



ИНСТИТУТ ЗА ЕКОНОМИКУ ПОЉОПРИВРЕДЕ БЕОГРАД

др Драго Цвијановић
др Бранко Михаиловић
др Светлана Вукотић

МАРКЕТИНГ И КОНСАЛТИНГ У ФУНКЦИЈИ РАЗВОЈА ТУРИЗМА СРБИЈЕ

Монографија

Београд, 2016.

ИНСТИТУТ ЗА ЕКОНОМИКУ ПОЉОПРИВРЕДЕ БЕОГРАД

**ДР ДРАГО ЦВИЈАНОВИЋ
ДР БРАНКО МИХАИЛОВИЋ
ДР СВЕТЛАНА ВУКОТИЋ**

**МАРКЕТИНГ И КОНСАЛТИНГ У
ФУНКЦИЈИ РАЗВОЈА ТУРИЗМА
СРБИЈЕ**

Монографија

Београд, 2016.

ИНСТИТУТ ЗА ЕКОНОМИКУ ПОЉОПРИВРЕДЕ БЕОГРАД

МАРКЕТИНГ И КОНСАЛТИНГ У ФУНКЦИЈИ РАЗВОЈА ТУРИЗМА СРБИЈЕ
Монографија

Уредник:

проф. др Јонел Субић, директор

Рецензенти:

проф. др Снежана Штетић
проф. др Зорица Васиљевић
проф. др Зоран Његован

Издавач:

Институт за економику пољопривреде, Београд
Волгина 15, Београд, тел: (011) 69-72-858, факс: (011) 69-72-858
За издавача: проф. др Јонел Субић, директор

Штампа:

„DIS PUBLIC“ Д. О. О. Београд
Београд, Браће Јерковића 111-25, тел – факс (011) 39-79-789

Тираж: 500

ИСБН 978-86-6269-048-7

Штампање монографије је у целини финансирано од стране Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије.

САДРЖАЈ:

УВОД	9
I ПРИРОДА И ЗНАЧАЈ МАРКЕТИНГА У ТУРИЗМУ11
1.1. Дефинисање маркетинга	11
1.2. Управљање маркетингом у туризму	13
1.3. Организација маркетинга	15
1.4. Маркетинг микс у услужним делатностима	18
1.5. Међузависност маркетинга и туризма	19
1.6. Маркетинг односа	21
1.7. Перспектива и значај маркетинга у туристичкој делатности	23
II ГЛОБАЛНО МАРКЕТИНГ ОКРУЖЕЊЕ И ТУРИЗАМ.	25
2.1. Глобализација и развој туристичких тржишта	25
2.2. Међузависност маркетинга и глобализације	26
2.3. Социо-културно окружење	27
2.4. Економско окружење	32
2.5. Политичко окружење	34
2.6. Технолошко окружење	36
2.7. Конкурентско окружење.	38
2.8. Природно окружење	40
2.9. Очекивања актера у глобалном пословном амбијенту	42
III ПРИРОДА И КАРАКТЕРИСТИКЕ КОНСАЛТИНГА У СРБИЈИ	45
3.1. Дефинисање консалтинга	45
3.1.1. Појам и значај консалтинга	45
3.1.2. Облици консалтинга	48
3.1.3. Методологија консалтинга	51
3.1.4. Приступ развоју консалтинга у Србији	55
3.2. Теоријски приступ консалтингу.	58
3.3. Организационо учење и консалтинг	61
3.3.1. Консалтинг процес	61
3.3.2. Организација консалтинга	63
3.3.3. Консалтинг као модел учења	63
3.4. Креирање потребе за учењем у организацији.	65
3.5. Мерење промене вештина и знања током консалтинг интервенције	69

IV ОСНОВНА ОБЕЛЕЖЈА САВРЕМЕНОГ ТУРИЗМА 73

4.1.	Дефинисање туристичког тржишта	73
4.2.	Врсте туристичких тржишта	74
4.3.	Димензије туристичког тржишта	76
4.4.	Природа и карактеристике туристичких производа	77
4.5.	Базичне функције туристичког тржишта	79
4.6.	Анализа конкурентности туристичке понуде	81
4.7.	Прилагођавање променама туристичке тражње	82
4.8.	Перспектива туристичког производа Србије.	85

V КОНСУЛТАНТСКЕ УСЛУГЕ У ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА 87

5.1.	Маркетинг потребе предузећа	87
5.2.	Консалтинг као подршка маркетинг одлучивању	88
5.3.	Истраживања коњунктуре и конкурентности	90
5.4.	Оцена стратегијског положаја предузећа	92
5.5.	Усклађивање пословног портфолиа са тржишним захтевима	93
5.6.	Формулисање и имплементација маркетинг стратегије	95
5.7.	Прилагођавање маркетинг стратегије услужно оријентисаном пословном окружењу	97
5.7.1.	Пословна оријентација маркетинга	97
5.7.2.	Улога информационе технологије у услужној револуцији	98
5.7.3.	Дефинисање оквира корисничког капитала.	100
5.8.	Афирмација тржишног пословања	101
5.9.	Управљање маркетингом туристичких услуга	103
5.9.1.	Принципи маркетинга услуга	104
5.9.2.	Моделирање услуга	105
5.9.3.	Менаџмент односа са корисницима услуга	107
5.10.	Евалуација и контрола ефикасности консалтинг пројеката	109

VI ЕКОЛОШКИ КОНСАЛТИНГ КАО ФАКТОР ТУРИСТИЧКОГ РАЗВОЈА 123

6.1.	Појам и врсте еколошког консалтинга	123
6.2.	Услови за органску производњу у Србији	124
6.3.	Рурални региони и рурални туризам у Србији	125
6.4.	Тржишни аспекти развоја руралног туризма	126
6.5.	Стандарди квалитета	129
6.6.	Консултанти за систем управљања квалитетом	130
6.7.	Интегрални локални развој и неки аспекти заштите животне средине	133

6.8.	Унапређење руралног туризма у Србији кроз формирање локалних акционих група	135
6.9.	Анализа потенцијала за формирање ЛАГ-ова	137
6.10.	Туристички кластери	139

VII ИСТРАЖИВАЊЕ МАРКЕТИНГА И МАРКЕТИНГ ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМИ 141

7.1.	Пристап и методе истраживања маркетинга	141
7.2.	Маркетинг информациони системи	143
7.3.	Систем подршке маркетинг одлучивању	144
7.4.	Консалтинг у области информационих технологија као подршка савременом менаџменту	145
	7.4.1. Карактеристике и значај информационих система	146
	7.4.2. Развој информационих система и компјутерска обрада података	147
	7.4.3. Организационе могућности информационе технологије	149
7.5.	Утицај информатичко-технолошког развоја на туристичко тржиште	150
7.6.	Истраживање међународног маркетинга	151
7.7.	Препоруке за менаџере	153
7.8.	Етика у маркетинг комуникацији	154

VIII УЛОГА СЕГМЕНТАЦИЈЕ И ПОЗИЦИОНИРАЊА У РАЗВОЈУ ТУРИСТИЧКОГ ТРЖИШТА 157

8.1.	Адаптација маркетинга услужном окружењу	157
8.2.	Сегментација туристичког тржишта	158
8.3.	Принципи успешне сегментације	159
8.4.	Перцепција квалитета и сатисфакција корисника	160
8.5.	Анализа понашања корисника	162
8.6.	Стратегија позиционирања	164
8.7.	Сегментација међународног тржишта	167
	8.7.1. Промене на међународном туристичком тржишту	168
	8.8.2. Модел за сегментацију међународног тржишта	172
	8.8.3. Карактеристике земаља као основ сегментације	174
8.9.	Улога брендова у афирмацији руралног туризма у Србији	175
	8.9.1. Параметри развоја пољопривреде у Србији	175
	8.9.2. Природа бренда	179
	8.9.3. Могућност брендирања пољопривредних производа	181
8.10.	Маркетинг програм аутохтоних производа заштићеног порекла као фактор развоја руралног туризма Србије	184

IX РАЗВОЈ ХОТЕЛСКИХ ПРЕДУЗЕЋА КРОЗ СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ И ЕФИКАСНО УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА . 187

9.1.	Карактеристике менаџмента у Србији	187
9.1.1.	Утицај друштвених и културолошких фактора	188
9.1.2.	Привредна и пословна клима	188
9.1.3.	Актуелне и пожељне карактеристике менаџера у Србији	189
9.1.4.	Српски менаџери у перцепцији иностраних бизнисмена	190
9.2.	Стратешко планирање	191
9.3.	Управљање квалитетом услуге	192
9.4.	Развој концепта менаџмента људских ресурса	193
9.4.1.	Менаџмент пословних процеса и међузависност компоненти организације	194
9.4.2.	Најважнији сегменти система људских ресурса	196
9.4.3.	Менаџмент људских ресурса у великим и малим предузећима	197
9.5.	Активности менаџмента људских ресурса	201
9.5.1.	Планирање људских ресурса	201
9.5.2.	Регрутовање	203
9.5.3.	Селекција	204
9.5.4.	Тренинзи	205
9.5.5.	Тимски рад	205
9.5.6.	Мотивација	206
9.5.7.	Управљање каријером	208
9.6.	Комуникациони канали у функцији ефикасног управљања људским ресурсима	209
ЗАКЉУЧАК		211
ЛИТЕРАТУРА		213
РЕЦЕНЗИЈЕ		225

ПРЕДГОВОР

Туризам данас представља једну од водећих привредних грана у великом броју земаља света. О томе сведоче статистички показатељи, као што су на пример, приходи које те земље остварују по основу туризма, број ноћења итд. У светлу нагле експанзије туризма, а нарочито у другој половини двадесетог века, треба сагледати и задатак и улогу маркетинга и посматрати њихов међусобан однос. Можда би најједноставније било рећи, да маркетинг у туризму има задатак да омогући лакши процес размене између туристичке тражње и понуде.

Маркетинг концепт у услужним предузећима захтева добро познавање тржишта (свих његових сегмената), што имплицира континуелну анализу и плански приступ. На овај начин се стварају претпоставке да се изврши успешна испорука услуге крајњим потрошачима, чиме се обезбеђује основна улога предузећа на тржишту, а то је, да се кроз пружање одговарајућег квалитета услуге потрошачима и њихову сатисфакцију, оствари основни интерес предузећа као колектива, а то је - профит.

Међутим, увођење промена захтева од запослених у организацији да усвоје нова знања, прикупе више информација, изађу на крај с новим задацима, побољшају своје вештине, те често мењају своје радне навике, вредности и ставове. Ово укључује промене у људима – код управе и запослених, њихових способности, мотивације, понашања и делотворности на раду. Исто тако укључује и промене у организационој култури – промене вредности, устаљених обичаја, информационах односа, утицаја, стила управљања. Како је то читав процес коренитих промена - не одвија се сам по себи: потребно је и учење, и време, напор, упорност, способност, оданост и преданост послу који се обавља. Ипак, све то не може да се постигне, бар за пожељно време, без помоћи оних који су већ прикупили велике количине знања, стекли искуства и све то могу да успешно пренесу другима.

Монографија представља део резултата истраживања на пројекту III - 46006 "Одржива пољопривреда и рурални развој у функцији остваривања стратешких циљева Републике Србије у оквиру дунавског региона" финансираног од стране Министарства просвете, науке и технолошког

развоја Републике Србије. Желимо да се захвалимо свима који су помогли реализацију књиге, а посебно Министарству просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије, које је, поред истраживачког рада, финансирало и штампање монографије. Такође, захваљујемо се Институту за економику пољопривреде из Београда, а посебно проф. др Јонелу Субићу, на подршци да се објави овај, надамо се, данас у Србији актуелан текст.

Аутори

УВОД

У последњој деценији прошлог века туристичко тржиште је добило изузетно велике димензије и значај. Постало је доминантно у поређењу са другим тржиштима роба и услуга у свету. Обухвата домаћа и међународна туристичка кретања, где је међународни туризам по свом обиму мањи у односу на домаћи туризам. Он, међутим, има посебан значај, пре свега због утицаја на платни биланс земље и мултипликативне ефекте потрошње страних туриста. Туризам се данас налази на прекретници сопственог развоја уз отварање потпуно нових тенденција. Са маркетиншког аспекта туризам се налази у фази зрелости коју карактерише засићеност тржишта постојећим начинима задовољавања туристичких потреба.

Различити фактори попут научно-техничког прогреса, развоја транспортних средстава, повећања нивоа културе, образовања и нивоа стандарда, довели су до различитих промена у туристичким кретањима. Туризам представља привредну грану, која остварује стални и интензиван раст. Значај туризма се огледа у његовој уској повезаности са низом делатности, као што су: саобраћај, култура, здравство, политика. Величина и структура становништва, економски потенцијал, технолошке иновације, политичка и културна кретања најчешће представљају факторе од којих зависе правци развоја туризма у наредном периоду. У таквим условима појачава се значај маркетинга и консалтинга у развоју туризма Србије.

Развојем тржишта, а нарочито од седамдесетих година двадесетог века, када на значају добија и сектор услуга, маркетинг концепт се проширио поред производног и на услужни сектор. Једно од важних подручја у коме је маркетинг нашао своју примену јесте туризам. Њихов развој се одвијао комплементарно, јер је и туризам своју пуну експанзију управо добио у последњим деценијама двадесетог века. О томе сведоче, како приходи које су поједине земље остваривале и остварују и данас по основу туризма, тако и обим и динамика остварених туристичких кретања.

Схватање маркетинг концепта има потпуно исто значење у туризму, као и у другим привредним делатностима. Жеља је да се омогући пласман одговарајућих туристичких производа и услуга на тржишту у циљу сатисфакције туриста као крајњих потрошача (конзументата). Отуда када говоримо о маркетингу у туризму, предмет изучавања му је да одговори на питање како и на који начин може да допринесе олакшању процеса размене на туристичком тржишту. Овакво тумачење првенствено произилази из схватања маркетинга као пословне концепције.

Маркетинг у туризму као подсистем у систему маркетинга услуга се упоредо развијао са развојем услужног сектора свуда у свету. Први радови из области маркетинга у туризму су се бавили артикулацијом одређених схватања, различитим концептима и дефиницијама, што је и разумљиво с обзиром на ниво развијености туризма у том моменту. Сматра се да је успешан маркетинг онај који премашује вредност коју нуди конкуренција. Након куповине, задовољство купца зависи од односа између уочених

перформанси купљеног производа и/или услуге и очекивања купца. Сатисфакција је постигнута онда, када добијене перформансе задовољавају или превазилазе очекивања. Очекивања купаца се формирају на бази информација које се поседују пре куповине. Комерцијални успех се постиже када перформансе превазиђу очекивања.

Да би се овакви циљеви у пракси остварили често се користи консалтинг као подршка менаџменту предузећа. У свом упутству за учлањење, Институт менаџмент консултаната у Великој Британији дефинише менаџмент консалтинг као «услугу коју пружа независна и квалификована особа или особе у одређивању и истраживању проблема који се тичу политике, организације, процедура и метода, препоручујући одговарајуће активности и помажући у њиховој примени».¹ Компаније често ангажују консултанте због њихове екстерне, односно објективне перспективе и експертског мишљења, надајући се да ће консалтинг интервенција унапредити пословне перформансе.

Осим потребе за консалтинг активностима из области у којима менаџери нису довољно стручни, консултанци се могу ангажовати за једнократне и допунске, али веома осетљиве пословне активности као што су увођење новог производа, продор на инострано тржиште или борба са агресивном конкуренцијом. Истовремено, помоћ консултантских организација може бити потребна у ситуацији када је менаџмент компаније оптерећен бројним активностима, што је случај код диверсификованих предузећа, када постојећи реални менаџмент капацитети не обезбеђују симултану оптимизацију пословних активности. Будући да је партнерство базичан принцип модерног консалтинга, показаће се да консултантске организације са активним учешћем клијената дају најбоље резултате у пракси.

Консултантске интервенције су фокусиране на ефикасно управљање знањем организације клијента. Циљ за покретање иницијативе управљања знањем је побољшање перформанси организације и појединаца кроз идентификацију, усвајање, вредновање и трансфер знања.² Значајан проблем у области обуке и усавршавања, годинама присутан, јесте недостатак трансфера наученог знања. У великом броју ситуација усвојена знања се не преносе у стварно радно окружење. Током консалтинг интервенције учесници могу бити ангажовани у бројним активностима учења, али је од суштинског значаја да се осигура да се ово научено знање пренесе на пословне активности.

¹ Guide to membership, Institute of Management Consultants, London, 1974.

² Crager, J., Lemons, D. (2003): *Measuring the Impact of Knowledge Management*, American Productivity and Quality Center.

I ПРИРОДА И ЗНАЧАЈ МАРКЕТИНГА У ТУРИЗМУ

1.1. Дефинисање маркетинга

На садашњем степену развоја економске науке, не постоји опште прихваћена дефиниција маркетинга. Дефиниција треба да одговара сврси у којој се користи, а мења се како се границе дисциплине мењају.³ Наиме, добар број аутора имао је намеру да унесе неке нове елементе у тумачење појма, или да га анализира са новог становишта како би допринели да се дефиниција употпуни или модернизује. Истовремено, неколико аутора је у новијим радовима или поновљеним издањима истих битније модификовало раније дату дефиницију.

Маркетинг је настао ради решавања проблема производње и произвођача онда када је понуда била већа од тражње, а крајњи циљ је била реализација произведене робе и остваривање профита за предузеће. Данас се суштина маркетинга састоји у решавању проблема потрошача - брже и боље од конкуренције. Сходно томе, с правом се истиче да "поседовати конкурентску предност исто је што и имати пиштољ у борби ножевима."⁴

У већини уџбеника о маркетингу идеја менаџмента маркетиншког микса и "четири П-а" и даље се сматрају теоријом маркетинга. Ово је случај у бројним академским истраживањима, посебно у Северној Америци, али у великом степену и у другим деловима света. Међутим, још од 60-их година постоје и друге теорије маркетинга. Како Möller примећује у датом прегледу истраживања у области маркетинга, „са функционалног аспекта о менаџменту маркетинг микса, наш фокус је проширен на стратешку улогу маркетинга, аспекте услужног маркетинга, политичке димензије усмереног менаџмента, интеракција у привредним мрежама - да споменемо само неке новије токове”.⁵

Неке од ових теорија засноване су на истраживању тржишних односа фирми из конкретних привредних грана. У даљем тексту биће размотрене нове теорије и модели принципа интеракције/мреже у привредном маркетингу и маркетингу услуга.

Принцип интеракције и мрежа у привредном маркетингу уведен је у Шведској, на "Uppsala" Универзитету, током 60-их година прошлог века и од тада је проширен на велики број земаља. Међу странама у мрежи постоје и одигравају се различите

³ Милисављевић, М. (1999): *Маркетинг*, Економски факултет, Београд, стр. 3.

⁴ Котлер, П. (2003): *Како креирати, управљати и доминирати тржиштем, Адидес, Нови Сад*, стр. 121.

⁵ Möller, K. (1992): "Research Traditions in Marketing: Theoretical Notes", in Blomqvist, H.C., Grönroos, C. and Lindqvist, L.J. (Eds), *Economics and Marketing. Essays in Honour of Gösta Mickwitz*, Economy and Society, No. 48, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, Finland, p. 197.

интеракције, где такође долази до размене и прилагођавања. У мрежи се одвија ток добара и информација, као и финансијска и социјална размена. У оваквој мрежи улога и облици маркетинга нису веома јасни. Све размене, све врсте интеракције имају утицај на позицију страна у мрежи.

Као посебна идеја о маркетингу, са сопственим концептима и моделима, подстакнута типичним карактеристикама услуга, почетком 70-их година јавља се маркетинг услуга. Нордијска школа услуга (у Скандинавији и Финској) посматрала је маркетинг услугу као нешто што се не може одвојити од укупног менаџмента.⁶ У Северној Америци истраживања у области услужног маркетинга остала су у много већем степену у оквирима идеја маркетинг микса.⁷

Grönroos је 1982. године убацио квалитет у маркетинг, тако што је разматрао концепт утиска о квалитету услуге међу корисницима.⁸ Он је увео концепт интерактивних маркетиншких функција, где корисник услуге обично долази у контакт са системима, физичким ресурсима и запосленима. У многим ситуацијама се могу остварити дугорочни односи између услужних фирми и њихових корисника. *Grönroos* је осмислио модел века трајања односа са корисницима, који је на почетку био познат као „маркетиншки циклус“, чиме је покушао да објасни дугорочну природу успостављања и развоја односа између фирме и њених корисника.⁹

Успех маркетинга фирме само је делимично условљен „званично запосленим радницима у маркетингу“. У ствари, „привремено запослени у маркетингу“ у фирми често имају много битнији утицај на будуће одлуке о куповини међу корисницима, од, на пример, стручњака за продају или оних задужених за рекламне кампање.

Током 90-их година 20. века дошло је до све већег занимања за истраживање економије дугорочних односа са корисницима. *Heskett* је увео концепт тржишне економије, под којим подразумева остваривање резултата кроз разумевање корисника, уместо фокусирања на развој што веће производње.

Дугорочни односи, у којима обе стране током времена уче како да најбоље међусобно сарађују, доводи до смањења трошкова односа за корисника, али такође и за услужну фирму. Обострано задовољавајући однос омогућава корисницима да избегну знатне

⁶ Grönroos, C. and Gummesson, E. (1985): "The Nordic School of Service Marketing", in Grönroos, C. and Gummerson, E., (Eds), *Service Marketing – Nordic School Perspectives*, Stockholm University, Sweden, pp. 6-11.

⁷ Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1991): *Marketing Services, Competing through Quality*, Free Press/Lexington Books, Lexington, MA.

⁸ Grönroos, C. (1982): *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, Finland, (published in 1983 in the US by Marketing Science Institute and in the UK by Studentlitteratur/Chartwell-Bratt).

⁹ Grönroos, C. (1980): "Designing a Long-range Marketing Strategy for Services", *Long Range Planning*, Vol. 13, April 1980, pp. 36-42.

трошкове трансакција повезаних са променом услужне фирме, а услужним фирмама да избегну трошкове губљења корисника.

Маркетинг се почетком двадесетог века почео посматрати као научно поље.¹⁰ Овај став је проистекао из курсева који су се у то време бавили питањима дистрибуције. Неке од често коришћених дефиниција маркетинга је дефиниција Америчког удружења за маркетинг (*American Marketing Association*), која каже: "Маркетинг је процес планирања и спровођења концепција, цена, промоције и дистрибуције идеја, роба и услуга, да се креира размена која задовољава потребе појединаца и организације".¹¹ *Kotler* официјелну дефиницију Америчког удружења за маркетинг сматра дефиницијом маркетинг менаџмента и у том смислу са својим сарадницима *Bowen*-ом и *Makens*-ом даје следећу: „Маркетинг је социјални и управљачки процес помоћу кога појединци и групе обезбеђују оно што им је потребно и оно што желе, кроз стварање и разумевање производа и вредности са другима.“¹² *Stenton* је изнео дефиницију по којој маркетинг треба разумети као: „Укупан систем међусобно повезаних активности, намењен планирању, одређењу цена, промоцији и дистрибуцији производа и услуга које задовољавају потребе садашњих и будућих купаца“.¹³

Разлог за непостојање јединствене и опште прихваћене дефиниције маркетинга лежи у чињеници да су све биле дате у сврху у којој су се и користиле.¹⁴ Сходно томе, модеран маркетинг концепт треба разумети као остваривање корпоративних циљева кроз задовољење потреба купаца боље од конкуренције.

1.2. Управљање маркетингом у туризму

Историјски посматрано, фирме су раније организовале своја маркетинг одељења и маркетинг планирање око производа и брендова. На пример, рекламне кампање, стратегије диференцирања производа, производне линије и проширење бренда јесу усмерени на менаџере производа и брендова. Расподела ресурса такође је заснована на производним линијама. Са друге стране, оквир корисничког капитала усмерен је на кориснике, тако да се, логично, активности маркетинг планирања фокусирају око

¹⁰ Цвијановић, Д., Вуковић, П. (2012): *Улога маркетинга у туризму дунавског региона Србије*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 10.

¹¹ *Marketing News* March 1, 1985, p. 1.

¹² Kotler P., Bowen. J. T, & Makens J. T. (2006): *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, p.13.

¹³ Stenton, V. J. (1967): *Fundament of Marketing*, Maid head Meguro hill, p. 6.

¹⁴ Цвијановић, Д., Вуковић, П. (2012): *Улога маркетинга у туризму дунавског региона Србије*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 11.

корисника и покретача вредности века трајања односа са корисницима. У услужно оријентисаном свету знање је основни извор конкурентне предности.¹⁵

Пословање у туризму подразумева, да различита предузећа морају да међусобно сарађују, како би се туристима пружио одговарајући квалитет услуга и обезбедио им се одговарајући ниво сатисфакције.¹⁶ Зато је потребно да између привредних субјеката који послују у туризму (а то су различита предузећа, организације, удружења, професионалне организације и други ентитети) постоји међусобна сарадња. На овај начин се несметано обавља размена производа, услуга и информација, а у циљу задовољења потрошача и остварења интереса предузећа, што представља уједно и маркетинг концепт. Предузећа која се баве туризмом кроз коришћење интерних ресурса и свих активности које обављају, утичу на правац развоја, природу и начин функционисања у туризму. Управо у том контексту добија на значају менаџмент (управљање) и организација активности.¹⁷

Управљање маркетингом представља процес помоћу кога се регулише маркетинг активност предузећа. Реч је о динамичком процесу јер се услови како у привреди тако и у предузећу константно мењају. Сходно томе, потребно је адаптирати активности маркетинга као пословне функције измењеним условима пословног амбијента и новим циљевима пословања. У таквим условима, управљање маркетингом је процес којим се покреће и усмерава маркетинг активност у циљу задовољења потреба грађана као потрошача, привреде и друштва у производима и услугама уз остварење добити.¹⁸

Претходно дефинисана активност управљања маркетингом аналитички се може поделити на: планирање, организовање и контролу.

У фази планирања доносе се одлуке о циљевима, политикама, стратегијама, програмима и плановима маркетинг активности. Током фазе организовања ствара се организациона структура и организује непосредна активност маркетинг сектора. На крају, у фази контроле мери се остваривање планских одлука и ефикасност организације и предузимају корективне акције у организацији и функционисању маркетинг сектора предузећа.

Процес управљања маркетингом је ефикасан уколико све три фазе управљања теку континуелно. Наиме, поједине фазе управљања маркетингом треба тако синхронизовати да дају синергетски ефекат, да се узајамно допуњују и подстичу.

¹⁵ Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004): "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68 (January), pp. 1-17.

¹⁶ Цвијановић, Д., Вуковић, П. (2012): *Улога маркетинга у туризму дунавског региона Србије*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 36.

¹⁷ Цвијановић, Д. (2012): *Маркетинг у туризму*, Универзитет у Новом Саду Пољопривредни факултет, Нови Сад, стр. 37.

¹⁸ Милисављевић, М. (1999): *Маркетинг*, Економски факултет, Београд, стр. 21.

Управљање маркетингом у суштини значи управљање нивоом, "tjajming-om" и саставом тражње, на начин који ће помоћи организацији у постизању циљева.¹⁹

Процес управљања маркетинг активности садржи анализу тржишних могућности (постојећег или потенцијалног тржишта), формулисање циљева који се желе остварити на тржишту, дефинисање понуде и алоцирање извора на одабране правце акција, стварање ефикасне организационе структуре која ће да спроведе програме и планове на тржишту, перманентну контролу остварених резултата маркетинг активности и преиспитивање рационалности предузетих акција на тржишту.²⁰ Узимајући у обзир наведене елементе управљања маркетингом, уочљиво је да овај процес пре свега треба да омогући идентификовање тржишних могућности, њихову усклађеност са пословањем предузећа и креирање програма акције да се искористи дистинктивна компетентност у циљу стварања релативно трајне конкурентне предности на тржишту.

1.3. Организација маркетинга

Постоји већи број форми организације маркетинг активности предузећа. Два предузећа из исте гране која су прихватила маркетинг концепт не морају и обично немају исту форму организације маркетинг активности. Ако се пође од становишта да организација маркетинга у великој мери зависи од односа поризвод-тржиште могуће су четири форме.²¹

Организација по функцијама. У ситуацији када предузеће има релативно мали број производа у производном програму који се продају на малом броју тржишта и ограниченом броју купаца онда се акценат ставља на стручност обављања појединих функција. Наиме, што је већа сличност производа, тржишта и купаца то је више разлога у прилог организације маркетинг активности према функцијама и обратно. Организација по функцијама омогућава груписање људи по врсти стручности, те је акценат на специјализацији у обављању радних задатака. Маркетинг менаџер обједињава најчешће све функције непосредним руковођењем, а ређе се у већим предузећима одељења групишу, нпр., у она оперативно усмерена према продаји и она која су више аналитичког карактера, те маркетинг менаџер има помоћнике који обједињују ове две групе одељења или одељења груписана по неком другом критерију која се обједињавају у службе.²² Уколико се промене неке од претпоставки на којима је базирана функционална форма маркетинг организације траже се други модели организовања. Основне предности овог облика организације маркетинга огледају се у доприносу економији величине и креирању супериорне стручности. С

¹⁹ Котлер, П., Келер, К. Л. (2006): *Маркетинг менаџмент*, Дата статус, Београд.

²⁰ Милисављевић, М. (1999): *Маркетинг*, Економски факултет, Београд, стр. 21.

²¹ Милисављевић, М. (1999): *Маркетинг*, Економски факултет, Београд, стр. 392.

²² Милисављевић, М. (1999): *Маркетинг*, Економски факултет, Београд, стр. 393.

друге стране недостаци се испољавају у неадекватној реакцији на захтеве локалних тржишта и што се лимитира могућност стварања генералних менаџера предузећа.

Организација по производима. Нија редак случај да се специјализација бира по производима и линијама производа. Она се најчешће користи код предузећа са више стратегијских пословних јединица (у којима је свака стратегијска пословна јединица одговорна за одређену линију производа). Будући да предузеће продаје различите линије производа, потребни су и различити поступци и методе маркетинга. Код великих предузећа са диверсификованим производним програмом, организација по СПЈ (стратегијске пословне јединице) пружа доста широке могућности за решење организационих проблема у сектору маркетинга, као и његовом интегрисању у структуру организације. Бројни су облици у којима се испољава ова форма.

На пример, једна од њих је организација посебних маркетинг сектора за сваку самосталну производну јединицу која може да се оформи као стратегијска пословна јединица. Основна предност ове форме организације огледа се у томе што се свака стратегијско пословна јединица усмерава на одређено циљно тржиште те је тиме јасна подела одговорности за реализацију програма маркетинг активности. Недостатак се манифестује у виду недовољне величине стратегијских пословних јединица, што долази до дуплирања активности маркетинга итд.

Данас је посебно актуелан тзв. концепт менаџера производа, који је наишао на доста широко прихватање, али је његова имплементација имала различиту успешност. Наиме, предузећа са већим бројем производа настоје да нађу модел који омогућава адекватну пажњу сваком производу у пословном портфолију. Код примене овог модела присутне су значајне варијације самог положаја менаџера производа. Наиме, положај се креће од настојања да он буде неки "мали" генерални менаџер за производ у његовој надлежности до настојања да он буде онај који убеђује друге да се акција координира и буде ефикасна. Међутим, више преовлађује схватање да он треба да буде координатор свих активности у вези са прилагођавањем производа у његовој надлежности потребама тржишта.

Организација по тржиштима. Организација по тржиштима се користи у условима када постоји одређени број производа између којих може бити и сличности и разлика, који су фокусирани на различита тржишта, уз подршку више канала дистрибуције. Пошто постоје разлике у понашању потрошача на одређеним тржиштима, логично је да се захтевају и различити маркетинг приступи чији успех зависи од усаглашености елемената маркетинг микса са потребама потошача. Када предузеће оријентише свој производни програм према посебним тржиштима која купују одређене производе у великим количинама, форма организације маркетинга по тржиштима (регионима) може бити пожељна.²³ Одређена тржишта су довољно различита и довољно значајна за пословање предузећа те је неопходна специјализација. Концепт менаџера тржишта

²³ Милисављевић, М. (1999): *Маркетинг*, Економски факултет, Београд, стр. 395.

се користи када различита тржишта захтевају различите маркетинг стратегије, те се од њега захтева да координира све маркетинг активности на изабраном тржишту.

Организација по купцима. За организацију по купцима најбитније су потребе потрошача. Елементи маркетинг микса су интегрисани тако да ефикасно изађу у сусрет сегментима потрошача са сродним особеностима. Међутим, постоји опасност да дође до дуплирања функција и да се креира више нивоа у организацији. Овакви недостаци се минимизирају када су тржишне могућности значајне и при томе постоје суштинске разлике између потреба појединих тржишта.

Генерално посматрано, организација маркетинга према купцима је најближа доследној примени маркетинг концепта. Наиме, уколико су купци заиста различити по питању преференција и начина коришћења производа, они су драгоцен ослонац за организовање маркетинг сектора. Главна предност ове форме организације маркетинга је обезбеђивање потребне специјализације, без обзира што се често ради о производу који је у основи идентичан. Недостатак ове форме је да доводи до прекривања продајног напора по територији, што доводи до повећања маркетинг трошкова предузећа.

Комбиноване форме организовања маркетинга. Комбиноване форме организовања маркетинга омогућавају крирање одређеног модела који одговара потребама и могућностима предузећа. Уколико је реч о предузећу које послује у турбулентном амбијенту, где су утицаји испреплетени а догађаји мале предвидивости, јавља се потреба за матричном организацијом маркетинга. Пример ове организације су предузећа високе технологије где се симултано комбинују два или три принципа организације маркетинга на истом хијерархијском нивоу.

Ова форма организације доприноси бољој усклађености интеграције и специјализације. Ово је веома компликован принцип за имплементацију и у неким случајевима долази до повећања трошкова предузећа. Применом матричног модела организовања маркетинга долази се и до форме организације по производима и функцијама, где сваки менаџер производа има групу функционалних саветника само за свој производ.

Овај модел се користи када су производи веома различити, реализују се на различитим тржиштима и не могу се ефикасно продати купцима од истог тима који продаје друге производе. Када се предузеће определи за концепт менаџера производа онда је то личност одговорна за производ, односно линију производа на различитим тржиштима преко различитих канала продаје.²⁴ Међутим, проблем се јавља што је тешко претпоставити да једно лице може довољно добро да познаје специфичности више тржишта на којима се производ продаје.

²⁴ Милисављевић, М. (1999): *Маркетинг*, Економски факултет, Београд, стр. 397.

1.4. Маркетинг микс у услужним делатностима

Маркетинг је дисциплина која се бави питањима тржишта, потреба на тржишту и начина задовољења тих потреба. Маркетинг као пословна филозофија интензивне производње, у центар свога интересовања ставља анализирање и сагледавање свих проблема који се односе на промет и продају робе од произвођача до потрошача.²⁵ Ова област се стално развија и шири са развојем тржишта и има за циљ да постави теоријску основу за стратегије пословања на тржишту. У теорији маркетинга успех на тржишту најчешће се доводи у везу са разумевањем и задовољењем тржишних потреба (потреба потрошача), али све чешће се јављају и нови, напреднији концепти.

Концепт „маркетинг микса“ се везује најчешће за производни концепт предузећа. Међутим, са развојем услужног сектора у последњим деценијама двадесетог века концепт „4П“ (производ, цене, место и промоција) се битно променио. Концепт је често критикован, јер није био свеобухватан. Није узимао у обзир потребе корисника (потрошача), а што је у колизији са интерпретацијом маркетинг концепта.

Овај концепт делује исувише ограничено у својој примени на услуге. Конкретни проблеми који ограничава његову употребљивост јесу:

- **Нематеријална природа услуга** превиђа се у већини анализа маркетинг микса. На пример, производни микс се често анализира у смислу карактеристика физичког дизајна, што не мора уопште бити битно код услуга;
- **Елемент цене** превиђа чињеницу да се многе услуге производе од стране јавног сектора без икакве цене за корисника.
- **Микс промоције код традиционалног "4П" принципа** не успева да схвати да се промоција услуга одиграва на местима потрошње и врши је особље које производи те услуге, за разлику од ситуације са робом која се обично производи далеко од корисника, при чему произвођач нема никакав контакт са корисницима и није укључен у промоцију робе коју производи. Код запослених у банкарском сектору начин на који се услуга креира суштински је елемент укупне промоције услуге.

У таквим условима долази до одређеног прилагођавања маркетинг микса на начин који је применљив у услужном сектору. Поред четири традиционална елемента маркетинг микса, овај оквир укључује и допунске елементе: **људи, физичка средина и процес**. Тиме је створен оквир маркетинг микса за услуге који је у литератури познат као „7П“.²⁶ Потреба за овим продужетком последица је високог степена директног контакта између фирме и купца, као и чињенице да је процес давања услуге у великој мери видљив, услед симултане производње и употребе. Принцип

²⁵ Цвијановић, Д., Поповић, В., Катић, Б. (2005): “Маркетинг и мултифункционална пољопривреда”, *Трактори и погонске машине*, 2005, вол. 10, бр. 2, стр. 295-301.

²⁶ Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2010): *Менаџмент и маркетинг услужног сектора*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

проширеног маркетинг микса (уз традиционални маркетинг микс) односи се на поделу услужне понуде на одређени број саставних делова и њихово уређење у области које се могу контролисати приликом доношења стратешких одлука.

1.5. Међузависност маркетинга и туризма

Туристичко тржиште се од Другог светског рата до данашњих дана трансформисало, кроз неколико етапа, од масовног туристичког тржишта намењеног ширим народним масама до тржишта за сваког потрошача односно туристу. Ово је практична потврда менаџмента односа са купцима, где се задовољењем потреба мањих група корисника услуга (повећањем разноврсности туристичке понуде) аутоматски брзо и интензивно проширила база корисника туристичких услуга. Специфичности без којих туристичко тржиште не може да функционише су:²⁷

1. Подмирење туристичких потреба није могуће остварити без путовања туриста (туристичких потрошача) изван њихове уобичајене средине у места у којима је концентрисана туристичка понуда.
2. Производи и услуге који се нуде на одређеном туристичком тржишту за подмирење туристичких потреба не могу се одвојити од простора на којим се „производе“, већ су за њега чврсто везани. Они се не могу конзумирати на неком другом месту за разлику од робних тржишта, где се производи и услуге могу неограничено кретати.
3. Туристи увек представљају саставни део производње туристичког приоизвода и његово конзумирање није могуће без њихове личне присутности. То није случај са другим тржиштима и са другим производима.
4. Туристички производ није хомоген, већ је резултат јединственог производног процеса за разлику од производа на другим тржиштима. Реч је о интегрисаном производу којег у тренутку конзумирања пружају различити пружаоци услуга, а туриста га доживљава као јединствено туристичко искуство. Разноврсност туристичке тражње испољава се у погледу потреба и захтева туриста, али и у погледу других битних елемената у менаџменту и маркетингу туристичких предузећа. Разноврсност туристичке тражње је у међузависности са разноврсношћу туристичке понуде, односно услуга, са становишта простора, времена и квалитета. Управо се због тога процес пружања туристичких услуга мора посматрати као јединствен процес. Исто се тако мора обезбедити синхронизованост овог процеса са становишта простора, времена и квалитета.
5. Због просторне одвојености туристичке потражње од туристичке понуде, неопходно је успостављање њиховог контакта, преко туристичких агенција и туроператора као посредничких елемената туристичког тржишта. Временом њихова улога све више добија на значају.

²⁷ Цвијановић, Д. (2014): *Туристичко тржиште у дунавском региону*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

Феномен развоја туризма је узроковао и појаву великог броја научних дисциплина које се њиме баве како у области економије, тако и социологије, културе али и бројних других друштвених наука²⁸. Свакако, да једна од базичних научних дисциплина у области изучавања феномена развоја туризма је маркетинг. Како би се правилно разумела примена маркетинга у туризму неопходно је прво објаснити сам појам туризма, као и разлоге за његову убрзану експанзију у последњим деценијама. Једна од најчешће цитираних дефиниција туризма је она коју су дали швајцарски аутори *Hunziker* и *Krapf*, а коју је усвојило Међународно удружење научних и туристичких експерата („AIEST“) по којој: „Туризам представља скуп односа и појава које произилазе из путовања и боравка посетилаца неког места, ако се тим боравком не заснива стално пребивалиште и ако са сталним боравком није повезана никаква њихова привредна активност.“²⁹ Развој туризма условљен је бројним факторима, али овде ћемо првенствено апострофирати научно-технолошки прогрес, који је условио појаву вишка слободног времена, могућност за остварење већих зарада запослених, чиме су се створили услови за појаву вишка слободних новчаних средстава. Научно-технолошки прогрес довео је и до убрзаног развоја саобраћаја и свих врста транспортних средстава. Сви ови разлози утицали су да се створе претпоставке да људи могу да масовно путују, што је допринело развоју туризма.

Једна од најсвеобухватнијих дефиниција маркетинга у туризму је она коју је дао *Krippendorf* (1973): „Маркетинг у туризму је системско и координирано прилагођавање пословне политике туристичких предузећа и туристичке политике државе на локалном, регионалном, националном и међународном нивоу, да би се достигло оптимално задовољавање потреба одређених група потрошача (тржишних сегмената) и тако остварио одговарајући профит.“³⁰ Задатак маркетинга у туризму је да прати и проучава све релевантне чиниоце на микро и на макро нивоу који могу и треба да доведу до успешног реализовања циљева привредних субјеката на страни туристичке понуде и самих потрошача (туриста) на страни туристичке тражње.³¹

Све је израженија деконцентрација туристичког промета (или сезонска флукуација тражње) растом реализације туристичких путовања током зимских и пролећних месеци, управо захваљујући коришћењу годишњег одмора у више наврата током године, све већом зимском туристичком понудом и растућим градским туризмом.³² До скоро веома изражена сезонска концентрација туристичког промета утицала је (и

²⁸ Цвијановић, Д., Вуковић, П. (2012): *Улога маркетинга у туризму дунавског региона Србије*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 18.

²⁹ Ункович С., Зечевић Б. (2005): *Економика туризма*, Економски факултет, Универзитет у Београду стр. 11, према Hunziker & Krapf (1942): “Grundriss der Allgemein Fremdenverkehrs”, lehrer Zürich.

³⁰ Krippendorf, J. (1973): *Market et Turisme*, Herbert Lang et Cie, Brene p. 46.

³¹ Цвијановић, Д., Вуковић, П. (2012): *Улога маркетинга у туризму дунавског региона Србије*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 21.

³² Цвијановић, Д. (2014): *Туристичко тржиште у дунавском региону*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

данас утиче) на неравномерно коришћење капацитета туристичке понуде, изазивајући низ пропратних нежељених ефеката што је наглашено и немогућношћу ускладиштења туристичких услуга, због истовременог одвијања процеса стварања и потрошње. Растућа је и заступљеност односно повећање хетерогености корисника „малог туризма“ - излетници, транзитери и малогранични промет. Насупрот јединствености захтева туристичке тражње у односу на комплекс туристичких услуга, мора постојати временска и просторна усклађеност учесника туристичке понуде. Туристичка тражња се креће ка туристичкој понуди, али не и обрнуто као на робном тржишту. То је последица везаности туристичке услуге за одређени простор и његове особине. Туристичко тржиште представља један изразито динамичан и отворен систем. То се постиже интеракцијом односно активним учешћем свих учесника на тржишту, као и интеракцијом са многим другим дисциплинама из којих прикупља и којима туристичко тржиште даје информације.

1.6. Маркетинг односа

Концепт маркетинга односа појавио се у областима услужног и привредног маркетинга. Појава која је описана овим концептом снажно је подржана текућим развојем догађаја у савременом пословању. Маркетинг се односи на успостављање, одржавање и побољшавање односа са корисницима и другим партнерима, уз профит, тако да се циљеви укључених страна у процесу испуне. У ствари, пре се може рећи, да квалитет производа или услуге већ јесте однос између свих актера у ланцу који иде од производње, преко пласмана и дистрибуције до крајњих корисника.³³ При успостављању односа са корисницима уочавамо две фазе: привлачење корисника и стварање односа са њим тако да се остваре економски циљеви тог односа. Ово се остварује обостраном разменом вредности и испуњењем обећања. Овакви односи обично нису увек дугорочни.³⁴ Сходно томе, привлачење и задржавање корисника јесу главни циљеви у професији менаџмента односа и маркетинга. Задржавање постојећих корисника први је циљ маркетинга односа. Да би се постигао, услужне фирме морају бити спремне да на време приметите и уоче колебање корисника, поготову оне који одлуче да више не користе услуге фирме, а затим да анализирају тај њихов поступак и планирају будуће активности на основу доступних информација и стеченог знања.³⁵

Другим речима, менаџмент односа са корисницима услуга мора обратити пажњу на конкретне узроке који доводе до тога да неки корисници „напусте“ фирму. Једно

³³ Миливојевић, Т., Вукотић, С., Сталетовић, Н. (2009): „Анализа поверења у контексту рационалности, квалитета и економске кризе“, *XIX међународна конференција о квалитету*, у организацији Југоинспекта, ЈУQC-а у сарадњи са ЈУСК-ом, 07.- 09. 09. 2009. године, Сутоморе, Црна Гора, стр. 43-54.

³⁴ Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2010): *Менаџмент и маркетинг услужног сектора*, Монографија националног значаја, Институт за економику пољопривреде, Београд.

³⁵ Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2010): *Менаџмент и маркетинг услужног сектора*, Монографија националног значаја, Институт за економику пољопривреде, Београд.

истраживање је показало да се у многим услужним гранама профит нагло повећава када фирма смањи стопу одлива купаца.³⁶ Фирме могу да повећају профит од 25% до 85% (у зависности од гране) ако смање одлив купаца за само 5%. То је последица чињенице да лојални купци стварају више прихода током већег броја година и да су трошкови задржавања постојећих купаца нижи од трошкова привлачења нових. Сходно томе, анализа грешака је битан процес у одређивању броја, процента и разлога напуштања. На основу корисника који напуштају фирму, односно више не користе њене услуге, може се доћи до квалитетног увида у пословање, што се не може остварити ниједним другим начином. Свакако, то је почетни сигнал упозорења и може се користити да се на грешкама учи и да се добијене информације искористе за унапређење пословања.

За разлику од конвенционалног истраживања тржишта, повратне информације добијене од изгубљених корисника, конкретно описују ствари попут ставова или задовољења, које се мењају и које су субјективне. Анализа изгубљених корисника односи се на конкретна релевантна питања везана за разлоге због којих је одређени корисник престао да користи услуге фирме. То може бити, нпр. закључак да конкуренција има ниже цене и сл. Информација добијена оваквим поступком такође може помоћи услужним фирмама да одлуче о томе која ће улагања у повећање квалитета услуге бити профитабилна. Остваривање одређеног нивоа квалитета услуге не значи да ће се сви корисници задржати, нити их треба задржати по сваку цену. Ако неки корисници одлазе а фирма остаје профитабилна, фирма не мора додатно улагати да их привуче. Са друге стране, већи део информација који се користи за откривање корисника који су изгубљени може указати на заједничке карактеристике корисника који дуже остају верни једној фирми. Услужна фирма може користити бројке о изгубљеним корисницима да појасни карактеристике тржишта, ако жели да усмери своје тржишне напоре. Даље, за ефикасност менаџмента битна ствар је да цела фирма буде фокусирана на одржавање профитабилних корисника.

Труд око задржавања свих профитабилних корисника основни је циљ. Кретање ка циљу нултог броја изгубљених корисника захтева пажљиво дефинисање изгубљених корисника, информационе системе који могу мерити резултате током времена у поређењу са конкуренцијом и јасно разумевање микроекономије изгубљених корисника. На крају, изгубљени корисници морају бити основна компонента система подстицаја. Менаџери морају прецизно знати: број изгубљених корисника, шта се дешава са профитом када се овај број повећава или смањује и зашто долази до губитка дела корисника. Такође, морају обезбедити да читава организација разуме значај задржавања корисника и све учинити на подстицању запослених да теже нултом броју изгубљених корисника, планирају подстицаје, што подразумева и издвајање средстава која ће се користити за смањења броја изгубљених корисника. Још битније, менаџери морају користити податке о изгубљеним корисницима као средство за непрекидано побољшање квалитета услуга које пружају корисницима.

³⁶ Reichheld, F.F. and W.E. Sasser, Jr. (1990): "Zero Defections: Quality Comes To Services", *Harvard Business Review*, Sept-Oct, pp. 105-111.

1.7. Перспектива и значај маркетинга у туристичкој делатности

У последњој деценији прошлог века туристичко тржиште је добило изузетно велике димензије и значај. Постало је доминантно у поређењу са другим тржиштима роба и услуга у свету. Обухвата домаћа и међународна туристичка кретања, где је међународни туризам по свом обиму мањи у односу на домаћи туризам. Он, међутим, има посебан значај, пре свега због утицаја на платни биланс земље и мултипликативне ефекте потрошње страних туриста. Туризам се данас налази на прекретници сопственог развоја уз отварање потпуно нових тенденција (здравствени, верски, културни туризам, краћи одмори у деловима).³⁷ Са маркетиншког аспекта туризам се налази у фази зрелости коју карактерише засићеност тржишта постојећим начинима задовољавања туристичких потреба.³⁸

Са друге стране, наследница индустријске револуције – информациона економија и виртуелни Интернет простор – успешно продиру у све аспекте свакодневног живота, економије и трговине, мењајући досадашњу праксу и норме. Дигитална револуција и компјутерска технологија из основе мењају поимање простора, времена и материје. Наиме, предузеће више не мора да заузима много простора, оно може бити виртуелно и налазити се било где. Пословања могу бити повезана међусобно и са купцима у беспрекорну виртуелну мрежу. Коначно, све више расте значај и улога електронске трговине ("on line" или трговина преко Интернета), у односу на малопродајне канале.

У развијеним земљама тржишне економије, Интернет је већ зашао и у област пољопривреде, а спектар примене Интернета за сврхе маркетинга је веома широк: од "on line"-пропаганде, преко *on line* куповине (односно продаје), па до "on line" сервиса. Компанија може да користи Интернет да истражује окружење и тржиште, да даје информације (креирајући своју *Web* страницу), учествује у дискусијама, обавља директну Интернет куповину и продају, размене, аукције и сл.

Са друге стране, показатељи у последњих неколико деценија указују на растућу улогу и значај туризма у привредном животу великог броја земаља. Настао на премисама тржишта и тржишног привређивања XX века "савремени туризам" се константно развија, проширујући делокруг сваким даном.³⁹ Суштина пословног тренда који је усмерен на услуге огледа се у померању од производно оријентисаног ка кориснички оријентисаном размишљању.

Пружање услуге циља на успостављање односа са корисницима, повећање њиховог задовољења, промену структуре трошкова током времена, изградњу веће лојалности са корисницима, и на крају - на побољшање учинка тако што ће се повећати приход.

³⁷ Вукоњић, Б. (1987): *Туризам и развој*, Школска књига, Загреб.

³⁸ Цвијановић, Д. (2014): *Туристичко тржиште у дунавском региону*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

³⁹ Цвијановић, Д., Вуковић, П. (2012): *Улога маркетинга у туризму дунавског региона Србије*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 39.

По услужној логици (која је омогућена информационом технологијом), кључна јединица анализе јесте вредност односа између фирме и сваког појединачног корисника. Вредност века трајања корисничке базе јесте најбитније средство фирми.

Стога, фирме постају све више услужно оријентисане, а маркетинг стратегија ће морати да испрати ову промену и постане мање производно, а све више кориснички оријентисана. У таквим условима потребно је да оквир корисничког капитала буде флексибилан, кориснички оријентисан принцип, који би требало да буде централни елемент маркетинг стратегије. Применом овог принципа фирме се могу фокусирати на маркетинг активности које доводе до већих прихода.

У таквим условима, убрзани развој науке водиће квалитетнијем пружању одговора на све софистицираније захтеве потрошача. У том смислу улога маркетинга у туризму ће бити велика и изгледна, нарочито уколико се он буде прожимао и са другим областима као што су социологија, психологија, информатика, понашање потрошача и сл.⁴⁰

⁴⁰ Цвијановић, Д., Вуковић, П. (2012): *Улога маркетинга у туризму дунавског региона Србије*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 39.

II ГЛОБАЛНО МАРКЕТИНГ ОКРУЖЕЊЕ И ТУРИЗАМ

Развој туристичких тржишта је нераскидиво везан за даљи напредак процеса глобализације. Стога објашњење једног прати објашњење другог феномена. Глобализацију карактерише све већа међузависност националних економија са светском привредом. Земље у свету су повезане у веома широку мрежу економских, социјалних и политичких веза.⁴¹ Што су те везе значајније и комплексније, утолико поједине националне економије имају све позитивније или негативније ефекте општих кретања у светској привреди. Све државе су у ситуацији да траже неку равнотежу између економске самосталности и степена укључености у међународну економију. Тешко је наћи реципроцитет, поготову када се ради о земљама у развоју. Све је већи број економских и других проблема које национална економија не може успешно да решава.

2.1. Глобализација и развој туристичких тржишта

У последњој деценији прошлог века туристичко тржиште је добило изузетно велике димензије и значај. Постало је доминантно у поређењу са другим тржиштима роба и услуга у свету. Обухвата домаћа и међународна туристичка кретања, где је међународни туризам по свом обиму мањи у односу на домаћи туризам.

Он, међутим, има посебан значај, пре свега због утицаја на платни биланс земље и мултипликативне ефекте потрошње страних туриста. То туризму даје снажну покретачку функцију у широком спектру делатности, који се све више укључује у приоритете привредног развоја бројних рецептивних земаља и њихових појединих делова.⁴²

За туризам се може рећи да је у прошлом веку попримио глобалне димензије. Основну одлику туристичког тржишта представља масовност, односно велики број учесника у међународним и домаћим туристичким путовањима. Велики број истраживања говори да се у туристичка кретања данас укључује скоро 70% људи у свету. Они посећују скоро све делове света, укључујући и оне који су до недавно били неприступачни. Узроке раста туристичког тржишта представљају:⁴³

- Либерализација, односно јачање слободне трговине и демократизација финансијских тржишта које су захватиле читаво светско тржиште. У фази

⁴¹ Цвијановић, Д. (2014): *Туристичко тржиште у дунавском региону*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

⁴² Војновић, Б., Цвијановић, Д., Стефановић, В. (2012): *Развојни аспекти туристичке делатности*, монографија; Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 9.

⁴³ Цвијановић, Д. (2014): *Туристичко тржиште у дунавском региону*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

глобализације долазимо до све веће конкуренције међу туристичким дестинацијама уз стварање победника и губитника у тржишним утакмицама.

- Револуција у информационој технологији и телекомуникацијама.
- Побољшавање саобраћајне инфраструктуре и читав напредак разних видова превоза туриста, о чему је већ било речи.
- Транзиција земаља са планским привредама у тржишне привреде је утицала на проширење светског тржишта. Растући просперитет (занемарујући утицај сада присутне светске економске кризе) омогућио је становништву у такозваним новодолазећим земљама да више новчаних средстава троше на туристичка путовања. Постоји, наравно, солидан број земаља где се транзиционе промене споро и недовољно ефикасно обављају. Тако се у њима јавља социјално раслојавање. Средњег слоја је све мање. Богатији социјални слој упражњава специфична, скупа и далека туристичка путовања, за разлику од сиромашнијег слоја, који је бројнији и који упражњава излете, бањски туризам, односно краће и јефтиније туристичке аранжмане, углавном у границама земље у којој живи. Код таквих земаља, где можемо сврстати и Републику Србију, квалитет туристичке тражње расте бржим темпом од квантитета.

2.2. Међузависност маркетинга и глобализације

Предузећа послују у променљивом и непредвидивом глобалном маркетинг окружењу. Неопходан је стратегијски приступ при формулисању циљева, стратегија, политика, планова, програма и пројеката. Потребно је проценити јаке и слабе стране предузећа и његову стратегијску позицију у глобалном маркетинг окружењу. При дефинисању стратегијске ситуације морамо анализирати окружење и ресурсе.

Окружење може бити: опште и циљно, повољно и неповољно, добро и лоше, ургентно, одложиво и перманентно. Такође утицај може бити негативан, позитиван и стабилизациони. У вези са ресурсима треба испитати стање, степен искоришћења и балансираност. Анализа и поларизација глобалног маркетинг окружења и стратегијских способности предузећа треба да омогући да се определи генерални правац деловања предузећа. На бази разумевања односа општег и конкурентског окружења могу се оценити алтернативе и главни правци деловања према општем и циљном окружењу.

На маркетингу је да оствари контакте са спољним актерима, пре свега конкуренцијом и клијентима, који имају независно постојање. Сам опстанак предузећа зависи од тога колико се добро менаџмент прилагођава тржишним условима који су под утицајем активности великог броја тржишних актера. Значај познавања глобалног маркетинг окружења се нарочито мултипликује у условима умрежених економских актера на глобалном нивоу. Кључни циљ мрежног пословног повезивања састоји се у остваривању његових корисних економских и организационих ефеката (директних и

индиректних). Оно се у литератури објашњава преко његових фундаменталних принципа формирања и функционалне специфике постојања, која се огледа у динамичкој тенденцији организационог развоја, сталног ширења и усавршавања у циљу остваривања што бољег позиционирања и већег успеха на тржишту.⁴⁴

Глобализација тржишта је отворила безбројне пословне могућности интернационализованим фирмама, док истовремено намеће фирмама да се ухвате у коштац са новим ризицима и појачају ривалство према иностраним конкурентима, пошто глобализација ствара купце који су информисанији и захтевнији.⁴⁵

У последњој деценији прошлог века туристичко тржиште је добило изузетно велике димензије и значај. Постало је доминантно у поређењу са другим тржиштима роба и услуга у свету. Обухвата домаћа и међународна туристичка кретања, где је међународни туризам по свом обиму мањи у односу на домаћи туризам. Он, међутим, има посебан значај, пре свега због утицаја на платни биланс земље и мултипликативне ефекте потрошње страних туриста.

У земљама са проблемима у области економских односа са иностранством, најчешће изостаје примена основних постулата и концепата међународног маркетинга, као савремене коцепције за остваривање конкурентске предности у међународним размерама. У таквим настојањима треба знати да су политичко и економско окружење међусобно повезани, а понекад се тешко и разликују. Битно је међутим да фирма која послује на међународним тржиштима процени услове у земљи у којој жели да оствари неке пословне активности како би узела у обзир посебности и карактеристике тржишта.

2.3. Социо-културно окружење

Социолошки фактори су од велике важности јер људи имају исте психолошке потребе које се мењају под снажним утицајем - културе, подкултуре, друштвене класе, породице итд. На понашање потрошача и одлуку о путовању утичу између осталог:

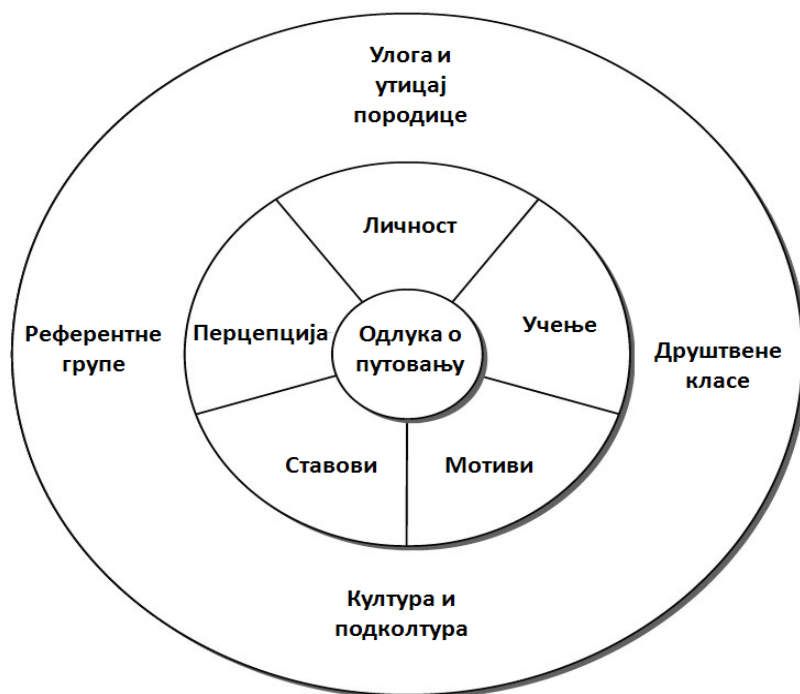
1. *личност* - формирана кроз културу, подкултуру, друштвену класу, референтне групе и породицу;
2. *вредности* - које усваја и негује потрошач кроз различите активности, интересовања и мишљења. Тако настаје индивидуална или породична одлука о избору начина понашања у куповини односно потрошњи, у овом случају туристичких производа.

⁴⁴ Драшковић, В. (2004): "Мрежно пословно повезивање као мегатренд и нова менаџмент стратегија", *Економика предузетништва*, бр. 2., стр. 126-129.

⁴⁵ Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2011): *Међународни маркетинг као фактор развоја извозне конкурентности*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 76.

Главни утицаји на индивидуално туристичко понашање представљени су сликом бр. 1. Промена животног стандарда становништва, количине слободног времена и динамике живота у великој мери утичу на преференције и навике туристичког потрошача. Туристичка предузећа уз помоћ маркетиншког наступа, треба да начине везу својих производа (услуга) са одређеним стилем живота потрошача. Трендови у социјалном окружењу могу повећати нека тржишта, смањити друга, или помоћи у стварању нових. Постоје четири друштвене силе које посебно утичу на маркетинг: промене у демографском саставу популације; културне разлике у оквиру једне и између различитих нација; друштвена одговорност и маркетинг етика; утицај покрета потрошача.⁴⁶

Слика 1. Главни утицаји на индивидуално туристичко понашање



Извор: Цвијановић, Д. (2014): *Туристичко тржиште у дунавском региону*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

Демографско окружење. Односи се на величину, расподелу и развој одређених група људи са различитим карактеристикама. Демографске карактеристике које су од интереса стручњацима за маркетинг повезане су на неки начин са одлукама о куповини, јер људи из различитих земаља, култура, старосних група, или

⁴⁶ Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2010): *Менаџмент и маркетинг услужног сектора*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

домаћинстава често исказују различите обрасце понашања. Глобално сагледавање демографије тражи од запослених у маркетингу да се упознају са демографским трендовима широм света, као и на националном нивоу. Статистички подаци о земљама су веома битни, али већина маркетинг одељења циља ка конкретним подгрупама укупног становништва. Стога су трендови у одређеним подгрупама од највеће користи запосленима у маркетингу. Битан тренд у многим земљама јесте *повећање броја становника*. Генерално, највећи градови и највећа стопа прираштаја јавља се у земљама у развоју, попут Мексика, Бразила, Индије. Међутим, повећање градског становништва очигледно је и у многим развијеним земљама.

Други занимљиви тренд јесте *старење становништва у многим земљама*. Старење становништва посебно је видљиво у Италији, Јапану, Британији, САД-у и Србији. Истовремено, релативно младо становништво јавља се у земљама у развоју, попут Нигерије, Мексика, Бразила и Кине. У Европској унији ће у наредном периоду доћи до значајног повећања учешћа људи преко 45 година у укупној популацији и смањења удела млађе старосне групе, што ће значајно утицати на тражњу за производима и услугама.⁴⁷

Старосна структура и мобилност становништва формирају стварну и потенцијалну тражњу на тржишту, односно формирају демографски профил потрошача. Демографски фактори су: број становника, старост популације, наталитет, пол, брачно стање, образовање и др. Истовремено, демографски фактори су веома важни туристичкој понуди, пре свега при покретању породичног бизниса, као и великим хотелским ланцима. Они одређују циљне сегменте односно условљавају величину циљних сегмената туристичке понуде.

- Број становника има снажан утицај на туристичку потрошњу. Он одређује величину туристичког тржишта. Пошто је број становника стално у порасту, очекује се да до 2025. године на планети буде 8 милијарди становника, а да до 2050. године буде 11 милијарди становника.
- Смањење броја становника и негативни демографски трендови економски развијених земаља, представљају претњу привредном расту, али и туризму, ако се гледа на дужи рок. Током наредних десетак година туристичка потрошња би могла да се знатно увећа већом заступљеношћу становништва средњег и старијег животног доба у туристичкој потрошњи.

Број становника и кретање становништва широм света битни су фактори који означавају социјалне промене.⁴⁸ Бројни истраживачи предвиђају да ће после 2015. године морталитет у Европској унији надјачати наталитет. Међутим, бројне миграције становништва (поготову из Азије и Африке) ће, барем, до 2035. године омогућити раст броја становника Европске уније. После тога се очекује почетак сталног смањивања

⁴⁷ Jobber, D., Fahy, J. (2006): *Основи маркетинга*, Редактор српског издања: Проф. др Хасан Ханић, Београдска банкарска академија, Дата статус, Београд, стр. 36.

⁴⁸ Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2011): *Међународни маркетинг као фактор развоја извозне конкурентности*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 49.

броја становника. Такав редослед догађаја може да утича на тржиште рада и на читаву привреду, укључујући и туризам. Британска истраживачка агенција „Минтел“ предвиђа да ће Немци годишње имати 147 милиона путовања у иностранство, други ће бити Јапанци са 139,5 милиона, трећи Кинези са 113,2, четврти Британци са 101,5, на петом месту Американци са 85,1 милиона путовања у иностранство. Американци, доскора неприкосновени светски путници ће наставити да путују, али мање у иностране државе. Куповна моћ становништва, старост и ниво образовања су веома важни фактори утицаја. У Европи број људи старости између 55 и 65 година износи 100 милиона. Пораст броја становника, али и куповне моћи омогућава већу туристичку тражњу и потрошњу и представља шансу за нове туристичке дестинације.

Животни век становништва, поготову развијених земаља, све је дужи. Почетком прошлог века просечан животни век је износио око 40 година, средином прошлог века - 60 година. Очекивани животни век људи рођених у последњој деценији прошлог века је 81 година за жене и 75 година за мушкарце, гледано за европско подручје. Продужен животни век, мањи број склопљених бракова, за 30% више развода, више ванбрачне деце у односу на укупан број деце, склапање брака у каснијем животном добу, повећан број породица са све мањим бројем чланова, односно бројне промене у структури породице имају важан утицај на туристичку потрошњу.

Захваљујући већини ових фактора формира се све бројнија популација, која је психо-физички довољно зрела, туристички мотивисана, високо образована, и живећи у економски развијеним земљама и ситуирана. Она представља циљни сегмент туристичке понуде. Овај, све бројнији слој је и носилац туристичке потрошње. У Немачкој је нпр. 2003. године било 4,2 милиона становника старости између 70 и 80 година. 2018. године се очекује да се тај број попне на 6,6 милиона људи. При томе две трећине туриста обично бира иностране туристичке дестинације. Ови подаци се преваходно односе на развијене европске државе, не и оне у транзицији, где већи део старије популације живи на граници сиромаштва, а једини интересантан сегмент јесу људи у радном односу.

Културно окружење. Културно окружење се односи на факторе и трендове који су повезани са начином живота и понашањем људи. Културни фактори, укључујући вредности, идеје, ставове, уверења и активности конкретних подгрупа становништва, у великој мери утичу на обрасце понашања људи приликом куповине. Због тога стручњаци за маркетинг морају познавати битне културне карактеристике и трендове на различитим тржиштима. Културне разлике битне су и на домаћим и на међународним тржиштима. Карактеристике група различитог културног порекла утичу на типове производа који се траже и на то како се купују и користе. Различите културне групе често траже посебно осмишљене стратегије тржишног циљања. Наиме, различите културне групе задржавају већи део својих навика, ставова, занимања и понашања. Успешни маркетинг стручњаци су уочили да мора постојати осетљива равнотежа између битних културних разлика и сличности које уједињују различите културе. По елементима културе разликују се друштва, народи и читаве

цивилизације. Аналогно друштву, и организације имају своју културу по којој су препознатљиве и по којој се разликују једна од друге.⁴⁹

Друштвено одговорно пословање и маркетинг етика. Значајан фактор одрживог развоја у Србији је афирмација друштвено одговорног пословања. Реч је о релативно новом концепту који је веома ефикасан у условима глобалне конкуренције. Концепт друштвено одговорног пословања доприноси остварењу економског успеха, уз уважавање интереса појединца, друштва и окружења. Наиме, алокација ресурса омогућава уважавање *“triple bottom line”* критеријума (економски развој, социјални развој, одговоран однос према околини). Одржавање тананог баланса између индустријског развоја и очувања околине доводи до редефинисања постојећих ресурсних комбинација услед нових трошкова преласка на технологије пријатељски настројене према околини.⁵⁰ Претпоставка концепта друштвено одговорног пословања је добровољно усвајање мера које доприносе решавању друштвених и еколошких проблема. Ради се о стратешком приступу друштву и партнерском односу према осталим компанијама у окружењу.⁵¹ Још једно питање у вези са овим јесте питање маркетинг етике. Етика је скуп моралних вредности и принципа који управљају поступцима и одлукама појединаца или групе.⁵² Она указује на принципе правилног и погрешног понашања. Етика се, дакле, бави личним моралним принципима и вредностима, док закон одражава друштвене принципе и стандарде који могу бити примењени у судовима. Стога може доћи до битних разлика између легалности и етичности маркетинг одлука. Бројне етичке дилеме управо су резултат конфликта између профита и пословних акција.

Покрет потрошача. Покрет потрошача је удружење које носи скуп појединаца, група и организација чији је циљ да се осигурају права потрошача. На пример, "Покрет за заштиту потрошача - Београд"⁵³ је формиран 1991. године као независна, непрофитна, невладина, ванстраначка друштвена организација за остваривање и заштиту права и интереса потрошача и корисника услуга, на основу Закона о удруживању грађана у удружења, друштвене организације и политичке организације (Сл. Лист СФРЈ 42/90.), Закона о друштвеним организацијама и удружењима грађана (Сл. Гласник РС 24/82.) и Резолуције ГС ОУН бр.39/248. Програмске циљеве остварује залагањем за: оптималан друштвено-економски развој, социјалну правду,

⁴⁹ Јанићијевић, Н. (1997): *Организациона култура: колективни ум предузећа*, УЛИХЕС, Нови Сад, Економски факултет, Београд.

⁵⁰ Ђуричин, Д. (2006): "Транзиција, стабилизација и одрживи развој: Перспектива Србије", Уводни реферат, Милочерски економски форум 2006: *Европски приоритети и регионална сарадња*, Савез економиста Србије, Милочер.

⁵¹ Михаиловић, Б., Параушић, В., Хамовић, В. (2007): "Еколошки менаџмент консалтинг и заштита средине", *Економика пољопривреде*, број 1/2007, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 91-99.

⁵² Berkowitz, E. N., Kerin, R.A., Hartley, S.W., Rudelius, W. (2000): *Marketing*, Boston, MA: McGraw-Hill.

⁵³ <http://www.pokretpotrosaca.org.rs/o%20nama.html>

демократију, мир, солидарност, искорењивање сиромаштва, хуманост, слободно деловање тржишно-економских законитости, равноправне партнерске односе, сарадњу са организацијама потрошача у свету и др.

2.4. Економско окружење

Економско окружење садржи факторе и трендове повезане са величином прихода и производњом добара и услуга. Док демографски и културни трендови генерално утичу на величину и потребу различитих тржишта, економски трендови утичу на куповну моћ ових тржишта. Стога, није довољно да становништво буде бројно и да се брзо развија, као што је случај у многим земљама у развоју, да би се појавиле добре тржишне могућности. Економија мора обезбедити довољно велику и стабилну куповну моћ корисника у циљу задовољења њихових потреба и жеља. Економски трендови у различитим деловима света могу утицати на тржишне активности на неком другом крају планете. На пример, промена каматне стопе у Немачкој утиче на вредност долара на светским финансијским тржиштима, што утиче на цену и продају, амерички увоз и извоз, итд. Тржишне могућности зависе од економске величине и моћи економије једне земље. Бруто национални доходак (БНД) представља укупну величину економије једне земље мерену у количини произведених добара и услуга. Промене у БНД-у указују на трендове у економским активностима. Последишно, промене у економском окружењу утичу позитивно или негативно на туристичка путовања. Економска снага емитивног туристичког тржишта осигурава дискрециони доходак, али и повећање слободног времена намењеног туристичким путовањима.⁵⁴ Економски фактори утицаја су: општа коњунктурна кретања, цене, доходак, животни стандард и девизни курс.

Општа коњунктурна кретања - одвијају се по циклусима. Раст и развој националне економије могу снажно утицати на понашање потрошача. Постоје четири фазе ових кретања: фаза рецесије, фаза оживљавања, фаза експанзије и фаза тензије. У фази рецесије и делимично у фази тензије (поготову ако је наслеђује нова фаза рецесије) је заступљен пад туристичке тражње и потрошње, али и пад производње, запослености и животног стандарда. Заступљен је и раст инфлације и раст песимизма потрошача. У осталим двама фазама је обрнут случај. Различит степен привредне развијености једне земље праћен је различитим нивоом образовања, технолошком развијеношћу и различитом висином БНД по становнику.

Висина цена, односно ценовна политика представља важан фактор утицаја на туристичку потрошњу. Туристичка потрошња је веома осетљива (еластична) на промене у висини цена туристичких производа. Туристички потрошач жели да има што прегледније цене, али и да што лакше израчуна укупне трошкове туристичког

⁵⁴ Живковић, Р. (2009): *Понашање и заштита потрошача у туризму*, Универзитет „Сингидунум“, Београд, стр. 82-114.

аранжмана, пре доношења коначне одлуке. Ниске цене поспешују потрошњу. У хотелијерству, у оквиру високо развијених, рецептивних земаља Европске уније је, на пример, извршена систематизација цена. Величина собе, квалитет смештаја и исхране, поглед са терасе, су неки од параметара који одређују висину цене. Овде потрошачи подразумевају да су цена и квалитет туристичког производа директно пропорционални. Стандардизацијом цена потрошач добија: лакше израчунавање трошкова, упоредивост, предвидивост и контролу.

