

NEOPHODNOST PRIMENE HOLISTIČKOG MARKETING KONCEPTA PRI UPRAVLJANJU ORGANIZACIJAMA (PREDUZEĆIMA) U POV RATNIČKIM SREDINAMA

Autor: **Jovičić dr Dragoljub***

Uvod

U savremanim, turbulentnim uslovima poslovanja, teško je organizovati održivu i profitabilnu privrednu aktivnost i u tržišno razvijenim državama. Nema potrebe naglašavati koliko je to tek teško učiniti u državama koje se još nalaze u nekoj od faza privredne i društvene tranzicije, pa makar to bila i finalna faza. Međutim, nesporno je da je ipak najteže osmisliti i implementirati, na duži period, održivu i profitabilnu privrednu aktivnost u *povratničkim sredinama*. Zašto?

Postoji čitav niz razloga koji otežavaju rentabilno poslovanje organizacija (preduzeća) u *povratničkim sredinama*, i oni se nažalost ne nalaze samo u **privrednoj**, već u priličnoj meri egzistiraju i u **političkoj, međunacionalnoj i opšte društvenoj sferi**. Ukoliko apstrahujemo sve druge, mnogobrojne probleme, koji proizilaze iz nabrojanih segmenata i fokusiramo se samo na privrednu problematiku, onda se veoma lako uočava da su ključna pitanja: finansije, zatim menadžment i efikasna integracija preduzeća u postojeći privredni sistem, ali isto tako veoma je značajno i pitanje kadrova, tj. veoma nepovoljna starosna i kvalifikaciona struktura stanovništva u povratničkim sredinama. Da bi se rešili nabrojani problemi ili barem deo njih, neophodno je uz različite državne podsticaje i finansijsku podršku privrednim subjektima, obezbediti **kvalifikovane marketing kadrove** ili barem efikasan konsalting, koji će omogućiti povratnicima primenu savremenog menadžmenta i **holističkog marketing koncepta poslovanja**, a što je preduslov za postizanje održivog i profitabilnog poslovanja.

Ključne reči: povratničke sredine, menadžment, marketing kadrovi, holistički marketing koncept poslovanja

Problemi menadžmenta u povratničkim sredinama

U aktuelnom privrednom trenutku ne može se ni zamisliti uspešno poslovanje organizacija (preduzeća) bez visoko obrazovanog i stručnog menadžmenta. U *povratničkim sredinama*, gde se problemi poslovanja dodatno multiplikuju, zadatak menadžera nije samo da organizuje poslovanje, nego i da što bezbolnije i efikasnije integriše proizvode i usluge svog preduzeća u postojeći privredni sistem, tj. da identifikuje i istraži potencijalna tržišta, te da se na njima što bolje pozicionira u odnosu na konkurenciju, kako bi se ostvarilo profitabilno poslovanje.

*Profesor strukovnih studija, Visoka poslovna škola, Novi Sad, djovicic@uns.ac.rs

U tom kontekstu bilo bi neophodno da menadžment preduzeća blagovremeno i efikasno sprovede na ciljnom tržištu **segmentiranje** i **targetiranje**, kao i uspešno **pozicioniranje** organizacije i njenih proizvoda i/ili usluga u svesti potencijalnih potrošača.¹

Pod segmentacijom tržišta se podrazumeva podela tržišta na manje homogene delove. Ona se vrši zbog velike heterogenosti kupaca (potrošača), kako bi se napravilo par homogenijih segmenata, unutar kojih su potrošači dosta slični po svojim platežnim mogućnostima, starosnoj dobi, bračnom statusu, navikama pri kupovini i upotrebi proizvoda ili nekim drugim relevantnim osobinama.

Nakon uspešno obavljene segmentacije, marketari se moraju fokusirati na izbor ciljnog tržišta, tj. na izbor onog, ili onih tržišnih segmenata, na kojima će se organizacija nadmetati sa konkurencijom za naklonost potencijalnih kupaca, odnosno potrošača.

