uključujući kineski, francuski, nemački, japanski, ruski, španski i dr.
- Prezentaciju zemlje i regionalnih specifičnosti korišćenjem informacija koje prikupljaju lokalne kancelarije, kontakti i usluge podrške, potvrđene prodaje i podrška partnerima, seminari i specifični programi obuke.

- Regionalni Web pristup. Instalacija CCO udaljenih distribuiranih servisa povezanih sa lokalnim mrežama širom sveta tako da međunarodni korisnici mogu pristupiti CCO servisu preko posebnih veza u različitim zemljama kao što je, na primer, Kina, Holandija, Japan i Francuska. Na taj način kompanija je prilagodila svoj pristup tržištima 52 zemlje (uključujući Ameriku), kao i povezanost sa provajderima širom sveta.

Na ovaj način kompanija je povećala funkcionalnost Web-a za međunarodne kupce bržim pristupom Internetu, lokalnim informacijama i direktnoj vezi sa lokalnim i regionalnim mrežama prodaje i podrške. Prilagodjavanjem sistema stvorenog za globalno tržište potrošačima i partnerima širom sveta, kompanija nastoji da stalno unapredjuje vrednost, povećanom integracijom i unapredjivanjem performansi svojih internacionalnih servera. Kreiranjem upotrebljivog znanja pomaže se kupcima da efikasnije obavljaju svoje poslovne aktivnosti.

Velike i decentralizovane kompanije kreiraju novu vrednost razvojem i korišćenjem Web sajta integrisanjem iskustva potrošača. Kompanija Cisco do kraja maja 1999. godine uključila je približno 195.000 fajlova, više od 2.000 odvojenih primena i 10 miliona strana. Chris Sinton i njegov CCO tim su odgovorni, za integrisanje rada više od 400 razvojnih delova širom sveta. Korišćenjem iskustava i znanja različitih potrošača, od pojedinaca, preko malih firmi do globalnih kompanija, uvećala se vrednost za sve učesnike povezane u sistem mreža koje kreira kompanija Cisco. To su veoma složeni procesi koji zahtevaju kontinuirana poboljšanja, prilagodjenost konkretnim zahtevima i integraciju. Potrebe i zahtevi kupaca su veoma heterogeni i ukoliko bi se svima ponudilo isto rešenje za prevazilaženje problema u njihovim sistemima potrošnje, krajnji efekti ne bi bili zadovoljavajući. Novi pristup marketingu, i poslovanju uopšte, omogućava da se, polazeći od posebnih zahteva, potrebe efikasno zadovoljavaju na različite načine.

Kompanija je 1998. godine formirala CCO Poslovni savet kako bi organizovala formalan, unakrsno-funkcionalan, menadžment tim sa zadatkom da poveća integraciju i interaktivnost sa potrošačima. Poslovni savet čine top menadžeri i menadžeri zaduženi za obavljanje ključnih aktivnosti marketinga i ostalih poslovnih funkcija. Poslovni savet se sastaje mesečno i odgovoran je za sve CCO razvojne timove. Njegov zadatak je da jača integraciju funkcija i linija poslovnih timova. Na taj način smanjuje se konfuznost i preklapanje pojedinih aktivnosti, jasno su razgraničene nadležnosti i odgovornosti za pojedine kupce i tržišta, a to se odražava na smanjivanje potencijalnih konflikata između funkcija i delova kompanije. Proširivanje sistema informacione tehnologije izvan kompanije, na potrošače i partnere, je ostvareno u značajnoj meri. Veći deo prodaje kompanije, podrške i marketing interakcija su zauzeli mesto na on-

line i CCO je suštinski doprinio razvoju korporacije, uštedi troškova i porastu satisfakcije potrošača.

Nov način interakcije kompanije sa kupcima je integrisanje porudžbina, razvojem on-line strategije prodaje. Integriranjem porudžbina postiže se kompletno prilagodjavanje i korišćenje ključnih kompetencija koje kompanija ima u stvaranju održive konkurentske prednosti. S obzirom da su potrošači kompanije koristili vrlo različite sisteme stvaranje standardnog sistema koji svaka kompanija može koristiti bio je izazov i šansa koju je kompanija Cisco uspešno iskoristila. U saradnji sa kupcima pronadjeno je rešenje koje su kupci instalirali u svoje sisteme, unutar Interneta. Ponudjeni sistem omogućava korisnicima da jednom u toku dana ažuriraju postavljenu bazu podataka, koja sadrži cene, konfiguraciju, pravila i druge zahteve kompanije. Takođe postoje serije aplikacija na tom serveru koje potrošači integrišu u svoj unutrašnji informacioni sistem. Postavljanjem ukupnog sistema na web sajt, očigledno nije mali zadatak. Ukupna ulaganja pojedinih partnera iznosila su oko 50.000 dolara za hardver i troškove integracije.

Prvi test novog sistema bio je sa NEC korporacijom u Tokiju, krajem 1997. godine. NEC korporacija imala je veoma rigorozne zahteve. Cilj ove kompanije bio je razvijanje novih odnosa sa kompanijom Cisco, što je zahtevalo dodatno obostrano angažovanje. Kreiranje posebnih odnosa bio je veoma uspešan test za obe strane. Ostvarena je apsolutna integracija ulaganjem dodatnog napora kompanije Cisco. Ulaganje u kreiranje novih odnosa bilo je veoma profitabilno jer je već u prvoj godini ostvaren povraćaj uložених sredstava. Ostvarene su značajne uštede u vremenu, a samim tim i u troškovima, u obavljanju pojedinih aktivnosti. Ovom investicijom, kompanija Cisco je izgradila "strukturnu lojalnost" sa svojim potrošačima, isporukom superiorne vrednosti sa relativno nižim troškovima. Sa NEC sistemom koji dobro funkcioniše, Cisco je odabrao 20 drugih kupaca sa kojima će pokrenuti novi sistem. Izbor kupaca izvršen je ne samo prema prihodu koji se ostvaruje u odnosima sa njima već, pre svega, prema njihovoj uključenosti i značaju za uspeh odnosa između različitih partnera u poslovnoj alijansi.

Kako je sistem postao globalan, kompanija Cisco je pojedine poslove poveravala drugim organizacijama (outsourcing), korišćenjem raspoložive mreže za podršku kompaniji. Tako na primer, Digital Island joj je obezbedjivao softver i zadovoljavajuće usluge za određene potrebe. Kompanija Cisco upravlja sigurnim delom mreže i infrastrukture, a ostale poslove poverava drugima. Takav pristup omogućava kompaniji uštede u troškovima i efikasnije korišćenje kadrovskih potencijala. Za 18 meseci kompanija Cisco je planirala između 10 i 15 miliona dolara za CCO povezani hardver, softver i integracione servise. Reinžinjerin osnovne infrastrukture konstantnim

dodavanjem novih osobnosti sistemu je delikatan uravnotežavajući proces. Postoji mnoštvo ideja, ali i mnogo aktivnosti koje treba realizovati da bi se povećala funkcionalnost na sajtu kako bi potrošači sagledali koristi zajedničkog angažovanja. Neke koristi su očigledne, bolje performanse i pouzdanost, osobenost i prilagodjenost zahtevima, funkcionalnost i dr. Medjutim, nudi se i vrednost odnosa koju potrošači ne opažaju direktno što zahteva od kompanije da u procesu komuniciranja i razmene informacija ukaže na prednosti koje se mogu ostvariti razvijanjem posebnih odnosa i umrežavanjem. Poslovna filosofija kompanije Cisco, uzimajući u obzir CCO infrastrukturu, je ostati veoma fleksibilan u oblastima tehnologije i saradnje sa partnerima s obzirom na veoma brze i intenzivne promene u ovim oblastima. Rizik ulaganja u ove oblasti je veliki i može se učiniti prihvatljivim, saradnjom i podelom sa ostalim partnerima.

U osnovi marketing orijentacije kompanije Cisco je razvijanje i promocija novog "svetskog ponašanja", rad sa potrošačima kako bi ih podstakli da integrišu CCO u svim aspektima njihovih rutinskih poslovnih operacija. Kompanija ulaže vreme i napor da promeni, kako svoje tako i ponašanje potrošača, od "starog sveta" kao što su porudžbine faksom, ka "novom svetu" kao što je naručivanje putem on-line.

Interaktivno komuniciranje kompanije znači integrisanje tradicionalnih aktivnosti marketinga sa novim oblicima i načinima tržišnog komuniciranja i novih medija u efikasan sistem. Internet i Web su korišćeni kao glavni izvori i nosioci informacija, ali i kao kanali prodaje što je omogućilo značajne uštede u troškovima. Na inicijative potrošača reagovalo se automatski, čim se unese adresa novog računa u bazu podataka kompanije.

U skladu sa naporima kompanije da se koncentriše na različite kupce i područja poslovanja, marketing tim se usmerava na zahteve zasnovane na direktnim marketing inicijativama. Marketing napori se usaglašavaju sa potrebama i zahtevima kupaca. Kupcima su nude vredne informacije koje oni traže, ali i one za koje kompanija smatra da mogu uticati na razvoj novih potreba i tržišta. Informacije koje poseduje marketing tim razmenjuju se sa ostalim poslovnim funkcijama i partnerima korišćenjem instalirane mreže što unapređuje performanse poslovanja. Kada učesnici u mreži, posebno potrošači sagledaju prednost, sami se prilagodjavaju i podsticaj im nije više potreban. Marketing tim organizuje serije podsticajnih programa u cilju razvijanja odnosa sa potrošačima i partnerima. Različiti timovi eksperata doprinose povećanju individualnog, i znanja organizacije, standardizacijom jednih i prilagodjavanjem drugih aktivnosti. Horizontalna saradnja omogućava efikasnije obavljanje aktivnosti u sledećim područjima: lancu snabdevanja, rešenjima koja nude R&D i proizvodnja, rešenjima elektronske trgovine koje nude marketing i

prodaja, briga o potrošačima, što je zadatak ne samo marketinga već i odeljenja tehničke podrške i optimizacija broja zaposlenih.

Sedam vertikalnih timova, koji su formirani za različite industrije, povezani su sa partnerima iz oblasti finansijskih usluga, zdravstvene zaštite, maloprodaje, servis, provajdera energije, proizvodnje i javnog sektora.

Glavni zadatak marketing tima kompanije je da unapređuje i širi svest o potrebi globalnog poslovnog modela mreže. Grupa obuhvata oko sedamdeset pet ljudi. Veliki deo tima čine zaposleni kompanije Cisco. Medjutim, u marketing timu uključeni su i zaposleni ciljnih grupa korisnika usluga kompanije. Zadatak tima nije samo direktno stvaranje prihoda. Primarni cilj je upoznavanje sa praksom najboljih i korišćenje indirektnih prednosti. Napori grupe usmereni su na razvijanje posebnih odnosa sa vodećim softver i savetodavnim partnerima preuzimanjem obaveze partnera da promovišu i podrže hardver i softer kompanije i povećaju unakrsnu prodaju. Takodje, to je pomoć kompaniji da postane "poverljiv savetodavac" za svoje potrošače. Nudeći konkretna poslovna rešenja, kompanija Cisco širi svoje aktivnosti i od klasičnog dobavljača postaje partner koji se uspešno prilagođjava, ali i upravlja odnosima sa potrošačima osposobljavajući ih da koriste Web zasnovana rešenja brzo kako bi unapredio svoje poslovanje.

Razvijanje adekvatnog sistema merenja performansi je sledeći korak u uspešnoj transformaciji kompanije. Za ocenu uspešnosti poslovanja u kompaniji Cisco koriste se:

Satisfakcija kupaca - Razvojem novog poslovnog modela prosečan procenat satisfakcije na skali od 5 poena je porastao od 3,4 u 1994. godini na više od 4,3 što je ostvareno zahvaljujući prilagođavanju i brzini isporuke ukupne vrednosti.

Unapredjenje razvoja - Integracija mreže kroz sve operacije kompanije imala je suštinsku ulogu u unapredjenju njenog brzog razvoja, uključujući rast prihoda od 1,3 biliona dolara u 1994. godini na projektovanih 12 biliona u 1999. i rast zaposlenih od 2.300 na 18.300 tokom tog istog perioda.

Ušteda troškova - Kompanija Cisco je ostvarila uštede od oko 600 miliona dolara u budžetu 1999. preko svog on-line sistema. Ovo obuhvata više od 80 miliona dolara za podršku osoblju, koje bi u suprotnom morali iznajmiti i obučiti; 250 miliona dolara za distribuciju i više od 75 miliona dolara za upravljanje lancem snabdevanja. Značajne uštede ostvarene su u istraživanju i razvoju čije je učešće povećano od 9% na 12% u poslednje tri godine.

Razvijanje vrednih odnosa sa partnerima - Ovu kategoriju indikatora je nemoguće precizno odrediti, ali postoje široko rasprostranjena mišljenja

partnera kompanije, konkurencije i analitičara da je kompanija Cisco lider u definisanju i postavljanju najambicioznijih mogućnosti mreže poslovnih operacija.

Analiza studije slučaja kompanije Cisco prevashodno je namenjena menadžerima, posebno onih kompanija koje nastoje da upoređivanjem sa praksom najboljih unaprede svoje poslovanje. Opšti zaključak koji se može izvesti iz analize studije slučaja, a koji može pomoći drugim kompanijama je da su uspehu kompanije Cisco prevashodno su doprineli:

- Fokusiranost na potrošača - Oostvarena je na dva načina: prvo, primarni cilj on-line ponude kompanije je oduvek bio da se kupcima olakša poslovanje i drugo, u stvarnosti svi specifični razvoji i unapredjenja su bili podsticani konstantnom interakcijom sa kupcima: od sastanka Savetodavnog odbora preko seminara i sastanaka sa kupcima i korišćenjem dnevnih informacija koje nudi mreža.
- Uključenost top menadžmenta u proces kontinuirane transformacije kompanije u sistem za upravljanje tržištem, širenjem vizije ne samo u organizaciji već i na sve povezane partnere. Naporima da se integriše on-line sistem kroz sve funkcije i linije poslovanja dokazana je spremnost da se održi korak u inovacijama i razvoju. Top menadžment kompanije je shvatio da kvalitetna unutrašnja mreža može doprineti snižavanju troškova i sticanju ključne konkurentne prednosti. U isto vreme, izgradnja "Globalnog mrežnog poslovnog modela" bila je osnova za izuzetnu marketing promociju novog načina poslovanja.
- Delegiranje autoriteta - Dok su generalni nalog i vizija za CCO dolazili sa vrha, implementacija je polazila sa dna. Većina glavnih inicijativa rezultat je malih projekata. Razgovori sa kupcima doprineli su sticanju znanja o važnim i nepoznatim potrebama. Sa potrošačem se testiraju moguća rešenja, a menadžeri imaju ovlašćenja i autoritet da to rade.
- Infrastrukturne investicije - Razvoj kompanije u oblastima koje direktno utiču na potrošače i ključne poslovne funkcije zahteva neprekidne investicije u sistem. Mehanizam "slušanja potrošača" je jasno rasvetlio značaj upotrebe Internet povezanih funkcija i sposobnosti da se uspostave posebni odnosi. Zbog toga je kompanija investirala više od 7 miliona dolara u hardver, softver i podršku, u poslednje tri godine da bi se održao rad sistema, obezbedila bolja podrška za potrošače i globalizacija CCO-a. Sa očekivanjima da kvalitet on-line servisa neprekidno raste, kompanija je neprekidno ulagala u CCO infrastrukturu.
- Jaka partnerstva - Kompanija Cisco je razvijala jaka partnerstva. Integrisanjem sistema porudžbina, aktivnosti transporta i marketing

aktivnosti ojačani su odnosi između kompanije i njenih partnera što je uslovalo značajne uštede, efikasnost i stvaranje novih mogućnosti za partnere. Danas se oko 70% prodaje kompanije obavlja putem Interneta.

- Jačanje tržišne orijentacije kao osobene organizacione kulture - Cisco se nikada nije oslanjao na puku atraktivnost svojih on-line ponuda u izgradnji CCO upotrebe. Radije su korišćene intenzivne marketing kampanje za promovisanje obaveštenosti o sajtu i pomoć kupcima i partnerima da ostvare punu korist njihovom primenom.

2. POJAM, RAZVOJ I PERSPEKTIVE KONCEPTA MEDJUZAVISNOG MARKETINGA

2.1. Savremeni pristup marketingu

Uvek aktuelno pitanje za sva preduzeća, velika i mala, proizvodna i neproizvodna, uspešna i manje uspešna, sa različitom strukturom kapitala je kako obezbediti opstanak, rast i razvoj zasnovan na konkurentskoj prednosti na definisanim ciljnim tržištima. Strategijsko reagovanje svakog pojedinačnog preduzeća je različito, što je i normalno. Neka preduzeća se u svom reagovanju oslanjaju na iskustva, druga nastoje da kopiraju praksu uspešnih, poneka od njih su inovativna i šanse traže u proaktivnom reagovanju. Kao logična posledica takvih pristupa je kreiranje različitih koncepata, metoda i tehnika koji se koriste u njihovoj praksi i uobličavanju teorije koja joj prethodi.

Marketing je oblast u kojoj su evidentne brojne i intenzivne promene koje su posledica uticaja iz okruženja ali i odgovarajućeg odgovora menadžmenta i sposobnosti da šanse i opasnosti transformiše u svoju prednost. U nastojanju da se bude ne samo bolji već i različit od konkurencije razvija se nov pristup marketingu zasnovan na učenju i kreiranju aktive preduzeća koju je teško kopirati. Ne postoji univerzalno dobra marketing strategija koja može garantovati uspeh. Sposobnost da se stvore barijere koje će otežati imitiranje sve više postaje ključna sposobnost. Razvijanje odgovarajućih odnosa sa potrošačima i ostalim poslovnim partnerima je provereni način da se te barijere povećaju.

To se postiže uskladjivanjem strategija svih učesnika čiji su pojedinačni ciljevi različiti. Strategija medjuzavisnog marketinga kao način uskladjivanja i realizacije ciljeva doprinosi da svi učesnici mreže ostvare ciljnu satisfakciju. To

je novi stratejski pristup, nedovoljno istražen i objašnjen, bez obzira na veliki broj teorijskih radova.