Национални доходак по глави становника - је важан економски фактор утицаја. Он одређује куповну моћ становника. Висина личног дохотка и његова дистрибуција имају велики значај. Степен потрошње прати висину личних примања. Постоје две врсте дохотка: расположиви и дискрециони.

- *Расположиви доходак* потрошача представљају приходи из свих извора као што су плата, камата на штедњу и инвестиције, кредити и др. Они се умањују за износ пореза и такси. То је укупна сума новца расположива за штедњу и потрошњу.
- *Дискрециони доходак* је део расположивог дохотка који остаје потрошачима после задовољења основних егзистенцијалних потреба. Он боље описује куповну моћ становника. Међутим, није лако одредити границу између куповине неопходних и луксузних производа.
- *„СДИ“ или субјективно дискрециони доходак* представља дискрециони доходак са ставом појединца на тему задовољства својим животом и свешћу о својој економској ситуацији. Овај вид дохотка је кориснији у пракси од осталих.

По Е. Енгелу⁵⁵ - што је доходак већи, то је учешће издатака за егзистенцијалне потребе у укупним издацима мање. Истовремено се повећава учешће издатака за потребе бишег реда – образовање, рекреација, путовања. Еластичност туристичке потрошње и целокупне потрошње је управо последица директне пропорционалности дохотка и издатака за туристичка путовања.

„CPI“ (consumer price index) - индекс потрошачких цена и „BPI“ (buying power index) - индекс куповне моћи, описују кретање трошкова живота.

„CPI“ - је важан јер су промене у дохотку потрошача директно повезане са ценама производа и услуга.

„BPI“ - је важан јер варира зависно од производа, места и географског подручја.

Односи валута и стопа инфлације - имају велики значај. Ако је валута емитивне државе вреднија од валуте рецептивне државе, онда то може значајно да стимулише путовања у рецептивну земљу. Раст инфлације, у емитивној држави, услед повећања цена производа и услуга, негативно утиче на туристичка путовања. Туристичке

⁵⁵ Преузето из – Живковић, Р. (2009): *Понашање и заштита потрошача у туризму*, Универзитет „Сингидунум“, Београд, стр. 82-114.

агенције у Србији, цену аранжмана исказују у еврима, а плаћање се врши у динарској противвредности, по продајном банкарском курсу на дан уплате.

Србија је 2000-те године отпочела транзицију када су се стекли основни предуслови за њено спровођење.⁵⁶ Либерализација трговинских односа и капиталног биланса омогућила је интегрисање економског система Србије у међународне финансијске и робне токове. Започете промене у домену економије, иако су под дејством многобројних фактора који на њих имају амортизационо дејство, попримиле су карактер иреверзибилних процеса. Према истом извору, реформа економског система се тешко може вратити на стартну позицију, већ се пре може говорити о њеном колебљивом темпу и инструментима макроекономске политике који често треба да успоставе баланс између дијаметрално супростављених економских циљева. Ипак, Србију портретишу многи економски парадокси, неусаглашености и нелогичности закона, што ни у ком случају не може једну земљу водити дугорочно одрживом развоју и европским интеграцијама. Српска економија данас пати од високе инфлације, високе јавне потрошње, високог дефицита текућег рачуна, високе пропорције између извоза и отплате државног дуга. Међутим, баријере конкурентности јесу, пре свега, у домену институција и инфраструктуре.

2.5. Политичко окружење

Глобализација пословања предузећа и наступа на светском тржишту представља феномен који све више постаје неопходан услов успешног пословања и развоја предузећа на крају XX и почетку XXI века. Модерне организације су принуђене да свој раст и развој заснивају на ширењу пословања изван граница једне земље. У вези са тим јавља се проблем формулисања стратегије интернационалног, тј. међународног пословања. Појава отвореније светске економије, глобализација корисничких укуса и несмањена изградња глобалних електронских саобраћајница повећава међузависност и међуповезаност националних економија. Уочљиво је да глобално тржиште истовремено постаје све зависније, како економски, тако културно и технички, доследним полагањем поверења у технолошке иновације. Информације се крећу "брзином светлости" и оно што постаје познато као глобална цивилизација потпомогнуто је спајањем телекомуникационих фирми које своје услуге пружају на великим раздаљинама, смањеним трошковима електронске обраде и развојем приступа Интернету.

Политичко окружење се односи на тип владе и односа владе према пословању, као и на политичке ризике који владају у земљи. Међународно пословање тако намеће бављење различитим типовима држава, односа и степена ризика. Постоје бројни

⁵⁶ Михаиловић, Б., Параушић, В., Симоновић, З. (2007): *Анализа фактора пословног амбијента Србије у завршној фази економске транзиције*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

типови политичких система, на пример, демократије са већим бројем странака, једнопартијске државе, уставне монархије, диктаторства (војна или цивилна). Такође, владе се мењају на различите начине, рецимо преко редовних избора, ванредних избора, у случају смрти вође, пучевима, ратовима итд. Однос између владе и пословне заједнице такође се разликује од земље до земље. Пословање се може посматрати позитивно као мотор развоја. Затим се може посматрати негативно као експлоататор радника или негде између, као сектор који пружа користи по друштво, али са собом носи и одређене мане.

Конкретни однос између владе и фирми такође варира од позитивног до негативног у зависности од типа пословних операција и односа између домаће земље и земље у којој се обављају послови. Да би била ефикасна на иностраном тржишту, фирма се мора ослонити на добру вољу иностране владе и мора добро разумети све аспекте политичког окружења. Посебна ствар коју међународне фирме морају размотрити јесте степен политичког ризика који влада у иностраној земљи. Политички ризик се односи на вероватноћу да ће активности владе имати негативне последице по рад фирме. Ове последице могу бити драматичне попут присилног одузимања власништва, где влада тражи од фирме да преда своја средства, преко осредњих у виду негативних прописа или мешања у рад, до блажих, попут разних пореза и намета.

У сваком случају ризик постоји јер ниједна влада није у потпуности стабилна. Генерално, ризик је повезан са нестабилношћу у одређеној земљи. Наиме, земља се сматра ризичнијом за пословање ако у њој често долази до изненадних промена власти, социјалних немира, револуција, побуна, ратова, тероризма и сл. Фирме су природно наклоњеније земљама које су стабилне и са собом носе мање политичке ризике, али се добити морају упоредити са ризицима, а фирме често послују и у земљама где је ризик релативно висок, зато што су високе и добити. У овим ситуацијама, фирме желе да контролишу ризике преко осигурања, власништва и менаџерским одлукама, понудом и тржишном контролом, финансијским аранжманима и тако даље. Поред тога, степен политичког ризика није зависан само од земље, већ и од фирме и њених активности – ризична земља по неку фирму може бити савршено безбедна за другу.

У данашњој светској економији међународни политички догађаји у великој мери утичу на тржишне активности. Један битан тренд јесте *промена од типа економије под контролом владе и социјалистичког политичког система, ка економији слободног тржишта и у многим земљама ка демократским владама*. Републике бивших комунистичких земаља Источне Европе, попут Мађарске, Румуније и Пољске, крећу се у овом правцу различитим брзинама. Кина предузима тежак задатак: покушава да промовише економију слободног тржишта унутар социјалистичког политичког система. Овај циљ се тешко може остварити, јер брзи економски развој ствара притиске ка стварању демократских политичких система. Стварање ефикасних економија заснованих на слободном тржишту вероватно ће захтевати доста времена и труда.

Многе земље настављају да се боре са новим политичким и економским потешкоћама у чему су често, најблаже речено, неспретне.

Други битни политички развој догађаја јесте *кретање ка слободној трговини и даље од протекционизма*. Једна од могућности јесте развој економских унија (блокова) широм света. Данас највећа економска унија јесте Европска унија, која се састоји од 27 европских земаља од Арктика до Медитерана, представљајући тржиште од око 500 милиона становника. Следећи по реду је Северноамерички договор о слободној трговини (енг. NAFTA). Састоји се од САД-а, Мексика и Канаде.⁵⁷ Циљ је да се елиминишу баријере у трговини и да се промовише лакши приступ тржиштима сваке земље учеснице. Наставком овог развоја, трговински блокови имају потенцијал да омогуће бројне послове. Тренд слободне трговине превазилази границе трговинских блокова и присутан је на светском нивоу. Најбољи пример ове перспективе развоја је Општи споразум о царинама и трговини – “GATT”. Овај уговор су потписале 124 земље 1994. године, како би се уклониле трговинске баријере. Светска трговинска организација (енг. WTO) образована је као чувар уговора, а образован је и Светски суд који би пресуђивао у евентуалним трговинским размирицама. Иако су резултати половични, WTO споро али стабилно напредује ка слободној трговини широм света.

Политичке акције у виду законодавства и мање формалних директива могу имати значајан импакт на начин пословања. Државни закони који регулишу област оглашавања широм Европе доводе до тога да оно што је прихватљиво у једној земљи, може бити забрањено у другој. На пример, оглашавање играчака је забрањено у Грчкој, оглашавање дувана је незаконито у Скандинавији и Италији, оглашавање алкохола на телевизији и спортским теренима није дозвољено у Француској, а у Немачкој се може забранити свака реклама за коју се сматра да је неукусна.⁵⁸

2.6. Технолошко окружење

Технолошка заосталост српске индустрије представља озбиљну препреку даљем развоју индустријске производње и постизању високих стандарда производње и квалитета финалних производа који се данас захтевају на тржиштима развијених земаља.⁵⁹ Наиме, на основу анкетираних 154 предузећа (малих, средњих и великих предузећа) у читавој Србији, подаци указују да је у прехранбеној индустрији просечна старост машина и опреме 27,17 година. У Централној Србији просечна старост машина и опреме у прехранбеној индустрији је такође око 27 година. Технолошко окружење садржи факторе и трендове који су повезани са иновацијама које утичу на

⁵⁷ Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2011): *Међународни маркетинг као фактор развоја извозне конкурентности*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

⁵⁸ Jobber, D., Fahy, J. (2006): *Основи маркетинга*, Редактор српског издања: Проф. др Хасан Ханић, Београдска банкарска академија, Дата статус, Београд, стр. 44.

⁵⁹ Унија послодаваца Србије, 2010, стр. 4.

развој нових производа или маркетинг процеса. Брзи технолошки напредак захтева да се ствари сагледају из технолошке перспективе. Ови технолошки трендови изнедрили су пословне могућности за развој нових производа и утичу на начин на који се обављају тржишне активности. Коришћење ових технолошких производа може помоћи стручњацима за маркетинг да буду продуктивнији (пример су факс машине и мобилни телефони). Нове технологије могу довести до појава нових привредних грана, или нових линија производа у постојећим гранама. Фирме на водећим позицијама у технолошком развоју су у повољнијем положају у односу на друге. Стога, стручњаци за маркетинг морају пратити технолошко окружење како би уочили потенцијалне могућности које ће побољшати њихову тржишну позицију. Генерално, степен трошкова за истраживање и развој патената може послужити као показатељ технолошког развоја. Иако се фирме из САД-а рангирају високо по бројним показатељима, фирме из других земаља повећавају своје издатке за истраживање и развој и брже откривају patente од фирми из САД-а. Ова ситуација оставила је многе америчке фирме у озбиљном технолошком заостатку у њиховим покушајима да се надмећу на глобалном нивоу.

Да би се успешно надметале, фирме морају пратити развој догађаја у конкретним технолошким областима. Битни технолошки догађаји током 90-их година вероватно обухватају оне из компјутерских наука, роботике и аутоматике. Ови догађаји потенцијално утичу на начин на који људи живе и раде; затим у области вештачке интелигенције и експертских система и у начину на који ови системи решавају проблеме; код суперпроводника и њихових потенцијалних примена за нове производе; у технологијама превоза, попут магнетских возова, надзвучних авиона и „паметних“ аутомобила; и у комуникационој технологији, где се јавља утицај на појединце и организације. Нове технологије пружају бројне могућности у побољшању производа и услуга. Наиме, непрестано се јављају нове потенцијалне примене у технологији. На пример, ланац супермаркета „Piggy Wiggy“ у Јужној Каролини први је амерички малопродавац који је увео биометријски систем плаћања у својих 120 продавница. Да би платио робу, купац ставља кажипрст на мали екран, укуцава број на суседном апарату, бира рачун из електронског новачаника и одлази. Готовина, чекови и кредитне картице нису потребни.⁶⁰ Међутим, кључ за успешну инвестицију у технологију је тржишни потенцијал, а не технолошка софистицираност сама по себи. Јасно је да без модерних машина роба произведена у Србији не може да достигне високе стандарде квалитета и буде конкурентна на иностраним тржиштима.⁶¹ У Србији је 2011. године било регистровано око 1.600 ИТ компанија са нешто више од 14.000 запослених. Просечан број запослених по компанији био је 9 запослених. Постојеће ИТ компаније по правилу раде за веће стране компаније, док се Београд донекле профилисао као центар за филијале већих глобалних ИТ компанија. Стога не чуди да је ИКТ сектор изразито извозно и међународно оријентисан. ИКТ сектор запошљава високообразовану радну снагу која уз инжињерско академско образовање има и

⁶⁰ Birchall, J. (2005): “US Supermarket Encourages Shoppers to Keep in Touch”, *Financial Times*, 13. July, p. 22.

⁶¹ Унија послодаваца Србије, 2010, стр. 5.

развијено знање енглеског језика. ИКТ сектор има значајан потенцијал развоја у Србији, те се показао погодним за отварање малих приватних компанија. Међутим, имајући у виду недостатак регионалних анализа ИКТ сектора тешко је проценити колико је за покретање малих ИКТ компанија важно позиционирање у већим урбаним центрима попут Београда и Новог Сада.

Уколико државе уложе додатна средства у истраживање и развој, а истовремено не обезбеде и економске олакшице и стимулације, не побољшају информациону инфраструктуру и систем образовања, не укључе приватни сектор и не развију иновациони систем - новац ће бити узалуд потрошен. При том, национални иновациони систем чине следећи неопходни услови, али не и довољни: људски капитал; наука и информациона и комуникациона технологија; заштита интелектуалне својине; адекватно пословно окружење. Све то скупа је основна инфраструктура или претпоставка за иновативне предузетничке пројекте, који у садејству са приступом новчаним фондовима могу да креирају иновације. Упозоравајући земље од Средње Европе до Средње Азије да заостају за развијеним светом на пољу улагања у развој и истраживања, Светска банка их истовремено позива да предузму кораке на побољшању услова за повећане инвестиције у комерцијалне иновације, као инструмент за повећање привредног раста и смањивање сиромаштва. Претварање истраживања и развоја у тржишни успех од кључног је значаја за постизање одрживог и дугорочног привредног раста. Ово ће се десити једино уколико се мотивишу истраживачи и предузећа да раде заједно, обезбеди распрострањен приступ рачунарима и Интернету, како би се подигао укупан ниво конкурентности економије и отварала квалитетна радна места.

2.7. Конкурентско окружење

Конкурентско окружење већине фирми је глобално. Стручњаци за маркетинг морају одредити своје релевантне бренд и производне конкуренте како би пронашли пословне могућности и осмислили тржишне стратегије. Један тренд који утиче на бројне привредне гране јесте променљив конкурентски амбијент. Неки производни конкуренти временом постају бренд конкуренти, ширећи своје производне понуде. Узмимо као пример сектор финансијских услуга. Банке су се раније надметале са другим банкама, а осигуравајуће фирме против других осигуравајућих фирми, брокерске фирме против брокерских фирми. Данас, многе банке, осигуравајуће фирме и брокерске куће нуде скуп финансијских услуга које се међусобно директно надмећу. Истовремено, нови конкуренти се јављају на тржишној сцени, посебно преко Интернета, те је сада електронским путем могуће обавити банкарски посао, куповати и продавати обвезнице, доћи и до многих других финансијских услуга. Праћење броја, типа и активности конкуренције постаје све битније, али и све теже и сложеније. Међутим, скорашњи докази показују да ово може бити вредно труда. Једним истраживањем обелодањено је да се фирме које се баве откривањем информација о конкуренцији развијају неупоредиво брже од оних које то не раде. Три најбитније врсте

информација о конкуренцији јесу промене у ценама, развој нових производа и промене у стратегији пословања. Конкурентско окружење се састоји од свих организација које покушавају да опслужују сличне кориснике. Два типа конкуренције су од значаја: бренд конкуренти и производни конкуренти. Бренд конкуренција односи се на најдиректније могуће надметање за кориснике, будући да конкуренти нуде исте типове производа истим групама људи. С друге стране, производна конкуренција нуди различите типове производа како би се задовољила једна иста општа потреба.

Пословни успех је условљен способношћу предузећа да: (1) препозна обећавајуће и довољно велике тржишне сегменте, (2) идентификује критичне факторе успеха и (3) развије пословне процесе којима ће да стекне дистинктивне компетентности.⁶² Иако се директно односи на потрошаче, због комплексности и деликатности задовољавања њихових потреба и динамичности конкуренције која (као "непријатељ који никад не спава") стално прети атрактивном понудом, маркетинг је, како истичу неки аутори, сувише озбиљан посао да би био препуштен само људима из маркетинга. Према истом извору, да би се боље, јефтиније и брже задовољиле потребе потрошача, битно је не само да се определи права структура пословног портфолиа, већ и да се синхронизују активности, капитализације економија обима и ширине, те да се, кроз бенчмарковање са конкуренцијом, понуди више користи за исту цену, односно, у очима потрошача, атрактиван производ/услуга.

Користан оквир за анализу конкуренције са којом се фирма суочава на тржишту дао је *Michael Porter*. Његов модел показује однос између постојеће и потенцијалне конкуренције на тржишту и одређује пет сила које захтевају процену: претња од нових фирми на тржишту; претња од супститута производа; интензитет ривалства међу конкурентским фирмама; моћ добављача; моћ купаца.⁶³ Разумевање структуре конкуренције на датом тржишту суштински је предуслов за развој стратегије којом се одржава конкурентска предност.

- *Претња од нових фирми на тржишту.* Претња од нових фирми највећа је тамо где владају слабе баријере за улазак нових фирми. Нове фирме могу већ бити активне у сличном тржишном сектору или на другом географском тржишту. Претња постаје реалност када компанија која је снажна на једном географском тржишту одлучи да искористи и друга географска тржишта. Као пример, велике авиопревознике угрожавају на многим линијама нове „low cost“ компаније. Са постојећом базом корисника, ови превозници често додатно угрожавају велике авиопревознике креирањем нових центара пословања. Такође, нове конкурентске фирме могу потицати ван привредне гране.
- *Претња од супститута производа.* Супститути производа се често јављају из алтернативних технологија, посебно у условима када се мења исплативост производње. На почетку, нова технологија може имати високе трошкове и

⁶² Тодоровић, Ј. (2003): *Стратегијски и оперативни менаџмент*, Конзит, Београд.

⁶³ Porter, M. (1980): *Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors*, New York: Free Press.

опслуживати само мале делове тржишта. Како се технологија и искуство поправљају, степен улагања и обим производње повећава, остварују се уштеде које су повезане са падом фиксних трошкова по јединици производа. Многи производи отишли су у заборав због појаве нових технологија; на пример, тржиште куцаћих машина знатно је смањено развојем личних компјутера, а тржиште шећера смањено је развојем вештачких заслађивача. Ове замене могу променити читаву економију неке привредне гране и угрозити опстанак произвођача традиционалног производа.

- *Интензитет ривалства између конкурентских фирми.* Интензитет ривалства може бити висок ако се две или више фирми боре за превласт на тржишту које се брзо развија. Компанија мора да постане доминантна по технологији или бренду пре него што тржиште сазри, јер окаснели улазак на тржиште може захтевати много већа улагања (иако се трошкови почетних грешака могу избећи). У зрелим привредним гранама, посебно ако се ове карактеришу високим фиксним трошковима и великим капацитетом производње, интензитет конкуренције може бити веома висок. Ово је последица тога што произвођачи или услужни “провајдери” морају радити са максималним капацитетом да би покрили своје трошкове. Како привредна грана сазрева или у тренуцима коњунктурних осцилација, фирме се боре да одрже своје максималне нивое продаје. Снижавање цена и давање попушта честе су појаве. Произвођачи са ниским трошковима производње и високом лојалношћу потрошача према бренду имају веће шансе за опстанак.
- *Моћ добављача.* Моћ добављача биће велика ако је њихов број мали и/или ако су материјали, компоненте и услуге које нуде оскудне. Добављачи силицијумских чипова и патентираних лекова често имају снажне тржишне позиције као последица превласти своје технологије и високе потражње за њиховим производима.
- *Моћ купаца.* Моћ купаца ће бити велика ако су релативно малобројни, ако постоје бројни алтернативни извори снабдевања и ако имају ниске трошкове у пребацивању са једног добављача на другог.

2.8. Природно окружење

У привредним делатностима као што су пољопривреда, рударство и грађевинарство природни услови врше снажан (одлучујући) утицај на развој ових делатности. Под природним условима се подразумевају квалитативне и квантитативне карактеристике дате природне средине. Овде спадају: климатски услови, минерална и водна богатства, плодност земљишта, биљни и животињски свет, стабилност тла.⁶⁴ У досадашњој историји развоја људског друштва деловање човека на природне услове

⁶⁴ Пејановић, Р. (1993): “Економски развој – еколошка криза и положај пољопривреде”, *Агроэкономика*, Пољопривредни факултет, Нови Сад, стр. 20-32.

достигло је такве негативне размере, да се кроз загађивање природне средине угрожава опстанак човековог постојања.

Земљиште као основно средство за рад и предмет рада у пољопривреди претрпело је и трпи значајне измене како у начину коришћења тако и у интензитету деградације. Узроци деградације земљишта су вишеструки: биолошки, хемијски и механички. У групи хемијских загађивача земље посебно место има емисија гасова која доводи до ацидификације земљишта киселим кишама. Облици физичко-хемијског оштећења земљишта заступљени су на површинама у околним подручјима речних токова и језера са израженим колебањима нивоа водостаја. Велики извор загађивања земљишта представљају индустријске и комуналне воде, затим отпадне воде из пољопривреде, посебно сточних фарми. Поред ерозије земљишта озбиљан проблем је и непланска и неконтролисана промена у намени пољопривредног земљишта. Квалитетно обрадиво земљиште се све више и све чешће употребљава за изградњу објеката крупне инфраструктуре (путеви, железнице, аеродроми), индустријске објекте и објекте прерађивачких капацитета пољопривреде, објеката намењених становању и тсл. Систематско неодговарајуће коришћење земљишта променило је еколошко-производне услове земљишта. Употреба минералних ђубрива, поред основне функције и ефеката, проузрокује нежељене физичко-хемијске и биолошке промене. Посебну опасност представља нерационална и технолошки неадекватна примена нитрата са недозвољеним ефектима на биљни и животињски свет, земљиште и воду, као и неконтролисана употреба средстава за заштиту пољопривредних култура.

Међутим, с обзиром на споменуто повећање емисије штетних материја у природу, у свету су се јавили многобројни покрети, организације и сл., који желе да је заштите. Такође, у порасту је и број различитих покрета потрошача који инсистирају на еколошкој компоненти производа и услуга и сматрају је основом како би се исти могли уопште пласирати на тржиште.⁶⁵ У том смислу они апелују и предузимају одговарајуће акције како би држава интервенисала, односно одговарајуће међународне институције.⁶⁶ Природно окружење чине природни ресурси који су неопходни произвођачима у производњи или туристичким компанијама као основ за планирање посета одређеним дестинацијама, а чија је доминантна карактеристика природна очуваност амбијента.⁶⁷ Природно и еколошко окружење данас карактеришу:⁶⁸

- универзалан покрет познат у литератури под називом *"енвајомеризам"*, који се заснива на јачању свести о потреби очувања и унапређења природних ресурса и амбијента;

⁶⁵ Цвијановић, Д. (1996): "Савремени маркетинг у функцији екологије", у "Производња здравствено-безбедне хране, економско-еколошки аспект", монографија, Нови Сад, стр. 105.

⁶⁶ Цвијановић, Д., Цвијановић, Г., Пушакрић, А. (2011): *Маркетинг и еколошка пољопривреда*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 43.

⁶⁷ Цвијановић, Д., Вуковић, П. (2012): *Улога маркетинга у туризму дунавског региона Србије*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 48.

⁶⁸ Цвијановић, Д., Вуковић, П. (2012): *Улога маркетинга у туризму дунавског региона Србије*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 48.

- едукација свих старосних структура у популацији о значају, одржању и унапређењу квалитета природног окружења;
- непрестани мониторинг природног окружења ради превентивних акција у случају нарушавања истих;
- предузимање одговарајућих активности како би се унапредио квалитет животне средине. На пример, стављање филтера на фабричке отпадне воде или димњаке или је можда реч о порибљавању оних речних или језерских водених површина у којима је дошло до нарушавања био-диверзитета и сл.
- очување културно–историјског наслеђа, антропогених ресурса који су интегрисани са природним амбијентом, а који су предмет туристичких посета итд.

2.9. Очекивања актера у глобалном пословном амбијенту

Чињеница је да људи који међусобно тргују, који поседују заједничка средства или заједно улажу у неке подухвате, имају бољи однос, лични и политички.⁶⁹ Ово доводи до избегавања или бар до смањења ризика оружаних сукоба. Мир у свету постаје реалнији, а политички системи у развоју трпе притисак са стране да се организују тако да постану демократичнији. Стога је готово непроцењиво успостављање мира и демократије, што је главни циљ либерализације тржишта, којој теже међународне организације (попут ММФ-а, Светске банке итд.) или националне владе, било да је то једино пожељно, мање више аутоматско решење овог процеса или не.

Самим тим, главни мотив оснивача Европске уније био је помирење након Другог светског рата, пошто трговинске добити од економске и монетарне уније раније нису биле сасвим јасне. Тек касније је у „Џецинијевом извештају“ покушано да се покаже колика би била изгубљена добит да није дошло до уједињења. Наиме, сматрали су да би увођење јединствене монете довело до неповратног процеса, па би тако и дугорочни мир међу земљама био осигуран. Чак се и поштовање људских права и демократских структура може ефикасније пратити преко међународних организација ако постоје трговински односи између земаља. Ако поред тога међународни конгломерати изврше притисак да се поштују стандардни заштите животне средине и социјалних права у производњи добара која ће се продавати широм света, тада ће се остварити додатни корисни ефекти по еколошке стандарде и квалитет живота одређених делова становништва. Као што компаније раде у сопственом интересу, тако и владе природно покушавају да створе или побољшају услове у својим земљама и заједницама земаља, повећавајући извоз (и смањујући увоз) да би: оствариле развој својих економија; повећале запосленост; спречиле или смањиле незапосленост; оствариле додатне приходе; и на крају повећале приходе од пореза. За разлику од тога, било би неразумно да владе потписују споразуме са другим земљама који би

⁶⁹ Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2011): *Међународни маркетинг као фактор развоја извозне конкурентности*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

штетили њиховим економијама у већем или мањем степену. Међутим, оваква прерасподела богатства између богатих и сиромашних земаља повремено се јавно захтева што се тешко може остварити, нарочито током економског периода који уствари није толико сјајан и то управо у „земљама донаторима“.⁷⁰ Уместо тога, постоји нада да ће слободна трговина створити подстицајни ефекат за све укључене партнере. Чак и слабо развијене земље које желе да се укључе у систем слободне трговине, теже да остваре сопствене користи и не могу бити натеране да потпишу споразуме који би били неповољни по њих, те је очекивано да ће компромисни вид ових споразума довести до мање или више равноправног односа између жељених добити (преко потенцијалног извоза) и неизбежних трошкова (до прихватљивог степена увоза). Али чак и без међународних споразума о слободној трговини, неке земље могу остварити надпросечни економски развој. Споразуми о слободној трговини нису једини услов повећања бруто националног дохотка.

Међународно спроведена истраживања показала су да постоје многе земље које су просперирале услед тотално другачијих фактора (попут природних богатства која су искоришћена, стабилних курсева, повољног географског положаја, високе продуктивности, ниских трошкова превоза, превенције корупције итд.) али које су само на краћи временски период отвориле своја тржишта међународној конкуренцији. „Либерализација трговине је (за ове земље), више последица а не узрок развоја.“⁷¹ Сложености међународног маркетиншког окружења означавају још једну велику разлику за фирме које се надмећу на међународним тржиштима, а то је да фирма има много већи број организација и људи који имају удела у томе како се обавља пословање, па тако и много више актера чија се различита очекивања морају ускладити. Способност фирме да оствари своју одабрану маркетиншку стратегију одређена је у великом степену циљевима и очекивањима актера, који директно или индиректно улажу средства и дају подршку која је потребна да се примене стратегије и планови. Битно је јасно одредити различите групе актера, схватити њихова очекивања и проценити њихову снагу јер су актери они који пружају шире смернице унутар којих фирма послује. Док виша управа фирме обично жели да примени стратегије које се не супростављају директно овим очекивањима актера, они наравно често проширују или мењају активности фирме због промена на тржишту и међу конкуренцијом. Даље, широк распон актера утиче на оно што мултинационална предузећа раде, тако што посвећују већу пажњу политичким, комерцијалним и етичким активностима организације, као и већим занимањем за стварни рад фирме и њен утицај и безбедност производа. Као последица тога, фирме морају да објасне своје стратегије и планове актерима у детаљним годишњим извештајима, радницима преко многобројних метода *брифинга*, а лобирајућим интересним групама и заједници у којој

⁷⁰ Vorholz, F. (2003): *Der Liberalisierungs-Schwindel*, In den Agrarverhandlungen der WTO bleiben die Armen auf der Strecke (The Liberalisation Fraud. The Poor Are Left Behind In The WTO Agricultural Trade Negotiations), in: Die Zeit, 20.2.2003.

⁷¹ Uchatius, W. (2002): *Vergesst die Globalisierungsdebatte!* Arme Länder gelangen auf unterschiedlichsten Wegen zu Wohlstand (Forget the Globalisation Debate! Poor Countries Find Very Different Routes to Prosperity) in: Die Zeit, 4. 7. 2002.

послује преко различитих активности односа са јавношћу, посебно када њихове активности имају утицај на локално окружење или економију. У међународном маркетингу, посебно је битно да се фирма позабави бојазнима актера у земљи домаћину, где људи могу имати веома различите ставове од оних у управи.⁷² Истовремено, једно од значајних стратегијских питања јесте свакако „тајминг“, односно брзина којом ће фирма уложити средства на страна тржишта. Дилема се, слично оним у вези са фазама и фокусима интернационализације, своди на то да ли журити да би се преухитрила конкуренција или ићи постепено и опрезно, те да ли ићи корак по корак (концентрацијом прво на једно кључно тржиште, те када се стекне искуство улазити на друга) или пак симултано (на диверсификован начин) уложити одмах на више страних тржишта. За одлуку је преодминантно значајно имати увид у интензитет развоја и трајности тржишта као и антиципирати конкурентске могућности и намере.⁷³

Посебна пажња мора се посветити различитим очекивањима „stakeholdersa“ и њиховом утицају на стратешко усмерење предузећа. С обзиром на различита очекивања актера фирме, неизбежно је да дође до конфликта. На пример, актери обично желе висок повраћај на своја улагања и могу очекивати од фирме да тражи земље са ниским производним трошковима, док радници у овим земљама траже наравно задовољавајуће плате од којих могу да живе. Често управо ова способност фирме да управља овим потенцијалним сукобима доводи до успеха или неуспеха фирме у глобалном пословном амбијенту.

⁷² Петровић-Лазаревић, С., Вукотић, С. (2009): „Улога међународних менаџера у повећању конкурентности српске грађевинске делатности“, *Изградња*, број 9-10, (септембар-октобар), Београд, стр. 401-414.

⁷³ Михаиловић, Б., Симоновић, З., Хамовић, В. (2008): „Формулисање и реализација стратегије интернационализације пословања“, *Економика пољопривреде*, број 3 (237-338) 2008, стр. 289-305.

III ПРИРОДА И КАРАКТЕРИСТИКЕ КОНСАЛТИНГА У СРБИЈИ

Менаџмент консалтинг је једна од најзначајнијих техника менаџмента развијених током последњих педесет година. Секундарни ефекат овог изума јесте брзи развој нових оквира, алатки и техника у бројним компанијама. Изненађује, међутим, да о овој појави није много писано. Делимично је то последица малог броја заинтересованих људи за ову тему – и даље се то може посматрати као неспособност великог броја менаџера да препознају користи од услуга консултаната. Другим делом, то може бити последица тога што су консалтинг фирме веома тајновите и дискретне, па се стога њихова делатност тешко анализира и објашњава.

3.1. Дефинисање консалтинга

3.1.1. Појам и значај консалтинга

Консалтинг се често дефинише као "услуга коју пружа независна и квалификована особа или особе у одређивању и истраживању проблема који се тичу политике, организације, процедура и метода, препоручујући одговарајуће активности и помажући у њиховој примени".⁷⁴

Дефиниције које користе друга професионална удружења менаџмент консултаната, попут *Асоцијације консалтинг менаџмент инжењера у САД-у*, веома су сличне овој. У свима њима менаџмент консалтинг представља посебну услугу на коју се менаџери могу позивати ако имају потребу за добијањем помоћи приликом решавања каквог проблема. Рад консултаната почиње од услова за које се сматра да су незадовољавајући, а који се, према стручној процени, могу поправити; у идеалном случају, завршава се оним што се опажа као побољшање (унапређење, усавршење).

Неке конкретне карактеристике менаџмент консалтинга морају се нагласити на самом почетку овог истраживања.⁷⁵

Прво, консалтинг (саветовање) је независна услуга. Међутим, ова независност је ограничена тиме што консултанти улазе у веома сложене односе са својим клијентским организацијама и људима који раде у њима. У основи, консултант се додаје постојећем тиму организације која тражи помоћ, где је његово својство допуне истовремено и његова главна улога. Консултант нема директни ауторитет да одлучи о променама и да их примени – али ово се не сме сматрати као мана. Он мора да усаврши вештину дубоког разматрања промене без одустајања од своје независности.

⁷⁴ Guide to membership, Institute of Management Consultants, London, 1974.

⁷⁵ Kubr, M. (1976): *Management consulting – A guide to the profession*, International Labour Office, Geneva, p. 7.

Стога најпре обезбеђује највиши степен укључености у рад клијента, тако да крајњи успех буде заједнички успех.

Друго, консалтинг је у суштини саветодавна услуга, што значи да се консултанти не унајмљују да управљају организацијама или да доносе деликатне одлуке у име очајних менаџера. Они су саветодавци (саветници) и њихова одговорност односи се на квалитет и ваљаност савета који дају. Не ради се само о давању правог савета, већ и о давању савета у право време и на прави начин – то су основне вештине консултаната. Наравно, у пракси консалтинга постоје бројне варијације и бројни степени «саветовања». Клијент заузврат мора да буде врло активан у процесу примања савета који потичу од консултаната, да им верује, усвоји и као своје примени у својој организацији, јер, у крајњој линији, они сnose сву одговорност за последице које се даље јављају.

Треће, консалтинг је услуга која пружа професионално знање и вештине које су битне за практично решавање проблема менаџмента (управе). Појединац постаје менаџмент консултант у пуном смислу те речи сакупљањем знања о различитим ситуацијама управљања и организације и усвајањем потребних вештина за решавање проблема – за одређивање проблема, проналажење релевантних информација, анализу и синтезу (састављање и растављање информација), бирање правог решења када постоји већи број могућих, комуницирање са људима и тако даље. Оно што је посебно код консултаната јесте да током година пролазе кроз бројне организације и уче како да користе своје сакупљено искуство из претходних задатака у новим условима. Поред овога, професионални консултанти непрекидно се усавршавају у методама и техникама менаџмента, укључујући оне које се користе на универзитетима и у истраживачким институцијама; преносе ово искуство клијентима и помажу им у примени. Они раде као веза између теорије и праксе у менаџменту. Подразумева се да менаџери такође морају да поседују одређене типове вештина, поготову у примени нових идеја.

Четврто, консалтинг није услуга која пружа лака и једноставна решења исувише тешких менаџерских проблема. Било би погрешно посматрати консултаната као чаробњака који може помоћи у свим ситуацијама. Консалтинг је тежак, систематичан и дисциплинован рад заснован на анализи чврстих чињеница и истраживању свих могућих решења. Снажна посвећеност менаџмента решавању проблема организације и сарадња између клијента и консултаната подједнаког су значаја за квалитет савета који се прима као и за крајњи резултат.

У данашњим условима, када су све услуге окренуте првенствено кориснику, од значаја је мерити његов степен задовољства. Консултантска фирма тешко може наставити своје успешно пословање без непрекидног усавршавања које се остварује помоћу података добијених анализом захтева корисника и њихових позитивних реакција. Од

значаја је размотрити различите типове корисника који су повезани са пројектом. Три типа корисника постоје за готово сваки вид консалтинг интервенције.⁷⁶

Прво, појединци који су директно повезани са пројектом. Они имају директну улогу у пројекту и често се називају учесницима у консалтингу. У ствари, они су кључни учесници који су под директним утицајем консалтинг интервенције и због тога често морају да мењају своје радне процедуре и да врше додатна прилагођавања у свом послу који је повезан са пројектом. Поред тога, често морају да науче нове вештине, задатке и понашања како би пројекат био успешан. Они су веома битни за успех пројекта и подаци који долазе са њихове стране су од суштинског значаја за подешавање и промене у пројекту у току његовог развоја и примене.

Други скуп чине корисници који се налазе по страни и који нису директно укључени, али који, и поред тога, имају одређено интересовање за пројекат. Ове присталице, како се понекад називају, занимају се за пројекат и на неки начин га подржавају. Њихов доживљај успеха или потенцијалног успеха пројекта је значајан повратни податак, јер ће ова група корисника бити у позицији да утиче на пројекат у будућности.

Трећи скуп учесника јесте можда најзначајнији: то је група клијената или појединци који плаћају обављени посао. Они траже консалтинг пројекте, подржавају пројекте, одобравају буџет, одвајају средства и на крају живе са успехом или неуспехом пројекта. Ова група мора бити у потпуности задовољена или, уз данашње консалтинг гаранције, неће платити пројекат. Зато степен задовољења клијента треба одредити на самом почетку (и поново на самом крају пројекта), а у међувремену, природно, вршити неопходна подешавања и прилагођавања.

Укратко, задовољење корисника јесте кључ успеха, а може се остварити на различите начине који се фокусирају на успех, па је што раније добијање повратних информација од суштинског значаја. У противном, пројекти врло лако могу склизнути са предвиђеног и означеног пута. Такође, никада не треба искључити могућност да пројекат није усклађен од самог почетка, да је понекад изабрани пројекат лоше решење за конкретни проблем, што је нужно сазнати у раној фази његове примене, како би се благовремено извршиле корекције и тиме спречи на време појава неразумевања, погрешног тумачења, лоше комуникације итд. Уколико су корекције недовољне или немогуће, лоше дефинисан пројекат може се заменити бољим, ефикаснијим лако и брзо пре него што дође до озбиљнијих проблема.

Концепт непрекидног процеса усавршавања (побољшања) указује да пројекат треба прилагођавати и усклађивати током целог свог трајања. Да би се то ефикасно остваривало мора постојати одговарајућа веза између добијања повратних информација и вршења промена и извештавања о извршеним променама групама

⁷⁶ Philips, J. (2000): *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies, Inc., p. 92.

људи који пружају информације. Ова петља повратних информација је од суштинске важности за било који тип консалтинг интервенције.

Велики број појединаца који су повезани послом консалтинга, посебно учесници у консалтингу, схватају значај и цене могућност пружања повратних информација. Нажалост, њихово мишљење се најчешће игнорише, а њихове жалбе и препоруке одбацују. Наравно, они ће утолико више ценити лидера у пројекту или консултанта који ће тражити мишљење од њих и предузеће корисне акције, као резултат добијених информација, које ће знатно доприносити побољшању пројекта и његовој реализацији.

Неприкосновено је право клијента да одлучи колике ће услуге захтевати од консултанта – жели ли да добије само извештај са одређеним критикама и препорукама, или детаљне предлоге за промене, или захтева да консултант учествује и у имплементацији. Искуство показује да је прецизно одређивање степена укључености консултанта од суштинске важности за ефикасност консултанта. Стога, приликом припреме задатака и услова рада консултаната, веома је значајно да се прецизно дефинише шта се сматра крајњим резултатом и до које фазе управа жели да консултант буде укључен у рад. На овај начин се избегавају неспоразуми – случајеви у којима консултанти подносе глобалне извештаје, док менаџмент тражи детаљне предлоге за деловање, као и ситуације у којима консултанти покушавају да своје предлоге уведу и у фазу имплементације, а управа жели да то уради сама.

3.1.2. Облици консалтинга

У савременим условима конкурентски успех предузећа зависи, пре свега, од његове способности да ангажује и ефикасно употреби своје нематеријалне ресурсе, од способности да се брзо прилагоди стално променљивим условима у окружењу и да пре других препозна и задовољи стално променљиве потребе и захтеве потрошача.⁷⁷ Сходно томе, консалтинг се развио као екстерна и интерна услуга (из аспекта организације која користи консултанте).

Екстерни консултант је административно и правно у потпуности независан од организације за коју ради. Интерни консултант је део посебне радне јединице предузећа – фирме, групе фирми, владиног министарства итд. Прецизна граница између ова два типа тешко се повлачи – аутономни консалтинг биро који помаже министру за привреду може се сматрати као интерна јединица пошто је део владиних служби, али може имати исти радни однос са јавним предузећима као и независна екстерна консалтинг фирма. У пракси консалтинга, организације у јавном и приватном сектору користе и интерне и екстерне консултанте.⁷⁸ Интерне консалтинг услуге често

⁷⁷ Гајић, Б. (2004): "Интегрисани савремени системи за мерење перформанси предузећа", *Економски анали*, број 161, април - јун 2004., стр. 151.

⁷⁸ Болс, Х. Р. (1971): "Коришћење екстерних услуга менаџмент консалтинга", *Међурегионални семинар за побољшање услуга менаџмент консалтинга* (Копенхаген, Данска). Први том: Извештај семинара и технички радови, Њујорк, Уједињене Нације.

се сматрају бољим решењем за проблеме који захтевају дубље познавање врло сложених интерних односа, процедура и политичких фактора у великим организацијама, јер је присутна и свест о различитим функцијама организације или о конкретним ограничењима која утичу на пословање. Ако постоји константна потражња за саветима везаним за специјалне методе и технике, интерна консалтинг услуга може бити јефтинија и продуктивнија.

Међутим, екстерни консултанти су бољи чак и у организацијама које имају интерне консултанте када ови интерни радници не задовољавају критеријум непристрасности и поверљивости или немају знање из одређене области. У неким случајевима сложени задаци се поверавају и екстерним и интерним консултантима, или се од интерних консултаната може тражити да прецизно дефинишу задатке за екстерне консултанте и да сарађују са њима с циљем да науче што је могуће више о стварима које се решавају.

Основни принципи и методе консалтинга примењују се подједнако и на активности екстерних и интерних консултаната. У наставку су дати аспекти опсега управљачких проблема које решавају консултанти.

Менаџерске улоге и технике. Што се тиче конкретних менаџерских функција и техника којим ће се бавити консултанти, ова професија је прошла кроз неколико фаза развоја. Током двадесетих година прошлог века одређени број консултаната у САД-у почео је да нуди услуге првенствено у области производње – у истраживању рада, планирању производње и рационализацији. Следећа велика област са којом су се суочили била је рачуноводство. Консалтинг у општој области управљања (менаџмента) био је повезан са питањима структуре и процедура.

У послератном периоду, консалтинг у маркетингу, а такође и у разним новијим менаџерским техникама, истраживању пословања и пројектовању система, почео је да се убрзано развија. У овој тачки професија је могла да тврди да пружа комплетан скуп консалтинг услуга. Након овога је дошло до бржег ширења и промена концепата консалтинга у општем менаџменту усвајањем проблема перспективе пословне стратегије, дугорочног планирања, доношења одлука, а у скорије време, развоја организације.

Тренутна ситуација је таква да постоје консултанти за сваки тип проблема у управљању – функционални, међуфункционални, општи – као и за примену сваке од менаџерских техника, укључујући и традиционалне технике, методе и истраживања радног времена и новије квантитативне научне технике понашања.

Технолошки и социјални аспекти. Други аспект опсега управљачких проблема које решавају консултанти јесте однос менаџмента према технологији и друштвеним наукама. По правилу, менаџмент консултанти нису компетентни да се баве проблемима који су чисто технолошки, али морају познавати односе између

технологије и менаџмента. У областима у којима су повезане технологија и менаџмент, попут планирања производње, проблеми организације морају се посматрати у односу на технолошке аспекте истраживања метода, избора машина, пројектовања и одабира алатки, транспортне опреме, итд. Било би погрешно закључити да је свако ко ради у грани са високом технологијом радник са знањем, а да то остали нису. Важно је открити колико појединац користи знање у свом послу и колико је критична његова улога за организацију.⁷⁹ Консултант или заступник промене може преузети две основне улоге – консултанта који се бави средствима или консултанта који се бави процесима.

Консултант који се бави средствима. Да би довео до промене, овај тип консултанта пружа стручно знање и услуге, или препоручује програм активности, преносећи на тај начин знање појединцима, групама или целој организацији. Заузврат, знање које се пружа требало би да утиче на ставове, понашање појединаца и на крају на само пословање организације. Овај приступ зависи од правилне дијагнозе потреба, ефикасне комуникације између клијента и консултанта, стручног знања консултанта у пружању одговарајуће информације или услуге и разумевања свих последица сакупљања информација и примене препоручених промена. Истовремено, значајна пажња посвећује се континуираном мониторингу и мерењу перформанси. Сврха мерења перформанси је да се енергија организације фокусира на њене стратешке циљеве, да се прати процес, напредак ка циљевима и да се омогући повратна спрега. Ако мерења перформанси нису реорганизована са новим приоритетима пословања, она ће удаљавати организацију од постизања предности.⁸⁰

Консултант који се бави процесима. У овом случају, консултант као заступник промене покушава да помогне организацији да реши своје проблеме истражујући процесе у организацији, њихове последице и технике за остваривање промена. За разлику од консултанта средстава, који се првенствено занима за преношење знања и решавање проблема, консултант процеса се бави преношењем својих приступа, метода и вредности тако да организација сама може одредити и излечити своје проблеме.

У савременом концепту консалтинга, ове две улоге могу се посматрати као обострано допуњујуће. На пример, консултант може започети свој задатак као консултант средстава, како би се упознао са проблемом и како би доказао своје професионално знање у конкретној области. Затим ће наставити да ради све више као консултант процеса, али ће се привремено и повремено враћати својој улози консултанта средстава ако људи у клијентској организацији доспевају у ситуације у којима се ново знање мора применити. Стога је погрешно размишљати да су ове две улоге одвојене и различите функције менаџмента.

⁷⁹ Цвијановић, М.Ј. (2004): *Организационе промене*, Економски институт, Београд 2004, стр. 115.

⁸⁰ Stern, C., W., Deimler, M., S. (2006): *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives*, John Wiley & Sons Inc; 2Rev Ed edition, p. 240.

3.1.3. Методологија консалтинга

У току консалтинг пројекта консултант и клијент реализују низ активности које су потребне за планирање и остваривање жељених промена. Ове активности се називају - процес консалтинга.

Процес консалтинга може се дефинисати помоћу једноставног модела који обухвата пет фаза.⁸¹ Модел укључује следеће фазе: почетак – дијагноза – планирање акција – реализација – завршетак. У литератури се могу наћи и други модели, али се они од овог модела разликују само у семантичком погледу (користе се други термини) или у погледу структуре (процес је подељен у више фаза). Основна логика остаје иста. Наиме, консултантске интервенције су фокусиране на ефикасно управљање знањем организације клијента. Циљ за покретање иницијативе управљања знањем је побољшање перформанси организације и појединаца кроз идентификацију, усвајање, вредновање и трансфер знања.⁸²

Значајан проблем у области обуке и усавршавања, годинама присутан, јесте недостатак трансфера наученог знања. У великом броју ситуација усвојена знања се не преносе у стварно радно окружење. Током консалтинг интервенције учесници могу бити ангажовани у бројним активностима учења, али је од суштинског значаја да се осигура да се ово научено знање пренесе на пословне активности. Такође, улоге консултанта у пружању услуга клијентима могу се објаснити на другачији начин - помоћу тзв. алегоричног модела, који укључује четири прототипа интервентних модела, карактеристичних за различите консултантске фирме:⁸³

1. Консултант који се бави „хирургијом“ или чак „неурохирургијом“ је врхунски експерт који интервенише индивидуално или у оквиру малобројног тима професионалца истог нивоа стручности. Он се у већини случајева суочава са веома тешким или чак критичним ситуацијама које захтевају брзе, радикалне и високостручне интервенције: реструктурирање или преокрет у компанији;
2. Консултант који интервенише као „психотерапеут“ или „породични лекар“ сличан је процесном консултанту. Он се може суочити са проблемом исте комплексности и тежине као и „хирург“, али усвојени приступ ће бити различит. Стрпљиво, методично и корак по корак, консултант ће помоћи клијенту да рашчлани проблем, открије и спозна снаге које ометају промене, сагласи се са најбољим поступком - пружи пацијенту савет и помоћ кад му је потребна, све док не оздрави и поврати снагу;
3. Консултант који пружа „негу“ имаће клијента који није суочен са посебно тешким проблемом, али није сигуран у себе, потребан му је неко „ко ће да га

⁸¹Водич Међународне организације рада (ИЛО) за професију менаџмент консалтинга/www.ilo.org

⁸² Crager, J., Lemons, D. (2003): *Measuring the Impact of Knowledge Management*, American Productivity and Quality Center.

⁸³ Пејановић, Р., Тица, Н., Тимотијевић, М. (2007): „Улога и значај консалтинга у агробизнису“, *Савремена пољопривреда*, вол. 56, 1 (2007), Нови Сад, стр. 165–170.

саслуша и да мишљење“, „да га држи за руку“ и повећа му самопоуздање. С времена на време, консултант обезбеђује информацију која недостаје или даје савете по разним питањима. Консултант треба да буде вешт и тактичан и да се стара да се клијент не навикне да поред себе има увек консултанта, јер није циљ да се „нега“ пружа перманентно;

4. Консултант који је изабрао „апотекарски“ модел може да обезбеди две врсте „лекова“: *стандардне системе и методе*, који се могу применити у широком дијапазону клијентских фирми или *посебне системе*, који се креирају за специфичне клијенте (или се добијају адаптацијом стандардних система). То обично захтева скуп развојни рад, али, кад је систем једном створен, лако је купити га и применити користећи при том млађе и мање искусне консултантске кадрове, имајући у виду да главни посао није обављен у „предњој канцеларији“ („front room“) у којој се прима клијент и где му се пружа услуга, већ у „дворишној канцеларији“ („back room“), у којој се налази лабораторија фирме и капацитети за пројектовање. Клијент чак може бити у стању да купи систем и уведе га без даље помоћи консултанта, као што се стандардни лек купује у апотеци.

Према истом извору, постоје различите методе за пружање консултантских услуга, зависно од фирме, као и од величине проблема:

1. Истраживање и пружање управљачких и пословних информација: (клијент их може користити или игнорисати; консултант може да буде сусретљив и да одговара на питања или професионално активан, вршећи избор и саопштавајући клијенту оне информације које треба да сазна);
2. Преузимање клијентових задатака (консултант преузима задатке уместо клијента, који може да буде укључен у рад или не – према свом избору). Правило је да консултанта не треба користити за рутинске послове);
3. Преношење система и методологија (консултант предлаже клијенту и пружа му помоћ код увођења система и методологија које је развила консултантска фирма или купила на тржишту);
4. Демонстрирање и инструкирање клијента како да обавља послове (демонстрирање и помоћ клијенту да овлада усавршеном методологијом);
5. Дијагностицирање стања клијентовог пословања (помоћ клијенту да спозна квалитете и слабости своје компаније, положај на тржишту и развојне потенцијале, на основу реалних чињеница);
6. Инструкције клијенту (такозвано „адвокатисање“, ако клијент жели да консултант изврши избор или ако је клијент неодлучан у кључном моменту);
7. Презентирање алтернатива са препорукама (консултант препоручује најбољу варијанту, препуштајући клијенту да изврши коначан избор);
8. Презентирање алтернатива без препорука (исто као под 7, без препорука);
9. Постављање питања у циљу подстицања мишљења и акција (отворено или индиректно указивање клијенту на постојеће или пропуштене шансе, изборе који му стоје на располагању, одлуке које је потребно донети, неискоришћене ресурсе, итд.);

10. Обсервирање процеса у организацији и повратна спрега (“feedback”) (указивање клијенту на процесе и односе у организацији који утичу на перформансе и на могућности побољшања);
11. Размена мишљења (консултант врши размену мишљења са клијентом, током које му клијент саопштава своје идеје, намере и планове, а консултант даје своје експертско мишљење);
12. Морална подршка и савети (консултанту се саопштавају бриге и жалбе, а консултант објашњава шта може да се уради, охрабрује клијента, развија његов оптимистички поглед на будућност, подстиче енергију).

На почетку консултантског задатка јавља се потреба да се разбије неизвесност и отклоне шпекулације о сврси присуства особе попут консултанта у организацији. Погодан тренутак за ово јесте када се остале особе упознају са консултантом и када се његови општи задаци објашњавају менаџерима и запосленима. Ово се ради како у писаном облику (у виду писма или објава), тако и на састанцима, укључујући и састанке на којима је консултант присутан. Како би се избегла непрецизност и неразумевање, консултант мора сарађивати у припреми објаве са клијентом и мора размотрити да ли је у њој укључена информација која, по његовом искуству, мора бити објављена људима у организацији.

Добра консултантска пракса и добри привредни односи захтевају да се радницима доставе све потребне информације о питањима која су њима битна у односу на рад и будуће задатке који ће се извршавати. Ово ће бити значајно у великом броју случајева у којима се користе услуге консултаната. Консултант и његов клијент морају бити посебно опрезни приликом задатака у којима је, због њихове природе, потребно више информација, као и у случајевима у којима је потребно чак и преговарати са представницима радника у организацији, у складу са прописима о радним односима у датој земљи.

Једно од основних правила коришћења услуга консултаната тиче се *дефинисања проблема*. Менаџери који желе да потраже помоћ консултаната обично схватају потребу за прецизним дефинисањем проблема. У неким организацијама, јавним и приватним, врховни менаџмент неће разматрати коришћење услуга консултаната све док се не представи јасан опис проблема. Консултант, пре него што пристане да изврши додељени задатак, мора бити сигуран да може прихватити дефиницију проблема коју је добио од клијента. Изузев најпростијих и најјаснијих случајева, он ће желети да донесе сопствене закључке око дефиниције проблема и тежине проблема који се решава. Ово се обавља већ при прегледу менаџмента.

Постоје бројни разлози због којих се дефиниција проблема који постави консултант може разликовати од дефиниције клијента. Често су менаџери исувише дубоко умешани у одређени проблем да не виде ширу слику: они могу уочити симптоме, али не и праве узроке проблема. Такође, могу бити невољни да прихвате постојање одређених аспеката проблема и желе да их консултант њима „открије“. Поређења

дефиниција клијента и консултанта везаних за проблем користе се као основа за добре односе у целини. Оваква поређења захтевају разматрање. Приликом ових разматрања на састанцима, консултант мора искористити своје вештине убеђивања и наведе клијента на то да је његова дефиниција проблема реалнија, при томе не омаловажавајући, понајмање извргавајући руглу клијентову дефиницију (најбоље је ако то привидно изгледа као некакав компромис), како се већ изграђени односи поверења, ма колико крхки, не би покварили, већ учврстили. Али консултант такође мора бити спреман да изврши исправке у дефиницији проблема чак иако се клијент не слаже са тиме у потпуности. Консултант и клијент морају увидети да је крајња дефиниција проблема често резултат припреме за задатак.

Радни односи током обављања задатка, укључујући учесталост и вид контаката између консултанта и клијента, зависе од начина на који се користе услуге консултанта. Једна могућност јесте независно истраживање пројекта, без учешћа особа из клијентске организације. Друга могућност, која се вероватно најчешће користи, јесте сарадња између менаџера и консултанта, који заједно долазе до предлога. У трећем случају цео пројекат спроводи особље клијента, а консултант делује као катализатор (убрзивач) и саветник. Упркос овим разликама, постоје нека општа правила која се примењују у радним односима.

Учесталост личних и писаних контаката (интерних извештаја) морају омогућити довољно простора да клијент контролише напредак у обављању задатка, као што мора постојати и довољно могућности да клијент добије све повратне информације, прецизно и на време. Није разумно очекивати да консултант, једном када се дефинише проблем, одмах схвати шта је тачно проблем и нађе савршено решење у врло кратком року. Поред редовних контаката који се могу испланирати унапред, консултанти морају уважавати мишљење оних чије искуство може бити од велике користи.

Приступачност информације је основно правило. Ако клијент осећа да консултант, из неког разлога, не може имати приступ информацијама које се тичу проблема који се решава, не би требало ни да позива екстерног консултанта, већ управа треба да покуша да реши проблем сопственим снагама. Међутим, клијенти понекад просто забораве да проследи одређене информације или их доживе као небитне или непоуздане, иако оне могу бити од велике користи консултанту, нашта такође треба рачунати.

Приликом задатака који трају дуже, може бити од користи да се неке интерне информације проследи консултанту, или оним члановима управе који су упознати са постојањем консултанта у фирми и радознали су да виде резултате његовог рада. Консултант може сам изнети предлог да му се доставе одређене интерне информације и у ком тренутку би то било пожељно. Током обављања задатка, своје понашање консултант треба да прилагоди околностима и усмери га ка постизању поверења клијента и осталог особља у организацији према њему и његовом раду, што

је претпоставка успеха. Оно има снажан утицај на радне односе и помоћ коју може добити од клијента и особља у организацији. Сасвим је природно да људи, од првог тренутка, показују бар некакав латентни отпор, јер не могу уважавати присуство неке особе која потиче из спољне средине и која може утицати на њихов рад. Консултант остварује уважавање и поштовање тако што ће саслушати друге људе, тако што ће остати скромни и стрпљиви, показујући своје стручно знање без потребе да импресионирају друге људе и радећи на врло организован и дисциплинован начин.

Ако су радни односи добри и ако је клијент у потпуности задовољан напретком који је остварен, може се јавити једна друга опасност: изазов да се консултант тако блиско повеже са решењем проблема да клијент пребаци одређене одговорности на њега. У овом случају консултант одлучује шта ће радити и ко би требало да прихвати одговорност у примени предлога. Искусни професионалци генерално сматрају да је ово велика опасност која се мора избећи по сваку цену.

Постоје два разлога за ово: први је тај да ако предлози и њихова примена не испадну баш тако добри због лошег утицаја на раднике клијента, кривица мора пасти на консултанта, ако је прихватио исувише одговорности; други и битнији разлог је тај што је основни посао консултанта да побољша способност клијента да сам решава проблеме у будућности, а ова способност се никако неће повећати ако консултант сам решава проблеме. Да искористимо једну аналогију: *улога консултанта је слична улози физиотерапеута, а не лека.*

Главни фактор у радним односима између консултанта и клијента јесте промена. Она се може применити у неком тренутку у задатку, или рад консултанта може послужити као темељ промене која ће настати. Улога консултанта јесте улога заступника промене, а менаџмент мора преузети главну одговорност за примену промене, чак иако је консултант умешан у спровођење измена.

3.1.4. Приступ развоју консалтинга у Србији

С обзиром на актуелне трендове консалтинга у земљама нашег региона, као и степена развоја консалтинга у земљама ЕУ, тржиште консултантских услуга у Србији није се у значајној мери развило у протеклом периоду. Власници и менаџери предузећа још увек довољно не осећају потребу за екстерним услугама, којима би решили пословне проблеме. Имајућу у виду степен и квалитет тражње, ни понуда консултантских услуга није достигла потребан ниво. У таквим условима, донаторска помоћ у протеклом периоду је у значајној мери била намењена афирмисању претпоставки за развој овог тржишта. Наиме, у оквиру пројекта ЕУ „Нефинансијска подршка развоју МСПП сектора у Србији“, у периоду 2002-2004. године, учињени су значајни кораци на стварању и јачању тржишта тренинг и консултантских услуга у Републици Србији. Овај пројекат је кроз мрежу републичке/регионалних агенција за развој МСПП (малих и средњих предузећа и предузетника) реализовао 820 тренинг програма за будуће предузетнике и власнике МСПП, у складу са препорукама и

сугестијама анализе тренинг потреба. Такође, у претходној фази овог пројекта извршена је идентификација расположивих локалних ресурса који су у могућности да пруже одговарајуће тренинг и консултантске услуге у различитим областима (реализован је базични тренинг за тренере и извршен процес акредитације сервис "провајдера").⁸⁴

Имајући у виду неразвијеност тржишта консултантских и тренинг услуга у Републици Србији, нарочито ван територије Београда, у оквиру овог пројекта реализована је и Шема за подстицање едукације и консалтинга (Service Support Scheme - SSS). Основни циљеви „ССС“, у чијој је реализацији учествовало 7 регионалних агенција/центра за подршку МСПП са сервис провајдерима као подизвођачима, били су обезбеђивање приступа постојећим и потенцијалним предузетницима квалитетним услугама консалтинга (најчешће помоћ у изради бизнис плана) и тренинга по приступачним (субвенционисаним) ценама, као и реализација мањих регионалних пројеката од значаја за развој МСПП. Реализација ССС имала је за циљ и јачање улоге регионалних МСПП агенција као катализатора предузетничког развоја, као и развој тржишта консултантских услуга за МСПП у Србији током прикључивања Европској унији.⁸⁵

У земљама које су се придружиле ЕУ уочена су три преовлађујућа тренда: (1) приближавање економског и друштвеног система стандардима ЕУ, (2) економски развој и (3) развој сектора консултантских услуга. Компаративна анализа консултантског тржишта у земљама Централне и Источне Европе упућује на закључак да постоји значајан степен корелације између стопе раста консултантског тржишта и стопе раста бруто домаћег производа (БДП). Наиме, у свим земљама које су имале позитивне стопе раста БДП-а (од 3,7% до 8,1%) евидентирају се и позитивне стопе раста консултантског тржишта (од 4% до 35%).⁸⁶ Просечна стопа раста консултантског тржишта у анализираним земљама у 2004. години износила је 15,17%, док је просечна стопа раста БДП-а била 5,08%. Последице, у наведеним земљама сектор консалтинга по стопи раста иде испред општег економског развоја и истовремено на њега повратно утиче. Данас се ниједна напредна тржишна економија не може

⁸⁴ На тај начин идентификовано је и препоручено регионалним агенцијама око 150 појединаца и институција у Србији. На основу многобројних реализованих тренинга које је похађало укупно 1189 учесника састављен је Приручник тренинг материјала у ЦД формату, који обухвата укупно 22 тренинг програма са целокупним тренинг материјалом (укупно 131) које су припремили и презентовали страни и домаћи експерти. Приручник ће и убудуће бити коришћен за реализацију тренинга.

⁸⁵ У оквиру ССС издвојена су посебна средства која су омогућила потенцијалним и постојећим предузетницима и власницима малих предузећа да користе ове услуге по ценама нижим од тржишних. Процент субвенције био је нешто већи код потенцијалних предузетника који тек треба да отпочну пословање. У поменутом периоду укупно је реализовано 346 програма, укупне вредности од 110.000 Евра, од чега се 217 програма односило на тренинг, 113 програма на консалтинг и 16 на специјалне пројекте.

⁸⁶ Management Consulting International, February 2006.

замислити без врхунског консалтинга. Међутим, у Србији су институционални и инфраструктурни фактори и даље "уско грло" развоја тржишта консултантских услуга. У домаћој јавности консултантске услуге најчешће подразумевају помоћ у изради бизнис плана, који се користи при конкурисању за добијање кредита, или оријентационе тренинге за потенцијалне предузетнике. Предузетницима, при започињању и развоју сопственог бизниса, неопходна је помоћ, пре свега, у облику нефинансијске подршке, да би њихова предузећа стасала и опстала на тржишту. Она се огледа кроз консултантске услуге пружања информација, консултација, менторског рада, обука и тренинга у различитим областима од значаја за вођење пословања. Предузетници који започињу самостално пословање углавном немају никакво искуство у управљању и вођењу предузећа и не поседују формално образовање у овој области. У таквим условима помоћ и подршка у почетном периоду могу значајно да повећају њихове шансе за успех. У наредном периоду потребно је да се настави са различитим видовима подршке развоју консултантских услуга за сектор МСПП од стране јавног, приватног и НВО (невладиних организација) сектора, у кооперацији са донаторима.

Према традиционалном приступу, спровођење програма државне помоћи у области нефинансијске подршке развоју сектора МСПП одвија се кроз наменски основане регионалне и локалне агенције. Коришћена је директна интервенција државе у форми организовања, како би се надокнадио недостатак ових услуга на локалном тржишту и то по субвенционисаним ценама или бесплатно за кориснике, која се, нажалост, није показала као дугорочно исплативо решење. У пракси су овако организоване услуге нефинансијске подршке најчешће, по оцени корисника, претерано уопштене, неприлагођене стварним потребама и генерално слабог квалитета, спутавају могућност развоја локалне приватне понуде и поскупљују услуге.

Савремени приступ нефинансијској подршци малим и средњим предузећима заснива се на принципу изградње приватног локалног тржишта услуга за развој пословања које одговара потребама и платежним могућностима малих предузећа, са циљем да се створи дугорочно одрживо, тржишно решење. Интервенције државе, у форми субвенција на страни тражње, у прелазном периоду користе се за реализацију/приватизацију проверених програма, које су раније реализовале локалне агенције из јавног сектора, од стране приватних консултаната и за подизање капацитета понуђача услуга. На страни понуде користе се грантови и ваучери, који се деле предузетницима да их, према сопственим потребама, искористе за покривање дела трошкова услуга приватних консултаната. Улога локалних развојних агенција постепено се помера са пружања конкретних услуга на помоћ у повезивању предузетника са приватним понуђачима ових услуга, унапређењу понуде, асортимана и квалитета услуга за развој пословања на одређеној територији и јачања свести предузетника о сопственим потребама и значају ових услуга. Развој тржишта консултантских услуга није ни једноставан ни лак задатак који се може реализовати у кратком року и уз скроман финансијски допринос државе. Локалном приватном консултантском сектору често недостаје не само интерес за ову област, већ и реални

капацитети, а предузетници су спремни да потроше своје време и новац само на услуге од којих могу да виде директну корист у веома кратком временском периоду. У таквим околностима приватно тржиште ових услуга тешко да може самостално да се генерише. Истовремено, нереално је очекивати да ће цео спектар услуга за развој пословања моћи да се реализује на тржишном принципу, без интервенције државе, јер део услуга, пре свега оних које су намењене почетницима у бизнису, нису довољно профитабилне.

3.2. Теоријски приступ консалтингу

У нашим условима циљ консалтинга је да се повећа ниво ефикасности пословања, који представља један од кључних фактора за успешан заокрет ка профитабилном пословању. Доминантни модел консалтинга који се код нас практикује је комбинација експертног и модела доктор - пацијент. Процесни консалтинг је још непознат у домаћој консултантској пракси. Најчешће домаћи руководиоци наручују студије о стратегији развоја и организационом дизајну на којима се ангажују тимови консултаната.⁸⁷

Консултант мора да буде стручан, информисан, објективан, а у многим случајевима и добар психолог, како би, кроз дијалог са запосленима у предузећу, пронашао у суштину проблема. Постоји тенденција да се активности консултаната стандардизују, како би се рецепт који се показао успешним примењивао у свим ситуацијама. То, наравно, олакшава посао консултаната, али главно питање је: Да ли такав приступ решавању проблема даје резултате?⁸⁸ Једно успешно решење се не сме генерализовати и примењивати у наредном ангажовању.

Наиме, искуство консултаната треба да постане основа његове флексибилности, па и креативности у даљем раду. Доследна примена једног решења води остваривању познатог феномена "успех рађа неуспех". Може се закључити да је у ангажовању консултаната неопходан ситуациони приступ, који, заправо, захтева примену стручности у конкретној ситуацији у организацији. Пружање правих консултантских услуга могуће је само уколико је консултант упознат са стањем у предузећу.

Менаџмент консалтинг има релативно дугу историју.⁸⁹ Први менаџмент консултанати појавили су се почетком 20. века. Били су то појединци попут Фредерика Тејлора,

⁸⁷ Јанићијевић, Н. (1992): "Улога консултаната у организационим променама и развоју", Зборник радова: *Привредни систем и ефикасност пословања предузећа у условима својинске трансформације*, Универзитет у Нишу, Ниш.

⁸⁸ Михаиловић, Б. (2007): *Улога консалтинга у реструктурирању предузећа у транзицији*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

⁸⁹ Михаиловић, Б. (2011): *Развој консултантских услуга у Србији и њихов утицај на перформансе предузећа у агрокомплексу*, монографија, Институт за економику пољопривреде Београд.

Хенрија Ганта, Артура Д. Литла и Харингтона Емерсона, који су познати по својим доприносима науци менаџмента. Литл и Емерсон такође су основали две прве консалтинг организације. Ови пионири у овој области углавном су се бавили ефикасношћу у раду следећи Тејлорову теорију времена и покрета.

Између 1910. и 1940. године друга генерација консултаната проширила је концепт менаџмент консалтинга. Едвин Буз почео је са понудама «пословно истраживачких услуга» још 1914. године, а Џејмс О. МекКинси основао је МекКинси компанију 1926. године. У Европи, Линдон Урвик и Шарл Бедо (Charles Bedeaux) први су видљиво допринели дефинисању менаџмент консалтинга током 20-их година прошлог века. Ови консултанци измислили су или применили технике попут процеса буџетирања (одређивања и предвиђања ставки у буџету), поделе организације, шема компензације и техника предвиђања и прогнозе.

Током послератних година, у великом броју случајева, растући на ратном искуству, консалтинг је доживео велики развој са образовањем организација попут Кресапа (Cresap), МекКормика и Пејџета (McCormick&Paget), Вилијама Е. Хила, Бруса Пејна и помоћника (Bruce Payne&Associates), Хеј Асоцијејта (Hay Associate) и Тауерс Перина.

Три главна догађаја у развоју консалтинга одиграла су се 60-их година:

- Брус Хендерсон издвојио се од Артура Д. Литла и основао Бостон Консалтинг Груп (Boston Consulting Group) 1963. године и, мање или више, самостално развио концепте и стратегије консалтинга. Из овога је настала друга генерација стручњака за стратегију попут БејнЕндКомпани (Bain & Company), Стратеџик Планинг Асошијетс (Strategic Planning Associates), Бракстон Асошијетс (Braxton Associates), Лек Партнершип (LEK Partnership), и фирма Монитор (Monitor Company);
- Главне рачуноводствене организације почеле су да реагују на развој менаџмент консалтинга и образовале су саветодавне услужне групе како би прошириле своје основно рачуноводствено пословање. Данас се консултантска пракса организација Андерсен Ворлдвајд (Andersen Worldwide), ПрајсвотерхаусКуперс (PricewaterhouseCoopers), Делојт&Туш (Deloitte&Touche) и Ернст&Јанг (Ernst&Young) често надмеће са активностима рачуноводства у овим организацијама.
- Образован је истраживачки институт Кембриџа и Центар за анализу менаџмента, фирме које су институционализовале комбиноване консултантске праксе водећих академика и бизнисмена.

Чак и крајем 80-их година, упркос све чешћој појави стручњака, менаџмент консалтинг и даље је био у свом зачетку као област у којој је можда било тек неких 18.000 менаџмент консултаната широм света, а само 30 до 40 процената ових стручњака било је запослено у великим, институционално организованим фирмама типа који смо споменули. Данас највеће консултантске фирме (Буз Аллен & Хамилтон), имале су тада приходе тек око неких 150 милиона долара. Област консалтинга остваривала је у

целини приходе од 1,2 милијарди долара у Сједињеним Државама, а у остатку света додатну милијарду. Током следећих 20 година индустрија менаџмент консалтинга повећала је приходе на око 35 милијарди долара на светском нивоу. Годишња стопа раста била је већа од 20 процената. Данас има око 140.000 консултаната широм света (од чега највећи део раста потиче од пројеката информационе технологије, а мање од интеграције ових стручњака у остале привредне гране). Херберт Симон је предвидео⁹⁰: «У постиндустријском друштву, главни проблем није како ефикасно организовати производњу, већ како организовати доношење одлука, тј. обраду информација». Степен апстракције се знатно повећао. Данас говоримо о визији, стратешким намерама, организацијама које уче и виртуелним фирмама. Откривамо да се већи део вредности компаније не може израчунати изучавањем прихода и биланса, пошто је већи део тржишне вредности уграђен у апстракције попут имиџа брэнда и интелектуалног капитала.

Одређени облици консултантских услуга појавили су се у бившој Југославији раније него у другим земљама у развоју и земљама тзв. реал-социјализма. Само тржишно пословање пружа шансу за развој тржишта консултантских услуга, односно појаву потребе за интелектуалним услугама за решавање оперативних и стратешких проблема предузећа.⁹¹ Наиме, привредни систем бивше Југославије је крајем педесетих година 20. века почео да се трансформише у правцу изградње специфичног система управљања економским токовима. Реч је о дефинисању планских индикатора и одговарајућој регулативи на нивоу друштвено – политичких заједница. Истовремено са овим променама, предузећима су се указивале нове тржишне могућности, што је последица повећане економске самосталности у пословању.

Након 2000-те године консалтинг у Србији је веома интензиван, агресиван, мало контролисан и због тога веома вулгаризован. Сходно започетим економским реформама, развој тржишта консултантских услуга је у директној зависности од тока процеса транзиције и реструктурирања домаћих предузећа. Истовремено, отклањање спољних ограничења и враћање Србије у међународне економске токове условило је значајан пораст тражње за новим знањима, искуствима и експертизама, укључујући и оне у виду консултантских услуга.

Посебно интересовање се односи на програме рехабилитације и реструктурирања предузећа, али и на формулисање и имплементацију стратегије развоја и умрежавања са економским актерима на међународном тржишту, увођење информационе технологије, унапређење перформанси управљања основним функцијама предузећа, заједничка улагања, технолошку сарадњу и др.