Pod pretpostavkom da je organizacija uspešno obavila segmentaciju i targetiranje tržišta, pred marketarima ostaje još jedan veoma značajan zadatak, a to je pozicioniranje organizacije i/ili njenog brenda u svesti potrošača. Bez obzira što na neki način pozicioniranje započinje sa proizvodom, imidžom organizacije i zaposlenih, kvalitetom usluga i sl., može se reći da su to samo preliminarne koraci ka uspešnom pozicioniranju, jer se suštinsko pozicioniranje organizacije i njenog brenda odvija u svesti potrošača. Dakle, ukoliko organizacija želi dobro da se pozicionira, ona mora svoje komparativne prednosti, ciljnom tržišnom segmentu, da saopšti veoma jasno, uverljivo i dosledno, pri čemu će onda vrlo verovatno slika te organizacije u svesti potrošača zauzeti dominantnu poziciju u odnosu na konkurentske organizacije i njihove proizvode ili usluge.

Ako imamo u vidu da se pod menadžmentom podrazumeva proces postizanja željenih rezultata poslovanja, kroz efikasno korišćenje ljudskih i materijalnih resursa, onda je nesporno da menadžeri u *povratničkim sredinama* imaju izuzetno težak zadatak, jer pozitivan poslovni rezultat treba ostvariti u veoma limitiranim okolnostima, posebno kada su u pitanju raspoloživi **materijalni** i **prirodni** uslovi, ali isto tako i raspoloživi kadrovi, odnosno **ljudski resursi**. Međutim ukoliko se izaberu sposobni menadžeri, ili adekvatno osposobi, tj. edukuje neko od postojećih kadrova – velika je verovatnoća da će proces upravljanja biti efikasan, a poslovanje profitabilno. Pored stručnih i motivisanih kadrova, da bi organizacija uspešno implementirala marketing u realnim uslovima poslovanja, neophodno je da ima i dobro izgrađen sistem odlučivanja i nagrađivanja, koji obuhvata: planiranje i utvrđivanje budžeta, sistem nagrađivanja, stimulisanje zaposlenih i niz drugih aktivnosti. Kultura organizacije je takođe veoma bitna za sprovođenje marketinga, jer bez usklađenosti kulture organizacije sa marketing strategijom nema uspešne implementacije marketinga. Pri čemu se treba imati u vidu da je kultura organizacije sistem vrednosti i uverenja koje dele zaposleni u toj organizaciji, odnosno još šire, sistem vrednosti i uverenja koje dele svi stanovnici jedne povratničke sredine. Najzad, može se zaključiti, da uspešno sprovođenje marketinga zavisi u velikoj meri od toga koliko organizacija kvalitetno povezuje svoje zaposlene, programe akcija, strukturu organizacije, sistem odlučivanja i nagrađivanja, kao i organizacionu kulturu,

¹ Jovičić, D., *Tržišno poslovanje*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, 2013., str. 110-115

u kompaktan program aktivnosti, koji podupire njene strategije. Posebno je značajno graditi dobar odnos između članova menadžmenta i zaposlenih u organizaciji, jer na etičko ponašanje zaposlenih izuzetan uticaj imaju etičke filozofije članova top menadžmenta, kao i neposrednih rukovodilaca po organizacionim jedinicama. Pri čemu se poslovna etika može definisati kao koncept ispravnog ili pogrešnog vladanja u poslovnom ponašanju, što podrazumeva diferencijaciju, tj. tumačenje poslovnih poteza moralnim ili nemoralnim. Međutim, obavezno treba imati u vidu još jednu činjenicu, da etički principi nisu identični za sva društva, naprotiv, veoma često variraju od kulture do kulture.² Isti zaključak se može izvesti i za *povratničke sredine*, koje mogu biti veoma heterogene, te u skladu sa tim ni njihovi etički principi ne moraju biti apsolutno identični, već mogu manje ili više varirati od jedne do druge povratničke sredine.