U novoj ekonomskoj i marketing eri centralni problem koji privlači pažnju velikog broja poslenika marketinga je kako osposobiti preduzeće da bude inovativno. Logična posledica inovativnog ponašanja je kreiranje kompetencija koje je teško kopirati i sposobnosti da se svoje i tuđe znanje što efikasnije koristi. Povećanje efikasnosti odražava se ne samo na satisfakciju zaposlenih i akcionara već i svih ostalih stejkholdera. Rešavanje navedenog problema zahteva od menadžmenta preduzeća da svoju pažnju usmeri ne samo na transakcije, već i na odnose i da iz njih izvlači maksimum koristi. Odnosi se razvijaju vremenom, a kupci, potrošači i dobavljači postaju partneri preduzeća. Preduzeće preuzima dugoročne obaveze da te odnose učini kvalitetnim, da ih održi i unapredi.

Naglašena individualnost i prilagodjavanje ponude preduzeća različito se opisuju u literaturi. Više od pet decenija autori pokušavaju da objasne suštinu i značaj marketing odnosa (89, str. 35-43; 3. str. 59-71). Medjutim, u početku ponudjene ideje nisu bilo široko prihvaćene što se može objasniti, pre svega, delovanjem faktora iz okruženja. Tek nakon 1983. godine (17, str. 235-245; 18, atr. 39-46) ovaj pristup dobija na značaju. Pod uticajam promena iz okruženja i potrebe promene stratejskog reagovanja preduzeća usledio je brži razvoj teorije marketing odnosa i medjuzavisnog marketinga.

Veliki broj različitih termina, kojima se objašnjava suština nove marketing paradigme pokazuje da je izuzetno veliko intereovanje teoretičara da se pojmovi najpre definišu a onda i objasne. Kao i kod drugih pojmova, pa i samog termina marketing, još su izraženije razlike u shvatanjima novog marketing pristupa.. Bogatsvo u razlikama pomaže nam da jasnije sagledamo i razgraničimo značenje svakog od njih. Pregledom referentne literature može se zaključiti da se najčešće upotrebljavaju sledeći termini: **Relationship Marketing** koji se u domaćoj literaturi najčešće objašnjava kao marketing odnosa, relacioni marketing, povezujući marketing, medjuzavisni marketing, interaktivni marketing; **Customer (Consumer) Relationship Marketing** - marketing odnosa sa potrošačima **Customer Centric Marketing** - marketing fokusiran na potrošača; **Direct Marketing** - direktni marketing; **Data Base Marketing** - marketing zasnovan na bazama podataka; **One to one marketing** - marketing jedan na jedan, **All - to - One Marketing** - marketing svi za jednog i dr. Analizom navedenih pojmova može se zaključiti da se ne radi o sinonimima, već da svaki pojam ima određeno značenje i da se u određenim elementima razlikuje u odnosu na druge. Tako na primer, marketing zasnovan na bazama podataka potencira značaj kreiranja odgovarajućih datoteka o potrošačima i njihovo korišćenje u cilju efikasnijeg upravljanja potrošačima. Direktni

marketing naglašava promociju kao oblast marketinga. Marketing jedan na jedan potencira značaj individualiziranog pristupa i potrebu upravljanja ključnim klijentima i daje veoma dobre rezultate na tržištu proizvodno uslužne potrošnje.

2.2. Direktni marketing

Direktni marketing je savremeni pristup koji je nastao zahvaljujući razvoju informacione i komunikacione tehnologije. U teoriji i praksi postoje značajne razlike u objašnjavanju njegove suštine i načina funkcionisanja. Analizom brojnih radova može se zaključiti da se direktni marketing najčešće definiše korišćenjem definicije Udruženja za direktni marketing (86, str. 88-93) "Direktni marketing je interaktivni marketing sistem koji koristi jedan ili više propagandnih medija da se utiče na merljivo reagovanje i/ili transakciju na bilo kojoj lokaciji".

Pojedini autori direktni marketing objašnjavaju, prvenstveno kao novi koncept komuniciranja sa tržištem (90, str. 389, 139, str. 243, 81). Drugi ističu da se direktni marketing javlja i kao novi, veoma efikasan, kanal prodaje (13, str.137). Sa razvojem savremene tehnologije, posebno Interneta, učesnici na tržištu razmenjuju ne samo informacije nego obavljaju i ostale transakcije. Pored ovih, izražena su i shvatanja direktnog marketinga kao integrisanog pristupa koji, polazeći od marketing istraživanja zasnovanih na bazama podataka, integriše različite aktivnosti marketinga i prilagodjava ih individualnim potrebama potrošača. Direktni marketing kao način prodaje dobija na značaju jer omogućava bržu i efikasniju kupovinu što se direktno odražava na kvalitet isporučene vrednosti. Najznačajnije promene i primena direktnog marketinga izražene su u marketing istraživanjima, kanalima prodaje i procesu komuniciranja.

Razvoj direktnog marketinga uticao je na korigovanje shvatanja kako njegove suštine tako i forme (79, str. 718). Sadržaj direktnog marketinga se širi jer on obezbeđuje integrisanje marketing aktivnosti i instrumenata što doprinosi podizanju nivou efektivnosti i efikasnosti poslovanja. Ciljevi direktnog marketinga sve manje se vezuju za klasične direktne transakcije (direktna pošta, telemarketing) i sve više je usmeren na izgradjivanje dugoročnih odnosa sa stvarnim i potencijalnim kupcima proizvoda i usluga (, str. 760-767, 93, str. 24-25). Takav razvoj upućuje na zaključak da direktni marketing predstavlja sponu između tradicionalnog i savremenog marketing pristupa. U početku, osnovna aktivnost direktnog marketinga bila je klasična direktna propaganda putem pošte (korišćenjem različitih sredstava) upućene na adrese sadašnjih i potencijalnih

korisnika. Korišćene su osnovne informacije o potrošačima sadržane u adresarima ili nekim drugim izvorima.

Sa razvojem sredstava masovnog komuniciranja stvaraju se mogućnosti za širu primenu direktnog marketinga što je doprinelo integrisanju instrumenata marketinga. Od masovnog, prelazi se na personalizovani marketing. Može se zaključiti da je marketing jedan na jedan najšira forma primene direktnog marketinga. Strategija marketinga prilagodjena svakom korisniku usmerena je na kreiranje lojalnih i profitabilnih potrošača, a uspešnost njene primene zavisi od sposobnosti da se identifikuju razlike u potrebama, namerama i željama potrošača i da se ponudi efikasno rešenje.

U novije vreme javlja se shvatanje da će u budućnosti pristup jedan na jedan biti zamenjen pristupom svi za jednog (71). To je integrisani marketing pristup i nastaje kao rezultat povezivanja različitih učesnika u lancu vrednosti kako bi se zadovoljile potrebe ciljnog potrošača. Nastaje u eri razvoja nove Internet ekonomije i predstavlja novi model za upravljanje odnosima sa potrošačima.

Sa razvojem medjuzavisnosti značaj direktnog marketinga raste, posebno na području marketing istraživanja (on-line marketing istraživanje), komuniciranja putem Interneta i elektronske trgovine. Razvoj direktnog marketinga doprinosi kreiranju novog poslovnog modela, novog načina razmišljanja o tome kako izgradjivati odnose sa ključnim subjektima i grupama, kako kreirati vrednost za njih i kako ostvariti ciljne koristi iz tih procesa. Ključna razlika između direktnog i medjuzavisnog marketinga je što je direktni marketing prvenstveno usmeren ka potrošačima. Medjuzavisni marketing, pored orijentacije na potrošače, koji su u fokusu svih aktivnosti, podrazumeva i kreiranje privrženih odnosa sa ostalim učesnicima na tržištu.

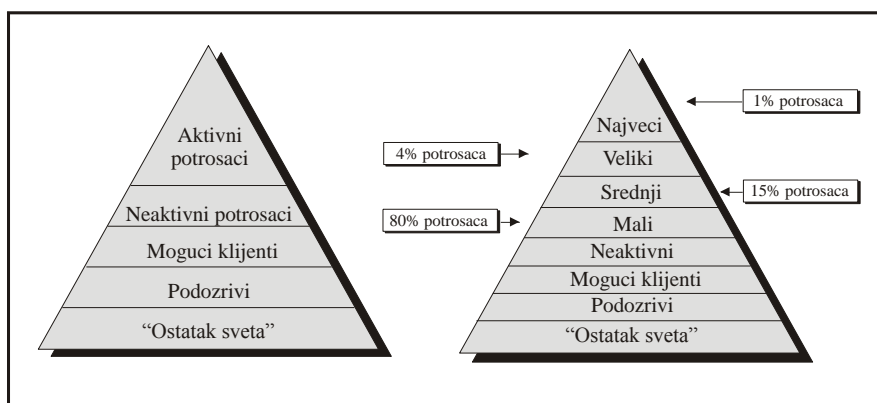
2.3. Marketing zasnovan na bazama podataka

Osnova za razvoj savremenog marketing pristupa je sposobnost preduzeća da kreira baze podataka o ključnim subjektima sa kojima je u interakciji. Informacije koje se mogu dobiti na osnovu baze podataka odnose se prvenstveno na potrošače (baza potrošača - kupaca), i na dobavljače. Kao i kod mnogih drugih pitanja u marketingu i kod objašnjenja marketinga zasnovanog na bazama podataka postoje značajne razlike. Naime, ističe se da su to samo baze podataka o potrošačima sa različitim nivoima detaljnosti. Medjutim, uspešno kreirane baze i marketing zasnovan na bazama podataka pružaju mnogo više informacija ne samo o potrošačima nego i o drugim subjektima i instrumentima marketinga. Pojedini autori objašnjavaju marketing zasnovan na bazama podataka ističući njegov značaj u procesu marketing komuniciranja preduzeća (99, str. 2). Marketing zasnovan na bazama podataka je prema nekim

autorima (86, str.89-93) poslednja faza u razvoju direktnog marketinga. Medjutim, izmedju ovih pristupa postoji uzročno posledični odnos. Direktni marketing je uspešniji ako se zasniva na bazama podataka. S druge strane, pak, baze podataka su kvalitetnije, lakše se mogu ažurirati i kompletirati novim podacima ukoliko se koristi pristup direktnog marketinga. Najbolji primer za to je korišćenje softverskih proizvoda koji omogućavaju direktno uključivanje potrošača ne samo u kreiranje već i u ažuriranje baza podataka.

Baze podataka o ključnim tržišnim subjektima su pretpostavka uspešnog razvoja međuzavisnog marketinga. Njihovim korišćenjem stvaraju se pretpostavke za dobijanje vrednih informacija neophodnih za razvijanje uspešne marketing strategije, a ne samo strategije tržišnog komuniciranja. Podaci o potrošačima su izuzetno značajni i predstavljaju srž baze podataka.

Kreiranjem odgovarajućih baza podataka moguće je donositi odluke o uspostavljanju posebnih odnosa. U literaturi se najčešće govori o potrebi prikupljanja informacija o potrošačima, jer su oni centralna tačka (Slika 4, 29, str. 8-10).



Slika 4. Piramida potrošača

Na osnovu raspoloživih informacija koje se na taj način dobijaju, moguće je izvršiti njihovo grupisanje u aktivne potrošače i ostale.

Aktivni potrošači su, na primer, svi oni koji su u poslednjih godinu dana (ili period koji svako preduzeće proceni kao relevantan) kupovali proizvode ili usluge preduzeća. Ova kategorija potrošača nije homogena. Obim kupovina u toku posmatranog perioda značajno varira od potrošača do potrošača. Na osnovu raspoloživih informacija iz internog sistema izveštavanja, primenom izabranih kriterijuma, i unutar ove grupe moguće je izdvojiti značajne i manje značajne klijente s obzirom na njihov profitni potencijal.

Pored grupe aktivnih potrošača, u okviru koje se diferenciraju potrošači koje je neophodno zadržati, za uspeh preduzeća su veoma značajne i grupe potrošača koji su ranije kupovale proizvode i usluge preduzeća i one koje tek treba osvojiti. To su sledeće značajne kategorije potencijalnih potrošača čiji profitni potencijal preduzeće procenjuje na osnovu informacija prikupljenih marketing istraživanjima (podsistemi marketing obaveštavanja i marketing istraživanja):

Neaktivni potrošači - To su pojedinci ili organizacije koji su kupovali proizvode ili usluge preduzeća ranije, ali u poslednjoj godini to nisu činili. Oni mogu biti veoma značajni, pogotovu ako raspolažu odgovarajućim profitnim potencijalom, i treba prikupiti relevantne informacije o tome kada i kako ih je moguće ponovo aktivirati. Problem njihovog ponovnog osvajanja je izraženiji ukoliko su u međjuvremenu postali potrošači konkurentskih proizvoda. U takvim slučajevima, kada postoji stanje negativne tražnje kod ove grupe potrošača za proizvodima ili uslugama preduzeća, neophodno je primeniti strategiju konverzionog marketinga i, ponudom dodatne vrednosti, ponovo ih osvojiti.

Mogući klijenti - To su osobe ili kompanije sa kojima je preduzeće uspostavilo određene kontakte i veze, ali oni još uvek ne kupuju njegove proizvode ili usluge. Primeri mogućih klijenata su subjekti koji odgovaraju na poštu ili obraćanje preduzeća na neki drugi način. Ukoliko su to potencijalno značajni potrošači potrebno je dodatno angažovanje preduzeća da se prevedu u aktivne potrošače. To mogu biti i već osvojeni potrošači, oni koji kupuju proizvode i usluge konkurencije i koje je moguće osvojiti jedino ako se nudi veća vrednost u odnosu na onu koju im već isporučuje konkurencija.

Podozrivi - Ovu grupu potencijalnih potrošača čine subjekti i grupe koje preduzeće, s obzirom na svoje mogućnosti, može da opslužuje, ali još uvek nisu uspostavljeni odnosi sa njima. Identifikovanjem uzroka takvog stanja i prilagodjavanjem ponude preduzeće ih može prevesti u aktivne potrošače.

Ostali - To su pojedinci i kompanije koji nisu zainteresovani za proizvode i usluge preduzeća. Pitanje je da li je uopšte moguće prevesti ih u aktivne potrošače ili je potrebno prestati sa ulaganjima u njihovo osvajanje.

Baze podataka o potrošačima pomažu da se:

- identifikuju potrošači i proceni njihov relativni značaj,
- procenom vrednosti odluči sa kojim potrošačima treba izgradjivati posebne odnose povećanjem njihove lojalnosti,
- prate reagovanja potrošača, njihovo ponašanje, doprinosu profitu praćenjem prihoda i troškova koje oni uzrokuju.

Kreiranje baza podataka je dugotrajan i skup proces koji traje jer se kontinuirano dodaju novi podaci bilo da se odnose na postojeće ili nove subjekte. Podaci se mogu prikupljati kako iz internih tako i iz eksternih izvora, a mogu se grupisati korišćenjem različitih kriterijuma. Bez adekvatne baze podataka nemoguće je razviti uspešnu strategiju medjuzavisnog marketinga. Iako se u svim radovima u kojima se razmatraju baze podataka posebno potenciraju informacije o potrošačima, neophodno je kreirati i druge baze, posebno o dobavljačima. Bez odgovarajućih odnosa i sa dobavljačima teško je usredsrediti se na prave potrošače i postati njegov najbolji dobavljač. Stoga je potrebno potencirati povezanost koja dovodi do umrežavanja i osposobljavanja preduzeća da bude poželjan dobavljač kao i kupac. Dobro su poznati primeri iz prakse kako se uspešno može saradivati sa dobavljačima i ostalim partnerima u poslovnim mrežama koji su izabrani na osnovu informacija iz dobro kreiranih i ažuriranih baza podataka.

Uspešno korišćenje baza podataka uslovljeno je sposobnostima menadžmenta da jasno definiše zahteve za informacijama i sposobnostima da se kreiraju postupci i modeli da se traženi zahtevi realizuju. Tako kreirane baze, i informacije koje se njihovim korišćenjem mogu dobiti, osnova su za strategijsku analizu u procesu razvoja marketing strategije, ali takodje, i za uspešno programiranje instrumenata marketinga i njihovu implementaciju u praksi.

3. MEDJUZAVISNI MARKETING

3.3.1. Od transakcionog ka medjuzavisnom marketingu

Brojni autori ističu da marketing odnosa uključuje sve marketing aktivnosti usmerene na kreiranje, razvijanje i održavanje uspešnih odnosa (97, str. 20-38). Pojedini autori osporavaju tako široko postavljene definicije (105, str. 278-281)

ističući da, ako se prihvati takav pristup onda se stvara konfuzija i zabuna da li marketing treba zameniti terminom marketing odnosa (relationship marketing) jer je jedan od njih suvišan. U novije vreme javljaju se i pitanja da li treba napraviti razliku izmedju pojmova Relationship Marketing i Marketing Relationship (39, str. 33-46). Prvi pojam objašnjava se kao medjuzavisni marketing (marketing medjuzavisnih odnosa), drugi kao marketing odnosa. Naime, ističe se da pojam marketing odnosa uključuje sve vrste odnosa, na primer, odnose rivala, odnose saradnje, zavisne i nezavisne. Pojam medjuzavisnog marketinga, pak, usmeren je na kooperativne, dugoročno orijentisane odnose saradnje izmedju preduzeća i potrošača, ali i dobavljača, konkurenata (koji postaju partneri) i ostalih tržišnih aktera. Iz navedenog proizilazi da prezentirani pojmovi nisu sinonimi i da je termin marketing odnosa širi pojam.

Razvoju medjuzavisnog marketinga najviše su doprineli predstavnici tzv. nordijske škole marketinga. Razvoj novog marketing pristupa najpre je započeo na području usluga, dalje se širio na područje proizvodnih dobara i konačno je prihvaćen i na tržištu potrošnih dobara. U početnim fazama razvoja (102, 55, str. 95-117) nije korišćen termin relationship marketing već interaktivni marketing.

Pored predstavnika nordijske škole marketinga i predstavnici nemačke škole razvijali su interaktivni pristup marketingu (73, 50). U fokusu interaktivnog pristupa je povezanost izmedju kupaca i prodavaca, shvatanje da tržišne transakcije nisu izolovane, da je kupovina proces koji uključuje više medjusobno povezanih učesnika. Originalni nemački pristup interaktivnom marketingu karakterišu tri glavna obeležja:

- umrežavanje,
- teorija razmene i
- nova institucionalna ekonomija (74, 149-155).