⁹⁰ Simon, H. A. (1947) 1976: *Administrative Behavior*. 3d ed. New York: Free Press. Original edition, New York: Macmillan.

⁹¹ Михаиловић, Б. (2011): *Развој консултантских услуга у Србији и њихов утицај на перформансе предузећа у агрокомплексу*, монографија, Институт за економику пољопривреде Београд.

3.3. Организационо учење и консалтинг

3.3.1. Консалтинг процес

Консалтинг укључује интеракцију између консултаната и његових клијената. Ова интеракција је веома често обојена неспоразумима и конфликтима, што нимало није изненађујуће, с обзиром да консултанати и клијенти имају различите улоге пре, за време и након консултантских задатака. Такође, изгледа да консултанати подлежу растућем притиску појачаним критичким тоном у публикацијама о консултантима, њиховом раду и нарочито о њиховим интеракцијама с клијентима.⁹² Ангажовање консултаната може бити структурирано у оквиру низа активности (5П Модел) пре, за време и након стварне доделе пројекта.⁹³

1. *Припрема*: Овај период претходи било каквом усклађивању специфичног консултаната са специфичним клијентом. Обе стране управо почињу да се припремају за наредне пројекте;
2. *Персонализација*: Консултант и клијент идентификују један другог као потенцијалног партнера у пројекту и адаптирају своје идеје;
3. *Предлог*: Клијент шаље захтев за предлог консултанту који заузврат припрема специфичан предлог пројекта. Након преговора, ова фаза се завршава уговором о консултантском ангажовању;
4. *Пројекат*: Ово је језгро консултантског ангажовања. То је стварно планирање и извршење пројекта;
5. *Извођење процене*: Тек после извођења ових радњи, коначно долазимо до процене процеса и резултата пројекта.

Модел 5П је идеалистичан поглед на темпирање процеса консалтинга. Обично постоје одступања у овим корацима. Како било, овај оквир може и консултанту и клијенту помоћи да прате структурисан приступ комплетног циклуса пројекта. Кад обе стране имају опште схватање овог низа, то може бити прва алатка за изглађивање могућих тзв. ЦЦИ⁹⁴ сукоба. Познавање сваког наредног корака и смештање овог процеса у специфичну временску линију редукује несигурност од самог почетка пројекта. Овде се могу разликовати три тачке:

- *Тачка консултант-клијент*. Ово је тачка стварног сусрета две стране. Овде се разматра сваки састанак, дискусија, разговор, персонална опсервација или неки други тип тренутне интеракције. То је директан контакт између две стране.
- *Тачка консултаната*. Консултант је удаљен од места клијента, али и даље ради на специфичном пројекту за клијента, што, у ширем смислу, може да се

⁹² Engwall, L., Kipping, M. (2003): *Introduction: Management Consulting as a Knowledge Industry*, in: Kipping, Engwall (2003), p. 1.

⁹³ Heuermann, R., Herrmann, F. (2003): *Unternehmensberatung. Anatomie und Perspektiven einer Dienstleistungselite*, München: Verlag Franz Vahlen.

⁹⁴ Консултант-клијент „интерфејс“.

посматра као место „ЦЦИ“. Ове активности су већином у припреми на директним састанцима, тако да су од суштинске важности за резултате састанка. Ипак, ове активности су често занемариване у литератури о консалтингу.

- *Тачка клијента.* Свака припрема рада на пројекту коју изводи клијент припада овој тачки. Ове активности су суштинске за ефикасан „ЦЦИ“, иако су до сада занемариване у литератури о консалтингу. Може се рећи да је за ове активности клијент искључиво одговоран сам себи и да консултант нема, нити би требало да има, икакав утицај на њега. Насупрот томе, консултант би требало да дају подршку и савет клијенту како да се професионално постави према резултату пројекта и ван директних састанака везаних за пројект.

Ово су активности којима је тешко приписати квалификацију да припадају искључиво једној од ових тачака. Због тога, позивање на све три на интегрисан начин увелико побољшава заједничке напоре консултаната и клијената за сарадњу. Тренутно постоји тренд у препознавању комплементарности садржајног и процесног консалтинга и консултант налазе за сходно да развијају вештине из оба поља.⁹⁵ Опсег типова активности које менаџмент консултант могу да обезбеде у организацијама може се расподелити у оквиру директивног/недирективног континуума, како је илустровано на *Слици 2.*

Слика 2. Тип и ниво консултантске активности у поређењу с клијентом

Многоструке улоге консултанта

Рефлектор	процесни специјалист	откривалац чињеница	идентификатор алтернатива	сарадник на решавању проблема	тренер - процењивач	технички експерт	адвокат
-----------	----------------------	---------------------	---------------------------	-------------------------------	---------------------	------------------	---------

Клијент	Консултант
недирективни	директивни

Ниво консултантске активности у решавању проблема

Поставља питања за рефлексију	Посматра процес решавања проблема и износи проблем одржавања повратне информације	Обједињује податке и подстиче размисљање	Идентификује алтернативе и изворе за клијента и помаже у процени последица	Нуди алтернативе и учешће у одлукама	Обучава клијента и осмишљава искуствено учење	Обезбеђује информације и сугестије за одлуке из политике или праксе	Нуди улутства, убеђује или води процес решавања проблема
-------------------------------	---	--	--	--------------------------------------	---	---	--

⁹⁵ Kubr, M. (ed.) (1996): *Management Consulting, A Guide to the Profession*. 3rd ed. Geneva: International Labour Office, p. 58.

3.3.2. Организација консалтинга

У развијеним тржишним економијама консултантске организације су специјализацију својих услуга базирале на специјализацији својих клијената. Најстарији вид специјализације је био по функционалном принципу.⁹⁶ То значи да су се консултанти специјализовали за неку од управљачких функција (управљање производњом, финансијама, маркетингом...). Временом је на значају добила специјализација по секторима (банкарство, мала предузећа, саобраћај, грађевинарство, и сл.).⁹⁷ Консултантске организације у Србији су углавном организоване по функционалном принципу, односно недовољна је специјализација по појединим секторима. То је уочљиво уколико се сагледа понуда консултантских организација која је усмерена на пословне проблеме појединих функција у предузећима клијентима. Сходно томе, развој консултантских услуга у Србији је у почетној фази, која је слична почецима консалтинга у развијеним економијама.

3.3.3. Консалтинг као модел учења

Учешће менаџера у раду консултаната представља базични принцип модерног консалтинга. Интеграција консултаната и менаџера води већој вероватноћи решења проблема и већем трансверу знања. Улога консултаната је да подстакну менаџере на стваралачко размишљање, које је основа развоја менаџерских вештина. Стваралачко размишљање се заснива на стварању идеја и њиховој оцени. Значајне су све идеје, а нарочито се подстичу "луде" идеје, будући да је у питању, у првој фази размишљања, квантитет, а не квалитет. Тако се добија велики број идеја, јер старе идеје подстичу нове. Постоје следеће технике стваралачког размишљања:⁹⁸

- *Браинсторминг (бура идеја)*. Браинсторминг метода омогућава истраживачу да чује велики број идеја за кратко време. У БС сесији учествује 6 –12 људи из руководећег тела. Свака идеја се записује, подстиче и процењује ради лакшег доношења конкретне решења проблема. Могу се чути и до 200 идеја, трајање БС је од 1 до 2 сата.
- *Синектика*. Ова техника је слична браинстормингу. У сесији учествују 9 чланова. Поступак рада је следећи: Наручилац износи настале проблеме у предузећу, а од учесника очекује да му помогну у решавању, тако што ће ови изнети своје мишљење и предлоге. Након тога, наручилац разматра предлоге и износи шта му се свиђа а шта не. Учесници даље разматрају проблем и тако се поступак наставља све док се не нађу добра решења.

⁹⁶ Михаиловић, Б. (2011): *Развој консултантских услуга у Србији и њихов утицај на перформансе предузећа у агрокомплексу*, монографија, Институт за економику пољопривреде Београд.

⁹⁷ Блечић, С. (2005): *Међународна трговина консалтинг услугама*, магистарски рад, Економски факултет, Београд, стр. 33.

⁹⁸ Живановић, Н. (1994): "Структурирање пожељне консалтинг помоћи предузећима у кризи", *Пословна политика*, јун 1994, стр. 39.

Сарадња консултаната и менаџера је корисна и једнима и другима. Наиме, консултанти прикупљају информације о организацији и њеном пословању, чиме обогаћују пословно искуство, а тиме јачају пословну компетентност. С друге стране, развијају се менаџерске вештине и способности, што све заједно води решавању пословних проблема. Неопходно је спроводити контролу одмах након увођења промена. Касније провере су мањег интензитета и с мањим ефектима, с обзиром да се процес устаљује у новим условима и на новом нивоу. Консултант има обавезу да укаже на карактеристична места на којима долази до значајних одступања.

Базична претпоставка је да клијент има конструктиван став да решава проблем и нема неких скривених интереса и намера. Пажња консалтинга је еволуирала са самог проблема на процес решавања проблема и сарадњу са клијентом. Након заједничке дијагнозе проблема, потребан је састанак на коме би консултант дао клијенту повратну информацију о проблему са којим се клијент суочава. До одговарајућих решења долази се кроз дискусију консултаната и менаџера. Та решења најчешће нису коначна, већ су почетак једне нове етапе дијагнозе и новог састанка. Улога консултаната је да код менаџера унесе нову перспективу гледања на проблем, коју менаџер, због потпуне укључености у њега, није могао да уочи и објективно сагледа. Консултант, међутим, проблем посматра са пожељне дистанце, што води објективности у дијагнози. У процесном консалтингу објективност консултаната надјачава субјективност менаџера, који ће, после неколико циклуса дијагнозе и састанака, и сам постати објективан.

Фундаментална промена је постала значајан проблем савременог предузећа. Њену окосницу чини креирање организације и културе у којој запослени могу да истражују, експериментишу, развијају способности, антиципирају потребе потрошача и намере конкурената, односно да се континуирано баве учењем и иновирањем.

Учећа организација или организација која учи (ОКУ) дефинише се као организација која се континуирано поправља, брзо стварајући и усавршавајући способности неопходне за будући успех.⁹⁹ Унутар културе организације коју анализирамо, посебно место заузима култура рада. Из ове културе проистичу и остали садржаји организационе културе. Култура организације се ствара у вишегодишњем кооперативном раду свесних мотивисаних и заједничким циљем вођених чланова организације. Та позитивна достигнућа треба да се одржавају, култивишу и перманентно подижу на виши ниво. Нови модел учења захтева другачији контекст, у којем се запослени подстичу да стално уче, испитују, експериментишу, истражују и мењају начин гледања на ствари. У условима динамичних промена, предузеће се прилагођава путем адаптивног учења, тако што реагује у оквиру постојећих компетенција и организационе културе. У случајевима структурних поремећаја у средини, предузеће се прилагођава путем генеративног учења путем кога уводи нове компетенције и нову културу. У турбулентној средини успешне су оне организације

⁹⁹ Стефановић, Ж., Петковић, М., Костић, Ж., Јанићијевић, Н., Бабић В. (1999): *Организација предузећа – теорије, структуре, понашање, развој*, Економски факултет, Београд, стр. 202.

које иновирају, а не само адаптирају, које “уче како се учи”. Креирањем организационе културе подесне за учење, организације се оспособљавају да континуирано уче. Организације које уче су у стању да иновирају производе и процесе свог пословања, као и да континуирано преиспитују начине усавршавања перформанси. Организација која учи преводи предузеће из зоне мање у зону више ефикасности и ефективности. Све је подвргнуто провери, испитивању и експериментисању. Неопходно је формирати такву организациону културу која ће мотивисати људе да уче, бити плодно тле за иновације као и извор побољшања перформанси. Веома иновативни производи обично имају високу стопу успеха која се мери рентабилношћу, тржишним учешћем на домаћем и иностраном тржишту, отварањем нових могућности и остваривањем циљева продаје и добити.¹⁰⁰ Креирањем организације и културе подесне за учење, предузећа се оспособљавају да континуирано уче, иновирају и остварују побољшане перформансе.

Организациону културу можемо схватити као неку меку компоненту организације која условљава и поспешује пословање предузећа. Континуирана способност адаптације организационе културе на измењене услове пословања, представља снажан импулс унапређења перформанси предузећа. Култура утиче на сагледавање интерне и екстерне ситуације, на основу које се постављају циљеви, формулишу стратегије, прецизирају акције и корективна деловања.

Фактички, може се рећи да нема ни једног аспекта пословања на који култура, више или мање не утиче. Изграђујући адаптибилан, али уједно и стабилан систем вредности, веровања и претпоставки, организација уз минимум енергије реагује на промене у средини. Позивајући се на теорију система, може се рећи да се и организација као организациони систем, више или мање, покорава законима који детерминишу системе и њихово понашање. Многим системима иманентан је пораст ентропије. Свесним организовањем и окупљањем људи око заједничких циљева и интереса, умањује се дејство ентропије и ствара могућност за раст и развој организације.

3.4. Креирање потребе за учењем у организацији

Један од битнијих фактора успеха пројекта је степен у коме су учесници пројекта успешно савладали нове радне задатке и процедуре. Ово поглавље се фокусира на веома једноставне технике мерења наученог. Велики број ових техника годинама се користи у програмима обуке у смислу формалног тестирања и практичне обуке, док су друге неформалније по уређењу и могу бити довољне када се морају смањити

¹⁰⁰ Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (2000): *Маркетинг Стратегија*, Економски факултет, ИЗИТ, Београд, стр. 139.

трошкови или утрошено време.¹⁰¹ Потреба за учењем може се креирати на директан и индиректан начин.

а) *Директан утицај*. Развијање свести о потреби за учењем, радом или посматрањем ствари на другачији начин је примарна функција консултаната. То је посебно уочљиво када клијенти очекују од консултаната да им преузму проблем и учине да он нестане. У циљу стављања клијената у центар активности, консултанти морају да им пробуде вољу за учењем.

Неки консултанти настоје да ово постигну комбинујући садржајни и процесни приступ на директан начин, који укључује конфронтирање клијента с веома различитим реалностима. *Wilhelm Rall of Mc Kinsey* извештава како продрмава своје немачке клијенте показујући им производна места у Јапану. „Они искушавају једно егзистенцијално искорењивање. Најпре мисле да немају изгледа, да је све безнадежно. Потом, након анализе ситуације, најчешће дођу до закључка: И ја то могу. Тада промена постаје појмљива за њих“.¹⁰² У овом случају, консултант преузима улогу ментора који ствара потребе и жеље за учењем у организацији клијента, излажући групу стваралаца мишљења и групу стваралаца одлука у организацији новој информацији и мотивишући их да промене своја убеђења о питању тога шта је могуће. Јасна порука у овом приступу је да клијент мора да научи да консултант може само да помогне у стварању услова за клијентово учење; његова улога је маргинална у поређењу с централним местом клијента у процесу учења. Стварање жеље за учењем често захтева изазовне постојеће формуле за успех у решавању проблема, које су изграђене у организацији. Ово значи да консултант мора да придобије клијента који би прихватио веће нивое комплексности и неугодности у решавању проблема, него што би то клијент вероватно очекивао. То такође често значи сусретати се са противуречностима између поборника теорија и стварног клијентовог понашања, што може бити болно за клијента и фрустрирајуће за консултаната. Консултанти који се хватају у коштац са оваквим тешким задацима најчешће се суочавају с високим ризиком да дође до одбијања од стране организације. Спољни консултанти се потом отпуштају, интерним консултантима се додељују други пројекти или бивају замољени да оду. Па ипак, претпоставке и тумачења претходних решења као неподесних за текуће проблеме, велики је изазов за консултанте да преузму кључну улогу у оживљавању процеса учења.

б) *Индиректан утицај*. Постоји други начин помоћу кога консултанти стварају потребу за учењем, а који није укључен у постојеће типологије улога, јер се те типологије фокусирају на улоге које консултанти имају чим бивају доведени у организацију. Индиректни начини на које они утичу на организације остају невидљиви у овим типологијама, али су веома значајни и у стимулисању и у успоравању способности организације да учи. Постављање плана рада може се дегенерисати у постављање

¹⁰¹ Михаиловић, Б., Параушић, В., Хамовић, В. (2008): *Водич за евалуацију консултантског учинка*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 90.

¹⁰² Kurbjuweit, D. (1996): "Die Propheten der Effizienz", in *Die Zeit*, January 1, pp. 9-11.

пролазне моде. Ако је сваки концепт претстављен као тотално ново и различито решење, онда чланови организације лако постају цинични по питању вредности учења и ангажовања у било којој промени. Уместо тога, уче да је боље чекати, те ће и овај нови концепт проћи. Такође, постоји евиденција да су консултанци свесни опасности њихове улоге у лансирању пролазне моде и активно упозоравају предузећа да не прихватају иницијативу из погрешних разлога.

На пример, Бостонска консалтинг група је саветовала читаоце свог извештаја - Реорганизација и последице (1993): „Немојте прибегавати реорганизацији само да би смањили трошкове, јер претерано скраћивање трошкова може уништити садржај, при чему је потребно водити рачуна и о хуманој димензији промене“. Филс (*James Phills*) опажа 2 типа баријера за учење у овом контексту.¹⁰³ Когнитивне баријере могу да се појаве менаџерима као резултат чињенице да консултанци користе различите и често комплексне концепте да дефинишу проблем. Мотивационе баријере се односе на отпор који је створен када начин на који је проблем дефинисан захтева процену прошлих перформанси. Другим речима, чланови организације ће вероватно мрзети и одбити оне дефиниције проблема који се тичу начина на који су виђени у организацији и који може угрозити њихов будући статус. Позиција консултаната као „аутсајдера“ у организационој политици може им омогућити да нагласе проблеме које „инсајдери“ тешко могу изнети на видело, али ово не чини ствар политички мање осетљивом, тако да микрополитике могу наставити да делују као блокирања у учењу. Неки критичари наглашавају да у фази дефиниције проблема консултанци могу играти централну улогу с циљем да добију посао, пре него да подстакну учење. Све су више присутне ситуације у којима се консултанци могу појавити са предефинисаним погледом на проблем с циљем да примене њима омиљено решење. Међутим, уколико клијенти не учествују активно у дефиницији проблема, неће довољно владати проблемом да би учили из процеса, па ће доћи до тога да се процес посматра као вежба у решавању проблема консултаната. Консултанци могу помагати клијентима у стицању знања како путем спољних тако и путем унутрашњих извора.

а) *Спољно стицање знања.* Кад су организације суочене са ситуацијама које нису раније савладале, оне ће се највероватније ослонити на консултанте да им пренесу знање с намером да уче посредно, радије тако него да се ослањају на сопствене покушаје и погрешна експериментисања. Такмичарски притисци глобализације, смањивање особља и информациона технологија, на пример, прихваћени су као новина од стране многих предузећа и стога захтевају информације још увек недоступне унутар самог предузећа (или се не уочавају као доступне). Постоје блокаде и ограничења ефективности консултаната као увозника информација и искуства за организационо учење. Прва блокада је да чланови организације клијента можда неће веровати да консултанци могу пружити икакву информацију од вредности. Како је Марцх (*James March*) истакао својим концептом маргиналности, уколико

¹⁰³ Phills, J. A. (1996): "The Epistemology of Strategic Consulting: Generic Analytical Activities and Organizational Learning", in Bertrand Moingeon & Amy Edmondson (eds.) *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Sage. London, Thousand Oaks, New Delhi, pp. 202-223.

консултанти не успеју у позиционирању свог знања као комплементарног и релевантног за организацију, не могу служити као корисни допринносиоци интерном процесу учења.¹⁰⁴ Друга блокада је да може постојати емоционални отпор прихватању спољне информације као релевантне. Наведене блокаде се могу превазићи додељивањем још централније улоге клијенту у процесу стицања знања. Што више консултанти активирају своје клијенте у том процесу, то ће се информација сматрати кориснијом и прихваћенијом за организацију. То се може постићи увођењем чланова организације клијента у спољне вежбе тестирања перформанси система.

б) *Интерно стицање знања*. При прикупљању података у организацији, консултант борави међу њеним члановима на свим нивоима, ступа с њима у контакт и успоставља блискије везе. Таквим односом он долази до важних сазнања о организацији, али, у исто време, црпе знање и искуство таложено годинама, можда деценијама, које би, потиснуто и маргинализовано, без његовог присуства и рада, вероватно још дуго остало непознато, некорисно и узалудно. На пример, Џим Даун (Jim Down) партнер у „*Mercer Management Consulting*“-у, говори својим клијентима: „Ми знамо да сте ви већ смислили најбоље начине да побољшате свој бизнис. Али, ако сте као и свака друга компанија, те велике идеје вероватно неће бити реализоване“.¹⁰⁵ Стога централно место не заузима спољно знање консултаната, већ пре њихово интерно знање. Код стицања интерног знања, консултанти служе као инструменти помоћу којих се размишљања чланова организације који немају директан приступ топ менаџменту, износи на површину и легитимизује као корисно и релевантно. Мерење промена у вештинама и знању, које су резултат консултантске интервенције, произилази из потребе да се управља знањем у организацији. Циљ покретања иницијативе за управљање знањем је побољшање перформанси организације и појединаца кроз: идентификацију, усвајање, вредновање и трансфер знања.¹⁰⁶ Значајан проблем који је годинама био повезан са облашћу обуке и усавршавања јесте недостатак трансфера наученог знања. У великом броју ситуација научене ствари се не преносе у стварно радно окружење. Током консалтинг интервенције учесници могу бити ангажовани у бројним активностима учења и од суштинског је значаја да се осигура да се ово научено знање пренесе на пословне активности. Резултат преноса се мери током трећег нивоа процене, где се мери примена. Међутим, учење које се одвија мора се мерити раније како би се видело колики је напредак остварен, тако да се зна који се степен трансфера може очекивати.

Велики број организација све више се интересује за знање, експертизу и компетенције. Велики број консалтинг пројеката односи се на развој стручног знања (усавршавање), како би запослени могли убудуће да користе алатке и технике које претходно нису користили. Зато се неки пројекти фокусирају директно на суштинске

¹⁰⁴ March, J. (1991): "Organizational Consultants and Organizational Research", in *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 19, No. 1-2, pp. 20-31.

¹⁰⁵ Lieber, R. B. (1996): "Controlling your Consultants", in *Fortune*, Vol. 134, No. 7, October 14, p. 75.

¹⁰⁶ Crager, J., Lemons, D. (2003): *Measuring the Impact of Knowledge Management*, American Productivity and Quality Center.

компетенције и усвајање битних знања, вештина и понашања на нивоу организације. Када постоји непрекидни фокус на менаџмент знања, значајно је да запослени схвате и прихвате добијене информације и да их користе на продуктиван начин. Иако се у неким интервенцијама користи доста нових процеса, процедура, нова опрема и технологија, људски фактор је и даље најбитнији. У ситуацијама када постоји значајно преуређење система или додавање новог, запослени прво морају научити како да раде у новом окружењу и усвоје ново знање и вештине.

Учење постаје све већи део консалтинга због великог броја техника, процеса и технологија које се примењују у интервенцијама чији је циљ побољшање учења. Прошли су дани када су се једноставни задаци и процедуре уграђивали у посао и аутоматизовали унутар процеса. Када се фаза примене успешно заврши, најбитнија ствар јесте пронаћи одступања од постављених стандарда. Мерењем учења лако се види степен у коме недостатак новог знања постаје проблем. Другим речима, без мерења учења консултант не може знати зашто запослени не раде на начин на који би требало да раде или зашто се одређени делови консалтинг интервенције не извршавају како би требало. Учење зато постаје значајна ставка у консалтинг интервенцијама, која захтева подједнаку пажњу као и остали елементи у консалтинг процесима (сатисфакција, имплементација, пословни утицај и нематеријалне користи).

3.5. Мерење промене вештина и знања током консалтинг интервенције

Процес којим се утврђује до ког су се степена, обима и у ком квалитету јавили и развили поједини облици понашања назива се вредновање (евалуација).¹⁰⁷ Веома је честа евалуација резултата коришћењем тестова, пре и после интервенције. Побољшана оцена у тестовима показује промену вештина, знања или ставова учесника који доприносе успеху консалтинг пројекта. У САД је током 90-их дошло до видног повећања употребе тестова. Принципи примене тестова су веома слични онима за пројектовање и примену упитника и прегледа. Типови тестова који се користе у консалтинг пројектима могу се класификовати на три начина.

Прва класификација је заснована на медију који се користи за примену тестова (коришћење симулираних алатки или стварне опреме и коришћење компјутера и видео приказа). Тестови знања и вештина су обично писани, јер су тестови учинка најскупљи за развој и примену. На популарности добијају компјутерски тестови и они код којих се користи интерактивни видео приказ. Код ових тестова компјутерски монитор или видео екран приказује питања или ситуације, а учесници одговарају куцањем по тастатури или додиривањем екрана. Интерактивни видео прикази носе са

¹⁰⁷ Ђорђевић, Д. (1982): "Планирање израде теста знања", Зборник 2: *Истраживања у педагошког психологији*, Савез друштава психолога Србије, стр. 274.

собом снажан елемент реализма, јер људи који се тестирају могу реаговати на слике, често покретне, и видео вињете, које репродукују реалне услове на послу.

Други начин да се класификују тестови јесте по циљевима и садржају. У овом контексту, тестови се могу поделити на тестове способности и тестове остварења. Тестови способности мере основне вештине које су потребне да би се научио посао, док тестови остварења процењују знање особа или њихове компетенције у одређеној области.

Трећи начин да се класификују тестови јесте по њиховом дизајну. Најчешћи типови јесу тестови циљева, тестови правила, критеријумски тестови, есејски тестови, усмена испитивања и тестови учинка. Тестови циљева имају питања која су конкретна и прецизна, сачињена на основу циљева програма. Ставови, осећања, креативност, процеси решавања проблема и друге апстрактније вештине и способности не могу се измерити прецизно помоћу ових тестова. Усмена испитивања и есејски тестови имају ограничену употребу у проценама консалтинг интервенција, док највећу примену имају критеријумски и тестови учинка.

Критеријумски тестови. Критеријумски тест је тест циљева са предодређеним укупним оценама. Критеријумски тестови пажљиво мере описане циљеве за компоненте учења у консалтинг пројекту. Код критеријумских тестова интересовање лежи у томе да ли учесник у консалтингу испуњава одређени минимум стандарда, а не како се учесник рангира међу осталима. Примарна брига јесте мерење, извештавање и анализа учинка учесника у односу на циљеве учења.

Табела 1. истражује формат извештавања на основу критеријумског тестирања. Овај формат помаже да се објасни како се примењују критеријумски тестови у напорима процене рада. Четири учесника попунило је компоненту учења са три измерена циља која одговарају сваком модулу. Стварне оцене на тесту се бележе и означава се минимално прихватљив стандард. На пример, на првом циљу, четврти учесник је добио пролазну оцену на тесту који нема бројну вредност и једноставно се означава са положио или пао.

Табела 1. Формат извештавања на основу критеријумског тестирања

	Циљ 1 П/Ф	Скор	Циљ 2 стд	П/Ф	Скор	Циљ 3 стд	П/Ф	Укупно положено	Минимални стандард	Укупни скор – оцена
Учесник 1	П	4	10	Ф	87	90	Ф	1	2 од 3	Ф
Учесник 2	Ф	12	10	П	110	90	П	2	2 до 2	П
Учесник 3	П	10	19	П	100	90	П	3	2 до 3	П
Учесник 4	П	14	10	П	88	90	Ф	2	2 од 3	П
УКУПНО	3 П			3 П			2 П	8 П		3 П
	1 Ф			1 Ф			2 Ф	1 Ф		1 Ф

Извор: Philips, J. (2000): The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects, McGraw-Hill Companies, Inc., p. 124.

Исти учесник је остварио други циљ са оценом 14 (10 је минимум пролазне оцене). Учесник је имао оцену 88 на циљу 3, али није положио, јер је стандард 90. Укупно, учесник бр. 1 задовољава компоненту учења. Колона на крајњој десној страни показује минимални стандард пролазности који је бар два од три циља. Четврти учесник остварио је два циља, тј. потребни минимум.

Критеријумско тестирање је популарна алатка за мерење у консалтингу. Овај приступ је од помоћи када је потребно да група запослених усвоји нове системе, процедуре или технологије, као део консалтинг пројекта. Његова употреба постаје све заступљенија. Процес се често обавља компјутерски, што олакшава тестирање. Заснован је на циљевима, прецизан је, а резултати се релативно лако обрађују, с тим што захтева јасно дефинисане циљеве који се мере тестовима.

Тестирање учинка. Тестирање учинка омогућава учеснику да покаже вештине (и професионално знање или ставове) научене у консалтинг интервенцији. Вештина може бити мануелна, вербална, аналитичка или комбинација ове три. Бројни су програми тренинга за које је потребно проценити унапређење и развијање одређених вештина.¹⁰⁸ Тестирање учинка се често користи приликом обуке за посао где је учесницима дозвољено да покажу шта су научили. Приликом обуке менаџмента и надгледања радника, тестирање учинка долази у виду играња улога: учесници се замоле да учествују у дискусији о одређеном проблему и да покажу вештине повезане са решавањем одређеног проблема.

Мерење учења путем симулације. Друга техника за мерење учења је *симулација посла*. Ова метода се односи на смишљање и примену процедуре или задатка који симулира посао који је повезан са консалтинг интервенцијом. Симулација је смишљена тако да представља реалну радну ситуацију што је то боље могуће. Учесници вежбају рад у симулираним активностима и процењују се на основу тога колико је добро задатак обављен. Симулација може бити коришћена током интервенције, на крају имплементације или као део наредне процене. Она нуди неколико предности за консалтинг професионалце. Понављање услова симулације - омогућава да се део посла који се обавља понови на начин који је готово идентичан у стварним условима. Пажљивим планирањем и дизајном, помоћу симулације се могу добити све главне карактеристике стварне ситуације. На овај начин се могу симулирати чак и сложени послови, попут послова менаџера. Постоји велики број различитих типова и стилова симулација. Оне нуде учесницима могућност да вежбају оно што су научили у консалтинг пројекту и да се њихов учинак посматра у симулираним радним условима. На овај начин могу се добити врло прецизне процене, уколико је фокус на радном учинку запослених.

Различите групе у предузећу специфично реагују на реалност и погодност пројектног планирања и постављених циљева, као и на унапређања која су остварена

¹⁰⁸ Kirkpatrick, D.L. (1994): *Evaluating training programs: The four levels*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

планираним техникама. Релевантност пројекта је критична за учеснике консултантског процеса, јер уколико се консалтинг пројекат перципира као ирелевантан, имплементација ће засигурно бити неуспешна. Подршка консултантском пројекту, укључени ресурси и интегрисаност са осталим системима у предузећу представљају важна подручја за анализу. Сваки корак, елемент, задатак или део пројекта представља потенцијалну област за "feedback". При томе, важно је да постоји веза између „feedback“-а, креирања промена и подношења извештаја о резултатима групама у предузећу које обезбеђују информације.

Потенцијални извори за добијање података о успешности консалтинг пројекта су: менаџмент, учесници консултантског процеса, руководиоци пројекта и други. Постоје многе области које су критичне тачке за "feedback", пре свега због тога што су у један типичан консалтинг пројекат укључени многобројни приступи и процеси. Повратне информације су потребне о сваком приступу, кораку или процесу како би се стекао реалан увид у ефикасност консултантске услуге. Одређивање степена у коме је извршен одређен трансфер знања пружа информације не само о успеху пројекта, већ и о факторима који доприносе успешној имплементацији уколико је консалтинг пројекат у потпуности интегрисан у организацију клијента.

IV ОСНОВНА ОБЕЛЕЖЈА САВРЕМЕНОГ ТУРИЗМА

4.1. Дефинисање туристичког тржишта

Базични елементи сваког тржишта су: тржишни субјекти, објекти размене и цена. Узајамно деловање ових елемената у простору и времену, односно однос понуде и тражње (као субјеката), робе или услуга у својству објеката размене и цена као новчаног израза вредности, показује одређене специфичности на одређеним тржиштима. У робној привреди, свако тржиште се може дефинисати као „свеукупност односа понуде и тражње“, односно као облик размене производа или услуга посредством новца.¹⁰⁹ Тржиште постоји у оним ситуацијама, „где купци у жељи да за свој новац размене неки производ или услугу ступају у контакт са понуђачем који жели да за свој производ или услугу добије новац“.¹¹⁰ Тржиште је скуп људи, који као појединци или као организације имају потребе за производима и који су довољно спремни и ауторитативни да купе производ. Да би дати скуп људи чинио тржиште потребно је да се испуне четири захтева:¹¹¹

1. Људима који чине скуп је потребан производ да би могло постојати тржиште,
2. Они морају имати способност да купе производ, односно имати куповну моћ,
3. Морају бити спремни да користе своју куповну моћ,
4. Појединци у групи морају имати ауторитет да купе специфичан производ.

Узајамно дејство датих фактора потврђује да тржиште постоји у функцији размене, односно да се на њему као одредишту конкурентске борбе роба или услуга реализује (пласира). Туристичко тржиште се по својим конститутивним елементима не разликује битније од осталих робних тржишта. Оно има своје субјекте (туристичку понуду и тражњу), објекат размене (производ или услугу) и цену. Поред основних субјеката тржишта постоје и посреднички фактори који та два елемента доводе у међусобну везу. Однос понуде и тражње на туристичком тржишту је условљен превасходно ценом роба и услуга као доминантним фактором утицаја, али не и јединим. Због својих специфичности туристичко тржиште се назива и тржиштем посебне врсте - „суи генерис“.

До скоро веома изражена сезонска концентрација туристичког промета утицала је (и данас утиче) на неравномерно коришћење капацитета туристичке понуде, изазивајући низ пропратних нежељених ефеката што је наглашено и немогућношћу ускладиштења туристичких услуга, због истовременог одвијања процеса стварања и потрошње. Растућа је и заступљеност односно повећање хетерогености корисника „малог туризма“ - излетници, транзитери и малогранични промет. Насупрот јединствености

¹⁰⁹ Цвијановић, Д. (2014): *Туристичко тржиште у дунавском региону*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

¹¹⁰ Милисављевић, М. (1977): *Лексикон маркетинга*, Савремена администрација, Београд.

¹¹¹ Милисављевић, М. (2007): *Савремени стратегијски менаџмент*, Мегатренд, Београд.

захтева туристичке тражње у односу на комплекс туристичких услуга, мора постојати временска и просторна усклађеност учесника туристичке понуде. Туристичка тражња се креће ка туристичкој понуди, али не и обрнуто као на робном тржишту. То је последица везаности туристичке услуге за одређени простор и његове особине. Туристичко тржиште представља један изразито динамичан и отворен систем. То се постиже интеракцијом односно активним учешћем свих учесника на тржишту, као и интеракцијом са многим другим дисциплинама из којих прикупља и којима туристичко тржиште даје информације.

4.2. Врсте туристичких тржишта

Тржишна структура представља један од основних елемената који врши утицај на обликовање и функционисање тржишног механизма. Она настаје и мења се зависно од утицаја следећих чинилаца:¹¹²

- Степена концентрације понуде и тражње;
- Карактера власништва над средствима за репродукцију;
- Степена хомогености (хетерогености) и диференцираности туристичког производа;
- Могућности уласка и степен покретљивости капитала;
- Могућности примене технолошких иновација;
- Могућности увођења савремених метода у креирању маркетинг стратегије.

Гледано из угла тржишне структуре, туристичко тржиште се може поделити на перфектно и имперфектно тржиште.¹¹³

Перфектно туристичко тржиште карактеришу:

- Цене формиране на бази укупне понуде и тражње, услед постојања великог броја понуђача и купаца, тако да нико од њих појединачно не може утицати на износ цена;
- Хомогеност туристичког производа;
- Могућност супституције производа.
- Добра информисаност тржишног субјекта о врсти, количини и цени робе и услуга;
- Максимална мобилност роба и фактора производње.

Имперфектно туристичко тржиште - карактерише изузетно велика осетљивост висине цена од количине понуде и потражње на тржишту, а само тржиште представља

¹¹² Цвијановић, Д. (2014): *Туристичко тржиште у дунавском региону*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

¹¹³ Черовић, С. (2004): *Истраживање туристичког тржишта*, Универзитет у Новом Саду, Природно математички факултет; Нови сад, стр. 5-8.

инструмент повезивања понуде и тражње.¹¹⁴ На основу прилагодљивости на тржишне промене туристичко тржиште се може поделити на:

- Еластично тржиште - где се туристичка понуда без већих проблема пролагођава променама на тржишту, док се повећана тражња може задовољити понудом адекватног супститута.
- Нееластично тржиште - где понуда и (или) тражња не могу да се прилагоде променама на тржишту. У пракси је обично потражња еластична, а понуда по правилу нееластична.

На основу концентрисања туристичке понуде и тражње постоје два типа туристичког тржишта.

- Емитивно тржиште са већом концентрацијом тражње.
- Рецептивно тржиште са већом концентрацијом понуде.

Према начину на који туристичка понуда и потражња ступају у контакт, постоје следећи типови туристичког тржишта:

- Директан тип (без коришћења посредника на туристичком тржишту).
- Индиректан тип (уз коришћење посредника).
- Комбиновани тип (користећи само делом услуге туристичких посредника).

Туристичко тржиште се може поделити и на:

- Претежно индивидуално, на којем се туристичка путовања предузимају самостално, без помоћи посредника, на којем туристи задржавају максималан ниво контроле над одлуком куда путују, којим превозним средством, када путују и шта све чине у датој дестинацији. Овај вид туризма је олакшан последњих година развојем нових технологија, са стране понуде и са стране тражње.
- Претежно организовано, уз укључивање туристичких агенција и туроператора у организовање туристичких путовања садржаја боравка туриста и туристичким одредиштима.

По хронологији настанка и постепене трансформације туристичко тржиште се може поделити на:

- Масовни тип туристичког тржишта;
- Савремени тип туристичког тржишта, за сваког потрошача.

На основу тога да ли се туристички промет одвија у оквиру земље или изван њених граница, разликујемо:

- Међународно тржиште;
- Домаће тржиште.

¹¹⁴ Цвијановић, Д. (2014): *Туристичко тржиште у дунавском региону*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

У оквиру међународног туристичког тржишта, зависно од тога да ли се туристички промет одвија у оквиру једног континента, разликујемо:

- Интерконтинентално и
- Континентално туристичко тржиште.

4.3. Димензије туристичког тржишта

У последњој деценији прошлог века туристичко тржиште је добило изузетно велике димензије и значај. Постало је доминантно у поређењу са другим тржиштима роба и услуга у свету. Обухвата домаћа и међународна туристичка кретања, где је међународни туризам по свом обиму мањи у односу на домаћи туризам. Он, међутим, има посебан значај, пре свега због утицаја на платни биланс земље и мултипликативне ефекте потрошње страних туриста.

Туризам се данас налази на прекретници сопственог развоја уз отварање потпуно нових тенденција (здравствени, верски, културни туризам, краћи одмори у деловима).¹¹⁵ Са маркетиншког аспекта туризам се налази у фази зрелости коју карактерише засићеност тржишта постојећим начинима задовољавања туристичких потреба. Туристички промет, по обиму и динамици, непрестано расте, ако посматрамо међународни туризам. Тако нпр., у 2007. години према подацима Светске туристичке организације, пораст глобалног туризма је износио 6,6% у односу на предходну годину. При томе се процењује да је 903 милиона туриста напустило своју домовину и донело зараду од 856 милијарди долара другим државама, што је повећање од 56 милиона у односу на предходну годину. У односу на 1995. годину број учесника у туризму повећао се за око 68%. Навике туриста се такође мењају.¹¹⁶

Упечатљив је пораст броја туриста у Азијско - Пацифичком и Блиско - Источном региону, што је последица промена у навикама туриста, односно промена туристичке тражње. Европа и Америка са друге стране не бележе толики пораст али и даље представљају лидере светског туризма. Међу европским земљама Украјина и Турска су оствариле највећи пораст туристичког промета 2007. у односу на 2006. годину од 22,1% односно 17,5%.¹¹⁷ Француска па онда Шпанија и САД су светске туристичке велесиле са укупним тржишним учешћем од око 22 %. По приходу од туризма стање је потпуно другачије. Највећу зараду од туризма имају САД - 96,7 милијарди америчких долара, па Шпанија - 57,8, па тек онда Француска 54,2. Европљани су најбројнији туристи у САД. Због дугачког пута, потенцира се и дужи туристички боравак, па самим тим и већа потрошња у датој туристичкој дестинацији, односно већи је и приход.

¹¹⁵ Вукоњић, Б. (1987): *Туризам и развој*, Школска књига, Загреб.

¹¹⁶ Цвијановић, Д. (2014): *Туристичко тржиште у дунавском региону*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

¹¹⁷ Цвијановић, Д. (2014): *Туристичко тржиште у дунавском региону*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

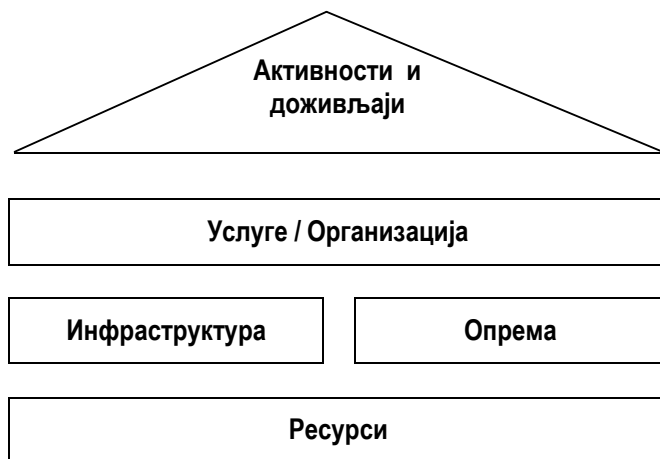
4.4. Природа и карактеристике туристичких производа

Под туристичким производом као једним од инструмената маркетинга, подразумевамо скуп свих материјалних добара и услуга, као и невидљивих угодности које туриста користи током задовољења својих потреба од почетка до краја боравка. Туристички производ је сложен производ. Састоји се од низа туристичких, угоститељских, трговачких и осталих услуга. Једне од најчешћих карактеристика туристичког производа (услуге) су:

- Немогућност ускладиштења услуга. Туристичко тржиште, веома специфично и више или мање сезонског карактера, не дозвољава могућност ускладиштења туристичких услуга, као што јесте случај код класичних робних тржишта.
- Неопипљивост туристичких услуга.
- Варирање у стандарду и квалитету услуга.
- Хетерогеност - зависи првенствено од људског рада. Туристички производ није хомоген, већ је резултат јединственог производног процеса, за разлику од производа на другим тржиштима. Ради се о интегрисаном производу кога у тренутку конзумације пружају различити пружаоци услуга, а туриста га доживљава као јединствено туристичко искуство.

Управо захваљујући сложености туристичког производа, туристичка привредна активност може да утиче и наравно утиче на бројне друге привредне гране. Ако се туристички производ схвата као скуп међузависних компоненти, који се у пракси формира као посебан ланац вредности (Слика 3), његову основу представљају туристички ресурси којима простор располаже.

Слика 3. Туристички производ



Извор: Стратегија туризма Републике Србије, први фазни извештај, Београд, 2005., стр. 62.

Интегрисани туристички производ представља функционални спој више елемената произвођача на страни туристичке понуде, при чему се његово финално формирање остварује избором и укрштањем датих елемената, које за дато туристичко подручје врше сами туристи.¹¹⁸ Квалитет туристичког производа - представља способност производа, као збира карактеристика да задовољи изражене потребе потрошача. Разликују се технички и функционални квалитет. Технички квалитет се односи на квалитет хотелске собе, на квалитет хране у ресторану, аутомобила у рент-а-кар агенцији итд. Функционални квалитет се односи на сам процес пружања услуге, на интеракцију пружаоца услуге и потрошача. Ако је интеракција између њих на високом нивоу, односно ако је функционални квалитет висок, то може заменити одређене недостатке у техничком квалитету.

Уколико је другачији случај у питању (на пример хотелско особље нељубазно и непријатно), то се не може надоместити техничким квалитетима. Врло често разлику у очима потрошача, између објеката који припадају истој категорији, чини управо обученост и љубазност особља, односно појмови који се односе на функционални квалитет. Висок квалитет туристичког производа директно утиче на лојалност производу и креира изузетно позитивну пропаганду „од уста до уста“. Позната је чињеница да је задржавање постојећег потрошача далеко исплативије од освајања новог. Већина предузећа која послују на туристичком тржишту воде бригу о добрима и услугама (туристичким производима) које сами нуде и које нуде њихови конкуренти. Туристи као корисници, обично виде туристички производ другачије од пружаоца туристичке услуге. Остале карактеристике туристичког производа су:

- Приступачност - објекти се лоцирају у зависности од очекивања и мањег напора купаца.
- Атмосфера - у питању је доживљај туристе док конзумира понуду, а проузрокован је физичким окружењем.
- Утицај потрошача на систем потрошача на систем услуге - предлози, сугестије итд.
- Међусобна интеракција потрошача.
- Партиципација потрошача у услузи - кроз учешће потрошача у производњи услуге, смањују се трошкови рада.

Туристички производи су сложени и могу бити састављени из низа елемената, као на пример: смештајних и угоститељских капацитета, објеката туристичке и комуналне инфраструктуре, околине и атрактивности простора, сигурности, структуре и квалитета услуга, људских ресурса и промоције читаве те целине. У оквиру туристичке понуде врши се претварање робе у услуге. У угоститељству се роба не продаје у изворном облику, као нпр. у трговини, већ се у одређеној мери прерађује. Од већег броја различитих прехранбених производа прави се један нов производ - јело, које купац моментално конзумира. Сличан случај је и код пића. За разлику од обичног

¹¹⁸ Цвијановић, Д. (2014): *Туристичко тржиште у дунавском региону*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

производа који је константан, туристички производ се налази у једној динамичној фази прилагођавања кориснику. Туристички потрошач се не задовољава једнократним коришћењем, већ сваки наредни пут тражи или потпуно нови или модификован постојећи туристички производ.

Туристички потрошач, користећи своје слободно време за туристичке циљеве континуирано конзумира и формира свој сопствени туристички производ. Дати процес се одвија без обзира на садржај основног производа који је потрошач купио и користио као основу за коришћење слободног времена на туристички начин. Зато је стварање туристичког производа саставни део туристичке потрошње. Корисник сам формира туристички производ.¹¹⁹

4.5. Базичне функције туристичког тржишта

Савремени туризам има многобројне функције које су међусобно повезане, чинећи недељиву целину која има велики утицај, како на привредни, тако и на целокупни друштвени живот. Основне функције или утицаји туристичког тржишта могу се поделити, начелно, на две основне групе: 1) Економске односно примарне функције туризма и 2) Некономске односно секундарне или последичне функције туризма.¹²⁰ Економске функције туризма (туристичког тржишта):

1. *Утицај туристичког тржишта на туристичку привреду.* Када се говори о економским функцијама туристичког тржишта узима се у обзир да земља има развијене делатности као што су: угоститељство, саобраћај, трговина, туристичке агенције, као и делатности које директно и индиректно учествују у задовољавању потреба домаћих и страних туриста (различите индустријске гране, пољопривреда, грађевинарство итд.), те да се остварује туристичка потрошња. Туристичка потрошња домаћих и страних туриста има снажну рефлексiju на све делатности које чине туристичко тржиште као сложен систем. Постоји изражена међузависност између остварене туристичке потрошње и развијености појединих делатности туристичке привреде. Туристичке услуге које су по квалитету, цени, количини и другим елементима прилагођене захтевима туристичке тражње у великој мери доприносе већој туристичкој потрошњи. Последњих година велики број туристичких дестинација настоји, поред основних туристичких услуга (смештај, исхрана, превоз), због измењених захтева потражње, да развије и остале туристичке услуге (забава, разонода, рекреација, спорт, образовање и друго). Последњих година све је већа туристичка потражња у подручју тих других туристичких услуга. Тако је у структури

¹¹⁹ Благојевић, С., Стефановић, В. (2009): "Цене и животни циклус туристичког производа", *Савремене тенденције у туризму, хотелијерству и гастрономији*, Зборник научног скупа, Нови Сад.

¹²⁰ Цвијановић, Д. (2014): *Туристичко тржиште у дунавском региону*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

туристичке потрошње већи део издатака намењен овим услугама, па је због тога интензивнији развој ових делатности.

2. *Утицај туристичког тржишта (туризма) на бруто домаћи производ.* Као услужна делатност, туризам не ствара материјална добра, па зато не ствара ни друштвени производ као на пример индустрија и пољопривреда, које су производне делатности. Ако је реч о домаћем туризму, онда долази до прерасподеле дохотка, којим располаже туристичка потражња, и то из једног у друго подручје државне територије. Ако је реч о развоју страног туризма, онда расположиви новац који странци троше, директно утиче на повећање домаћег друштвеног производа и националног дохотка. То је доходак створен ван домицијелне територије, у привредним потенцијалима земаља из којих туристи долазе и путем туристичке потрошње се прелива у домаћу економију. Пошто туриста није порески резидент у земљи у којој троши новац, има право на повраћај ПДВ-а на изласку из земље.

3. *Утицај туризма (туристичког тржишта) на запослење.* Као и у другим делатностима и у туризму је зарад организовања процеса репродукције потребно обезбедити неопходне услове тог процеса: средства за рад, предмете рада и радну снагу. Туризам представља радно интензивну делатност, јер је због карактера услуга (непосредни контакт са потрошачима), немогуће као у неким другим делатностима, извршити значајнији обим аутоматизације. Ово превасходно важи за делатности које чине сложену структуру туризма, али до већег запошљавања долази и у низу посредних делатности и активности за које туристичко тржиште представља секундарно тржиште за пласман сопствених производа и услуга. Значи да развој туризма у одређеном подручју пружа значајну могућност за директно запослење у делатностима туристичке привреде (смештај, исхрана, превоз), али исто тако и у делатностима које су укључене у туризам на индиректан начин - индустрија, грађевинарство, пољопривреда.

4. *Утицај туризма (туристичког тржишта) на развој неразвијених подручја.* Читаве територије појединих земаља су успеле да се брже развију управо захваљујући туризму (туристичком тржишту), који је био покретач њиховог бржег развоја. То важи и за многа места и регионе. Решавање класичног проблема "неразвијени југ – развијени север" и обрнуто, углавном се овија преко туризма. Италија може да послужи као пример, обзиром да је много уложила у развој туризма на југу земље (урачунавши и Сицилију), у жељи да путем туризма убрза укупни привредни развој тог дела земље. Грчка је развојем туризма унапредила своја, до тада неразвијена острва.

5. *Индиректни утицај туризма на привреду.* Код индиректних утицаја туризма на привреду реч је о чињеници да финансијска средства која се троше у одређеној земљи проузрокују делатности које су индиректно повезане са туризмом. Пољопривреда, индустрија, грађевинарство и друге делатности преко туризма (туристичког тржишта) проширују своја тржишта за пласман својих производа. На пример, пољопривреда пласира на туристичко тржиште (у оквиру понуде) значајан

део својих производа. Индустрија намештаја, тепиха, стакла и разне друге опреме учествује у изградњи, одржавању и снабдевању разних туристичких објеката. Грађевинарство гради нове туристичке објекте. На овај начин се у оквиру једне територије проширује тржиште и даје шанса читавој националној економији да пласира своје производе у склопу туристичке понуде. Туристичка потрошња, коју остварују страни туристи, представља финансијска средства која имају додатне ефекте на националну економију. Ова финансијска средства циркулишу кроз велики број привредних трансакција једне земље. Она се сливају у све делатности које чине туристичко тржиште као сложени систем, као и друге делатности које су индиректно повезане са туризмом. Што је држава привредно развијенија и што мање зависи од увоза робе неопходне за нормалан процес репродукције у туризму, то су финансијски ефекти већи.

Као *неекономске функције туризма* могу се навести: 1) Здравствена функција; 2) Забавна функција; 3) Културна функција; 4) Социјална функција; 5) Политичка функција.

4.6. Анализа конкурентности туристичке понуде

Туристичка понуда је део тржишта који се појављује као понуђач производа и услуга, односно као она количина производа и услуга, која се нуди по одређеним ценама ради задовољења одређених потреба. Туристичку понуду карактерише количина производа и услуга која ће бити стављена на продају по одређеним ценама, док у исто време туристичку тражњу карактерише количина робе и услуга која се купује по одређеним ценама. Понуда и потражња сусрећу се на рецептивном тржишту на којем се конзумира туристички производ. У туризму није могуће производити залихе туристичких услуга које би се у неком повољном тренутку могле пласирати по повољним ценама (на пример ноћење).

На туристичку потражњу у великој мери утичу фактори на које туристичка понуда не може имати никаквог утицаја. Упркос брзом развоју туризма, не постоје адекватне методе за утврђивање нивоа конкурентности туристичке понуде. То је последица карактера туристичке понуде, као сегмента туристичког тржишта, изразито хетерогеног карактера. Зато ће овде превасходно бити речи о описном - квалитативном одређивању конкурентности елемената туристичке понуде, односно поистоветиће се елемент туристичке понуде са фактором конкурентности исте (или фактором утицаја на конкурентност). Овде је конкурентност туристичке понуде (или елемента дате понуде) директни наставак односно логична последица еластичности туристичке понуде. Слаба еластичност доводи до лоше конкурентности и обрнуто.

Природне атрактивности, културно-историјско наслеђе, степен привредног развоја и постојање туристичке тражње су значајни фактори који се испољавају преко конкурентности туристичке понуде. Природне лепоте и атрактивности, насеља и

историјски споменици представљају фактор конкурентности са стабилним деловањем. Промене у повећању њихове конкурентности позитивно се испољавају кроз правилну туристичку валоризацију. Смањење њихове конкурентности негативно се испољава кроз деградацију природне средине и историјских знаменитости.

Основни елементи туристичке понуде, капацитети за смештај и исхрану имају велики утицај на обим туристичке понуде и туристичког промета. Њихово дејство је дугорочно. Капацитети за смештај и исхрану се не могу мењати у кратком временском интервалу. Зато је веома важно да се структура и развој, поготову основних капацитета, што више ускладе са захтевима туристичке тражње. Управо ту могу доћи до изражаја хетерогеност и издиференцираност туристичке понуде односно туристичког производа.

Туристичка понуда треба да буде толико диференцирана да превазилази задовољство, односно да обезбеђује врхунско задовољство. Туристички потрошачи треба да је доживљавају као услугу која је недвосмислено боља од других односно јединствена. Од хотела се на пример тражи следеће: хотелске собе са високом технологијом (тотални производ хотела), повећана сигурност и безбедност боравка, собе за непушаче као стандард, еколошка свест према природној околини, неформална и здрава храна, постојање различитих врста хотелских ресторана, постојање различитих облика рекреације, забаве и др.

Саобраћајни услови су фактор утицаја на конкурентност туристичке понуде са дугорочним деловањем, због броја година потребних за изградњу модерних саобраћајница. Разне делатности попут - трговине, инфраструктуре, комуналних услуга, услова за разоноду и забаву, као и њихова усклађеност са основним елементима туристичке понуде, важни су фактори конкурентности.

Канали продаје, заједнички пласмани, информисање и туристичка пропаганда карактеристични су по стабилном, често веома интензивном, понекад и краткорочном, утицају на конкурентност туристичке понуде. Током дужег временског интервала, битан утицај на конкурентност туристичке понуде имају и подстицаји развоја понуде, начин и цена изградње капацитета, људски ресурси и интерна организација.

4.7. Прилагођавање променама туристичке тражње

Туристички потрошачи постају све захтевнији, путују чешће, али и временски краће. Све се више окрећу специфичним облицима туризма у потрази за новим доживљајима. Глобализација је сигурно најпрепознатљивији општи тренд који обележава развој туризма последњих година. Утичући на све дестинације у свету,

утиче и на појаву осталих трендова који су данас присутни на страни туристичке понуде:¹²¹

- Повећање броја туристичких дестинација на тржишту резултира жестоком конкурентском борбом датих дестинација за туристичке потрошаче. Могућност супституције једне дестинације другом врло је висока, па стога дестинације настоје да диверзификују своју понуду развојем нових производа.
- Стандардизација квалитета туристичког производа и брендирање.
- Све већа присутност букинга („booking“) у последњем минути („last minute“).
- Последица утицаја на пословну политику туристичких предузећа јесте тренд јачања процеса хоризонталних и вертикалних интеграција.
- Дуго примењивана стратегија масовности с доминантном понудом три слова - S - „Sea, Sand, Sun“ прелази у стратегију диверзификације или диференцијације у безброј слова - S - „Sun, Sea, Sand, Satisfaction, Sport“ итд. (Сунце, море, песак, задовољство, спорт, ...)
- Данас се сигурност, здравље, екологија и култура сматрају главним факторима на којима се темеље савремени туристички токови. Они представљају трендове који воде глобализацији светског туристичког производа.

Успешно прилагођавање туристичких предузећа сталним и брзим тржишним променама, најчешће се прати на примеру хотелских и њима сличних основних капацитета. Они су у центру пажње како туристичких предузећа тако и туристичке политике државних органа. Најважније промене тичу се садржаја и намене са једне и величине објекта са друге стране.

Све то је праћено и одговарајућим променама квалитета туристичких услуга, односно његовом побољшању и прилагођавању врсти хотелског објекта. Промене у садржају и намени се огледају у:

- претварању основног хотелског објекта у тзв. *resort* са сопственим центрима за рекреацију и забаву и све чешћу „all inclusive“ услугу. Све ово под условљава простор и финансијска средства,
- формирање објеката намењених одржавању разних скупова односно конгресном туризму, често далеко ван центра туристичке дестинације,
- луксузни и јефтине хотели (хостели),
- хотелске собе са високом технологијом (тотални производ хотела),
- повећана сигурност и безбедност боравка,
- собе за непушаче као стандард, еколошка свест према природној околини, неформална и здрава храна,
- постојање различитих врста хотелских ресторана.

¹²¹ Цвијановић, Д. (2014): *Туристичко тржиште у дунавском региону*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

Промене величине хотела:

- Мега хотели, посебно у дестинацијама високог туризма и градским центрима као што су Дубаи или Лас Вегас.
- Мањи породични хотели, попут грчких.

У новине се може убројати и концепт временског закупа по коме неколико сувласника (акционара), куповином или закупом стичу право коришћења. Подизање нивоа квалитета туристичке услуге постало је приоритет. Туристички потрошач мора да буде полазиште и циљ сваке пословне операције хотела или ресторана. Како би побољшале развој туризма, конкурентску позицију туристичке понуде на међународном тржишту и привукле у што већој мери инострану туристичку потрошњу, рецептивне земље спроводе низ подстицајних мера.¹²²

- *Стимулација развоја иностраног туризма* - веће финансирање промоције туристичке понуде у иностранству, укидање виза и пасоша, поједностављење граничне процедуре, царинске олакшице, проширење међународних полиса осигурања, примена међународних признатих норми и стандарда за квалитет услуга и категоризацију туристичких објеката, контрола и усклађивање цена са квалитетом услуга, ефикаснија еколошка заштита и унапређење туристичких простора, увођење посебних курсева за стране валуте, туристичких бонова и др.
- *Стварање предуслова за ефикаснију валоризацију и туристичко функционисање простора* - израда одговарајућих просторних планова туристичких зона и локалитета, дефинисање адекватне земљишне политике, реконструкција и израда инфра и супраструктурних објеката, оспособљавање потенцијалних зона и локалитета за туристичку изградњу и др.
- *Подстицање инвестирања у развој туристичке понуде* - обезбеђивање већих средстава за кредитирање инвестиција - фондова, банака; одобравање повољних кредита за модернизацију постојећих и изградњу нових елемената понуде, подстицање страних и заједничких инвестиција, пореске и земљишне олакшице инвеститорима, подстицање приватног сектора за инвестирање у туризму и др.
- *Стимулација извоза разних роба и услуга кроз туризам* - извозне премије и олакшице.
- *Формулисање одговарајућег модела вођења туристичке политике* - утврђивање и разграничавање конкуренција централних државних органа, заједничких привредних асоцијација и националних туристичких организација, дефинисање надлежности, начина организовања и одговорности регионалних и локалних органа.

¹²² Черовић, С. (2009): *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд.

4.8. Перспектива туристичког производа Србије

Србија располаже могућностима за развој и комерцијализацију неколико туристичких производа које можемо поделити на краткорочно успешне ("quick win") и дугорочно успешне ("long run"). У туристичке производе односно производе са највећим приликама да се брзо пласирају на тржиште и које би Србија требало да развија и комерцијализује у кратком року спадају: Градски одмор ("City Break"); Кружна путовања ("Touring"); Пословни туризам и "MICE"; Догађаји ("Events"); Специјални интереси. Производи који због своје комплексности и повезаности са значајним улагањима, и чији развој и међународно комерцијализовање треба планирати на средњи и дуг рок су: Здравствени туризам ("Spa & Wellness"); Планине и језера ("Mountain and Lake Holiday"); Наутика ("Nautics"); Рурални туризам.

Приоритет у Републици Србији треба да буду производи са највећим могућностима за развој и комерцијализацију, који уз најмањи напор могу да дају најбоље ефекте у што краћем року. Значај ових производа за Републику Србију као туристичку дестинацију у највећој мери произилази из чињенице да их у светским размерама одликује велики и константан обим тражње, динамична стопа раста тражње или велика просечна потрошња по дану боравка.

У том смислу, интерес Републике Србије за тржиште било ког од ових производа би се у великој мери позитивно одразио на данашњи број и структуру долазака и ноћења, као и на остварену инострану туристичку потрошњу у земљи. На основу кретања на глобалном туристичком тржишту, трендова у коришћењу слободног времена (потреба за краћим, садржајним и кружним путовањима) и с тим у вези променама у захтевима тражње (дружење, провод, одмор, култура, едукација и слично) Република Србија нудећи бројне разлоге за долазак и боравак туриста, представља најбољи избор за други одмор у години (пример Аустрије и Републике Чешке).

V КОНСУЛТАНТСКЕ УСЛУГЕ У ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА

5.1. Маркетинг потребе предузећа

Маркетиншка концепција је израсла из тржишне праксе, и као нова оријентација у пословању предузећа, она полази од потреба купаца (потрошача), за одређеним производом или услугом са циљем да задовољи те потребе.¹²³ При томе, маркетиншки посао се појављује у два облика – у формулацији стратегије и организацији менаџмента различитих тржишно оријентисаних активности продаје, рекламирања, производње и истраживања тржишта, физичке дистрибуције итд.

Питања која се тичу свеобухватне стратегије фирме, чији је значајан део тржишна стратегија, могу се решавати на самом врху организације, док се друге активности одвијају на средњем нивоу менаџмента.¹²⁴ Стога ће се задатак маркетинга раздвојити у два сасвим посебна задатка: један на нивоу формулисања стратегије; други на нивоу активности. Ова два задатка се третирају одвојено. Трећи тип активности јесте истраживање тржишта. Овим истраживањем се добијају екстерне информације које се користе за предузимање потребних активности. У великом броју случајева, истраживање тржишта ће бити поверено консултантима који су у потпуности специјализовани за ту област.

У овој области постоји широки скуп ове врсте стручњака, почев од великих компанија које пружају клијентима податке о њиховим тржишним учешћима на основу претплате, све до појединаца, често али не и увек професора са универзитета, који се ангажују у циљу истраживања могућих реакција јавности на промену дизајна паковања или ради креирања студије изводљивости новог производа. Консултант који ради на тржишним активностима клијента, осим ако не припада довољно великој организацији која има сопствено одељење за испитивање тржишта (а то је ретко случај), често мора да позива друге организације које се баве истраживањем тржишта за помоћ.

Обично ће бити јефтиније унајмити овакву врсту услуга него истраживати од почетка. У таквим условима консултанти морају знати које фирме нуде овакве услуге и шта могу урадити. Квалитетно истраживање тржишта је често веома лако унајмити, чак и у земљама у развоју (такође и неке рекламне агенције нуде овакве услуге). Фирме за испитивање тржишта нису конкуренција консултантима, већ су то професионалци који се могу допуњавати у свом раду.

¹²³ Цвијановић, Д. (2000): "Маркетиншка оријентација у функцији развоја савременог агроиндустријског предузећа", *Агроэкономика*, 2000, бр. 29, стр. 151-161.

¹²⁴ Цвијановић, Д., Михаиловић, Б., Симоновић, З. (2009): *Улога и значај маркетинга у развоју аграрног сектора Србије*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

5.2. Консалтинг као подршка маркетинг одлучивању

Маркетинг менаџери предузећа позивају консултанте када желе помоћ у решавању проблема са којима се сусрећу. Појам «проблем» користи се овде за означавање ситуације у којој управа, забринута за судбину предузећа, не зна тачно шта да предузме, одакле да почне или како да настави. Ово је, наравно, веома општа дефиниција проблема у управљању, али одговара реалности. Заиста, домет проблема који се поверавају консултантима је врло велик. Из аспекта квалитета или озбиљности ситуације, консултанти се могу ангажовати да исправе одређену ситуацију (корективни проблем), побољшају постојећу ситуацију (прогресивни проблем) или да створе потпуно нову ситуацију (креативни проблем).¹²⁵

Корективни проблеми се односе на кризне ситуације. У предузећу, на пример, тешкоће се могу јавити у маркетингу. Обим продаје производа, који је успешно дистрибуиран већ неколико година, без видљивих разлога опада и ово почиње да ствара озбиљне финансијске тешкоће. Свако ће се сложити да је ово алармантан проблем који позива на хитно решавање, јер је извесно да је готово са средствима на располагању којима је у прошлости оствариван много бољи учинак него данас. Овакв проблем је јасно дефинисан: то је, очигледно, корективни проблем и довољан је услов за његово решавање враћање на претходно стање, тј. «проналажење узрока». Процес решавања започиње враћањем до тачке одступања, наставља се проналажењем разлога одступања, а завршава се исправљањем. Али, постоји и велика вероватноћа да ће се, у току овог процеса, открити многе могућности не само за враћање на претходно задовољавајуће стање, већ и за побољшање ситуације у односу на то стање.

Прогресивни проблеми - преузимање постојећег стања и његово побољшавање. Могу се односити на делимичне елементе менаџмента, попут рачуноводствених техника, административних процедура или чувања података. На пример, предузеће које користи један начин обрачунавања трошкова жели да се пребаци на други, савременији, како би се повећала прецизност и ефикасност контроле трошкова, чиме ће се наћи у повољнијој позицији да предузме мере уштеде када то буде потребно. У оваквим случајевима консултант може имати моделе или стандарде које користи иначе и његов главни посао биће да истражи услове њихове применљивости, да одлучи о потребним променама и да убеди и обучи особље које је директно заинтересовано за процедуру унапређења.

Креативни проблеми стављају пред консултанта минимум информација. Понекад не постоји ништа више од пар жеља и неколико одличних идеја. Ово важи, на пример, за предузећа која немају посебне пословне и финансијске потешкоће и посебну жељу за

¹²⁵ Михаиловић, Б. (2011): *Развој консултантских услуга у Србији и њихов утицај на перформансе предузећа у агрокомплексу*, монографија, Институт за економику пољопривреде Београд.

интервенцијама које би побољшале учинак на кратке стазе. Код њих пословно предвиђање указује да у догледно време не би требало да буде проблема ни у маркетингу ни у набавци сировина и других средстава, али менаџмент сматра да предузеће има много већи потенцијал за развој него што је тренутно остварен. Стога је менаџмент у дилеми пред низом питања која се логички намећу:

- Шта би требало урадити да би се искористиле будуће могућности и припремило за њих?
- Трошити више на истраживање и развој?
- Изградити нову фабрику како би се проширили капацитети за постојеће производе?
- Који тип истраживања тржишта предузети?
- Да ли постоје мерила по којима би предузеће могло да утиче на будућу потражњу за производима?

Ако је ово случај, консултант свакако мора обавити доста креативног размишљања и издвојити средства за смишљање решења проблема на неконвенционалне начине. Није потребно рећи да ће велики број задатака имати елементе сва три типа проблема које смо споменули овде. Док ради на неком очигледно прогресивном типу, консултант може открити да је прво потребно извршити велики број корективних захвата. Или, сасвим супротно, корективни проблем може захтевати потпуно нови, креативни приступ, пошто, у супротном, не би могао да заустави процес непрекидног погоршавања. Природа консалтинга захтева да се било која ситуација доживи у перспективи будућих могућности. Ако се позове на решавање корективног проблема, консултант ће се увек упитати да ли је заиста потребно поправљање лоше ситуације, или је, уместо тога, боље потражити нове начине за дефинисање циљева организације, који би довели до побољшавајуће ефикасности активности. Базични корективни проблем може се преокреонуту у прогресивни или креативни.

Ангажман екстерних консултаната код нас се, генерално, посматра врло критички. То произилази, пре свега, из тога што они најчешће не располажу довољним знањем о околностима које су специфичне за грану и предузеће у које долазе. При томе, екстерни консултанци су врло скупи, њихова примања далеко премашају примања запослених стручњака, што, нормално, код ових изазива сумњичавост, подозрење, завист, па све то резултира извесном дозом отпора. Високе трошкове консултаната не могу да поднесу многа предузећа. Због свега тога, постоји опасност да, кроз незнатно укључивање менаџмента предузећа у процес решавања проблема, не може да дође до трансфера "know-how" између менаџмента и консултанта. Ови проблеми се могу решити интеграцијом менаџмента и консултанта у решавању проблема (партиципативни консалтинг), што води ка већој вероватноћи решавања проблема и већој спремности менаџмента да прихвати савете консултаната. У пракси се често формирају тимови који су састављени од менаџмента предузећа, представника банака и екстерних консултаната. Досадашње искуство показује да су консултанци углавном концентрисани на предузећа која се налазе у стратегијској кризи и кризи успеха. Консултанци се мало баве предузећима у кризи ликвидности и таквим која већ

подлежу инсолвентном законодавству. Као разлог за ове чињенице често се наводи страх од губитка имиџа и хонорара.¹²⁶

5.3. Истраживања коњунктуре и конкурентности

Коњунктурни тест пружа информације о текућим збивањима и збивањима која ће се догодити. Тиме се ажурирају и актуелизују подаци и информације статистике и обезбеђује сагледавање будућих тенденција привредне активности. Коњунктурна истраживања се спроводе применом одговарајућих класичних метода и економетријских модела, а од 50-тих година 20. века и применом метода тестова коњунктуре, које је развио ИФО Институт из Минхена, а које су нашле примену у многим земљама.¹²⁷ Коришћење емпиријских сазнања о карактеристикама и активностима привреде једне земље омогућава континуирано праћење и анализирање основних привредних токова у текућем периоду, али и предвиђање тенденција у блиској будућности. При томе су битна следећа четири правца истраживања:¹²⁸

- Декомпоновање расположивих статистичких серија, а у новије време и серија података;
- Тестова коњунктуре, на основну тенденцију (тренд), цикличну (коњунктурну) компоненту, сезонску компоненту и ирегуларну компоненту;
- Анализа декомпонованих серија са становишта корелационих веза и међусобне условљености;
- Испитивање коинцидентности посматраних појава са становишта временских помака ("time lags"), односно, временских неподударности њихових промена;
- Анализа серије података (посматраних појава) са становишта деловања мера економске политике, како би се могли благовремено сагледати њихови ефекти по интензитету и времену испољавања.

Резултати коњунктурних истраживања намењени су државним институцијама, влади и владиним агенцијама, домаћим предузећима, страним предузећима - потенцијалним стратешким инвеститорима у нашој земљи и др. Истраживања макроекономске коњунктуре имају велики значај не само за креаторе макроекономске политике, већ и за пословно одлучивање предузећа. Будући да се бизнис предузећа остварује у интеракцији његових могућности, циљног и макроокружења, релеватно је да се кроз пословни информациони систем дође до што јаснијег профила: макроокружења,

¹²⁶ Сенић, Р. (1996): *Кризни Менаџмент*, Библиотека Дијалози, Београд, стр. 455.

¹²⁷ Михаиловић, Б. (2007): *Улога консалтинга у реструктурирању предузећа у транзицији*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

¹²⁸ Милисављевић, Т. (1992): "Истраживање макроекономске коњунктуре као полазна претпоставка за управљање развојном оријентацијом предузећа", Зборник радова *Маркетинг систем и стратегијско управљање предузећем*, Економски факултет, ИЗИТ, Београд, стр. 137.

циљног окружења и унутрашњих потенцијала предузећа.¹²⁹ Током истраживања консултаната неопходна је сарадња и координација између чланова тима, мада се може рећи да су аутономија и флексибилност рада релативно велики. Наиме, полази се од тога да је сваки консултант експерт у својој области и да му треба дозволити већу слободу и креативност у раду, како би коначни "производ", тј. коњунктурна информација, била што квалитетнија.¹³⁰

На основу коњунктурних информација ствара се реална могућност за реаговања на нежељена кретања. Истраживање конкурентности предузећа има за циљ да дијагностицира конкурентност предузећа, као и да укаже на главне проблеме и ограничења у побољшању конкурентности. Такође, информације о конкурентности неопходне су влади и владиним агенцијама, али пре свега креаторима макроекономске политике ради обезбеђивања повољнијег амбијента у привредним подручјима слабе конкурентности. Микро конкурентност, или компаративна предност предузећа темељи се на ценама и квалитету производа у односу на понуду других произвођача.

Са друге стране, да би се стекао увид у конкурентност предузећа такође се користе одређене методе прикупљања података. У пракси се најчешће користе методе интервјуа и анкете на репрезентативном узорку предузећа у Србији. Наиме, спроводи се истраживање конкурентности које подразумева комплексно прикупљање података релевантних за пословно и тржишно понашање предузећа и њиховог менаџмента у актуелној економској ситуацији. Информације о конкурентности и привредним кретањима до којих долазе консултанти имају велики значај за стране компаније које имају намеру да инвестирају у домаћа предузећа. Приватизација се може схватити као инвестиција, посматрано из угла купца предузећа. Међутим, дуги низ година у нашој земљи је запажен недостатак домаће акумулације. Истраживања конкурентности домаћих предузећа су драгоцен ослонац заинтересованим стратешким партнерима који су у многим случајевима једино решење за приватизацију домаћих предузећа.