Pri implementaciji marketinga obavezno se mora voditi računa o još jednom, veoma značajnom faktoru – o dostignutom **stepenu korupcije u privredi** i društvu u celini. Inače, pod korupcijom se podrazumeva zloupotreba pozicione moći radi sticanja ili omogućavanja drugim licima da steknu finansijske ili neke druge benefite. Takođe je veoma bitno istaći još jednu činjenicu, oko koje su saglasni svi teoretičari, koji se bave fenomenom korupcije, a to je njena široka rasprostranjenost, bez obzira na vrstu društvenog uređenja i stepen privredne razvijenosti.³ Što se tiče stanja u *povratničkim sredinama*, ni one nisu imune na korupciju i sa žaljenjem se može konstatovati da je korupcija ozbiljan uzrok mnogih poremećaja i da veoma negativno deluje na procese funkcionisanja proizvodnje, raspodele, razmene i potrošnje. U tom kontekstu može se konstatovati da korupcija predstavlja društveno negativnu promenu u sklopu savremenog kriminaliteta, koja nije u suprotnosti samo sa moralnim normama, već je u suprotnosti i sa pozitivnim zakonskim propisima.⁴ Imajući u vidu sve napred navedeno, nesporno je da se pred menadžmentom kompanije, koja posluju u *povratničkoj sredini*, nalazi vrlo kompleksan zadatak, te da je neophodna vrlo efikasna koordinacija svih relevantnih internih i eksternih faktora, kako bi se uspešno implementirala marketing organizacija kompanije u realnim, veoma kompleksnim uslovima tržišnog poslovanja u konkretnoj *povratničkoj sredini*.

Naravno treba imati u vidu da **upravljanje (menadžment)** nije jednokratni čin, već vrlo kompleksan i **dugotrajan proces** – kojim se planira, usmerava, motiviše, organizuje, implementira, koordinira i kontroliše privredna ili neka druga aktivnost, radi ostvarenja ciljeva organizacije, odnosno preduzeća. U tom kontekstu može se sa velikom sigurnošću konstatovati, da u *povratničkim sredinama*, samo dovoljno stručni, sposobni i nekorumpirani menadžeri mogu uspešno voditi organizaciju kroz sve nabrojane faze veoma složenog procesa upravljanja, počevši od planiranja preko organizovanja, motivisanja, implementacije, koordinacije, pa sve do kontrole i naravno, po potrebi – brzog modifikovanja poslovne politike, kako bi se opstalo na turbulentom tržištu.

² Morden, T., *Principles of management*, McGraw-Hill Publishing Company, Maidenhead, Berkshire, 1996., str. 330

³ Vukotić, V., naučni rukovodilac skupa „Sistem i korupcija“, Centar za ekonomska istraživanja Instituta društvenih nauka, Beograd 2000., str. 167

⁴ Bošković, M., *Aktuelni problemi suzbijanja korupcije: prilog za izradu strategije suprotstavljanja korupciji*, Policijska akademija, Beograd, 2001., str. 1-13

Primena holističkog marketing koncepta poslovanja

Ako pođemo od činjenice koja je već bezbroj puta potvrđena u praksi najrazvijenijih tržišnih privreda – da je **marketing** koordiniran i sinhronizovan pristup celokupnom poslovanju u čijem fokusu je potrošač i što potpunije zadovoljenje njegovih potreba, uz ostvarenje profita – onda je više nego jasno da se u našem regionu termin marketing sasvim pogrešno tumači, i to najčešće kao: reklama, veština prodaje, komercijalna delatnost, promotivna aktivnost i sl.