Istraživači i pristalice interaktivnog pristupa podržavaju potrebu umrežavanja učesnika na tržištu. Ovaj napor institucionalizovan je u IPM grupi, neformalnoj asocijaciji istraživača širom sveta koji razmenjuju i šire ideje interaktivnog marketinga.

Drugo ključno obeležje interaktivnog marketinga je kombinovanje klasične teorije razmene i novog interaktivnog pristupa uključivanjem ekonomije transakcionih troškova u analizu dinamičkih transakcija na tržištu (12, 75, 76,131).

Predstavnici nemačke škole u svojim radovima posebno razvijaju tzv. novu institucionalnu ekonomiju koja usmerava pažnju na neizvesnost i različite vrste institucija koje nastaju. Polazeći sa ovog stanovišta oni definišu marketing kao

upravljanje informacijama i neizvesnošću. Neizvesnost tržišta i način kako da se ona otkloni je u osnovi interaktivnog marketinga.

Polazeći od osnovnih karakteristika nove institucionalne ekonomije: prava svojine, ekonomije transakcionih troškova, agencijske teorije i informacione ekonomije, predstavnici nemačke škole marketinga naglašavaju da je neophodno usredsrediti se ne samo na proizvod već i na vrednost ("leistungs"). Marketing istraživanja se sve više usmeravaju na to kako da se kreira vrednost i kako da se upravlja vrednošću. Pristup usmeren na vrednost omogućava: oblikovanje superiorne vrednosti koja se nudi tržištu (uključivanjem i potrošača u proces njenog stvaranja), komuniciranje vrednosti (kroz čitav lanac vrednosti uključivanjem svih učesnika) i kontrolu stvorene i isporučene vrednosti.

Logično je što je područje usluga predstavljalo plodno tle za razvoj medjuzavisnog marketinga. Usluge su sastavni deo ukupnog procesa potrošnje i njihov značaj sve više raste. Naime, one sve više predstavljaju elemente produženog ili uvećanog proizvoda i značajno doprinose stvaranju dodatne vrednosti za potrošače. Upravljanje uslugama je ključni faktor za gradjenje i održavanje odnosa.

U nordijskoj školi medjuzavisni marketing je definisan kao proces identifikovanja, izgradjivanja i učvršćivanje odnosa sa potrošačima i drugim stejkholderima u cilju ostvarivanja profita, odnosno dodatne ekonomske koristi svih učesnika (54, str. 407-420). Medjuzavisni marketing je proces koji uključuje interakcije kao formu odnosa koji se mogu razvijati u mrežama različitih učesnika. Promene u marketingu, od transakcija ka procesima u kojima se izgradjuju, prilagodjavaju i održavaju odnosi, značajno utiču na promene ne samo pristupa tržištu nego i svih ostalih poslovnih područja.

U medjuzavisnom marketingu kupac - potrošač, kao subjekt odnosa ima poseban značaj. Pored orijentisanosti na eksternog kupca sve više se nameće potreba razvijanja posebnih odnosa i pristupa i internim kupcima. To znači da se orijentacija na potrošače proširuje i na interne potrošače. To podstiče razvoj internog marketinga i obavljanje dodatnih aktivnosti usmerenih na:

- identifikovanje, razumevanje i anticipiranje potreba i zahteva eksternih potrošača u cilju zadovoljavanja njihovih potreba,
- identifikovanje, razumevanje i anticipiranje potreba i zahteva internih potrošača u cilju efektivnog zadovoljavanja potreba i preferencija eksternih potrošača,
- kreiranje dodatne vrednosti za krajnje potrošače povećanjem koristi internih potrošača.

Razvoj internog marketinga, kao jednog od obeležja kulture organizacije, je veoma značajan za uspešnost odnosa. Zaposleni moraju nabaviti najbolji mogući kvalitet proizvoda od svojih dobavljača kako bi stvorili i isporučili superioran kvalitet proizvoda u narednim aktivnostima, sve do krajnjeg potrošača (26, str. 11-24).

Analiza razvoja medjuzavisnog marketinga pokazuje da postoje odgovarajuće specifičnosti koje su, pre svega, rezultat različitosti okruženja odnosno uticaja kulture i podkulture. Kako je socijalna dimenzija medjuzavisnog marketinga veoma izražena, neophodno je, u procesu njegovog razvoja, proučavati uticaj ovog faktora. S obzirom da je jedan od ključnih faktora razvoja medjuzavisnog marketinga globalizacija i da u grupi tržišno orijentisanih preduzeća dominiraju globalne kompanije sa kojima se povezuju preduzeća iz različitih zemalja i tržišta, neophodno je razmotriti motive ulaska u poslovne mreže. Iskustva pokazuju da je za uspeh odnosa veoma značajna ova dimenzija. Na primer, u Kini, kao značajnom segmentu svetskog tržišta, razvija se novi marketing pristup, gunaxi, kao mreža koja funkcioniše kao efikasan sistem (Wong, str. 107-118). Iako su polazne osnove i potreba za razvoj novog marketing pristupa slične kao i u razvijenim zemljama i tržištima, postoje odgovarajuće specifičnosti razvoja medjuzavisnog marketinga koje su rezultat uticaja socijalnog okruženja, razvoja institucija i sistema tržišta, institucionalnih slabosti i motiva pojedinih učesnika za kreiranje takvih odnosa.

Osnovne specifičnosti medjuzavisnog marketinga mogu se najbolje istaći ako se poredе sa karakteristikama transakcionog marketinga. Pomeranje od transakcija na odnose manifestuje se u prirodi povezanosti izmedju pojedinih učesnika, pre svega izmedju proizvođača / dobavljača i kupca / potrošača. Svaki odnos započinje očekivanjem uzajamnih koristi za sve učesnike. Kupci očekuju da smanje rizik svoje kupovine i da je učine što efikasnijom, da ostvare društvene i druge koristi. Očekuju da kupovina bude ne samo efikasna nego i jednostavna i prijatna. Motivi proizvođača/dobavljača su pre svega usmereni na izvlačenje maksimuma iz odnosa, sticanjem prednosti koju konkurenti ne mogu (ili će to biti veoma teško) da imitiraju, snižavanjem visokih troškova osvajanja novih potrošača, unapredjenjem efikasnosti svih operacija što u konačnom dovodi do smanjivanja rizika. Odnosi koji su uzajamno korisni mogu se unapredjivati što dovodi do sticanja uzajamne odanosti i poverenja. Kada učesnici odnosa shvate i veruju da druga strana u potpunosti ispunjava svoje obaveze i doprinosi najboljoj realizaciji, ne samo svojih već i interesa partnera, jača poverenje, a odnosi se dalje unapredjuju. Izmedju partnera se razvijaju jake veze, a karike koje ih povezuju su, pre svega, informacije, procesi i društvene koristi koje proizilaze iz odnosa.

Osnovne razlike između tradicionalnog i međuzavisnog marketinga mogu se sagledati iz narednog pregleda (81, str. 639; 45, str.42-51, 141, 64, str. 3-27; 31, str. 164-167; 108, str. 237).

Pregled 2: Karakteristike tradicionalnog i međuzavisnog marketinga

Kriterijum	Tradicionalni marketing	Međuzavisni marketing
Fokus	Individualna prodaja kupcu	Ukupna prodaja kupcu u toku životnog ciklusa vezivanja potrošača
Sadržaj i stepen zavisnosti	Pojedinačna transakcija i niska međuzavisnost	Odnosi sa visokom uzajamnom zavisnošću
Generalni pristup	Akciono povezan	Interakciono povezan
Osnovna orijentacija	Orijentisan na odluku	Orijentisan na implementaciju
Perspektiva	Kratkoročna i statična	Dugoročna i dinamična
Osnovna strategija	Osvajanje novih potrošača	Zadržavanje visokovrednih potrošača i odnosa i osvajanje novih
Intenzitet kontakata	Nizak	Visok
Uloga internog marketinga	Nema ga ili je veoma ograničen	Suštinski strategijski značaj
Marketing je dominantan	Marketing miksom (4P): proizvod, cena, kanali prodaje, promocija	Interaktivni marketing: (4P+4C: proizvod, cena, kanali prodaje, promocija kao i interfunkcionalni, interkulturni i interdisciplinarni pristupi fokusirani na potrošača)
Dominantna dimenzija kvaliteta	Kvalitet outputa, dominira kvalitet kao obeležje fizičkog proizvoda	Kvalitet odnosa, posebno interakcije sa kupcima
Cenovna osetljivost	Kupci su značajno osetljivi na cenu	Manja osetljivost na cenu
Informacije o kupcima	Povremeni uvidi u satisfakciju kupaca	Kontinuirani feedback sistemi
Merila performansi	Obim prodaje, tržišno učešće, profitabilnost, satisfakcija potrošača	Obim prodaje, tržišno učešće, profitabilnost, satisfakcija strategijski značajnih potrošača i lojalnost

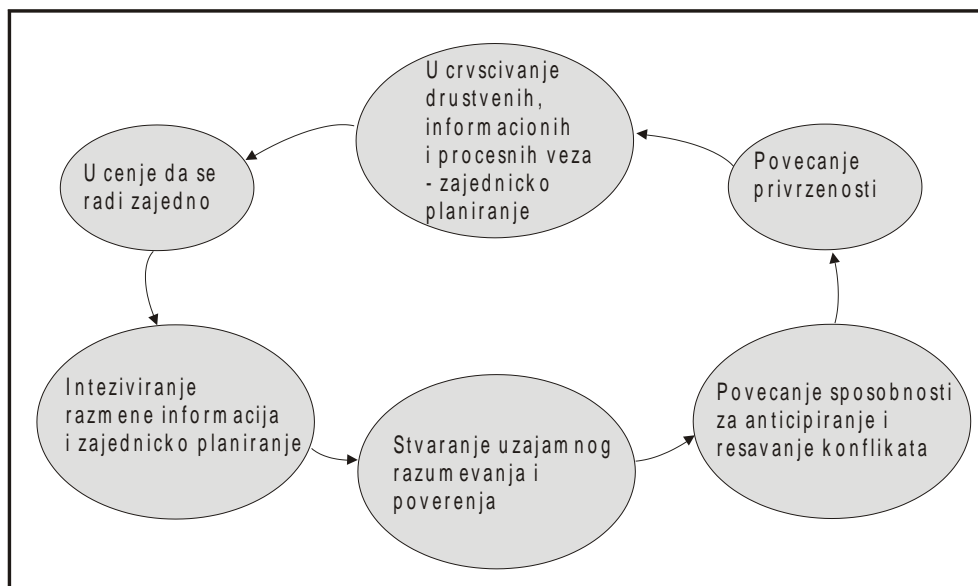
Iz navedenog pregleda tradicionalnog i novog pristupa marketinga moguće je zaključiti da su razlike značajne. Međutim, nikako ne treba izgubiti iz vida da je novi pristup nastao transformacijom starog i da pretpostavlja da je već dostignut odgovarajući nivo u razvoju marketinga (Slika 5, 143, str. 231). Takodje, ključna pretpostavka za njegovu uspešnu primenu je tržišna orijentacija preduzeća.

Od transakcionog ka medjuzavisnom marketingu



Slika 5: Od transakcionog ka medjuzavisnom marketingu

Osnova za svaki marketing odnos je proces razmene u kome se daje i prima vrednost. U transakcionom marketingu kupac i prodavac su strane koje se susreću samo tokom odgovarajuće transakcije. Marketing dugoročnih odnosa pretpostavlja razvijanje dvosmerne saradnje, razmenu veoma vrednih informacija, povezivanje koje vodi do rasta privrženosti koje se manifestuje u obostranim dugoročnim koristima (Slika 6, 30, str. 170).



Slika 6: Razvijanje odnosa

3. RAZVIJANJE MEDJUZAVISNOG MARKETINGA

3.1. Identifikovanje vrednosti odnosa

Kreiranje i održavanje dugoročnih odnosa između različitih učesnika u lancu vrednosti je u osnovi novog marketing pristupa. Svi učesnici na tržištu u procesu razmene uspostavljaju odgovarajuće odnose bilo da se oni zasnivaju na transakcijama ili pak na poverenju i privrženosti. Konačni cilj i merilo razvoja marketing odnosa je stvaranje jedinstvene aktive preduzeća. Potrošači su, kao prva i poslednja karika u lancu, veoma vredna imovina koja se uvećava povezivanjem sa ostalim učesnicima u poslovnim mrežama. Od očekivane vrednosti odnosa zavisi uključivanje pojedinih učesnika, jer je optimalno rešenje različito kako za pojedine učesnike tako i za pojedinačni izbor vrste odnosa konkretnog subjekta. S obzirom na uključenost različitih učesnika, kompleksnih interakcija između njih i problema da se obezbede pouzdane informacije na osnovu kojih je moguće proceniti očekivanu vrednost odnosa, neophodno je koristiti odgovarajuću analizu u razvijanju marketing odnosa. Jedan od mogućih pristupa je metodološki postupak koji se sastoji iz sledećih faza:

- identifikovanje izvora vrednosti,
- procena neizvesnosti,
- modeliranje odnosa i
- analiza ključnih varijabli (66 str, 339-351).

Prva faza u proceni očekivane vrednosti odnosa je identifikovanje centara vrednosti. Naime, potrebno je ocentiti uzročnike koristi i troškova i veličinu potrebnih ulaganja da bi se održali željeni odnosi. Ova faza je veoma značajna jer sa procenom izvora vrednosti započinje proces prikupljanja informacija, koje mogu, ako se ne razmotre izvori vrednosti, uputiti na pogrešne zaključke. Svaki izvor, odnosno centar vrednosti treba proceniti sa stanovišta koristi, troškova i ulaganja. Oni se medjusobno razlikuju. Jedan od pouzdanih načina da se dodje do potrebnih informacija je uključivanje menadžera različitih profila i nivoa u preduzeću u proceni očekivane vrednosti. Fokus grupe, kao proveren način u marketing istraživanjima, su pogodne da se prikupe potrebne informacije na osnovu kojih se mogu konstruisati tzv. dijagrami uticaja. Pomoću ovog dijagrama moguće je proceniti strukturu očekivanih koristi, troškova i ulaganja.

Cilj druge faze je identifikovanje distribucije mogućih vrednosti za svaku varijablu u mapi vrednosti. Procena varijabli je neizvesna jer je veoma složena ocena pravih troškova i koristi interakcija sa drugim učesnicima. To se posebno odnosi na procenu budućih troškova i ulaganja. Diskontovanjem novčanih tokova moguće je proceniti neto sadašnju vrednost odnosa. Međutim, u novije vreme sve više se ovaj metod kombinuje sa drugim što doprinosi smanjivanju neizvesnosti. Važna odluka za istraživače je kako osigurati da verovatnoća i očekivana vrednost budu izvesnije. Uključivanjem eksperata u ovaj proces stvara se mogućnost da se rizik pogrešne procene minimizira. Ključne su baze podataka i informacije koje se, korišćenjem različitih kriterijuma, mogu dobiti ne samo od potrošača već i od ostalih učesnika odnosa.

Modeliranje očekivane vrednosti odnosa zasnovane na proceni distribucije verovatnoće je sledeća faza. Očekivana vrednost se modelira kao distribucija rezultata a ne kao procena jedne tačke. Moguće je koristiti različite modele. Empirijska istraživanja pokazuju da je korisno analitičko sredstvo Monte Carlo model.

S obzirom da u određenim slučajevima medjuzavisnost ne rezultira vrednošću, potrebno je identifikovati uzroke koji doprinose stvaranju negativnih rezultata. To je predmet analize u narednim izlaganjima gde se detaljnije razmatra uticaj ključnih varijabli na stvaranje vrednosti. Na osnovu ove analize menadžeri identifikuju izvore i veličinu rizika.

3.2. Faze u razvoju odnosa

Odnosi između učesnika na tržištu razvijaju se i unapređuju vremenom pa se može govoriti o različitim fazama u njihovom razvoju. U teoriji i praksi marketinga navodi se postupak sa različitim brojem faza (100, str. 123-133, 37, str. 15-21, 119, str. 19-20, 103, str. 29). Polazeći od aktivnosti koje je neophodno realizovati u procesu razvoja moguće je diferencirati sledeće faze:

- Faza koja prethodi uspostavljanju posebnih odnosa. To je faza u kojoj se svaki učesnik upoznaje sa očekivanom vrednošću odnosa, sticanju iskustava, međusobnom testiranju bez obavezivanja. Ukoliko su uzajamni interesi ili zavisnost između strana dovoljno snažni može doći do njihovog povezivanja;
- Eksplorativna faza - U ovoj fazi učesnici u razmeni ulažu i vreme i napor za učenje kako bi se smanjile razlike, nema rutinskog ponašanja ni privrženosti. Međusobno se razmenjuju informacije. Komuniciranje je veoma važna aktivnost ove faze;
- Ekspanzija - Karakteriše je intenzivno međusobno učenje, stvaranje poverenja. Nivo obaveza raste, partneri se prilagođavaju i na taj način smanjuju neizvesnost;
- Stabilizacija - Rutina i institucionalizacija su osnovna obeležja ove faze. Između partnera nema tajni, dobro su razvijene personalne mreže, respekt i poverenje su na zavidnom nivou. Najbolje je da ova faza traje što duže jer je to od obostrane koristi. Ukoliko je vrednost odnosa ugrožena za jednu ili obe strane može doći do raskidanja odnosno prestanka međuzavisnosti.

Modeli evolucije odnosa između partnera pokazuju da oni započinju jednostavnim transakcijama i razvijaju se u intenzivnija partnerstva ili alijanse. Međutim, ne završavaju se svi odnosi intenzivnom saradnjom. Umesto toga može opadati zainteresovanost partnera. U svom evolutivnom razvoju odnosi često sazrevaju u standardizovanu ugovornu saradnju (134, str. 675-683). Mnoga intenzivna partnerstva prerastaju u relativno standardizovane ugovorne odnose. To je međuzavisnost koja podrazumeva uskladjivanje sa osnovnim zahtevima učesnika, na primer, u logistici, kada se velikom broju potrošača putem e-trgovine isporučuje vrednost.