Будући да домаћа предузећа немају довољно искуства у селекцији страних партнера и дизајнирању партнерства кроз разне форме уговора, услуге консултантских компанија су неопходне. Захваљујући својим базама података, стеченом искуству, али и контактима са многим домаћим и страним предузећима, консултантске компаније доприносе адекватном одабиру стратешког партнера. Улагања стратешких партнера омогућила би не само прилив преко потребног капитала, већ и трансфер технологије, унапређење менаџмента и побољшање пословног имиџа. Крајњи резултат је унапређење конкурентности наших предузећа.

¹²⁹ Маричић, Б. (1979): *Коњунктурне информације у пословној политици*, Савремена администрација, Београд, стр. 27.

¹³⁰ Михаиловић, Б. (2007): *Улога консалтинга у реструктурирању предузећа у транзицији*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

5.4. Оцена стратегијског положаја предузећа

Стратегија представља рационално реаговање организације на догађаје из њене средине у којој она обавља своју пословну и ширу друштвену мисију. Формулисање стратегије обухвата утврђивање различитих путева, односно различитих стратегијских опција за реализовање мисије и циљева организације. Мисија и развојни циљеви организације отварају питање како их реализовати. Одговор се може наћи у формулисању адекватне стратегије или стратегија као логичног итеративног корака стратегијског менаџмента. Формулисање ефикасне стратегије предузећа захтева одговарајући истраживачко-креативан напор и разумевање односа међу планским одукама. У вези са тим формулисање стратегије треба да укључи стратегијску анализу окружења и истраживачко-креативну фазу, из које треба да резултирају могуће опције реговања предузећа. Пошто реализација стратегије тангира шири круг актера, релевантна је организационо-процедурална димензија. Ова димензија је условљена обухватом стратегије и прихваћеним стилем управљања.¹³¹ Успешно формулисање стратегије је основа успешне имплементације стратегије. Може се рећи да је циљ стратегије да произведе најповољније услове за једну страну, тачно процењујући погодан тренутак за напад, повлачење, компромис или кооперацију. Од менаџера се захтева аналитичко расуђивање, визионарство и експериментисање са новим могућностима. Пословање је динамичан процес те се и циљеви и стратегије морају континуирано преиспитивати како би предузеће могло спремно да одговори на конкуренцију и развој технологије.

Управљање предузећем је континуелни процес којим се покреће и усмерава пословна активност ради остварења циљева пословања. Резултат процеса управљања је управљачка одлука и њено спровођење у пословној активности. Стратегијско управљање је нови концепт који укључује како стратегијско планирање тако и стратегијску акцију у ситуацији када се средина брзо мења и расту отпори средине.¹³² Критичне способности неопходне за успех предузећа у савременој привреди су способност и брзина прилагођавања. Стратегија је неопходна да би предузеће рационално реаговало на промене у окружењу. Привредна историја показује да су опстала она предузећа која су се успешно прилагођавала променама бивајући и сама, у одређеним интервалима времена и одређеним подручјима пословања, иницијатори промена. За упознавање тржишне позиције предузећа често се користи анализа његовог стратегијског положаја. Наиме, познавање постојеће и потенцијалне конкуренције представља једну од базичних претпоставки успешног тржишног реструктурирања. Анализа стратегијске позиције и процеса деловања, тј. анализа стратегијског положаја (*Space Analysis - Strategic Position and Action Evaluation Analysis*) проширује размишљање о средини на: снагу гране и њену везу са конкурентском

¹³¹ Михаиловић, Б. (2007): *Формулисање стратегије предузећа*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

¹³² Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991): *Стратегијско Управљање*, Економски Факултет, Београд, стр. 4.

предношћу и финансијском снагом предузећа.¹³³ Помоћу SPACE анализе одређује се стратешка позиција предузећа релативно у односу на грану. Релативна величина супротстављених димензија омогућава одређивање стратегијског положаја предузећа-клијента на тржишту.

- *Конкурентан положај* је типичан за предузећа која имају конкурентску предност у атрактивној грани. Таквим предузећима су неопходна додатна финансијска средства да одрже конкурентску позицију на тржишту. У дугом року, то се може постићи значајнијом ефикасношћу и продуктивношћу, али предузећу је потребно да повећа капитал или да се удружи са предузећем великог капитала. У овом случају потребна је консалтинг помоћ у сфери производње, пре свега у области оперативног планирања производње и оперативне припреме рада, како би се унапредила продуктивност. Такође, уколико је неопходно удруживање са предузећем великог капитала, консултанти саветују клијента у вези са избором адекватног стратешког партнера. Истовремено, консултанти се ангажују у преговорима са потенцијалним кандидатима.
- *Агресиван положај* предузећа на тржишту подразумева суочавање са значајним предностима, али и опасностима од нових конкурената. Консултанти саветују клијента о питању наступа на тржишту и односу према конкуренцији.
- *Конзервативан положај* је типичан за предузећа на зрелим тржиштима, где недостатак потребе за инвестирањем ствара финансијски вишак. Консултанти истражују нове тржишне могућности, како би клијент профитабилно пласирао вишак средстава.
- *Дефанзиван положај* имају предузећа која располажу са мало снаге у надвладавању конкуренције, те стога треба да унапређују изворе ефикаснијом производњом или да буду спремна да се повуку са конкурентног тржишта да би се концентрисала тамо где имају могућности заштите. Консултанти истражују могућности примене нових техника и технологија. Циљ истраживања је побољшање технолошког система клијента, како би његови производи испунили захтеве тржишта.

5.5. Усклађивање пословног портфолиа са тржишним захтевима

Предузеће је принуђено да учи не само на свом, већ и на искуству других. Континуелно прилагођавање и напредовање у савременој економији значи стварање нових вредности за купце, јер иначе нема стимулатива да купују производе и услуге. Успешна је она стратегија која има за резултат континуелно креирање реалне вредности за купце која је специфична и јединствена у односу на алтернативне

¹³³ Hooley, G., and Saunders, J. (1993): *Competitive Positioning - The key to market success*, Prentice Hall Inc. Engle wood Cliffs, NJ., pp. 75-77.

начине задовољавања потреба.¹³⁴ Када је предузеће упознато са потребама тржишта и са својом конкурентском позицијом, може се приступити планирању производног програма тј. портфолиа. Неопходно је идентификовати различите изворе и могућности раста са становишта целокупног портфолиа пословања предузећа. Из овог је проистекла потреба за концептима који помажу вредновању различитих послова, како у оквиру одређеног портфолиа пословања, тако и у односу на послове конкурената. Један од првих покушаја у операционализацији ових варијабли представља студија *Бостонске консултантске групе* (Boston Consulting Group - BCG). У међувремену је овај модел вишеструко модификован и развијен је читав низ различитих модела за поједине аспекте стратегијског менаџмента.¹³⁵

Применом BCG приступа се категоризују послови или производи по томе да ли имају ниско или високо релативно тржишно учешће на тржишту које има високу или ниску стопу раста. Послови са високим тржишним учешћем су генератори финансијских средстава. Према BCG моделу, могуће је идентификовати четири типа посла: тржишни лидери ("звезда" производи), перспективни производи (производи под "знаком питања"), зрели производи ("краве музаре"), стагнирајући производи ("пси"). Послови које карактерише висока стопа раста тржишта и високо тржишно учешће називају се тржишним лидерима. Међутим, допринос ових производа приливу готовине је мали, јер су изражени захтеви за значајним улагањима због потребе очувања високог тржишног учешћа на тржишту које се брзо развија. Перспективне производе или послове карактерише висок раст тржишта и ниско тржишно учешће. Кључна одлука за ове производе јесте да ли улагати у њих или их елиминисати из пословног портфолиа. Зрели производи поседују доминантну позицију на тржишту, али ти производи показују релативно спор раст. Последишно, за ове производе су потребна мала инвестициона улагања. Истовремено, они осигуравају средства за инвестиције у нове послове од којих зависи опстанак и развој предузећа. Стагнирајући производи или послови имају слабу конкурентску позицију на тржишту које показује спор раст. Само у специјалним случајевима постоји потреба да се не елиминишу, односно треба испитати могућност да се, уз одговарајуће модификације на производу, обезбеди повољна тржишна позиција. Код утврђивања циља одређеног посла и карактера подршке која му може бити додељена, сугеришу се четири основне стратегијске опције:¹³⁶

1. Градити. Ова стратегија је усмерена на побољшање тржишне позиције са спремношћу да се не остваре приноси у кратком року. Стратегија је погодна

¹³⁴ Михаиловић, Б. (2007): *Формулисање стратегије предузећа*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

¹³⁵ Тодоровић, Ј., Ђуричин, Д., Јаношевић, С. (1998): *Стратегијски менаџмент*, II издање, ИЗИТ, Београд, стр. 221.

¹³⁶ Kotler, P. (1984): *Marketing Management*, (4th edition), Prentice Hall International, Inc., London, pp. 77-78.

- за перспективне производе који тек са повећањем тржишног учешћа могу постати "звезде";
2. Задржати. У овом случају жели се очувати тржишно учешће одређеног посла, а што је погодно код зрелих производа веће снаге, јер обезбеђују значајна новчана средства;
 3. Жети. Стратегијом се желе обезбедити финансијска средства у кратком року, независно од дугорочних могућности. Ова стратегија је погодна за "краве музаре", које су недовољне снаге и чија је будућност нејасна, а које могу брзо да обезбеде новчана средства, или код неких стагнирајућих и перспективних производа;
 4. Дезинвестирати. Овде је циљ да се посао продаје или ликвидира, јер се средства могу боље искористити у друге сврхе. То је погодно за "псе" и "знаке питања", за које се процењује да нису у функцији раста предузећа.

5.6. Формулисање и имплементација маркетинг стратегије

Системски приступ је веома допринео схватању предузећа као одређеног пословног система са економском, социолошком и технолошком компонентом. Стратегије се најчешће деле по обухвату пословног система. Једно је стратегија предузећа као сложеног пословног система, а друго су стратегије које се дефинишу за поједине подсистеме који могу имати статус центра добити, а треће за пословне функције. По овом приступу најбитније је да се омогући усмеравање и кохезија пословног система. Кохезија подразумева да активности појединих подсистема буду међусобно повезане. Присутан је одговарајући холистички принцип који има две компоненте: принцип координације и принцип интеграције. Међуодносима различитих подсистема на истом организационом нивоу бави се координација, а повезивањем између подсистема на различитим нивоима у организацији бави се интеграција. За разумевање предузећа као пословног система треба полазити од целине ка њеним деловима, а не од делова ка целини. Треба извршити поделу рада међу подсистемима и обезбедити координацију њихове пословне активности.

Стратегија предузећа које у свом саставу има подсистеме који могу имати статус центра добити односно представљају релативно осамостаљене стратегијске пословне јединице, је својеврсна портфолио стратегија. Улога портфолиа је да балансира између приноса/ризика међу подсистемима.¹³⁷ Рационалан однос између акција предузећа и његових подсистема у простору и времену постиже се кроз формулисање и спровођење стратегије. Задатак менаџера је да поставља циљеве и развија стратегије помоћу којих ће их остварити. Постављање циљева и одређивање стратегије повезано је са прогнозирањем или предвиђањем тражње крајњег

¹³⁷ Машић, Б. (1996): *Стратегијски Менаџмент*, Универзитет "Браћа Карић" БК Институт, Београд, стр. 8.

производа фирме.¹³⁸ Корисна почетна тачка креирања маркетинг стратегије јесте подела оријентације клијента према тржишту. У ту сврху се користе три групе: предузећа оријентисана на производ, предузећа оријентисана на производњу и предузећа оријентисана на тржиште. Код предузећа која су оријентисана на производе нагласак је на самом производу, док је код предузећа оријентисаним на производњу доминантно разматрање дизајна производа или модификација производње. Често се може открити да су неки производи у линији само због тога што се могу производити са постојећом опремом (то јест они који су лаки за производњу), без разматрања потражње и са расипањем тржишних ресурса на превелики број потенцијалних купаца. Такође је могуће да се деси и обрнуто, да се производни капацитети преоптерете или да се користи превелики број производних линија како би се задовољила сва потражња постојећих купаца. Даље, производна линија се може посматрати из аспекта будућих могућности које нуде различити производи и трошкова коришћења ових могућности.

Оваква анализа пружа добру основу за препоруке консултаната које се односе на додавање или елиминацију производа. На пример, маркетиншки менаџер може инсистирати на томе да је неопходан одређени обим производње на неким линијама јер дистрибутер захтева пуну линију од својих добављача. Ово се може истражити (понекад је потражња просто нечији избор) као и могућност докупљивања већих величина. У великом броју предузећа одређивање цена се сматра посебним задатком рачуновође који одређује при којој цени се одређени производ мора продавати да би се остварила бар позитивна нула. Ипак, ово је област у којој се могу применити тржишна разматрања као и критеријум трошкова. Ако маркетиншки консултант сматра да су цене постављење по унилатералним критеријумима рачуновођа, биће заинтересован за начине на које ово може утицати на маркетинг и обим продаје. То може довести до ревизије политике одређивања цена, укључујући постављање нових процедура за формирање цена у организацији клијента. Крајњи циљ огледа се у бољој искоришћености цене као тржишне алатке, али без стварања ризика да ће повећани обим продаје јефтинијих производа довести до финансијских губитака. Кредити који се издају купцима могу бити још један чест извор сукоба између маркетиншког менаџера и осталих функција у предузећу, посебно у тренуцима слабе ликвидности. Вероватно ће се десити да маркетиншки менаџер прида много већи значај употреби кредита. Ово је разумљиво, јер његова информација о овом питању потиче од његових продаваца који желе да имају овакво оруђе на располагању. Када се јави овакав сукоб, саветује се да се предузме истраживање тржишта како би се открило каква је заправо ситуација.

Друга проблематична област за врховни менаџмент јесте питање јавног имиџа (слике у јавности) фирме, тј. мишљење и ставови које корисници, стварни или потенцијални имају о фирми. Ова слика мора у ширем смислу бити у складу са имиџом фирме коју она има о себи и са оним што се очекује да продавци створе. Када консултант уочи да

¹³⁸ Михаиловић, Б. (2007): *Формулисање стратегије предузећа*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

постоји оваква разлика између стварног (корисничког) имица фирме и имица који замишља власник, он мора ову могућност темељно истражити. Како да приступи овој активности, питање је стратегије консалтинга. Промена имица фирме је тешка одлука, а докази који иду у прилог промени морају бити веома јаки. На пример, маркетиншки консултант може позвати у помоћ независног консултанта за истраживање тржишта који има добру репутацију и који је упознат са техникама истраживања ставова на тржишту. Како год било, морају се сакупити релевантни докази и представити са неутралне стране, тако да се клијент убеди у објективност препорука.

5.7. Прилагођавање маркетинг стратегије услужно оријентисаном пословном окружењу

Примарни значај маркетинга огледа се у успостављању комуникације између произвођача и купца, односно потрошача. Маркетинг као економски процес одвија се у континуитету и саставни је део репродукције у предузећу. Маркетинг није једна промоција или наступ на сајму или продаја. Ради се о процесу који траје и обухвата истраживање, стратегијско планирање, дефинисање циљева, формулисање стратегије маркетинга, израду програма маркетинг микса, маркетинг анализу, контролу и ревизију. Сходно томе, ту постоји читав један систем и сваки његов део је подједнако битан и значајан. Маркетинг је, као концепт пословања, превасходно оријентисан према купцима. Последично, пројектовање производа и услуга почиње од потреба потрошача, а као циљ деловања поставља се задовољство потрошача. У предузећима у којима је у потпуности примењен маркетинг концепт, о потрошачима не брине само одељење за маркетинг, већ сви запослени, радећи са свешћу да раде због потрошача.

5.7.1. Пословна оријентација маркетинга

Посвећеност потрошачима у овим предузећима посебно се односи на запослене који су у директном контакту са њима.¹³⁹ У теорији маркетинга тржишни успех се често повезује са разумевањем и задовољењем тржишних потреба, али све чешће се јављају и напреднији концепти. Временом су настајали различити аспекти маркетинга, међу којима се посебно истичу следећи:¹⁴⁰

- Пословно-филозофски аспект маркетинга полази од чињенице да је у тржишним условима привређивања опстанак предузећа могућ само ако се води рачуна о променама окружења, потребама и захтевима тржишта и ако се усресреди на купца. Овај аспект представља креативни начин размишљања, утврђивања и реализовања пословне активности. Базира се на идеји да се процес прилагођавања окружењу врши пре, а не после насталих

¹³⁹ Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2010): *Менаџмент и маркетинг услужног сектора*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

¹⁴⁰ http://www.link-elearning.com/lekcija-Teorija-marketinga_4208

промена. Ниједна капитална одлука се не доноси без претходног утврђивања ефеката који ће имати на понашање тржишта, купаца и пословање предузећа. Процес маркетинга се не завршава продајом робе потрошачу већ се прати шта се дешава са робом у процесу експлоатације од стране потрошача.

- Пословно-концепцијски аспект маркетинга се базира на идеји да потребе купца/потрошача треба најпре предвидети, да би се задовољиле на комплексан начин. Ослања се на стару истину која гласи: "Само оно предузеће које зна да прода, сигурно је да ће и производити". Проблеми који се јављају, а улазе у делокруг маркетиншких истраживања су: промене у понашању потрошача, појава нових конкурената и агресивно понашање постојећих. Највећи проблеми у фирмама које примењују тај аспект маркетинга се јављају при изненадним коњунктурним променама и политичким догађајима.
- Суштина системског аспекта маркетинга је да се маркетинг посматра као подсистем укупног пословног система предузећа. Постоје улазни елементи, затим процес система маркетинга и на крају долазе излазни елементи. Ипак, ту се процес не завршава. Из излазних елемената информације поново иду у улазне елементе и тако се ствара један круг.
- У функционалном аспект маркетинга често се дешава да предузећа креирају потребе купаца/корисника. Можда најпознатији је случај *вокмена*. Ко је у то време мислио да му је потребно нешто попут *вокмена*? Ипак, талентовани појединци су прво створили *вокмен* и онда је у јавности креирана потреба за њим. Агресивним рекламним кампањама, одличним маркетингом, они су учинили да људи одједном сматрају да им је потребан *вокмен* иако до тада нису чули за њега.

5.7.2. Улога информационе технологије у услужној револуцији

Услужна револуција утиче и на микро и на макро економски ниво друштва. На макро нивоу, на пример, све већа услужно оријентисана економија мења захтеве који се постављају пред запослене. На микро нивоу, менаџери из многих привредних грана морају да мењају своје маркетинг стратегије и тактике, засноване на брендovima и производним линијама, стратегијама заснованим на развијању односа са појединачним корисницима.¹⁴¹ Информациона технологија (ИТ) покреће услуге. То је способност да се створи, пренесе и расподели информација која на самом крају омогућава фирмама да пруже услуге корисницима. Развој догађаја у дигитализацији информација и напредак у компјутерским наукама и телекомуникацијама довели су до великог степена мобилизације и кретања информација, што заузврат мења начин на који се стварају вредности у економији. Наиме, како су *Sawhney* и *Parikh* резимирали, економска вредност је данас повезана са побољшањем корисности информације: „Где

¹⁴¹ Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2010): *Менаџмент и маркетинг услужног сектора*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

постоји информација, постоји и вредност“.¹⁴² Све у свему, информациона технологија омогућава фирмама да обављају сложеније трансакције са корисницима (трансакције које се односе на велики обим информација) и да обаве ове трансакције на већим раздаљинама од локације фирме.

Главне последице информационе технологије које обликују способност фирми да понуде услуге огледају се у: 1. могућности електронске трговине; 2. системима производње покретаних потражњом; 3. персонализацији комуникација; 4. флексибилности организације. Убрзани напредак који је остварен у информационој технологији током двадесетог века довео је до појаве широког скупа нових технологија, које преносе и обрађују информације, попут Интернета, бежичних мрежа, паметних картица, посредника, програма менаџмента односа са корисницима, мрежног менаџмента ланаца набавке, техника претраге података, итд. Ове технологије знатно повећавају способност фирме да разложи и подели информацију на више начина; омогућавају фирми да сакупља и чува више информација о свом тржишту и корисницима, што заузврат доводи до бољег разумевања о потребама корисника и веће способности да се понуде услуге и остваре квалитетни односи са корисницима. У наставку су представљене три шире области за које се сматра да су битне за будућа истраживања пословања услужне фирме.

Који је утицај информационе технологије на пословни учинак? Литература о систему информација дуго се бавила овим питањем, али не постоји слагање око тога како у ствари информациона технологија доводи до бољег учинка у раду. Скорашња литература о менаџменту ставља знак питања на позитивни утицај информационе технологије на учинак. Истиче се да фирме превише троше на информациону технологију.¹⁴³ На пример, од 7.500 највећих америчких фирми, 25 фирми које су имале највећи економски повраћај трошиле су, у просеку, само 0,8% од својих прихода на ИТ. Однос између информационе технологије и бољег пословног учинка сложене је природе. Будућа истраживања морају се позабавити посредним утицајима ИТ-а на економски повраћај. Стратешка вредност ИТ-а је, вероватно, повезана са начином на који фирме користе своје ИТ могућности да добију потребне информације, успоставе односе са корисницима и повећају приходе, а не само да повећају ефикасност и смање трошкове. Како се ресурси информационе технологије могу претворити у бољи кориснички капитал? То је суштинско питање за ефикасну примену модела корисничког капитала. Како фирме могу искористити доступне технологије да добију информације о својој корисничкој бази и побољшају ниво својих услуга? *Ansari* и *Mela* су спровели истраживање електронске кастомизације.¹⁴⁴ Они предлажу

¹⁴² Sawhney, M., Parikh, D. (2001): "Where Value Lives in a Networked World," *Harvard Business Review*, 79 (1), pp. 79-86.

¹⁴³ Rust, R.T., Thompson, D.V. (2004): *How does Marketing Strategy Change in a Service-based World? Implications and Directions for Research*, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland, 08/10/04, p. 15.

¹⁴⁴ Ansari, A., Mela, C.F. (2003): "E-Customization," *Journal of Marketing Research*, 40 (May), pp. 131-145.

принцип оптимизације у циљу прилагођавања дизајна и садржаја електронских порука са корисницима.

Који је утицај корисничког капитала на вредност фирме? Главна улога маркетинга у једној услужно оријентисаној фирми зависи од начина на који боља корисничка база може потенцијално утицати на вредност акција. Како век трајања односа са корисницима може утицати на мерила тока новца? Да ли утиче на тржиште капитала? Поједини истраживачи су дали концепцијске оквире који спајају маркетинг и финансије, при чему су размотрили везе између тржишно заснованих средства, попут односа са корисницима, пословног учинка и вредности деоница.¹⁴⁵

5.7.3. Дефинисање оквира корисничког капитала

Кориснички капитал је укупна дисконтована вредност века трајања односа са корисницима која се сабира за све тренутне и потенцијалне кориснике фирме.¹⁴⁶ Крајњи циљ модела корисничког капитала јесте да се повежу маркетинг активности са финансијским повраћајем фирме. Вредности века трајања односа са корисницима посредују између стратешких активности и повраћаја на улагања. Ланац утицаја у позадини овог принципа јесте следећи:

- маркетинг улагања побољшавају дејство покретача корисничког капитала;
- побољшање ових покретача доводи до побољшања утиска корисника и привлачење и задржавање корисника;
- привлачење нових корисника и задржавање постојећих повећава кориснички капитал;
- повећани кориснички капитал, у односу на трошкове маркетинг активности, доводи до већег повраћаја на улагања.

Процена корисничког капитала заснована је на подацима о учесталости куповине корисника, просечне купљење количине (неке робе), образаца мењања брендова итд. Улазне величине модела као покретача корисничког капитала, процењене промене оцена корисника, величине укупног тржишта, конкуренције и дисконтне стопе добијају се помоћу истраживања. Кључна информација јесте процена промене утиска међу корисницима која се јавила под дејством неке маркетинг активности. Оквир капитала корисника представља неке битне предности у односу на раније моделе вредности века трајања односа са корисницима и моделе финансијског утицаја маркетинг активности. Прво, оквир корисничког капитала омогућава менаџерима да пројектују упоредни утицај различитих маркетинг трошкова, дајући покретачку основу за компромисне маркетинг активности. Друго, оквир корисничког капитала садржи променљиво понашање корисника, као фактор. Да би се забележио ток корисника од

¹⁴⁵ Rust, R.T., Lemon, K.N., Zeithaml, V.A. (2004): "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 68 (January), pp. 109-127.

¹⁴⁶ Rust, R.T., Lemon, K.,N., Zeithaml,V.A. (2004): "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 68 (January), pp. 109-127.

једне до друге конкурентске фирме, модел користи Марковљеву матрицу промене, где постоји вероватноћа да ће сваки корисник услуга или добара користити неки бренд у наредном периоду.¹⁴⁷ Ова карактеристика модела омогућава менаџерима да размотре утицај активности конкуренције на кориснички капитал фирме. Треће, оквир корисничког капитала узима у обзир утицај постојећих корисника и могућих будућих корисника. Стога, то је модел усмерен ка будућности, који узима у обзир набавку и задржавање корисника. Четврто, фирме могу користити оквир корисничког капитала да сегментирају своје кориснике по расподели вредности века трајања односа са њима. На крају, математички модели који се користе код овог принципа лако се примењују уз стандардне комерцијално доступне софтвере.

5.8. Афирмација тржишног пословања

Почеци модерног маркетинга могу се наћи у периоду индустријске револуције која се одиграла у Великој Британији 1750. године, и у Сједињеним Америчким Државама и Немачкој 1830.¹⁴⁸ Напредак у производњи и дистрибуцији и миграција становништва руралних средина у градске створили су потенцијал за стварање тржишта великих размера. Последично, маркетинг као пословна филозофија интензивне производње у центар свога интересовања ставља анализирање и сагледавање свих проблема који се односе на промет и продају робе од произвођача до потрошача.¹⁴⁹ Консалтинг подршка се јавља у следећим областима:¹⁵⁰

1. *Менаџмент продаје*. Правилна обука и мотивација продаваца су кључне ствари које се морају проверити, као и начин на који продавци деле своје ефективно време продаје између постојећих и потенцијалних купаца. Друга ствар која се мора проверити јесте да ли се рекламирање (стварање занимања и интересовања за производ међу купцима) користи за повећање ефикасности продаваца. Оваква интересовања помажу да се лакше закажу састанци и повећава проценат успешних састанака. Овај аспект рекламирања је у принципу значајан код индустријске робе.
2. *Рекламирање и промоција*. Клијент обично може добити добар савет у овим активностима од своје рекламне агенције, али повремено се може јавити ситуација у којој су они у рукама лаика и на страни клијента и на страни агенције. Честа, али непожељна пракса, јесте да се издатак за рекламирање одређује једноставно као проценат од продаје, било остварене или

¹⁴⁷ Rust, R.T., Thompson, D.V. (2004): "How does Marketing Strategy Change in a Service-based World? Implications and Directions for Research", Robert H. Smith School of Business, University of Maryland, 08/10/04, p.10.

¹⁴⁸ Fullerton, R. (1988): "How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the Production Era", *Journal of Marketing*, 52, pp. 108-125.

¹⁴⁹ Цвијановић, Д., Поповић, В., Катић, Б. (2005): "Маркетинг и мултифункционална пољопривреда", *Трактори и погонске машине*, 2005, вол. 10, бр. 2, стр. 295-301.

¹⁵⁰ Михаиловић, Б., Параушић, В., Хамовић, В. (2008): *Водич за евалуацију консултантског учинка*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

предвиђене, па је много боље испланирати рекламне кампање у смислу циљева, а затим израчунати потребну своту новца за њихово остваривање. Ова свота може бити много већа од своте која је доступна, у којем случају се циљеви морају редефинисати на скромнији начин. Коришћењем ове методе остварује се предност давања одређене идеје клијенту о томе шта се може остварити са одређеним издацима за рекламирање.

3. *Физичка дистрибуција*. Анализа рада физичке дистрибуције се састоји из два типа истраживања. Први тип се бави веома сложеним системима који се односе на већи број дестинација пошилики, средњих складишта или тачака претовара. Овај тип анализе је веома сложен: предности велике производне линије морају се уравнотежити са складишним трошковима у различитим тачкама у систему; стандарди услуге морају се уравнотежити са бројем међускладишта; оптимизације локације ових складишних тачака захтевају веома обимно рачунање; морају се осмислити веома детаљне процедуре за планирање које максимизује искоришћеност возила. Ово је дефинитивно посао за стручњака који познаје рад са одговарајућим софтверским пакетима и има доста искуства у томе. Други тип анализе, који је најчешћи, односи се на доношење одлуке колико се дистрибуција може остваривати унутар саме компаније, а колико се мора унајмити споља (аутсорсинг).
4. *Канали дистрибуције*. Што се тиче ове области, главна мана јесте тенденција да се прескоче продавци на велико и да се посао директно склапа са малопродавцима. Ово намеће велике напоре који се улажу у продају, што изискује додатне трошкове. Поред тога, маркетиншки менаџери под овим условима често сматрају да је продавање на велико њихова тржишна предност. Разлог је тај што велики број произвођача сматра да су продавци на велико лоши дистрибутери, који не пружају потребне услуге. Међутим, често се значајне уштеде могу остварити пребацивањем транспорта на људе који показују способност предузетништва. Консултант који очекује да одради већи посао за произвођача потрошне робе, откриће да је корисно ако издвоји одређено време да изучи проблеме и потребе продаваца на велико и услове малопродаје.
5. *Паковање и развој нових производа*. Ове две активности деле исте карактеристике које, иако стварни посао обично обавља други сектор, јесу пожељне и често од суштинског значаја за маркетинг сектор који је директно укључен. Наиме, маркетинг сектор се мора укључити на конструктиван начин, што значи да мора имати вољу и средства да обави потребно истраживање тржишта. При томе, организација се мора тако осмислити да се маркетиншко одељење ангажује у што ранијој фази, а не, што се често дешава, након финализације дизајна.

Адекватно понашање предузећа подразумева да се благовремено сагледа: тип реакције, тј. који се инструмент или комбинација инструмената маркетинг микса користи и на које производе/услуге је реакција усмерена, смер реакције који може

представљати узвраћање, прилагођавање или повлачање, степен односно интензитет реакције и домен реакције, тј. на која је тржишта/сегменте реаговање усмерено.¹⁵¹

5.9. Управљање маркетингом туристичких услуга

Као услужна делатност, туризам не ствара материјална добра, па зато не ствара ни друштвени производ као на пример индустрија и пољопривреда, које су производне делатности. Ако је реч о домаћем туризму, онда долази до прерасподеле дохотка, којим располаже туристичка потражња, и то из једног у друго подручје државне територије. Међутим, уколико је реч о развоју страног туризма, онда расположиви новац који странци троше, директно утиче на повећање домаћег друштвеног производа и националног дохотка. То је доходак створен ван домицијелне територије, у привредним потенцијалима земаља из којих туристи долазе и путем туристичке потрошње се прелива у домаћу економију.

У таквим условима, на туристичком тржишту се успостављају веома специфични односи туристичке понуде и тражње. Најважнији однос јесте изразита доминација туристичке тражње над понудом. Хотелска предузећа и друге организације у туризму морају да полазе од захтева тражње и од концепције, као и од концепције маркетинга у управљању сопственим тржишним активностима на оперативном и стратегијском нивоу.

Дислоцираност туристичке потражње од туристичке понуде условљава употребу транспортних средстава, коришћење маркетиншких активности али и узрокује специфичне односе понуде и потражње. Туристичке агенције и туроператори су посреднички фактори на туристичком тржишту који имају за циљ да успоставе однос понуде и тражње. Сезоналност туристичке потражње је последица односа понуде и потражње, док хетерогеност потражње условљава потребу за стварањем комплекса услуга од стране туристичке понуде у односу на сваког носиоца туристичке потребе. Туристичка понуда и тражња срећу се поготову у излетничким туристичким кретањима.¹⁵²

Укупна светска туристичка привреда је по природи туризма доста хетерогена, што је имало одраза и на хетерогеност туристичке понуде. У том смислу развој туристичке понуде треба конципирати полазећи од укупне туристичке тражње, како у иностраном, тако и у домаћем туризму. Уопштено, хетерогеност туристичке привреде и укупне туристичке понуде, произилази из хетерогености туристичких услуга која произилази из великог броја учесника у пружању одређених услуга на страни понуде.

¹⁵¹ Bowman, D., Gatignoaon, H. (1995): "Determinants of competitor response time to a new product introduction", *Journal of marketing Research*, february, pp. 42-53.

¹⁵² Цвијановић, Д. (2014): *Туристичко тржиште у дунавском региону*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

5.9.1. Принципи маркетинга услуга

Маркетинг концепт и његова примена у сектору услуга је условљена првенствено оним шта је предмет размене на тржишту. У литератури још увек постоје различита становишта везано за примену маркетинг концепције у услужним делатностима. Неки аутори примећују да примена маркетинг концепта није праћена на адекватан начин и убрзаним развојем сектора услуга, односно да се сектор услуга много брже развија од прихватања и имплементације маркетинг концепта у пословању компанија. Укратко, већи број аутора сматра да су разлози за недовољну примену маркетинг концепта у услужном сектору следећи:¹⁵³

- да маркетинг концепт није могуће доследно применити у услужном сектору, као у случају када је реч о производима.
- да су трошкови маркетинга такви, да код већине услужних компанија отежавају пословање. Наиме, већина односа са купцима (потрошачима, туристима) се склапа путем директног маркетинга.
- да постојање монопола на тржишту услуга отежава примену маркетинг концепта. На пример, неке велике туристичке агенције држе монополе на тржишту и у прилици су да купују аранжмане и продају их малим агенцијама, отуда је не пример пропагандна активност мањих агенција битно смањена.
- да постоји евидентна инертност управљачих структура у компанијама у услужном сектору у примени маркетинг концепта.

Постоје многе дефиниције онога шта чини услугу. Савремене дефиниције услуге фокусирају се на чињеницу да услуга сама по себи не даје неки материјални производ, иако може бити средство за производњу неког материјалног производа. Савремену дефиницију дали су *Kotler, Armstrong, Saunders* и *Wong*:¹⁵⁴ *Услуга је нека активност или добит коју једна страна може понудити другој а која је у својој суштини нематеријалне природе и не доводи до власништва над нечим. Њена производња може али не мора бити повезана са физичким производом. Економист нуди једну од једноставнијих дефиниција када описује услуге као „све што вам не може пасти на ногу“.*¹⁵⁵

Имајући у виду све наведене дефиниције, може се рећи да услуге представљају *производњу суштински нематеријалне добити, било саме по себи или као дела материјалног производа, која пролази кроз неки вид размене и задовољава циљану потребу.* Ова дефиниција препознаје да је већина производа у суштини комбинација добара и услуга. У неким случајевима, услужни елемент биће главни елемент услуге (консултантски рад), док ће у другим случајевима услуга једноставно подржавати

¹⁵³ Цвијановић, Д. (2012): *Маркетинг у туризму*, Универзитет у Новом Саду Пољопривредни факултет, Нови Сад, стр. 126-127.

¹⁵⁴ Kotler, P.J., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999): *Principles of marketing*, Hertfordshire-London: Prentice Hall Europe

¹⁵⁵ <http://www.economist.com>

пружање материјалног добра (рецимо услуга позајмице која иде уз продају новог аутомобила).

У развоју литературе о маркетингу услуга дошло је до неслагања о степену на којем би услуге требало посматрати као посебну област истраживања у маркетингу. Са једне стране, неки су тврдили да услуга садржи многе битне елементе који су заједнички робама, што чини маркетинг услуга непотребним као посебне дисциплине. Због тога је *Levitt* приметио да „не постоји нешто као услужна привреда, већ постоје само привреде у којима је услужна компонента већа или мања од оних у другим привредама“.¹⁵⁶ Са друге стране, многи су указали на ограничења традиционалних маркетинг принципа када се ови примењују на маркетинг услуга. *Rathmell*¹⁵⁷, *Shostack*¹⁵⁸, *Gronroos*¹⁵⁹, *Berry*¹⁶⁰ и *Lovelock*¹⁶¹ били су међу првим критичарима који су тврдили да постоје разлике између добара и услуга, што значи да се технике маркетинга примењене на производе не могу тако лако искористити и за маркетинг услуга. У реалности, маркетинг услуга бави се рафинисањем основне филозофије маркетинга како би јој се омогућило да буде оперативна и ефикаснија у сектору услуга. Многи од ових принципа биће слични онима који су повезани са маркетингом добара и могу се применити на услуге са релативно малим изменама. У неким случајевима мора се отворити нова област маркетинг мисли.

5.9.2. Моделирање услуга

За ефикасан рад у услужном маркетингу почетна тачка јесте фокусирана анализа услуга. *Молекуларни приступ*, као комбинација производа/услуге, има значајне предности у визуализацији сложене природе услуге. Молекуларно моделирање је флексибилно и лако се користи као помоћ стручњацима за маркетинг са циљем бољег разумевања свих делова тржишта.¹⁶² Прво, омогућава свеобухватно разматрање услужних и производних елемената. Друго, нуди оквир за одређивање и визуализацију свих делова неког сложеног тржишног актера. На крају, предлаже modele понашања који мењају дати елемент услуге. Стога, у маркетингу се може применити научна анализа како би се направили модели и приказали структура и однос. Молекуларни

¹⁵⁶ Levitt, T. (1981): "Marketing Intangible Products and Product Tangibles", *Harvard Business Review*, May – June, Vol.59, pp. 95-102.

¹⁵⁷ Rathmell, J.M. (1966): "What is meant by services?", *Journal of Marketing*, October, Vol. 30, pp. 32-36.

¹⁵⁸ Shostack, G.L. (1977): "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, October, Vol. 41, pp. 73-80.

¹⁵⁹ Gronroos, C. (1978): "A Service Oriented Approach to Marketing Services", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, pp. 73-80.

¹⁶⁰ Berry, L.L. (1980): "Services Marketing is Different", *Business*, May-June, Vol.30, pp. 32-36.

¹⁶¹ Lovelock, C. (1981): "Why Marketing needs To Be Different for Services", in J. H. Donnelly and W. R. George (eds.), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL.

¹⁶² Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2010): *Менаџмент и маркетинг услужног сектора*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

модел услуге садржи периферне и централне доказе који су повезани са сваким елементом услуге.¹⁶³ Услугна фирма прво мора размотрити свој систем дистрибуције. Услуге се понекад тешко дистрибуирају, пошто се тешко постиже и одржава равномерност услуге. Такође, фирма мора узети у обзир трошкове, како би формирала одговарајућу цену. Услуге су често праћене физичким предметима који се не могу категоризовати као прави производни елементи. Ови објекти или делови „доказа“ играју суштинску улогу у провери постојања или завршетка пружања услуге. Прави производни елемент никада не захтева доказ. Он је сам по себи доказ.

Постоје две врсте доказа о услузи. Периферни доказ се у ствари поседује као део обављене куповине и има малу или никакву независну вредност (карта за позориште, аутобус или авион служи да се потврди услуга, то није замена за услугу). Суштински доказ, за разлику од периферног, корисник не може поседовати. Без обзира на то, може бити преовлађујући у свом утицају на куповину услуге и коришћење па се мора посматрати буквално као елемент сам по себи. Кориснику, који купује (склапа) уговор о позајмици (периферни доказ), банка која пружа услугу има снажан утицај на перцепцију па и саму куповину услуге. Због свог значаја, суштински доказ може се приказати у молекуларном моделу као квази/производни елемент. Било периферни или суштински, доказ о услузи у самом је средишту слике о услузи и рекламирању. Докази се морају пажљиво осмислити и контролисати као сама услуга, јер доказ пружа потврду корисницима који, на основу њега, стварају одређену менталну слику о „реалности“ услуге. Менаџмент услуга иде преко оног што се обично сматра „паковањем“. Наиме, менаџмент услуга се шири и на контролу и пројектовање свих материјалних доказа које корисник може повезати са услугом. Материјални докази могу бити људи. Као суштински докази људи су одлични. Окружење у којем се пружа услуга други је пример потенцијално суштинског доказа. Наравно, оно што је битно јесте да сваки материјални доказ може имати утицај на услугу.

Основне карактеристике услуга стварају одговарајуће захтеве пред менаџмент, који су усмерени на изналагање начина како да се што ефикасније са њима управља. Отуда је разумљив захтев који стоји пред менаџментом услужних предузећа, који је усмерен на улагање одговарајућих напора како би иста могла да се превазиђу. Ограничења са којима се менаџмент сусреће појединачно посматрано по свакој од карактеристика услуга су:¹⁶⁴

- 1) код о *неопипљивости*: немогућност креирања узорка како би могла да се тестира и да оцена квалитета одговарајуће услуге, немогућност патентирања, улагање напора у промотивни микс услуга, тешкоће око одређивања цена услуге;
- 2) када је реч о *неодвојивости производње и потрошње*: присуство извршиоца услуге, ограничен број операција, директна продаја услуге;

¹⁶³ Danciu, V. (2007): "Performance in Service Marketing from Philosophy to Customer Relationship Management", *Theoretical and Applied Economics*, 01/02/2007; pp. 7-14.

¹⁶⁴ Цвијановић, Д. (2012): *Маркетинг у туризму*, Универзитет у Новом Саду Пољопривредни факултет, Нови Сад, стр. 135.

- 3) код *хетерогеног карактера*: гарантовање одговарајућег квалитета услуге, стандардизација услуге;
- 4) код *једновременог одвијања производње и потрошње*: непостојање залиха, честе осцилације у туристичкој тражњи;
- 5) код *одсутства својине над услугом*: увид потрошача у технику пружања услуге.

Ова ограничења се успешно решавају одговарајућим техникама. Појединачно посматрано по свакој од услуга то би биле: 1) код *о неопипљивости*: коришћење елемената промоционог микса како би се карактеристике одговарајуће услуге и њена појавна својстава приближила корисницима, коришћење брэнда услуге, истицање нивоа образованости људи/кадрова који врше одговарајућу услугу у промотивним активностима; 2) код *неодвојивости производње и потрошње*: акценат ставити на едукацију људи који пружају услуге, усавршавање техничких решења како би се услуга на што ефективнији и ефикаснији начин пружила потрошачима; 3) код *хетерогеног карактера*: контрола стандарда квалитета услуга, акценат ставити на едукацију људи који пружају услуге; 4) код *једновременог одвијања производње и потрошње*: усклађивања понуде и тражње, 5) код *одсутства својине*: нагласак стављати на својству несвојине.¹⁶⁵

5.9.3. Менаџмент односа са корисницима услуга

Сама природа услуге у први план истиче њен квалитет. Отуда се и питање раста продуктивности јавља као врло важно за менаџмент компаније. Потребно је остварити циљ пословања и истовремено обезбедити сатисфакцију госта. Као што је познато продуктивност се квантитативно изражава као рацио који се добија из односа онога шта је остварено (резултата) и онога шта је уложено. Иако је тежња сваког привредног субјекта је да оствари што већу продуктивност, у услужним делатностима се мора успоставити одговарајућа равнотежа. Ово се чини како би се обезбедила сатисфакција гостију. На пример, ако исти број конобара послужи већи број гостију онда је продуктивност по запосленом већа. Међутим, питање је да ли су сви гости добили и исти квалитет услуге, односно да ли су задовољни отишли из ресторана. Да би се обезбедила одговарајућа продуктивност и квалитет услуге могу се користити одговарајуће методе. Тако на пример, *Jobber* и *Fahy* (2006) сугеришу следеће методе:¹⁶⁶

- *Коришћење технологије* – омогућава побољшање и квалитета услуге и продуктивности. На пример, рендгенски уређаји на аеродромима омогућавају већи проток путника (продуктивност) и убрзавају процес чекирања (квалитет).

¹⁶⁵ Цвијановић, Д. (2012): *Маркетинг у туризму*, Универзитет у Новом Саду Пољопривредни факултет, Нови Сад, стр. 136.

¹⁶⁶ Прилагођено према: Jobber D & Fahy J., (2006): *"Fundations of Marketing"*, McGraw-Hill Education International UK Limited, p. 188.

- *Учешће купаца у производњи* – Карактер недељивости производње и потрошње код услуга, отвара могућност за раст продуктивности и подизање квалитета услуга. На пример, самоуслужни ресторани повећавају и продуктивност и квалитет услуга.
- *Успостављање равнотеже понуде и тражње* – Како се услуге не могу ускладиштити, успостављање равнотеже је кључни фактор. У туризму је чест случај да хотели не послују са пуним капацитетима. Хотелске компаније често врше диференцирање цена како би попуниле капацитете.

Квалитет услуге има посебни значај за корисника и његову одлуку да је купи. Стога, услужна фирма мора разумети и одредити шта квалитет значи за корисника услуге.¹⁶⁷ У двадесетом веку, често је предлаган мултидимензионални карактер квалитета услуге.¹⁶⁸

- Фирма први пут мора да пружи *поуздану* услугу, прецизно да је наплати, да сачува све извештаје о куповини и да ту услугу правовремено пружи.
- *Вољност* подразумева спремност запослених да пруже услугу. Односи се на временске рокове, комуникацију, брзи одговор на питања корисника, брзо уговарање састанка, брзу услугу итд.
- *Стручност* зависи од поседовања потребних вештина и знања у пружању услуге, то јест, знања и вештина запослених у области остваривања контакта и оних који раде на техничкој подршци или истраживању.
- *Пристапачност* се огледа у могућности приступа и лакоћи остваривања контакта. Рецимо, када је услуга доступна телефоном, ако време чекања на пријем услуге није предуго, ако се банка налази на приступачној локацији итд.
- *Љубазност* јесте, пре свега, однос запослених према корисницима с поштовањем, затим њихов наглашен пријатељски став, углађеност, уредан изглед, а уз све то и дискретан осмех који зрачи поверењем.
- *Комуникација* значи да запослени кориснике информишу о предмету њиховог интересовања на њима разумљив начин и да умеју да слушају њихове примедбе, коментаре, жеље итд. Фирма, дакле, мора да прилагоди свој ниво комуницирања различитим корисницима, повећавајући ниво софистицираности у разговору са образованим корисником и користећи једноставнији језик у раду са неупућеним корисницима, објашњавајући предности и мане услуге, али и трошкове. Од посебног је значаја да се идентификују комуникационе баријере и дефинишу начини њиховог превазилажења (Слика 4).
- *Кредибилитет* је последица поверења, уверљивости, поштења и служења најбољим интересима корисника. Побољшање кредибилитета и репутације

¹⁶⁷ Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2010): *Менаџмент и маркетинг услужног сектора*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

¹⁶⁸ Parasumaran, A., Berry, L., Zeithamel, V. (1991): "Understanding Customer Expectations of Service", *Sloan Management Review*, 1991, Spring.

фирме остварује се побољшањем личних карактеристика запослених и степена заинтересованости у интеракцијама са корисницима.

- *Безбедност* се посматра као непостојање опасности, ризика или сумњи, то јест, подразумева физичку безбедност током услуге, финансијску безбедност и поверљивост.
- *Разумевање и познавање корисника* битно је за стицање његових утисака и задовољења понудом. За такав ефекат морају се уложити напори при разумевању потреба корисника, то јест, морају се схватити и прихватити и посебни захтеви корисника. Пажња се посвећује сваком појединцу, а сталним корисницима се сваком згодном приликом ставља до знања да су цењени, поштовани и добродошли.

Слика 4. Комуникационе баријере и начини њиховог превазилажења

Баријере	Начин превазилажења
Индивидуалне <ul style="list-style-type: none"> • Интерперсонална динамика • Канали и медији • Семантика • Неконзистентна мимика 	<ul style="list-style-type: none"> • Активно слушање • Селекција адекватних канала • Познавање погледа других • Развој формалног контакта
Организационе <ul style="list-style-type: none"> • Разлике у статусу и моћи • Потребе и циљеви департамента • Неадекватност комуникационе мреже задатка • Недостатак формалних канала 	<ul style="list-style-type: none"> • Стварање климе поверења • Развој и коришћење формалних канала комуницирања • Прилагођавање организационе или структурне групе комуникационим потребама • Коришћење више формалних и неформалних канала комуницирања

Извор: Daft, R., Marcic, D. (1998): Understanding Management, Dryden Press, p. 497.

Материјални аспект, као елемент квалитета услуге, односи се на физички изглед објекта, утисак који остављају запослени, алат и опрему која се користи у пружању услуге, физичко представљање услуге, изглед и понашање других корисника у објекту, итд.

5.10. Евалуација и контрола ефикасности консалтинг пројеката

Уколико консултант да неадекватан савет, консеквенце по клијента могу бити различите, од успореног темпа раста, изазивања кризне ситуације, па све до самог банкрота предузећа. Такође, каријере менаџера који су ангажовали неадекватну консултантску организацију, могу бити доведене у питање. Потреба за мерењем консултантског импакта на перформансе довела је до заокрета у консалтинг парадигми. Консалтинг заснован на активностима, замењен је консалтингом заснованим на резултатима. Консалтинг интервенције су повезане са специфичним

пословним потребама предузећа, при чему се консалтинг посматра као мерљива варијабла која има значајан утицај на перформансе. У ситуацији када се не знају ефекти консалтинга сигурно најважнија консеквенца по предузеће је да без контроле троши драгоцену средства. Истовремено, при ангажовању консултантске организације велики број запослених у предузећу клијенту не обавља у потпуности пословне активности, већ је ангажовано на обезбеђивању података и пословних информација за консултанта. Такав приступ пословном проблему без евалуације резултата може представљати расипање времена као критичног ресурса за предузеће. У вези са тим је и ефекат који консалтинг пројекат има на запослене. Већина запослених консултанта види као особу која од њих прикупља податке и даје препоруке за специфичне пословне ситуације. Међутим, често се дешава да запослени не учествују ефекте консалтинга, или имају утисак да је консултантски допринос перформансама веома мали. У таквој констелацији односа између консултанта и клијента, запослени постају демотивисани, што отежава имплементацију промена у организацији.

Пресудни корак у организационом учењу између стицања и примене знања запослених је интерпретација и адаптација потреба организације. Како Левинсон истиче,¹⁶⁹ преношење консултантовог знања није довољан услов за учење у организацији да би се рекло да се оно догађа. Са знањем увезеним из спољних извора мора да се ради, мора се интегрисати и усадити унутар организације. Велика је опасност да ће се са новим знањем поступати на један додатни начин, без обзира како кореспондира с постојећим искуствима у организацији, или се можда неће ни обрађивати. Неколико писаца је истакло функцију консултаната као спољних агената који изазивају постојећи когнитивни поредак и традиционални начин посматрања ствари коме су чланови организације наклоњени.¹⁷⁰

Консултанти могу изјављивати оно што је очигледно, постављати нелогична питања и немати поверења, а све то помаже члановима организације да изађу изван себе.¹⁷¹ Показали су се доста корисним у реформулисању менаџерских перспектива у вези са спољним окружењем.¹⁷² Процес интерпретирања информације и осмишљавање исте, омогућава успостављање слагања у начинима решавања проблема. Тешкоћа коју консултанти морају да реше с клијентима у овој фази је да што су комплексније и несигурније ствари, већа је вероватноћа да ће запослени тражити брза и лака, уверавајућа решења од консултаната. Јасно је да потом консултанти морају да стимулишу своје клијенте да се отворе према новим начинима решавања проблема. Блокада у организационом учењу може проистећи из позиционирања консултанта као

¹⁶⁹ Levinson, H. (1991): "Diagnosing Organizations Systematically", in: Kets de Vries, Manfred and Associates (eds.) *Organizations on the Couch*, San Francisco: Jossey Bass Publishers, p. 58.

¹⁷⁰ Staute, J. (1996): *Der Consulting Report*, 2nd ed. Frankfurt: Campus, p. 24.

¹⁷¹ Smircich, L., Stubbart, C. (1985): "Strategic Management in an Enacted World", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 724-736.

¹⁷² Ginsberg, A., Abrahamson, E. (1991): "Champions of Change and Strategic Shifts: The Role of Internal and External Change Advocates", in *Journal of Management Studies*, Vol. 28, No. 2, pp. 173-190.

доминантне фигуре и искусног интерпретатора. Ако консултант није виђен као помоћник члановима у разумевању њихове организације, запослени ће вероватно имати потребу да ометају рад консултанта. Једноставно ако консултанти не могу да пробију такве баријере ради постизања солидне анализе проблема, не могу много допринети организационом учењу. Кључни фактор који се јавља као предуслов за консултанте да подрже учење је вера у однос са члановима клијентове организације. Ако се види да је консултант вођен сопственим интересом, веру и отвореност је тешко постићи. Вероватно најчешћа блокада организационом учењу уз помоћ које консултанти настоје да се потајно договарају је фокусирање на рад са малом елитном групом.¹⁷³ Често се претпоставља да ова група може да учи за организацију, пре него да се елите сматрају одговорним за стварање окружења за учење за широко чланство.

Кад су организације суочене са ситуацијама које нису раније савладале, оне ће се највероватније ослонити на консултанте да им пренесу знање у циљу да уче посредно, радије него да се ослањају на сопствене покушаје и погрешна експериментисања.¹⁷⁴ Такмичарски притисци глобализације, смањивање особља, и информациона технологија, на пример, прихваћени су као новина од стране многих компанија, и стога захтевају информације још увек недоступне унутар саме куће (или се не уочавају као доступне). Консултанти се схватају носиоцима потребног знања јер су развили једну експертизу на овим подручјима, али и зато што могу пренети искуство из других компанија у савладавању сличних изазова. Наиме, фокус је на анализи и премошћавању гена између консултантског знања и вештина и захтева организације клијента.¹⁷⁵ Многе глобалне реномиране консултантске компаније су усвојиле пословну филозофију засновану на резултатима излазећи у сусрет потребама клијената, удаљавајући се од консултантске парадигме засноване на активностима (Табела 2).

Предузећа која морају да оправдају консултантски буџет имају велики интерес за мерењем резултата консултантске услуге. Овај интерес постоји у неколико кључних подручја. Прво, клијенти желе да сагледају реалне промене које су директно повезане са консалтингом. Наиме, интерес клијената је да процене адекватност консултантске препоруке, уколико се она правилно имплементира, на време, по распореду и по плану. Друго, клијенти желе да знају да ли је консултантски процес имао утицај на пословне перформансе. Треће, постоји интерес клијената да процене исплативост инвестиције у консалтинг. Четврто, често је компликовано доћи до квантитативних података о унапређењу перформанси које су повезане са консалтингом, те је

¹⁷³ Staehle, W. (1994): *Management* 7th edition, Munich: Verlag Vahlen, p. 184.

¹⁷⁴ Huber, G. P. (1991): "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", in *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, p. 88-115.

¹⁷⁵ Seidl, D., Mohe, M. (2007): *The Consultant-Client Relationship: A Systems-Theoretical Perspective*, Munich School of Management, University of Munich, p. 17.

неопходно процењивање нематеријалних, односно неопипљивих користи од консалтинг пројекта, као што су: пословна сатисфакција, радна клима и др.

Табела 2. Консалтантске парадигме засноване на активностима и резултатима

Консалтинг заснован на активностима	Консалтинг заснован на резултатима
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не постоји пословна потреба за консалтинг интервенцијом 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Интервенција повезана специфичним пословним потребама
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не врши се процењивање перформанси 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Врши се ефективно процењивање перформанси
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Нема специфичних и мерљивих циљева 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Дефинисани су специфични циљеви за имплементацију и пословни утицај
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не улажу се напори у припрему учесника консалтанског процеса да остваре резултате 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Резултати/очекивања се комуницирају стејхолдерима/учесницима
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не улажу се напори да се обезбеди радно окружење које ће подржати имплементацију 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Пословно окружење се припрема да подржи имплементацију
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не улажу се напори у стварање партнерства са кључним менаџерима 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Успоставља се партнерство са кључним менаџерима и клијентима
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Нема мерења резултата нити "cost-benefit" анализе 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Мере се резултати и врши се "cost-benefit" анализа
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Планирање и извештавање о консалтантској интервенцији је фокусирано на инпуте 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Планирање и извештавање о консалтантској интервенцији је фокусирано на оутпуте

Извор: Philips, J., (2000): *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies, Inc., p. 11.

Клијенти су веома скептични када је у питању квантификовање успеха консалтинг интервенција. Такође, дешава се да се други утицаји или фактори не узимају у разматрање. У таквим условима потребно је обезбедити податке о консалтантском процесу који ће обезбедити квантификацију резултата консалтинга, користећи методе сличне као при вредновању других инвестиција. Наиме, ради се о калкулацији повраћаја на инвестицију (return of investment - ROI) у консалтинг. Процес успешне евалуације захтева поштовање неколико есенцијалних критеријума.¹⁷⁶

- „ROI“ процес мора да буде једноставан, тј. без комплексних формула и сложене методологије. Већина покушаја ефикасног „ROI“ мерења постаје неуспешна због неиспуњења овог захтева. У намери да се постигне статистички перфекционизам, користи се што више теоријских приступа, неколико „ROI“ модела, те укупан процес евалуације постаје превише комплексан за разумевање и коришћење.
- „ROI“ процес мора да буде економичан са способношћу лаке имплементације. Процес евалуације треба да постане рутински део

¹⁷⁶ Philips, J. (2000): *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies, Inc.

консалтинга без ангажовања значајнијих додатних ресурса. Планирање и пилот истраживање су неопходни уколико се жели остварење прогреса без додатног особља.

- *Процене, методологија и технике морају бити поуздане.* Логички, методолошки кораци су неопходни у циљу стварања поверења код учесника консултантског процеса и поузданости коначног резултата евалуације.
- *Са истраживачке перспективе „ROI“ процес мора да буде теоретски исправан и базиран на опште прихваћеној пракси.* Нажалост, овај захтев може водити обимном и компликованом процесу евалуације. Идеално, процес би требало да одржава баланс између практичног приступа и теоријске базе за евалуацију утицаја консалтинга на перформансе.
- *„ROI“ процес мора да узме обзир и остале факторе који делују на варијабле оутпута.* Изаовање ефеката консалтинга на перформансе предузећа је неопходно како би процес евалуације био поузданији и прецизнији. „ROI“ процес треба прецизно да одреди допринос интервенције како би се стекао увид и у остале делујуће факторе.
- *„ROI“ процес мора да буде прикладан различитим врстама консалтинг пројеката.* Неки модели су прихватљиви само за мање пројекте из области унапређења продаје и продуктивности. Идеално, процес треба да буде прикладљив свим типовима консалтинг интервенција, укључујући маркетинг, организацију, развој производа и др.
- *„ROI“ процес мора да буде флексибилан како би се евалуација извршила пре и после интервенције.* У неким ситуацијама потребно је проценити „ROI“ и пре него што се спроведе консалтинг интервенција.
- *„ROI“ процес мора да буде прикладан за све типове података, укључујући „хард“ податке (оутпут, квалитет, трошкови, време) и „софт“ податке (сатисфакција послом, сатисфакција потрошача, жалбе и др).*
- *„ROI“ процес мора да укључи трошкове консалтинг интервенције.* Најзначајнији део евалуације је компарација користи и трошкова. При анализи се користе годишње користи које су резултат интервенције, будући да се полази од тога да консултантска услуга у првој години по завршетку пројекта треба да има прихватљив принос.
- *Коначно, „ROI“ процес мора имати особину прикладљивости току имплементације консултантске услуге.* У многим ситуацијама се дешава да су „ROI“ модели креирани, али неуспешно примењени. Ефективан програм евалуације треба да издржи све изазове и колебања имплементације и произведе прецизне резултате.

У вези са претходним критеријумима успешне евалуације консултантског утицаја поставља се следеће питање: шта клијенти могу да ураде како би осигурали орјентисаност консултанта на резултате? Први корак је да захтевају резултате претходних консалтинг пројеката свог консултанта. Резултати могу бити презентовани као финални извештаји, студије утицаја или у другим облицима. У идеалној ситуацији резултати треба да показују остварени повраћај на инвестицију у консалтинг пројекат.

Међутим, остварени резултати у предхоним консалтинг пројектима не гарантују успех у другом пројекту, али показују степен у коме су консултантске организације оријентисане на резултате. Такође, претходни пројекти пружају увид у методологију, консултантски процес и ефективност консултантске интервенције. Консултантски пројекат треба клијенту да пружи одговор у вези са специфичним питањима која се односе на: приступ, рокове, догађаје, активности, трошкове, кораке и што је најважније, очекиване резултате. Већина консалтинг пројеката је фокусирана на решавање појединачног проблема или капитализацију једне могућности. Последишно, потребна је свеобухватна процена потреба клијента, како не би дошло до тога да одређено консултантско решење не одговара потребама, тј. специфичном пословном проблему предузећа. Консалтинг и друге професионалне услуге могу постојати једино уколико клијенти верују у њихову вредност.¹⁷⁷ Сходно томе, у неким консултантским пројектима корисно је пре консалтинг интервенције предвидети повраћај на инвестицију у консалтинг („ROI“). Овакав приступ оправдан је када се ради о великим консалтинг пројектима који апсорбују значајне трошкове. Предвиђање “ROI” је најреалније током почетне фазе имплементације, на основу различитих типова података, пре свега на основу података о реакцији и сатисфакцији клијента. Понекад и подаци о учењу значајно могу да допринесу прецизности предвиђања користи од консултантске услуге. За сваку фазу консултантског процеса дефинишу се циљеви који одражавају специфичне пословне потребе (Табела 3).

Табела 3. Вишеструки нивои циљева

Нивои циљева	Фокус циљева
Ниво 1: реакција и сатисфакција	Дефинисати специфични ниво реакције и сатисфакције са консултантском услугом и саопштити га стејхолдерима
Ниво 2: учење	Дефинисати специфичне вештине и знање које ће стећи учесници консултантског процеса
Ниво 3: имплементација	Дефинисати кључни приступ који је неопходан да имплементација буде успешна
Ниво 4: пословни утицај	Дефинисати пословне варијабле за које се очекује да ће се променити или унапредити услед консултантске интервенције
Ниво 5: “ROI”	Дефинисати повраћај на инвестицију у консалтинг који се очекује од имплементације консултантског решења

Извор: Philips, J., (2000): *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies, Inc., p. 20

Тиме се постиже ефективно управљање консултантским процесом, јер се обезбеђује његова оријентисаност на резултате. За сваки консалтинг пројекат сврсисходно је развити евалуациони план који садржи начин прикупљања података, анализе и

¹⁷⁷ Kubr, M. (2002): *Management consulting - a guide to profession*, International Labour Office, Geneva, p. 832.

извештавања клијента. Начелно, евалуациони план обухвата две области: план прикупљања података и план анализе утицаја. Дефинисане циљеве и приступ имплементацији промена требало би саопштити свим “стејхолдерима”. Наиме, континуирана комуникација очекивања одржава фокус на жељене резултате и омогућава корективне акције. У многим консултантским пројектима пожељна је израда студије утицаја која приказује различите податке, укључујући и директан утицај консултантске услуге на пословне перформансе предузећа. Такође, студија утицаја садржи актуелну стопу повраћаја инвестиције у консалтинг, која ставља у однос користи и трошкове повезане са консалтингом. Истовремено, обухватају се и неопипљиве користи које се не могу конвертовати у монетарне вредности, али су драгоцен ослонац за вредновање укупног утицаја консултантске услуге.

Једно од најважнијих питања у евалуацији консултантског утицаја на перформансе предузећа је изоловање ефеката консалтинга. Током консултантске интервенције постоје и утицаји других фактора који могу имати значајан импакт на пословање. Кључни изазов је фокусирати се на методу или технику помоћу које ће се изоловати консалтинг утицај. При томе, потребно је користити најмање једну методу током целог евалуационог процеса. Без изоловања утицаја немогуће је процењивати исплативост инвестиције у консалтинг.

Објективност евалуације захтева прикупљање квантитативних и квалитативних података у различитим временским интервалима како би се стекао комплетан профил резултата пројекта. Методологија процене консултантског учинка садржи шест кључних мерења која обухватају квантитативне и квалитативне податке. При томе, мора се уважити чињеница да већина консалтинг пројеката показује ефекат током неколико наредних година након имплементације. Имајући то виду, клијенти не желе да оцењују исплативост пројекта после дужег периода, већ постоји интерес да се процени утицај консалтинга у првој години по завршетку пројекта. Код једноставнијих процеса који карактеришу мале консалтинг пројекте могуће је поједноставити евалуацију учинка. Наиме, у условима када је време пројекта критично, средства ограничена, а консалтинг пројекат мали, обезбеђивање жељених резултата може се постићи помоћу следећих корака:

- Размотрити специфичне резултате који се односе на пословне перформансе (оутпут, квалитет, трошкови и време), као и захтеве имплементације.
- Одредити специфичне захтеве и очекивања која показују шта се конкретно тражи од свих учесника консултантског процеса.
- Размотрити одређени концепт гаранције за случај неадекватне консултантске услуге.
- Обезбедити механизам повратне спреге на основу које ће се вршити потребна подешавања, како би се оствариле жељене перформансе.
- Мерити успех пројекта помоћу повраћаја на инвестицију у консалтинг, што може дати значајне информације за будуће пројекте.

У тржишним економијама већина корисника консултантских услуга захтева додатну евалуацију података која укључује мерење повраћаја на инвестицију у консалтинг. Излазећи у сусрет потребама тржишта, консултантске организације су почеле да развијају методе и технике процене консултантског учинка. Последишно, императив који намеће тражња за консултантским услугама огледа се у потреби за поузданим и прецизним инструментаријумом који представља конкурентску предност на консултантском тржишту. Тиме, поуздана методологија евалуације резултата представља ефективан начин за тржишно позиционирање консултантских организација. Уколико је консултантска организација у стању да јасно прикаже допринос унапређењу пословања код претходних клијената, отварају се велике могућности за нове клијенте, као и за дугорочну пословну сарадњу. Овакав приступ је одличан начин за повећање консултантских прихода и профита путем сатисфакције клијената и њихове лојалности. Многи консалтинг пројекти по резултатима не испуњавају очекивања. У вези са тим, инсистира се на мерењу ефеката консалтинга било да је реч о унапређењу квалитета, имплементацији нове технологије, организационим променама или програмима развоја људских ресурса. Годинама је вођена јака дебата о томе шта би требало мерити и како. Са једне стране, преферира се прикупљање “софт” података од клијената и потрошача, док са друге, већа се пажња поклања “хард” подацима који су усмерени на оутпут, квалитет, трошкове и време.

Методологија “*consultant's scorecard*” користи балансирани приступ који узима у разматрање “хард” и “софт” податке. Мерење повраћаја инвестиције у консалтинг („*ROI*“) постало је глобалан приступ са значајном применом у развијеним тржишним економијама. Развој кредибилне евалуације консалтинг ефеката на перформансе захтева следеће активности:

1. дефинисање различитих нивоа евалуације чиме треба да се покаже на који начин ће се подаци прикупљати из различитих извора у различитим временским интервалима;
2. креирање „*ROI*“ модела по принципу “step-by-step”, где први корак обухвата изоловање ефеката консалтинга, а затим њихову компарацију са консултантским трошковима;
3. развој оперативних смерница или оперативних стадарда који ће одражавати природу сваке фазе консултантског процеса и укупан процес евалуације чинити кредибилним;
4. процењивање ресурса неопходних за имплементацију консултантских решења, као и одређивање одговорности, политика, процедура, смерница, циљева и сл;
5. примена модела која даје искуство о његовом функционисању у реалним пословним ситуацијама.

Претходне активности су неопходне за развој евалуационог система који садржи балансирани сет мерења и при томе је кредибилан за различите учеснике консултантског процеса. Концепт различитих нивоа евалуације је користан за

разумевање калкулације повраћаја на инвестицију у консалтинг. Први ниво, реакција и сатисфакција, представља мерење почетне импресије учесника консултантског процеса. Други ниво, учење, фокусиран је на мерење усвојеног знања током консалтинг интервенције. Провера стеченог знања је корисна јер се стиче увид у степен апсорбованих вештина и знања и запосленима пружа могућност да унапреде имплементацију предложених промена. Трећи ниво, имплементација, обухвата све кораке, акције, задатке и процесе укључене у консалтинг интервенцији. Четврти ниво, пословни утицај, укључује мерење оутпута, квалитета, трошкова, времена и сатисфакције потрошача. Пети ниво, повраћај на инвестицију у консалтинг („ROI“), ставља у однос монетарне користи са консултантским трошковима. Шести ниво, неопипљиве користи, односи се на резултате пројекта који се не могу конвертовати у монетарне вредности. Наведени нивои „ROI“ процеса се последњих неколико година често користе за евалуацију ефеката различитих облика консалтинга. Модел евалуације је претрпео одређене модификације, али је задржао шест кључних облика мерења консалтинг утицаја на пословање предузећа.

Планирање евалуације. Први корак евалуације има фокус на два критична корака. Први корак се односи на развој прикладних *циљева консалтинг интервенције*. Ради се о жељеном нивоу пословне активности која треба да се постигне уз подршку консалтинга. При томе, клијент мора да буде упознат са дометом консалтинга и реалним консеквенцама сваке понуђене алтернативе решења пословног проблема. Други корак представља развој детаљног *евалуационог плана* који има два важна документа:

- план прикупљања података који се односи на типове податка који ће се прикупљати, методе прикупљања података, изворе података, време прикупљања података и различите одговорности;
- план „ROI“ анализе који садржи методе за изоловање утицаја консалтинга од других утицаја на перформансе предузећа, технике за конверзију података у монетарне вредности, очекиване неопипљиве користи и циљну групу којој ће се саопштавати резултати интервенције.

Прикупљање података. Прикупљање података током консалтинг интервенције односи се на мерење реакције, сатисфакције и учења клијента. Ови подаци су од значаја за евалуацију јер показују почетну успешност консултантског процеса и пружају могућност за усмеравање консултантског процеса ка жељеним резултатима. Прикупљање података има централно место при калкулацији „ROI“. Наиме, подаци о перформансама након коришћења консултантске услуге се пореде са подацима пре коришћења. Истовремено, прикупљају се „хард“ подаци (оутпут, квалитет, трошкови и време) и „софт“ подаци (радне навике, радна клима, ставови и сл.).

Изоловање ефекта консалтинга. У вези са овим кораком евалуације истражене су методе помоћу којих је могуће проценити унапређење перформанси које је директно повезано са консалтинг интервенцијом. Од пресудне важности за прецизност и кредибилитет евалуације је управо изоловање ефекта консалтинга, будући да након

интервенције постоји већи број фактора који делују на перформансе предузећа клијента. У табели 4 приказане су методе за изоловање ефеката консалтинга.

Табела 4. Методе за изоловање ефеката консалтинга

▪ Пилот групе које користе консалтинг се пореде са другим организационим ентитетима који не користе консалтинг како би се изоловао утицај консалтинг интервенције
▪ Линије тренда којим се пројектују вредности специфичних варијабли оутпута, а онда пројекција пореди са актуелним подацима након консалтинг интервенције
▪ Прогностички модел који се користи за изоловање ефеката консалтинг интервенције када су познате математичке релације између варијабли инпута и оутпута
▪ Процене учесника/стејхолдера о унапређењу перформанси које је повезано са консалтинг интервенцијом
▪ Процене супервизора и менаџера о утицају консалтинг интервенције на варијабле оутпута
▪ Екстерне студије које обезбеђују инпут за утицај консалтинг интервенције
▪ Процене независних експерата о утицају консалтинг интервенције на варијабле оутпута
▪ Одређивање, уколико је могуће, утицаја осталих фактора, при чему је преостали необјашњени утицај управо ефекат консалтинга
▪ Купци оцењују степен утицаја консалтинга на њихову одлуку да купе производ или услугу предузећа

Извор: Philips, J., (2000): *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies, Inc., p. 42.

Од свих наведених метода за изоловање ефеката консалтинга најбоље резултате у пракси до сада су дале контролне групе, линије тренда и процене учесника консултантског процеса.¹⁷⁸

Метода контролне групе. Један од начина за изоловање консултантских ефеката је метода контролне групе, која се састоји у компарацији перформанси контролне и пилот групе која није користила консултантске услуге. Варијабле сектора који чине ове две групе (величина, локација, претходне перформансе и др.) требало би да буду приближно исте колико је то могуће. За конверзију података у монетарне вредности може се користити директан профитни допринос од повећања продаје, који представља додатни профит који је резултат сваког додатног динара продаје.

Процена консултантског учинка од стране учесника. Једноставна метода за изоловање утицаја консалтинга је добијање информација директно од учесника током консултантског процеса. Овај приступ полази од тога да су учесници консултантског

¹⁷⁸ Philips, J. (2000): *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies, Inc.

процеса способни да одреде или процене у којој мери је унапређење перформанси последица управо консултантске интервенције. Будући да њихове акције производе унапређења перформанси, учесници имају високу прецизност процене утицаја. Они фактички знају колико су текуће промене у пословању компаније изазване консалтинг интервенцијом. С друге стране, значајно је имати подршку менаџера како би се добиле информације о кључним носиоцима промена услед коришћења консултантске услуге. Учесници који не обезбеде информације за упитник искључују се из анализе. Такође, нетачне, некомплетне и екстремне информације искључују се пре почетка анализе у циљу њене реалности и поузданости. Степен сигурности представља заправо грешку процене. Према томе, сигурност од 80% изједначава ранг грешке за $\pm 20\%$. По овом приступу, ниво сигурности се множи са процењеним вредностима, чиме се добија коначна процена утицаја консалтинга на перформансе (Табела 5).

Табела 5. Пример процене коју дају учесници консултантског процеса

Фактори утицаја на перформансе	Процент унапређења	Процент сигурности	Коначна процена утицаја консалтинга
Консалтинг пројекат	60%	80%	48%
Друге промене у организацији	15%	70%	10.5%
Промене у окружењу	5%	60%	3%
Остало	20%	80%	16%
Укупно	100%		

Извор: Philips, J., (2000): The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects, McGraw-Hill Companies, Inc.