Percepcija ne samo većine laičkog stanovništva našeg regiona, već nažalost i dobrog dela privrednika je u tom smislu veoma pogrešna. Marketing se doživljava kao pomodarstvo u poslovanju, savremeni trend u promociji, kao „lepa priča“ za brzu prodaju, ili se čak trivijalizuje do nivoa obične reklame, odnosno do ekonomsko-propagandnog programa na televiziji ili radiju. Mali je broj privrednika, koji imaju dovoljno obrazovanja i radnog iskustva, i koji doživljavaju i tumače marketing na pravi način – kao naučnu disciplinu i kao sveobuhvatan, dobro koordiniran pristup celokupnom poslovanju. U tom kontekstu, a radi boljeg razumevanja i hronološkog pozicioniranja marketinga, navešće se sve faze kroz koje je prošla poslovna delatnost tokom prošlog veka. Može se videti da je **poslovna delatnost** evoluirala od koncepta proizvodnje, preko koncepta proizvoda i koncepta prodaje, do savremenog marketing koncepta poslovanja. Snažan razvoj nauke i tehnologije tokom druge polovine prošlog veka doprineli su kontinuiranom i intenzivnom razvoju marketing misli, ali isto tako i snažnoj implementaciji marketing koncepta u privrednoj praksi. U tom kontekstu, ali takođe i u funkciji ostvarenja konkurentske prednosti na sve turbulentnijem tržištu, poslednjih decenija izuzetan značaj u marketing teoriji i praksi pridaje se kreiranju, stvaranju i isporuci što veće **vrednosti za potrošače**.⁵ Jer samo one organizacije koje putem svojih proizvoda i/ili usluga, odnosno njihove vrednosti, uspeju pružiti punu satisfakciju svojim potrošačima mogu računati na ostvarenje **konkurentske prednosti**, dugoročno održivo i profitabilno poslovanje. Bez obzira što je u drugoj polovini dvadesetog veka marketing imao snažan evolutivni tok, i sam prošao kroz nekoliko razvojnih faza – sve do holističkog marketing koncepta, ipak se kao „crvena nit“ za sve ovo vreme može smatrati njegov proaktivan, otvoren i fleksibilan pristup potrošačima, tržištu i okruženju, za razliku od prethodnih poslovnih orijentacija, koje su bile fokusirane na internu problematiku vezanu za proizvodnju i proizvode, nesagledavajući u dovoljnoj meri izuzetan značaj spoljnih, eksternih faktora iz okruženja.⁶ Više je nego očigledno da je marketing koncept, u odnosu na sve prethodne, napravio najsnažniji iskorak, stavljaajući u fokus potrošača, njegove potrebe i želje, ali i njegove platežne mogućnosti, navike pri kupovini i korišćenju proizvoda i sl. Faktički, filozofija marketing koncepta polazi od tržišta ka organizaciji, što do sada nije bio slučaj, jer su koncepti proizvodnje, proizvoda i prodaje polazili od internih elemenata, kao što su sopstveni porizvodi, proizvodnja, produktivnost i sl. Marketing koncept insistira na dvosmernoj dinamičnoj komunikaciji sa okruženjem, a posebno sa ciljnim tržišnim

⁵ Jobber, D., Fahy, J., *Osnovi marketinga*, Data Status, Beograd, 2006., str. 10

⁶ Jovičić, D., *Tržišno poslovanje*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, 2013., str. 4-5

segmentima, odnosno sa sadašnjim i budućim potrošačima i/ili korisnicima proizvoda i usluga.

S obzirom na činjenicu da se marketing koncept poslovanja uspešno primenjuje već više od pola veka, sasvim je logično da je i on doživeo određene evolutivne promene. Zahvaljujući mnogobrojnim i veoma snažnim promenama u nauci, tehnologiji, privredi i društvu u celini, tokom poslednjih dvadesetak godina značajno se izmenila situacija u marketingu i u poslovanju organizacija uopšte. U izmenjenim uslovima, organizacijama je neophodan novi, modifikovani pristup poslovanju. Tako je i došlo do pojave i implementacije novog s sofisticiranog marketing koncepta poslovanja – holističkog marketinga. Ovaj pristup se bazira na kreiranju, razvoju i implementaciji integrisanih marketing programa i aktivnosti, insistirajući na širini, međuzavisnosti i sveobuhvatnosti marketinga, pri čemu se posebno fokusira na četiri značajna segmenta:⁷

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

Marketing odnosa, ili kako se u literaturi još često kaže – relacioni marketing, ima za cilj izgradnju, održavanje i stalni razvoj dobrih, dugoročnih odnosa sa celokupnim okruženjem, a pre svih sa kupcima, dobavljačima, posrednicima, zaposlenima, akcionarima i mnogim drugim subjektima (partnerima) iz okruženja, odnosno, može se reći da je cilj marketing odnosa izgradnja efikasne „mreže odnosa” sa svim relevantnim stejkholderima, kako bi se omogućio strateški razvoj organizacije.