3.3. Nivoi međuzavisnosti

Efikasno upravljanje marketing odnosima, kao veoma vrednom imovinom preduzeća, uslovljeno je poznavanjem vrednosti i značaja koje oni imaju za

konkretno preduzeće. Takav pristup upravljanja omogućava preduzeću da na osnovu informacija dobijenih strategijskom analizom diferencira odnose s obzirom na ulogu i značaj koji imaju, odnosno njihovom doprinosu ostvarivanju vrednosti za akcionare.

U nastojanju da se rizik upravljanja smanji, ili učini izvesnim, razvijena je različita metodologija za vrednovanje odnosa. Portfolio analiza koja se intenzivno koristi u vrednovanju odnosa doprinosi kontinuiranom i kritičkom preispitivanju njihove vrednosti. Na osnovu informacija koje se mogu dobiti ovom analizom, strategijski izbor je uspešniji, a to se manifestuje preferiranjem odnosa koji su od interesa za sve, ili bar većinu učesnika u poslovnim mrežama. Tržište je isprepletana mreža koju čine različite organizacije i subjekti i odnosi između njih. Intenzitet povezanosti i uticaja je različit. To se može najbolje ilustrovati primerom. Ako posmatramo tri preduzeća, dobavljača i dva kupca, koji su povezani kroz dva poslovna odnosa možemo uočiti sledeće interakcije između njih:

- Saradnja između dobavljača i kupca 1 ne utiče na saradnju između dobavljača i kupca 2;
- Saradnja dobavljača i kupca 1 pozitivno utiče na saradnju dobavljača i kupca 2. Povezanost između dobavljača i kupca 1 u ovom slučaju je podrška za razvijanje medjuzavisnosti između dobavljača i kupca 2. Taj podstrek i pozitivno dejstvo može biti rezultat učenja i zajedničkog korišćenja umreženih resursa što stvara velike mogućnosti za inovaciju u svim preduzećima;
- Saradnja između dobavljača i kupca 1 može negativno uticati na razvijanje medjuzavisnosti između dobavljača i kupca 2. To se događa u slučajevima kada medjuzavisnost između dobavljača i kupca 1 ugrožava ili onemogućava povezivanje dobavljača i kupca. Ovakvo stanje je rezultat ograničenih resursa, na primer, ograničeni budžet za istraživanje i razvoj (115, str. 317-325, 57 str. 133-139).

Kontinuiranim i kritičkim preispitivanjem odnosa, njihovog broja i tipa, i doprinosa generisanju profita je polazna osnova u oceni strategijskog značaja svakog od njih. S obzirom na različite učesnike koristi se portfolio analiza kupaca, koji se dalje mogu razvrstati na posrednike koji se javljaju u ulozi kupca i na krajnje potrošače i portfolio analiza dobavljača. Portfolio analiza omogućava da se primenom različitih kriterijuma proceni značaj odnosa za pojedine učesnike i na osnovu toga kasnije razvija strategija. Koje kriterijume će koristiti konkretna organizacija zavisi od svrhe i definisanih ciljeva. Pregledom referentne literature (47, str. 1-19, 48, str. 303-318, 94, str. 52-57) može se zaključiti da se u praksi najčešće koriste sledeći kriterijumi:

- Širina i tip odnosa - Odnosi se posmatraju kao postojeći ili novi sa postojećim ili novim potrošačima;
- Uticaj odnosa na profit kompanije - sadašnji profiti, zreli odnosi, jučerašnji profiti, "stari odnosi", odnosi fokusirani na tehničke zahteve, odnosi fokusirani na komercijalne zahteve, odnosi sa kupcima čije su kupovine male i kratkoročno profitabilni odnosi (43, 44);'
- Stepenn integracije uključenih strana - transakcioni i integrativni (96, str. 166);
- Specifična ulaganja kupaca - odnosno dobavljača u gradjenje odnosa - odnosi razmene, odnosi u kojima dominira snaga kupca, odnosi u kojima dominira snaga dobavljača i strategijsko partnerstvo (15 str. 35-44);'
- Značaj potrošača za preduzeće dobavljača i dobavljača za preduzeće kupca - Odnosi koji ukazuju da je potrebno promeniti tržište jer je obostrani značaj mali, odnosi koji ukazuju da je poželjno graditi strategijsko partnerstvo jer je veliki obostrani značaj partnera. Zavisnost treba proširiti ukoliko je veliki značaj potrošača za dobavljača a mali značaj dobavljača za potrošača. U slučajevima kada je mali značaj potrošača za preduzeće dobavljača a veliki značaj dobavljača za potrošača potrebno je upravljati zavisnošću,
- Stepenn kooperacije i stepenn fleksibilnosti - Korišćenjem navedenih kriterijuma u relaciji visok - nizak, moguće je identifikovati četiri tipa odnosa: Striktno konkurentski - stepenn kooperacije i nivo fleksibilnosti su niski; Paternalizam - visoki stepenn kooperacije i nizak nivo fleksibilnosti; Ad hoc stil odnosa - karakteriše ih visok nivo fleksibilnosti i nizak nivo kooperacije i Fleksibilno partnerstvo - visok nivo fleksibilnosti i visok stepenn kooperacije gde se ukupan sistem odnosa zasniva i gradi na neprekidnom procesu reinženjeringa jer promene kod jednog učesnika izazivaju promene kod svih ostalih u lancu vrednosti.

Na osnovu strategijske analize vrednosti i značaja odnosa moguće je identifikovati tri nivoa medjuzavisnosti (40, str. 161-177, 16, str. 102 -103, 21, str. 21-48).

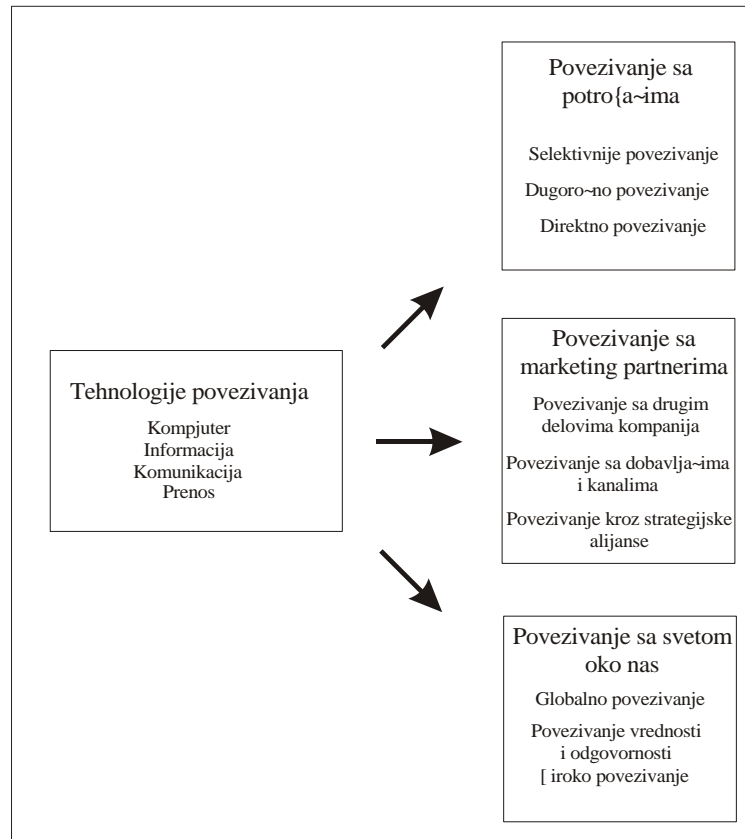
Medjuzavisnos prvog nivoa je primarno zasnovana na finansijskim koristima i podsticajima za ponavljanje kupovine. Postoje neznatna prilagodjavanja koja za posledicu imaju odgovarajuće korigovanje cena proizvoda odnosno usluga. Ovi programi prilagodjavanja podstiču lojalnost partnera, ali ne mogu značajnije da unaprede konkurentsku prednost. Takodje, lako ih može ugroziti konkurencija svojim delovanjem.

Drugi nivo medjuzavisnosti marketing odnosa uključuje, pored finansijskih, elemente društvenog povezivanja. Društvene veze se razvijaju personalizovanim komuniciranjem i uspostavljanjem kontakata sa pojedinim učesnicima (na primer, individualnim kupcima). Iako je komuniciranje personalizovano program proizvoda/usluga još uvek je standardizovan. Takođe, i strategija cena nije prilagodjena zahtevima konkretnog klijenta. U odnosu na prvi nivo, u ovom slučaju, bez obzira što u potpunosti nije prilagodjena ponuda personalizovanim zahtevima, izražena je zainteresovanost da se ostane sa partnerom i da se otklanjaju potencijalni uzroci konflikata. Kopiranje i ugrožavanje uspeha odnosa od strane konkurencije znatno je teže nego u prethodnom slučaju.

Medjuzavisnost trećeg nivoa pretpostavlja da se finansijskom i društvenom sadržaju odnosa dodaju i strukturne veze. One se kreiraju u ključnim poslovnim procesima prilagodjavanjem organizacione strukture. Razvijaju se programi prilagodjeni ograničenom broju klijenata/partnera. Konkurentska prednost koja potiče iz takvih odnosa doprinosi stvaranju superiorne vrednosti za sve učesnike odnosa. Zasnovana je na ključnim kompetencijama koje konkurencija ne može lako da ugrozi.

3.4. Faktori koji uslovljavaju razvoj medjuzavisnog marketinga

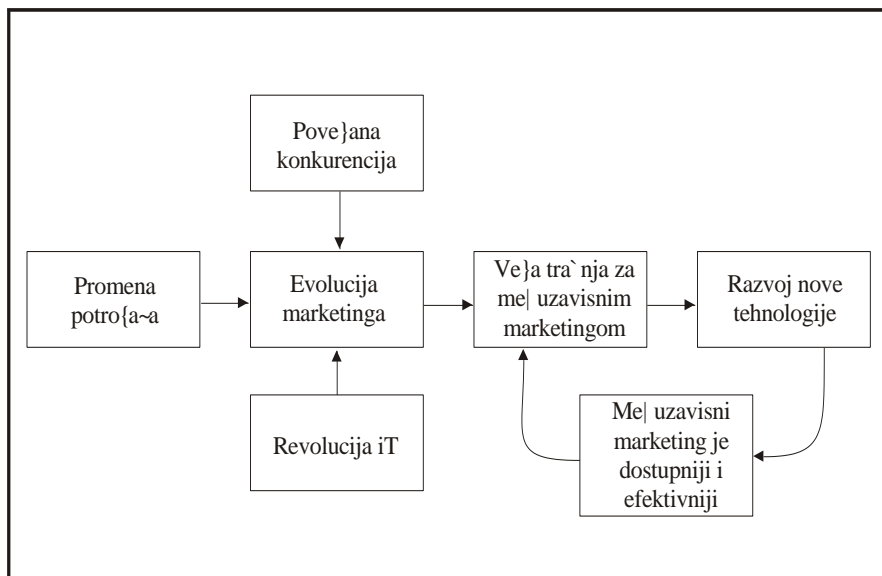
Razvoj medjuzavisnog marketinga uslovljen je brojnim faktorima. To su prewashodno faktori koji uslovljavaju potrebu promene poslovne orijentacije i koji doprinose razvoju tržišne orijentacije preduzeća. Razvoju medjuzavisnog marketinga posebno je doprineo razvoj tehnologije uopšte i informacione i komunikacione posebno što se manifestuje na različite načine (Slika 7, 79, str. 23).



Slika 7 Širenje tehnologije

1. Način realizacije pojedinih aktivnosti marketinga i njihovo integriranje, kako unutar marketing funkcije, tako i sa aktivnostima ostalih poslovnih funkcija i okruženja, uslovljen je razvojem informacione tehnologije. Savremena informaciona tehnologija omogućava kontinuirani priliv potrebnih informacija i odgovarajuće komuniciranje između različitih nivoa unutar preduzeća, kao i preduzeća sa okruženjem. Uspeh u kreiranju novih izvora konkurentske prednosti zavisi od sposobnosti preduzeća da prikuplja i na odgovarajući način koristi informacije za upravljanje promenama. Razvojem odgovarajućih informacionih sistema, posebno za potrebe strategijskog upravljanja, povećavaju se mogućnosti identifikovanja potreba za informacijama u procesu upravljanja menadžera različitih profila i nivoa (marketing menadžer na nivou funkcije, bisnisa, korporacije, menadžera proizvodnje, istraživanja i razvoja, finansija). Odgovarajuće metodologije (BSP-Business Systems Planning, CFS-Critical Success Factor i dr.)

omogućavaju da se zahtevi za informacijama relativno brzo, i sa prihvatljivim troškovima, transformišu i menjaju u različitim vremenskim periodima u zavisnosti od vrste odluka i potreba svakog menadžera (Slika 8, 127, str. 528).



Slika 8. Medjuzavisnost marketinga i IT

2. Prikupljanjem i korišćenjem informacija preduzeće stvara osnovu za promenu načina funkcionisanja, a samim tim i za povećanje svojih izvora i sposobnosti. Ukoliko koristi informacionu tehnologiju više i bolje u odnosu na konkurenciju obezbeđuje sebi ulogu aktivnog učesnika u oblikovanju konkurentskih snaga koje odredjuju strukturu industrije.

3. Informaciona tehnologija doprinosi uspešnijem pozicioniranju koje je moguće postići identifikovanjem ključnih determinanti njihovih struktura. Stabilnost pojedinih struktura, pa i cele privrede, rezultat je delovanja konkurentskih snaga koje proističu iz: pregovaračke snage kupaca i dobavljača, pretnji novih konkurenata, substituta i rivalstva između postojećih konkurenata (110, str. 149-160).

4. Informaciona tehnologija značajno doprinosi povećanju snage kupaca, odnosno sposobnosti preduzeća da snagu dobavljača iskoristi za povećanje svojih izvora i sposobnosti uspostavljenjem novih odnosa sa partnerima. Kreiranje odnosa zasnovanih na učenju zavisi od sposobnosti preduzeća da prikupi i upravlja informacijama, posebno o potrošačima. U tom cilju potrebno

je identifikovati potrošače i proceniti njihov značaj i opravdanost uspostavljanja odnosa medjuzavisnosti. Razvoj interaktivne tehnologije omogućava uspostavljanje dijaloga izmedju partnera koji su zainteresovani za unapredjivanje tako uspostavljenih odnosa. Veća povezanost na nivou nacionalne privrede je istovremeno i šansa za njen uspešniji razvoj.

5. Razvoj i implementaciju odgovarajućih informacionih sistema preduzeće može da iskoristi za stvaranje značajnih ulaznih barijera čime se smanjuju pretnje novih učesnika i izvori za diferenciranje u odnosu na postojeće. S obzirom na intenzivnije korišćenje informacione tehnologije stvaraju se uslovi za veću povezanost preduzeća i postavljanje zajedničkih standarda čime se ograničava ulazak onih sa kojima se ne želi uspostavljanje čvršćih, sve češće partnerskih, odnosa.

6. Informaciona tehnologija pomaže preduzećima u stvaranju proizvoda i usluga koje je moguće uspešno diferencirati na tržištu i zaštititi od pretnji substituta. Proizvodnjom i prodajom kompleksnijih proizvoda poboljšavaju se njegove performanse jer potrošači dobijaju dodatnu vrednost koju substituti često ne pružaju. Razvoj tehnologije omogućio je masovnu proizvodnju različitosti odnosno fleksibilnu proizvodnju. Nove tehnologije podstiču masovno prilagodjavanje ponude preduzeća u velikom obimu i sa relativno niskim troškovima. Prilagodjavanje se realizuje zahvaljujući informacijama i bazama podataka na osnovu kojih je moguće oceniti opravdanost ulaganja u konkretne aktivnosti.

7. Razvijanje novih pristupa merenja performansi ne samo preduzeća kao celine već, posebno, i sposobnost da se proceni vrednost potrošača omogućila je primena savremene tehnologije. Na osnovu raspoloživih podataka u bazama potrošača i novom pristupu u obračunu troškova moguće je proceniti relativni značaj ne samo proizvoda, kanala prodaje, segmenta tržišta već i potrošača kao individue. To podstiče medjuzavisnost sa strategijski značajnim partnerima.

8. Informaciona tehnologija doprinosi širenju novih područja aktivnosti čime se stvaraju uslovi za razvoj novih proizvoda i tržišta. Istraživanja, koja rezultiraju novim proizvodima/tržištima, visoko su rizična i zahtevaju značajne resurse i sposobnosti povezivanja sa drugim učesnicima. Brojni su primeri iz prakse koji pokazuju da se upravo na ovom području intenzivno razvijaju novi marketing odnosi.

9. Opadanje troškova informacione i komunikacione tehnologije. Zahvaljujući veoma brzom razvoju tržišta troškovi informacione tehnologije opadaju što doprinosi njenom masovnom korišćenju, sposobnosti povezivanja i umrežavanja.

10. Povećanje kompetencija potrošača - Uloga potrošača je značajno izmenjena u savremenim uslovima poslovanja. S obzirom na njihov značaj preduzeće nastoji da maksimalno iskoristi kompetencije potrošača, znanje i veštine (122, str. 5-9) relevantne za bilo koji aspekt njegove interakcije sa proizvodom/uslugom, a samim tim i preduzećima koja su uključena u proces stvaranja vrednosti. Kompetencije potrošača su funkcija znanja i veština koje poseduju, spremnosti da uče i sposobnosti da se aktivno uključuju u proces kreiranja vrednosti uspostavljanjem interaktivnih odnosa kako sa drugim potrošačima tako i sa različitim kompanijama. Svojim uključivanjem potrošači doprinose povećanju vrednosti mreža kompetencija sadržanih u odnosima. Potrošači su deo šire mreže, kokreatori i korisnici vrednosti, saradnici i konkurenti, koji aktivno učestvuju u oblikovanju vrednosti i stvaranju uslova za prihvatanje proizvoda i usluga na tržištu (112 str. 81). Zahvaljujući korišćenju Interneta potrošači dolaze do informacija koje, iskorišćene na pravi način, povećavaju njegovu kompetentnost i pregovaračku snagu. Oni bitno utiču na promene strukture i karaktera tržišta.