Процењени проценат утицаја се множи са актуелним износом унапређења (вредност после интервенције минус вредност пре интервенције) у циљу добијања доприноса консалтинга. Међутим, морају се имати у виду предности и недостаци оваквог приступа. Ради се о једноставном приступу, који је лако разумљив за већину учесника консултантског процеса који дају податке за процену утицаја консалтинга. Такође, метода је јефтина и захтева мало времена, при чему резултати доприносе додатној ефикасности евалуационог процеса. Истовремено, процене потичу од кредибилног извора, тј. директних учесника који непосредно утичу на унапређење пословања. Недостаци ове врсте процењивања утицаја консалтинга односе се на субјективност испитаника и немогућност да се у неким пословним ситуацијама одреди утицај других делујућих фактора. Последишно, иако су предности неутралисане недостацима, овај метод генерално може бити прецизан за већину клијената и менаџмент група. Метод процене утицаја консалтинга од стране учесника је подесан уколико су партиципанти менаџери, супервизори, лидери, представници продаје, инжењери и остали професионалци.

Процена утицаја од стране менаџера. Као допуна претходној методи, менаџери се укључују у смислу давања информација о степену утицаја консалтинга на унапређење перформанси предузећа. Питања која се постављају менаџерима су иста као и за остале учеснике у консултантском процесу. Такође, препоручљиво је да се као инпути

у анализи утицаја консалтинга користе и процене учесника и процене менаџера, јер се тиме значајно повећава поузданост истраживања.

Анализа линије тренда. Овај приступ подразумева пројекцију линије тренда, при чему се за основу пројекције користе прошле перформансе. Када се реализује консултантска услуга, актуелне пословне перформансе се пореде са пројекцијом линије тренда. Последично, унапређење перформанси изнад линије пројектованог тренда може се повезати са утицајем консултантске интервенције. Основни недостатак линије тренда је што не пружа прецизне податке у одређеним условима. Наиме, полази се од тога да ће фактори који су утицали на перформансе пре консалтинг интервенције остати исти и у периоду након консалтинг интервенције. Такође, претпоставља се да нема нових утицаја на перформансе у периоду током извршења консултантске интервенције. Главне предности овог метода су једноставност и мала количина потребних средстава за истраживање. Уколико су расположиви подаци о прошлим перформансама, линија тренда се брзо може пројектовати, чиме се омогућава процена утицаја консултантских услуга.

Прогностички метод. Прогностички метод предвиђа промене у варијаблима перформанси, те представља софистициранији приступ од линије тренда. Овај приступ репрезентује математичку интерпретацију анализе линије тренда у условима појаве нових варијабли током консултантске интервенције. Наиме, мерење утицаја консалтинга на перформансе укључује у анализу и друге варијабле које су се промениле током имплементације консултантске услуге или током евалуационог периода. Актуелне вредности се пореде са прогнозираним вредностима, при чему разлика представља допринос консалтинга унапређењу перформанси клијента. Основни недостатак овог метода долази до изражаја када се у анализу укључи неколико нових варијабли, што отежава процењивање утицаја консалтинга. Тада анализа постаје комплекснија и захтева примену статистичких техника као што је мултиваријациона анализа. Међутим, она је могућа само уколико организације имају развијене математичке релације између варијабли оутпута као функције једног или више инпута. Главна предност овог метода је прецизно предвиђање пословних перформанси без коришћења консалтинг услуга, под условом да су расположиви потребни подаци и модели односа оутпута и инпута.

Конвертовање података у монетарне вредности. Калкулација повраћаја инвестиције у консалтинг захтева да се подаци о пословном утицају конвертују у монетарне вредности, а затим пореде са консултантским трошковима. Специфична метода конвертовања често зависи од типа података и пословне ситуације. Најчешће су следеће:

- подаци о оутпуту се конвертују у профитни допринос или уштеде у трошковима и приказују као стандардне вредности;
- уштеде у радном времену запослених се конвертују у зараде;
- процене унутрашњих и спољних стручњака;
- процене учесника консултантског процеса.

Одређивање трошкова консалтинг интервенције. Други део *cost – benefit* анализе фокусиран је на трошкове консалтинг интервенције. Њихово одређивање подразумева мониторинг и обрачун трошкова директно повезаних са консалтингом. При томе, потребно је укључити све директне и индиректне трошкове који су повезани са консултантском услугом.

Калкулација повраћаја инвестиције у консалтинг. За израчунавање повраћаја инвестиције у консалтинг користе се консултантске користи и консултантски трошкови. BCR (*cost-benefit-racio*) се добија дељењем користи са трошковима. „ROI“ се добија дељењем нето користи (консултантске користи минус консултантски трошкови) са консултантским трошковима. Израчунавањем предходних показатеља добијају се финансијски резултати који су повезани са консалтинг интервенцијом.

Идентификовање неопипљивих користи. Односи између консултанта и клијента су више него професионални, јер укључују и психолошку димензију која се мора узети у обзир при објашњавању њихових међусобних релација.¹⁷⁹ Наиме, консултантске услуге имају осим финансијског утицаја и додатне утицаје који се рефлектују кроз неопипљиве користи. Такође, неки пројекти имају значајне немонетарне користи услед значајнијег утицаја „софт“ од „хард“ података. Најчешће неопипљиве користи су следеће: унапређење јавног утицаја, повећање сатисфакције послом, повећање привржености послу, редуковање стреса, унапређење тимског рада, унапређење услуга купцима и сл.

¹⁷⁹ Kakabadse, N. K. (2006): "Consultant's Role: A Qualitative Inquiry from the Consultant's Perspective", *Journal of Management Development* 2006, 25 (5), pp. 416-500.

VI ЕКОЛОШКИ КОНСАЛТИНГ КАО ФАКТОР ТУРИСТИЧКОГ РАЗВОЈА

6.1. Појам и врсте еколошког консалтинга

Еколошки фактор добија на значају, што ствара тражњу за посебним консултантским услугама везаним за пројектовање и инсталирање опреме за смањење/спречавање загађења. Истовремено, значајно је истаћи и постојање све веће специјализације консултаната за одређене области. Наиме, у циљу испуњења стандарда органске производње, потребно је да консултанти поседују нова уско специјализована знања. Специјализација консултаната (тзв. СМС – “Subject Matter Specialist”) подразумева познавање специфичних области попут социо-економског консалтинга, еколошког консалтинга, као и упознавање са новим прописима и стандардима у ЕУ.

Последично, претпоставка успешног консалтинга је континуирана едукација консултаната и размена пословног искуства и иновација путем консултантских удружења. С тим у вези је и постојање стратешког планирања развоја и повезивања АКИС-а (Система знања и информација у пољопривреди) и различитих центара за едукацију саветодаваца. То могу бити посебни центри за ту намену, али најчешће су то факултети, истраживачки институти, школе и различите институције које, зависно од потреба саветодаваца, пружају додатну едукацију. На тај начин консултанти обогаћују своје знање и оплемењују пословно искуство. Стечена знања се даље преносе и омогућавају решавање конкретних пословних проблема клијената.

Консултантске услуге у области заштите средине и еколошког менаџмента пружају одређене научно истраживачке организације (институти), Привредна комора Србије (ПКС), саветодавна тела појединих министарстава, као и приватне консултантске организације које у оквиру пословне понуде имају услуге еколошког менаџмента. У области еколошког менаџмента постоје најмање три облика консалтинг пројеката:

- дијагноза стања еколошких услова, друштвено одговорног пословања и одрживог развоја;
- едукација и имплементација стандарда еколошке производње;
- интервенције у производњи и технологији.¹⁸⁰

Понуда консултантских организација зависи од потреба, тј. тражње на тржишту консултантских услуга. Истовремено, понуда је условљена и кадровским потенцијалом консултантске организације.

¹⁸⁰ Михаиловић, Б., Савић, М., Катић, Б. (2007): “Консалтинг, одрживи развој и органска производња: перспектива Србије“, *Индустрија*, број 4, стр. 81-94.

6.2. Услови за органску производњу у Србији

Органска пољопривреда је базирана на примени одређених метода органске производње. Она добија све више на значају, тиме што приближава човека природи, од које се одродио, чини такође скоро потпуну хармонију са захтевима о очувању животне средине и на крају, омогућава становништву да се храни производима који су настали природним процесима, користећи органске и минералне материје.¹⁸¹

Сходно томе, циљеви органске производње су следећи: производња довољних количина висококвалитетне хране; одржавање и повећање дугорочне плодности и биолошке активности земљишта коришћењем биолошких, механичких и метода прилагођених локалним условима; заштита и одржавање биодиверзитета у природи и пољопривреди, на фарми и њеној околини, употребом одрживих производних система; одржање и очување генетичког диверзитета обраћањем пажње на управљање генетичким ресурсима на фарми, препознавање значаја домаћег знања и традиционалних произвођачких система, њихова заштита и примена у едукацији.¹⁸²

Овим циљевима се могу додати и многобројни наведени у “Codex Alimentarius”-у као што су: промоција обновљивих ресурса у локално организованим пољопривредним системима, руковање пољопривредним производима на начин којим ће се одржати органски интегритет и витални квалитет производа у свим ступњевима процеса прераде, и др. Како се ови циљеви не могу лако мерити, најбољи начин је био да се осигура њихова реализација у пракси и направи разлика између органске и конвенционалне производње и донесу процедуре, официјелна правила, како на националном, тако и на међународном нивоу. Развој органске производње подразумева упознавање са стандардима “IFAOM”-а у којима се сугерише и одређује минимум захтева за органску производњу.

Република Србија има веома добре услове за успостављање овог начина производње. Животна средина је очувана, нарочито у планинским регијама, која заузима 71,5% централног дела Републике Србије, односно 51,7% читаве територије републике.¹⁸³ Наиме, већина ових области имају воду високог квалитета, чист ваздух и удаљени су од ауто путева и других извора загађења животне средине. Сходно томе, органска производња се спроводи по веома високим критеријумима и регулисана је посебним одлукама. Ова регулатива постоји и у Србији такође и добро је координисана са правном регулативом ЕУ. Органска пољопривреда је базирана на

¹⁸¹ Катић, Б., Цвијановић, Д., Цицеа, Ц. (2008): “Органска производња у функцији заштите животне средине у Србији - стање и регулатива”, *Економика пољопривреде*, вол. 55, бр. 3, пп. 267-276.

¹⁸² Михаиловић, Б., Савић, М., Катић, Б. (2007): “Консалтинг, одрживи развој и органска производња: перспектива Србије”, *Индустрија*, број 4, стр. 81-94.

¹⁸³ Катић, Б., Цвијановић, Д., Цицеа, Ц. (2008): “Органска производња у функцији заштите животне средине у Србији - стање и регулатива”, *Економика пољопривреде*, вол. 55, бр. 3, стр. 267-276.

есенцијалној вези пољопривреде и природе са акцентом на поштовању природне равнотеже. Путем органске производње и понуде здравствено безбедне хране креирају се предуслови за подстицање извоза и унапређење социјално-економског положаја руралне средине и националне економије.

6.3. Рурални региони и рурални туризам у Србији

Србија нема званичну дефиницију руралних подручја. Критеријуми које примењује Републички завод за статистику, не укључују стандардне индикаторе руралности, који се срећу у међународној пракси (густину насељености, број становника, учешће пољопривредног становништа и др.), већ се руралним подручјима сматрају делови земље који не спадају у урбане.

Наиме, подела на градска/урбана и остала насеља у основи је заснована на општинским одлукама, којима се статус града додељује насељу које има урађен генерални урбанистички план. Тако, градска насеља су она, која су као градска проглашена одлуком јединице локалне самоуправе, а сва остала насеља сврставају се у категорију "остала", односно рурална насеља.

Националним програмом за рурални развој (НППР) из 2011. године, предвиђена је измењена статистичка категоризација, док се у потпуности не имплементира НУТС регионализација.¹⁸⁴ Наиме, руралне области су све територије насељених места осим градова, који су тај статус добили према Закону о територијалној организацији Р. Србије и имају више од 100.000 становника¹⁸⁵.

С обзиром на то да у Београду и Нишу постоје општине у којима је изражена пољопривредна производња, у та два града је примењена *OECD* дефиниција руралности која се односи на локални ниво (рурална насеља су она са густином насељености испод 150 становника/км²).

По тој класификацији, општине Барајево, Сопот и Сурчин у Београду, као и општина Нишка Бања у Нишу подведене су под руралне области. У оквиру пројекта ЕУ „Подршка програмирању руралног развоја и систему за плаћања у Р. Србији и Црној Гори”, применом кластер анализе на преко четрдесет индикатора, утврђени су хомогени рурални региони Србије, који у задовољавајућој мери рефлектују хетерогеност српског руралног простора. На основу кластер анализе, Србија је

¹⁸⁴ Национални програм руралног развоја од 2011. до 2013. године, Службени гласник број 15/2011., стр. 11.

¹⁸⁵ У Србији 24 јединице локалне самоуправе имају статус града, према Закону о територијалној организацији Р. Србије (Службени гласник Р. Србије број 129/07). То су: Београд, Ваљево, Врање, Зајечар, Зрењанин, Јагодина, Крагујевац, Крајево, Крушевац, Лесковац, Лозница, Ниш, Нови Пазар, Нови Сад, Панчево, Пожаревац, Приштина, Смедерево, Сомбор, Сремска Митровица, Суботица, Ужице, Чачак, Шабац.

подељена на следећа 4 региона: (1) регион високоинтензивне пољопривредне производње и интегрисане економије, (2) регион малих урбаних економија са интензивном пољопривредом, (3) планински регион са економијом базираном на природним богатствима, (4) регион високог туристичког потенцијала са сиромашном пољопривредном структуром. Захваљујући географском положају Србије, пределима погодним за разне облике рекреације, природним лепотама, али и богатој културној баштини и фолклору, постоје повољни услови за развој руралног туризма.

Сходно таквим условима, а имајући у виду недовољан економски развој руралних подручја, потребна је подршка дугорочном развоју ових подручја путем диверсификације руралне економије, где се рурални туризам препознаје као атрактивна област и фактор који ће олакшати ове процесе. Међутим, Србија се налази у почетној фази развоја руралног туризма, иако је уочен његов значај у унапређењу квалитета живота становника руралних подручја.

Ову област треба учинити довољно препознатљивом у туристичком производу Србије, али и олакшати финансирање предузетничких идеја, имајући у виду бројне позитивне ефекте. Наиме, позитивни ефекти развоја руралног туризма су:¹⁸⁶

- повећање запослености локалног становништва,
- додатни приход за сеоска домаћинства,
- развој производних и услужних делатности,
- спречавање миграција на нивоу село-град,
- заштита и очување природне и културне баштине и
- интегрални развој руралних подручја.

6.4. Тржишни аспекти развоја руралног туризма

Туризам је постао важна привредна грана великог броја земаља у свету, а у неким је постао и водећа.¹⁸⁷ О томе сведоче приходи које оне остварују по основу туризма. Имајући у виду овакве тенденције, Европска унија је током деведесетих година у свом програму заједничке аграрне политике, познатијем под акронимом САР (*Common Agricultural Policy*), промовисала мултифункционални концепт развоја, који као једну од перспектива развоја предвиђа управо туризам.

Наиме, заједничка аграрна политика Европске уније се мора усмеравати као једна интегрисана политика која доприноси осталим елементима друштвене политике, пре

¹⁸⁶ Рурални развој у Републици Србији, „Exchange2“, Заједничка подршка локалним самоуправама, Стална конференција градова и општина, Пројекат финансира ЕУ, 2008.

¹⁸⁷ Цвијановић, Д. (2014): *Туристичко тржиште у дунавском региону*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

свега у правцу развоја руралних подручја.¹⁸⁸ Претпоставка је да би туризам са својим бројним функцијама и ефектима допринео оживљавању села и уједно националних економија. Имајући у виду проблеме транзиције у којима се налази велики број Европских земаља, сасвим је и разумљиво зашто је туризам и инвестирање у њега „виђено“ током деведесетих и почетком новог миленијума, као могући покретач развоја националних економија односно њихових руралних подручја која су временом била неправедно запостављена.

Сходно томе, развој туризма на селу, у незагађеној природној средини, уз изражену индивидуализацију туристичке тражње и њено значајније усредсређивање на нестандартне туристичке производе представља једну од основа примене концепта одрживог развоја туризма. Оптимистичке процене о обиму туристичке тражње, дате, пре свега, од стране UNWTO, подразумевају њихов позитиван утицај на укупне односе на туристичком тржишту, с обзиром на доминантан положај тражње у односу на туристичку понуду. У том контексту, као преовлађујуће тенденције на страни туристичке тражње, посебно у Европи, можемо издвојити:¹⁸⁹

- освежење кроз контраст (туристичка путовања на релацији низија-планине, град-село, копно-острво, и сл.),
- тежња ка искуствима везаним за културно-историјско наслеђе и очувану природу, "зелени" покрет или туризам, који се назива и алтернативним, одговорним, "меким", "добрим" или "новим" туризмом – односи се како на туризам на селу, тако и у градовима, и на приморју. Подразумева, пре свега, чисту воду, чисто и безбедно море, здраву храну и незагађен ваздух, односно туризам који није масован већ "пријатељски" усмерен ка природном окружењу,
- "плави" или наутички покрет, односно тражња, (крстарење морем уз коришћење система марина, лука и сидришта),
- тражња за местима, догађајима и искуствима који имају изражен идентитет, интегритет и различитост,
- тражња за сеоским (руралним) и агритуризмом – подразумева боравак у различитим врстама смештаја (не искључиво у сеоским домаћинствима) и бављење активностима (спорт, авантура, изазови, уметност, ручни рад и др.),
- тражња за здравственом, духовном, менталном обновом и обновом идентитета – односи се на нове форме здравственог односно бањског туризма: тежњу ка бољој кондицији (рекреативне активности, спорт и вежбе, дијете, фитнес) и жељу за бољим здрављем кроз борбу против стреса.

¹⁸⁸ Cvijanović, D., Simonović, Z., Mihailović, B. (2011): "The Common Agricultural Policy in the function of organic production development in EU", *European Union Food Sector after the last enlargements – conclusion for the future CAP, Multi-annual programme: Competitiveness of the Polish food economy under the conditions of globalization and European intergration*, no 6.1. Warsaw 2011, pp. 62-79.

¹⁸⁹ Цвијановић, Д. (2014): *Туристичко тржиште у дунавском региону*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

У структури прихода малих руралних домаћинстава у Србији највише су заступљени приходи од запослења ван пољопривреде, од продаје пољопривредних производа и приходи од пензија.¹⁹⁰ Структура запослености и прихода руралне популације указује да у Србији доминира «невољом притиснута» диверсификација дохотка која је последица неповољног економског окружења и сиромаштва.

При томе, највеће учешће у укупним приходима руралне популације свих подручја имају зараде запослених, иза којих су зараде од пољопривреде. Овај податак показује несразмеран однос запослених у пољопривреди (45%) и њеног учешћа у укупним приходима домаћинстава (25%), што још једном потврђује ниску остварену продуктивност пољопривреде. Економски развој руралних подручја подразумева знатно ширу област од пољопривреде, а циљеви политике и мера руралног развоја не односе се искључиво на фарме и произвођаче.

Према Члану 12. Закона о пољопривреди и руралном развоју “мере руралног развоја су врста подстицаја којима се подстиче унапређење конкурентности у пољопривреди и шумарству (инвестирање у пољопривреду и шумарство и увођење нових стандарда у производњи и промету пољопривредних производа), унапређење програма заштите животне средине, очување биодиверзитета и програма диверсификације руралне економије и унапређења квалитета живота у руралним областима”.¹⁹¹

Наиме, рурални развој претпоставља различите социоекономске активности које су дефинисане руралном политиком и усмерене су на рурална подручја. Оне би требало да допринесу унапређењу квалитета живота и привређивања у руралним подручјима, пре свега кроз улагања у средства за пољопривредну производњу, изградњу и реконструкцију сеоске инфраструктуре, обуку и едукацију руралног становништва, афирмацију традиционалних и културних вредности, заштиту природне средине и окружења, развој руралног туризма и др.

У погледу приоритетних проблема руралне популације индикативно је неколико закључака:¹⁹²

1. Неупоредиво веће незадовољство домаћинства исказују комуналним проблемима него доступним сервисима.
2. Такође, недостатак или неорганизованост економске инфраструктуре релативно ниже вреднују као проблем, што се пре свега чини да је последица њиховог непознавања таквих сервиса него недостатка потребе за њима.
3. Регионалне разлике су евидентне и поново упућују на веће незадовољство домаћинстава у равничарском региону, али и другачију природу проблема домаћинстава у појединим подручјима. Равничарским домаћинствима су вода

¹⁹⁰ Богданов, Н. (2007): *Мала рурална домаћинства у Србији и рурална непољопривредна економија*, UNDP, Београд, стр. 32.

¹⁹¹ Закон о пољопривреди и руралном развоју, "Сл. гласник РС", бр. 41/09.

¹⁹² Богданов, Н. (2007): *Мала рурална домаћинства у Србији и рурална непољопривредна економија*, UNDP, Београд, стр. 139.

и здравствене услуге већи проблем него другима, али и проблеми које су назвали: незапосленост, животни стандард, запостављање села, недостатак културних садржаја и слично. Домаћинства у региону великих привредних центара имају већи проблем са сервисима везаним за пољопривреду. Осим асфалтираних путева, они имају већу потребу за бољим откупним ценама и задругом него домаћинства у другом деловима Србије.

Сагледавајући карактеристике руралних региона у Србији, као доминантни узроци њиховог успореног развоја издвајају се: миграција руралног становништва у урбана подручја, неповољна старосна структура, недовољна улагања у рурална подручја, поистовећивање пољопривреде са развојем руралних подручја уз недовољно ангажовање у непољопривредним делатностима и др. Наведена регионална подручја имају специфичне регионалне карактеристике и различит стадијум руралног развоја, те је сврсисходно да се при дефинисању мера подршке уважава ситуациони, односно регионални приступ.

Сходно томе, у складу са специфичним потребама појединих руралних региона потребно је подржати изградњу регионалних и локалних институција за подршку развоју руралних подручја уз унапређење кооперације Министарства пољопривреде са локалним самоуправама. Такође, неопходно је повећати улагања у рурални развој уз истовремено усмеравање подршке у правцу диверсификације активности у руралним подручјима Србије.

6.5. Стандарди квалитета

Стандарди дају производњи заједнички језик. Тако је комуникација једноставнија, а маркетинг успешнији. Стандардизација помаже произвођачима да осигурају производ који се тражи и који могу продати, а купцима да добију квалитет производа какав желе. Велика удружења супермаркета уводе стандарде квалитета које производња мора да испуњава. Ти стандарди се односе на биохемијске карактеристике, спољашњи изглед (маса, боја, дијаметар плода) и присуство штетних материја (нитрата и тешких метала, резудуала пестицида, фитохормона). У питању су, пре свега, „EUREGAP 13” за пољопривредну производњу и „НАССР” у прерађивачкој индустрији.¹⁹³

Ови стандарди су настали као реакција потрошача на појаву здравствено неисправне хране током епидемија сточних болести (болест лудих крава, слинавка и шап), као и страха од увођења генетски модификоване хране. „EUREGAP” је стандард који покрива све главне аспекте производње, попут управљања земљиштем, узгоја усева и бербе. Такође се бави питањима загађивања, третманом радне снаге и заштитом

¹⁹³ Пресна, М. Б., Бранковић, А., Савчић, Р. (2006): *Свеже воће и поврће 2006: Конкурентност привреде Србије*, Џеферсон Институт, Београд.

животне средине. Он прати производњу од сетве (анализира се порекло семена и историја земљишта), преко узгоја (прати се употреба хербицида, пестицида и ђубрива - количина, тип, квалитет, место и начин примене), наводњавања и бербе (ниво хигијене и начин складиштења) до паковања, транспорта и постављања производа на раф у продавници.

Стандард „НАССР“ представља систем који идентификује, разматра и контролише ризике, који су значајни за сигурност хране. Ризик укључује биолошки, хемијски или физички агенс у храни, са потенцијалом да проузрокује неповољно деловање на здравље људи. Потребне за „НАССР“ су условљене следећим факторима: све већи број загађивача, све већа брига о здрављу због хигијенског загађивања хране, све већи ризик од болести изазваних хемијским проблемима у производњи хране, нове технологије и животни стилови и све мања отпорност људи, такође и светска трговина захтева међународну хармонизацију.

„НАССР“ обезбеђује бројне предности. Најбитније су следеће: обезбеђује превентиван систем за производњу хране, ефективнији и ефикаснији надзор од стране владе са мање инспекције, одговорност за безбедност хране преноси се на индустрију, помаже произвођачима хране да буду конкурентнији на светском тржишту. Стимуланс за већу органску производњу у Србији представљају мала и средња предузећа у области прераде поврћа. Стандард „НАССР“ (анализа ризика и контролних критичних тачака у производњи) у Србији је увело 12 предузећа у области прераде воћа и поврћа (Малина Продукт, „Монди Фоод“, Сирогојно, Хибрид, Либертас, Флора, Вулић Вулић, Јевремовац АБД, Задругар), док је фирма Либертас из Шапца, која се сем прераде, бави и гајењем воћа и поврћа, добила и први „EUREGAP“ сертификат у Србији. Ипак, још увек велики проценат српских произвођача и прерађивача хране слабо или уопште не познаје стандарде безбедности хране.

6.6. Консултанти за систем управљања квалитетом

У складу са захтевима критеријума професионалног интегритета, предузећа у месно прерађивачкој индустрији треба да размотре следећа морална правила када одабирају консултанта за систем менаџмента квалитетом. Консултант треба:¹⁹⁴

- да избегава или пријави било какав сукоб интереса од утицаја на посао који треба да се обави;
- да чува поверљивост информација, добијених или узетих од предузећа;
- да чува своју независност од тела за сертификацију/регистрацију система менаџмента квалитетом или акредитационих тела;
- да чува непристрасност при избору сертификационог/регистрационог тела од стране организације;

¹⁹⁴ “Смернице за избор консултаната за систем менаџмента квалитетом и коришћење њихових услуга“, Стандард Србије и Црне Горе, ЈУС ИСО 10019 2005.

- да даје реалну процену трошка за испоручене консултантске услуге;
- да не ствара непотребну зависност од његових услуга;
- да не нуди услуге ако не поседује непоходну компетентност.

Имајући у виду да је у агрокомплексу Србије велика тражња за консултантским услугама из области упознавања и имплементирања стандарда у производњи и менаџменту квалитета, размотриће се потребна професионална компетентност консултантске организације за овај тип консалтинг пројеката. Фактори њене професионалне компетентности представљају развијенију и донекле модификовану форму претходно наведених детерминанти компетентности консултаната. Када се бира консултант за систем менаџмента квалитетом, организација треба да вреднује да ли консултант поседује компетентност која одговара обиму и садржају консултанатских услуга које треба да пружа. Компетенција је дефинисана у ИСО 9000 као показана способност за примену знања и вештина. Као таква обухвата: личне особине; образовање, знање и вештине; знање и вештине специфичне за менаџмент квалитетом; знање и вештине специфичне за организацију; радно искуство; одржавање и побољшавање компетентности.¹⁹⁵ Личне особине доприносе успешном деловању консултаната за систем менаџмента квалитетом. У општем смислу, консултант за систем менаџмента квалитетом треба да поседује многобројне личне особине које ће му олакшати рад у предузећу. Консултанати за систем менаџмента квалитетом треба да имају одговарајуће образовање, потребно за имплементацију знања и вештина у вези са консултантским услугама које се пружају. Поред тога, од консултаната за систем менаџмента квалитетом се очекује да разумеју и примене релевантне међународне стандарде (ИСО 9000, Системи за менаџмент квалитетом – Основе и речник; ИСО 9001, Системи за менаџмент квалитетом – Захтеви; ИСО 9004, Системи за менаџмент квалитетом – Упутство за побољшавање перформансе; ИСО 19011, Упутство за проверавање система за менаџмент квалитетом и/или система за менаџмент животном средином), као и друге релевантне међународне стандарде. Такође, консултант треба да познаје и остале стандарде који су потребни за консултантске услуге.

Консултанати за систем менаџмента квалитетом треба да имају опште знање о: (а) стандардизацији, системима за сертификавање и акредитовање на националном и међународном нивоу; (б) процесима и процедурама за националну сертификацију производа, система и особља. Консултанати за систем менаџмента квалитетом мора да имају знање о одговарајућим принципима, методологијама и поступцима и да буду способни да га примене. Следећи списак указује на такве области где консултантово искуство и способност могу бити од користи: принципи менаџмента квалитетом; алати и технике за стално побољшавање; одговарајуће статистичке технике; методологије и технике за проверавање; принципи економије квалитета; технике тимског рада; "PDCA" методологија (Plan-Do-Check-Act); методологија развијања политике; технике мапирања процеса; технике за решавање проблема; технике за праћење задовољства

¹⁹⁵ "Смернице за избор консултаната за систем менаџмента квалитетом и коришћење њихових услуга", Стандард Србије и Црне Горе, ЈУС ИСО 10019 2005.

корисника/запослених; технике бреинсторминга. Познавање захтева из закона и других прописа који се односе на активности организације и на консултантов обим посла битни су за консултантство у вези са системом менаџмента квалитетом. Међутим, не може се очекивати од консултаната за систем менаџмента квалитетом да имају искуство у примени овог знања пре започињања њихових услуга. Релевантно знање у овој области подразумева типичне захтеве из закона и других прописа за производе организације (на пример, из ИСО 9001). Предузећа у агрокомплексу Србије се слажу у једноме: питање цена консултантских услуга не може да буде битније од професионалног интегритета и професионалне компетентности консултаната.¹⁹⁶ Наиме, на скали од 1 до 5 (1-најмање битан критеријум избора консултаната; 5 – најбитнији критеријум избора консултаната) цена консултантске услуге има најнижу просечну оцену (3,8), наспрам професионалне компетентности са највишом оценом (4,66). Резултати емпиријског истраживања се поклапају са препорукама појединих међународних удружења консултаната.

На пример, Међународна федерација инжењера консултаната (International Federation of Consulting Engineers – FIDIC) препоручује клијентима да врше избор консултаната на основу способности, а не на основу цене. Консултант, по правилу, формира цену и наплаћује услугу у складу са уобичајеном праксом у професији, при чему се начин наплате консултантских услуга уговара пре почетка посла. Уколико цена одступа (виша је или нижа) од уобичајене тржишне цене, потребно је клијента упознати са разлозима одступања. Анализа захтеване цене често отвара питање облика пројектног задатка и кадрова који су потребни за његову реализацију, па и то треба размотрити и прецизирати на самом почетку договарања. На тај начин ће се у старту елиминисати непожељне појаве које могу озбиљно да поремете успостављене добре односе између консултаната и клијента, а и најмање несугласице могу да угрозе реализацију договореног посла. При анализи понуде консултаната, пре него што је прихвати, менаџмент предузећа-клијента посебну пажњу поклања томе колико је она коректна, испитујући, пре свега, да ли садржи и неке непотребне, а самим тим за њега и неповољне ставке:

- консултант је предложио приступ који је прескуп (нпр. прешироко прикупљање података, коришћење узорака који су већи него што је потребно, разраду превеликог броја алтернатива, куповину скувих патентних система или опреме – „hardware“, итд.);
- предлог пројекта предвиђа ангажовање високостручних и скупљих експерата (већи број виших консултаната) него што је у том случају потребно;
- консултанти предлажу своје људе за послове које клијент може да обави сам или уз мало обуке и усмеравања.¹⁹⁷

¹⁹⁶ Михаиловић, Б. (2011): *Развој консултантских услуга у Србији и њихов утицај на перформансе предузећа у агрокомплексу*, монографија, Институт за економику пољопривреде Београд.

¹⁹⁷ Кубр, М. (1995): *Како одабрати и користити консултанте: Водич за клијенте*, (Превод), Економски институт, Београд, стр. 104.

6.7. Интегрални локални развој и неки аспекти заштите животне средине

Са појавом нових изазова глобализације значајан интерес је усмерен на развој нових начина решавања разноликих утицаја пословања у друштву. Многи од тих утицаја су далекосежни и дубоки. Да споменемо само неке, као што су:

- *Загађење животне средине* узроковано производњом, транспортом и коришћењем производа као што су аутомобили, хладњаци или новинске хартије.
- *Све већи проблем одлагања отпада* и његовог управљања као резултат прекомерног паковања производа и доминације тзв. "летак културе".
- Разорне последице за појединца и локалне заједнице услед *затварања домаћих предузећа*, смањивања њихове величине и броја запослених, што је искуство које се показало широм Европе, од Јужног Велса (South Wales) у Великој Британији, па све до земаља Средње и Источне Европе.
- *Ерозија локалних култура и окружења* због продора масовног туризма у места као што су: Мајорцанска рибарска села, Швајцарске алпске заједнице, као и древни Римски споменици.

Након *Самита о планети Земљи* одржаног 1992. године у Рио де Жанеиру (Rio de Janeiro), један концепт се наметнуо као онај који би требало нашироко применити (иако није био једнострано прихваћен). Ради се о новом концептуалном оквиру за процену не само пословне активности посебно, већ и индустријског и социјалног развоја генерално. Тај концепт је *концепт одрживости*. Одрживост је постала уобичајени израз у реторици која се односи на пословну етику, те се нашироко користи од стране корпорација, влада, консултаната, научника и др. Упркос тој широкој употреби, одрживост је појам који се користи и тумачи на различите начине.¹⁹⁸ Одрживост се може посматрати кроз три компоненте: еколошку, економску и социјалну. То упућује на следећу дефиницију: "Одрживост се односи на дугорочно одржавање система у складу са човековом околином, економским и друштвеним развојем".¹⁹⁹ Иако ова дефиниција служи за одређивање основног садржаја концепта одрживости, очито је да одрживост као феномен представља одређени циљ који треба постићи. Обликовање одрживог развоја као циља пословне активности предузећа је најпотпуније изражено преко појма „трострука доња линија“ (triple bottom line). Ово је термин који је формулисао и снажно га заговарао, Џон Елкингтон (John Elkington), директор Консултантске компаније за стратегије одрживости и аутор бројних утицајних књига о корпоративном окружењу. Његов поглед на овај концепт заснован је на томе да она представља идеју да се пословање не односи само на један циљ који се огледа у максимизирању економске вредности, већ је додао

¹⁹⁸ Dobson, A. (1996): "Environment Sustainabilities: An Analysis and a Typology", *Environmental Politics*, 5(3), pp. 401-428.

¹⁹⁹ Ђуричин, Д. (2006): "Транзиција, стабилизација и одрживи развој: Перспектива Србије", Уводни реферат, Милочерски економски форум 2006: *Европски приоритети и регионална сарадња*, Савез економиста Србије, Милочер.

проширени скуп циљева који подразумева укључивање околине и шире друштвене заједнице.²⁰⁰ Из ове перспективе би требало бити јасно зашто је одрживост нови циљ који је потенцијално важан за интегрални локални развој. Међутим, како би се развила јаснија слика о томе шта ове три компоненте одрживости представљају за локални развој, мораће се испитати свака од њих.

Перспективе везане за заштиту животне средине. За концепт одрживости се уопштено сматра да је настао из перспективе заштите околине, нарочито у шумарству, а касније и у другим подручјима управљања ресурсима. Заиста, у садашњем тренутку је још увек прилично раширено схватање у пословању (иако верујемо да је погрешно) да је одрживост чисто концепт заштите човекове околине. Темелна начела одрживости у перспективи заштите човекове околине обухватају ефективно управљање физичким ресурсима, на начин којим су она сачувана за будућност. Сви биосистеми се посматрају као они са ограниченим средствима и коначним капацитетом, а тиме и одржива људска делатност мора радити на нивоу који не угрожава здравље угрожених врста. Чак и на најосновнијем нивоу, ови проблеми указују на потребу да се уклони одређени број критичних пословних проблема, као што су утицаји индустријализације на биолошку разноликост, даље коришћење необновљивих извора као што су нафта, челик и угаљ, као и производња штетних загађивача по околину. Иако ти односи такође повећавају проблем самог економског раста, као спорно питање остаје да ли будуће генерације стварно могу остварити исти животни стандард као и ми без укидања тренда све веће производње и потрошње. Последишно, еколошки фактор добија на значају, што ствара тражњу за посебним консултантским услугама везаним за пројектовање и инсталирање опреме за смањење/спречавање загађења.²⁰¹

Економска перспектива. Економска перспектива одрживости настала је из модела економског раста који процењују границе капацитета планете Земље. Разумевање да континуирани раст броја становника, индустријска делатност, коришћење ресурса и загађење животне средине, могу довести до пада животног стандарда, иницирали су појаву одрживости као начина размишљања који би осигурао да се будуће генерације не нађу у неповољном положају због активности и избора садашње генерације. Временом је јачало мишљење о унапређењу макроекономског разумевања одрживости. Импликације таквог мишљења на пословну етику појавиле су се на различитим нивоима. Уски концепт економске одрживости се фокусира искључиво на економске перформансе саме корпорације. Одговорност управе постоји само за развој, производњу и тржиште оних производа који осигуравају дугорочне економске

²⁰⁰ Elkington, J. (1998): *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Gabriola Island, BC Canada: New Society Publishers.

²⁰¹ Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2010): "Значај консултаната у производњи органске хране у Србији", *Међународна конференција "Здрав живот"* 10. април 2010., Требиње, у оквиру V међународног сајма туризма, угоститељства и трговине „Медитерански дани – Требиње 2010“, стр. 99-106.

перформансе корпорације, без уважавања захтева животне средине и друштва. Плаћање мита или стварање картела, на пример, може се сматрати економски неодрживим јер ове активности угрожавају дугорочно функционисање тржишта.

Социјалне перспективе. Развој социјалне перспективе везане за одрживост обично иде стазом иза еколошких и економских перспектива и остаје релативно нова као појава. Експлицитна интеграција социјалних проблема у пословни дискурс око одрживости може се видети као појава током 1990-их, и пре свега чини се, да је одговор на забринутост у погледу утицаја пословних активности на аутохтоне заједнице у мање развијеним земљама и регијама. Увођење социјалног размишљања унутар подручја одрживости обележило је значајан помак у тумачењу овог концепта. Кључно питање у друштвеној перспективи одрживости јесте оно које се тиче социјалне правде.

Програми подршке одрживом развоју (пре свега руралном развоју) могу имати значајније ефекте уколико су усмерени на конкурентност, иновације и запошљавање у руралним подручјима. Увођењем локалних стратегија руралног развоја (ЛЕАДЕР приступ), кроз подстицање интересовања локалног становништва њиховом активном партиципацијом и креирањем локалних акционих група (ЛАГ), социјални капитал у овим подручјима се може значајно увећати. Аграрни савет ЕУ усвојио је септембра 2005. године фундаменталну реформу политике руралног развоја за период 2007-2013. година (Regulation EC No. 1698/2005).

Нова политика руралног развоја поставила је управо “ЛЕАДЕР” иницијативу као водећи приступ у дистрибуирању подршке и значајно поједноставила процедуре, а чине је следеће «осе» у периоду до 2013. године: мере унапређења, тј. повећања конкурентности аграрног сектора; унапређење животне средине и руралног амбијента кроз подршку управљању земљиштем; економска диверсификација и унапређење квалитета живота у руралним подручјима; тзв «хоризонтална» компонента или четврта оса финансирања и спровођења политике руралног развоја – “ЛЕАДЕР” приступ. Интегративни приступи у локалном развоју су се у претходном периоду показали корисним, нарочито у смислу изградње локалних капацитета и асистенције Владиним агенцијама и Министарству пољопривреде, шумарства и водопривреде Републике Србије. Позитиван утицај се огледа, пре свега, у креирању адекватних мера подршке и квалитетнијој процени ефеката одређених мера локалног развоја.

6.8. Унапређење руралног туризма у Србији кроз формирање локалних акционих група

Србија у великом делу својих руралних подручја има све предуслове за промовисање и успешну примену концепта локалних акционих група и интегралног руралног развоја: богатство у разноликости руралних предела, значајни природни ресурси, очувани рурални амбијентални простори, велики потенцијал за развој широке лепезе

непољопривредних активности на селу. С друге стране, присутна су бројна ограничења и слабости у домену руралног развоја: неповољна производна и поседовна структура у пољопривреди, неповољан пословни амбијент за рад МСП и предузетника, мала подршка пољопривредницима из аграрног буџета, неразвијена физичка и тржишна инфраструктура, одсуство предузетничког духа, недовољна повезаност пољопривредника, висока централизација државне управе и ограничења локалних самоуправа у имплементацији пројеката руралног развоја.

Културна партиципација сеоског становништва је пасивна и слабо диверсификована.²⁰² Главни разлози за слабу културну партиципацију су стил живота у којем се много времена троши на радне активности, високо материјално сиромаштво, али и слаба мотивисаност и незаинтересованост. Иако основне школе постоје у већини села, предшколске установе, домови културе и библиотеке су слабо заступљени, осим у Војводини. Постоје извесне регионалне разлике у потрошњи културних садржаја које, показују нешто активнији стил становника војвођанских села у односу на остале. Социјални капитал сеоске популације је низак, без обзира о којем региону или етничкој групи се ради и постоји огроман простор и шанса да се подизањем културе удруживања повећа и ниво социјалне кохезије у сеоским заједницама.²⁰³ Као релевантни локални доносиоци одлука у руралним подручјима Србије у литератури се истичу:²⁰⁴

- Представници локалне самоуправе (општинске власти), укључујући и регионалне привредне коморе, агенције за мала и средња предузећа и сл.;
- Представници пословног сектора (мала и средња предузећа-МСП, предузетници, произвођачке асоцијације, земљорадничке задруге);
- Представници невладиног сектора.

Сарадња између ових актера је недовољна, некоординирана и спорадична.²⁰⁵ Посебно је мала сарадња са руралним становништвом (члановима пољопривредних газдинстава). Висок проценат испитаника (тачније 34%) у оквиру малих руралних домаћинстава истиче да ни једна институција не ради тренутно на унапређивању стања сеоских домаћинстава, а у немогућности да препознају друге релевантне актере и социјалне партнере, мала рурална газдинства сву одговорност за тренутно стање у руралним подручјима пребацују на државу и владу²⁰⁶. У анализи ЛАГ-ова посебно треба нагласити слабости или мале капацитете повезивања пољопривредника у удружења и задруге. Разлози неразвијености ових форми удруживања налазе се на страни: пољопривредника: (1) неизграђена свест о потреби

²⁰² Social Exclusion In Rural Areas In Serbia, UNDP, 2010, p.15.

²⁰³ Social Exclusion In Rural Areas In Serbia, UNDP, 2010, p.15.

²⁰⁴ Богданов, Н. (2007): *Мала рурална домаћинства у Србији и рурална непољопривредна економија*, UNDP, Београд, стр. 125.

²⁰⁵ Богданов, Н. (2007): *Мала рурална домаћинства у Србији и рурална непољопривредна економија*, UNDP, Београд, стр. 125.

²⁰⁶ Богданов, Н. (2007): *Мала рурална домаћинства у Србији и рурална непољопривредна економија*, UNDP, Београд, стр. 125.

и користима удруживања; (2) менталитет пољопривредника (неповерење у државу, друге пољопривреднике; доминација личних и краткорочних интереса над дугорочним и заједничким); (3) неједнака економска снага и величина газдинстава која отежава удруживање; (4) негативна искуства у функционисању удружења/задруга; као и на страни државе, односно ресорног министарства: (1) недостатак финансијске, правне и саветодавне подршке државе за оснивање и рад постојећих удружења/задруга; (2) неразвијено пословно окружење (амбијент) за бављење пољопривредом, прерадом и непољопривредних активностима.

Земљорадничке задруге. Улогу задружног сектора у економији Србије најбоље одсликавају сателитски рачуни задружног сектора Србије, који указују да допринос задружног сектора укупној економској активности износи свега 0,18% (2009. година), а учешће бруто додате вредности задруга из сектора Пољопривреде у бруто додатој вредности пољопривредног сектора Србије у 2009. години износило је само 1,5%.²⁰⁷

Удружења пољопривредних произвођача. Тек 2009. године донет је Закон о удружењима који је подстицајан за развој цивилног сектора у Србији (закон омогућава повезивање физичких и правних лица).²⁰⁸ Посебно значајан фактор који би могао да допринесе успешном успостављању ЛАГ-ова и убрза рурални развој јесте афирмација јавно приватног партнерства. За успостављање овог партнерства кључна је децентрализација: враћање имовине јединицама локалне самоуправе, фискална децентрализација, повећање изворних и трансферних прихода локалним заједницама.²⁰⁹

6.9. Анализа потенцијала за формирање ЛАГ-ова

Анализа потенцијала за формирање ЛАГ-ова и рурални развој је реализована по изабраним општинама на основу интервјуа са координаторима Мреже за подршку руралном развоју Р. Србије.

- *Општина Суботица.* Ова Општина налази се у Руралном региону 1 (Регион високоинтензивне пољопривредне производње и интегрисане економије) и у односу на све општине овог региона има највећи број пољопривредних газдинстава. Према подацима Регионалне канцеларије за рурални развој општине Суботица, у овој општини постоје значајни капацитети за рурални развој, као и велики број актера који могу бити укључени у формирање ЛАГ-ова. Пре свега, у Суботици постоји велики број удружења (ратара, повртара, воћара), затим успешних и активних земљорадничких задруга (воћарских задруга,

²⁰⁷ Сателитски рачуни задружног сектора Србије у периоду 2007-2009., РЗС, Београд, 2011., стр. 32.

²⁰⁸ Закон о удружењима, Службени гласник РС, број 51/09.

²⁰⁹ Најбоља пракса у локалним самоуправама у Србији, Фаза 2, Приручник студије случаја, Савет Европе, Канцеларија у Београду, www.coe.org.rs, Београд, јануар 2011., стр. 5.

повртарских, ратарских), велики су и значајни капацитети у области прехранбене индустрије (посебно је значајна производња алкохолних пића, кондиторска индустрија, прерада житарица и млека, производња сточне хране и сл.).²¹⁰

- *Општина Краљево*. Општина припада руралном региону 2 (Регион малих урбаних економија са интензивном пољопривредом) и у односу на све општине овог региона, има највећи број пољопривредних газдинстава. Удружења пољопривредника недовољно су активна и малог су капацитета, иако иницијативе за удруживањем постоје, као и свест о потреби заједничког наступа. Земљорадничке задруге постоје, али се у највећем броју случајева ради о тзв. приватним задругама, односно фирмама које су у власништву једне породице.
- *Смедеревска Паланка*. Општина у оквиру руралног региона 2, која има највећи проценат пољопривредних површина. У општини је изузетно развијена воћарска производња (вишња, шљива, грожђе, јабуке, крушке, брескве, кајсије), као и сточарство (велики је број уматичених грла сименталске расе). Постоји један број задруга које окупљају воћаре и које успешно послују (33 Липовац, 33 Стари Голобок, 33 Агросело), као и Удружење пољопривредних произвођача општине „Мезул“.
- *Општина Алексинац* је општина у оквиру руралног региона 3 (Планински регион са економијом базираном на природним богатствима). Ова општина има највећи број пољопривредних газдинстава у односу на све општине које припадају Региону 3. У Општини је у највећој мери развијена повртарска и сточарска производња. Земљорадничких задруга готово да нема, а од удружења произвођача посебно су јака удружења млекара и удружење јагодара.
- *Општина Ужице*. Ово је општина у оквиру руралног региона 4 (Регион високог туристичког потенцијала са сиромашном пољопривредном структуром). Она се издваја по највећем броју регистрованих пољопривредних газдинстава у односу на општине овог региона. Што се тиче примарне пољопривредне производње, највећи број газдинстава бави се сточарством и воћарством (значајно је заступљена малина). Прерадни и скалдишни капацитети нису развијени, као ни удружења и задругарство као форме повезивања пољопривредних произвођача.

Рурална подручја Србије имају генерално неповољне перформансе са становишта демографских карактеристика, економије, развијености инфраструктуре и социјалног капитала. Рурални развој и јачање ЛАГ-ова захтева, пре свега, јасно дефинисање или доношење бројних закона који покривају области пољопривреде, предузетништва, трговине, финансирања, децентрализације и сл. Поврх свега, претпоставка руралног развоја јесте примењивање постојећих и будућих закона. У оквиру стварања повољног амбијента за рурални развој пресудна је улога државе на плану: (1) регулисања тржишта пољопривредно прехранбених производа (јачање и заштита конкуренције на

²¹⁰ Стратегија економског развоја општине Суботица 2007-2011.

домаћем тржишту); (2) развоја финансијског тржишта, (3) веће буџетске подршке пољопривреди и руралном развоју; (4) спровођења децентрализације; (5) јачања партнерстава локалних заједница са удруженим пољопривредницима, односно њиховим удружењима и задругама.

6.10. Туристички кластери

Стратегијом развоја туризма Републике Србије до 2015. године предвиђено је формирање туристичких кластера ради успешнијег позиционирања Србије као релевантне дестинације на међународном туристичком тржишту. Овом стратегијом су дефинисани следећи кластери: 1. Војводина; 2. Београд; 3. Југозападна Србија; и 4. Југоисточна Србија.

Формирањем кластера, као најшире функционално-тржишне и просторне целине српског туризма, постигло би се организационо поједностављивање регионалних туристичких марки истицањем општепознатих географских појмова, диференцирано позиционирање кластера на тржишту, ефикасније деловање на атрактивност, маркетинг, продуктивност и управљање дестинацијама.

Стратегијом предвиђен распоред карактеристичних кластера у Републици Србији, није заснован на административно-управним границама које актуелно постоје унутар земље, већ пре свега, на рационалним упориштима у различитим облицима економије искуства, који се у појединим деловима земље могу развити.

Институционална инфраструктура за постојање ових кластера се постепено формира, како кроз већ постојеће туристичке организације Војводине и Београда, тако и кроз Регионалну туристичку организацију Западна Србија и кроз настајућу Регионалну туристичку организацију Источна Србија.

Даљи развој ових кластера треба да буде усклађен са даљим напретком у процесу регионализације Србије. Диференцирано позиционирање појединих кластера садржи следеће кључне елементе, који:

- Истичу општепознат географски појам за чије би се везивање Република Србија релативно брзо и уз мале трошкове могла туристички идентификовати код иностраних туриста;
- Указују на производе који се најпре могу пласирати на међународно тржиште;
- Препоручују јасну везу са Европом;
- Препоручују везу са културним, духовним и емотивним вредностима поднебља и људи који стварају туристичку понуду у најширем смислу речи.

VII ИСТРАЖИВАЊЕ МАРКЕТИНГА И МАРКЕТИНГ ИНФОРМАЦИОНИ СИСТЕМИ

Утемељење нашег развоја је у знању и иновацијама, уз коришћење информационо-комуникационих технологија и подстицање истраживања и развоја у свим областима. Истовремено су знања које људски ресурси поседују извор највеће конкурентске предности свих фирми. Управо је то оно што је најтеже копирати, преузети или једноставно достићи. У складу са тим, сведоци смо процеса промена у коме знање постаје кључни ресурс у свим организацијама.²¹¹

7.1. Приступ и методе истраживања маркетинга

Истраживање тржишта је организован, објективан начин добијања одређеног сазнања о другим људима – онима који купују производе и/или услуге предузећа, или би то могли да ураде у будућности. Компаније којима заиста управља тржиште увиђају потребу да увек буду обавештене о томе шта се дешава на тржишту. Информације које пружају истраживања тржишта помажу доносиоцима менаџмент одлука да се прилагоде тржишном ризику и да симулатано остваре оптималне пословне резултате. Пројекти истраживања тржишта треба да послуже као аналитичко-документациони и аналитичко-пројекциони материјал за оцену тржишне пропулзивности одређеног пословног подухвата. Последице, примарни циљеви истраживања тржишта су: анализа стања тражње и понуде на домаћем тржишту, утврђивање асортиманске структуре потрошње, сагледавање токова спољнотрговинске размене, идентификовање основних сегмената потрошача, утврђивање коришћених канала дистрибуције, утврђивање могућности пласмана. Поједине фазе истраживања тржишта су подробније размотрене у наставку.

- *Почетни контакт.* Процес обично почиње тако што компанија установи да су јој неопходне информације за решавање неког маркетиншког проблема. Маркетинг менаџмент може контактирати интерно особље задужено за маркетинг истраживања или спољашњу агенцију. Пођимо од претпоставке да истраживање захтева помоћ агенције за истраживање тржишта. Уговара се састанак на коме се разматра суштина проблема и потребе клијента у вези са истраживањем. Однос између менаџера клијента и истраживача сличан је односу између адвоката и његовог клијента.²¹²
- *Упутства за истраживање.* На састанку на коме се одлучује какав ће бити облик истраживања, клијент објашњава свој маркетиншки проблем и предочава основне циљеве истраживања. Клијент би требало у писменом

²¹¹ Vukotić, S., Zakić, N., Aničić, J., Vuković, D. (2014): "Knowledge, education and innovation in the function of professional and economic development in Serbia", *The Privolzhsky scientific journal* (Приволжский научный журнал), Нижний Новгород, Russia, Mart 2014, № 1(29), pp. 172-181.

²¹² Ханић, Х. (2001): *Истраживање маркетинга и маркетинг информациони систем*, Економски факултет, Београд.

облику да достави агенцији упутства за истраживање. Она се могу доставити пре састанка, на којем може доћи до њихове измене. Међутим, у сваком случају, упутства треба да буду саопштена агенцији пре него што она изађе са предлогом за истраживање.

- *Предлог за истраживање.* Исто као и упутство за истраживање, и предлог треба да буде написан тако да не производи никакве неспоразуме. Клијент очекује да следеће ставке буду укључене у предлог: формулисање циљева, опис истраживачког пројекта, временски оквир и трошкови. При процени предлога, клијент би требало да се увери да је предлог прецизно изложен, без неразумљивих израза и да су њиме обухваћена сва битна питања. Пре фазе у којој се сакупљају главни квалитативни подаци, спроводи се експлоративно истраживање, чији је циљ да се изврши прелиминарно испитивање истраживачке области. У пројекат могу бити инволвиране све или неке од активности експлоративног истраживања: секундарно истраживање, квалитативно истраживање (групне дискусије и дубински интервјуи); посматрање.
- *Фаза сакупљања података.* Након обављеног експлоративног истраживања, одвија се планирање процедура за сакупљање главних података. Овај приступ подразумева реализацију испитивања чији је циљ да опише уверења, ставове, склоности и понашање потрошача. План истраживања требало би да буде заснован на: процесу узорковања; методу узорковања и изради упитника. Процес почиње дефинисањем популације – тј. групе која представља предмет истраживања у одређеном испитивању. Циљ испитивања је да пружи резултате који су карактеристични за ту групу. При бирању метода испитивања најчешће су на располагању четири опције: лични интервју, телефонски интервју, испитивање путем поште и испитивање путем Интернета. Што се тиче креирања упитника, потребно је испунити три услова да би се добио прави одговор на питање: испитаници морају разумети питање, они морају бити у стању да дају тражене информације и морају бити спремни да их дају.
- *Анализа и интерпретација података.* У овој фази маркетинг истраживања компјутери се користе, готово без изузетка, за обављање квантитативне анализе података добијених попуњавањем упитника. Основна маркетиншка анализа може се спровести коришћењем софтверских пакета за анализу, као што су „SNAP“ и „MARQUIS“ на персоналним рачунарима.
- *Писање и презентација извештаја.* У литератури се указује на то да су главни елементи у извештају следећи:²¹³ насловна страна, садржај, увод – приказ договорених упутстава, циљева, опсега и метода истраживања, кратак преглед закључака и препорука, претходна слична истраживања; како су претходна истраживања утицала на ово истраживање, метод истраживања, налази истраживања, закључци, додаци. Извештај спроведеног истраживања треба да је написан језиком који ће читалац разумети, уз избегавање жаргона.

²¹³ Crouch, S. (1992): *Marketing Research for Managers*, Oxford: Buterworth Heinemann.

7.2. Маркетинг информациони системи

Маркетинг информациони систем (МИС), једноставно речено, јесте компјутеризовани систем који је пројектован да пружи уређен ток информација, како би се омогућиле и подржале маркетинг активности организације. МИС служи у задовољењу сарадничких, аналитичких и пословних потреба. У виду сарадње, МИС омогућује менаџерима да деле информације и виртуелно сарађују. Поред тога, МИС запосленима у маркетингу омогућује да сарађују са корисницима на пројектовању производа и сопственом задовољењу. У литератури се маркетинг информациони систем често дефинише као „систем у коме се маркетиншке информације формално сакупљају, чувају, анализирају и дистрибуирају менаџерима у складу са њиховим потребама за информацијама, редовно и по утврђеном плану“.²¹⁴

Овај систем је базиран на разумевању потреба маркетинг менаџмента за информацијама и он доставља информације менаџерима када, где и у ком облику су им потребне. При томе, аналитичка функција се извршава помоћу апликација које представљају подршку одлучивању, што омогућува запосленима у маркетингу да анализирају маркетинг податке о корисницима, конкуренцији, технологији и општим условима који владају на тржишту. Овај увид постаје основа за развој маркетиншких стратегија и планова. МИС задовољава пословне потребе помоћу система менаџмента корисника који се фокусира на свакодневну обраду трансакција са корисницима, од почетне продаје преко корисничке услуге. МИС системи пројектовани су да буду свеобухватни и флексибилни по природи и да се међусобно функционално споје. Они су формални, окренути ка будућим догађајима и способности фирме да оствари конкурентску предност. МИС је „прозор у свет“ који фирма поседује и у све већој мери примарни спој са корисницима.

МИС се састоји од четири главне компоненте: (1) „интерфејса“ са корисницима; (2) софтвера; (3) базе података; (4) подршке система.²¹⁵

- *Кориснички „интерфејс“*. Суштински елемент МИС-а јесу менаџери који користе систем на тај начин што долазе у контакт са корисницима да би их ефикасно анализирали и где морају користити маркетинг информације. Пројектовање система зависиће од типа одлука које менаџери морају да донесу. Интерфејс се односи на тип хардвера који ће се користити, начина на који се информације анализирају, форматирају и приказују и како се извештаји сакупљају и расподељују. Карактеристика питања која се овде разматрају јесу лакоћа примене, безбедност, трошкови и приступ.

²¹⁴ Jobber, D., Rainbow, C. (1977): “A Study of the Development and Implementation of Marketing Information Systems in British Industry”, *Journal of the Marketing Research Society*, 19 (3), pp. 104-111.

²¹⁵ Robert, R.R. (2003): “Marketing Information Systems”, *Encyclopedia of Information Systems*, Vol. 3, Elsevier Science (USA), pp. 137-151.

- *Апликациони софтвер.* То су програми које користе одлучиоци у маркетингу да би сакупили, анализирали и управљали подацима у сврхе развоја информација неопходних у доношењу маркетиншких одлука. Примери се односе на софтвер подршке у маркетиншком одлучивању и софтвер менаџмента корисника код „on-line“ продаје и услуживања корисника.
- *Маркетинг базе података.* Маркетинг база података јесте систем у којем се маркетинг подаци уређују и чувају. Подаци се могу сакупити из интерних и екстерних извора. Интерни извори углавном потичу од трансакција. Они дају податке о електронској трговини, о резултатима продаје, превоза, залиха и профитабилности услуга. Екстерни извори односе се на истраживање тржишта, обавештајни рад о конкуренцији, службу за кредитирање и друге финансијске институције. Подаци се могу организовати у „flat fajl“ (текст фајл са једним податком у реду) или релациону базу података (где се подаци чувају у табелама које су међусобно повезане и где свака колона и ред представљају једну карактеристику уноса). Сваки ред, на пример, може представљати корисника, док колоне дају називе и информацију о куповини која је обављена.
- *Подршка система.* Ова компонента састоји се од системских менаџера који управљају системом и одржавају његове елементе, укључујући „софтвер“ и „хардверске“ мреже, прате његове активности и остварују поштовање пословних политика организације. Ова функција такође може обухватити службу помоћи корисницима.

7.3. Систем подршке маркетинг одлучивању

Маркетинг истраживања првенствено се тичу добављања информација о тржишту и мерења реакција потрошача на различите маркетинг акције.²¹⁶ У складу са таквим активностима, систем подршке у маркетинг одлучивању (MDSS) може дати аналитичке моделе за предвиђање, симулацију и оптимизацију. „MDSS“ омогућава кориснику да истражи већи број могућности. Типичне функције „MDSS“ обухватају моделе и технике за:

- **Анализу осетљивости.** Истражују се промене стратешких променљивих величина, попут цене, и моделира утицај на потражњу или понашање конкуренције;
- **„Шта ако“ анализу.** Може се лако обавити уз помоћ табела. Приходи и трошкови могу се мењати како би се показао утицај сваког од њих на променљиве величине профита и токова новца;
- **Постављање циљева.** Анализа се фокусира на жељене резултате и прави се база ресурса која је неопходна да се оствари овај циљ;

²¹⁶ Moutinho, L., Evans, M. (1992): *Applied Marketing Research*, Colorado Springs, CO: Workingham: Addison – Wesley, 5.

- **Извештавање о изузецима.** Анализом се посматрају резултати који премашују или не успевају да остваре наведене циљеве или стандарде. Долази се до сазнања које услуге или сегменти премашују предвиђања продаје. Понекад се назива анализа недостатка.
- **Парето анализу.** Анализа посматра активности које доводе до стварања непропорционалних резултата, као што је, на пример: 20% корисника остварује 80% укупне куповине (то јест, продаје, са аспекта фирме).
- **Моделе предвиђања.** Економетријски модели користе се за анализу података о временским серијама у сврхе предвиђања будуће продаје и величине тржишног удела.
- **Симулационе моделе.** Ови модели се баве маркетинг одлучивањем у условима неизвесности. Променљиве величине, попут тржишне цене, променљивих трошкова јединице, и продате количине производа нису познате унапред, пре одлуке о улагању у производе. Симулациони модели омогућавају запосленима у маркетингу да анализирају ризик и процене вероватноће исхода својих одлука.
- **Картице оцена и контролне табле.** Системи картица оцењивања могу дати доследан оквир за праћење ефикасности маркетиншких активности. Често имају различите модуле за више менаџере, маркетиншке менаџере, менаџере у производњи, итд. Системи картица за оцењивање омогућавају кориснику да се усмери на аналитичку основу како би се одредио статус било које стратешке иницијативе. Контролне табле омогућавају менаџерима у првим линијама производње да прате своје главне показатеље учинка. Ови системи се често користе заједно са стандардима „најбоље праксе“ за подршку корисницима у виду „call“ центра.

7.4. Консалтинг у области информационих технологија као подршка савременом менаџменту

Савремени приступи менаџменту стављају акценат на одлучујућу улогу коју имају основни избори, а повезани су са дефиницијом: сектора у ком организација послује; друштвених потреба које се морају задовољити и тржишта које се опслужује; дугорочних циљева и стратегије које се примењују, као и расподеле средстава на главне области активности. Консалтинг је резултат потребе менаџера за интегрисаним и комплексним информацијама.²¹⁷ Информациони консалтинг обухвата две блиско повезане области. Прва област – информациони системи – може бити део сваког задатка генералног менаџмента (без обавезног занимања за технологију која се користи у обради информација). Друга област – обрада података – обично ће

²¹⁷ Михаиловић, Б., Параушић, В., Хамовић, В. (2008); *Водич за евалуацију консултантског учинка*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

захтевати истраживање и често значајан редизајн информационог система и метода обраде података.

7.4.1. Карактеристике и значај информационог система

Распрострањености рачунара и приступа Интернету у Р. Србији је на недовољном нивоу. Наиме, истраживање које је спровео Републички завод за статистику у децембру 2006 (Извештај под називом "Употреба информационо-комуникационих технологија у Републици Србији, 2006"), показало је следеће: 26,5% домаћинстава поседује рачунар, 18,5% предузећа поседује Интернет прикључак, 97,3% предузећа користи рачунар у свом пословању, 90,2% предузећа има Интернет прикључак, 52,9% предузећа поседује "Web Site", а 48,6% предузећа користи електронске сервисе јавне управе (истраживање је спроведено по методологији „EUROSTAT“-а, на територији Србије, референтни период за питања је 2005. година, обим узорка износио је 1.200 домаћинстава, 600 предузећа, телефонска анкета). Међутим, ниједан информациони систем није сам себи циљ. Искусни консултант је тога добро свестан, али у практичним ситуацијама ово опште правило узима облик конкретних питања и одговора. Консултант често слуша притужбе о одсуству одговарајуће информације или о претераном кашњењу информација које се шаљу менаџерима – кашњења која доводе до великог броја неискоришћених могућности. Ако се овај проблем представи консултанту, он мора истражити однос између информација и различитих типова менаџерских активности за које су потребне информације. Оно што се менаџменту чини као једноставан проблем може открити мане у систему одлучивања: на пример, да ли су информације о набавкама договорене са одговорним особама за планирање производње или претовар сировина? С друге стране, постоји питање оправданости имплементирања новог информационог система. Аргументи које консултант може оправдано искористити укључују:

- побољшање доступности информација без обезбеђивања правилног коришћења значи веома мало;
- улагање додатног времена и напора у детаљније посматрање система одлучивања;
- велики број анализа проблема успео је да реши проблем без увођења новог информационог система.

Менаџмент, међутим, може користити аргументе попут:

- желе нов информациони систем иако им заиста није потребан;
- у фирми се користе застареле методе и ова ситуација се једино може поправити увођењем компјутерске дисциплине, што значи да се слабости у систему одлучивања решавају аутоматски добијањем бољих информација (посебно ако ове информације обрађује компјутер), а организациони односи ће се прилагодити примени нових информационог токова.

Консултант ће морати да ради са овим ограничењима, при чему у фази имплементације мора да обрати посебну пажњу на свакодневне аранжмане за

коришћење информација које се пружају. *Drucker* наводи разлоге због чега ће информација морати да постане база већине организација.²¹⁸ Први разлог се огледа у демографским показатељима (образовани радници нису подложни командно-контролним методама из прошлости). Други се огледа у потреби за систематизацијом новаторства и предузетништва. Трећи разлог је да се организације усагласе са информационом технологијом. Компјутери избацују велики број података, али податак није исто што и информација. Наиме, информације су обрађени подаци који имају значај и сврху. Уколико су се консултант и клијент договорили да се део проблема може решити обезбеђењем бољих информација, консултант се може суочити са различитим тешкоћама у контролисању процеса који је сам започео. На почетку, он ће доста радити на упознавању типова информација међу менаџерима које се могу користити. Консултант ће можда морати да ограничи тенденцију менаџера да увек знају све што је потребно, од једноставних, баналних ствари, до аналитичких закључака. Он мора бити свестан разлика између суштински битних информација и оних које „би било добро имати“, те мора помоћи клијенту да и сам схвати ову разлику.

Ово се може остварити ако се клијент упуту на чињеницу да информација има и своју цену и своју вредност. Вредност информације је врло тешко, ако не и немогуће, одредити и квантификовати. На пример, „ако имамо прецизну информацију о стизању набавки за одређени елемент који се производи, тада можемо смањити залихе за 15%“. Цена се лакше одређује. Консултант ће помоћи клијенту да схвати аспекте односа између користи и трошкова информације и да оправда предлог за увођење новог информационог система, уз примену „*cost benefit*“ анализе. Такође, постоје различита „када“ и „како“ питања на која се мора одговорити. Да ли се добијају извештаји о нивоу залиха, о оптерећењу машина, тј. да ли су ове информације потребне недељно, месечно, дневно, истог тренутка и у ком степену детаљности? Консултант мора бити објективни судија између сукобљених захтева и приоритета. Он може захтевати стручну помоћ у процени последица одређених захтева за информацијом.

7.4.2. Развој информационог система и компјутерска обрада података

Због динамичности захтева за информацијама и сложености организационих односа, укупна интеграција информационог система може бити практично немогућа. Сваки степен интеграције (повезивања) система захтева податке који ће служити већем броју корисника. Међутим, честа препрека ка ефикасној интерграцији јесте немоћ да се рационализују различите верзије истих података које истовремено постоје у организацији. Подаци о ценама и трошковима које поседује одељење продаје и рачуноводство добри су примери података који могу бити некомпатибилни због различите употребе, учесталости ажурирања и критеријума који се користи за постављање вредности. Консултант мора да открије зашто постоје разлике и да једним интегрисаним податком задовољи потребе различитих корисника. Морају се

²¹⁸ Drucker, F.P. (1995): *Менаџмент за будућност*, (превод), Грмеч, Београд, стр. 287-288.

узети у обзир последице по све кориснике, при чему је корисно постићи договор о заједничким процедурама ажурирања и одговорности за одржавање система. Консалтинг који се бави информационим системима може се поставити питање: да ли би требало користити нов информациони систем? Ово питање се може поставити ако, по процени консултанта, клијентска организација може да одговори на иновације које имају далекосежне последице.

Изводљивост система. Прво значајно питање јесте изводљивост система. Проблем код већине компјутерских информационих система јесте да поред њихове техничке изводљивости не могу бити примењиви у организацији као целини. Такође задатак менаџмент консултанта може бити да одреди да ли систем може да ради под одређеним условима ван одељења за обраду података. Почиње се од обезбеђивања излазних података у смислу њиховог: основног садржаја, степена сажетости, прецизности, учесталости и брзине. Генерално говорећи, подаци ће се брже и прецизније достављати ако су део свакодневног рада организационе јединице. Консултант мора избегавати сакупљање података који су неповезани са уобичајеним радним садржајем, који не дају неке повратне информације или који захтевају прецизност, учесталост и брзину представљања која се не може постићи. Прецизност особља захтева обуку и на консултанту је да ово појасни клијенту ако постоје сумње у изводљивост овог или других предлога.

Стварање података. Консултант може имати улогу у често занемареном задатку уобличавања података. Подаци који се уносе за наручивање материјала, контролу залиха, наплату рачуна итд., садрже елементе података који се налазе у великом броју различитих одељења. Сакупљање и интегрисање ових података мора се пажљиво планирати, а тачке које консултант при томе мора истражити јесу:

- *Прецизност и брзина доступности података у тренутку пребацивања у компјутерске податке* (Да ли се подаци о залихама могу добити истог тренутка када се физички провере залихе? Да ли је изводљиво обавити овакве провере и у неком другом тренутку поред ситуација у којима се наручују нове количине? Да ли се напредак може остварити постепено и ако је тако, који су проблеми контроле?).
- *Доступност података* (Да ли одељење које се бави наруџбинама може унети податке у компјутерски систем? Шта се дешава када се примете промене у ценама током периода трансфера?).
- *Потреба за додатним особљем* (Пошто „стари систем“ мора наставити да ради током периода пребацивања на компјутерски систем, да ли се додатни задаци могу обавити без унајмљивања додатних радника? Како се рад може организовати и како поделити одговорности да би се остварила максимална ефикасност и минимално ремећење рада?).
- *Изводљивост и пожељност паралелног рада* (Да ли стари и нови систем могу радити истовремено? Ако је то случај, колико дуго? Шта се дешава ако се резултати не слажу? Да ли постоји стварна подршка за увођење новог система?).

Однос између клијента и консултанта у примени компјутера. Техничка сложеност и стручни речник стварају психолошке баријере које велики број менаџера са тешкоћом превазилази, па стручњаци за компјутере развијају системе који задовољавају њихове потребе. Јасно је да је кључни фактор успеха информационих система стварање доброг и партнерског односа између пројектаната информационог система и корисника информација. Ово партнерство зависи од посвећености вишег менаџмента информационим системима и улагања времена и новца у ове сврхе, као и од сарадње са онима којима ће систем служити за разне пословне потребе. Задатак менаџмент консултанта је да едукује менаџере како би они били свесни могућности и ограничења информационих система. Његов је задатак да изабере такав информациони систем који ће одговорити на кључне потребе организације услед чега ће она претрпети позитивне промене.

Ограничења консалтинг интервенције. Менаџмент консултант мора бити отворен у погледу примене компјутера у области своје компетенције. Већина компјутера у предузећима инсталира се у сврхе рачуноводства. Стога, велики број консалтинг организација које се баве управљањем информационим и компјутерским системима, имају доста сличности са финансијским и рачуноводственим консултантима. Током година, употреба компјутера у другим одељењима постала је све чешћа, па консултанти за производњу, маркетинг или радну снагу могу очекивати да ће се позабавити компјутерским планирањем или системима контроле у великом броју задатака. Степен у коме менаџмент консултант може понудити детаљни савет о рецимо дизајну компјутерског система за планирање, значајно зависи од обуке и претходног искуства. Међутим, консултант се мора упознати са главним апликацијама у својој области (укључујући и њихову доступност и лакоћу набављања). Ако се дође у фазу у којој су техничке одлуке изван опсега његовог искуства и ако клијенту недостаје неопходна ескпертиза, консултант мора саветовати клијента да потражи помоћ специјалисте. Консултант користи своје генерално знање за решавање проблема, уз допуну знања о компјутерским апликацијама, како би решио многа „ако“ и „где“ питања која се односе на употребу компјутера.

7.4.3. Организационе могућности информационе технологије

Типични системи за подршку одлучивању имају три базичне компоненте: подсистем управљања подацима, подсистем управљања моделима и подсистем управљања дијалогом.²¹⁹ Консултант може бирати између већег броја опција, укључујући:

- централни компјутерски систем, који је у вези са одређеним бројем децентрализованих локација, али користи интегрисану базу података;
- централни компјутер са повезаним „предњим“ мини-компјутерима и/или интелигентним терминалима који, поред контроле преноса података до и од

²¹⁹ Haag, S., Cummings, M., Dawkins, J. (1998): *Management information systems for the information age*, Irwin/McGraw-Hill, p. 169.

централног компјутера, опслужују одређене системе на радном нивоу и користе се за унос података за централну базу;

- централни компјутер са независним мини-компјутерима где разматрања трошкова, оптерећења, времена приступа, безбедности података, тешкоћа при успостављању везе указују на предности преношења већег дела рутине која се односи на интензивну обраду података на централни компјутер, а брзи одговор и послове који се могу обавити преко мреже на мини-компјутере;
- само мини-компјутери где обим обраде, проблеми у комуникацији, независност система или висок степен организационе децентрализације отежава или онемогућује примену центара за обраду.