3.5. Ključne varijable marketing odnosa

Marketing odnosa, iz kojih proizilazi lojalnost potrošača, postaje centralno pitanje savremenog marketinga. Preduzeća koja u svojoj poslovnoj praksi primenjuju strategiju medjuzavisnog marketinga nastoje da dugoročno zadrže svoje partnere gradeći odnose koji se zasnivaju na medjusobnom poverenju i privrženosti. Naglašena društvena dimenzija takvih odnosa pretpostavlja: podelu vrednosti, poverenje, uzajamno poštovanje, uzajamne koristi ali i naglašenu fleksibilnost.

Uspeh odnosa zavisi ne samo od uspostavljenih ekonomskih već i emotivnih veza izmedju učesnika. Kao ključne dimenzije medjuzavisnosati navode se: obavezivanje, privrženost, empatija, reciprocitet i poverenje (Boone str. 339).

Uzajamni interesi ili zavisnost izmedju učesnika mogu biti različiti. Da bi klasični, transakcioni odnos prerastao u dugoročni, medjuzavisni, potrebna je garancija i obavezivanje druge strane na osnovu koje će se razvijati uzajamna zavisnost. Takvo obavezivanje i privrženost povećavaju poverenje.

Medjuzavisne i obostrano korisne odnose karakteriše sposobnost druge strane da se problemi, odnosno predmet saradnje, posmatra iz perspektive druge strane. To je sledeća ključna emotivna karika u uspostavljanju medjuzavisnosti - empatija.

Reciprocitet je, takodje, jedna od značajnih varijabli odnosa i podrazumeva odgovarajuća davanja i uzimanja i ustupke koje su učesnici spremni da učine u odnosu na drugu stranu. Reciprocitet jača snagu odnosa i povećava zavisnost.

Privrženost i poverenje su ključne varijable medjuzavisnog marketinga jer omogućavaju učesnicima da ostvare veću vrednost. Poslednjih godina publikovano je veoma mnogo radova u kojima su razmatrani privrženost i poverenje. Analizom onih koji su najčešće citirani u literaturi (59, str. 22, 69, str. 69-77, 61, str. 20-35, 62, str. 30-43, 65, str. 51-66) može se zaključiti da se privrženost objašnjava kao želja za razvojem stabilnih odnosa, spremnost da se žrtvuju kratkoročni interesi u korist dugoročnih vrednosti odnosa (97, str. 20-38, 96, str. 18-34). Privrženost partneru u odnosima je značajna ne samo zato što utiče na smanjivanje promene partnera, što doprinosi većoj motivaciji, već prevashodno zato što omogućava kreiranje nematerijalne (nevidljive), ali veoma vredne, imovine preduzeća. To je ključ za postizanje veoma vrednih rezultata za sve učesnike. Generalno, privrženost postoji i izraženija je kada je stav jednog partnera u razmeni sa drugim pozitivan. U proučavanju načina kako da se poveća privrženost neophodno je sagledati vrste privrženosti. Moguće je diferencirati dve vrste privrženosti: afektivnu (osećajnu) i privrženost iz interesa (83, str. 348-356). Afektivna privrženost izražava stepen naklonosti potrošača (partnera) ka održavanju odnosa sa njihovim dobavljačima. Zasniva se na generalno pozitivnom osećanju prema partneru. Proračunata privrženost pokazuje motivisanost partnera da nastavi saradnju jer je promena otežana i neefiksna, resursi su retki i teško se mogu obezbediti, a neke je nemoguće nabaviti van postojećih odnosa.

Vrsta privrženosti uslovljena je, pre svega, zamenljivošću partnera, opaženim troškovima i rizikom. Karakter tržišta u značajnoj meri utiče na intenzitet delovanja navedenih faktora. Neizvesnost je opšta odrednica tržišta. Medjutim, ona je izraženija na tržištima vođenim tehnologijom. Rapidne promene tehnologije i odsustvo relevantnih informacija u poslednje vreme su glavni izvori neizvesnosti (62, str. 30-43). Troškovi i rizik promena su veoma veliki što podstiče jačanje privrženosti i poverenja potrošača. Takodje, dobavljač, kao partner u razmeni, može razvijati specifično povezane rutine i procedure i poseban pristup učenju. Na stvaranje privrženosti značajno utiče položaj učesnika u procesu razmene, odnosno njihova pregovaračka moć. Izvori moći su različiti (53, str. 287-300):

- **Moć legitimiteta** - Zasniva se na autoritetu jedne strane i rezultat je nivoa znanja koji ta organizacija koristi da bi održala odgovarajuću hijerarhiju,
- **Moć eksperata** - Ako je učesnik u odnosima reprezentativan i prepoznaje se kao ekspert onda druga strana nastoji da iskoristi znanje eksperta za kreiranje vrednosti,

- **Moć upućivanja** - Zasniva se na emocionalnom ponašanju i izražena je u slučajevima kada je jedna strana sposobna da razvija jaku povezanost demonstriranjem zabrinutosti, stila upravljanja i specifičnosti organizacije.
- **Snaga ucene/nagrade** - Objašnjava se sposobnošću jedne strane da drugim učesnicima u odnosima obezbedi atraktivne nagrade. Moguće je koristiti različite načine nagradjivanja: od ekonomskih, koje su očigledne, preko manje vidljivih, do nevidljivih.
- **Snaga prinude** - Osnova za ovu vrstu moći je snaga i strah partnera. Može se manifestovati na različite načine (126, str. 15-37, 116, str. 271-286, 88, str. 24-59).

Pored pregovaračke snage i moći koje učesnici u odnosima poseduju na privrženost i poverenje značajno utiče dužina trajanja odnosa. Sa povećanjem privrženosti može se očekivati kontinuitet odnosa. Medjutim, dugoročno partnerstvo ne znači uvek da su odnosi zasnovani na afektivnoj privrženosti. Nekada je to rezultat proračunate privrženosti.

Komuniciranje je ključ vitalnosti odnosa. Omogućava da se zajedničkim naporima, širenjem informacija, postave optimalni ciljevi i kreiraju marketing strategije koje doprinose stvaranju vrednosti za sve učesnike u mreži.

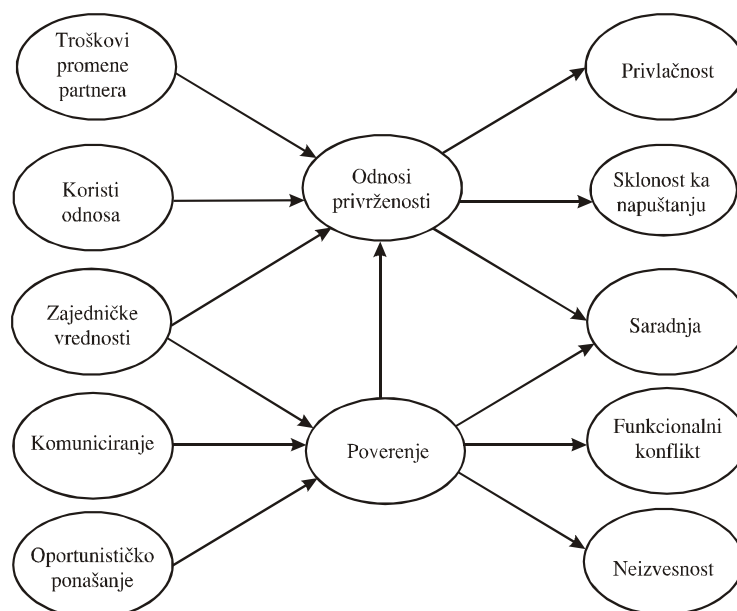
Poverenje, kao druga ključna varijabla odnosa, postoji kada je jedan učesnik siguran u pouzdanost i integritet drugog partnera. Sa umrežavanjem organizacija poverenje postaje veoma dragocena imovina i osnova na kojoj se gradi posao (84 str. 497-508, 87, str. 709-734). To je spremnost za oslanjanje na partnera u razmeni (98, str. 481-504). Oslanjanje na partnera i njegovo podržavanje je najčešće rezultat verovanja da je poverenje dokazano, da se očekuje da će druga strana realizovati aktivnosti koje proističu iz formalnog i neformalnog obavezivanja. Rezultati takvog reagovanja partnera manifestuju se pozitivnim performansama, pre svega, kvalitetom isporučene vrednosti. Takodje, postojanje poverenja pretpostavlja da druga strana neće preduzimati takve aktivnosti koje bi se negativno odrazile na rezultate preduzeća.

Poverenje može biti ograničeno ukoliko ne postoji spremnost partnera za oslanjanje na drugu stranu. Iz toga se može zaključiti da je poverenje nameravano ponašanje (95, str. 81-101).

S obzirom na značaj koji imaju u kreiranju i održavanju posebnih odnosa, istraživanje privrženosti i poverenja privlači sve veću pažnju teoretičara marketinga. U želji da se što potpunije sagleda njihov stvarni uticaj na kvalitet odnosa, posebna pažnja usmerena je na proučavanje faktora koji ih uslovljavaju, odnosno prethodnika koji bitno utiču na kvalitet privrženosti i poverenja. Analizom različitih izvora može se zaključiti da su Morgan i Hunt (97, str. 20-

35) značajno doprineli kompleksnijem sagledavanju ovih varijabli. Empirijska istraživanja pokazuju da poverenje i privrženost zavise od:

- troškova zaključivanja odnosa,
- koristi koje se ostvaruju iz odnosa,
- podele vrednosti,
- komuniciranja
- oportunističkog ponašanja (Slika 9, 97, str. 22).



Slika 9. Ključne varijable međuzavisnog marketinga

Privrženost i poverenje povratno determinišu ostvarivanje ekonomskih koristi, sklonost ka napuštanju, saradnju, funkcionalni konflikt i neizvesnost.

Troškovi zaključivanja odnosa, odnosno troškovi promene partnera, direktno utiču na privrženost i direktno na poverenje. S obzirom da je neizvesnost jedna od osnovnih karakteristika savremenog poslovanja i da su ovi troškovi veoma visoki, logično je da učesnici u razmeni žele da ih izbegnu ili svedu na minimum. Visina troškova uslovljena je teškoćama da se promeni partner. Sadrže sve materijalne i nematerijalne troškove (vreme i napor) kao i

izgubljene koristi koje nastaju promenom partnera. Indirektno ovi troškovi utiču i na gradjenje poverenja u odnosima.

Koristi iz odnosa, takodje, neposredno utiču na privrženost i posredno na poverenje. Svi učesnici u odnosima neprekidno tragaju za proizvodima, procesima i tehnologijama koji dodaju vrednost njihovim ponudama usmerenih ka krajnjim potrošačima. Svi učesnici očekuju maksimum koristi što utiče na opredeljenje da se vezuju za partnere koji kreiraju superiornu vrednost.

Podela vrednosti izmedju partnera neposredno utiče i na privrženost i na poverenje. Vrednost je osnova za uspostavljanje medjuzavisnosti. Kreiranje vrednosti je složenije u uslovima globalizacije, razgradjivanja industrija i premeštanja iz jedne oblasti u drugu. Efikasnom alokacijom resursa na izabranim tržištima vrednost se kreira prvenstveno u aktivnostima ključnih poslovnih procesa. Medjuzavisnost partnera, njihova privrženost i poverenje, su veći ukoliko se, razvijanjem marketing strategije, stvara i deli superiorna vrednost.

Komuniciranje izmedju partnera je posebno značajno za poverenje i posredno za privrženost. Formalno i neformalno deljenje informacija putem prijateljske dvosmerne saradnje ima značajnu ulogu u stvaranju i realizovanju koristi iz odnosa (Anderson Weitz, str. 18-34). Izmedju komuniciranja i poverenja postoji pozitivna korelacija, što su potvrdila empirijska istraživanja (Anderson, Narus, 1990, str. 42-58).

Oportunističko ponašanje dovodi do smanjivanja poverenja izmedju učesnika u odnosima. U slučajevima kada se proceni da ne postoje mogućnosti niti opravdanje za gradjenje dugoročnih odnosa ne postoji spremnost za gradjenje poverenja. Odnosi se prevashodno zasnivaju na proračunatoj privrženosti.

Privrženost i poverenje značajno doprinose kvalitetu rezultata medjuzavisnog marketinga. Pristanak na odnose i sklonost ka napuštanju su u direktnoj korelaciji sa privrženošću. Naime, učesnici su spremni da učestvuju u kreiranju odnosa sa partnerima kojima su privrženi i u takvim slučajevima sklonost ka napuštanju je manja.

Saradnja partnera neposredno je uslovljena privrženošću i poverenjem. Može se objasniti kao koordinirana akcija koju realizuju partneri u cilju ostvarivanja zajedničkih rezultata ili pak pojedinačnih efekata sa očekivanim reciprocitetom. Poverenje u odnosima i razmeni stimuliše saradnju, kreira rezervoar Goodwila koji pomaže da se odnosi održe, da se smanji strah i grabežljivost (83, str. 92-105).

Kao rezultat medjuzavisnosti može se pojaviti i konflikt. Konflikt negativno utiče na kvalitet odnosa i uspešnije se prevazilazi ako se odnosi zasnivaju na poverenju (5, str. 586-595, 6, str. 1-15). Konstruktivno rešavanje konflikata doprinosi jačanju interorganizacionih odnosa i vodi ka većem poverenju i afektivne privrženosti (4, str. 125-143, 8, str. 18-34). Rešavanje konflikata, odnosno njihova harmonizacija je, u stvari, traženje i korišćenje neformalnih sredstava i društvenih interakcija.

Uobličavanjem teorije medjuzavisnog marketinga kao i empirijskim istraživanjima kojima se proveravaju odgovarajuće teorijske pretpostavke, iskristalisali su se zaključci da razvoj privrženosti i poverenja u medjuzavisnom marketingu prevashodno zavisi od uticaja seta sledećih faktora:

- ekonomskog sadržaja odnosa,
- sadržaja resursa i
- društvenog sadržaja odnosa (98, str. 481-504).

Ekonomske koristi koje se ostvaruju ili očekuju su veoma značajne za sve učesnike odnosa. Zapostavljanje ovog sadržaja odnosa bilo bi veoma štetno kako za kreiranje, tako i za održavanje i razvoj odnosa. Kreiranje proizvoda, procesa i tehnologija koji dodaju vrednost, kako za potrošače tako i za ostale učesnike, je osnova medjuzavisnosti. Takođe, troškovi saradnje i transakcioni troškovi bitno utiču na obim i kvalitet proizvedene i isporučene vrednosti.

U gradjenju odnosa sadržaj resursa manifestuje se u medjuzavisnosti koja nastaje izmedju organizacija koje razmenjuju resurse, u njihovoj komplementarnosti, strategijskom značaju i sposobnostima za osvajanje novih.

U medjuzavisnom marketingu, za razliku od tradicionalnog, veoma je bitan društveni sadržaj odnosa. Manifestuje se u sličnim stavovima, vrednostima, verovanjima i ciljevima kako organizacija kao učesnika u odnosu tako i pojedinaca koji su direktno ili indirektno uključeni u njihovu realizaciju. Kompatibilnost kultura i klima pojedinih organizacija utiču na povećanje ekonomskih koristi, snižavanjem troškova saradnje.

Izmedju navedenih varijabli postoji određena medjuzavisnost koja utiče na krajnji uspeh odnosa - lojalnost. Značaj zadržavanja potrošača i njihove lojalnosti je veoma veliki za uspeh medjuzavisnih marketing odnosa. Medjutim, mnoga istraživanja pokazuju (49, str. 65-87; 48, str. 79-87; 41, str. 362-372) da ne postoji uvek pozitivna korelacija izmedju ovih veličina. Satisfakcija, kao emocionalna reakcija na opažene razlike izmedju dobijenih i očekivanih performansi, ne vodi uvek lojalnosti. Jasno je da neispunjena očekivanja dovode do nezadovoljstva i bilo bi logično očekivati da će zadovoljni potrošači biti lojalni ponudi preduzeća, a da će nezadovoljni prednost dati proizvodima i

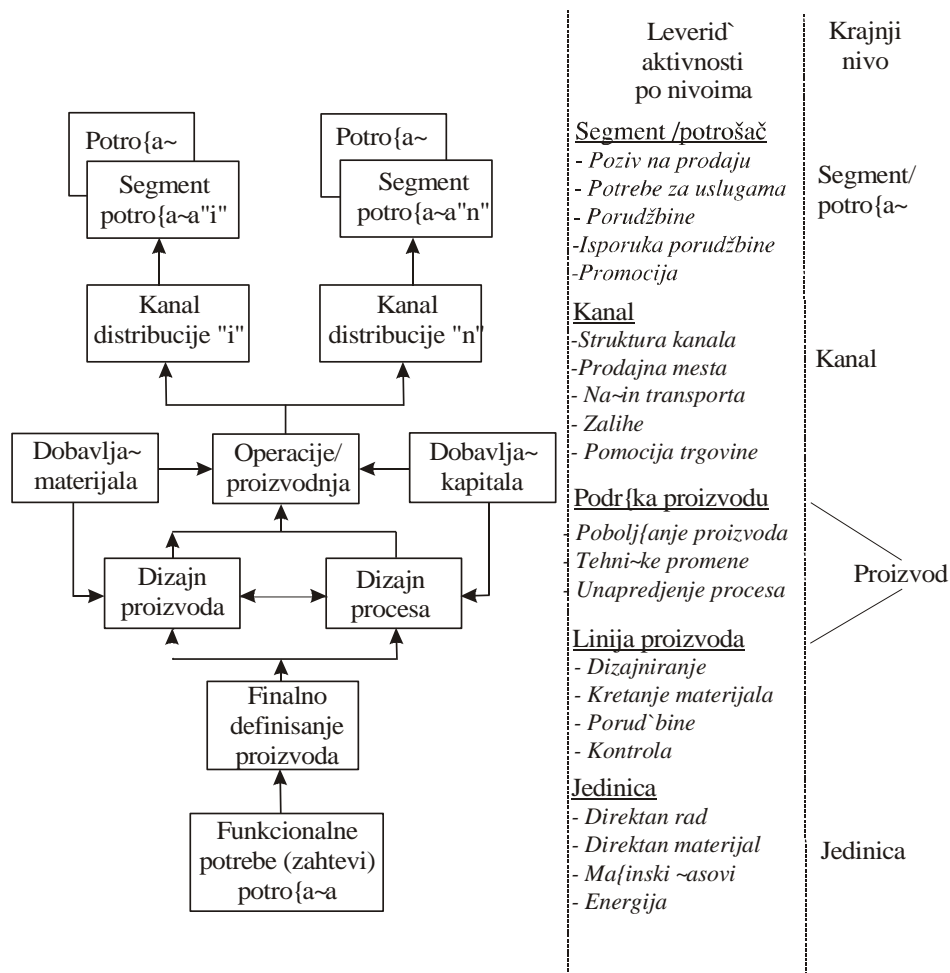
uslugama drugih preduzeća. Stvarnost je često drugačija. U brojnim slučajevima zadovoljni potrošači se javljaju u ulozi prebega, a nezadovoljni ostaju lojalni.

S obzirom da je veza između satisfakcije i zadržavanja potrošača mnogo kompleksnija nego što se pretpostavlja neophodno je proučavati konkretne situacije i procenjivati njihov uticaj na uspostavljanje i razvoj odnosa.

Poverenje postoji ako subjekti odnosa veruju da druga strana može pozitivno uticati na njihov konačni ishod. Razvoj poverenja je moćna strategija koja doprinosi smanjenju rizika, posebno u uslovima velike neizvesnosti. Marketing odluke su visoko rizične (na primer, osvajanje i razvoj novih proizvoda i tržišta, stupanje u različite odnose saradnje i izbor partnera i sl.), što poverenju, kao ključnoj varijabli odnosa, daje još veći značaj. Ukoliko su emocionalne veze između partnera jake i poverenje preraste u privrženost, lojalnost je veća. Prekid takvih odnosa bio bi nepovoljan za oba učesnika, a njihova strategijska pozicija je tada ugrožena.

3.6. Principi medjuzavisnog marketinga

U razvijanju odnosa uvažavati određene principe (34, str. 43-45). Prikupljanje pouzdanih informacija kako o potrošačima tako i dobavljačima i stvaranje odgovarajućih baza podataka je osnovni princip koji počiva na **informisanosti**. U cilju bolje informisanosti uspešna preduzeća nastoje da deagregiraju i razlože prihod i troškove po pojedinim potrošačima (Slika 10, 52 str. 497-510).



Slika10 .Marketing/ABC lanac vrednosti

Na taj način stvaraju se uslovi za realnu procenu vrednosti potrošača i "oslobadjanja" od onih koji ne učestvuju značajno u stvaranju vrednosti. Polazeći od prikupljenih informacija moguće je oblikovati tipičnu krivu profita koji generišu pojedini potrošači i na osnovu nje izvesti zaključke o njihovoj vrednosti. Nije nepoznato da mali broj potrošača može doprinosti stvaranju najvećeg dela profita, kao i da postoji veliki broj neprofitabilnih kupaca koji angažuju značajan kapital preduzeća. Grupa neprofitabilnih nije homogena jer se u okviru nje mogu diferencirati potrošači koji trenutno nisu profitabilni ili pak oni koji mogu ugroziti uspeh veza preduzeća sa drugim potrošačima (na primer, lideri mišljenja) i/ ili ostalim učesnicima odnosa. Kako bi ih zadržalo, a da ne ugrozi svoju profitabilnost, preduzeće pronalazi partnere koji će ih

preuzeti i zadovoljiti njihove potrebe (outsourcing customers) (18, str. 55-66). Satisfakciju potrošača korišćenjem navedenog pristupa moguće je ostvariti na više načina. Osnovni cilj je da se oni učine profitabilnim tako što će ostati deo mreže a vrednost će im isporučivati partneri čija struktura troškova to dozvoljava. Bitno je zadržati ih u mreži jer posredno doprinose uspehu svih učesnika.

Kako svi potrošači odnosno dobavljači nisu podjednako značajni i vredni za ulaganje, potrebno je izvršiti odgovarajuću strategijsku analizu i izbor i **investirati** u razvijanje sigurnih odnosa. Strategijska procena potrošača/dobavljača je kritična faza svakog medjuzavisnog odnosa.

Sledeći značajan princip marketing odnosa je **individualnost** odnosno prilagodjavanje ponude individualiziranim zahtevima potrošača. Iznos troškova u procesu prilagodjavanja je limitirajući faktor za uspostavljanje i razvijanje odnosa. **Interakcija** sa potrošačima (i ostalim učesnicima na tržištu) je ključni koncept u poslovnim odnosima. Medjuzavisnost i interakcija mogu biti veoma različiti što zavisi kako od karaktera odnosa, tako i od broja uključenih subjekata i njihove unakrsne povezanosti. **Integrisanje** u procesu stvaranja vrednosti determiniše instrumente marketing odnosa.

Organizaciona struktura kao deo ukupne konfiguracije firme ima značajnu ulogu u iskorišćavanju tržišno povezanih sposobnosti i tržišno vodjenih inicijativa. U tom smislu, potrebno je postaviti odgovarajuće linije autoriteta i komuniciranja između učesnika i obezbediti tokove informacija i podataka kroz njih. Praksa pokazuje da preduzeća sve više refokusiraju svoju organizacionu strukturu na ključne procese umesto na posebne funkcionalne sektore, jer su tržišna orijentacija i kreiranje vrednosti za potrošača briga za sve u preduzeću, a ne samo onih u marketing funkciji. Tradicionalna odgovornost marketinga za potrošače nije dala dobre rezultate, jer se dešavalo da preduzeće ima solidan marketing sektor a loše tržišne performanse.

Redefinisanje marketing strategije dodavanjem interaktivnih elemenata (uvećana strategija) ili razvijanje potpuno interaktivne, zahteva prilagodjavanje organizovanja marketinga. Tzv. "čvrsta" struktura ne može da obezbedi adekvatnu disperziju informacija i odlučivanje unutar organizacije. Struktura treba da sledi ove promene i učini mogućom strategiju dijaloga i saradnje (30, str. 203). Povećana strategija zahteva presađivanje nekih komponenti na tradicionalnu ili hibridnu organizaciju, dok je potpuno interaktivna teška za preduzeća sa tradicionalnom strukturom i zahteva potpuno novi dizajn.

Razlike u strategijama, strukturama, sistemima i veštinama su najteže za premošćavanje. Uskladjivanje organizacije sa tržištem i napuštanje tradicionalne hijerarhije menjaju ulogu marketing funkcije (95, str. 180-197),

njen značaj unutar preduzeća sa hibridnom organizacijom. Funkcionalna organizacija marketinga podrazumeva koncentraciju odgovornosti za marketing znanja i stručnosti u okviru grupe specijalista u preduzeću. Ovakva struktura omogućava veću efektivnost i stvaranje i razvoj specijalizovanih sposobnosti. Koncept jakih poslovnih funkcija, s druge strane, povećava rizik neadekvatne koordinacije tih znanja, interfunkcionalnih konflikata, funkcionalnu miopiju i preveliku specijalizaciju. Shvatanje marketinga više kao procesa, a manje kao funkcije rezultiralo je u procesnoj organizaciji marketinga koja znači disperziju marketing aktivnosti (znanja i sposobnosti) unutar različitih aktivnosti i krosfunkcionalnih procesa. Više sektora uključeni su u razmeni informacija o potrošačima i angažuju se u aktivnostima potrebnih za zadovoljenje potreba potrošača.

Prema jednom shvatanju (Moorman, str. 180-197) moguće je organizovati jaku marketing funkciju u tržišno orijentisanom preduzeću. Prema toj tzv. "hibridnoj organizaciji" ili "matriks menadžment" marketing može imati tri podgrupe koje se odnose na proizvod, isporuku usluga i finansijsku odgovornost. Menadžeri u tim podgrupama bili bi članovi horizontalnih kros-funkcionalnih timova i aktivnosti. Vrednost marketinga kao funkcije se ocenjuje na osnovu toga koliko doprinosi finansijskim performansama, performansama odnosa sa potrošačima ili performansama novih proizvoda. Faktori koji favorizuju ovaj pristup su potrošački ili industrijski kontekst, diferencirana strategijska orijentacija firme, opažena važnost marketinga za uspeh firme, stepen formalizacije (Workman, str. 21-41). U eri vertikalnog umrežavanja i korišćenja tržišno povezanih sposobnosti stvaranje kros organizacionih timova vezanih za zajedničke projekte postaje neminovnost.

Neformalniju strukturu pruža organizacioni pristup koji obezbeđuje veći odraz informacionih upliva. Radi se organizovanju marketinga kao centralno vodjene funkcije koja bi olakšala artikulaciju, navigaciju i orkestraciju, obezbeđenjem vezivnog tkiva za tržišno vodjenu povezanost sa kupcima. Glavna odgovornost marketing funkcije bila bi da obezbedi detaljne informacije o poslovnim vezama i mrežama.

Era povezivanja traži integrativni pristup organizovanju marketinga koji znači povezivanje specijalista i integratora u timove, a ne više u poslovne funkcije i poslovne jedinice (91, str. 11). Integrisanje znanja i sposobnosti omogućava bolje povezivanje sa potrošačima i ostalim subjektima, brže reagovanje na njihove zahteve i veću odgovornost poslovnih timova.

Kao rezultat interakcije dolazi do prilagodjavanja svih tradicionalnih instrumenata marketinga i do njihovog povezivanja, što doprinosi sinergiji (55, str. 4-20).

Standardne proizvode i usluge, zahvaljujući korišćenju savremene informacione tehnologije, zamenjuju proizvodi prilagodjeni konkretnim potrebama i zahtevima. Proizvod se shvata kao ukupnost ponude koja počinje sa uključivanjem vidljivih elemenata, kao što je mnoštvo različitih vrsta usluga. U dugoročnim odnosima naglašena je potreba za pružanjem usluga kojim se ostvaruje ključna kompetentnost. Kada, u sklopu shvatanja i sagledavanja svih nivoa u definisanju proizvoda/usluga postane ključni faktor uspeha onda je svaki dugoročni odnos u stvari upravljanje uslugama (140, str. 1-17).

Ilustrativni su primeri mnogih uspešnih kompanija koje svoje ponude prilagođavaju potrošačima. Najveći i najpoznatiji proizvođač džinsa *Levi's Straus & Co.* je 1995, godine započeo svoj prvi personalizovani program, "*Personal Pair*" namenjen ženama. Ideja je bila jednostavna: da kompanija proizvodi džins prema tačnim merama svakog pojedinog kupca. "*Personal Pair*" je počeo da se prodaje u 56 prodavnica širom SAD, i odmah je postao pravi hit. Žene su odmah mogle da probaju više različitih modela i veličina, a na osnovu takve probe su se elektronski slale mere u fabriku, koja je proizvodila farmerke po meri. "*Personal Pair*" je predstavljao odličan primer masovnog prilagođavanja, jer je u elektronskoj bazi postojalo više od 10.000 različitih modela krojeva, džepova, dugmadi, ukrasa, itd., na osnovu kojih je kupac dobijao upravo ono što je želeo. Ono što je zanimljivo je ne samo činjenica da su se "*Personal Pair*" prodavale po ceni koja je iznad standardne cene, i da su kupci bili spremni da bez dvoumljenja plate takvu cenu, već i da je veliki broj kupaca po dobijanju svog prilagođenog para farmerki odmah naručivao telefonom još tri para, takodje po premijskoj ceni (Slika 11, 147).



Slika 11. Personalizovani web site kompanije Levis

Rezultati kampanje su bili fantastični. Istraživanja koje je kompanija sprovela su pokazala da je ovaj projekt povećao broj lojalnih kupaca kompanije *Levi's*. Naime, 40% kupaca "*Personal Pair*" je bilo spremno da ponovo kupi iste farmerke, dok je pre ove kampanje taj procenat iznosio 10-12%. Godine 1997. kreiran je interaktivni Web-sajt pod nazivom "*Original Spin*", u kome potencijalni kupci mogu da dizajniraju farmerke koje žele, a da zatim ugovore sastanak u bilo kojoj radnji u SAD, da im se uzmu prave mere. Menadžment predviđa da će ovaj projekat prilagodjene i personalizovane garderobe u roku od narednih 5 godina činiti 25% ukupne prodaje kompanije *Levi's*, što je veoma obećavajuće. U kompaniji planiraju da ovom konceptu pristupe još agresivnije (www.levi.com). Vrednost je ključna varijabla medjuzavisnog marketinga. Sposobnost preduzeća da obezbedi superiornu vrednost je osnova ne samo uspešnog diferenciranja već i pozicioniranja na tržištu. Opažena vrednost za potrošače u kontekstu medjuzavisnosti je jezgro proizvoda plus dodatne usluge koji se posmatraju u odnosu na cenu i troškove usluga.

Posebno ograničenje u formulisanju cene su troškovi koje, zahvaljujući Internetu, potrošači mogu da prate i upoređuju. U medjuzavisnom marketingu sve više se koristi ciljna cena koja se formira polazeći od informacija sa tržišta i spremnosti potrošača da za ponudjenu vrednost plate određeni iznos. Potrošači su, zahvaljujući informacijama, u poziciji da upoređuju odnos efekata i troškova isporučene vrednosti različitih proizvođača i na taj način vrše pritisak

na preduzeća da snižavaju cene. Međutim, suprotno ovoj tendenciji je spremnost lojalnih potrošača da plate i više cene za vrednost koju žele. Ova dva procesa zahtevaju od preduzeća da stalno prati promene na tržištu i da formiranjem prihvatljive cene poveća svoju konkurentsku prednost. Suštinska prednost za učesnike medjuzavisnog marketinga potiče od smanjenja troškova transakcija, prikupljanja i korišćenja informacija što se direktno odražava na cenu proizvoda. Zahvaljujući informacijama koje pruža Internet i savremena informaciona tehnologija, ostvaruje se veća preciznost u određivanju cena, jer se troškovi raspoređuju po aktivnostima kao uzročnicima. Takođe, ostvaruje se veća fleksibilnost u njihovom prilagođavanju i kvalitetnije informacije o reagovanjima potrošača (Baker W., str. 123).

Strategija diferenciranja cena je dominantan pristup u formulisanju cene kao instrumenta marketinga, a osnova za njen izbor je dužina i vrednost životnog veka potrošača i vremena njegovog vezivanja za preduzeće. Procenom neto sadašnje vrednosti potrošača dolazi se do osnovnih informacija za utvrđivanje konačne cene. Značajne promene nastaju i u domenu kanala prodaje. Radeći zajedno i direktno sa potrošačima značajno se smanjuju troškovi ovog instrumenata, a evidentan je i čitav niz drugih direktnih i indirektnih koristi.

Komuniciranje u medjuzavisnom marketingu zasniva se na potrebi za integracijom i interaktivnom komunikacijom. Možda se na primeru ovog instrumenta najbolje manifestuje potreba za uključivanjem različitih subjekata kako bi se poslala, ali i primila, jasna poruka koja može da ojača, ali i oslabi, kvalitet i snagu odnosa. Interaktivnosti komunikacije najviše je doprinelo korišćenje Interneta i razvijanje web sajta koje kompanije uspešno koriste u obavljanju različitih aktivnosti marketinga. Očigledna je zavisnost između razvoja medjuzavisnog marketinga i sadržaja web sajta. Moguće je razlikovati više nivoa koji ujedno odražavaju i karakter medjuzavisnosti i prilagodjenosti ponude preduzeća.

Kategorizacija se zasniva na kontinuumu interaktivnosti, od pasivnog ka dinamičnoj interakciji, od tradicionalnog fokusa promocije do savremene, koja pretpostavlja dvosmerni dijalog i interakciju za prevodjenje i održavanje odnosa sa potrošačima i drugim učesnicima na tržištu. Svaki nivo pokazuje sposobnost kako u obezbeđenju interaktivnosti, tako i osposobljavanju organizacije da odgovara na individualne zahteve potrošača.

Nivo 1 - Sajt je jednostavan i samo prikazuje informacije.

Nivo 2 - Pripremljen je tako da sadrži specifične informacije o proizvodu i on-line kupovini, ali još uvek ne obezbeđuje dvosmernu komunikaciju i interakciju.

Nivo 3 - To je početak interakcije sadržaja i ponudjenog materijala. Sajt utiče i doprinosi interaktivnim odnosima. Posetioци mogu doprinostiti svojim diskusijama da se kreiraju proizvodi i usluge i aktivno su uključeni u neke aktivnosti preduzeća.

Nivo 4 - To je nivo gde je ostvarena interaktivnost i gde je individualni dijalog već moguć. Materijal se razvija i prilagodjava u skladu sa zahtevima i potrebama korisnika i organizacija ima mogućnost da aktivno upravlja potrošačima. Takodje, to je sajt koji omogućava on-line kupovine.

Nivo 5 - Ovaj nivo pokazuje visoku interaktivnost. On uključuje mogućnosti za dijalog, kreiranje potreba potrošača, širenje njihovih uticaja unutar preduzeća, što se može odraziti na modifikovanje atributa ponudjenih proizvoda i usluga. Ukratko, to je sajt gde organizacija uči i odgovara na zahteve potrošača uključujući ih u proces stvaranja vrednosti (Pregled 3, 132, str. 23-46).

Pregled 3. Strategija kontinuuma kao standard procene funkcionalnosti web-a

Kontinuum strategije	Medjuzavisni marketing	Funkcionalnost Web-a
Vremenska perspektiva	Dugoročni fokus	Internet omogućava kontinuirano učenje o promenama potreba potrošača
Dominantna marketing funkcija	Interaktivni marketing	Potpuno ispitivanje baze podataka i audi/vizuelnih interakcija dozvoljava značajan dijalog
Elastičnost cena	Manja osetljivost cena	Istinski interaktivan kao i zajedničko učenje povećava kreiranu vrednost
Dominantna dimenzija kvaliteta	Kvalitet interakcija	Web pruža mogućnosti za razmenu iskustva
Merenje satisfakcije potrošača	Upravljanje bazama potrošača	Pravovremene interakcije osiguravaju brzo popravljavanje i kolektivne akcije unutar organizacije
Informacioni sistem potrošača	Blagovremena povratna veza sa potrošačima	Visoka konfiguracija i ostali tokovi dozvoljavaju blagovremeno modeliranje informacije
Medjuzavisnost zaposlenih	Strategijski interface	Intranet i deljenje podataka dozvoljavaju visok nivo interakcije zaposlenih
Uloga internog marketinga	Strategijski interni marketing	Web sajtovi (interni/eksterni) omogućavaju objedinjenje napora oko potrošača, udruživanje i fokusiranje

Interaktivna komunikacija, ostvarena korišćenjem savremenih sredstava, Interneta pre svega, doprinosi povećanju satisfakcije i lojalnosti potrošača. Koristi od integrisane marketing komunikacije su: kreiranje integriteta, konzistente poruke, nepristrasne marketing poruke, bolje korišćenje medija, veća marketing preciznost, operativna efikasnost, uštede u troškovima, konzistentnost usluga "visokog" kalibra, odgovornost agencija, pojednostavljenije obavljanje radnih procesa (107, str. 68). Integrisana marketing komunikacija omogućava brži protok informacija kroz komunikacione kanale i približavanje pošiljaoca primaocu i utiče na perspektivu odnosa. Ukoliko je proces interakcije neefikasan ne mogu se očekivati efekti bez obzira što se koristi integrisano marketing komuniciranje. Potrebno je posebno naglasiti da se integrisano marketing komuniciranje, i ako ključna komponenta odnosa, ne može poistovetiti sa medjuzavisnim marketingom. Ono je neophodno

kao dvosmerni proces, odnosno dijalog, koji omogućava kreiranje održavanja odnosa i procesa interakcije, odnosno komuniciranje vrednosti kao ključne varijable medjuzavisnog marketinga.