Постоји и велики број других „хардверских“ и „софтверских“ могућности, што консултанту омогућава да предложи техничка решења која нису само погодна из аспекта обраде података, већ конкретно и са аспекта хармонизације са организационом климом у којој ће се применити. Консултант може имати задатак да дијагностикује немогућност компјутерског система да уради нешто шта би требало да уради (оно за шта продавци или прозвођачи тврде да може да ради). Типичне притужбе односе се на: кашњење информације или застарелост информација; непрецизност информација и претерану или недовољну детаљност.

7.5. Утицај информатичко-технолошког развоја на туристичко тржиште

Информатичка револуција, која одликује другу половину двадесетог века, један је од основних подстицаја глобализације. Све се креће ка конкуренцији у глобалним технологијама. У многим земљама не постоје озбиљне баријере за коришћење нових технологија. Информатички покретачи развоја туризма последњих деценија су: 1) развој компјутерских резервационих система током седамдесетих година двадесетог века; 2) развој глобалне дистрибутивне мреже осамдесетих година двадесетог века; 3) интернет током деведесетих година двадесетог века; 4) друштвене мреже Фејсбук и Твитер током последњих година. Стварање и развој глобалног приступа туристичким понудама омогућили су компјутерски резервациони системи и глобалне дистрибутивне мреже. То се одвија посредством туристичких агенција, због њиховог приступа аутоматским резервационим системима. Ови системи се заснивају на власништву над комуникационом мрежом. Одликује их софистицираност са технолошког аспекта и високи трошкови имплементације и коришћења. Користе их туристичке агенције у понуди туристичких услуга и аранжмана. Једна од битних категорија електронског пословања у сегменту бизнис - потрошач су електронске резервације (Computer Reservation System - CRS). Авио компаније и њихово удружење "IATA" (International Air Transports Association) су иницијатори и спонзори примене информационе технологије у овој области. Компјутерски системи резервација имају највећу примену у авио саобраћају и туризму. Они своје место постепено налазе и у здравству, спорту, култури и др. Системи резервација појединих компанија су скупи и самим тим неисплативи и нефункционални. Зато је настала глобална дистрибутивна

мрежа, као мрежа која интегрише аутоматске "booking" - системе различитих компанија. До крајњег корисника долази посредством туристичких агенција. Данас су у употреби вишекориснички рачунарски системи резервација (Multi User CRS). У свету постоји тридесетак корисничких система, а најпознатији су: "SABRE", "AMADEUS", "GALILEO" и др. Кориснички систем "SABRE", као веома успешан, створио је модел за све будуће системе резервација. Појавио се 1959. године, као унутрашња организација база података за "American Airlines". Систем је петнаест година касније адаптиран за употребу ван "American Airlines"-а и дат је путничким агенцијама. "On-line" резервације су објективно неопходне, тим пре што је природа пословања компанија које их користе, подложна глобализацији. На њихов успех утичу не само технологија, већ и маркетинг.

Појединачни туристички потрошачи могу посредством букирања, као и коришћењем рент-а-кар агенција и нискобуџетних авиокомпанија да омогуће себи пријатан и егзотичан одмор. Развој компјутерске технологије допринео је ефикасном пријему и обради информација и њиховом што бржем преносу.

Развој технологије у разним областима, пре свега у транспорту, сигурност великог броја светских дестинација, побољшање степена образовања и културе уопште, представљају димензије света као „глобалног села“. Самим тим доступни су најудаљеније дестинације и различити континенти. Стари захтеви туриста се модификују и стварају нови за „невиђеним“ дестинацијама. Једном речју туристичко тржиште је глобализовано.

7.6. Истраживање међународног маркетинга

Процес међународног маркетинг истраживања има сличне особине као и онај који се обавља на домаћем тржишту. Реч је о познатим корацима: дефинисања проблема, методологије, теренског рада и финалног извештаја и препорука. Главне разлике међу ова два процеса односе се на диспаритете који потичу од политичких, законских, економских, социјалних и културних разлика међу земљама, као и од проблема упоредивости истраживачких резултата.

Како организације имају све већи број глобални активности, постављају се следећа питања: Како ће ове компаније наставити да обављају смислен дијалог са својим потрошачима када постану све раширеније по свету? Које земље представљају најбоље могућности за производе и услуге организација? Како ће ове фирме смислити стратегије засноване на потрошачима које су прилагођене удаљеним сегментима на међународном тржишту?

Истраживање тржишта је функционална веза између управљања маркетингом и крајње базе потрошача организације. Непрекидне промене и неизвесност која се јавља на глобалном тржишту доводи до "сеизмичких" померања улоге маркетинг

истраживања. Јасно, како се глобализација појачава, фирме ће морати да схвате како најбоље да искористе принципе истраживања тржишта тако да остану у блиском контакту са потрошачима широм света и различитим сегментима тржишта. Сходно томе, неопходно је дефинисати оквир за спровођење истраживачких пројеката на међународним тржиштима. Овај оквир намењен је као помоћ организацијама које имају интерна одељења за истраживање тржишта, а која пројектују и извршавају примарне пројекте сакупљања података у функцији подршке стратешким иницијативама предузећа. Ове иницијативе истраживања тржишта обухватају пројекте у којима је потребно осмислити циљно тржиште и стратегије маркетинг микса као помоћ у развоју производа и услуга. Тактичке и стратешке маркетиншке одлуке додатно су закомпликоване појавом бројних проблема због међукултурног контекста у којем се одвија глобално пословање.

Иако је предложени оквир применљив такође и на спољашње уговораче који обављају истраживање тржишта, циљ је да се менаџерима истраживачких одељења пружи корисна техника за пројектовање ефикасних међународних истраживачких пројеката. Описивањем различитих проблема који се јављају у спровођењу студија међународних тржишта, надамо се да ћемо помоћи интерним маркетинг менаџерима у дизајну и примени кориснијих и ефикаснијих међународних истраживачких студија.

Много је лакше пројектовати упитник који се фокусира на једно локално тржиште, у односу на истраживање које представља глобалну јединицу анализе. Даље, обављање теренског рада преко граница земаља са собом носи бројне изазове. Анализирање података, укључивање нових сазнања и модификовање пословних стратегија много је теже и захтевније када јединица анализе обухвата већи светски оквир. Сваки корак традиционалног истраживачког процеса, када се примени на међународне услове, представља потенцијал за велике изазове.

- *Постављање истраживачких циљева.* Слично као код домаћег истраживања, процес међународног истраживања почиње са јасним разумевањем конкретних истраживачких циљева. Први корак у томе је одређивање потребних информација и степена детаљности. Пројекти на нивоу менаџмента покривају шира питања попут свести о постојању бренда, док они на нивоу одлучивања садрже тактичка питања попут локалних цена, паковања и других одлука маркетинг микса. Ако се проблем истраживања не формулише јасно, обављено истраживање неће моћи правилно да одговори на конкретни проблем и потребе. Нефокусиране истраживачке студије само случајно могу да обухвате проблем који се разматра. Друга мана истраживања која се обављају без критичког промишљања циљева јесте што добијени истраживачки дизајн може довести до сакупљања непотребних или некорисних информација. Запослени у међународном маркетингу такође морају узети у обзир све претходне податке са којима организација располаже.
- *Пројектовање истраживачке методологије.* Други главни корак у процесу истраживања међународних тржишта односи се на пројектовање

методологије. Било да је фокус истраживања домаће или инострано тржиште, ово је суштински битан корак сваког истраживачког пројекта. У циљу добијања најефикасније методологије, истраживачи морају имати ширу перспективу о бројним методолошким опцијама које су доступне. Варијације се односе на примарно и секундарно истраживање, квалитативно и квантитативно, спровођење експеримената, тестирање тржишта, посматрање, упитнике итд. У међународном контексту, конкретна јединица анализе је суштински битна и повезана је са фазом дизајна истраживања. Дизајнирање примарне методологије је конкретно повезано са начином на који ће се подаци сакупљати и анализирати. Овде се користи ужа дефиниција методологије јер је она повезана са конкретном методом сакупљања података која ће се користити (рецимо лични контакт, преко телефона, поште, Интернета). План узорковања и мерења такође је много компликованији на међународном тржишту.

- *Сакупљање података и извештавање о резултатима.* Када се одабере одговарајућа методологија за сакупљање података, мора се обавити рад на терену. У суштини, овим се извршава дизајн истраживања који је осмишљен у другој фази. Следећи корак односи се на анализу резултата и израду извештаја, заједно са резимеом стратешких препорука. Ново сазнање се мора убацити у базу података организације, а пословне стратегије се морају модификовати у складу са тим. Овај процес се понавља колико год је то пута потребно како би се добили неопходни подаци. Постојање адекватне инфраструктуре за обављање истраживања тржишта нуди посебну предност које имају развијене земље, као и брзо растућа тржишта. Карактеристике које чине инфраструктуру за истраживање тржишта састоје се од бројних техника, извора података, методологије, што све заједно помаже у извршењу истраживачких пројеката.

7.7. Препоруке за менаџере

Да би се у потпуности искористиле могућности међународног развоја на дужим стазама, компаније које посматрају глобално тржиште морају да обаве истраживања помоћу којих ће се одредити понашање корисника и потенцијалне стратегије позиционирања. Пројекти ће доприносити укупној конкурентској предности компаније, уколико су менаџери који су задужени за истраживања свесни нијанси које постоје у процесу сакупљања података у различитим културама. Менаџери оваквог истраживања морају размишљати глобално и деловати локално, тако што ће смишљати истраживачке пројекте којима се рационализује глобално ширење, одређивати могућности уласка на међународна тржишта и тиме пружити основу за примену иностране стратегије маркетинг микса. Позитивни резултат овог начина размишљања биће боља информисаност о глобалним сегментима потрошача, што ће довести до бољег пословања и веће конкурентске предности фирме. Због сложености која се јавља у спровођењу међународних истраживања, поред фокусирања пажње на проблеме у

сакупљању података и дизајнирању упитника, менаџери истраживачких подухвата такође би могли да имају на уму следеће:

- *Коришћење локалних људи и институција за помоћ око културних, законских и/или владиних питања.* Не постоји замена за одговорне, поуздане контакте на локалном нивоу који би проверили конкретне факторе који могу имати негативни утицај на међународне истраживачке студије.
- *Коришћење једне фирме за обављање истраживања која је упозната са међународним тржиштем.* Пројекти који се обављају на територији већег броја земаља тешко се контролишу, тако да је потребна помоћ једног усклађеног и искусног "провајдера" услуга.
- *Издвајање довољно времена и средстава за планирање и спровођење међународног истраживања.* Пројекти који прелазе границе држава захтевају обимно планирање, дугу примену и темељно праћење.
- *Обавити истраживачке студије на тржиштима која су слична домаћем пре студија на новим и непознатим деловима света.* Нове и неискусне фирме у области међународног истраживања морају предузимати мале кораке на познатим тржиштима како би створиле чврсту основу пре ширења на нова непозната тржишта.
- *Допунити резултате из истраживања тржишта са секундарним информацијама о иностраним тржиштима уопште.* Како је процес сакупљања података на глобалном тржишту углавном препун проблема и потешкоћа, користити све битне изворе секундарних информација ради побољшања увида који је добијен истраживањима на иностраним тржиштима.

7.8. Етика у маркетинг комуникацији

Многе фирме, поготову у секторима са високо образованим кадром, увеле су или уводе нове менаџмент моделе који подржавају перфектност, квалитетан менаџмент, креативност у погледу знања и организационо образовање. Покретачка снага развоја и пословни успех произилазе из континуираног учења и унапређења менаџерских способности и вештина.²²⁰

Међутим, промене у пословном свету, као и промене менталитета у односу на начин на који се послови спроводе, довеле су до јављања неопходности анализе правичности овог процеса, не само са аспекта закона, већ такође и са аспекта морала. Као последица тога, концептуализована је нова дисциплина – *пословна етика*. Ова дисциплина налази се на граници између филозофије морала (етике) и менаџмента, што указује на коришћење скупа корисних инструмената приликом одлучивања о некој стратегији унутар фирме, решавање сукоба међу различитим групама које пословно

²²⁰ Михаиловић, Б. (2007): "Етика консалтинга", *Копаничка школа природног права – Право и правда*, Јубиларни XX сусрет: ПРАВО И СЛОБОДА, Копаоник, 13-17 децембар 2007, Правни живот, бр. 12/2007/Година LXVI/ Књига 512/ Удружење правника Србије, стр. 259-274.

сарађују: послодаваца и запослених, менаџера и акционара, фирме и локалне заједнице, државних институција итд. Етика се не може једноставно редукovati на поштовање закона, јер су законски прописи често недовољни да би се на одговарајући начин уредили односи са другима. Истовремено, све већа пажња се поклања тзв. зеленом маркетингу, који у бити представља промовисање производа који су еколошки подобни за окружење, али и промоцију здравих животних стилова, и као такав неопходан је у постизању и увећању конкурентске предности.²²¹ Стратешке одлуке у маркетингу имају далекосежне последице по предузеће у целини и за менаџмент посебних функција, попут производње, развоја производа или финансијске контроле.²²² Овакве одлуке захтевају маркетинг истраживање које има за циљ да донесе корист и фирми и потрошачима. Међутим, упркос овим добрима намерама, постоје четири етичке дилеме у вези са маркетинг истраживањем: задирање у приватност; злоупотреба налаза маркетинг истраживања; сакупљање конкурентских информација; коришћење маркетинг истраживања као изговора за продају.²²³ Наметљива природа маркетинг истраживања смета многим потрошачима, било да се људима постављају питања која се односе на њихово старосно доба и приход, да се заустављају на улици где се од њих тражи да учествују у личном испитивању или да се позивају телефоном у незгодно време.²²⁴

Медијско оглашавање на потрошаче делује информативно, убеђивачки и подстицајно. Циљ је да се непосредно повећа продаја или пак да се креира позитиван имиџ предузећа или марке производа²²⁵. Међутим, најозбиљније оптужбе које се односе на недостатак етике износе се у области рекламирања, где се оптужују бројне технике маркетинга, њени инструменти, као они елементи који су подложни највећем степену манипулације свести потрошача. Рекламе користе организације да пошаљу поруке са циљем подстицања одређених реакција перцептивне природе или понашања циљне публике. Рекламе имају одређене функције (информишу јавност – стимулишу примарну потражњу, убеђују потрошаче – након стварања селективне потражње раде се поређења са циљем успостављања супериорног квалитета и одржавања интересовања корисника за брендове и производе) и имају низ карактеристика које нуде одређену специфичност и откривају контраверзе око етичких питања: 1. реклама има јавни карактер, понављајући своју поруку безброј пута; 2. може да понуди уверљивост оглашивача (спонзора), који постаје моћан, вредан поверења и успешан;

²²¹ Видицки, Б. (2011): "Зелени маркетинг - маркетинг у функцији заштите животне средине", *Агроекономика*, 2011, бр. 51-52, стр. 134-142.

²²² Михаиловић, Б., Параушић, В., Хамовић, В. (2008): *Водич за евалуацију консултантског учинка*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

²²³ Jobber, D., Fahy, J. (2006): *Основи маркетинга*, Редактор српског издања: Проф. др Хасан Ханић, Београдска банкарска академија, Дата статус, Београд.

²²⁴ Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2010): *Менаџмент и маркетинг услужног сектора*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

²²⁵ Ракица, Б. (1999): "Медијско оглашавање у међународном маркетингу", *Маркетинг* 1999, вол. 30, бр. 4, стр. 135-146.

3. има наглашену изражајност, комбинујући слике, звук, покрет, боју (посебно уз подршку телевизије); 4. ефикасна је у одржавању контакта између компаније и шире јавности, која је географски распрострањена; 5. има безлични карактер, као посредна комуникација.

Исправни или погрешни имиџ предузећа усмерава и обликује понашање људи као купаца. Потребно је да се идентификују јаке и слабе стране имиџа и предузимају адекватне и благовремене мере како би се имиџ одржавао и прилагођавао. Међутим, други инструмент који се користи у маркетиншкој комуникацији и контраверзна област која се односи на нижи степен етичности јесте управо однос са јавношћу. Прва етичка контраверза повезана са активностима односа са јавношћу јесте да ли је исправна позитивна слика о некој фирми коју ПР шаље у свет. Наиме, креирана слика продаје утисак, а овај утисак је последица рада односа са јавношћу. Значај поштовања етике у односима са јавношћу наглашен је у садржају *Међународних етичких правила у односима са јавношћу*, које је усвојило Међународно друштво за односе са јавношћу (енг. IPRA), 1965. године, а која су допуњена и измењена 1968. године. Ради се о правилима по којима, између осталих обавеза, чланови удружења морају правилно обавештавати јавност, без изостављања и преобликовања истине, узимајући у обзир интересе свих страна. Једна од најчешће коришћених техника комуникације са јавношћу, коју стручњаци за односе са јавношћу користе у зависности од тога какву слику желе да остваре, јесте *сарадња са медијима* (преко објава, прес конференција итд.). Под медијским оглашавањем подразумевамо привредну пропаганду у ужем или изворном смислу. Ради се о облику масовног комуницирања са јавношћу и потрошачима преко локалних, националних или глобалних медија.²²⁶

Овакав однос се интензивира у случајевима непредвидивих и кризних ситуација. Главни етички проблеми повезани су углавном са начином на који се користе информације у базама података, заштитом личних информација и интима потрошача, јасноћом пренесених порука, заштитом малолетника итд. У активностима промотивне продаје, постоје бројни аспекти који могу довести до јављања етичких проблема. На пример, аспекти који се односе на правилно представљање и вођење игара на срећу и лутрија, правилно коришћење попушта, вредност и значај промотивних поклона и случајеви у којима се ови поклони нуде и сл. Када запослени у маркетингу одлуче да организују кампању промотивне продаје, они морају узети у обзир националне стандарде безбедности, културне разлике, предрасуде и сумње, да не би прекршили прописе у различитим земљама.

²²⁶ Ракита, Б. (1999): "Медијско оглашавање у међународном маркетингу", *Маркетинг* 1999, вол. 30, бр. 4, стр. 135-146.

VIII УЛОГА СЕГМЕНТАЦИЈЕ И ПОЗИЦИОНИРАЊА У РАЗВОЈУ ТУРИСТИЧКОГ ТРЖИШТА

8.1. Адаптација маркетинга услужном окружењу

У савременим условима привређивања све више се заоштрава борба за купца, те се од оперативног менаџмента очекује да, кроз адекватне приступе, методе и одговарајућу алокацију ресурса, омогући довољан број лојалних и профитабилних купаца. Наиме, савремене купце је тешко задовољити. Они су мудрији, рационално оријентисани, ценовно обзирни, више захтевни, тешко опраштају пропусте, бомбардовани су стално истим или бољим конкурентским понудама. Маркетинг је настао ради решавања проблема производње и произвођача онда када је понуда била већа од тражње, а крајњи циљ је била реализација произведене робе и остваривање профита за предузеће. Данас се суштина маркетинга састоји у решавању проблема потрошача - брже и боље од конкуренције.

Примарни значај маркетинга огледа се у успостављању комуникацијског тока између произвођача и купца, односно потрошача. Маркетинг као економски процес одвија се у континуитету и саставни је део репродукције у предузећу. Маркетинг није једна промоција или наступ на сајму или продаја - већ је то један процес који траје и обухвата истраживање, стратегијско планирање, дефинисање циљева, формулисање стратегије маркетинга, израду програма маркетинг микса, маркетинг анализу, контролу и ревизију. Дакле, ту постоји читав један систем и сваки његов део је подједнако битан и значајан.²²⁷

Маркетинг је, као концепт пословања, превасходно оријентисан према купцима. Последишно, пројектовање производа и услуга почиње од потреба потрошача, а као циљ деловања поставља се задовољство потрошача. Тамо где је у потпуности примењен маркетинг концепт, о потрошачима не брине само одељење за маркетинг, већ сви запослени, радећи са свешћу да раде због потрошача. Посвећеност потрошачима у овим предузећима посебно се односи на запослене који су у директном контакту са њима.

Менаџери морају осигурати да цела организација увиди значај задржавања корисника. Наиме, од менаџера се очекује да подстичу запослене да минимизирају грешке (увођењем подстицаја, планирањем и правилним финансирањем пословних активности). Још важније, неопходно је да менаџери користе грешке као средство за непрекидно побољшање квалитета услуга које пружају корисницима.

²²⁷ Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2010): *Менаџмент и маркетинг услужног сектора*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

8.2. Сегментација туристичког тржишта

На домаћим тржиштима карактеристике потрошача попут старости, пола, социјалне класе, личности, лојаности бренду, коришћења производа и ставова према датом бренду, често се користе као основа за сегментацију.²²⁸ Наиме, сегментација тржишта представља један од основних концепата у маркетингу. Она обезбеђује боље разумевање потреба и жеља потрошача. Предузећа, на такав начин, могу да прилагоде туристички производ жељама и потребама одећеног тржишног сегмента. Груписање потрошача и сегментација тржишта омогућују израду стратешких маркетиншких планова. Предузећа кроз дате планове посебну пажњу посвећују потребама и захтевима потрошача у оквиру различитих тржишних сегмената.

Према маркетинг концепту, тржиште треба разумети као место на коме сви актуелни и потенцијални продаваца и купци неког производа и/или услуге врше неки од облика размене, било да је реч о „*output*“-има, новцу и/или информацијама. Тржиште представља скуп односа понуде и тражње или место где се врши размена материјалних добара и услуга наспрам новца.²²⁹

Одабир начина сегментације тржишта често представља проблем. Социо-демографска метода се најчешће користи у сегментацији тржишта и изводи се поделом тржишта на варијабле као на пример: старосна доб, пол, висина прихода, занимање, национална, верска и расна припадност и др. Процес сегментације тржишта тече кроз три фазе.²³⁰

1. **Сегментација:** узимају се у обзир варијабле за сегментацију; анализирају се профили добијених сегмената; вреднују се добијени тржишни сегменти.
2. **Одабир циљног тржишта:** врши се одлучивање о стратегији одабира циљног тржишта; одређује се који сегменти и колико њих би могло доћи у обзир као циљна тржишта. Степен атрактивности одређеног сегмента обрнуто је пропорционалан броју укупно одабраних односно циљних сегмената.²³¹
3. **Позиционирање:** треба спознати перцепције потрошача; позиционирати производ у мисаони процес; програмирати одређени маркетиншки сплет.

При сегментацији тржишта најважније је открити све варијабле које су најприкладније да би се дефинисали различити захтеви према производу. Уколико предузеће добро спозна своје циљне сегменте, може максимално да користи адекватан маркетиншки

²²⁸ Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2011): *Међународни маркетинг као фактор развоја извозне конкурентности*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 127.

²²⁹ Војновић Б., Цвијановић Д., Стефановић В. (2012): *Развојни аспекти туристичке делатности*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр.13.

²³⁰ Dibb, S., Simkin, L., Pride, M. (1991): "Targeting segment and positioning", *International journal of retail and distribution management*", Vol.19, No. 5, p. 5.

²³¹ Анџић, С. (2009): *Производно пословна стратегија апотеке -Мелем- Умка, Зајечар.*

сплет. Након откривања сегмената, треба одлучити које ће се групе потрошача и колико њих одабрати као циљна тржишта. Могуће је фокусирати се само на један тржишни сегмент, али исто тако усмерити се и на више сегмената, нудећи том приликом један производ или више њих.

Током вредновања различитих маркетиншких сегмената, предузеће мора да увиди два фактора: укупну привлачност сегмената и циљеве и средства предузећа. Предузеће мора да размотри да ли потенцијални сегмент има особине које га чине посебно привлачним, као што су: величина, раст, профитабилност, економија обима, низак степен ризика и др. Мора се водити рачуна о томе да ли је лако уверити припаднике сегмената да купе дати производ, колико вреди њихов посао, који купци колико троше, који купци остају привржени и колики утицај врше на друге купце. Такође, мора се видети да ли је улагање у одређени сегмент у складу са средствима и циљевима предузећа. Сегмент који не одговара, где се предузеће својим производом не може изпозиционирати, није пожељан. Треба бирати оне сегменте којима се може понудити изузетна или супериорна вредност.²³² У процесу сегментације узимају се у обзир разне карактеристике тржишта као што су социјално-економске, географске карактеристике, понашање потрошача итд.²³³

8.3. Принципи успешне сегментације

Маркетинг је концепт пословања оријентисан према купцима. У овом концепту пројектовање производа и услуга почиње од потреба потрошача, а као циљ деловања поставља се задовољство потрошача. У предузећима где је у потпуности примењен маркетинг концепт о потрошачима не брине само одељење за маркетинг већ сви запослени, радећи са свешћу да раде због потрошача.²³⁴ У маркетингу се користе различите технике како би се изашло у сусрет потребама тржишта односно купаца, са основним циљем стварања профита. Анализом тржишта се долази до података о популацији, приходима које остварују различите групе потрошача, промета у малопродаји и индекса куповне моћи, итд.²³⁵ Сегментација се врши зато што тржиште није хомогено, већ се потрошачи разликују међусобно. Такође, потрошачи се приликом задовољавања сопствених потреба на тржишту и различито понашају. Циљ предузећа је да маркетинг активностима утиче на поједине групе потрошача, тако да их усмери ка сопственим производима и/или услугама. Сегментација тржишта се често дефинише на следећи начин: „Сегментацију можемо разумети као процес избора тржишта производа и његове поделе на више хомогених подтржишта, у циљу

²³² Котлер, Ф. (2001): *Управљање маркетингом: анализа, планирање, примена и контрола*, 9. издање, Мате, Загреб.

²³³ Dibb, S., Simkin, L., Pride, M., Ferrell C.O. (1991): *Маркетинг*, Мате, Загреб, стр. 76.

²³⁴ Михаиловић, Б., Цвијановић, Д., Параушић, В. (2011): „Маркетинг технике и алати у функцији ефикасног пословног одлучивања предузећа”, *Економика*, Ниш, 1/2011, стр. 48-60.

²³⁵ Цвијановић, Д., Вуковић, П. (2012): *Улога маркетинга у туризму дунавског региона Србије*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 84.

избора циљног тржишта и стварања адекватног маркетинг микса за њега.²³⁶ Варијабле, које се најчешће користе за сегментацију тржишта, су:²³⁷

1. **Географске** - један од најстаријих и најширих основа за сегментацију. Представља алокацију туриста по различитим географским подручјима као што су градови, регије, уз уважавање разлика између сегмената и подручја.
2. **Демографске** - сегментацију представља подела туриста на основу демографских варијабли као што су - пол, године старости, образовање, занимање, материјални статус и др.
3. **Психографске** - корисници се деле према особинама животног стила.
4. **Бихевиористичке** - корисници се деле у групе на основу њихових знања, ставова, употребе или реакције на понуду.

Најбољи резултати су последица правилног комбиновања више стратегија сегментације. Сегментација туристичког тржишта мора да уважава и промене које се одвијају на самом тржишту. Захтеви потрошача се стално мењају. Извршена сегментација је увек подложна промени и мора се довољно често проверавати да ли одговара реалности. Постоје значајне разлике између истраживања тржишта и истраживања маркетинга. Истраживање тржишта је ужи појам и углавном служи описивању и проучавању тржишта, његове величине, локације и начина развоја. Сегментација тржишта је сложено маркетиншко питање. Када би имали тачно дефинисан сегмент потрошача, пут према ефикасном тржишном пословању био би итекако олакшан. Читав процес маркетинга је много једноставнији (од дефинисања производа и његове цене до продаје и промоције) када се утврде сегмент и његова величина.

8.4. Перцепција квалитета и сатисфакција корисника

Становништво „западног света“ живи у економијама које се све више ослањају на услуге. Оне више нису мањи или вештачки део економија, већ се налазе у средишту процеса стварања вредности сваке економије. Данас већина производа садржи неки елемент услуге у себи. Лако се могу одредити активности, попут рачуноводства, банкарства и сл., као услужне делатности. Поред ових, широк скуп добара ослања се на услужне активности које им дају конкурентску предност. Купац аутомобила данас купује свеобухватни скуп услужних добита, поред опипљиве, материјалне компоненте - аутомобила. Чак и бројни, наводно „чисти“ производи, попут телевизијских пријемника, обично долазе уз неку услужну понуду везану за доставу, отплату, осигурање и одржавање.²³⁸ Корисници опажају квалитет сасвим различито, у

²³⁶ Милисављевић, М. (2001): *Маркетинг*, Економски факултет, Универзитет у Београду, стр. 116.

²³⁷ Милисављевић, М., Маричић, Б., Глигоријевић, М. (2005): *Основи маркетинга*, Економски факултет, Београд, стр. 239-244.

²³⁸ Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2010): *Менаџмент и маркетинг услужног сектора*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

зависности од тога коју стратегију фирма користи на тржишту. По моделу тоталног квалитета, који је развијен у Нордијској школи услуга,²³⁹ опажени квалитет је у суштини функција од утиска двају величина: утицаја исхода или техничког решења (**шта корисник добија**) и додатног утицаја који је заснован на утиску корисника о различитим интеракцијама са фирмом (**како се нешто добија**). Прва величина квалитета назива се технички квалитет, а друга функционални квалитет процеса интеракције. Принцип маркетинга трансакција не садржи нимало (или минимално) контаката са корисницима ван производа и других променљивих величина маркетинг микса. Добити које остварују корисници уграђене су у техничко решење које се пружа. Корисник неће добити много више од тога, осим можда вредност имиџа или бренда фирме. Стога, технички квалитет производа, или оно што се добија као резултат производње, јесте доминантни извор стварања квалитета у трансакционом маркетингу.

У маркетингу односа ситуација је другачија. Спој са корисницима је шири, а фирма има могућности да пружи својим корисницима додатну вредност различитих типова (технолошку, информациону, стручну, социјалну, итд.). Стога, друга величина квалитета, која се односи на то како се опажа процес интеракције, добија већи значај. Када неколико фирми може пружити сличан технички квалитет, управљање процесом интеракција постаје императив, такође из перспективе перцепције квалитета. У таквим условима, димензија функционалног квалитета у маркетингу односа добија на значају и често постаје доминантна. Наравно, ово не значи да се технички квалитет сме занемарити, али он више не представља димензију која се сматра стратешки битном.

Једноставан начин да се прати степен задовољења корисника и успеха јесте да се посматра тржишно учешће и да се обављају повремена истраживања тржишта. Стабилно и растуће тржишно учешће сматра се мерилом успеха, па стога, индиректно и задовољењем корисника. Тржишно учешће је адекватно мерило задовољења корисника када корисничка база остаје непромењена. Међутим, веома често се не зна да ли је база корисника иста или фирма губи кориснике, а замењује их, агресивним маркетингом и продајом, новима. У оваквим ситуацијама, праћење статистике тржишног учешћа може лако дати погрешан утисак о успешности, јер, у ствари, расте број незадовољних корисника и бивших корисника, имиџ фирме опада, а то се у статистици не приказује. Фирма која примењује стратегију односа може пратити задовољење корисника директним управљањем базом корисника. Управљање базом корисника значи да фирма има неку врсту директног знања о томе колико су њени корисници задовољни. Уместо размишљања о анонимним бројевима, или тржишном учешћу, управа размишља о људима са личним реакцијама и ставовима.

Ово захтева неки посебан начин сакупљања различитих типова података од корисника, који се константно, сваког дана, добијају преко великог броја запослених у директним контактима са корисницима. У комбинацији са статистикама тржишног

²³⁹ Gummesson, E. (1993): *Quality Management in Service Organizations*, ISQA (International Service Quality Association), New York, NY.

учешћа, информациони систем који се фокусира на задовољење потреба и жеља корисника представља драгоцен извор информација за пословно одлучивање. Самим тим, у околностима када се спроводи маркетинг односа, фирма може креирати и користити информациони систем, који би управи непрекидно ажурирао податке о њеним корисницима и пружао континуелне информације о степену њиховог задовољења.

У савременом пословању понуда се све више шири са основног производа на додатне услуге. Уградња производа, технички сервис, савети о томе како користити физички производ или услугу, "just-in-time" логистика, кориснички прилагођено наручивање, техничка помоћ, информације, социјални контакти и гомила других елемената - додају се односу са корисницима, тако да овај постане привлачнији и профитабилнији. Сви ови елементи јесу различити типови услуга. Што више фирма усваја стратегију маркетинга односа, то боље мора разумети како да управља овим услужним елементима своје тржишне понуде. Управљање услугама јесте у знатном степену, иако не у потпуности, различито од традиционалног менаџмента потрошних добара. Свака фирма, без обзира на то да ли је услужна по данашњој дефиницији, или се бави производњом добара, мора да научи како да се суочи са новом конкуренцијом услужне економије.

8.5. Анализа понашања корисника

Пружање услуге циља на успостављање односа са корисницима, повећање њиховог задовољења, промену структуре трошкова током времена, изградњу веће лојалности са корисницима, и на крају - на побољшање учинка тако што ће се повећати приход. По услужној логици (која је омогућена информационом технологијом), кључна јединица анализе јесте вредност односа између фирме и сваког појединачног корисника.²⁴⁰ Услужно доминантна логика носи битне последице по понашање корисника. Често се полази од тога да је корисник увек сарадник у производњи. Претпоставка да ће корисници имати проактивно учешће у овој размени са фирмама је сложенија него што на први поглед делује и може имати негативне последице по благостање корисника.²⁴¹ Након деценија истраживања у области одлучивања, познато је да корисници често не могу прецизно предвидети шта желе. Стога, могућност кастомизације и конфигурације сопствених производа не доводи неопходно до бољих одлука. Нова истраживања проширују тему на оно што се назива парадоксом избора: *чињеница је да данашњи свет нуди више избора, али мање*

²⁴⁰ Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2010): *Менаџмент и маркетинг услужног сектора*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

²⁴¹ Rust, R.T., Thompson, D.V. (2004): *How does Marketing Strategy Change in a Service-based World? Implications and Directions for Research*, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland, 08/10/04, p. 16.

задовољства.²⁴² Наиме, Шварц (*Schwartz*) тврди да се појединци, преплављени понудама, осећају изгубљено, па се тако наизглед већа контрола доживљава као мањак контроле.

Друга занимљива област истраживања јесте психолошки ефекат кастомизације. Постоји мишљење да корисници, што се ближе упознају са опцијама, постају везанији за њих и доживљавају веће незадовољство (корисници се осећају лоше наког ближег упознавања са опцијама).²⁴³ Када кастомизују производе које купују, корисници су натерани да доносе велики број избора, што повећава степен намере повезан са пропуштеним опцијама. Појачана намера може довести до јачег везивања за опције и може довести до нелагодности након избора („бирање се доживљава као неки губитак“). Корисници често не предвиђају овај ефекат везивања за опције. Као последица тога, може се јавити разлика између уверења корисника о вредности кастомизације производа и њихових стварних реакција на кастомизацију производа. Конкретније, корисници могу преценити вредност кастомизације сопствених производа. Из перспективе корисника, ако се ова предвиђања практично потврде, резултати могу указати да најбоља стратегија кастомизације јесте она која омогућава блиско усклађивање са преференцијама корисника, али која не повећава степен одлучивања код већег броја опција. Будућа истраживања требало би да се позабаве следећим областима понашања корисника.

Утицај понуде веће флексибилности, већег броја избора и пребацивање корисницима веће моћи у одлучивању. Како ова моћ утиче на задовољење, квалитет живота, степен стреса и среће? *Schwartz* представља поуздане доказе да ова моћ може смањити степен задовољства међу корисницима.²⁴⁴

Психолошки ефекти кастомизације производа. Из економске перспективе, кастомизација има ефекат повећања вредности, нудећи јединствену вредност и ближе усклађивање понуде са жељама корисника, док са друге стране кастомизација може повећати сложеност доживљаја куповине па тако и довести до везивања за постојеће опције. Будућа истраживања могу истражити когнитивне и осећајне трошкове кастомизације.

Када и како омогућити сарадњу корисника у производњи. Сарадња у производњи вероватно додаје вредност корисницима који имају довољно знања да конфигуришу производ, у односу на новије и неискусније кориснике. Даље, корисници могу бити вољнији да подешавају одређене категорије производа, из чега могу извући добит од активности око подешавања производа.

²⁴² Schwartz, B. (2004): *The Paradox of Choice: Why More is Less*, Ecco/HarperCollins, New York, NY.

²⁴³ Carmon, Z., Wertenbroch, K., Zeelenberg, M. (2003): "Option Attachment: When Deliberating Makes Choosing Feel Like Losing," *Journal of Consumer Research*, 30 (June), pp. 15-29.

²⁴⁴ Schwartz, B. (2004): *The Paradox of Choice: Why More is Less*, Ecco/HarperCollins, New York, NY.

Будућа истраживања морају истражити ове променљиве величине и њихов утицај на вредност сарадње у производњи.²⁴⁵ На крају, фирме могу користити различите стратегије „привлачења“ како би повезале кориснике са својим услужним системима. Да би то постигле, потребно је да дају одговоре на следећа питања: Који типови интерфејса боље раде из перспективе корисника? Како фирме могу истовремено повећати усклађивање између понуде и жеља коирсника и смањити когнитивне и осећајне трошкове корисницима?

Сведоци смо преласка са економије засноване на материјалним производима, на економију засновану на информацијама и услугама. Овај тренд, који је омогућен развојем информационе технологије, утиче на све секторе, од оних који интензивно користе радну снагу и производе потрошну робу, до информационих производа. Како напредак информационе технологије вероватно неће стати у скорије време, реално је очекивати да ће се услужна оријентација фирми само наставити и појачати.

Услужно доминантна логика оријентисана је на кориснике. Корисници су кључно средство које доводи до веће профитабилности. Улога маркетинга код услужно оријентисаних фирми је да максимизира кориснички капитал, то јест, да максимизира дисконтовану вредност века трајања односа са корисницима збирно, за постојеће и будуће кориснике. Оквир корисничког капитала заснован је на информацијама и узима у обзир конкуренцију.

8.6. Стратегија позиционирања

Стратегија позиционирања брэнда суштински је део развоја одрживе конкурентске предности брэнда. Позиционирање ставља фирму на неки подсегмент одабраног тржишта, па ће тако фирма која усвоји позицију производа на основу „високе поузданости и високих трошкова“ тежити ка подсегменту који жели поузданост и има новца да то плати. По неким стручњацима за маркетинг, позиционирање се посматра у суштини као питање преношења поруке, где је дата природа производа и где је циљ манипулација утиском потрошача о производу. Међутим, други истичу да је позиционирање више од једноставног рекламирања и промоције, да се односи на управљање целим маркетинг миксом.²⁴⁶ Термини позиционирање и диференцирање су веома уско повезани.²⁴⁷ Тако, на пример, *Schnaars P.S.* (1991) наводи да: „оно што економисти мисле када кажу диференцирање, то људи из маркетинга мисле када кажу

²⁴⁵ Rust, R.T., Thompson, D.V. (2004): *How does Marketing Strategy Change in a Service-based World? Implications and Directions for Research*, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland, 08/10/04, p16.

²⁴⁶ Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2011): *Међународни маркетинг као фактор развоја извозне конкурентности*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

²⁴⁷ Цвијановић, Д., Вукотић, П. (2012): *Улога маркетинга у туризму дунавског региона Србије*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 94.

позиционирање.²⁴⁸ Диференцирањем се настоји да се производ учини другачијим у односу на конкуренцију, а позиционирањем са настоји да се исти на одговарајући начин „перципира“ у свести/мислима потрошача (купаца). Kotler P. (2003) позиционирање дефинише на следећи начин: „Позиционирање је акт дизајнирања понуде предузећа и имица, тако да заузима дистинктивну конкурентску позицију у мислима потрошача на циљном тржишту.“²⁴⁹ Производ би морао да поседује одређене карактеристике са којима би се утицало на свест (мисли) потрошача, а на начин да се он успешно позиционира на тржишту.²⁵⁰ У суштини, микс се мора контролисати тако да је у складу са интерним циљевима и одржив на дужи рок. Позиционирање маркетинг микса високог квалитета и ниске цене може заштитити пословање од конкуренције на краћи рок, али ниске цене се могу показати недовољним да покрију трошкове доставе високог квалитета, па тако и профити могу бити неодрживи на дужи рок. Компанија мора истражити предности и мане својих брендова на тржишту и могућности и претње са којима се суочава. Из овога следи и позиција брендова на тржишту. Позиција се може дефинисати одређивањем у односу на неке скале, попут цене, квалитета, доступности, трајности итд. На пример, степен комфора и цене јесу две величине позиционирања које су битне за аутомобиле. У литератури се наводи шест општих скала дуж којих се могу позиционирати сви производи.²⁵¹

- **Позиционирање по добитима или потребама** које се задовољавају. Рекреативни центар се може позиционирати негде између испуњења физичких рекреативних потреба и испуњења социјалних потреба (у пракси, позиционирањем се комбинују ова два скупа потреба, на пример, одрицањем од простора за вежбање како би се направио бар).
- **Позиционирање по конкретним особинама производа.** На пример, рекреативни центар могао би да промовише чињеницу да је то највећи базен за пливање у области или најмодернији соларијум.
- **Позиционирање по приликама у којима се производ користи.** Центар би се могао наменити првенствено повременим посетиоцима или се услужна понуда може прилагодити тако да циља на озбиљније кориснике који желе да уђу у дугорочни програм рекреативних активности.
- **Позиционирање по категоријама корисника.** Може се донети избор између позиције која циља на задовољење потреба појединачних корисника и оне која циља на испуњење потреба институционалних корисника попут спортских клубова и школа.
- **Позиционирање у односу на други производ.** Рекреативни центар могао би да промовише чињеницу да има већи простор од суседног конкурента.

²⁴⁸ Schnaars, P.S. (1991): *Marketing Strategy*, The Free Press, New York, USA, p. 140.

²⁴⁹ Kotler, P. (2003): *Marketing Management*, eleventh edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 308.

²⁵⁰ Цвијановић, Д., Вуковић, П. (2012): *Улога маркетинга у туризму дунавског региона Србије*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 94.

²⁵¹ Wind, Y.J. (1982): *Product Policy: concepts, methods and strategy*, Reading: Addison-Wesley, pp. 79-81.

- **Позиционирање по класи производа.** Управа може поставити центар као образовну институцију а не као рекреативни центар, те на тај начин позиционирајући га у различитој класи производа.

Све могућности позиционирања отворене су за разматрање, па се пред компанију поставља питање: коју позицију усвојити? Бирање позиције производа односи се на три основна корака.

1. **Обављање маркетинг ревизије** како би се анализирале могућности позиционирања у односу на предности компаније. Мора се обавити „SWOT“ анализа како би се процениле могућности и претње на тржишту, али и предности и мане компаније у испуњењу могућности када се ове појаве. Битна ствар која се мора узети у обзир јесте утисак који компанија оставља. Ако се компанија посматра као „ван тренда“, то може представљати велику ману у коришћењу могућности који настају, за разлику од производа „који су у тренду“. Организација која се већ налази на датој производној позицији нормално ће имати предност у томе што су корисници већ упознати са понудом. Често се дешава да су могућности веће у правцу цена, у позицијама ниског квалитета и ниске цене. Ако компанија има већ добростојећу позицију као произвођач квалитетних и скувих производа, да ли би требало да тежи ка искоришћавању доње тржишне позиције када се за то јаве могућности? У том случају се по сваку цену мора избећи угрожавање постојећих вредности бренда повезивањем са производима ниског квалитета. Једно од решења јесте да се усвоји посебан идентитет за нови производ који заузима другачију позицију.
2. **Проценити могућности позиционирања и одабрати најпогоднију.** Приликом „SWOT“ анализе, може се одредити одређени број позиција, али се многе морају одбацити ако доводе до неисплативо малих тржишних сегмената или су исувише скупе за развој. Друге позиције могу се одбацити јер нису у складу са имиџом организације. Одабир преосталих могућности мора бити заснован на највећој диференцијалној разлици предности које организација може остварити у областима које су највредније по циљним корисницима. Када је ушла на индонежанско тржиште, малопродајна фирма „Marks & Spencer“ схватила је да би начин пословања као у Великој Британији био неодржив против локалне конкуренције засноване на ниским трошковима. Стога је усвојила много ексклузивнији положај, са мањим радњама, ограниченим програмом производа и релативно високим ценама.
3. **Користити маркетинг микс за смишљање и преношење поруке о позиционирању.** Организације морају смишљати програме којима ће применити и промовисати позицију коју су одабрали. Ако произвођач аутомобила жели да изгради позицију као добављач квалитетних аутомобила по вишим ценама, мора имати производне погоне за доследно остваривање високог квалитета. Такође мора ефикасно пренети ову поруку о квалитету потенцијалним потрошачима како би оправдао плаћање виших цена.

Промена позиције на тржишту. Тржишта су динамична и оно што је некад била погодна позиција за компанију не мора то увек и остати.²⁵² Праћењем свог окружења фирма може открити факторе који захтевају промену тржишне позиције. Промена позиције може бити неопходна из следећих разлога: 1. почетна позиција била је заснована на прецењивању конкурентске предности компаније или величине подсегмента којем се фирма обраћала, те стратегија позиционирања може постати неодржива; 2. може доћи до промена у природи потражње; 3. компаније често покушавају да искористе своје предности променом позиције, задовољајући при томе потребе профитабилнијих подсегмената.

У многим секторима, компаније почињу да раде као фирме са ниским ценама производа, временом градећи и задобијајући повољни имиџ који користе да се „попну“ до позиција са вишим квалитетом и вишим ценама. Ова појава често се примећује у области малопродаје и постала је позната као „точак малопродаје“. Тиме се каже да малопродаја почиње као мала фирма са ниским ценама и уским маргинама пословања, која се временом „пење“ уз лествицу успеха, побољшавајући свој имиџ, престиж, рекламе, доставу и многе друге корисничке услуге. На крају малопродајни ланац продавница постаје скупа институција са политиком продаје која је заснована на квалитетним производима и услугама, а не толико на апелу ниских цена. Ово заузврат отвара пут за нову генерацију јефтиних иновативних малопродаваца који траже своје место на тржишту.

8.7. Сегментација међународног тржишта

Међународном тржишту се треба прилагођавати изменама производне структуре и адаптацијом производње по количини, квалитету и конкурентности.²⁵³ Последично, сегментација тржишта је на много начина логични развој маркетиншког концепта. С обзиром на хетерогеност већине тржишта, сегментација и на домаћим и на иностраним тржиштима означава поделу тржишта за конкретни производ или услугу на сегменте потрошача који се разликују по својој реакцији на примењене маркетинг стратегије.

Овим процесом фирма може прилагодити своје маркетинг политике потребама сваког конкретног сегмента, надајући се да ће произвести повољнију реакцију, а самим тим и веће профите, него применом једнообразне стратегије која без разлике циља на цело тржиште. Сегментација је стога корисна ако профити од додатне продаје остварене оваквом стратегијом надмашују трошкове фокусирања на конкретни сегмент или

²⁵² Wind, Y.J. (1982): *Product Policy: concepts, methods and strategy*, Reading: Addison-Wesley, pp. 79-81.

²⁵³ Mihailović, B., Subić, J., Simonović, Z. (2009): "Strategy elements of export improvement in agro-economy of Serbia", *Economia Seria Management*, Vol 12, broj 1 special/2009, The proceedings of the ninth international conference "Investments and economic recovery" Bucharest, may 22-23, 2009. (Part 1), pp. 84-92.

применом различитих политика на различите сегменте. Не треба посебно доказивати да се међународни маркетинг сусреће са далеко већом хетерогеношћу у демографском и у културном, као и у друштвено-политичком и економско-развојном погледу.²⁵⁴

Сходно томе, на међународним тржиштима, предности сегментације чине се потенцијално већим од оних на домаћим тржиштима. Због разлика у културном, економском и политичком окружењу различитих земаља, међународна тржишта много су хетерогенија од домаћих. Распон прихода, разноликост животних стилова и социјалног понашања вероватно ће бити много већи када се разматра свет у целини у односу на национално тржиште. Постојање овакве хетерогености пружа бројне могућности за одређивање различитих сегмената. Поред саме величине и разноликост међународног тржишта може повећати потребу и пожељност његове сегментације. Даље, недовољна упознатост са разноликим иностраним окружењима доводи до генерализације или претераног поједностављења услова потражње на иностраним тржиштима.

Ово се може појавити у облику развоја националних стереотипа о обрасцима куповине и продаје, вештачки наглашених разлика тржишта или покушаја њиховог потпуног занемаривања. Политика сегментације помаже да се отклоне ови проблеми који настају због оваквих и сличних погрешних концепција, пошто захтева експлицитно разматрање разлика и сличности између иностраних земаља и њихових последица на реакције корисника.

8.7.1. Промене на међународном туристичком тржишту

Туризам представља привредну грану, која остварује стални и интензиван раст. Значај туризма се огледа у његовој уској повезаности са низом делатности, као што су: саобраћај, култура, здравство, политика. Величина и структура становништва, економски потенцијал, технолошке иновације, политичка и културна кретања најчешће представљају факторе од којих зависе правци развоја туризма у наредном периоду.

Следећи фактори могу битно утицати на развој туризма:²⁵⁵ ограничења раста тржишта; квалитет, обнова дестинације и диференцијација; одговорни или социјални маркетинг; промена политичких структура; промена дистрибуције у туризму (кретање развоја нарочито од севера ка југу). Сликом бр. 5 представљено је „кретање животног циклуса туризма“, почев од средине прошлог века, до његовог могућег развоја у будућности.²⁵⁶ У циклусу се описују карактеристике туризма историјски гледано,

²⁵⁴ Ракита, Б. (1998): *Међународни маркетинг*, Економски факултет Београд, Глобмарк-Б.Р. „Business Research“, стр. 166.

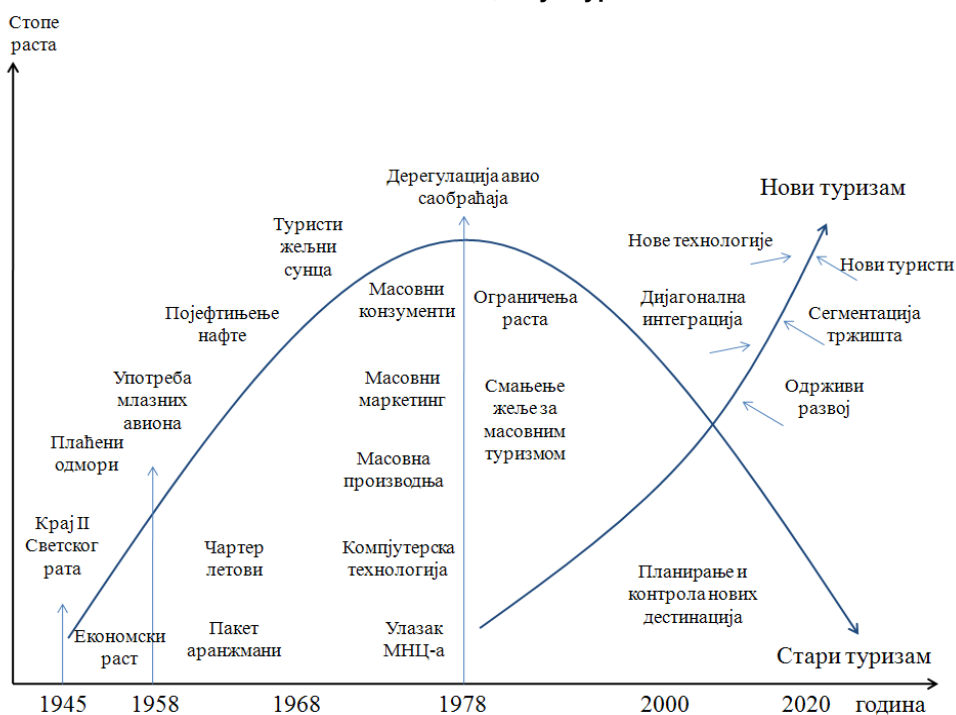
²⁵⁵ Мартиновић, П. (2003): *Туристички производ Црне Горе и стратешки правци његовог развоја*, Магистарски рад, Економски факултет, Универзитет у Љубљани, стр. 3-5.

²⁵⁶ Poon, A. (1993): *Tourism, technology and competitive strategies*, CAB International, Wallingford, p. 9.

почев од различитости старог туризма, којег је карактерисао масовни туризам, до новог туризма, којег карактеришу нови услови садржани у измењеним захтевима и очекивањима туриста и њиховог начина понашања.

Нови туристи - су престали да теже искључиво мору, сунцу и песку (три - S, „Sea, Sund, Sun“). Постали су еколошки одговорнији, тежећи новом туристичком искуству и квалитету живота постали су далеко захтевнији, уз лични напредак на пољу образовања и културе. Тако су туристичку понуду ставили пред озбиљну реорганизацију. Тиме туристички производ постаје све хетерогенији и различито ценовно конкурентан. Туристичко тржиште је далеко више издиференцирано и ниједан његов сегмент није лако стандардизовати.

Слика 5. Животни циклус туризма



Извор: Poon, A. (1993): *Tourism, technology and competitive strategies*, CAB International, Wallingford, p. 9.

Нове технологије - све више добијају на значају, посебно у туризму. Технологија се развијала већом динамиком од развоја туристичког тржишта. То је довело до могућности прецизнијег опредељивања туристичких потрошача, односно њиховог избора туристичког производа, без помоћи тур-оператера и уз минимални ризик. **Границе развоја** - успешно очување околине је директно пропорционално броју ограничења у свим секторима, односно постојању адекватних норми и мера за

туристичке услуге, наведених у законима и спровођених у пракси. Тежи се избегавању туристичких услуга које нарушавају околину и троше превише енергије.

Развој туризма је директно сразмеран развоју граничних подручја. Број и демографска структура становника, економски потенцијал, технолошке иновације, политичка и културна кретања су одлучујући фактори развоја туризма. Развој туризма је у одређеној мери детерминисан и снажном повезаношћу туризма са низом делатности попут - саобраћаја, културе, здравства, политике, спорта и др.

Савремени туризам се може описати следећим придевима - еколошки, меки, нови, одрживи, одговорни. Одрживи развој туризма има своје циљеве. То су:²⁵⁷

1. Одрживи број становника;
2. Минимално исцрпљивање необновљивих ресурса;
3. Одрживо коришћење обновљивих ресурса;
4. Емитовање загађујућих материја у оквиру капацитета асимилације животне средине.

Једно од основних обележја концепта одрживог развоја туризма јесте тотални квалитет туристичког производа. Потребно је да туризам у оквиру одрживог развоја доприноси: а) квалитету живота локалног становништва и б) заштити природног и културног окружења. Нису сви видови туризма једнако прилагодљиви концепту одрживог развоја. Разумљиво је да су сеоски и културни туризам далеко компатибилнији од морског или авантуристичког туризма. Разликују се две групе.²⁵⁸

1. Видови туризма који су веома компатибилни са концептом одрживог туризма:

- Екотуризам;
- Културни туризам са посетиоцима који уче о историји и култури једне области;
- Градске атракције које обезбеђују нов начин коришћења запуштених локација;
- Сеоски туризам малог обима;
- Одмори у току којих се туристи баве заштитом природе.

2. Видови туризма који су слабо компатибилни са концептом одрживог туризма:

- Масовни приморски туризам;
- Активни одмори који имају негативан утицај на природно окружење - скијање, вожња ван путева, „mountain biking“;
- Лов и риболов као облик одмора, посебно тамо где ове активности нису регулисане;
- Посета веома осетљивим екосистемима као што су прашуме и Антарктик.

WTO прогнозира раст међународног туризма на 1,6 милијарди путовања у 2020. години, односно промет од око 2 билиона америчких долара. За земље Средоземља

²⁵⁷ Sharpley, R. (2000): "Tourism and Sustainable Development: exploring the theoretical devide", *Journal of Sustainable Tourism*, No.8, pp. 1-19.

²⁵⁸ Swarbrooke, J. (1999): *Sustainable Tourism Management*, CABI Publishing, Wallingford.

WTO прогнозира смањење тржишног учешћа са 30% на 22%, или у бројкама изражено - повећање посета годишње за 3%, са 167 милиона у 1995. годни, на 346 милиона у 2020. години. Привредни раст, расположиви извори и околина у односу на раст становништва и његов утицај на туристичку тражњу су неки од фактора са битним утицајем на развој туристичког тржишта наредних година. Ту су још: спремност дестинација да приме и да задовоље очекивани број туриста, растући тренд незапослености у Европи, висина реалних примања као и трошкова живота, могућност доласка до замора од путовања, обзиром на густину саобраћаја и туриста, као и оптерећености околине и смештајних капацитета и инфраструктуре итд. Степен осетљивости туристичке тражње на - деловање природних катастрофа (земљотреси, оркани, олује, и сл.), терористичких напада, здравствених проблема, епидемија и социјалних проблема има битан утицај на туристичку тражњу и потрошњу. Утицај економских криза, па самим тим и последње - светске економске кризе је поменут у оквиру цикличних коњукурних кретања. „WTO“²⁵⁹ предвиђа пет видова туризма који ће све више добијати на значају (постати мегатрендови):

- *Еко туризам* - омогућава развој односно могућност финансирања еколошки заштићених зона. Све је већи број туриста који поред одмора на плажи или боравка у некој метрополи желе и да посете природне резервате у околини.
- *Културни туризам* - истичу се невелике и специфичне културне манифестације, као и велики број туриста који посету културно историјским споменицима укључују у програм свог одмора.
- *Тематски туризам* - је усмерен ка специфичним интересовањима и још увек је у фази развоја. Оваква интересовања имају предности, али и друге аспекте као што су клима и локација. Истичу се три велика слова – Е („Entertainment, Excitement, Education“ - Забава, Узбуђење, Образовање).
- *Авантуристички туризам* - налази се у фази убрзаног развоја, пошто је скоро сваки кутак планете Земље испитан, овај вид туризма ставља акценат на истраживању - врхова планина, дубине мора, полова и свемира.
- *Крстарења* - дају могућност туристима да у кратком временском року много тога виде – “time poor – money rich”. По томе је овај вид туризма у предности над осталим видовима.

Туризам је у 20. веку стекао глобалне димензије зато што масовност представља једну од основних карактеристика туристичког тржишта. Данас је око две трећине светског становништва укључено у туристичка кретања. Захваљујући развоју авионског саобраћаја и информационо-технолошком напретку, туристи данас посећују и некада неприступачне делове планете. Некада потпуно изоловане државе данас се укључују у процес глобализације, али и постају битан елемент међународне туристичке понуде. Сигурно да ће државе попут - Бангладеша, Вијетнама, Малезије, Северне Кореје, Ирана или Колумбије имати једног дана шта да понуде на глобалном туристичком тржишту. Наравно, прво треба да изграде адекватну смештајну и саобраћајну инфраструктуру, али атрактивне природне елементе туристичке понуде

²⁵⁹ <http://world-tourism.org>

већ имају. То није лак и брз процес, али је остварив. Такође WTO истиче брз развој авантуристичког туризма.

Туризам је деценијама стуб раста светске привреде и битан извор девизног прилива многих земаља. Уједињени Арапски Емирати, имајући у виду да прилив новца од продаје нафте није вечан, улажу огромна новчана средства у развој туризма и информационих технологија. Такође, туризам ствара додатну економску вредност економски неразвијеним просторима, не само градским, већ и сеоским и неприступачним местима. Ипак није све идеално. Иако, са једне стране, туризам има позитиван утицај на унапређење међународних односа и културну размену, са друге стране, није се показао као довољно јак и једини потребан покретач привредног развоја. Јавиле су се и негативне последице развоја туризма попут економских, социолошких, културних и еколошких. Између осталих, то су:

- Негативне последице глобализације;
- Велики удео слабо плаћених и неквалификованих послова у укупном обиму послова;
- Велико смањење традиционалних делатности попут пољопривреде, рибарства и др.;
- За разлику од привредно развијених земаља које скоро и не зависе од увоза робе која је неопходна за нормалан процес репродукције у туризму и код којих су финансијски ефекти велики, код сиромашних земаља то није случај;
- Угрожавање људских права, криминал, проституција;
- Велике емисије штетних гасова;
- Неконтролисано коришћење ресурса и производња отпада, значајна потрошња воде, коришћење пољопривредног земљишта и искривање шума због туристичких потреба.

8.8.2. Модел за сегментацију међународног тржишта

Међународна тржишта могу се поделити у процесу који се састоји од два корака (хијерархија сегмената). Прво се одређује *макро сегмент* који се састоји од појединачних земаља или група земаља, на основу карактеристика националних тржишта. Тада се унутар сваког макро сегмента тржиште додатно дели на основу *карактеристика потрошача*. Разлика између карактеристика земаља и потрошача јесте понекад произвољна јер су у многим случајевима карактеристике земаља одређене управо карактеристикама потрошача тих земаља. Разлике које се користе између ова два скупа карактеристика међутим, јесу оне које упућују на то да су карактеристике земаља заједничке свим корисницима дате земље, попут националног карактера или доминантног културног обрасца. Карактеристике потрошача са друге стране, јесу оне које омогућавају даље разликовање потрошача на основу социјалног статуса, старости, пола итд. Било да постоји снажна веза између карактеристика земаља и потрошача или не, овај принцип представља радне смернице за истраживање и спровођење сегментације, док се споменуте везе могу узети у обзир када се одређују сегменти потрошача. Уз претпоставку да постоји разлика између

карактеристика земаља и потрошача, предложени *хијерархијски принцип* почиње са одређивањем макро сегмената земаља. Тиме се омогућава почетна процена земаља и одабир оних земаља које на основу карактеристика националног тржишта, законских и политичких ограничења, представљају привлачне тржишне могућности. Земље у којима политичка и законска ограничења чине велику препреку за улазак на тржиште могу се елиминисати при овом кораку. Групе земаља које припадају хомогеним макро сегментима омогућају да се не троши време и труд на све земље, већ само на ове атрактивне. Уместо истраживања образаца куповине у свакој земљи посебно, ова анализа је ограничена само на оне макро сегменте који су прошли почетну процену.

Како се већина података за почетну процену може добити из секундарних извора, а процедура процене може се програмирати, прва фаза истраживања – *образовање макро сегмената* – релативно је јефтина и може се стандардизовати као део информационог система фирме. Једном када се тржишта поделе на макро (национално) нивоу, тада се додатно могу делити по карактеристикама потрошача, на пример, по групама прихода или старосним групама у свакој од земаља.

Одговарајућа основа за сегментирање унутар макро сегмената може бити иста за све макро сегменте или се може разликовати. У првом случају, циљне групе корисника могу се одредити на светском нивоу. Тако имамо пример “тинејџера“, који у Јапану, САД и Канади имају сличне обрасце куповине и интересе, па релевантни циљни сегменти могу бити тржишта за тинејџере у овом скупу земаља. Слично томе, ако менаџери међународних компанија показују сличне обрасце куповине, скуп међународних менаџера може бити релевантни циљни сегмент. Или другачије, различите основе за сегментацију могу се користити на сваком од макро сегмената посебно. На једном макро сегменту, релевантна база може бити степен прихода, док би на другом то били ставови према производу.

На оба нивоа сегментације, након класификације основа за сегментацију које су осмишљене, разликују се два типа основе за њено спровођење: опште карактеристике и конкретне карактеристике у односу на дату ситуацију. Опште карактеристике се не мењају у односу на ситуације у којима се обавља куповина и садрже демографске, социоекономске и психолошке (личност и стил живота) карактеристике. Конкретне карактеристике у односу на дату ситуацију се прилагођавају актуелним условима у којима се обавља куповина или у односу на конкретни производ, попут лојалности бренду, учесталости куповине и ставова према датом бренду. Слично, на нивоу националног тржишта, опште карактеристике би биле оне интерне карактеристике земље, попут географског положаја и бруто националног дохотка, које утичу на општи карактер потражње – типови добара који се купују и начин на који се купују итд.

Конкретне карактеристике на нивоу земаља јесу они тржишни услови који су повезани са конкретним производом или ситуацијом у којој се обавља куповина, као што су на пример закони о конкретном производу, подршка која се пружа одређеним привредним гранама, степен конкуренције на датом тржишту итд. На нивоу потрошача

релевантне основе за сегментацију су, барем концепцијски, исте као и на домаћим тржиштима. Трајне карактеристике попут старости, прихода, социјалне класе и стила живота, могу се одредити у свакој земљи, иако се начин одређивања или мерења може разликовати. Конкретне карактеристике поново су у концепту исте као и на домаћим тржиштима, на пример ставови према бренду итд.

Основе које су овде предложене не сматрају се дефинитивним или свеобухватним, већ као могући елементи. Погодност и значај било које конкретне базе за сегментацију зависиће од конкретних тржишних услова и ограничења. Било која одлука да се донесе, сегментација на основу неке базе мора се проценити у односу на четири критеријума: *различита тржишна реакција, профитабилност, мерљивост и приступачност.*

Различити сегменти не смеју се карактерисати само по различитим реакцијама на тржишне променљиве, већ и по трошковима сегментације тржишта, који морају бити мањи од потенцијалних профита. Морају се одредити потрошачи који припадају датом сегменту и ступити са њима у контакт помоћу маркетинг стратегија фирме. Приликом коришћења карактеристика земаља као базе за сегментацију, битно је на почетку одредити везу између карактеристика земаља и различитих реакција на тржишту.

8.8.3. Карактеристике земаља као основ сегментације

Опште карактеристике земаља генерално привлаче већу пажњу као детерминанте међународне потражње. Ово углавном може бити последица велике количине доступних информација о оваквим карактеристикама, као на пример у публикацијама Министарства за трговину САД, Уједињених нација или једноставности одређивања ових карактеристика.

Географски положај. Једна од најпопуларнијих и најчешће коришћених основа за груписање земаља јесте по географском положају. Тако фирма може добити различите стратегије за продају производа корисницима у Европи и Азији или Африци. Земље које су географски близу једна друге често имају сличне културне обрасце и климатске услове. На пример, европске земље имају сличне културне навике, као што земље Далеког Истока чине посебну културну групу. Самим тим, различити типови производа, попут прехранбених намирница, опреме за рекреацију, одеће или обуће могу бити погодни само за одређене регионалне групе. Регионалне поделе такође дају фирми прикладну организациону структуру са аспекта администрације и трошкова.

Демографске карактеристике. Демографске карактеристике попут старосне структуре становништва могу бити погодна основа за сегментацију. Фирме које, на пример, продају производе који су посебно намењени одређеној старосној групи попут хране за бебе, геријатријских намирница итд., користе ову основу. Слично томе, број и релативни значај различитих расних група у земљи може утицати на разноликост

културних образаца у самој земљи и указати на потребу за третирањем сваке расне групе посебно.

Степен социоекономског развоја. Степен социоекономског развоја такође се традиционално сматра битном детерминантом образаца куповине, како за потрошне тако и за привредне производе. У случају привредних добара, степен економског развоја повезан је са степеном индустријализације земље, па самим тим и са потражњом за одређеним типовима сложених индустријских производа, попут софистициране електронске опреме или информационих услуга. Подједнако битно што се тиче потрошних добара, степен социоекономског развоја може утицати на величину тржишта одређеног производа, као и на тип и квалитет купљених производа.

Карактеристике културе. Друга потенцијално корисна основа за сегментацију јесте скуп карактеристика културе становништва чије се тржиште посматра. Ставови према социјалним институцијама јесу карактеристике различитих културних образаца. Самим тим, фактори попут значаја породице за разлику од утицаја групе и статус жена у друштву, могу утицати на обрасце набавке и потражње. Када жене имају низак статус онда могу имати мањи утицај на одлуке које се тичу куповине, у односу на друштва попут САД где жене имају релативно висок статус, па самим тим и велики утицај на обрасце куповине становништва у целини.

Политички фактори. Тип политичког система може служити као основа за међународну сегментацију. Карактер политичког система може утицати на мотиве купаца, улогу и положај особе која одлучује и на ограничења која постоје у доношењу одлука.

8.9. Улога брендова у афирмацији руралног туризма у Србији

Развој бренда представља фокусну тачку планова производње, цена, дистрибуције и промоције производа и има за циљ освајање јединственог положаја производа на тржишту. Брендирање се налази у средишту маркетинг стратегије и основна улога му је да заштити компанију од удара конкуренције на тржишту.

8.9.1. Параметри развоја пољопривреде у Србији

Пољопривреда је један од стубова економског развоја Републике Србије, а њен значај за националну економију, поред економске има и социјалну и еколошку компоненту. Основна карактеристика промена у аграрној структури Србије током транзиције јесте да су се оне одвијале на релацији претварања државне/друштвене својине у приватну (инвеститори су куповали велика имања са пратећом инфраструктуром, механизацијом и објектима), док промет земљишта између приватних власника није био изражен (приватни посед није био предмет значајнијих трансакција у којима би учествовао велики, екстерни капитал акумулисан ван пољопривреде). У овој тачки

даће се преглед основних параметара који одлучујуће утичу или који у будућности могу да утичу на токове (било позитивне, било негативне) развоја пољопривреде у Републици Србији.

Фактори позитивног утицаја на токове пољопривредног развоја. У наставку се набрајају најзначајнији фактори позитивног утицаја:

- Повољни природни ресурси (локација, земљиште). Република Србија има повољне природне услове за развој разноврсне пољопривредне производње, будући да је лоцирана на најповољнијем подручју северне географске ширине. Заједно са климом, земљиште представља најбитнији природни услов за развој и размештај пољопривреде. Према подацима РЗС Србије (Општине и региони у Републици Србији, 2013), пољопривредно земљиште чини 65,6% територије Србије. Према подацима Пописа пољопривреде 2012., Република Србија располаже са 5.346.597 ха земљишта (пољопривредно, шумско, остало земљиште), односно са 3.437.423 ха коришћеног пољопривредног земљишта (0,48 ха коришћеног пољопривредног земљишта по становнику). Чак 73% коришћеног пољопривредног земљишта чини површина ораница и башта (тачније 2.513.154 ха).
- Што се тиче водних ресурса, Република Србија располаже довољним количинама воде за задовољавање својих потреба, али само ако их рационално користи и штити од случајног или намерног загађивања. Значајно богатство представљају минералне и термоминералне воде, чија разноврсност физичких и хемијских карактеристика сврстава нашу земљу у ред најбогатијих простора на европском континенту. Од свих расположивих вода мање од 8%, или око 500 м³/ц, води порекло са државне територије, док су преосталих 92% транзитне воде. У таквим условима сарадња са земљама на сливу Дунава добија изузетан значај, као и развијање регионалне сарадње у области менаџмента водним ресурсима.
- Бројним споразумима о слободној трговини (посебно ЦЕФТА споразум, преференцијални извоз на тржиште ЕУ, Споразум о слободној трговини са Руском Федерацијом, Генерални систем преференцијала са САД), Република Србија је створила повољне услове за спољну трговину робама из области пољопривредно-прехрамбеног сектора. Ови споразуми пружају шансу домаћим произвођачима и извозницима да на тржишту вишеструко већем од домаћег, савладају проблем малог тржишта и да повећају коришћење капацитета, уз остваривање ценовне конкурентности и повећање квалитета производа. Објективно, Србија има велике шансе да буде лидер у пољопривредно прехрамбеном сектору на територији југоисточне Европе (извоз у оквиру ЦЕФТА споразума), а сектор пољопривреде је већ утабао чврст пут према тржишту Европске уније, јер се готово половина укупног извоза усмерава на тржиште ЕУ и остварује значајан суфицит у размени (преференцијални извоз пољопривредних производа на тржиште ЕУ). Споразум о слободној трговини са Руском Федерацијом омогућава већи извоз српских производа на тржиште Русије, а уједно је један од важнијих адута које

Србија има у привлачењу страних улагања. Преференцијални извоз пољопривредно прехрамбених производа из Србије на тржиште Руске Федерације (који омогућава у старту ценовну конкуренцију) и већи извоз хране на ово тржиште може допринети смањењу трговинског дефицита који Србија има са Русијом и може помоћи српским произвођачима, посебно произвођачима и прерађивачима меса, млека и воћа, да кроз веће извозне поруцбине остваре економију обима, пуно коришћење капацитета и веће девизне приходе. Све предности слободне трговине са Руском Федерацијом и другим земљама чланицама Царинске уније (Белорусија, Казахстан), Србија би требало да искористи до уласка у ЕУ, јер након тога потписани споразуми о слободној трговини више неће функционисати.

- Изграђеност и степен техничко-технолошке опремљености прехрамбене индустрије углавном није ограничавајући фактор раста пољопривредне производње, али је он значајно различит посматрано по секторима. Одређен број предузећа налази се на самом врху техничко-технолошке опремљености и располаже високообразовним кадровима, док друга предузећа заостају за савременим технолошким и маркетиншким захтевима. Од почетка процеса приватизације, највише је инвестирано у индустрију уља, пива, млека, кондиторских производа и у индустрију за прераду воде, док с друге стране мање инвестиције и мања технолошка опремљеност се евидентирају у индустрији за прераду шећера, меса, воћа и поврћа.

Фактори негативног утицаја на токове пољопривредног развоја:

- Већи део обрадивог земљишта је закишељен што је резултат неконтролисаног коришћења хемијских средстава, а у Војводини и заслањен. Сходно томе, неопходне су агротехничке мере у циљу поправљања земљишне структуре – калцификације, веће употребе органског ђубрива и сл.
- Водни режим, иако повољан, недовољно је искоришћен. Речни токови се мало користе за наводњавање. Према подацима Пописа пољопривреде 2012, наводњавана површина на имањима пољопривредних газдинстава (породична пољопривредна газдинства, правна лица и предузетници) износи 99.773 ха, што је 2,9% коришћене пољопривредне површине. Последишно, пољопривредна производња зависи од падавина, које су у зависности од атмосферских процеса и карактеристика рељефа - неравномерно временски и просторно распоређене.
- Власничку структуру пољопривредног земљишта чини ситан и расцепкан пољопривредни посед (коришћено пољопривредно земљиште по пољопривредном газдинству износи 5,44 ха). Попис пољопривреде из 2012. године показује да просечна величина укупно коришћеног земљишта по пољопривредном газдинству у Срему износи 7,82 ха, а чак 70,1% газдинстава поседује земљиште до 5 ха. Највеће је учешће газдинстава која користе земљиште до 1 ха, њих 34,26%. Поређење са ЕУ-27 где просечна величина

пољопривредног земљишта по газдинству износи 20,7 ха - најбоље показује величину домаћег поседа.²⁶⁰

- Постоји релативно ниска искоришћеност капацитета прехранбене индустрије (степен искоришћености капацитета, који су пројектовани за некада тржиште СФРЈ, креће се од 30%–50%). Највиши степен искоришћености постоји код капацитета за производњу минералне воде, уљара, млинова, капацитета за прераду воћа и поврћа, за производњу кондиторских производа, пивара, млекара и шећерана. Најмањи степен искоришћености је код капацитета за прераду сточне хране и кланица, што узрокује неефикасност у пословању и слабу конкурентност овог сектора.
- Основни ограничавајући фактори за веће и ефикасније укључивање прехранбене индустрије у међународно тржиште јесу следећи: (а) недовољан асортиман прехранбених производа у односу на понуду у развијеном свету (недовољно је широк асортиман постојећих производа, мали је број увођења потпуно нових производа или унапређења постојећих производа и процеса, мали је степен додавања вредности производима кроз већу улогу знања, иновација и сл.); (б) колебање квалитета тржишних производа, било због недостатка стандарда, било због непоштовања и слабе контроле важећих стандарда; (ц) непостојање дугорочних и чврстих уговорних односа или власничке повезаности између прехранбене индустрије и произвођача сировина (примарне пољопривредне производње);
- Либерализација трговине и смањење царинске заштите (у оквиру Светске трговинске организације и Споразума о стабилизацији и придруживању);
- Ниска конкурентност и иновативност пољопривредних произвођача у Србији. Потребно је инволвирати мале произвођаче у модеран тржишни ланац, јер су недовољно конкурентни, тргују у неформалним каналима, а њихов трошак увођења стандарда је велики.
- Садашњи обим и структура пољопривредне производње, њена висока екстензивност и осцилаторност, а ниска продуктивност, уз неефикасну организацију производно-прометних токова и неефикасне стратегије свих типова агросубјеката које не уважавају у довољној мери сигнале тржишта – основни су фактори који ограничавају достизање ценовне конкурентности домаћих произвођача на тржишту пољопривредно-прехранбених производа;
- Неатрактивност подручја примарне пољопривреде и прехранбене индустрије за веће инвестирање, због неизграђених институција, неповољног пословног амбијента, високог инвестиционог и политичког ризика, високе цене капитала и многих других фактора, односно присуства бројних трошкова.
- Промене у захтевима купаца, њиховој тражњи или навикама изазивају и промене у функционисању тржишних ланаца. Очекивано је да када је у току

²⁶⁰ Agriculture, Main statistics 2005-2006, European Commission, 2007, page 32; FSS – Farm Structure Survey 2005.

глобална криза ове промене буду још израженије.²⁶¹ Према истом извору, услед смањене тражње на неким тржиштима, произвођачи морају адаптирати своју производњу новим захтевима, трговци морају пронаћи нова тржишта и прилагодити се новим условима продаје са великим кашњењем у исплати, или пронаћи нова места продаје или нове изворе финансирања.

Природни услови и производне могућности, у оквиру које се планира реализација производње, треба максимално користити и развијати, првенствено мерама чији ће директан утицај бити у функцији производње и чији ће ефекти непосредно резултирати на њен обим и квалитет. Изменом карактера производње, њеном наменском опредељеношћу за извоз, стварају се неопходни услови за њен повољнији друштвени третман и њено акцептирање у смислу значајног чиниоца економске стабилизације и евидентног и потенцијалног извора значајног девизног прилива. Сходно томе, морају се успоставити тржишни механизми којима се обезбеђује технолошка и производно економска повезаност свих учесника у производњи до тржишта финалне потрошње.

У наредном периоду акценат се мора ставити на развој прехранбене индустрије која је фокусирана на задовољавање потреба и жеља потрошача, са акцентом на иновације, квалитет, висок степен хигијене хране и стандарде безбедности хране. Евидентне су велике могућности и потенцијали домаће прехранбене индустрије у производњи здравствено безбедне хране високог квалитета, за коју је инострано тржиште веома заинтересовано, а што ће подразумевати увођење "ISO" стандарда и "НАССР" система квалитета у свим прерађивачким капацитетима. Развојна политика прехранбене индустрије мора пратити глобалне светске трендове (као што су концентрација капацитета и капитала, увођење високософистициране технологија), а у овим процесима улога државе је значајна, како са становишта осигурања и заштите конкуренције и контроле злоупотреба монополског положаја, тако и са аспекта фискалне и инвестиционе подршке, посебно малим и средњим прерађивачким капацитетима у рурални подручјима земље.

8.9.2. Природа брэнда

Диференцирањем својих производа и давањем јединствених вредности, компанија поједностављује изборе који стоје на располагању потрошачима, који су иначе "пренатрпани" врло сличним производима. Наиме, изградња и одржавање брэнда један је од кључних задатака маркетинг менаџера, јер када се повећа тржишни избор, купци без сумње преферирају добро познате компаније и брэндове и не морају да губе време на истраживање, а и мање се излажу ризику.²⁶² Маркетинг је дисциплина

²⁶¹ Група аутора (2009): *Утицај светске економске кризе на пољопривреду Србије*, УСАИД, април-мај.

²⁶² Ризнић, Д., Дукић, А. (2010): "Брендирање у функцији ефикасности у пословно - индустријском маркетинг", *Пословна политика 2010*, вол. 39, бр. 1-2, стр. 63-68.

која се бави питањима тржишта, потреба на тржишту и начина задовољења тих потреба.²⁶³ Наиме, маркетинг је динамички процес остварења блиског слагања могућности компаније и потражње која се јавља у екстерном окружењу. Следи да оно што компанија нуди мора стално да се развија током времена, како би се задовољиле променљиве потребе у интерним циљевима компаније и у екстерном пословном окружењу. Није довољно само да компанија осмисли маркетинг план који ће функционисати краћи временски период, јер онда неће успети да оствари другорочне профите, зато што план није довољно добро прилагођен променама у тржишном окружењу.

Пословна историја је пуна маркетинг планова који су деловали предобро да би били истинити. Компанија може имати веома висок степен продаје на краћи рок, али не мора остварити довољно велике профите на дуже стазе. Може се десити да је компанија претерано снизила цене производа, не остављајући довољне маргине да покрије фиксне трошкове. Такође, можда је претерано улагала у дизајн и промоцију производа али није успела да оствари довољну продају да би се оваква улагања исплатила. Није тешко смислити краткорочне маркетинг стратегије које на први поглед делују врло успешно када се процењују по нивоу продаје. Много је теже смислити маркетинг стратегију која је одржива на дужи рок, стварајући одговарајуће нивое непрекидног профита. Главни елемент у овој дугорочној стратегији јесте развој снажних брендова који омогућавају компанији да наплати више цене за производе који доследно пружају висок степен кориснички дефинисане вредности.

Према Америчком удружењу за маркетинг бренд је име, термин, знак, симбол или дизајн или њихова комбинација, која има за циљ да идентификује производ или услугу једног или групе произвођача и/или продавца, те да их диференцира од производа и услуга конкурената.²⁶⁴ Сматра се да је једна од најважнијих особина маркетинг-професионалаца управо њихова способност креирања, одржавања, заштите и оснаживања марке. Тачније, стварање марке могло би се дефинисати као уметност и камен темељац у маркетингу. Марка идентификује продавца или произвођача, даје му већу слободу и снагу у формирању цена, она је својеврсна гаранција квалитета и продавчево обећање да ће доследно опслуживати потрошаче специфичним сплетом карактеристика, користи и услуга.

Историјски посматрано, већина пољопривредних производа је продавана као генерички производи, без марке. Пољопривредни производи су често били декларисани као производи који се лако могу заменити са истим производима са других локација или

²⁶³ Цвијановић, Д. (2007): "Маркетинг, марка и рурални развој", Уводно предавање по позиву, на Међународном научном скупу: «Мултифункционална пољопривреда и рурални развој у Републици Српској», Тематски зборник. Уредници: проф. др Мирослав Богдановић, проф. др Драго Цвијановић, проф. др Ф.К. Восниакос, Издавачи: Пољопривредни факултет, Источно Сарајево, Институт за економику пољопривреде, Београд, Балканска асоцијација за животну средину (Б.Е.Н.А), стр. 20-29.

²⁶⁴ Kotler, P. (2001): *Marketing Management*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

од других произвођача. То је у суштини и истина. До недавно је већина воћа и поврћа била без брэнда (примера ради, иста врста наранџи из Шри Ланке и из Индије су супститути једна другој). Изузеци су били пласмани воћа и поврћа неких мултинационалних компанија, као "United Fruits" са марком "Ghiquita" и "Geest".²⁶⁵ Коначно, неке земље извозници сломиле су ову традицију. Примера ради, марка једне врсте јабуке "Pinklady apple" развијена је у Аустралији и представљена 1993. године. Почев од тог лансирања и регистравања нове марке остварена је и премија у цени на извозним тржиштима.²⁶⁶ Чак, и ако конкуренти евентуално копирају ту врсту, што се често дешава у индустрији воћа и поврћа, они могу да је представе само под другим именом. Нека предузећа свој раст темеље на стицању и изградњи богатих портфолија марке. Примера ради, „Grand Metropolitan” је изградио различите „Pillsburyjeve” марке: „Green Giant” поврће, „Haagen-Dazs” сладолед и „Burger King”.²⁶⁷

Што се тиче развоја брэнда пољопривредних производа из Србије, битно је истаћи да Србија и данас углавном извози само непрерађене пољопривредне производе и да нема нити један производ из овог сектора са именом, препознатљивим на светском или европском тржишту. Ту смо на самом почетку, а креирање брэнда, поготово у категорији здраве хране, може се развијати једино у правцу производа виших фаза прераде, са поштовањем свих међународно познатих и признатих атеста, стандарда квалитета, стандарда здравствене исправности хране и сл.

8.9.3. Могућност брэндирања пољопривредних производа

Појам брэнда јавља се пре савременог маркетинга и генерално се верује да потиче из пољопривредне праксе Средњег века. Пољопривредници чија је стока пасла на отвореном земљишту, морали су некако да је означе и разликују од оне која припада другим власницима. Тако су „брэндирани” своје животиње помоћу гвоздених жигова, остављајући видљив знак на њиховој кожи, који јасно доказује идентитет власника. Улога брэнда у одређивању производа из посебног извора коришћена је у Средњем веку али и у данашњој економији. Економије у почетној фази развоја карактеришу се малим обимом производње и релативно локалним тржиштима. Са лошим условима превоза и малим могућностима ширења пословања ван директне области производње, потрошачи лако могу одредити извор добара.

На пример, почетком деветнаестог века у Великој Британији, већина заједница имала је сопствену пекару, пивару и свог столара. Ниједна од њих није могла да оствари проширење јер су лоши путеви и железница онемогућавали да се њихови производи извозе до суседних заједница. Људи у локалним заједницама знали су одакле потичу њихови производи и нису могли да их помешају са конкурентским производима из удаљених градова. Купци су могли из личног искуства да науче колико је неки

²⁶⁵ Crawford, I.M. (1997): *Agricultural and Food Marketing Management* (2), FAO, Rome, 6-10.

²⁶⁶ Crawford, I.M. (1997): *Agricultural and Food Marketing Management* (2), FAO, Rome, 6-10.

²⁶⁷ Kotler, P. (2001): *Marketing Management*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

произвођач добар, поуздан, доследан, док су произвођачи могли да прилагођавају једноставне методе производње потребама појединачних потрошача које су лично познавали. Личним познанствима и поверењем, произвођач је вероватно могао да пресуди о платежној способности свих својих потрошача. Индустријализација која се одиграла у деветнаестом веку значила је да се сада многи производи могу ефикасно производити у централизованим фабрикама а не у малим сеоским мануфактурама. Ефикасна централизована фабрика могла је да производи количине које би трошила цела локална заједница. Побољшања саобраћајне инфраструктуре омогућила су да се вишак производње пребаци до околних тржишта. Оно што је једна компанија могла ефикасно да ради у једној фабрици, друга компанија је вероватно могла да понови у некој другој фабрици. Самим тим, компаније су почеле да се надмећу на удаљеним тржиштима. Ово је међутим довело до проблема за купце, чија је куповина сада постала унеколико сложенија. На пример, уместо приступа производима само једне пиваре, они су пред собом имали широк избор пива. Купци су вероватно слабо познавали удаљене фирме које су сада продавале производе на њиховом тржишту, па тако нису знали ни квалитет ни вредност њихових производа. Брендирање се у суштини појавило да поједностави ову ситуацију на тржишту, где су купци били суочени са конкурентским изворима понуде. На безличним тржиштима масовне робе, потрошачи који не могу проценити производ на основу провереног личног односа са добављачем, теже да се информишу на неки други начин. Бренд се појавио као средство пружања информација о доследном квалитету просторно разбацаним потрошачима који, због примене посредника, нису имали директан однос са произвођачима. На тржишту које се карактерише великим и разноврсним изборима, бренд се користи за одабир производа који је постао од поверења и који задовољава потребе корисника својим конкретним особинама. Тамо где се конкурентска предност остварује великим обимом производње, брендирање је традиционални начин помоћу којег фирме теже да убеди удаљене потрошаче о доследном квалитету њиховог производа. Међутим, технолошки развој у области база података и менаџмента производње сада омогућује произвођачима да остану у директном контакту са потрошачима, па тако да делимично поврате онај однос који је бренд замењивао.

Требало би водити рачуна о мери диференцирања, јер осим што оно подразумева значајна улагања, префорсирано диференцирање може да доведе до тога да производ постане толико јединствен да је интересантан само за ужу групу купаца, а да се истовремено купцима отежава избор. Осим тога, активности конкуренције, кроз креативне имитације, могу да релативизирају дистинктивност производа, те да се онда изгуби диферентна предност. Проблем концептуализације тржишног понашања предузећа своди се на питање избора оптималне комбинације стратегија сегментације тржишта и диференцирања производа. Ради се о стратегијама које се најчешће симултано користе, а које би требало да буду усмерене на стицање и повећање конкурентске предности предузећа. У основи, ради се о томе да предузеће пронађе довољно дистинктиван пакет понуде, односно такву комбинацију инструмената маркетинга, да тиме стекне конкурентску предност на одређеном тржишном сегменту.

Шансе које пружају стратегије сегментације тржишта и диференцирања производа обично нису на располагању пољопривредницима, које производе тзв. берзанске производе, односно хомогене примарне пољопривредне производе (типа "price takers"), у коју категорију спада већина индивидуалних пољопривредних произвођача на нашем подручју. Изузетак је пијаца, где индивидуални пољопривредни произвођачи могу доста тога да учине да муштерије купују радије код њих, него код суседа. Поред генералне карактеристике хомогености пољопривредних производа и немогућности диференцирања, постоје бројни пољопривредни производи (посебно прехранбени) за које постоје реалне могућности диференцијације (пример воћа и поврћа, меса), али првенствено у трговини на мало. Наиме, с обзиром да је битно обележје диференцираног производа ознака произвођача (заштити знаци, декларација о пореклу и квалитету производа и сл.), производи се могу диференцирати са аутохтоног становишта, са аспекта здраве, органске хране и сл. Коначно, стратегија сегментације тржишта може бити применљива само код пољопривредних предузећа, комбината и задруга. Индивидуални пољопривредни произвођачи, сем пијаце или продаје комбинатима и прерађивачима, немају никаквих могућности бирања сегмента пласмана своје производње.

Квалитет пољопривредно-прехранбених производа је јако битан аспект брендирања. У развијеним земљама, сви аспекти квалитета пољопривредних производа, путем стандарда и закона, прецизно су дефинисани, те је њихово поштовање прва карта за улазак на развијена тржишта. Наиме, да би извозници хране могли озбиљно да конкуришу на светском тржишту морају усвојити бројне међународне и европске стандарде, који ће им умногоме смањити процедуре и приступ тим тржиштима и отклонити трговинско-техничке баријере. Примера ради, документ, са скраћеним називом "НАССР" је светски признат систем "Анализе критичних контролних тачака у производњи хране", и он је својеврсни пасош за извоз хране не само у ЕУ. Крајњи циљ овог стандарда јесте производња здравствено безбедне хране у ланцу од њиве до трпезе. У будућности Србија ће морати посебну пажњу да поклони унапређењу квалитета и система контроле квалитета. Сада предстоји доношење нових закона у областима које се тичу квалитета, односно Закона о стандардизацији, као и усаглашавање прописа са законским нормама ЕУ. Коначно, с обзиром да је квалитет тесно везан са технологијом и технолошким променама, јасно је да нам и у овом сегменту следе промене и усаглашавања са светом. Наиме, у савременој привреди предност је на страни предузећа која успешно остварују спрегу технологије и маркетинга у стратегијском миксу пословних функција предузећа. За сада проблеми српских извозника и конкурентског наступа на иностраном тржишту су двојаки: како са становишта неприменљивости маркетинг концепције, тако и са становишта технолошког заостајања.

Производ је веома значајан инструмент у програму маркетинг активности. При том, битно је правити разлику између производа намењених непосредној потрошњи, на којима се не обавља прерада, сем чишћења, сортирања и паковања (нпр. воће, поврће, јаја) и друге групе, коју чине производи намењени индустријској преради као

сировине (нпр. житарице, шећерна репа, стока и сл.). Дobar број производа спада у обе категорије, јер се користе како за непосредну потрошњу домаћинстава и великих потрошача, тако и као сировина за индустријску прераду. Укратко, специфичност производа у маркетинг миксу пољопривредних производа произилази из самих специфичности пољопривредне производње, које су последица њеног билошког карактера. Наиме, производни програм пољопривредних произвођача је добрим делом условљен природом земљишта, плодоредом, климом, постојањем вегетационих периода у биљној и сточарској производњи, те је уважавајући све поменуте факторе потребно вршити прилагођавање производа потребама тржишта. Поред тога, с обзиром да су пољопривредни производи у великом проценту хомогени, мале су могућности за диференцирање производа и то посебно оних производа који представљају инпуте за прехранбену индустрију. Но, за оне пољопривредне производе, који се продају на зеленим пијацама и/или преко супермаркета постоје извесне могућности диференцирања, пре свега, кроз два битна својства производа, а то су: паковање и обележавање.

8.10. Маркетинг програм аутохтоних производа заштићеног порекла као фактор развоја руралног туризма Србије

Основу свих договора и споразума на глобалном нивоу о очувању биодиверзитета чини Конвенција о биолошкој разноврсности, којом су дефинисане обавезе држава по питању очувања генофонда. Те обавезе се првенствено односе на: идентификацију и праћење стања биодиверзитета и процеса или активности које имају значајан негативан утицај на стање биодиверзитета, "in situ" и "ex situ" очување биодиверзитета, приступ генетичким ресурсима, приступ биотехнологијама и њиховом трансферу, размени информација, техничку и научну сарадњу на пољу очувања и одрживог коришћења биодиверзитета, расподелу користи и др.

Према Стратегији развоја пољопривреде Србије ("Службени гласник РС", бр. 55/05 и 71/05) у Републици Србији постоји велики број специфичних и осетљивих екосистема, у оквиру којих је заступљена флора и фауна са великим бројем биолошких врста од међународног значаја. Изузетно богати генофонд дивљих биљака и животиња, као и велики број аутохтоних популација гајених биљака и домаћих животиња, веома су значајни као генетички ресурси за медицину, пољопривреду, шумарство, биотехнологију, а могу бити искоришћени и за даљи економски развој наше земље. Србија треба да искористи постојеће потенцијале и капацитете и да постане лидер у региону у погледу очувања, управљања и коришћења генетичких ресурса.

Појам генетички ресурси односи се на укупну разноврсност структуре ДНК код врста које се директно или индиректно користе од стране човека. Генетички ресурси су кључна компонента агробиодиверзитета. Агробиодиверзитет Републике Србије обухвата врсте и станишта гајених биљака и животиња, као и врсте и екосистеме

значајне за производњу људске и сточне хране (врсте у агроекосистемима, пашњацима и ливадама, шумским и акватичним екосистемима).

Маркетинг програм аутохтоних производа заштићеног порекла требало би да омогући оријентацију ка реалним и антиципираним потребама страних грађана као потрошача, привреде и друштва и ефикасну продају производа кроз туристичку понуду. Специфичности ових производа и њихове намене, као и карактеристике понуде и тражње утичу да програм маркетинг активности ових производа буде значајно специфичан. У савременим условима привређивања све више се заоштрава борба за купца, те се од маркетинга очекује да кроз адекватне приступе, методе и одговарајућу алокацију ресурса омогући довољан број лојалних и профитабилних купаца. Наиме, савремене купце је тешко задовољити. Они су мудрији, рационално оријентисани, ценовно обзирни, више захтевни, тешко опраштају пропусте, бомбардовани су стално са истим или бољим конкурентским понудама.

Маркетинг је настао ради решавања проблема производње и произвођача онда када је понуда била већа од тражње, а крајњи циљ је била реализација произведене робе и остваривање профита за предузеће. Данас се суштина маркетинга састоји у решавању проблема потрошача - брже и боље од конкуренције. Сходно томе, с правом се истиче да "поседовати конкурентску предност исто је што и имати пиштољ у борби ножевима." Примарни значај маркетинга у овој области огледа се у успостављању комуникацијског тока између произвођача аутохтоних производа заштићеног порекла са простора Србије и страног туристе.

Промоција у међународним оквирима има и додатни облик, који би се могао означити као промоција националног идентитета, односно национална промоција извоза. Предузећа у многим земљама озбиљно рачунају на помоћ државе (информативна, финансијска и промотивна) при изласку на међународно тржиште, а ову помоћ оправдано би могли да очекују и произвођачи и извозници пољопривредних производа из Србије. У том контексту, унапређење имиџа земље порекла "Made in Serbia" (развој имиџа еколошки чисте земље) веома је значајно, јер директно утиче на имиџ одређених производа, што се одражава и на позитивне економске ефекте од пласмана аутохтоних производа заштићеног порекла.

IX РАЗВОЈ ХОТЕЛСКИХ ПРЕДУЗЕЋА КРОЗ СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ И ЕФИКАСНО УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Турбулентност тржишта и изражена конкурентност чине нас сведоцима потребе која намеће компанијама високи степен динамике пословања, квалитетну и правовремену пословну активност, која првенствено почива на квалитетним људским ресурсима, али и на добрим менаџерима. У литератури је забележено, да идеалан менаџер треба да поседује 14 особина. Ипак, ако је и десети део, тачније 14 особина присутно он/она може бити квалитетан менаџер. Међу овим особинама су: иницијатива, предострожност, енергичност, комуникативност, самопоуздање и објективност.²⁶⁸

9.1. Карактеристике менаџмента у Србији

У Србији, услед проблема усклађивања мноштва промена, постоји несклад понуде и тражње на тржишту менаџера. Директорима из друштвених фирми се не пружа шанса да заузму сличне позиције у приватним компанијама, јер им недостаје тржишно искуство. Од менаџера у приватним компанијама се захтева да поставе и трасирају тржишне начине пословања.²⁶⁹ За таква радна места потребни су афирмисани стручњаци чије је искуство стечено успешним обављањем посла, а не само декларативним заузимањем руководећих позиција. Отуда што приватизациони токови не значе да се и функције преносе по аутоматизму, постоји већа потражња за менаџерима који су своје искуство стицали у приватним компанијама.²⁷⁰

С друге стране, српски парадокс је да већ извесно време постоји вишак запослених наспрот мању кадрова са савременим знањима и вештинама из области менаџмента. Вишкови су последица екстензивног запошљавања у претходном систему и нетржишног приступа управљања.²⁷¹ Такође, постоји суочавање са лидерским вакуумом који треба испунити будућим пословним стручњацима.²⁷²

²⁶⁸ Економетар (2004) (додатак дневном листу Политика), Између новца и здравља, 28. децембар 2004. стр. 6-9.

²⁶⁹ Vukotić, S., Milivojević, T., Zakić., N. (2013): "Theory, Practice and Characteristics of Management in Serbia", *International Journal of Advances in Management and Economics*, Mar. – April, Vol. 2, Issue 2, Indija, pp. 63-75.

²⁷⁰ Економетар (2004) (додатак дневном листу Политика), Несклад понуде и тражње. 16. новембар 2004, стр. 9.

²⁷¹ Економетар (2005) (додатак дневном листу Политика), Нови поглед на свет. Београд, 11. јануар 2005, стр. 14-15.

²⁷² Mihailović, B., Cvijanović, D., Gligić, P. (2010) "The Role of Financial Consulting in modern business", *zbornik radova sa II međunarodne konferencije*, 15-16. jun 2010, Stavropolj, Ruska federacija, pp. 19-30.

9.1.1. Утицај друштвених и културолошких фактора

Култура је фундаментална категорија људског живота, као друга природа човека (тј. људски преобликована природа), која и процес производње материјалних добара и политичку организацију друштва снабдева „оквирима оријентације“ и правилима за њихово функционисање. Иако разграничење, где се култура третира са аспекта делатности, делује као недвосмислено, она у зависности од ширине сагледавања оставља простор за извесне бифуркације.²⁷³ Култура, дакле, даје људски печат друштвеној организацији. У складу с тим је и следећа тврдња: *кад не би било културе, ми уопште не бисмо били људи, на онај начин на који обично разумемо овај појам*.²⁷⁴ Култура служи као водич за друштвени и индивидуални живот. Култура одређује шта и како мислимо, осећамо и како живимо, јер пружа образац за разумевање шта треба схватити као вредно и смисаоно, како се смисао конструише и ко га и за кога (у чије име) формулише.²⁷⁵ Као таква култура је и извор и персоналног и колективног идентитета, као сплет чинилаца који и подстичу и ограничавају уобличавање и друштвене и индивидуалне егзистенције.

9.1.2. Привредна и пословна клима

У Србији су друштвени и економски процеси у последње две деценије прошли кроз драматичне промене. Земља се у последњој деценији двадесетог века нашла у бројним неприликама, када се распадала Југославија уређена као федеративна држава после другог светског рата, а Србија доживела тешке санкције међународне заједнице. Кулминација се десила 1999. када је земља претрпела велико разарање у бомбардовању НАТО пакта, услед чега су и физички страдали многи индустријски капацитети. Од 2000. године после демократских промена у Србији наступа транзиција друштвено економског система, у кашњењу од једне деценије у односу на друге земље источне Европе. Транзициони процеси доводе до одређеног економског напретка, тако БДП је растао по просечној стопи од 5,4%.²⁷⁶ Ипак то је било недовољно да се надокнади развојни јаз настао деведесетих година прошлог века. Поред наведених помака до избијања светске економске кризе 2008. године, привреду Србије у времену транзиције су осликавали низак БДП по становнику, висок проценат сиромашних (10-20%), стопа незапослености већа од 25%, неповољан положај земље у погледу међународне конкурентности и велики текући платни дефицити према иностранству.²⁷⁷ Пословна клима зависи, пре свега, од квалитета законодавних и институционалних оквира, али и од културолошких, вредносних и менталитетских

²⁷³ Маџар, Љ. (2004): “Култура као чинилац и ограничење развоја”, *Култура и развој (зборник)*, Институт друштвених наука, Центар за економска истраживања, Београд, стр. 19-56.

²⁷⁴ Гиденс, Е. (2003): *Социологија*, Економски факултет, Београд.

²⁷⁵ Голубовић, З. (2006): *Поуке и дилеме минулог века*, Филип Вишњић, Београд.

²⁷⁶ УСАИД, Економски факултет, Економски институт (2010) *Посткризни модел економског раста и развоја Србије*, Београд.

²⁷⁷ Веселиновић, П. (2008): “Стање реформи и приоритети економске политике у Србији”, *Економски хоризонти*, 10 (1), стр. 53-72.

фактора. Транзициону културу Србије одликује паралелност егзистенције ретрадиционализације и модерности. У српском друштву постоје три вредносна обрасца: традиционални – рурално-патријархални и архаични; социјалистички – реликт командне економије, једнопартијске ауторитарности и патернализма, али и задовољења потреба за сигурношћу; и модерни – са либералним вредностима равноправности и независности. Ретрадиционализација представља покушај обнове традиционалног у савремености.²⁷⁸

Она се показује као главна сметња модернизацији, јер усваја старе културне обрасце, који су постали кочница прилагођавању на нове услове. У Србији данас, дакле, паралелно егзистирају премодерност, модерност и постмодерност. Удаљавамо се од идентификације са ширим колективом, али нам ни европски идентитет није још увек претерано близак. Српски пословни људи и менаџери, који с, једне стране припадају српском друштву и раде у њему, али, с друге стране, послују у интернационалним и глобалним оквирима, представљају актере којима је од виталног интереса да се земља што пре и што потпуније модернизује, да би се институционални оквири и пословна клима побољшали и подржали економски, а последично и друштвени напредак. У модернизацију спада и образовање и обука менаџера.

9.1.3. Актуелне и пожељне карактеристике менаџера у Србији

Темпо и садржај промена утицали су на специфичности професије у Србији. Једна од специфичности је брзина ступања на менаџерске позиције. Домаћи менаџери који су се пребрзо успели превише су окренути себи, својим циљевима, немају моћ вођства, преношења знања на сараднике, што би требало да је суштина менаџмента. Уз брзину доспевања на позиције, менаџерску професију у Србији карактерише и несталност. Брзе и непредвидиве спољне и унутрашње промене чине да се људи не задржавају дуго на менаџерским позицијама. Менаџерско искуство у некој организацији, чак и остварени добри резултати, нису гарант за селекцију на менаџерска места у некој другој организацији. Бити менаџер у Србији често значи бити само мањи део каријере у оквиру менаџерске професије. Ниво едукације менаџера у Србији је још увек низак. Селекција људи који доспевају на менаџерске позиције је често по принципу разних врста веза (родбинских, политичких и др.) што не ствара одговарајућу ситуацију за стварање квалитетних менаџера. Данас се често може чути изјава послодаваца како нема квалитетних менаџера. Међутим, то не зависи само од едукације и расположивости менаџера, већ и од адекватних техника за одабир менаџера, дефинисања описа радног места, даљег улагања у обуку и усавршавање и успостављање система мотивације.²⁷⁹ Резултати истраживања, које је спроведено у Србији, показују шта су према мишљењу самих менаџера најважније особине, тј. какви они треба да буду. Неке од тих карактеристика у менаџерском

²⁷⁸ Голубовић, З. (2006): *Поуке и дилеме минулог века*, Филип Вишњић, Београд.

²⁷⁹ Привредна комора Србије (2012) *Анализа резултата истраживања о потребама привреде за знањима и вештинама*. Београд.

профилу га описују да је: вредан, паметан, поштен, амбициозан, ентузијаста, енергичан, флексибилан, креативан, храбар, агресиван, оптимиста, јака и стабилна личност.²⁸⁰ Стефановић и сарадници²⁸¹ износе кроз 12 смерница како треба да се понаша лидер у српским предузећима. Потребно је да: дефинише мисију предузећа и креира флексибилни амбијент, али и да (пре)обликује културу компаније и трансформише организацију од чврсте пирамиде у покретни круг или еволуирајућу мрежу. Осим тога, важно је и охрабривање иновација и преузимање ризика, као и предвиђање будућности, али и разумевање садашњости. Од значаја је да размишља глобално, али да делује локално. Исто тако, треба да коригује слабости и да буде проактиван, а не реактиван. Овим се списак захтева не исцрпљује. У том смислу и утолико пре, потребно је подстицати менаџерску и предузетничку едукацију у Србији.

9.1.4. Српски менаџери у перцепцији иностраних бизнисмена

Занимљиво је како бизнисмени из иностранства оцењују српске менаџере. Генерални утисак је углавном позитиван. По њима менаџери у Србији поседују приличан управљачки потенцијал. Они су брзи и интелигентни. Међутим, српски менаџери имају и доста лоших навика у опхођењу са људима (недостају им развијене комуникационе вештине) и недостатак знања у управљању. Обимна студија, под називом Национално истраживање организационе културе у Србији²⁸² које је консултантска кућа "Human Synergistics" спровела у 2010. години подупире тезу о агресивнијем понашању. Налази истраживања у погледу идеалне културе указују да је у Србији агресивно понашање донекле пожељније у поређењу са организацијама ван Србије. Усавршавање људског знања представља историјски природан процес, који се квалитетно мења у функцији времена. У сваком случају и уважавање актуелног тренутка је незаобилазно. Нарочито што: *у свакој новој временској димензији управљање заједничким радним активностима постаје све сложеније и изискује све више знања, умећа и вештина.*²⁸³ Недвосмислено је важно да процес едукације кадрова за управљање, прати и имплементација њихових компетенција. Запосленима треба обезбедити место у тиму, а менаџерима доделити улогу тренера. У крајњој линији, чини се да су расположиви људски ресурси у земљи и изван ње један од важних потенцијала српске привреде.²⁸⁴ Увођење више факултета и студијских смерова за менаџмент у Србији, чији програми су усклађени са програмима на европским и светским

²⁸⁰ Милисављевић, М. (редактор и један од аутора) (1994): *Менаџмент и менаџери у привреди Србије*, Глобмарк, Београд.

²⁸¹ Стефановић, В., Цвијановић, Д., Војновић, Б. (2012): *Лавиринти менаџмента*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

²⁸² <http://www.mojtim.com/hr-clanci/Organizaciona-kultura/Predstavljani-rezultati-istrazivanja-organizacione-kulture-u-Srbiji/104>, datum postavljanja: 20.06.2011.

²⁸³ Марковић, А., Вученовић, В. (2002): *Изворишта мајсторства менаџмента*, Моћ промена, Београд, п. 107.

²⁸⁴ Вукотић, С., Закић, Н., Аничкић, Ј. (2012): "Утицај кризе на управљање људским ресурсима и даунсајзинг", *ЕДАСОЛ 2012, II Међународни скуп о економском развоју и животном стандарду*, 12-13. октобар 2012, Бања Лука, стр. 482-490.

универзитетима, такође указује на свест о потреби и значају темељног образовања будућих менаџера. Оптерећеност хиперпроменама које су проузроковане не само преласком на тржишно оријентисану економију, већ и ратним разарањима и међународном изолацијом Србије чији се ефекти још осећају, намећу потребу укључивања свих актера и развој проактивног става да би се изашло из кризе.

9.2. Стратешко планирање

Стратегија представља рационално реаговање организације на догађаје из њене средине у којој она обавља своју пословну и ширу друштвену мисију. Формулисање стратегије обухвата утврђивање различитих путева, односно различитих стратегијских опција за реализовање мисије и циљева организације. Мисија и развојни циљеви организације отварају питање како их реализовати. Одговор се може наћи у формулисању адекватне стратегије или стратегија као логичног итеративног корака стратегијског менаџмента. Процес формулисања стратегије обухвата: предлагање стратегијских алтернатива, оцену алтернатива, доношење одлуке, утврђивање приоритета стратегија за различите нивое стратегија.²⁸⁵ Сам процес формулисања је у надлежности стратега организације, генералног менаџмента, тј. власника, борда директора, генералних директора, топ менаџера корпорације укључујући и професионалне планере.

Стратегијски менаџмент системи и функција стратега се непрестано мењају због акцеларације промена у стратегијском амбијенту и усложњавања окружења у коме организација обавља своју пословну и ширу друштвену мисију. Преко процеса формулисања стратегије показује се: како је предузеће оценило шансе и опасности, разумело стратегијску ситуацију, идентификовало начине и методе деловања у датом пословном амбијенту. Пошто се ради о доношењу кључне планске одлуке, то је релевантно да се формулисање стратегије смести у контекст стратегијског управљања.

Као и сваки процес одлучивања формулисање стратегија, нужно мора респектовати: логични редослед фаза, потребан истраживачко-креативан напор и организационо-процедуралну димензију. Неопходно је да се формулисање стратегије схвати као одговарајући процес који садржи логички редослед фаза. Тај процес мора да омогући:²⁸⁶ 1) правилно дефинисање проблема, 2) димензионирање његовог значаја, 3) идентификовање алтернативних решења, 4) оцену алтернативе и 5) избор, односно доношење одлуке о стратегијској опцији. Такође, нужан је одговарајући истраживачко-креативан напор и разумевање односа међу планским одлукама. У вези са тим

²⁸⁵ Машић, Б. (1996): *Стратегијски Менаџмент*, Универзитет "Браћа Карић" БК Институт, Београд, стр. 197.

²⁸⁶ Тодоровић Ј., Ђуричин Д., Јаношевић С. (1998): *Стратегијски Менаџмент*, Институт за тржишна истраживања, Београд, стр. 251.

формулисање стратегије треба да укључи стратегијску анализу окружења и истраживачко-креативну фазу, из које треба да резултирају могуће опције реговања предузећа. Пошто реализација стратегије тангира шири круг актера, релевантна је организационо-процедурална димензија. Ова димензија је условљена обухватом стратегије и прихваћеним стилем управљања. Успешно формулисање стратегије је основа успешне имплементације стратегије.

Може се рећи да је циљ стратегије да произведе најповољније услове за једну страну, тачно процењујући погодан тренутак за напад, повлачење, компромис или кооперацију. Формулисање стратегије обухвата одређивање различитих путева, односно генерисање, вредновање и селекцију стратегијских опција за реализовање мисије и циљева предузећа.

9.3. Управљање квалитетом услуге

Пракса је показала да оне компаније које нуде виши ниво квалитета су профитабилније и остварују веће тржишно учешће.²⁸⁷ Отуда је императив у пословању управо да се обезбеди одговарајући ниво квалитета услуга. Како би се исправно приступило питању стварања одговарајућег квалитета, нужно је успоставити и одговарајуће критеријуме. *Parasuraman* и сар. (1985), наводе следећих десет критеријума који могу да послуже при процени исхода при коришћењу одређене услуге:²⁸⁸

- Приступачност– да ли се услуга пружа на подесним локацијама и у подесно време тако да нема много чекања?
- Поузданост– да ли је услуга уједначеног квалитета и поуздана?
- Кредибилитет– да ли купци могу да верују услужној компанији и њеном особљу?
- Безбедност– да ли услуга може да се употреби без ризика?
- Разумевање купаца – да ли се стиче утисак да услужна компанија разуме очекивања купаца?
- Услужност– којом брзином услужно особље реагује на захтеве, проблеме и питања купаца?
- Љубазност– да ли се услужно особље понаша љубазно и учтиво?
- Компетенција – да ли услужно особље поседује одговарајуће знање и вештине?
- Комуникација– да ли је услуга описана јасно и прецизно?
- Опипљивост– колико је добро регулисана физичка средина једне услуге(на пример, декор, распоред, изглед особља итд.).

²⁸⁷ Цвијановић, Д. (1996): “Димензија маркетинг концепта предузећа у транзитном периоду”, *Економика Пољопривреде*, Београд, 1996. Год.43, број 2, стр. 115.

²⁸⁸ Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985): “A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, p. 41-50.

Нужно је уклонити све баријере које стоје на релацији понуђач услуга и корисник. Ове баријере се могу разврстати у четири категорије:

- **Недовољни ресурси** – Жеље и могућности су често у колизији. Понекад менаџери нису у стању да обезбеде ресурсе како би изашли у сусрет потребама купаца (потрошача). Такође, понекад због политике коју води компанија, а која иде у смеру смањења трошкова и раста продуктивности, менаџери не желе да ставе све своје ресурсе у функцију остварења сатисфакције крајњих корисника.
- **Превелика обећања** – Превелика пропагандна активност може често да доведе до ситуације да су купци незадовољни, јер су превише очекивали од конкретне услуге.
- **Погрешна схватања** – Настају уколико постоји неразумеваче онога шта купац очекује од конкретне услуге. Она је резултат лоше обављеног маркетинг истраживања.
- **Неадекватна испорука** – Понекад иако постоје адекватни ресурси за задовољавање потреба купаца и „ваљано“ обављено истраживање тржишта о њиховим потребама, због неадекватно обученог особља услуге не буду испоручене купцима на адекватан начин.

9.4. Развој концепта менаџмента људских ресурса

Управљање људским ресурсима као пословна функција, се састоји од читавог низа активности са јединственом тежњом – одабрати и привући људе који могу да дају највећи допринос остваривању циљева организације, а затим створити услове у којима ће потенцијали тих људи бити максимално искоришћени, како за реализацију организационих, тако и индивидуалних циљева. Тако, на пример, главну снагу која стоји иза светских инвестиција чине људски ресурси.²⁸⁹

Прво и веома значајно питање које има различите импликације на менаџерску праксу односи се на разноврсност људских капацитета који се запошљавају. Данашњи резултат је израз пораста комплексности и динамичности како окружења, тако и самих предузећа у савременој светској привреди. Запослени су све више хетерогени у погледу рода, расе, животног доба, специфичних знања и других карактеристика.

Наведене различитости у погледу ангажованог ресурса имају својеврсне импликације на ефективност и успешност управљањем уопште, у смислу да је могуће постизање одређених конкурентских предности коришћењем свих расположивих људских ресурса. Менаџери широм света морају полазећи од ове чињенице, везане за диверсификованост радног фактора, настојати да пронађу начине да ефективно њим управљају и да одговарају на ове различитости на начине који ће осигурати постојећу запосленост и повећану продуктивност.

²⁸⁹ Drucker, P. (1995): *Менаџмент за будућност*, Грмеч и Привредни преглед, Београд.

9.4.1. Менаџмент пословних процеса и међузависност компоненти организације

Системски приступ означава поглед на организацију као јединствен, усмерен систем међусобно повезаних делова. Кључни концепти системског приступа су: систем, подсистем, синергија, отворен систем, граница система, ток и повратна веза.²⁹⁰ Примењујући системски приступ *Porter* (1985) је развио модел ланца вредности који истиче значај свеобухватних активности које треба да сарађују заједно да би се остварили корпоративни циљеви.²⁹¹ Појава реинжењеринга почетком деведесетих година дефинитивно је устоличила потребу усмеравања предузећа на процесе. *Hammer* и *Champy* (1993) као и остали представници покрета реинжењеринга су инсистирали да организације морају да размишљају о макро процесима.²⁹² Реинжењеринг је дефинисан као фундаментално разматрање и радикално редизајнирање пословних процеса, помоћу којих организација ствара вредност за купца и ради у циљу постизања драматичних побољшања трошкова, квалитета, услуге и брзине.

Средином деведесетих година 20. века различите процесне иницијативе су имале своје снажне поборнике и противнике, а менаџерима није било лако да се снађу при одабиру различитих програма процесних промена. Са стицањем знања о пословним процесима, промашајима и достигнућима, испоставило се да је непотребно навијање за неки од конкретних програма. Примера ради, реинжењеринг и континуално побољшавање процеса се могу посматрати као различити делови процесног приступа. Реинжењеринг се фокусира на смену постојећих процеса, дизајнирањем нових, надмоћних у односу на претходне. Континуално побољшавање процеса се односи на мања побољшавања којима се идентификују, анализирају и решавају проблеми процеса и спроводи стандардизација новог решења – стари процес се замењује побољшаним процесом чиме се спречава да се корени узрока проблема и сам проблем не понове.

Од средине деведесетих година различити правци и приступи доводе до стварања нове дисциплине: менаџмента пословних процеса. *Smith* и *Fingar* (2003) посматрају менаџмент пословних процеса као откривање, дизајн, примену, извршавање, праћење, анализу, промену и поновну креацију процеса.²⁹³ Према Хармону (*Harmon*, 2003) менаџмент пословних процеса представља усклађивање процеса са организационим стратешким циљевима, дизајнирање и имплементацију процеса,

²⁹⁰ Закић, Н., Вукотић, С. (2011): "Промене система људских ресурса при реализацији менаџмента пословних процеса", *Економика*, год. LVII, број 2, Ниш, стр. 137-146.

²⁹¹ Porter, M. E. (1985): *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.

²⁹² Hammer, M., Champy, J. (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York.

²⁹³ Smith, H., Fingar, P. (2003): *Business process management: The third wave*, Meghan-Kiffer Press, Tampa.

успостављање мерног система који се усклађује са организационим циљевима и едуковање и организовање менаџера, тако да они ефективно и ефикасно управљају процесима.²⁹⁴ Менаџмент пословних процеса представља реалност са којом се суочавају савремена предузећа. Да би пословање било у стању да испоручује жељене резултате напори већих или мањих побољшања морају бити усмерени ка процесима. Ово значи да све функције морају радити заједно да се постигне ефективност, ефикасност и адаптивност процеса.

Данас у менаџмент науци преовлађује мишљење да менаџмент, што се понајвише односи на главни менаџмент, мора више да ради на систему. Данашња улога менаџера је више налик системском архитекти и инспектору, који гради систем, проверава регуларност система, истражује принципе и начине како систем функционише и препознаје осетљивост система на грешке, његове снаге и слабости, степен достигнутог развоја и потенцијале.²⁹⁵ Грађење успешног система је стални задатак, а ургентан задатак представља анализа грешака и недостатака који се појављују у систему и обезбеђење помоћи чинећи побољшања међузависних компоненти система. У сличном духу наглашава се потреба за научним методом у дизајнирању и мењању система менаџмента.²⁹⁶

Менаџери у успешним предузећима које су ови аутори истраживали спроводе следеће кључне праксе: (1) тражење начина за побољшање компоненти унутар организације, (2) тражење и интегрисање корисних информација ван организације, (3) коришћење идеја, знања и ангажовања сваког члана унутар организације, (4) креирање процеса, система и структуре који подржавају организациону визију и (5) повезивање са колегама који воде друге организације у узајамном учењу и социјалним мрежама. Рад на процесима и системима постаје један од најважнијих задатака менаџера данас. Добра страна је што се путем менаџмента пословних процеса могу енормно побољшати перформансе и стећи кључна компетитивна предност. Међутим, ово захтева доста знања и учења о процесима, системима, организацији, пословању и велико ангажовање и напор за спровођење промене. Процесне промене спровођене током деведестих година у многим случајевима су се показале неуспешним. Поред грешака и неуспеха, стечена су вредна знања и искуства која су валидна основа за даље напоре. Она представљају драгоцен извор како се не би понављале исте грешке и како би се креирали путеви који онемогућују њихово појављивање. Ово се поготово односи на реинжењеринг пословних процеса. Без обзира што је стекао бројне критичаре који су с правом указивали на његове недостатке један суштински аспект се пренебегава у тим анализама. Наиме, реинжењеринг спровођен почетком и средином деведесетих година био је један значајан учећи експеримент. Велики допринос који су дали поборници реинжењеринга односи се управо на компоненту стицања знања о пословним процесима.

²⁹⁴ Harmon, P. (2003): *Business process change*, Morgan Kaufmann, San Francisco.

²⁹⁵ Doppler, K., Lauterburg, C. (2001): *Managing corporate change*, Springer Verlag, Berlin.

²⁹⁶ Lee, T. H., Shiba, S., Wood, R. C. (1999): *Integrated management systems: A practical approach to transforming organizations*, John Wiley & Sons, New York.

9.4.2. Најважнији сегменти система људских ресурса

Анализа система људских ресурса у складу са менаџментом пословних процеса захтева да се истраживање усмери на кључна питања система од чијег ће квалитета решења зависити не само успех промене, већ и резултати континуираног управљања процесима. Та два најзначајнија сегмента су: *систем обуке и учења и систем компензације*.

Обука и учење. Главни циљ обуке је да се обезбеде потребна знања, радне способности и мотивација кадрова ради постизања жељених перформанси пословних процеса. Иако се полази од претпоставке да људи имају основна знања о свом послу, они би ипак требало да се обучавају да би радили оно што специфичност датог посла или неког радног места у компанији захтева. Некада је обука подразумевала искључиво фокусирање учења запосленог на савладавање вештина неопходних за посао, а данас се шири на креирање и размену знања, ради стварања интелектуалног капитала. Улога обуке није да пружи опште образовање, нити да научи запослене свему, већ је иста усредсређена на потребе редизајнираних радних места након промена организационе структуре у склопу реализације менаџмента пословних процеса. Радници треба да се обуче да би извршавали специфичне задатке у оквиру процеса, самостално или тимски, надзорници, за оне позиције за које се оцени да су још увек потребни за надгледање и контролу специфичних задатака, а менаџери за управљање специфичним процесима. У прилог овој тези су и три нивоа образовања у предузећу које истиче:²⁹⁷

- Први ниво односи се на оспособљавање запослених за текући посао;
- Други ниво односи се на запослене који постижу планирану продуктивност, али је потребно да прошире и иновирају своје знање за додатне активности;
- Трећи ниво обухвата развој каријере и припрему за напредовање мотивисаних и способних појединаца и менаџера.

Кад је реч о новом кадру који се запошљава, односно приправницима, тренинг се не разликује много у поређењу Србије са другим земаљама. Међутим, менторски стил увођења у посао, који постоји на Западу или упознавање са многим пословним доменима, које се назива кружење или ротирање, а које је карактеристично за јапански менаџмент људских ресурса, код нас је мање присутно. Исто тако, ако је у питању смена руководећег кадра, у развијеним земљама посебна пажња се посвећује програмима замене. Посебну функцију имају ментори који су укључени у ове програме припреме наследника за менаџерско радно место на коме долази до смене (небитно из којих разлога). Обука се већ дуже време реализује на два начина и то тренингом запослених на радном месту и континуираним едуковањем кроз семинаре и радионице. Усаглашеним и јединственим програмима даљег едуковања би се

²⁹⁷ Вујић, В. (2004): *Менаџмент људског капитала*, Свеучилиште у Ријеци, Ријека.

исправиле значајне осцилације у постојећој оспособљености запослених у погледу успешне реализације и побољшавања пословних процеса.

Систем компензације. У пословним системима људе треба мотивисати да циљеве испуњавају што квалитетније, ефикасније и професионалније. Стога се модерни и амбициозни менаџери озбиљно баве мотивацијом, што се рефлектује и на перформансу, али није њен и једини кључ. Њихов угао посматрања полази од некад постављене проблематике, можда чак доктрине, као основе, да би се теорија осовременила и унапредила кроз прагматичну надградњу, бавећи се више понашањем од традиционалних концепата. У развијеним земљама све више постаје правило награђивање према доприносу индивидуе успеху организације. После увођења структуралне ефикасности и принципа погодбе са предузећем, одговорност је пренесена на индивидуална предузећа да постигну што већу продуктивност запослених. Растућа тражња за плаћањем структура које обезбеђују директну везу између награђивања запослених и организационих циљева је очигледна данас. Менаџмент пословних процеса умногоме доприноси да се афирмишу новији системи компензације - промовишући примену иницијативног плаћања запосленог.

Организације реализују своје циљеве на тај начин што менаџери и запослени остварују радне учинке. Остварење учинака зависи од неколико кључних фактора: способности запослених да испуне задатке, шансе да остваре свој учинак и мотивисаности запослених. Способност зависи од нивоа стручне спреме и оспособљености радника и може се поспешити обуком на послу (као што смо разматрали). Прилику запосленима пружа организациона структура предузећа. Међутим, може запослени да буде квалификован за остварење учинка, може да добије пружену прилику, али ништа све то неће вредети ако није мотивисан. Мотивација није само инспирација за изучавање, већ и потреба, могло би се чак рећи, неопходност. Сатисфакцијом једне потребе, по систему прогресије, нужно се јављају нове. Понашање људи је такође категорија која је подложна промени. Отуда се способност менаџера огледа у могућности да препознају и артикулишу ту варијабилну димензију. Уколико се награди успех који не даје само осећај достигнућа, него ствара осећај припадности организацији, самим тим ће поред индивидуалних и организациони циљеви постати тежња и стимуланс. У крајњој инстанци, у оваквим условима рад сам по себи постаје унутрашњи мотив.²⁹⁸

9.4.3. Менаџмент људских ресурса у великим и малим предузећима

Тврдња да мудри менаџери преузимају све оно што је позитивно од других, уз обавезно прилагођавање постојећем окружењу, чини се оправданом. Поред сврсисходности, типична је и логичност преузимања таквих акција. Стога је свакако важно почети од окружења, као амбијенталних одредишта у којима ће се, условно

²⁹⁸ Вукотић, С., Добричинац, М. (2007): "Мотивација и системи плаћања рада у грађевинарству", *Техника*, број 6, стр. 5-10.

речено, све дешавати.²⁹⁹ Поред целокупних друштвених оквира, којима је објашњен степен достигнутог развоја, било да је реч о менаџменту уопште, култури уопште или следећем сегменту који је усмерен на компанију, као и менаџменту људских ресурса, који је био у фокусу у напред наведеном тексту.

Важна последица глобализације јесте пораст у броју и величини мултинационалних организација. Услед тога, све већи проценат стручњака за људске ресурсе ради у организацијама које поседује и контролише неко из иностранства, или пак у домаћим организацијама са великим иностраним уделом капитала.³⁰⁰ У сваком случају, постоји висок степен корелације између величине компаније и развијености кадровског сектора. Веће фирме, према резултатима нашег истраживања, имају развијенију, и квантитативно и квалитативно, кадровску службу. Уочена је подударност и са моделима у другим земљама. Већ приликом првих интересовања за ову проблематику појавио се висок степен корелације између величине компаније и развијености кадровског сектора. Наиме, врло брзо се показало да веће фирме имају развијенију, и квантитативно и квалитативно, кадровску организациону јединицу. Овде се појављује подударност са британским моделом, која се може видети у табели 6, где у компанијама које имају више запослених има више персоналних директора. Наиме, у 65% већих компанија постоје такве руководеће функције, а у 42% мањих фирми је установљено таквих директорских места персоналног управљања.

Табела 6. Управљање људским ресурсима/ персоналне функције у Великој Британији (само приватни сектор)

Пропорција компанија са људским ресурсима/персонални директори	500-999 запослених	1000 и више запослених
		42%

Извор: Милисављевић, М., (редактор и један од аутора) (1994): *Менаџмент и менаџери у привреди Србије*, Глобмарк, Београд.

Када се буде сазнајни вакуум превазишао и управљање људским ресурсима добије место које му припада, у академском и пословном свету код нас, онда би било интересантно са те временске дистанце испитати колики је утицај имала развијеност кадровске службе на развој менаџмента људских ресурса. Према резултатима овог истраживања, развијена кадровска служба је „*conditio sine qua non*“ за велике компаније. Отуда би изгледа било корисно показати да ли је кадровска служба претеча менаџмента људских ресурса.³⁰¹ Међутим, потврдило се да велике фирме, уопште узевши, децентрализују стручне послове, а важне, али пропратне функције, попут персоналних и правних послова, маркетинг функције или финансијских услуга имају тенденцију да централизују где год је то технички могуће. *Сматра се да ће*

²⁹⁹ Вукотић, С., Дукић, Д. (2010): “Компаративни приступ управљању људским ресурсима у великим и малим предузећима“, *Економски видици*, година XV, број 2, Београд, стр. 295-309.

³⁰⁰ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004): *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус, Београд.

³⁰¹ Вукотић, С. (2009): *Интернационални менаџмент људских ресурса у градитељству*, Факултет за градитељски менаџмент, Београд.

напедак у компјутерском прикупљању, обради и саопштавању информација у будућности сужавати простор за децентрализацију.³⁰² Ово ће допринети и економичнијем опслуживању регионалних јединица у главној управи компаније, а нарочито, ако је компанија међународно оријентисана. Процес едукације кадрова за управљање прати и имплементација њихових компетенција. Свака нова временска димензија од менаџмента који се односи на људске ресурсе и управљање радним активностима изискује све више знања које треба перманентно иновирати, али и искуства које се допуњује умећем и вештинама.

Према броју запослених као критеријума који су дефинисале комисија Европске инвестиционе банке и Европског инвестиционог фонда разликују се:

- микро предузеће - до 10 запослених,
- мало предузеће - до 50 запослених,
- средње преузеће - до 250 запослених и
- велико предузеће - преко 250 запослених.

Овде треба имати у виду да опредељујући критеријуми могу бити и висина ангажованог капитала, обим производње, иновативност, тржишна оријентација, итд. У целокупној привреди највише предузећа припада категорији малих предузећа. Највећи број малих предузећа оснива се и послује у области малопродаје, великопродаје и у сектору услуга. Уз то иде и потреба и све више неопходност увођења информационих технологија у пословне активности. *Савремени услови привређивања захтевају да и мала и средња предузећа имају информациони подсистем.*³⁰³

Менаџменту се данас намеће нова пословна формула, која конкурентски успех доводи у везу са бољим обављањем већег броја послова, са мање ресурса. Намећу се стратегије компетентности, отворености, повезивања и сарадње са другима. С обзиром на чињеницу да компаније не би требало да се стављају у позицију да само оне врше одабир међу понуђеним људским ресурсима, него да и кандидати процењују да ли да изаберу компанију. Из тих разлога компаније треба да се труде да привуку и да задрже запослене. Карактеристично је да, на пример, последњих година код нас постоји несклад понуде и тражње на тржишту менаџера.

Исто тако, важно је напоменути да, без обзира да ли припадају категорији великих, малих или средњих фирми, свеједно којим се делатностима баве, па чак иако постоји несклад понуде и тражње за одређеним профилима, предузећа ће у стању велике незапослености ипак бити у ситуацији да она врше селекцију међу многобројним регрутованим кандидатима. У центар збивања се постављају заједнички напори да се

³⁰² Новаковић, В. (1999): *Менаџмент савремене грађевинске фирме*, Центар за организацију, развој и менаџмент, Београд, стр. 54.

³⁰³ Авакумовић, Ч., Недић, П. (2000): "Организационе структуре малих и средњих грађевинских предузећа", *УУПМА, 2000, IV Међународни симпозијум из пројектног менаџмента, "Управљање пројектима у Југославији на почетку новог миленијума"*, Зборник радова, Златибор, 24-26 април 2000, стр. 200.

брижљиво регрутују запослени и да се према програмима за унапређење менаџмента изврши и њихова размена, ако је то сврсисходно. Регрутовање је двосмерни процес кроз који фирма испуњава стратегијске захтеве и захваљујући коме кандидати процењују да ли су адекватног профила за извесно радно место. Наравно, овакви аранжмани захтевају одређени степен перфекције, а самим тим и одговорнију улогу менаџмента људских ресурса. Сматра се да је најзначајније новије достигнуће пораст броја е-регрутовања.

Са аспекта управљања људским ресурсима, мултинационалне компаније као одговор на растућу конкуренцију, већином, реагују тако што се труде да одрже тенденцију кретања цена надоле, а извесно је да то са собом повлачи и мањи број запослених. Организационе целине за људске ресурсе суочавају се са потребом да укину поједина радна места и да изнађу нове опције интензивирања самог рада. Исто тако, то може значити и *зауздавање*, а понекад и смањење плата. Последице оваквих констелација могу представљати проблем проналажења и задржавања недовољно мотивисаног људског потенцијала.

Поред ове стратегије редукованих трошкова, а консеквентно томе и цена, постоји и други приступ, који се фокусира на већој вредности. Ова алтернатива не даје примат ценама, већ квалитету. Потреба за ефикасним радом је и даље присутна, али је мањи притисак на менаџмент људских ресурса у смислу смањења трошкова који се односе на запослене. Неповољност је што је пријем мањи, али су зато *неговање* и развој квалификованог кадра већи.³⁰⁴ Насупрот великих, предузећа малих димензија се структурно уклапају у привредни простор који није покривен од стране великих и средњих предузећа. Она практично покривају у тржишном простору преостале нише, али истовремено мала предузећа повећавају степен и обим коришћења нових ресурса једне привреде, уз висок степен флексибилности и прилагођавања новим тржишним, правним и другим условима. На хармонизацију прописа осетљивије реагује мали бизнис, али при успостављању стандарда се и брже прилагођава, јер је управо малом предузећу потребније мање бирократско окружење.

Дакле, може се са правом констатовати да је преимућство малих компанија у њиховој флексибилности. Међутим, симултано оно што је предност, може постати и недостатак. Наиме, способност брже адаптације која је подстакнута мањим бројем запослених, који опет са друге стране могу имати бољу интеракцију и непосреднији однос са власником. Када је мали колектив у питању, људи се лакше идентификују са предузећем и спремнији су да помогну реализацији циљева, визије и мисије фирме. Како су власници малих предузећа истовремено и менаџери, они су много више мотивисани од менаџера великих предузећа, где су менаџерска и власничка функција подељене.³⁰⁵ Са друге стране, та хиперсензибилност их чини *рањивим* када су у

³⁰⁴ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004): *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус, Београд.

³⁰⁵ Пауновић, Б. (2010): *Економика предузећа – предузеће, окружење и улагања*, пето издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд.

питању трошкови, рецимо. Често су мале фирме у зависном, вазалном положају у односу на велике компаније. Њихова ресурсна снага је мала, па не могу покрити све функције са довољно специјализованог кадра. Ове организације прибегавају запошљавању људи са општим знањима због рационализације. Међутим, такве експерте је теже привући и задржати, јер им велике фирме често нуде много брже напредовање, атрактивнију иницијативну компензацију, више их мотивишу и омогућају им бржи развој каријере.

Такође, са аспекта поделе рада у малим предузећима постоји могућност самозапошљавања које ће имати свакако утицај на смањење незапослености. По правилу, тимски рад у малим фирмама је потенциран због величине колектива, јер мали број људи лакше функционише у тиму. Запослени се боље познају, па самим тим се лакше могу предвидети или превазићи конфликтне ситуације. Обука је директнија у малим организационим јединицама, па се самим тим лакше и спроводи. Оно што је генерални проблем када су тренинзи у питању је недостатак новца и времена и оправданост њиховог спровођења. У поређењу са великим предузећима дискутабилно је да ли за обуку има довољно новца и да ли има потребног времена, јер малу фирму карактерише одређена динамика и живост, наспрот тромости и спорости великих корпорација. Предузетник, менаџер, власник мале фирме уз све ове функције често преузима на себе и улогу менаџера за људске ресурсе. То има одређених мањкавости, а сигурно је највећа од њих - недостатак времена да се посвети избору, обуци, мотивисању, оцени својих сарадника, као и напору да их повеже и усклади им активности. Складност и тимска оријентисаност се одвијају у малим предузећима више по аутоматизму, него као последица каналисаних покушаја.

9.5. Активности менаџмента људских ресурса

Активности менаџмента људских ресурса представљају, свеобухватно посматрано, читав спектар акција у којима се менаџмент ангажује да би на једној страни испунио захтеве и обавезе запослених, а на другој страни да би ускладио стратешке премисе фирме и топ менаџмента, као експонента компаније у интеракцији са људским потенцијалом.

9.5.1. Планирање људских ресурса

Прво и веома значајно питање које има различите импликације на предузетничку и менаџерску праксу односи се на разноврсност људских капацитета који се запошљавају. То је израз пораста комплексности и динамичности, како окружења, тако и самих предузећа у савременој светској привреди.³⁰⁶ Сходно томе, планирање је истовремено и једна од компонената стратешког планирања, које се састоји од:

³⁰⁶ Vukotić, S., Aničić, J., Laketa, M., Gračanac, A. (2012): "Human Resources as a Factor of Success of Business Clusters in Serbia", *Nauka + Praksa*, 15/2012, Niš, pp. 155-165.

одређивања оквира бизнис-послова, алокације свих ресурса, па и људских, одређивања конкурентских предности фирме и синергетског ефекта.³⁰⁷ Дакле, ако се пође од претпоставке да је компанија стратешки дефинисана, онда се и планирање људског фактора даље спроводи у складу са тим.

Пре самог процеса регрутације потребно је извршити планирање кадровског потенцијала. Међутим, како је сам организациони хабитус корпорације у сталној динамици, која је између осталог последица и флукуације запослених, чини се да је концепт стратегије бацио сенку на планирање.³⁰⁸ Стратешки план далеког домета и знатне дужине трајања мање је користан него раније. Његово место заузима стратешки „mindсет“, који се фокусира на стварање знања и способности (на пример, апелује се на флексибилност запослених и иницира се да постану самосвесни квалитета), што је постало веома важно.³⁰⁹ Даље произилази да би менаџери људских ресурса требало да имају еластичнији и маштовитији приступ планирању.

Сукцесивно (постепено) планирање је стратегијски оријентисано зато што: има за циљ да испуни захтеве за празним радним местима и укаже на дугорочне потребе организације за људским ресурсима. Менаџери људских ресурса треба да имају систем ефективних процена перформанси, да би благовремено обезбедили тренинге и развојне програме у складу са корпорацијском културом. Планови треба да садрже потребе у бројчаним и квалификационим параметрима за кадровима. Следећи корак је одлучивање о изворима из којих ће се попуњавати радна места. Благовременим планирањем компанија се опредељује да ли то може учинити из интерних ресурса или ће регрутацију и селекцију вршити из спољашњих извора. У том тренутку се већ појављује једна од предности информационих технологија и стога треба установити базе података о расположивом људском фактору.

Менаџерска процена поред тога што се сврстава у субјективне методе, такође припада и методама квалитативног приступа. У ствари, њена суштина је да користи мишљење експерата да би се процениле потребе за људством, у одређеном одељењу организације. Обично је од пресудног значаја опсервација оперативних менаџера, мада се узимају у обзир и сугестије других менаџера.³¹⁰

Делфи техника је такав вид планирања људских ресурса где група експерата на основу специјализоване процедуре даје анонимне и независне одговоре на питања о претпостављеној потражњи за људством. Компилација одговора се враћа назад стручњацима, сваком појединачно, а процес се наставља док се не постигне консензус. Сам процес планирања се одвија на принципу сучељавања понуде и

³⁰⁷ Новаковић, В. (2003): *Менаџмент у савременом грађевинарству*, Издавач: часопис Изградња, Београд.

³⁰⁸ Вукотић, С. (2009). *Менаџмент људских ресурса – основне перспективе*, Универзитет Унион, Факултет за предузетнички бизнис, Београд.

³⁰⁹ Peters T., J. (1989): *Thriving on Chaos*, Pan Books, London.

³¹⁰ Stone R., J. (2002): *Human resource management*, John Wiley & Sons Australia, Melbourne.

тражње за људским ресурсима. Најпре се дијагностикује бројчано постојеће стање које се ставља у однос са оним које компанија потражује. Поред ових констатација, предмет планирања су и вештине, квалификације, преокупације, преформансе, искуство и циљеви у каријери. На основу тих инвентарних података, доноси се одлука о попуњавању радних места.

9.5.2. Регрутовање

Прва и основна дужност стручњака за људске ресурсе је обезбеђивање тих самих ресурса, или још ближе: *налажење и довођење људи неопходних за успешан посао*, с тим што се даље наводи да ти људи не морају бити запослени.³¹¹ Наиме, могу бити:

- консултанти или спољни сарадници;
- имати привремени радни однос;
- радни однос са пуним радним временом;
- радни однос са непуним радним временом или
- послове могу обављати повремено.

Извозом робе се, као прво, отварају *нова радна места за фабричке раднике*. Насупрот томе, инвестицијама у иностранству, на пример, у један огранак мултинационалних компанија, на првом месту се стварају *могућности запослења образованих особа*.³¹² Ово инвестирање је начин на који једна земља може да оптимизира своје људске ресурсе и створи она радна места која су јој потребна. У складу са изнетим, изузетно је широка лепеза одакле се регрутују запослени. Тржиште рада је, такође, постало глобално.

Распон могућих решења при томе иде од миграције радника (*brain shopping*) преко теле–рада до миграције и сеобе производних активности. Исто тако, паралелно са процесом супституције рада јефтинијом радном снагом тече и процес супституције рада капиталом, рационализација рада реорганизацијом и аутоматизацијом.³¹³ Са аспекта менаџмента уопште и МЛР приликом удруживања предност је коришћење индивидуалног и заједничког искуства, размене знања. У центар збивања се постављају заједнички напори да се брижљиво регрутују запослени и да се према програмима за унапређење менаџмента изврши и њихова размена, ако је то сврсисходно. Наравно, овакви аранжмани захтевају одређени степен перфекције, а самим тим и одговорнију улогу менаџмента људских ресурса.

Процес регрутовања је, свакако, битан и у међународном пословању. Одговорност је увећана за компанију која има такмаце на интернационалном нивоу, као и за запослене који радећи за такве фирме морају имати додатне референце, а и за

³¹¹ Torrington, D., Hall L., Taylor, S. (2004): *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус, Београд.

³¹² Drucker, P. (1995): *Менаџмент за будућност*, Грмеч и Привредни преглед, Београд.

³¹³ Малешевић, Ђ. (2001): *Руковођење – теорија и пракса*, Факултет организационих наука, Београд.

менаџмент који би требало у овом случају да има способност управљања глобалним организацијама. Сам ток регрутације је изнијансиран у зависности од тога из које земље се позиције попуњавају. Одлуке о томе кога ће регрутовати, по правилу, би требало да доносе менаџери људских ресурса.

9.5.3. Селекција

Задатак менаџера за људске ресурсе у завршној фази процеса регрутовања, односно на почетној степености када је већ извршен одабир је да помогну новопридошлим да се упознају, у што краћем року, са компанијом и њеним милеом. Ово се остварује тако што се пружају подаци о физичком распореду и капацитетима радног места, као и о кључним правилима фирме, њеном пословању и филозофији, па и корпоративној култури. Наравно, од несумњиве важности је и сама *лична карта* компаније, њени производи и услуге, као и кључни људи.³¹⁴ Суштина селекције је: *избор правих људи за прави посао у право време*.³¹⁵

Овом процесу се придаје само још већи значај уколико се попуњавају радна места која учествују у управљању, односно важност је управо сразмерна компетенцијама. Избор менаџера представља најзначајнију фазу развоја менаџмент функције организације. Велики број главних менаџера тврди да је избор правих људи за кључне менаџерске позиције најважнији чинилац спровођења стратегија организације.³¹⁶

На пољу обезбеђивања ресурса, полазна премиса је окружење из кога се ти потенцијали најпре регрутују, селекутују, па и задржавају. Са стратешког аспекта, требало би почети од саме мисије коју организација поставља себи као циљ који жели да испуни. Одговор на питање: зашто организација постоји је суштински. Формулација тог *"raison d'etre"* је бит саме мисије, која треба поред објашњења зашто организација постоји да пружи и одговоре шта организација ради, као и ко су корисници њеног производа или услуга и како организација обавља своју функцију.

Избор запослених треба прилагодити фирмама у којима ће бити ангажовани. Величина организације, њена визија и мисија, корпоративна култура, разумевање окружења у коме организација функционише, формулисање најадекватније политике и праксе у складу са новим трендовима који узимају у обзир и потребе породица из којих запослени потичу, избегавање дискриминације, па у последњим годинама и понашања које се назива мобингом су само неке од карактеристика које имају посредног или директног утицаја на селекцију. Салдо читавог процеса је да: расположиве послове и људе укомпонује да би били задовољни запослени, али постигнута и ефективност организације.

³¹⁴ Young, A. (Редактор) (1992): *Приручник за менаџере*, ИО Медиа & Хат, Београд.

³¹⁵ Stone, R., J. (2002): *Human resource management*, John Wiley & Sons Australia, Melbourne.

³¹⁶ Петровић, М. (1994): *Менаџмент – савремени принципи и функције*, Факултет организационих наука – ЦИРК, Београд.

9.5.4. Тренинзи

Развој запослених је процес који се одвија у континуитету и укључује: формално образовање; радно искуство; међуљудске односе; оцену личности и способности. Истовремено, развој омогућује запосленом да се успешно припреми за будуће послове. С обзиром на то да је развој оријентисан на будућност, укључује учење које не мора да буде ни у каквој вези са садашњим радним местом запосленог.³¹⁷ Тренери, углавном менаџери, утичу на самопоштовање својих играча, односно подређених. Они би требало да имају у виду да постоји диспаритет између времена које је потребно људима да савладају нове, непознате вештине и времена потребног да развију урођене вештине.³¹⁸ Самопоуздање, опет утиче на квалитет рада. Припрема међународно оријентисаних менаџера за одлазак из матичне земље прожета је низом активности које треба обавити, а већину њих још у оквиру саме компаније, где се налази централа. Наиме, условно речено, овај процес се може поделити, према месту где се одвија на: оријентацију у матичној земљи и оријентацију у земљи домаћина.

Чини се да је допринос оријентационих тренинга врло позитиван, чак иако су они у смислу функције упознавања и припреме, односно ако су информативног карактера, а тек уколико би нови услови донекле били симулирани, онда би упознавање са новом средином било до краја комплетирано, а суштина ове врсте тренинга показала сву своју вредност. Међутим, у пракси се оријентациона обука ретко спроводи из следећих разлога: топ менаџмент је не сматра потребном, због дисбаланса између ефеката и трошкова за њено извођење и због недостатка времена за њену реализацију.³¹⁹ Кад је реч о новом кадру који се запошљава, односно приправницима, тренинг се не разликује много у поређењу Србије са другим земаљама. Међутим, *менторски* стил увођења у посао, који постоји на Западу или упознавање са многим пословним доменима, које се назива *кружење* и које је карактеристично за јапански менаџмент људских ресурса, код нас је мање присутно.

9.5.5. Тимски рад

За тимове се не може рећи да су релативно нова категорија. Посматрано хронолошки у шездесетим и седамдесетим годинама прошлог века су имали своју претходницу. Тимови су постали нова парадигма у менаџменту деведесетих година. Оно што се чини важним је да се не деградира фактор временског трајања, односно да се од тимског рада не очекује да ће одмах донети унапређења економских параметара. Овај организациони облик, чак, има ту особину да у почетку, након увођења, резултати опадају, а тек касније се дешавају позитивни помаци. Осим тога што није *краткорочан*

³¹⁷ London, M. (1989): *Managing the Training Enterprise*, San Francisco: Jossey Bass.

³¹⁸ Young, A. (Редактор) (1992): *Приручник за менаџере*, IQ Медиа & Хат, Београд.

³¹⁹ McEnery, J., Des Hamais G. (1990): "Culture shock", *Training and Development Journal*, vol. 44, No. 4, (april).

и *тренутан*, тимски рад није ни свемоћан, односно не може се од њега очекивати да ће, попут чаробног штапића, решити све проблеме.³²⁰

Тим није *краткорочан* и *тренутан*. Концепт тима би требало да подразумева логику тимског рада која се прилично разликује од концепта традиционалне хијерархије који инсистира на ауторитету који је више наметнут, него заслужен. Међутим, тимове не би требало поистовећивати са групама. Групе су мањи или већи скуп људи који су повезани истим или сличним циљевима, идејама или интересима. Чланови групе такође утичу једни на друге, као и код тимова. Они утичу на размишљања, ставове, веровања, општу културу и многе друге активности.