Na kraju, ponašanje menadžmenta treba jasno usmetiti ka odnosima sa jedinstvenim karakteristikama. Takvi odnosi su osnova za uspešnije diferenciranje i pozicioniranje preduzeća. Jasno izražena namera (**intencija**) je jedan od bitnih preduslova za uspeh odnosa.

3.7. Kritike medjuzavisnog marketinga

Koncept medjuzavisnog marketinga je široko prihvaćen kao nova marketing paradigma. Njegov značaj je neosporan, jer doprinosi stabilnosti na dugi rok, pozitivno utiče na optimiziranje i korišćenje postojećih izvora i resursa, doprinosi rastu efikasnosti i efektivnosti marketinga i preduzeća kao celine. Medjutim, kao i kod ostalih područja i ovde se nailazi na mišljenja autora koji smatraju da se ne radi o novom pristupu i da je u pitanju samo novo ime koje unosi više nejasnoća i zabuna. Poslednjih desetak godina publikovani su radovi u kojima se kritički analiziraju, a često i osporavaju, pretpostavke na kojima se zasniva nova marketing paradigma. Neke od zamerki koje je moguće susresti kod većeg broja autora su (117, str. 26-29; 24, str. 187-196):

1. Medjuzavisni marketing ne predstavlja novinu jer ne postoji razlika između koncepcije medjuzavisnog marketinga i marketinga uopšte. Naime, ističe se da se svaka transakcija može posmatrati kao odgovarajuća medjuzavisnost usmerena ka različitim nivoima. Uvek je najvidljiviji akt razmene, znači odnosi medjuzavisnosti ne mogu postojati bez transakcija, što ne važi i obrnuto. Nesporno je da sa svim učesnicima u lancu vrednosti ne treba kreirati identične odnose. U zavisnosti od interesa svakog učesnika definiše se karakter i jačina veze. Nesporno je da se medjuzavisni marketing sve više razvija kao posebna oblast marketinga koja će vremenom, možda, prerasti i u naučni disciplinu (24). Transakcioni marketing je, kako ističu Kotler i Armstrong (79, str. 11) deo velike ideje medjuzavisnog marketinga. Pre kreiranja kratkoročnih transakcija, neophodno je da menadžeri kreiraju dugoročne odnose sa vrednim potrošačima, kanalima distribucije, dobavljačima i ostalim relevantnim grupama iz okruženja. Na taj način preduzeća stvaraju jedinstvenu aktivu, mrežu marketinga.

2. U najvećem broju radova koji tretiraju ovo pitanje, ističe se da je medjuzavisni marketing usmeren na zadržavanje potrošača, što je, takodje, predmet kritike. Potenciranjem zadržavanja potrošača ne znači da pristalice medjuzavisnog marketinga dovode u pitanje značaj osvajanja novih. Dokazano je da su troškovi zadržavanja potrošača niži u odnosu na troškove osvajanja, što

ne znači da se treba odreći osvajanja novih potrošača. Privlačenje i zadržavanje je osnova za uspeh marketing strategije koji se postiže optimizacijom stopa osvajanja i stopa zadržavanja potrošača (19, str. 126 - 138).

3. Neodgovarajući tretman nezadovoljnih potrošača i fokusiranje samo na zadovoljne - Kritičari medjuzavisnog marketinga ističu da nije uvek racionalna odluka da se prekine saradnja sa nezadovoljnim potrošačima jer se ne uvažava i ne meri njihova vrednost. Često, nezadovoljni potrošači su odličan izvor ideja za unapredjenje proizvoda i procesa i mogu biti veoma inovativni. Izbor koje potrošače treba zadržati je, po njima, veoma složen. Navedene tvrdnje su nesporne. U proceni koje potrošače treba zadržati, a kojih se oslobadjati, da bi se izbegla eventualno pogrešna odluka, neophodno je koristiti i kvantitativna i kvalitativna merila koja pomažu da se pouzdano proceni vrednost potrošača za preduzeće.

4. Zadovoljan potrošač je vredan potrošač - Kritičari medjuzavisnog marketinga ne osporavaju navedenu tvrdnju. Međutim, ističu da to nije novina jer je satisfakcija potrošača oduvek bila centralno pitanje marketing orijentisanog preduzeća. Pristalice, pak, medjuzavisnog marketinga potenciraju da je medjuzavisni marketing strategijski mehanizam kojim se redefiniše uloga tržišta i učesnika na njemu. Novina je što se satisfakcija sada posmatra ne samo kao cilj već i kao merilo uspeha marketing strategije (indeks satisfakcije potrošača). Naglašen je značaj totalne satisfakcije potrošača ali i ostalih učesnika odnosa.

5. U medjuzavisnom marketingu preduzeća su usredsredjena na održavanje dobrih odnosa sa vrednim potrošačima. Kritičari potenciraju da je dobre odnose neophodno održavati i sa ostalim, manje vrednim potrošačima. Navedena primedba u suštini i ne znači osporavanje značaja medjuzavisnog marketinga. Razlike su u načinu strategijskog reagovanja. Kao što je već istaknuto, potrošači su deo mreže. Na njihove potrebe i zahteve može da odgovori i neko drugo preduzeće, učesnik u mreži, čime se stvaraju uslovi da svi učesnici odnosa ostvare svoje ciljeve. Ako to analiza vrednosti potrošača pokaže, moguće je da se sa pojedinim potrošačima razvija medjuzavisnost, a sa drugima, koji su manje značajni, klasični odnosi razmene.

6. Osporavanje ključne varijable medjuzavisnog marketinga, isporuka obećane vrednosti i insistiranje na isporuci ugovorene vrednosti, je diskutabilno u uslovima kada potrošači sve više vrednuju ukupnost proizvoda i usluge, a ne samo njegova fizička obeležja. Naime, u medjuzavisnom marketingu veoma je naglašen značaj poverenja i privrženosti koji dovode do lojalnosti. Njihov značaj raste. To ne znači da se ne treba zaštititi i ugovorom. Međutim, sigurno je da se povezivanjem rizik smanjuje.

7. Posebno područje kritike odnosi se na nedostatak novih pristupa i metoda marketing istraživanja i primene navedenog pristupa u praksi. Korišćenjem Interneta delimično se umanjuje oštrica kritike kada je u pitanju istraživanje. Primena međuzavisnog marketinga u praksi značajno zaostaje za razvojem teorije. Nedostaju empirijska istraživanja koja bi potvrdila ili opovrgla određene hipoteze i uticala na uskladjivanje teorije i prakse međuzavisnog marketinga.

Literatura

1. Acrol, R.S., CHANGES IN THE THEORY OF INTERORGANIZATIONAL RELATIONS IN MARKETING: TOWARD A NETWORK PARADIGM, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 1997, pp. 56-71.
2. Acrol, R.S., EVOLUTION OF THE MARKETING ORGANIZATION: NEW FORMS FOR TURBULENT ENVIRONMENTS, *Journal of Marketing*, 55, 1991, pp. 77-93.
3. Adler, I., SYMBIOTIC MARKETING, *Harvard Business Review*, No 2, 1966.
4. Anderson, E.W., Sullivan M.W., THE ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF CUSTOMER SATISFACTION FORM FIRMS, *Marketing Science*, 12, 1993, No. 2, pp. 125-143.
5. Anderson, H., Havila, V., Salmi, A., CAN YOU BUY A BUSINESS RELATIONSHIP? On the Importance of Customer and Supplier Relationships in Acquisitions, *Industrial Marketing Management*, 30, 2001, pp. 575-586.
6. Anderson, J.C., Håkansson, H., Johanson, J., DYADIC BUSINESS RELATIONSHIPS WITHIN A BUSINESS NETWORK CONTEXT, *Journal of Marketing*, Vol. 58, October, 1994, pp. 1-15.
7. Anderson, J.C., Narus, J.A., A MODEL OF DISTRIBUTOR FIRM AND MANUFACTURER FIRM WORKING PARTNERSHIPS, *Journal of Marketing*, 54, January, 1990, pp. 42-58.
8. Anderson, J.C., Weitz, B., THE USE OF PLEDGES TO BUILD AND SUSTAIN COMMITMENT IN DISTRIBUTION CHANNELS, *Journal of Marketing Research*, 29, 1992, pp. 18-34.
9. Ansoff, I., Sullivan, P.A., OPTIMIZING PROFITABILITY IN TURBULENT ENVIRONMENTS - FORMULA FOR STRATEGIC SUCCESS, *Long Range Planning*, No. 5, 1993, pp. 11-23.
10. Arrégle, J.L., ANALYSE RESOURCE BASED ET IDENTIFICATION DES ACTIFS STRATEGIQUES, *Revue française de gestion*, Mars-Avril, 1996, str. 25-36.
11. Avlonitis, G.J., Gonnoris, S.P., MARKETING ORIENTATION AND COMPANY PERFORMANCE, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, 1997, pp. 385-402.
12. Backhaus, K., *INDUSTRIEERGÄTERMARKETING* (5 th ed.) Munich: Vahlen, 1997.
13. Barac, N., Milovanović, G., *MENADŽMENT KANALA PRODAJE*, Ekonomski fakultet Niš, 2001.
14. Barney, J.B., HOW FIRM'S CAPABILITIES AFFECT BOUNDARY DECISIONS, *Sloan Management Review*, Spring, 1999, pp. 137-145.
15. Bensau, M., PORTFOLIOS OF BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIP, *Sloan Management Review*, Summer, 1999, pp. 35-44.
16. Berry, L.L., Parasuraman, A., *MARKETING SERVICES: COMPETING THROUGH QUALITY*, Free Press, New York, 1991.

17. Berry, L.L., RELATIONSHIP MARKETING OF SERVICES - GROWING INTEREST, EMERGING PERSPECTIVES, *Journal of Academy Marketing Science*, Vol. 23, 1995.
18. Berry, L.L., RETAUKERS WITH A FUTURE, *Marketing Management*, 5, 1996, Spring, pp. 39-46.
19. Blattberg, C.R., DEIGHTON J., MANAGE MARKETING BY THE CUSTOMER EQUITY TEST, *Harvard Business Review*, July - August, 1996.
20. Brooks, I., Reast, J., RE-DESIGNING THE VALUE CHAIN AT SCANIA TRUCKS, *Long Range Planning*, No. 4, 1996.
21. Brown, S.W., Fisk, R.P., Bitner, M.J., THE DEVELOPMENT AND EMERGENCE OF SERVICE MARKETING THOUGHT, *International Journal of Service Management*, No. 5, 1994. pp. 21-48.
22. Calantone, R.J. John, L.G., Mintu-Wimsatt, A., PROBLEM-SOLVING APPROACH IN AN INTERNATIONAL CONTEXT: ANTECEDENTS AND OUTCOME, *International Journal of Research in Marketing*, 15, 1998, 1, pp. 19-35.
23. Cannon, J.P., Homburg, Ch., BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIPS AND CUSTOMER FIRM COSTS, *Journal of Marketing*, Vol. 65, 2001, January, pp. 29-43.
24. Cannon, J.P., Sheat, J.N., DEVELOPING A CURRICULUM TO ENHANCE TEACHING OF RELATIONSHIP MARKETING, u: *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Inc. 2000.
25. Collis, D.J., Montgomery, C.A., CREATING CORPORATE ADVANTAGE, *Harvard Business Review*, May-June, 1998, pp. 71-83.
26. Conduct, J., Mavondo, F.T., HOW CRITICAL IS INTERNAL CUSTOMER ORIENTATION TO MARKET ORIENTATION, *Journal of Business research*, January, 2001, pp. 11-24.
27. Conduit, J., Mavondo, F.T., HOW CRITICAL IS INTERNAL CUSTOMER ORIENTATION TO MARKET ORIENTATION, *Journal of Business Research*, Vol. 51, January, 2001, pp. 11-24.
28. Crosby, L. A. Evans, K.R., Cowles, D., RELATIONSHIP QUALITY IN SERVICES SELLING: AN INTERPERSONAL INFLUENCE PERSPECTIVE, *Journal of Marketing*, 21, 1990, pp. 68-81.
29. Curry, J., Curry, A., THE CUSTOMER MARKETING METHOD - HOW TO IMPLEMENT AND PROFIT FROM CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, The Free Press, New York, 2000.
30. Day, G.S., THE MARKET DRIVEN ORGANIZATION, The Free Press, 1999.
31. Deshpandø, R., "FORESEEING" MARKETING, *Journal of Marketing*, Special Issue, 1999.
32. Deshpandø, R., Farley, J.U., Webster, F. Jr., CORPORATE CULTURE, CUSTOMER ORIENTATION AND INNOVATIVENESS IN JAPANESE FIRMS: A QUADRANT ANALYSIS, *Journal of Marketing*, January, 1993. pp. 23-37.
33. Deshpandø, R., Webster, F. Jr., ORGANIZATIONAL CULTURE AND MARKETING: DEFINING THE RESEARCH AGENDA, *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 1, pp. 3-15.

34. Diller, H., CUSTOMER LOYALTY: FATA MORGANA OR REALISTIC GOAL? MANAGING RELATIONSHIP WITH CUSTOMERS, u Relationship Marketing, ed. Hennin-Thusan T., Hansen U., Springer, 2000.
35. Doney, P.M., Cannon, J.P., AN EXAMINATION OF THE NATURE OF TRUST IN BUYER-SELLER REALTIONSHPIS, Journal of Marketing, 61, 1997, pp. 35-51.
36. Druker, P., THE PRACTICE OF MANAGEMENT, Harper and Row Publishers Inc., New York, 1954.
37. Dwyer, P.H., Schurr, P.H., DEVELOPING BAYER - SELER RELATIONSHIP, Journal of Marketing, April, 1987. pp. 15-20.
38. Easton, G., MARKETING A CRITICAL REALIST APPROACH, Journal of Business Research, Vol. 55, pp. 103-109.
39. El-Ansary, A., RELATIONSHIP MARKETING: A MARKETING CHANNEL CONTEXT, u: Sheth J.N., Parvatiyar A., Research in Marketing, Vol. 33, 1997.
40. Emmelhainz, M.A., Kavan, C.B., USING INFORMATION AS A BASIS FOR SEGMENTATION AND RELATIONSHIP MARKETING: A LONGITUDINAL CASE STADY OF A LEADING FINANCIAL SERVICES FIRM, Journal of Market Focused Management, Vol. 4, 1999, pp. 161-177.
41. Erikson, K., Vaghult, A.L., CUSTOMER RETENTION, P G BEHAVIOR AND RELATIONSHIP SUBSTAME IN PROFESSIONAL SERVICES, Industrial Marketing Management, No. 4, 2000. pp. 362-372.
42. Felton, A., MAKING THE MARKETING CONCEPT WORK, Harvard Business Review, Vol. 37, No. 4, 1959. pp. 55-65.
43. Ford, D., ed. UNDERSTANDING BUSINESS MARKETS, Second edition, The Dryden Press. London, 1997.
44. Ford, D., MANAGING BUSINESS RELATIONSHIP, 1998, John Wiley & Sons.
45. Fournier, S., Dobcha, S., Glen Mick, D., PREVENTING THE PREMTURE DEATH OF RELATIONSHIP MARKETING, Harvard Business Review, 1998, January-February, pp. 42-51.
46. Galbraith, J., LINKING CUSTOMERS AND PRODUCTS: ORGANIZING FOR PRODUCT AND CUSTOMER FOCUS U: Mohram, Galbraith, Lawler, Tomorrow's Organization, Jossey Baas, San Francisco, 1998.
47. Ganesan, Sh., DETERMINANTS OF LONG-TERM ORIENTATION IN BUYER-SELLER REALATIONSHIPS, Journal of Marketing, Vol. 58, April, 1994, pp. 1-19.
48. Ganesh, J., Arnold, M.J., Reynolds, K.E., UNDERSTANDING THE CUSTOMER BASE OF SERVICE PROVIDERS: AN EXAMINATION OF THE DIFFERENCES BETWEEN SWITCHERS AND STAYERS, Journal of Marketing, July, 2000
49. Garbarino, E., Johuson, M.S., TRUST AND COMMITMENT IN DIFFERENT ROLES OF SATISFACTION CUSTOMER RELATIONSHIP, Journal of Marketing, April, 1999. pp.70-87.
50. Gemünden, H.G., INNOVATIONSMARKETING - INTERAKTIONSHBEZIEHUNGEN ZWISCHEN HERSTELLER UND VERWENDER INNOVATIVER INVESTIONSGÜTER, Tübingen: Mohr, 1981.