Развој односа у формалној и неформалној групи може се посматрати и с друге стране. Као резултат развоја групе, појединци могу све више присвојити право одлучивања и група тада добија вољу који поступа аутократски. У таквој групи појединац мало учествује у одлучивању, било да је у питању игра или рад. У менаџменту људских ресурса је можда најзначајнија подела на: радне и управљачке тимове.

Најопштија дефиниција радних тимова, ако су класификовани у посебну врсту, је да: представљају много виши степен заједничког рада, него ли радне групе. Радни тим сачињавају појединци окупљени на једном месту, који обично извештавају исту надређену особу, свакодневно сарађују уз одређени степен међузависности у извршавању задатака са сврхом остваривања утврђених организацијских циљева.

9.5.6. Мотивација

Мотивација се различито дефинише као:

- Индивидуална реакција на потребе,
- Унутрашњи потицај да се људи понашају – управо онако како се понашају,
- Концентрација људи на циљеве,
- Један од најважнијих елемената управљања послом, самим људима, а људи материјалом, новцем, информацијама,
- Саставни покретачки део сваке личности,
- Процес свесног покретања и усмеравања активности човека ка постизању одређеног циља.

Улога теорија мотивације је да омогућавају менаџерима да могу да мотивишу људе на различите начине. Најпре, они идентификују и разумеју потребе и способности запослених, а такође артикулишу и визију организације. Даље, менаџери примењујући мотивирајуће технике дају подршку напорима запослених ка реализацији визије

³²⁰ Church, A. (1998): "From both sides now: the power of teamwork – fact or fiction?", *Team Performance Management*, Vol. 4, No. 2.

компаније. Такође, они помажу да се разјасне циљеви и перформацијска очекивања. Теоријски приступи се могу груписати:³²¹

- Теорије задовољства: *Maslow; McGregor; Herzberg;*
- Процесне теорије: *Vroom; Porter & Lawler;*
- Теорије засноване на окружењу: *Skinner; Adams; Bandura, Snyder & Williams.*

Хијерархијска теорија потреба је теорија мотивације коју је поставио *Maslow*, са називом теорија људских потреба. Мотивација је покретач људске активности. Човек тежи да најпре задовољи физиолошке, или мало шире егзистенцијалне потребе. На другом месту се налазе друштвене потребе и потребе које се везују за сигурност. Даље, на хијерархијској лествици се налазе его потребе, односно потребе за самоактуелизацијом и личним развојем.³²²

Друга група теорија мотивације су процесне теорије, које објашњавају динамичке односе између мотивационих променљивих, а тичу се иницирања, усмеравања и одржавања актуелног процеса мотивације. У овом концептуалном сету се истиче *Vroom*-ова теорија очекивања, која се односи на избор понашања. Следствено томе, запослени ће се понашати сходно очекивањима и њиховој перцепцији. Једноставније речено, да ли ће и шта добити, ако обаве свој део посла. Тачније, три су питања која запослени може себи поставити: 1) Да ли могу урадити оно што менаџер од мене тражи? 2) Ако могу, да ли ће менаџер бити задовољан и да ли ће ме наградити? 3) Да ли ће награда бити вредна уложеног труда?

За мотивацију запослених је услед тога веома битан систем награђивања, који не мора увек бити материјалне природе, односно у новцу. Оно што је значајно је да би мотивација требало унапред да буде дефинисана и јасна. Запослени, по овој теорији, могу преферирати мању плату, а да буду поштеђени трансфера у други град, на пример. У светлу свега наведеног и менаџери би требало да познају три типа фактора:³²³

1. **Фактори очекивања** – веза напора и перформансе; Менаџери су везано за овај фактор свесни да запослени претпостављају да ће се одређени напор манифестовати у перформанси;
2. **Фактори инструменталности** – веза са перформансом; Овај фактор за разлику од претходног подразумева степен до кога запослени верује да ће његово понашање на одређеном нивоу довести до жељеног резултата;
3. **Фактори валентности** – привлачности.

Руководиоци би требало да имају сазнање о вредности или значају интереса појединца да постигне одређени успех или буде награђен. Трећа група теорија

³²¹ Evans, J. R., Lindsay, W. M. (2002): *The Management and Control Quality*, South-Western, Ohio, USA.

³²² Малешевић, Ђ. (2001): *Руковођење – теорија и пракса*, Факултет организационих наука, Београд.

³²³ Stone, R., J. (2002): *Human resource management*, John Wiley & Sons Australia, Melbourne.

обухвата и теорију једнакости Adams-а. За овај теоријски концепт би се могло рећи да истовремено задире и у претходну групу, а ако се посматра кроз призму окружења које и јесте "модус вивенди" овог теоријског сета, онда и овде проналази своје место. Сходно свом називу, овај приступ подразумева фер и равноправан третман запослених у компарацији са третманом који имају други из окружења. Запослени желе да се са њима поступа непристрасно. Уочена неправичност узрокује тензију појединца да је смањи или потпуно елиминираше.

9.5.7. Управљање каријером

Каријера се може дефинисати као животни пут. Пословна каријера је део каријере коју човек оствари у току свог радног века. *Каријера је низ активности везаних за посао и простире се кроз читав живот.*³²⁴ У нашем језику често су каријера и пословна каријера синоними. Сам термин каријера има више значења. Каријера се може дефинисати као низ радних улога појединца. Затим шире, као *развој појединца у учењу и раду током живота.*³²⁵ Једно од значења каријере је *напредовање, успон, успех у служби или некој другој активности.* Каријеру можемо дефинисати и као секвенцу послова и положаја које појединац заузима током професионалног живота, а која укључује ставове и понашања који се за те положаје и везују.

Субјективно процењивање аспеката каријере је важно, јер на крају, ипак, особа мора сама да просуди о успеху своје каријере. Психолошки осећај успеха уноси енергију у напоре запослених и мотивише их да преузимају нове изазове који ће даље да стимулишу развој њихове каријере током времена. Запослени и њихова мотивација, развој и задовољство, представљају главно оруђе конкурентске способности и предности на тржишту. Каријера појединца запосленог у одређеној фирми има утицаја на ток пословања поменуте фирме. Организације које су схватиле да су људски потенцијали једни од темељних чиниоца успеха предузећа успешније су од оних које још нису схватиле значај људских потенцијала и мотивационих техника. Усавршавање и тренинг запослених, стварање угодног окружења и праведан платни систем, задаци су чије успешно спровођење ствара повољне мотивацијске основе за сваког запосленог. Успех у каријери се посматра очима појединца, и може се дефинисати као задовољство каријером кроз остваривање личних циљева у вези са послом, а у оквиру доприноса организацији.

Треба напоменути општу корист коју развој каријере пружа организацији:

- чини да организација буде атрактивнија за потенцијалне раднике;
- јача имиџ организације тиме што показује да уме да препозна потребе запослених;
- велика је вероватноћа да ће подстаћи посвећеност и смањити обрт особља;

³²⁴ Greenhaus, J., H. (2000): *Career Management*, New York: Dryden Press, p. 18.

³²⁵ Collin, A., Watts, A. (1996): *The death and transfiguration of career-and of career guidance?*, *British Journal* 1, p. 385.

- повећава се претпоставка да ће се интензивирати мотивација и резултати рада, јер су запослени у могућности да прате кретање и напредовање у свом послу и;
- извлачи сав потенцијал радне снаге.

9.6. Комуникациони канали у функцији ефикасног управљања људским ресурсима

Један од најважнијих елемената успешне комуникације је избор одговарајућих комуникационих канала који ће бити коришћени у процесу комуникације.³²⁶ Да би се постигло стално обогаћивање информација, потребно је користити различите комуникационе канале истовремено. Сходно томе, предлаже се следеће:³²⁷

- *Информациони догађаји (велике групе)*. Информациони догађаји означавају преношење информација већим групама запосленим. Пошто представљају директан информациони ток од медијатора ка запосленима, и омогућују интерактивно учешће, одговоре на питања и дискусију, ови догађаји могу бити веома добар начин да се запослени упознају са променама. Како овакви догађаји треба да буду организовани у свим дивизијама и на свим локацијама велике организације могу наћи тешким да их реализују за све запослене. Једно од решења је повећање величине група, што је оправдано уколико је циљ информисати запослене о најважнијим променама.
- *Публикације и пошта*. Група за комуникацију, путем интерних информативних канала (вести компаније, циркуларна писма, електронска пошта путем интернета и др.) треба још у раном стадијуму да периодично извештава о статусу програма или пројекта промене. Поред ове широке и униформне комуникације за целу компанију, посебна пажња се може обратити на обезбеђење информација о специфичним ситуацијама у регионалним и функционалним областима. Учешће запослених не мора да буде пасивно, они треба да дају повратну везу кроз одговоре путем електронске поште, попуњавање упитника, писма групи која уређује публикације и др.
- Једна од компоненти унутрашњег пројектног маркетинга може да буде *креација једноставног и препознатљивог знака (лого)*. Лого треба да буде додан свим информацијама о програму/пројекту у јасно видљивом формату да би олакшао непосредну асоцијацију. Такође могу се осмислити крилатице или слогани, лаки за памћење, који ће подржати позитиван основни став ка промени.

³²⁶ Миливојевић, Т., Вукотић, С., Закић, Н. (2014): "Изазови комуникације у савременом пословању: од деструктивних ка конструктивним конфликтима", *III Међународни научни скуп о развоју тржишних комуникација: Моћ комуникације 2014*, Тема: *Комуникације у савременом-глобалном пословању*, 30-31. мај, Београд, стр. 306-322.

³²⁷ Laske, M., Luxem, R. (2003): "Process implementation – Process roll out", *Process management*. eds. J. Becker, M. Kugeler, M. Rosemann. Springer Verlag, Berlin.

- *Мултимедијална презентација пројектног излаза.* Бројни медији су расположиви да огласе резултате напретка програма унутар целе компаније. У том погледу може да се осмисли мултимедијална презентација на рачунару или да се користи у комбинацији са видео тракама, постерима, плакатима и другим средствима. Ово омогућује да се константно визуелизује циљ пројекта.

Свакако, комуникациони канали се могу ширити укључујући друге формалне као и неформалне канале. Организације могу користити мултипликаторе тј. људе који имају задатак да информишу друге запослене о промени, групне састанке, билтене и постере, индивидуалну конверзацију, форуме запослених, радионице, прославе остварења раних успеха где се могу јавно похваљивати и награђивати најбољи радници, мреже запослених са заједничким интересима и многе друге.³²⁸

Битно је нагласити и значај неформалне комуникације. Неформална комуникација мора да буде пажљиво разматрана пошто утиче на ефекте формалних комуникационих активности. Истиче се да реципијенти могу примити 70% садржаја информација кроз неформалне мреже.³²⁹ Формалне комуникационе активности су допуњене и у неким случајевима узурпирани од стране неформалних активности и незваничних извора новости.³³⁰ Иако неформални канали у принципу треба да остану спонтани, они могу бити оснажени кроз пружање одговарајуће подршке: простор, опрема, одређујући координатор и др.³³¹ Компаније су закључиле да су неформални канали веома погодни за размену информација, ширење искуства и знања и стога их не препуштају случају.

Наведене канале комуникације компанија мора пажљиво да процењује како би одабрала оне којима најбоље могу да се пренесу одговарајуће поруке циљним групама (метама), унутар буџета додељеног за комуникацију. Кључни комуникациони канал је *структура менаџмента* која омогућује *директан контакт* менаџера на неком нивоу у хијерархији са менаџерима нижег нивоа који му подносе извештај. Сваки ниво менаџмента је одговоран да промена буде комуницирана и прихваћена на нивоу испод њега и тако редом. Тако се преносе детаљи промене све до радника на њиховим радним местима.

³²⁸ Wagner, E. (2006): *Effective communication during planned change: An evaluation from the recipient's perspective*. Oxford Brookes University, Oxford.

³²⁹ Crampton, S. M., Hodge J. W., Mishra, J. (1998). "The informal communication network: Factor influencing grapevine activity", *Public personal management*, 27(4), 22 december, pp. 569-584.

³³⁰ Glover, L. (2001): "Communication and consultation in a greenfield site company", *Personnel Review*. 30(3), pp. 297-316.

³³¹ Galbraith, J., Downey, D., Kates, A. (2002): *Designing dynamic organizations: A hands-on guide for leaders at all levels*. Amacom, New York.

ЗАКЉУЧАК

Туризам је у 20. веку стекао глобалне димензије зато што масовност представља једну од основних карактеристика туристичког тржишта. Данас је око две трећине светског становништва укључено у туристичка кретања. Захваљујући развоју авионског саобраћаја и информационо-технолошком напретку, туристи данас посећују и некада неприступачне делове планете. Некада потпуно изоловане државе данас се укључују у процес глобализације, али и постају битан елемент међународне туристичке понуде.

Туристички потрошачи постају све захтевнији, путују чешће, али и временски краће. Све се више окрећу специфичним облицима туризма у потрази за новим доживљајима. Глобализација је сигурно најпрепознатљивији општи тренд који обележава развој туризма последњих година. Успешно прилагођавање туристичких предузећа сталним и брзим тржишним променама, најчешће се прати на примеру хотелских и њима сличних основних капацитета. Они су у центру пажње како туристичких предузећа тако и туристичке политике државних органа. Најважније промене тичу се садржаја и намене са једне и величине објекта са друге стране. Све то је праћено и одговарајућим променама квалитета туристичких услуга, односно његовом побољшању и прилагођавању врсти хотелског објекта.

У таквим условима најважнија активност маркетинга јесте управљање „маркетинг миксом“ компаније. Реч је о четири базична елемента: производ, цена, промоција и продаја. Пословање у савременим условима, чија је једна од основних карактеристика турбулентност, захтева промишљање такве комбинације инструмената, која би у дужем временском периоду била одржива. У том смислу није реално говорити о трајној комбинацији инструмената маркетинга. Ако би постојао онда би се овакав приступ назвао „статичким“ и мало је вероватно да би дугорочно био ефикасан, већ приступ мора бити „динамички“, како би се одговорило на учестале промене које карактеришу савремено тржиште. То је императив савременог пословања.

Она предузећа која се не фокусирају само на један тржишни сегмент, већ у фокусу имају више сегмената, потребно је да имају и одговарајућу комбинацију инструмената маркетинга за сваки од сегмената на којима послују, односно речено савременим маркетингом речником „које нападају“. Концепт маркетинг микса треба разумети као стратегијски и тактички приступ који не даје универзална готова решења, већ служи као аналитички оквир како би дато предузеће могло да одговори на најуспешнији могући начин потребама тржишта. У том смислу треба разумети и појам оптимизације инструмената маркетинга.

Са развојем услужног сектора у последњим деценијама двадесетог века концепт „4П“ се битно променио. Концепт је често критикован, јер није био свеобухватан. Није узимао у обзир потребе корисника (потрошача), а што је у колизији са

интерпретацијом маркетинг концепта. Сходно томе, претходном концепту су додата још „ЗП”: људи, процеси и физички докази.

Како би се исправно разумело управљање маркетинг активностима у туризму, важно је истаћи да се оно разликује од класичног пословања у производним предузећима и/или другим услужним делатностима као што су, на пример, у банкарству и/или осигуравајућим компанијама и сл. Овакав став проистиче првенствено из карактера и природе туризма. Пословање у туризму подразумева, да различита предузећа морају да међусобно сарађују, како би се туристима пружио одговарајући квалитет услуга и обезбедио им се одговарајући ниво сатисфакције.

Зато је потребно да између привредних субјеката који послују у туризму (а то су различита предузећа, организације, удружења, професионалне организације и други ентитети) постоји међусобна сарадња. На овај начин се несметано обавља размена производа, услуга и информација, а у циљу задовољења потрошача и остварења интереса предузећа, што представља уједно и маркетинг концепт. Предузећа која се баве туризмом кроз коришћење интерних ресурса и свих активности које обављају, утичу на правац развоја, природу и начин функционисања у туризму. Управо у том контексту добија на значају менаџмент (управљање) и организација активности.

Последично, компаније често ангажују консултанте због њихове екстерне, односно објективне перспективе и експертског мишљења, надајући се да ће консалтинг интервенција унапредити пословне перформансе. Осим потребе за консалтинг активностима из области у којима менаџери нису довољно стручни, консултанти се могу ангажовати за једнократне и допунске, али веома осетљиве пословне активности као што су увођење новог производа или услуге, продор на инострано тржиште или борба са агресивном конкуренцијом.

Истовремено, помоћ консултантских организација може бити потребна у ситуацији када је менаџмент компаније оптерећен бројним активностима, што је случај код диверсификованих предузећа, када постојећи реални менаџмент капацитети не обезбеђују симултану оптимизацију пословних активности. Будући да је партнерство базичан принцип модерног консалтинга, консалтинг интервенције са активним учешћем клијената дају најбоље резултате у пракси.



ЛИТЕРАТУРА

1. Авакумовић, Ч., Недић, П. (2000): "Организационе структуре малих и средњих грађевинских предузећа", *УУПМА, 2000, IV Међународни симпозијум из пројектног менаџмента, "Управљање пројектима у Југославији на почетку новог миленијума"*, Зборник радова, Златибор, 24-26 април 2000, стр. 198-205.
2. Agriculture, Main statistics 2005-2006, European Commission, 2007, FSS – Farm Structure Survey 2005.
3. Ansari, A., Mela, C.F. (2003): "E-Customization," *Journal of Marketing Research*, 40 (May), pp. 131-145.
4. Анџић, С. (2009): *Производно пословна стратегија апотеке -Мелем- Умка, Зајечар.*
5. Berry, L.L. (1980): "Services Marketing is Diffrent", *Business*, May-June, Vol.30, pp. 32-36.
6. Благојевић, С., Стефановић, В. (2009): "Цене и животни циклус туристичког производа", *Савремене тенденције у туризму, хотелијерству и гастрономији*, Зборник научног скупа, Нови Сад.
7. Блечић, С. (2005): *Међународна трговина консалтинг услугама*, магистарски рад, Економски факултет, Београд.
8. Богданов, Н. (2007): *Мала рурална домаћинства у Србији и рурална непољопривредна економија*, UNDP, Београд.
9. Болс, Х. Р. (1971): "Коришћење екстерних услуга менаџмент консалтинга", *Међурегионални семинар за побољшање услуга менаџмент консалтинга* (Копенхаген, Данска). Први том: Извештај семинара и технички радови, Њујорк, Уједињене Нације.
10. Bowman, D., Gatignoaon, H. (1995): "Determinants of competitor response time to a new product introduction", *Journal of marketing Research*, february, pp. 42-53.
11. Berkowitz, E. N., Kerin, R.A., Hartley, S.W., Rudelius, W. (2000): *Marketing*, Boston, MA: McGraw-Hill.
12. Birchall, J. (2005): "US Supermarket Encourages Shoppers to Keep in Touch", *Financial Times*, 13. July, p. 22.
13. Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004): "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68 (January), pp. 1-17.
14. Веселиновић, П. (2008): "Стање реформи и приоритети економске политике у Србији", *Економски хоризонти*, 10 (1), стр. 53-72.
15. Видицки, Б. (2011): "Зелени маркетинг - маркетинг у функцији заштите животне средине", *Агроекономика*, 2011, бр. 51-52, стр. 134-142.
16. Водич Међународне организације рада (ИЛО) за професију менаџмент консалтинга/www.ilo.org

17. Војновић, Б., **Цвијановић, Д.**, Стефановић, В. (2012): *Развојни аспекти туристичке делатности*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
18. Вујић, В. (2004): *Менаџмент људског капитала*, Свеучилиште у Ријеци, Ријека.
19. Vorholz, F. (2003): *Der Liberalisierungs-Schwindel*, In den Agrarverhandlungen der WTO bleiben die Armen auf der Strecke (The Liberalisation Fraud. The Poor Are Left Behind In The WTO Agricultural Trade Negotiations), in: *Die Zeit*, 20.2.2003.
20. Вукоњић, Б. (1987): *Туризам и развој*, Школска књига, Загреб.
21. **Вукотић, С.**, Добричинац М. (2007): "Мотивација и системи плаћања рада у грађевинарству", *Техника*, број 6, стр. 5-10.
22. **Вукотић, С.** (2009): *Интернационални менаџмент људских ресурса у градитељству*, Факултет за градитељски менаџмент, Београд.
23. **Вукотић, С.** (2009): *Менаџмент људских ресурса – основне перспективе*, Универзитет Унион, Факултет за предузетнички бизнис, Београд.
24. **Вукотић, С.**, Дукић, Д. (2010): Компаративни приступ управљању људским ресурсима у великим и малим предузећима, *Економски видици*, година XV, број 2, Београд, стр. 295-309.
25. **Vukotić, S.**, Aničić, J., Laketa, M., Gračanac, A. (2012): "Human Resources as a Factor of Success of Business Clusters in Serbia", *Nauka + Praksa*, 15/2012, Niš, str.155-165.
26. **Вукотић, С.**, Закић, Н., Аничич, Ј. (2012): "Утицај кризе на управљање људским ресурсима и даунсајзинг", *ЕДАСОЛ 2012, II Међународни скуп о економском развоју и животном стандарду*, 12-13. октобар 2012, Бања Лука, стр. 482-490.
27. **Vukotić, S.**, Milivojević, T., Zakić., N. (2013): "Theory, Practice and Characteristics of Management in Serbia", *International Journal of Advances in Management and Economics*, Mar. – April, Vol. 2, Issue 2, Indija, pp. 63-75.
28. **Vukotić, S.**, Zakić., N., Aničić, J., Vuković, D. (2014): "Knowledge, education and innovation in the function of professional and economic development in Serbia", *The Privolzhsky scientific journal* (Приволжский научный журнал), Mart 2014, № 1 (29, Нижний Новгород, Russia,), pp. 172-181.
29. Гајић, Б. (2004): "Интегрисани савремени системи за мерење перформанси предузећа", *Економски анали*, број 161, април - јун 2004., стр. 151-164.
30. Galbraith, J., Downey, D., Kates, A. (2002): *Designing dynamic organizations: A hands-on guide for leaders at all levels*. Amacom, New York.
31. Гиденс, Е. (2003): *Социологија*, Економски факултет, Београд.
32. Ginsberg, A., Abrahamson, E. (1991): "Champions of Change and Strategic Shifts: The Role of Internal and External Change Advocates", in *Journal of Management Studies*, Vol. 28, No. 2, pp. 173-190.
33. Glover, L. (2001): "Communication and consultation in a greenfield site company". *Personnel Review*, 30(3), pp. 297-316.
34. Голубовић, З. (2006): *Поуке и дилеме минулог века*, Филип Вишњић, Београд.
35. Greenhaus, J., H. (2000): *Career Management*, New York: Dryden Press.

36. Gronroos, C. (1978): "A Service Oriented Aproach to Marketing Services", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, pp. 73-80.
37. Група аутора (2009): *Утицај светске економске кризе на пољопривреду Србије*, УСАИД, април-мај.
38. Guide to membership, Institute of Management Consultants, London, 1974.
39. Gummesson, E. (1993): *Quality Management in Service Organizations*, ISQA (International Service Quality Association), New York, NY.
40. Danciu, V. (2007): "Performance in Service Marketing from Philosophy to Customer Relationship Management", *Theoretical and Applied Economics*, 01/02/2007; pp. 7-14.
41. Dibb, S., Simkin, L., Pride, M. (1991): "Targeting segment and positioning", *International journal of retail and distribution management*, Vol.19, No. 5.
42. Dibb, S., Simkin, L., Pride, M., Ferrell C.O. (1991): *Маркетинг*, Матe, Загреб.
43. Dobson, A. (1996): "Environment Sustainabilities: An Analysis and a Typology", *Environmental Politics*, 5(3), pp. 401-428.
44. Doppler K., Lauterburg, C. (2001): *Managing corporate change*, Springer Verlag, Berlin.
45. Драшковић, В. (2004): "Мрежно пословно повезивање као мегатренд и нова менаџмент стратегија", *Економика предузетништва*, бр. 2., стр. 126-129.
46. Drucker, F.P. (1995): *Менаџмент за будућност*, (превод), Грмеч, Београд.
47. Ђуричин, Д. (2006): "Транзиција, стабилизација и одрживи развој: Перспектива Србије", Уводни реферат, Милочерски економски форум 2006: *Европски приоритети и регионална сарадња*, Савез економиста Србије, Милочер.
48. Ђорђевић, Д. (1982): "Планирање израде теста знања", Зборник 2: *Истраживања у педагошког психологији*, Савез друштава психолога Србије.
49. Evans J. R., Lindsay W. M. (2002): *The Management and Control Quality*, South-Western, Ohio, USA.
50. Економетар (2004) (додатак дневном листу Политика), Између новца и здравља, 28. децембар 2004.
51. Економетар (2004) (додатак дневном листу Политика), Несклад понуде и тражње. 16. новембар 2004.
52. Економетар (2005) (додатак дневном листу Политика), Нови поглед на свет. Београд, 11. јануар 2005.
53. Elkington, J. (1998): *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Gabriola Island, BC Canada: New Society Publishers.
54. Engwall, L., Kipping, M. (2003): *Introduction: Management Consulting as a Knowledge Industry*, in: Kipping, Engwall.
55. Живановић, Н. (1994): "Структурирање пожељне консалтинг помоћи предузећима у кризи", *Пословна политика*, јун 1994, стр. 30-40.
56. Живковић, Р. (2009): *Понашање и заштита потрошача у туризму*, Универзитет „Сингидунум“, Београд, стр. 82-114.
57. Закић, Н., Вукотић, С. (2011): "Промене система људских ресурса при реализацији менаџмента пословних процеса", *Економика*, год. LVII, број 2, Ниш, стр. 137-146.

58. Закон о удружењима, Службени гласник РС, број 51/09.
59. Јанићијевић, Н. (1997): *Организациона култура: колективни ум предузећа*, УЛИХЕС, Нови Сад, Економски факултет, Београд.
60. Јанићијевић, Н. (1992): "Улога консултаната у организационим променама и развоју", Зборник радова *Привредни систем и ефикасност пословања предузећа у условима својинске трансформације*, Универзитет у Нишу, Ниш.
61. Jobber, D., Rainbow, C. (1977): "A Study of the Development and Implementation of Marketing Information Systems in British Industry", *Journal of the Marketing Research Society*, 19 (3), pp. 104-111.
62. Jobber, D., Fahy, J. (2006): *Основи маркетинга*, Редактор српског издања: Проф. др Хасан Ханић, Београдска банкарска академија, Дата статус, Београд.
63. Jobber, D. & Fahy, J. (2006): *Fundations of Marketing*, McGraw-Hill Education International UK Limited.
64. Jones, D., & Monieson, D. (1990): "Early Development of the Philosophy Marketing Thought", *Journal of Marketing*, 54, p. 102-113.
65. Kakabadse, N., K. (2006): "Consultant's Role: A Qualitative Inquiry from the Consultant's Perspective", *Journal of Management Development* 2006, 25 (5), pp. 416-500.
66. Kakabadse, N., K. (2006): "Consultant's Role: A Qualitative Inquiry from the Consultant's Perspective", *Journal of Management Development* 2006, 25 (5), pp. 416-500.
67. Kirkpatrick, D.L. (1994): *Evaluating training programs: The four levels*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
68. Катић, Б., Цвијановић, Д., Цицеа, Ц. (2008): "Органска производња у функцији заштите животне средине у Србији - стање и регулатива", *Економика пољопривреде*, вол. 55, бр. 3, стр. 267-276.
69. Kotler, P. (1984): *Marketing Management*, (4th edition), Prentice Hall International, Inc., London, pp. 77-78.
70. Kotler, P. (1990): *Marketing Management*, seventh edition, Prentice Hall International Inc. London, UK.
71. Kotler, P.J., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999): *Principles of marketing*, Hertfordshire-London: Prentice Hall Europe.
72. Kotler, P. (2001): *Marketing Management*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
73. Котлер, Ф. (2001): *Управљање маркетингом: анализа, планирање, примена и контрола*, 9. издање, Мате, Заргеб.
74. Kotler, P. (2003): *Marketing Management*, eleventh edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
75. Котлер, П. (2003): *Како креирати, управљати и доминирати тржиштем*, Аџиес, Нови Сад.
76. Котлер, П., Келер, К. Л. (2006): *Маркетинг менаџмент*, Дата статус, Београд.
77. Krippendorf, J. (1973): *Market et Turisme*, Herbert Lang et Cie, Brene.
78. Kubr, M. (1976): *Management consulting – A guide to the profession*, International Labour Office, Geneva.

79. Кубр, М. (1995): *Како одабрати и користити консултанте: Водич за клијенте*, (Превод), Економски институт, Београд.
80. Kubr, M. (ed.) (1996): *Management Consulting, A Guide to the Profession*. 3rd ed. Geneva: International Labour Office.
81. Kurbjuweit, D. (1996): "Die Propheten der Effizienz", in *Die Zeit*, January 1, pp. 9-11.
82. Laske, M., Luxem, R. (2003): "Process implementation – Process roll out", *Process management*. eds. J. Becker, M. Kugeler, M. Rosemann. Springer Verlag, Berlin.
83. Lieber, R. B. (1996): "Controlling your Consultants", in *Fortune*, Vol. 134, No. 7, October 14, p. 75.
84. Lee, T. H., Shiba, S., Wood, R. C. (1999): *Integrated management systems: A practical approach to transforming organizations*, John Wiley & Sons, New York.
85. Levinson, H. (1991): "Diagnosing Organizations Systematically", in: Kets de Vries, Manfred and Associates (eds.) *Organizations on the Couch*, San Francisco: Jossey Bass Publishers.
86. Levitt, T. (1960): "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, July-August.
87. Levitt, T. (1981): "Marketing Intangible Products and Product Tangibles", *Harvard Business Review*, May – June, Vol.59, pp. 95-102.
88. Lovelock, C. (1981): "Why Marketing needs To Be Different for Services", in J. H. Donnelly and W. R. George (eds.), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL.
89. London, M. (1989): *Managing the Training Enterprise*, San Francisco: Jossey Bass.
90. Малешевих, Ђ. (2001): *Руковођење – теорија и пракса*, Факултет организационих наука, Београд.
91. Маричих, Б. (1979): *Коњунктурне информације у пословној политици*, Савремена администрација, Београд.
92. *Marketing News* March 1, 1985.
93. Маџар, Љ. (2004): "Култура као чинилац и ограничење развоја", *Култура и развој (зборник)*, Институт друштвених наука, Центар за економска истраживања, Београд, стр. 19-56.
94. Мартиновић, П. (2003): *Туристички производ Црне Горе и стратешки правци његовог развоја*, Магистарски рад, Економски факултет, Универзитет у Љубљани.
95. Management Consulting International, February 2006.
96. March, J. (1991): "Organizational Consultants and Organizational Research", in *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 19, No. 1-2, pp. 20-31.
97. Марковић, А., Вученовић, В. (2002): *Изворишта мајсторства менаџмента*, Моћ промена, Београд.
98. Маших, Б. (1996): *Стратегијски Менаџмент*, Универзитет "Браћа Карић" БК Институт, Београд.
99. Миливојевић, Т., Вукотић, С., Сталетовић, Н. (2009): "Анализа поверења у контексту рационалности, квалитета и економске кризе", *XIX међународна*

- конференција о квалитету, у организацији Југоинспекта, ЈУКС-а у сарадњи са ЈУСК-ом, 07-09. 09. 2009. године, Сутоморе, Црна Гора, стр. 43-54.
100. Миливојевић, Т., **Вукотић, С.**, Закић, Н. (2014): "Изазови комуникације у савременом пословању: од деструктивних ка конструктивним конфликтима", *III Међународни научни скуп о развоју тржишних комуникација: Моћ комуникације 2014, Тема: Комуникације у савременом-глобалном пословању*, 30-31. мај, Београд, стр. 306-322.
 101. Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (1991): *Стратегијско Управљање*, Економски Факултет, Београд.
 102. Милисављевић, М. (1977): *Лексикон маркетинга*, Савремена администрација, Београд.
 103. Милисављевић, М. (редактор и један од аутора) (1994): *Менаџмент и менаџери у привреди Србије*, Глобмарк, Београд.
 104. Милисављевић, М. (1999): *Маркетинг*, Економски факултет, Београд.
 105. Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. (2000): *Маркетинг Стратегија*, Економски факултет, ИЗИТ, Београд.
 106. Милисављевић М. (2001): *Маркетинг*, Економски факултет, Универзитет у Београду.
 107. Милисављевић, М. (2002): *Савремени стратегијски менаџмент*, Институт економских наука, Београд.
 108. Милисављевић, М. (2004): *Стратегијски маркетинг*, Економски факултет, Универзитет у Београду.
 109. Милисављевић, М. (2007): *Савремени стратегијски менаџмент*, Мегатренд, Београд.
 110. Милисављевић, Т. (1992): "Истраживање макроекономске коњунктуре као полазна претпоставка за управљање развојном оријентацијом предузећа", Зборник радова *Маркетинг систем и стратегијско управљање предузећем*, Економски факултет, ИЗИТ, Београд.
 111. **Михаиловић, Б.** (2007): *Формулисање стратегије предузећа*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
 112. **Михаиловић, Б.** (2007): "Етика консалтинга", *Копаничка школа природног права – Право и правда*, Јубиларни XX сусрет: ПРАВО И СЛОБОДА, Копаноник, 13-17 децембар 2007, Правни живот, бр. 12/2007/Година LVII Књига 512/ Удружење правника Србије, стр. 259-274.
 113. **Михаиловић, Б.**, Параушић, В., Хамовић, В. (2007): "Еколошки менаџмент консалтинг и заштита средине", *Економика пољопривреде*, број 1/2007, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 91-99.
 114. **Михаиловић, Б.**, Параушић, В., Симоновић, З. (2007): *Анализа фактора пословног амбијента Србије у завршној фази економске транзиције*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
 115. **Михаиловић, Б.** (2007): *Улога консалтинга у реструктурирању предузећа у транзицији*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
 116. **Михаиловић, Б.**, Савић, М., Катић, Б. (2007): "Консалтинг, одрживи развој и органска производња: перспектива Србије", *Индустрија*, број 4, стр. 81-94.

117. **Михаиловић, Б.**, Параушић, В., Хамовић, В. (2008): *Водич за евалуацију консултантског учинка*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
118. **Михаиловић, Б.**, Симоновић, З., Хамовић, В. (2008): “Формулисање и реализација стратегије интернационализације пословања”, *Економика пољопривреде*, број 3 (237-338) 2008, стр. 289-305.
119. **Mihailović, B.**, Subić, J., Simonović, Z. (2009): “Strategy elements of export improvement in agro-economy of Serbia”, *Economia Seria Management*, Vol 12, broj 1 special/2009, The proceedings of the ninth international conference “Investments and economic recovery” Bucharest, may 22-23, 2009. (Part 1), pp. 84-92.
120. **Mihailović, B.**, **Cvijanović, D.**, Gligić, P. (2010) “The Role of Financial Consulting in modern business”, *zbornik radova sa II međunarodne konferencije*, 15-16. jun 2010, Stavropolj, Ruska federacija, pp. 19-30.
121. **Михаиловић, Б.** (2011): *Развој консултантских услуга у Србији и њихов утицај на перформансе предузећа у агрокомплексу*, монографија, Институт за економику пољопривреде Београд.
122. **Михаиловић, Б.**, **Цвијановић, Д.**, Параушић, В. (2011): “Маркетинг технике и алати у функцији ефикасног пословног одлучивања предузећа”, *Економика*, Ниш, 1/2011, стр. 48-60.
123. Möller, K. (1992): “Research Traditions in Marketing: Theoretical Notes”, in Blomqvist, H.C., Grönroos, C. and Lindqvist, L.J. (Eds), *Economics and Marketing. Essays in Honour of Gösta Mickwitz*, Economy and Society, No. 48, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, Finland, pp. 197-218.
124. Moutinho, L., Evans, M. (1992): *Applied Marketing Research*, Colorado Springs, CO: Workingham: Addison – Wesley, 5.
125. McEnery, J., Des Harnais, G. (1990): „Culture shock”, *Training and Development Journal*, vol. 44, No. 4, (april).
126. Најбоља пракса у локалним самоуправама у Србији, Фаза 2, Приручник студије случаја, Савет Европе, Канцеларија у Београду, www.coe.org.rs, Београд, јануар 2011.
127. Национални програм руралног развоја од 2011. до 2013. године, Службени гласник број 15/2011.
128. Новаковић, В. (1999): *Менаџмент савремене грађевинске фирме*, Центар за организацију, развој и менаџмент, Београд.
129. Новаковић В. (2003): *Менаџмент у савременом грађевинарству*, Издавач: часопис Изградња, Београд.
130. Parasuraman A., Zeithaml V. A. & Berry L. L., (1985): “A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, p. 41-50.
131. Parasuraman, A., Berry, L., Zeithamel, V. (1991): “Understanding Customer Expectations of Service”, *Sloan Management Review*, 1991, Spring.

132. Пауновић, Б. (2010): *Економика предузећа – предузеће, окружење и улагања*, пето издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд.
133. Пејановић, Р. (1993): “Економски развој – еколошка криза и положај пољопривреде”, *Агроекономика*, Пољопривредни факултет, Нови Сад, стр. 20-32.
134. Пејановић, Р., Тица, Н., Тимотијевић, М. (2007): “Улога и значај консалтинга у агробизнису”, *Савремена пољопривреда*, вол. 56, 1 (2007), Нови Сад, стр. 165–170.
135. Peters, T. J. (1989): *Thriving on Chaos*, Pan Books, London.
136. Петровић, М. (1994): *Менаџмент – савремени принципи и функције*, Факултет организационих наука – ЦИРК, Београд.
137. Петровић-Лазаревић, С., Вукотић, С. (2009): “Улога међународних менаџера у повећању конкурентности српске грађевинске делатности”, *Изградња*, број 9-10, (септембар-октобар), Београд, стр. 401-414.
138. Phills, J. A. (1996): “The Epistemology of Strategic Consulting: Generic Analytical Activities and Organizational Learning”, in Bertrand Moingeon & Amy Edmondson (eds.) *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Sage. London, Thousand Oaks, New Delhi, pp. 202-223.
139. Philips, J. (2000): *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies, Inc.
140. Porter, M. (1980): *Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors*, New York: Free Press.
141. Porter, M. E. (1985): *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
142. Пресна, М., Б., Бранковић, А., Савчић, Р. (2006): *Свеже воће и поврће 2006: Конкурентност привреде Србије*, Џеферсон Институт, Београд.
143. Привредна комора Србије (2012) *Анализа резултата истраживања о потребама привреде за знањима и вештинама*, Београд.
144. Poon, A. (1993): *Tourism, technology and competitive strategies*, CAB International, Wallingford.
145. Ракита, Б. (1999): “Медијско оглашавање у међународном маркетингу”, *Маркетинг 1999*, вол. 30, бр. 4, стр. 135-146.
146. Ракита, Б. (1998): *Међународни маркетинг*, Економски факултет Београд, Глобмарк-Б.П. „Business Research“.
147. Rathmell, J.M. (1966): “What is meant by services?”, *Journal of Marketing*, October, Vol. 30, pp. 32-36.
148. Reichheld, F.F. and W.E. Sasser, Jr. (1990): “Zero Defections: Quality Comes To Services”, *Harvard Business Review*, Sept-Oct, pp. 105-111.
149. Ризнић, Д., Дукић, А. (2010): “Брендирање у функцији ефикасности у пословно - индустријском маркетинг”, *Пословна политика 2010*, вол. 39, бр. 1-2, стр. 63-68.
150. Robert, R.R. (2003): “Marketing Information Systems”, *Encyclopedia of Information Systems*, Vol. 3, Elsevier Science (USA), pp. 137-151.

151. Rust, R.T., Thompson, D.V. (2004): "How does Marketing Strategy Change in a Service-based World? Implications and Directions for Research", Robert H. Smith School of Business, University of Maryland, 08/10/04, p. 15.
152. Rust, R.T., Lemon, K.N., Zeithaml, V.A. (2004): "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 68 (January), pp. 109-127.
153. Рурални развој у Републици Србији, Exchange2, Заједничка подршка локалним самоуправама,
154. Сателитски рачуни задружног сектора Србије у периоду 2007-2009., РЗС, Београд, 2011
155. Sawhney, M., Parikh, D. (2001): "Where Value Lives in a Networked World," *Harvard Business Review*, 79 (1), pp. 79-86.
156. Schnaars, P.S. (1991): "Marketing Strategy", *The Free Press*, New York, USA.
157. Schwartz, B. (2004): *The Paradox of Choice: Why More is Less*, Ecco/HarperCollins, New York, NY.
158. Seidl, D., Mohe, M. (2007): *The Consultant-Client Relationship: A Systems-Theoretical Perspective*, Munich School of Management, University of Munich.
159. Сенић, Р. (1996): *Кризни Менаџмент*, Библиотека Дијалози, Београд.
160. Simon, H. A. (1947) 1976: *Administrative Behavior*. 3d ed. New York: Free Press. Original edition, New York: Macmillan.
161. "Смернице за избор консултаната за систем менаџмента квалитетом и коришћење њихових услуга", Стандард Србије и Црне Горе, ЈУС ИСО 10019 2005.
162. Smircich, L., Stubbart, C. (1985): "Strategic Management in an Enacted World" *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 724-736.
163. Smith, H., Fingar, P. (2003): *Business process management: The third wave*, Meghan-Kiffer Press, Tampa.
164. Social Exclusion In Rural Areas In Serbia, UNDP, 2010.
165. Стална конференција градова и општина, Пројекат финансира ЕУ, 2008.
166. Staehle, W. (1994): *Management* 7th edition, Munich: Verlag Vahlen.
167. Staute, J. (1996): *Der Consulting Report*, 2nd ed. Frankfurt: Campus.
168. Стефановић, В., Цвијановић, Д., Војновић, Б. (2012): *Лавиринти менаџмента*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
169. Стефановић, Ж., Петковић, М., Костић, Ж., Јанићијевић, Н., Бабић В. (1999): *Организација предузећа – теорије, структуре, понашање, развој*, Економски факултет, Београд.
170. Stenton, V. J. (1967): *Fundament of Marketing*, Maid head Meguro hill.
171. Stern, C., W., Deimler, M., S. (2006): *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives*, John Wiley & Sons Inc; 2Rev Ed edition.
172. Stone, R., J. (2002): *Human resource management*, John Wiley & Sons Australia, Melbourne.
173. Стратегија туризма Републике Србије, 2005, "Службени гласник РС", бр. 91/2006.

174. Стратегија економског развоја општине Суботица 2007-2011.
<http://www.polj.savetodavstvo.vojvodina.gov.rs/content/poljoprivredna-stru%C4%8Dnaslu%C5%BEba-subotica>
175. Sharpley, R. (2000): "Tourism and Sustainable Development: exploring the theoretical divide", *Journal of Sustainable Tourism*, No.8, pp. 1-19.
176. Shostack, G.L. (1977): "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, October, Vol. 41, pp. 73-80.
177. Swarbrooke, J. (1999): *Sustainable Tourism Management*, CABI Publishing, Wallingford.
178. Тодоровић, Ј., Ђуричин, Д., Јаношевић, С. (1998): *Стратегијски менаџмент*, II издање, ИЗИТ, Београд.
179. Тодоровић, Ј. (2003): *Стратегијски и оперативни менаџмент*, Конзит, Београд.
180. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004): *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус, Београд.
181. УСАИД, Економски факултет, Економски институт (2010) Посткризни модел економског раста и развоја Србије, Београд.
182. Услови и оптерећења пословања и колективног преговарања, брошура Уније послодаваца Србије, Аустријска агенција за развој (АДА), Пројекат „Консолидација правних и институционалних основа социјалног дијалога у земљама западног Балкана и Молдавији“, Међународна организација рада, Канцеларија за Централну и Источну Европу; септембар 2010.
183. Унковић, С., Зечевић, Б., (2005): *Економика туризма*, Економски факултет, Универзитет у Београду стр. 11, према Hunziker & Krapf (1942): "Grundriss der Allgemein Fremdenverkehrs", lehrbuch Zürich.
184. Uchatius, W. (2002): *Vergesst die Globalisierungsdebatte! Arme Länder gelangen auf unterschiedlichsten Wegen zu Wohlstand (Forget the Globalisation Debate! Poor Countries Find Very Different Routes to Prosperity)* in: *Die Zeit*, 4. 7. 2002.
185. Fullerton, R. (1988): "How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the Production Era", *Journal of Marketing*, 52, pp. 108-125.
186. Haag, S., Cummings, M., Dawkins, J. (1998): *Management information systems for the information age*, Irwin/McGraw-Hill.
187. Hammer, M., Champy, J. (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York.
188. Ханић, Х. (2001): *Истраживање маркетинга и маркетинг информациони систем*, Економски факултет, Београд.
189. Harmon, P. (2003): *Business process change*, Morgan Kaufmann, San Francisco.
190. Heuermann, R., Herrmann, F. (2003): *Unternehmensberatung. Anatomie und Perspektiven einer Dienstleistungselite*, München: Verlag Franz Vahlen.
191. Hooley, G., and Saunders, J. (1993): *Competitive Positioning - The key to market success*, Prentice Hall Inc. Engle wood Cliffs, NJ., pp. 75-77.
192. Huber, G. P. (1991): "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", in *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, p. 88-115.

193. Carmon, Z., Wertenbroch, K., Zeelenberg, M. (2003): "Option Attachment: When Deliberating Makes Chopping Feel Like Losing," *Journal of Consumer Research*, 30 (June), pp. 15-29.
194. Цвијановић, М.Ј. (2004): *Организационе промене*, Економски институт, Београд.
195. Цвијановић, Д., Миленковић, С. (1994): "Маркетинг пословна оријентација агро-индустијског предузећа", *Зборник радова*, Аранђеловац 16-18. фебруар 1995. стр. 129-135.
196. Цвијановић, Д. (1996): *Савремени маркетинг у функцији екологије*, у "Производња здравствено-безбедне хране, економско-еколошки аспект", монографија, Нови Сад.
197. Цвијановић, Д. (1996): "Димензија маркетинг концепта предузећа у транзитном периоду", *Економика Пољопривреде*, Београд, 1996. Год.43, број 2, стр. 111-118.
198. Цвијановић, Д. (2000): "Маркетиншка оријентација у функцији развоја савременог агроиндустијског предузећа", *Агроэкономика*, 2000, бр. 29, стр. 151-161.
199. Цвијановић, Д., Поповић, В. (2002): "Маркетиншка оријентација предузећа услов развоја малих и средњих предузећа у агробизнису Србије", *Економика пољопривреде*, 2002, вол. 49, бр. 3-4, стр. 129-135.
200. Цвијановић, Д., Поповић, В., Катић, Б. (2005): "Маркетинг и мултифункционална пољопривреда", *Трактори и погонске машине*, 2005, вол. 10, бр. 2, стр. 295-301.
201. Цвијановић, Д. (2007): "Маркетинг, марка и рурални развој", Уводно предавање по позиву, на Међународном научном скупу: «Мултифункционална пољопривреда и рурални развој у Републици Српској», Тематски зборник. Уредници: проф. др Мирослав Богдановић, проф. др Драго Цвијановић, проф. др Ф.К. Восниакос, Издавачи: Пољопривредни факултет, Источно Сарајево, Институт за економику пољопривреде, Београд, Балканска асоцијација за животну средину (Б.Е.Н.А), стр. 20-29.
202. Цвијановић, Д., Михаиловић, Б., Симоновић, З. (2009): *Улога и значај маркетинга у развоју аграрног сектора Србије*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
203. Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2010): *Менаџмент и маркетинг услужног сектора*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
204. Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2010): "Значај консултаната у производњи органске хране у Србији", *Међународна конференција "Здрав живот"* 10. април 2010., Требиње, у оквиру V међународног сајма туризма, угоститељства и трговине „Медитерански дани – Требиње 2010“, стр. 99-106.
205. Цвијановић, Д., Михаиловић, Б. (2011): *Међународни маркетинг као фактор развоја извозне конкурентности*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
206. Цвијановић, Д., Цвијановић, Г., Пушакрић, А., (2011): „*Маркетинг и еколошка пољопривреда*“, Монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

207. **Cvijanović, D.**, Simonović, Z., **Mihailović, B.** (2011): "The Common Agricultural Policy in the function of organic production development in EU", *European Union Food Sector after the last enlargements – conclusion for the future CAP*, Multi-annual programme: Competitiveness of the Polish food economy under the conditions of globalization and European intergration, no 6.1. Warsaw 2011, ISBN 978-83-7658-134-7, pp. 62-79.
208. **Цвијановић, Д.** (2012): *Маркетинг у туризму*, Универзитет у Новом Саду Пољопривредни факултет, Нови Сад.
209. **Цвијановић, Д.**, Вуковић, П. (2012): *Улога маркетинга у туризму дунавског региона Србије*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
210. **Цвијановић, Д.** (2014): *Туристичко тржиште у дунавском региону*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
211. Collin A., Watts A. (1996): *The death and transfiguration of career-and of career guidance?*, *British Journal* 1.
212. Crampton, S. M., Hodge J. W., Mishra, J. (1998). "The informal communication network: Factor influencing grapevine activity", *Public personal management*, 27(4), 22 december, pp. 569-584.
213. Crawford, I.M. (1997): *Agricultural and Food Marketing Management* (2), FAO, Rome, 6-10.
214. Crager, J., Lemons, D. (2003): *Measuring the Impact of Knowledge Management*, American Productivity and Quality Center.
215. Crouch, S. (1992): *Marketing Research for Managers*, Oxford: Buterworth Heinemann.
216. Church A. (1998): From both sides now: the power of teamwork – fact or fiction?, *Team Performance Management*, Vol. 4, No. 2.
217. Черовић, С. (2004): *Истраживање туристичког тржишта*, Универзитет у Новом Саду, Природно математички факултет; Нови сад, стр. 5-8.
218. Черовић, С. (2009): *Стратегијски менаџмент у туризму*, Универзитет Сингидунум, Београд.
219. Wagner, E. (2006): *Effective communication during planned change: An evaluation from the recipient's perspective*. Oxford Brookes University, Oxford.
220. Wind, Y.J. (1982): *Product Policy: concepts, methods and strategy*, Reading: Addison-Wesley, pp. 79-81.
221. Young A. (Редактор) (1992): *Приручник за менаџере*, IQ Медиа & Хат, Београд.
222. <http://www.pokretpotrosaca.org.rs/o%20nama.html>
223. http://www.link-elearning.com/lekcija-Teorija-marketinga_4208
224. <http://world-tourism.org>
225. <http://www.mojtim.com/hr-clanci/Organizaciona-kultura/Predstavljени-rezultati-istrazivanja-organizacione-kulture-u-Srbiji/104>

РЕЦЕНЗИЈА

Наслов монографије:

«МАРКЕТИНГ И КОНСАЛТИНГ У ФУНКЦИЈИ РАЗВОЈА ТУРИЗМА СРБИЈЕ»

Аутори: др Драго Цвијановић, др Бранко Михаиловић, др Светлана Вукотић

Предмет истраживања у овој монографији обухвата маркетинг и консалтинг као детерминанте унапређења конкурентности туристичке делатности Србије. Савремени туризам захтева системски модел менаџмента и свеобухватни приступ проблематици. Маркетиншко одлучивање је процес, који све више обавезује, а ова монографија даје теоретске и практичне аналитичке инструменте, који могу да помогну у формирању практичног и научно утемељеног приступа код доношења маркетиншких одлука у туризму Србије.

Аутори монографије полазе од чињенице да увођење промена захтева од запослених у туристичким организацијама да усвоје нова знања, прикупе више информација, изађу на крај с новим задацима, побољшају своје вештине, те често мењају своје радне навике, вредности и ставове. Ово укључује промене у људима – код управе и запослених, њихових способности, мотивације, понашања и делотворности на раду. Исто тако укључује и промене у организационој култури – промене вредности, устаљених обичаја, информационих односа, утицаја, стила управљања. Како је то читав процес корених промена - не одвија се сам по себи: потребно је и учење, и време, напор, упорност, способност, оданост и преданост послу који се обавља. Ипак, све то не може да се постигне, бар за пожељно време, без помоћи оних који су већ прикупили велике количине знања, стекли искуства и све то могу да успешно пренесу другима.

Наиме, у земљама Западне Европе консултантске услуге су се развијале деценијама уназад, те су данас активне бројне консултантске организације које се међусобно разликују по моделу финансирања, организованости и процесу консалтинга. Ипак, тржиште консултантских услуга је врло атипично, са великим бројем малих консултантских организација и изразито малим бројем великих компанија. Имајући у виду остала тржишта која су у доброј мери дефинисана, консултантско тржиште је подложно континуираним променама, што је природно с обзиром на специфичност послова које обавља и преке потребе да стално истражује нове облике организовања и буде корак испред праксе.

Аутори истичу да се од менаџмента туристичког предузећа очекује да идентификује различите изворе и могућности раста са становишта целокупног портфолиа пословања предузећа. Из овог је проистекла потреба за консалтинг концептима који помажу вредновању различитих послова, како у оквиру одређеног портфолиа пословања, тако и у односу на послове конкурената. Управљање пословањем туристичког предузећа подразумева примену модерних консалтинг концепата и спремност за суочавање са променама. Наиме, околности у којима се налазе наша

туристичка предузећа као и глобални трендови на подручју глобализације тржишта и технологија намећу пуно ургентних изазова на подручју пословног реструктурирања. Менаџмента туристичког предузећа мора да оптимизира пословни портфолио, као и да ревитализује и креира ново пословно подручје и тржиште и, сходно томе, иновира пословну и маркетинг стратегију.

Аутори сугеришу да је развој туризма нераскидиво везан за даљи напредак процеса глобализације. Стога објашњење једног прати објашњење другог феномена. Глобализацију карактерише све већа међузависност националних економија са светском привредом. Земље у свету су повезане у веома широку мрежу економских, социјалних и политичких веза. Што су те везе значајније и комплексније, утолико поједине националне економије имају све позитивније или негативније ефекте општих кретања у светској привреди. Све државе су у ситуацији да траже неку равнотежу између економске самосталности и степена укључености у међународну економију. Тешко је наћи реципроцитет, поготову када се ради о земљама у развоју. Све је већи број економских и других проблема које национална економија не може успешно да решава.

Као услужна делатност, туризам не ствара материјална добра, па зато не ствара ни друштвени производ као на пример индустрија и пољопривреда, које су производне делатности. Ако је реч о домаћем туризму, онда долази до прерасподеле дохотка, којим располаже туристичка потражња, и то из једног у друго подручје државне територије. Међутим, уколико је реч о развоју страног туризма, онда расположиви новац који странци троше, директно утиче на повећање домаћег друштвеног производа и националног дохотка. То је доходак створен ван домицијелне територије, у привредним потенцијалима земаља из којих туристи долазе и путем туристичке потрошње се прелива у домаћу економију. У таквим условима, на туристичком тржишту се успостављају веома специфични односи туристичке понуде и тражње. Најважнији однос јесте изразита доминација туристичке тражње над понудом.

Хотелска предузећа и друге организације у туризму морају да полазе од захтева тражње и од концепције, као и од концепције маркетинга у управљању сопственим тржишним активностима на оперативном и стратегијском нивоу. Дислоцираност туристичке потражње од туристичке понуде условљава употребу транспортних средстава, коришћење маркетиншких активности али и узрокује специфичне односе понуде и потражње.

Туристичке агенције и туроператори су посреднички фактори на туристичком тржишту који имају за циљ да успоставе однос понуде и тражње. Сезоналност туристичке потражње је последица односа понуде и потражње, док хетерогеност потражње условљава потребу за стварањем комплекса услуга од стране туристичке понуде у односу на сваког носиоца туристичке потребе. Туристичка понуда и тражња срећу се поготову у излетничким туристичким кретањима. Уочљиво је да је пажња аутора монографије усмерена на маркетиншки аспект туризма. Са маркетиншког аспекта

туризам се налази у фази зрелости коју карактерише засићеност тржишта постојећим начинима задовољавања туристичких потреба. На домаћим тржиштима карактеристике потрошача попут старости, пола, социјалне класе, личности, лојаности бренду, коришћења производа и ставова према датом бренду, често се користе као основа за сегментацију. Наиме, сегментација тржишта представља један од основних концепата у маркетингу. Она обезбеђује боље разумевање потреба и жеља потрошача. Предузећа, на такав начин, могу да прилагоде туристички производ жељама и потребама одећеног тржишног сегмента. Груписање потрошача и сегментација тржишта омогућују израду стратешких маркетиншких планова. Предузећа кроз дате планове посебну пажњу посвећују потребама и захтевима потрошача у оквиру различитих тржишних сегмената.

На крају, аутори наглашавају да је редеофинисање тржишног и конкурентског простора континуиран задатак, пре свега маркетинг менаџмента туристичког предузећа. Сходно томе, од маркетинга се очекује да оствари контакте са спољним актерима, тј. конкуренцијом и туристима, који имају независно постојање. Сам опстанак предузећа зависи од тога колико се добро менаџмент прилагођава тржишним условима који су под утицајем активности великог броја тржишних актера. При томе, маркетиншки посао се манифестује у два облика: у формулацији маркетинг стратегије и организацији менаџмента различитих тржишно оријентисаних активности продаје, рекламирања, истраживања тржишта итд.

Поред истраживачких резултата који имају теоријску и практичну вредност, ова монографија пружа научни допринос сагледавању и унапређењу значајних питања, везаних за укупну област туристичке делатности у Србији, анализирану кроз призму утицаја маркетинга и консалтинга на туристичке перформансе.

У Београду,
2015.

Р е ц е н з е н т
Проф. др Снежана Штетић

РЕЦЕНЗИЈА

Наслов монографије:

«МАРКЕТИНГ И КОНСАЛТИНГ У ФУНКЦИЈИ РАЗВОЈА ТУРИЗМА СРБИЈЕ»

Аутори: др Драго Цвијановић, др Бранко Михаиловић, др Светлана Вукотић

У овој монографији се могу наћи одговори на многа питања, међу којима и како да се развија туризам Србије уз подршку, пре свега, маркетинга и консалтинга. Аутори монографије указују на везу између маркетиншких и консалтинг перформанси са једне стране, и туристичких перформанси и конкурентности са друге стране. Различити фактори попут научно-техничког прогреса, развоја транспортних средстава, повећања нивоа културе, образовања и нивоа стандарда, довели су до различитих промена у туристичким кретањима. Туризам представља привредну грану, која остварује стални и интензиван раст. Значај туризма се огледа у његовој уској повезаности са низом делатности, као што су: саобраћај, култура, здравство, политика. Величина и структура становништва, економски потенцијал, технолошке иновације, политичка и културна кретања најчешће представљају факторе од којих зависе правци развоја туризма у наредном периоду.

Занимљиво је запажање аутора да је у последњој деценији прошлог века туристичко тржиште добило изузетно велике димензије и значај. Постало је доминантно у поређењу са другим тржиштима роба и услуга у свету. Обухвата домаћа и међународна туристичка кретања, где је међународни туризам по свом обиму мањи у односу на домаћи туризам. Он, међутим, има посебан значај, пре свега због утицаја на платни биланс земље и мултипликативне ефекте потрошње страних туриста. Туризам се данас налази на прекретници сопственог развоја уз отварање потпуно нових тенденција (здравствени, верски, културни туризам, краћи одмори у деловима).

Током вредновања различитих маркетиншких сегмената, предузеће мора да увиди два фактора: укупну привлачност сегмената и циљеве и средства предузећа. Предузеће мора да размисли да ли потенцијални сегмент има особине које га чине посебно привлачним, као што су: величина, раст, профитабилност, економија обима, низак степен ризика и др. Мора се водити рачуна о томе да ли је лако уверити припаднике сегмената да купе дати производ, колико вреди њихов посао, који купци колико троше, који купци остају привржени и колики утицај врше на друге купце. Такође, мора се видети да ли је улагање у одређени сегмент у складу са средствима и циљевима предузећа. Сегмент који не одговара, где се предузеће својим производом не може изпозиционирати, није пожељан. Треба бирати оне сегменте којима се може понудити изузетна или супериорна вредност. У процесу сегментације узимају се у обзир разне карактеристике тржишта као што су социјално-економске, географске карактеристике, понашање потрошача итд. За разлику од обичног производа који је константан, туристички производ се налази у једној динамичној фази прилагођавања кориснику. Туристички потрошач се не задовољава једнократним коришћењем, већ сваки наредни пут тражи или потпуно нови или модификован постојећи туристички

производ. Туристички потрошач, користећи своје слободно време за туристичке циљеве континуирано конзумира и формира свој сопствени туристички производ. Дати процес се одвија без обзира на садржај основног производа који је потрошач купио и користио као основу за коришћење слободног времена на туристички начин. Зато је стварање туристичког производа саставни део туристичке потрошње. Корисник сам формира туристички производ.

Сходно томе, аутори истичу да туристи траже комплетну туристичку услугу, која условљава уједињавање више појединачних производа, односно тражи се обједињена презентација појединачних роба и услуга. Тако настаје целина састављена од више елемената (појединачни туристички производ и друге погодности које често немају материјални карактер) која добија одређено име, а то је - интегрални туристички производ. Ради се о целокупном предмету размене који је у таквом облику презентован на тржишту. Туриста није у могућности да појединачно конзумира појединачне производе или делове хетерогеног туристичког производа, гледано из временског и просторног угла. Овакво формирање што шире туристичке понуде односно интегралног туристичког производа врше туристичке агенције. Оне су приморане - да се прилагођавају сталним изменама туристичке тражње, прилагођавајући и мењајући свој туристички производ (пакет), али и констатујући чињеницу да туриста конзумира и друге производе ван датог пакета.

У монографији се сагледавају и могућности брендирања пољопривредно-прехранбених производа из Србије, које доприноси њиховој афирмацији и подизању конкурентности туризма. Развој одрживе конкурентске предности односи се на логично разумевање предности и мана фирме у односу на могућности и претње на тржишту. Истраживања понашања купаца и одговарајућег циљања правога сегмента, дају улазне величине за развој посебног маркетинг микса. Суштинска веза између потреба потрошача и могућности фирме јесте развој брэнда. Процес брендирања омогућава фирми да развије посебан издвајајући идентитет и да се позиционира тако да се разликује од својих конкурената. Традиционална економска теорија заснована је на претпоставкама савршено конкурентних тржишта на којима велики број продаваца нуди на продају идентичне производе. Претпоставља се да су сви производи савршено заменљиви са другима, па тако, процесом конкуренције, цене бивају минималне до нивоа који је довољан да се добављачима исплати да наставе са пословањем на тржишту.

Истраживање је показало да се производи разликују по степену до ког се могу диференцирати. Највећи број пољопривредних производа је хомоген по својим основним тржишним и комерцијално-технолошким одликама. Наиме, пољопривреда, као привредна делатност, је специфична утолико што се највећи део сирових пољопривредних производа, а и неких прехранбених (сирово месо) могу разврстати у групу хомогених производа, са малим или никаквим могућностима диференцирања. Изузетак је сасвим сигурно производња здраве, органске хране, где постоје значајне могућности за развој робне марке и диференцирање производа. Генерално,

пољопривредни производи имају мале могућности за диференцирањем, али се код ових производа и најбоље проверава таленат за маркетинг.

Приоритет у Републици Србији треба да буду производи са највећим могућностима за развој и комерцијализацију, који уз најмањи напор могу да дају најбоље ефекте у што краћем року. Значај ових производа за Републику Србију као туристичку дестинацију у највећој мери произилази из чињенице да их у светским размерама одликује велики и константан обим тражње, динамична стопа раста тражње или велика просечна потрошња по дану боравака. У том смислу, интерес Републике Србије за тржиште било ког од ових производа би се у великој мери позитивно одразио на данашњи број и структуру долазака и ноћења, као и на остварену инострану туристичку потрошњу у земљи. На основу кретања на глобалном туристичком тржишту, трендова у коришћењу слободног времена (потреба за краћим, садржајним и кружним путовањима) и с тим у вези променама у захтевима тражње (дружење, провод, одмор, култура, едукација и слично) Република Србија нудећи бројне разлоге за долазак и боравак туриста, представља најбољи избор за други одмор у години (пример Аустрије и Републике Чешке). Истовремено, аутори посебно истражују консалтинг који се показао као одличан модел подршке у пословним активностима које су једнократне, допунске и комплексне. Наиме, консалтинг представља специфичну активност помагања руководиоцима предузећа да реше проблеме у пословању за које немају довољно стручности, знања и искуства. У модерним тржишним привредама, а нарочито у оним које теже изградњи тржишних механизма, консалтинг је резултат потребе за адекватним и правовременим информацијама, које су постале кључни фактор пословног успеха. Домаћа предузећа су пословала у нетржишним условима и нису изнедрила стручне и динамичне руководиоце који успешно управљају променама. Нужност свеобухватне трансформације захтева познавање специфичних активности и интервенција које су катализатор изградње ефикасних предузећа тржишне привреде.

Монографијом аутори дају допринос развоју науке о туризму кроз сагледавање и унапређење значајних питања, везаних за укупну област туризма. Минуциозном анализом текста монографије и резултата истраживања препознати су сви неопходни критеријуми који се односе на научну књигу - монографско дело, те сходно томе са задовољством препоручујем да се ово истраживање објави као монографија националног значаја.

У Београду,
2015.

Р е ц е н з е н т
Проф. др Зорица Васиљевић

РЕЦЕНЗИЈА

Наслов монографије:

«МАРКЕТИНГ И КОНСАЛТИНГ У ФУНКЦИЈИ РАЗВОЈА ТУРИЗМА СРБИЈЕ»

Аутори: др Драго Цвијановић, др Бранко Михаиловић, др Светлана Вукотић

У монографији су анализирани одређени аспекти и појаве које портретишу улогу маркетинга и консалтинга у развоју туризма Србије. Нове методе инвестиционог одлучивања захтевају успостављање везе између економских, социјалних и еколошких критеријума алокације ресурса. Помоћу консалтинга који уважава ситуациони приступ у раду може се постићи баланс између економске ефикасности, друштвено одговорног пословања и стандарда еколошке производње. Развој консултантских услуга у области туризма, заштите околине и еколошке производње под утицајем је приближавања Србије Европској унији. Приступање овом тржишту намеће строжије услове пословања који се огледају у оштријој конкуренцији и бројним прописима из области заштите животне околине, заштите произвођача и потрошача и сл. Досадашња искуства указују да одређени сектори представљају потенцијалне победнике након прикључења ЕУ. Потенцијални победници су: туризам, транспорт, грађевинарство, финансијске услуге и консултантске услуге у области заштите околине. Традиционалној прерађивачкој индустрији неопходна је модернизација и упознавање са маркетинг логиком. Консултантске услуге повезане са туризмом, екологијом и захтевима окружења су релативно нове, али се сматра да ће у будућности овај сегмент тржишта консултантских услуга имати све већи значај.

Према виђењу аутора савремена туристичка кретања се одликују све већим усмеравањем ка руралним дестинацијама, израженом персонализацијом, повећеним посебним интересовањима и усредсређивањем туриста на нестандартне туристичке производе. Требало би вршити стимулацију пољопривредне производње и ревалоризацију пољопривредних занимања, вршити неограничавање поседа, што позитивна искуства из развијених европских земаља показују. Поједина села која су успела да опстану, да задрже младе су инфраструктурно, начином живота и становања почела све више да личе на градове. Претварањем аутентичних вредности села у туристичке вредности, села би се могла отворити ка туристичким кретањима, која би се по обиму и квалитету знатно разликовала од досадашњих туристичких кретања у републици Србији. Она би унела динамику у једноличан сеоски живот, стабилизовала даље раслојавање села и отворила широке могућности запошљавања сеоског становништва и стицање прихода.

Такође, аутори монографије истичу да би се тиме допринело и формирању нових употребних вредности, што би селу омогућило излазак из економске и културне заосталости. Поставља се тиме и питање оспособљености села за обављањем туристичко културних функција. Смештајни (рецептивни) капацитети српског села постоје, али нису статистички обрађени. Често нема адекватних података. Архитектура смештајног објекта, амбијент у коме се он налази, његова унутрашња

функционалност и што је веома битно техничко-санитарна опремљеност су неопходни за туристички развој села, а истовремено представљају мотив туристи за боравком и одмором у неком сеоском домаћинству.

Интересантно је становиште аутора да је у савременој привреди предност на страни предузећа која успешно остварују спрегу технологије и маркетинга у стратегијском миксу пословних функција предузећа. За сада проблеми српских извозника и конкурентског наступа на иностраном тржишту су двојаки: како са становишта неприменљивости маркетинг концепције, тако и са становишта технолошког заостајања. Из тих разлога, како сугеришу аутори, генетички ресурси са простора Србије могу да се искористе за добијање аутохтоних производа заштићеног порекла у условима глобалних промена и пласирају страним туристима у Србији. Ти производи се могу понудити као производи који су резултат компаративне предности које има Србија у односу на пробирљиво европско и светско тржиште. Маркетинг програм аутохтоних производа заштићеног порекла требало би да омогући оријентацију ка реалним и антиципираним потребама страних грађана као потрошача, привреде и друштва и ефикасну продају производа кроз туристичку понуду. Специфичности ових производа и њихове намене, као и карактеристике понуде и тражње утичу да програм маркетинг активности ових производа буде значајно специфичан.

У вези са тим, пажња аутора је фокусирана на улогу маркетинга у успостављању комуникацијског тока између произвођача аутохтоних производа заштићеног порекла са простора Србије и страних туриста. Маркетинг није једна промоција или наступ на сајму или продаја - већ је то један процес који траје и обухвата истраживање маркетинга, стратегијско планирање маркетинга, дефинисање циљева, формулисање стратегије маркетинга, израду програма маркетинг микса, маркетинг анализу, контролу и ревизију. Дакле, ту постоји читав један систем и сваки његов део је подједнако битан и значајан. Маркетинг је као концепт пословања превасходно оријентисан према купцима. Последично, производња аутохтоних производа заштићеног порекла почиње од потреба потрошача, а као циљ деловања поставља се задовољство страног туристе у Србији. У условима све израженије светске економске кризе може се јасно приметити велика осетљивост и туристичке понуде и тражње, уз констатацију да се туристичка тражња брже прилагођава променама. Атрактивни елементи туристичке понуде, али и смештајни капацитети у оквиру рецептивних елемената су довољно нееластични да утичу на нееластичност читаве туристичке понуде. Истовремено, они условљавају и доминантну улогу крупног капитала у односу на ситнији породични капитал у туристичкој понуди. Одсуство већих економских и политичких криза, елементарних непогода и ратова на дужи период, дају шансу туристичкој понуди да испрати тражњу и смањи њен доминантан положај на туристичком тржишту. Током дужег временског периода поједини фактори, макар и мањег интензитета, могу битно утицати на туристичку тражњу, а она на туристичку понуду. Све већи број људи присутан у туристичким кретањима је последица промена у нивоу личних примања, расположивог фонда слободног времена, промена у трошковима пословања, развоја информационах технологија и саобраћајне

инфраструктуре. То све утиче на појаву нових сегмената тражње са посебним карактеристикама, захтевима и потребама. У већини земаља света данас постоје националне туристичке организације чија је основна функција промовисање туристичке понуде одређене земље, региона и места на међународном туристичком тржишту, као и координација различитих елемената туристичке понуде. Изразита сегментираност туристичке тражње и диференцираност туристичког тржишта продукт је умножавања туристичких укуса. Зато се на туристичком тржишту све више нуде производи прилагођени специфичним тржишним сегментима, прилагођени туристи као индивидуи, уз истицање компаративних предности и специфичности одређених туристичких дестинација.

Смањење привредне активности или повећање незапослености, у оквиру рецесијских кретања, дају негативни предзнак или конотацију коефицијенту еластичности туристичке тражње. И то знатно израженији негативни коефицијент еластичности, него што је случај са позитивним коефицијентом еластичности издатака за туристичка путовања. Оваква негативна реакција туристичке тражње на рецесијска кретања обично има одложени карактер, односно у временском смислу се не подудара са коњунктурним циклусом. Део туриста који припада нижим и средњим, платежно способним групама, у фази рецесије може повећавати издатке за туристичка путовања или их смањивати током привредног успона. Кашњење реакције туристичке тражње је последица утицаја бројних чинилаца, како економских, тако и психолошких, уз стално присуство на туристичком тржишту. Туристичка тражња је осетљива и на промене цена туристичких услуга. Цена су изузетно значајан елемент у одређивању потрошачких преференција, као и средство конкурентске борбе рецептивних земаља. То је посебно изражено у току инфлаторних кретања, обзиром да туристичка тражња због пораста цена туристичких услуга има повећане издатке. Поменута осетљивост је везана како за мотив путовања, тако и за врсту услуге код којих се врши корекција цена.

Резултати до којих су аутори монографије самостално дошли у истраживању имају теоријску и практичну вредност. Наиме, дефинисан је теоријски оквир за ефикасно спровођење маркетинг и консалтинг програма у циљу унапређења туристичке делатности у Србији. Такође, имајући у виду целокупан садржај ове монографије истиче се њен значај у развоју конкретног приступа који минимизира екстерне претње кроз адекватан маркетинг и развија интерне капацитете предузећа, пре свега људске ресурсе кроз консалтинг интервенције, а све у циљу развоја туристичких перформанси.

**У Београду,
2015.**

**Рецензент
Проф. др Зоран Његован**

CIP - Каталогизација у публикацији -
Народна библиотека Србије, Београд

338.487:659.1

ЦВИЈАНОВИЋ, Драго, 1960-
Маркетинг и консалтинг у функцији развоја
туризма Србије / Драго Цвијановић, Бранко
Михаиловић, Светлана Вукотић. - Београд :
Институт за економику пољопривреде, 2016
(Београд : Dis public). - 227 стр. ; 25 cm

Тираж 500. - Стр. 225-235: Рецензија /
Снежана Штетић, Зорица Васиљевић, Зоран
Његован. - Напомене и библиографске
референце уз текст. -
Библиографија: стр. 213-224.

ISBN 978-86-6269-048-7

1. Михаиловић, Бранко, 1978- [аутор] 2.
Вукотић, Светлана, 1957- [аутор]

а) Туризам - Маркетинг

COBISS.SR-ID 222606860