51. Geyskens, I., Steenkamp, J.B. Sceer, L.K. Kumar, N., THE EFFECTS OF TRUST AND INTERDEPENDENCE ON RELATIONSHIP COMMITMENT: A TRANS-ATLANTIC STUDY, *International Journal of Research in Marketing*, 51, 1996, pp. 303-318.
52. Goebel, D.J., Marshall, G. W., Locander, W. B., ACTIVITY-BASED COSTING-ACCOUNTING FORM A MARKET ORIENTATION, *Industrial Marketing, Management*, Vol. 27, 1998, pp. 497-510.
53. Goodman, L.E., Dion, P.A., THE DETERMINANTS OF COMMITMENT IN THE DISTRIBUTOR - MANUFACTURER RELATIONSHIP, *Industrial Marketing Management*, Vol 30, 2001, pp. 287-300.
54. Gronroos, C., FROM MARKETING MIX TO RELATIONSHIP MARKETING: TOWARDS A PARADIGM SHIFT IN MARKETING, *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, 1994.
55. Gronroos, C., RELATIONSHIP MARKETING, THE NORDIC SCHOOL PERSPECTIVE, u: *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Inc., 2000.
56. Gundlach, G. T., Cupach, W.R., RELATIONAL AND EPISODIC CHARACTERISTICS ASSOCIATED WITH CONFLICT TACTICS, *Journal of Social and Personal Relationships*, 5, 1988, pp. 305-325.
57. Häkansson, H., Ford, D., HOW SHOULD COMPANIES INTERACT IN BUSINESS, *Journal of Business Research*, Vol. 55, 2002, pp. 133-139.
58. Hamel, G., Prahalad C.K., *COMPETING FOR THE FUTURE*, Harvard Business School Press, Boston, Mass, 1996.
59. Hart, Ch.W., Johnson, M.D., A FRAMEWORK FOR DEVELOPING TRUST RELATIONSHIP, *Marketing Management*, Vol. 8, 1999, No1, pp.22-22.
60. Heide, J.B., John, G., DO NORMS MATTER IN MARKETING RELATIONSHIPS? *Journal of Marketing*, 56, April, 1992, pp. 32-44.
61. Heide, J.B., John, G., THE ROLE OF DEPENDENCE BALANCING IN SAFEGUARDING TRANSACTION-SPECIFIC ASSETS IN CONVENTIONAL CHANNELS, *Journal of Marketing*, January, 1988, pp. 20-35.
62. Heide, J.B., Weiss, A. M., VENDOR CONSIDERATION AN SWITCHING BEHAVIOR FOR BUYERS IN HIGH-TEHNOLOGY MARKETS, *Journal of Marketing*, Vol. 59, 1995, pp. 30-43.
63. Hening-Thuran, T., *RELATIONSHIP MARKETING SUCCESS THROUGH INVESTMENTS IN CUSTOMERS*, u *Relationship Marketing*, Springer - Verlag, Berlin, 2000.
64. Hennin-Thusan, T., Hansen, U., *RELATIONSHIP MARKETING - SOME REFLECTION ON THE STATE-OF-THE-ART OF THE RELATIONAL CONCEPT*, u *Relationship Marketing*, ed. Hennin-Thusan, T., Hansen, U., Springer, 2000.
65. Hewett, K., Bearden, O. W., DEPENDENCE, TRUST, AND RELATIONAL BEHAVIOR ON THE PART OF FOREIGN SUBSIDIARY MARKETING OPERATIONS: IMPLICATIONS FOR MANAGING GLOBAL MARKETING OPERATIONS, *Journal of Marketing*, Vol. 65, October, 2001, pp. 51-66.

66. Hogan, J.E., EXPECTED RELATIONSHIP VALUE, A CONSTRUCT, A METHODOLOGY FOR MANAGEMENT AND MODELING TECHNICUE, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 2001, pp. 339-351.
67. Homburg, C., Workman, J.P., Krohmer H., "MARKETING'S INFLUENCE WITHIN THE FIRM", *Journal of Marketing*, April 1999.
68. Homburg, C., Workman, J.P., Krohmer, H., MARKETING'S INFLUENCE WITHIN THE FIRM, *Journal of Marketing*, April, 1999, pp. 1-17.
69. Hunt, J.W., CHANING PATTERN OF ACQUISITION BEHAVIOUR IN TAKEOVERS AND THE CONSEQUENCES FORM ACQUISITION PROCESSES, *Strategic Management Journal*, 11, 1990, pp. 69-77.
70. Hutt, M.D., Speh, T.W., BUSINESS MARKETING MANAGEMENT, Harcourt College Publishers, Inc, 2001.
71. Jones, S.L., All- TO-ONE, [www. CRM- forum](http://www.CRM-forum.com).
72. Keegan, W., Moriarty, S., Duncan, T., MARKETING, Prentice hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1992.
73. Kirsch, W., Kutscher, M., DAS MARKETING VON INVESTIONSGÜTERN - THERORETISCHE UND EMPIRISCHE PERSPEKTIVEN EINES INTERAKTIONANSANSATZES, Wiesbaden: Gabler, 1978.
74. Kleinaltenkamp, M., Jacob, F., GERMAN APPROACHES TO BUSINESS-TO-BUSINESS MARKETING THEORY ORIGINS AND STRUCTURE, *Journal of Business Research*, Vol. 55, 2002, pp. 149-155.
75. Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., TECHNISCHER VERTRIEB - GRUNDLAGEN, (2nd.ed.), Springer, Berlin, 1999.
76. Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., TECNISCHER VERTRIEB - GRUNDLAGEN, (2nd.ed.) Berlin: Springer, 1999.
77. Kohli, A., Jaworski, B.J., MARKET ORIENTATION: THE CONSTRUCT, RESEARCH, PROPOSITIONS AND MANAGERIAL IMLICATIONS, *Journal of Marketing*, April, 1990. pp. 1-18.
78. Kohli, A., Jaworski, B.J., THE MARKET ORIENTATION CONSTRUCT: INTEGRATION AND INTERNATIONALIZATION, *Journal of Strategic Marketing*, April, 1995. pp. 41-60.
79. Kotler, P., Amstrong, G., PRINCIPLES OF MARKETING, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 2001.
80. Kotler, P., MARKETING IN 2005: WHERE DO WE GO FROM HERE, *Financial Times*, <http://www.ftmastering.com/p/oc2/oc204.html>
81. Kotler, P., MARKETING MANAGEMENT, ninth edition, Prentice Hall International, Upper Saddle River, New Jersey.
82. Krapfel, R. E., Salmund, D., Spekman, R., A STRATEGIC APPROACH TO MANAGING BUYER-SELLER REALTIONSHIPS, *European Journal of Marketing*, 9, 1991, pp. 22-37.
83. Kumar, N., Sheer, L. K. Steenkamp, J. E., M., THE EFFECT OF PERCEIVED INTERDEPENDENCE ON DEALER ATTITUDES, *Journal of Marketing*, 32, 1995, pp. 348-356.
84. LaBahn, D.W., Kohli, C., MAINTAINING CLIENT COMMITMENT IN ADVERTISING AGENCY – CLIENT RELATIONSHIP, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, 1997, pp. 497-508.

85. Mansouar, J., CORE COMPETENCE: WHAT DOES IT MEAN IN PRACTICE, Long Range Planning, No. 1, 1998, pp. 64-70.
86. Maričić, B., DIREKTNI MARKETING, u Zborniku Menadžment - strategije transformacije preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd 1997. str. 88-93.
87. Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D., AN INTEGRATIVE MODEL OD ORGANIZATIONAL TRUST, Academy of Management Review, Vol. 20, 1995, No 3, pp-709-734.
88. McAllister, D., AFFECT AND COGNITION - BASED TRUST AS FOUNDATIONS FOR INTERPERSONAL COOPERATION IN ORGANIZATION, Academy of Management Journal, Vol 38, 1995, No 1, pp.24-59.
89. MeGarry, E.D., SOME VIEWPOINTS IN MARKETING, Journal of Marketing, No. 3, 1953.
90. Milisavljević, M., MARKETING, Savremena administracija, Beograd, 2001.
91. Milisavljević, M., TRŽIŠNA ORIJENTACIJA I MARKETING FUNKCIJA, Direktor, br. 6. 2000, str. 8-11.
92. Mitchell T., CISCO RESELERSS ADD VALUE, INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT, Vol. 30, 2001. pp. 115-118;
93. Mitchol, A., INTERNET ZOO SPAWNS NEW BUSINES MODELS, Marketing Week, January, 21, 1999, pp. 24-25.
94. Moody, P.E., CUSTOMER SUPPLIER INTEGRATION: WHY BEING AN EXCELLENT CUSTOMER COUNTS, Business Horizons, (July/August), 1992, str. 52-57.
95. Moorman, Ch., Despond, R., Zaltman, G., FACTORS AFFECTING TRUST IN MARKET RESEARCH RELATIONSHIPS, Journal of Marketing, 57, (January), 1993, str. 81-101.
96. Morgan, R.M., Hunt, S.D., THE COMMITMENT - TRUST THEORY OF RELATIONSHIP MARKETING, Journal of Marketing, No. 3, 1994.
97. Morgan, R.M., Hunt, Sh. D., THE COMMITMENT-TRUST THEORY OF RELATIONSHIP MARKETING, Journal of Marketing, 58, 1994, pp. 20-38.
98. Morgan, R.M., RELATIONSHIP MARKETING, AND MARKETING STRATEGY - THE EVOLUTION OF RELATIONSHIP MARKETING STRATEGY WITHIN THE ORGANIZATION u: Handbook of Relationship Marketing, Sage Publications, Inc., 2000.
99. Nash, E.L., DATABASE MARKETING - THE ULIMATE MARKETING TOOL, Mc Grow- Hill, Inc. New York, 1993.
100. Pardo, C., Salle, R., Spencer, R., THE KEY ACROUNTIZATION OF THE FIRM, Industrial Marketing Management, March, 1995, pp. 123-133.
101. Parvatiyar, A., Shet, J.N., THE DOMAIN AND CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF RELATIONSHIP MARKETING, u: Handbook of Relationship Marketing, Sage Publications, Inc, 2000.
102. Payne, A.Q., Christopher, M., Clark, M., Peck, H., RELATIONSHIP MARKETING FOR COMPETITIVE ADVANTAGE, Butterworlth Heinemann, 1998.
103. Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B., IS YOUR COMPANY REDY FOR ONE-TO-ONE MARKETING, Harvard Business Review, February, 1999, pp. 29

104. Peppers, D., Rogers, M., ENTERPRISE ONE -TO- ONE - TOOLS FOR COMPETING IN THE INTERACTIVE AGE, Random House, Inc, 1997.
105. Peterson, R.A., RELATIONSHIP MARKETING AND THE CUSTOMER, Journal of Academy Marketing Science, Vol. 23, 1995. pp. 278-281.
106. Petrof, J.V., RELATIONSHIP MARKETING: THE WHEEL REINVENTED, Business Horizons, No. 6, 1997.
107. Pickton, D., Broderick, A., INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS, Pearson Education Ltd., 2001.
108. Piercy, M., MARKET - LEAD STRATEGIC CHANGE, Butterworth, Heinemann, 1997.
109. Porter, E.M., THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS, The Macmillan Press, Ltd, London, 1990.
110. Porter, M., COMPETITIVE ADVANTAGE, The Free Press, New York, 1985.
111. Porter, M.E., TOWARD A DYNAMYC THEORY OF STRATEGY, Strategic Management Journal, 12, 1991, pp. 95-117.
112. Prahalad, C.K., Rawaswany, V., COOPTING CUSTOMER COMPETENCE, Harvard Business Review, January-February, 2000, pp.79-87.
113. Reve, T., Stern, L.W., INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS IN MAREKTING CHANNELS, Academy of Mnagement Review, 4, 1979, pp. 405-416.
114. Ring, P.S., Van de Ven, A.H., DEVELOPMENTAL PROCESS OF COOPERATIVE INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIHS, Academy of Managemnet Review, 19, 1994, pp. 90-118.
115. Ritter, T., A FRAMEWORK FOR ANALYZING INTERCOUNECTEDNESS OF RELATIONSHIP, Industrial Marketing Management, Vol. 29, 2000, pp. 317-325.
116. Ruyter, K., Moorman, L., Lemmink, J., ANTECEDENTS OF COMMITMENT AND TRUST IN CUSTOMER-SUPPLIER RELATIONSHIPS IN HIGH TECHNOLOGY MARKETS, Industrial Marketing Management, 30, 2001. pp. 271-286.
117. Saren, M.J., Tzokas, H.X., SOME DANGEROUS AXIOMS OF RELATIONSHIP MARKETING, Journal of Strategic Marketing, No. 6, 1998.
118. Senić, R., MARKETING MENADŽMENT, Prizma, Kragujevac, 1998.
119. Senić, R., TRANSFORMACIJA PREDUZEĆA i MARKETING, u: Upravljanje ključnim aspektima transformacije preduzeća, Ekonomski fakultet Kragujevac, 1998. str. 1
120. Shapiro, B.P., WHAT THE HELL IS MARKET ORIENTED, Harvard Business Review, November- December, 1988. pp. 119-125.
121. Sheth, J. N., Parvatiyar, A., HANDBOOK OF RELATIONSHIP MARKETING, Sage Publication Inc., 2000.
122. Sheth, J.N., FROM INTERNATIONAL TO INTEGRATED MARKETING, Journal of Business Research, Vol. 51, 2001, pp. 5-9.
123. Sheth, J.N., Parvatiyar, A., (ed), RELATIONSHIP MARKETING: THEORY, METHODS AND APLICATIONS, Atlanta, GA: Emory University, Center for Relationship Marketing, 1994.

124. Sheth, J.N., Sisodia, R. S., Sharma, A., THE ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF CUSTOMER - CENTRIC MARKETING, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1., 2000.
125. Sinclair, D.I., Hunger, Beanment, P., MODELS OF CUSTOMERS - SUPPLIER RELATIONS, *Journal of General Management*, Winter, 1996.
126. Sirdeshmukh, D., Singh, J., Sabol, B., CONSUMER TRUST, VALUE, AND LOYALTY IN RELATIONAL EXCHANGES, *Journal of Marketing*, Vol. 66, January, 2002, pp. 15-37.
127. Sisodia, R. S., Wolfe, D. B., INFORMATION TECHNOLOGY ITS ROLE IN BUILDING, MAINTAINING AND ENHANSING RELATIONSHIP u: *Handbook of Relationship Marketing*, Sheth, J. N., Parvatiyar, A., Sage Publications, Inc, 2000.
128. Slater, S.F., Narver, J.C., DOES COMPETITIVE ENVIRONMNET MODERATE THE MARKET ORIENTATION - PERFORMANCE RELATIONSHIP, *Journal of Marketing*, Vol. 58, 1994, pp. 46-55.
129. Slater, S.F., Narver, J.C., MARKET ORIENTATION AND THE LEARNING ORGANIZATION, *Journal of Marketing*, July, 1995. pp. 63-74.
130. Slater, S.F., Narver, J.C., SUPERIOR CUSTOMER VALUE AND BUSINESS PERFORMANSE: THE STRONG EVIDENCE FOR A MARKET DRIVEN CULTURE, citirano prema: Webb, D., Webster, C., Krepapa, A., An Exploration of the Meaning and Outcomes of a Customer: Defined Market Orientation, *Journal of Business Research*, May, 2000, pp. 101-112.
131. Söllner, A., COMMITMENT IN GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN, Wiesbaden: Gabler, 1993.
132. Spirojanant, S., Thirkell, P. C., RELATIONSHIP MARKETINT AND ITS SYNERGY WITH WEB-BASED TECHNOLOGIES, *Journal of Market Focused Management*, 3, 1998, pp. 23-46.
133. Srivastava, R.K., Shervani, T.A., Fahley, L., MARKET-BASED ASSETS AND SHAREHOLDER VALUE: A FRAMEWORK FOR ANALYSIS, *Journal of Marketing*, 62, 1998, pp. 2-18.
134. Stone, M., Woodcock, N., Wilson, M., MANAGING THR CHANGE FROM MARKETING PLANNING TO CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, *Long Range Planning*, No. 5, 1996. pp. 675-683.
135. Storck, J., Hill, P.A. KNOWLEDGE DIFFUSION THROUGH STRATEGIC COMMUNITIES, *Sloan Management Review*, Winter, 2000, str. 63-74.
136. Subramanian, R., Gopalakrishva, P., THE MARKET ORIENTATION - PERFORMANSE RELATIONSHIP IN THE CONTEXT OF A DEVELOPING ECONOMY 0 AN EMPIRICAL ANALYSIS, *Journal of Business Research*, Vol. 53, 2001, pp. 1-13.
137. Turnbull., P. W., Topcu, S., PORTFOLIO ANALYSIS IN THE MANAGEMENT OF SUPPLIER-CUSTOMER REALTIONSHIPS ACROSS THREE COUNTRY MARKETS: AN EXPLORATORY STUDY, in: *Proceedings of the European Marketing Academy Conference*, Beracs, J., Bauer and Simon, J., eds., *European Marketing Academy*, Budaperst, 1996, pp. 1183-1198.
138. Vollmman, T.E., THE TRANSFORMATION IMPERATIVE, *Harvard Business School Press*, Boston, Mass 1996.

139. Vračar, D., STRATEGIJE TRŽIŠNOG KOMUNICIRANJA. Euro public, Beograd 1998.
140. Webster, F.G., THE CHANGING ROLE OF MARKETING IN THE CORPORATION, Journal of Marketing, 1992, pp. 1-17.
141. Webster, Jr.F.E., MARKET DRIVEN MANAGEMENT, John Wiley & Sons, New York, 1994.
142. Weitz, B.A., JAP, S.S., REALATONSHIP MARKETING AND DISTRIBUTION CHSNNELS, Journal of the Academy of Marketing Science, 4, 1995, pp. 305-320.
143. Willenborg, G.B.W., RELATIONSHIP MARKETING AND CONSUMERS: A SOCIAL DILEMMAS APPROACH, Journal of Market Focused Management, No. 3, 1999, pp. 223-225.
144. Williams, L.J., Anderson, S.E., JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS PREDICTORS OF ORGANIZATIONA CITIZENSHIP BEHAVIORS AND IN-ROLE BEHAVIORS, Journal of Management, 17 (3), 1991, str. 601-617.
145. Wilson, D. T., AN INTEGRATED MODEL OF BUYER-SELLER RELATIONSHIPS, Journal of the Academny of Marketing Science, 4, 1994, pp. 335-345.
146. www.cisco.com
147. www.levis.com
148. www.xerox.com
149. Young, L.C., Wilkinson, I.F., THE ROLE OF TRUST AND COOPERATION IN MARKETING CHANNELS: A PRELIMINARY STUDY, European Journal of Marketing, 23 (2), 1989. str. 109-122.