Interni marketing, kao deo holističkog marketinga, insistira na tome, da svi u organizaciji prihvate marketing principe, a to se posebno odnosi na viši menadžment. Ali, osim menadžmenta, već prilikom izbora i zapošljavanja i svih drugih kadrova treba voditi računa o njihovoj kvalitetnoj i efikasnoj obuci, kako bi bili motivisani da produktivno rade na stvaranju vrednosti, i to ne samo vrednosti za organizaciju, već i vrednosti za kupce, kao i za društvo u celini.

Integrisani marketing polazi od pretpostavke da je neophodan visok stepen sinhronizacije svih marketing programa i aktivnosti, kako bi se putem integrisanja ostvarila sinergija, odnosno kako bi se kreirala, komunicirala i isporučila optimalna vrednost za potrošača.

Društveno-odgovorni marketing je veoma značajan segment holističkog marketinga, koji u poslednje vreme sve više dolazi do izražaja – jer se marketing sve češće primenjuje i van privrede, u mnogim drugim društvenim segmentima, tako da menadžment prilikom donošenja poslovnih odluka mora voditi računa ne samo o profitu i satisfakciji kupaca, već i

⁷ Kotler, P., Keller, K. L., *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, 2006., str 16-23

o interesu celokupne društvene zajednice, a pri čemu se misli na: etiku, ekologiju, očuvanje životne sredine, razumnu potrošnju i sl.

Nesporo je, da bi u aktuelnoj privrednoj situaciji, u *povratničkim sredinama*, organizacijama bilo najcelishodnije primenjivati holistički marketing koncept poslovanja, koji ima širok, temeljan i sveobuhvatan pristup poslovnoj problematici, a koji je fokusiran na malopre navedena četiri osnovna segmenta. Međutim, s obzirom na vrlo heterogenu strukturu i relativno slabu ekonomsku snagu tržišnih učesnika u *povratničkim sredinama*, mnogi od njih nisu u stanju ni kadrovski, ni organizaciono, a ni materijalno da implementiraju **holistički marketing koncept** poslovanja.

Pri primeni marketing koncepta poslovanja u praksi neophodno je poseban akcent staviti na aktivnosti **marketing istraživanja**, kako bi se pomoću njih prikupilo, obradilo i analiziralo što više podataka o kupcima, konkurenciji i drugim tržišnim parametrima. Tek nakon dobijenih rezultata marketing istraživanja, odnosno tek nakon dobijenih kvalitetnih i relevantnih informacija, menadžment organizacije može pristupiti donošenju ključnih upravljačkih odluka vezanih za proizvod, cene, promociju i distribuciju. Posmatrajući dvosmernu komunikaciju, može se primetiti da tek nakon prikupljenih i obrađenih podataka (informacija) o potrebama i zahtevima potrošača, menadžment organizacije će kreirati promotivne aktivnosti, odnosno uputiti potrošačima „povratne“ informacije o sebi, proizvodima, cenama, uslovima prodaje, garantnom roku, servisu i sl. Dakle, tek nakon sprovedenog marketing istraživanja i dobijenih rezultata, koje istraživači u formi izveštaja prezentiraju menadžmentu organizacije, dolazi do izražaja kreiranja marketing miksa. S obzirom na specifičnosti *povratničkih sredina*, pre nego što organizacije pristupe kreiranju, stvaranju i isporuci vrednosti za potrošače, neophodno je da marketari osmisle i sprovedu sva relevantna marketing istraživanja, kako bi se na osnovu prikupljenih i obrađenih podataka iz marketing okruženja menadžmentu prezentirale kvalitetne informacije, koje će biti u funkciji donošenja optimalnih poslovnih odluka.

Veliki broj poslovnih odluka, koje treba da donese menadžment organizacije, odnosi se upravo na segment „vrednosti za potrošače“. U tom kontekstu može se reći da potrošači i u *povratničkim sredinama* kupuju od one organizacije za koju veruju da im nudi najveću isporučenu vrednost, tj. najveću razliku između ukupne vrednosti i ukupnog troška.⁸ Naravno, potrošači se ne ponašaju uvek racionalno, oni se vrlo često nalaze pod određenim pritiscima koji utiču na njihov izbor, ali u principu organizacije se trude da u odnosu na konkurenciju, ponude potrošačima što veću ukupnu vrednost, a sa druge strane, minimiziraju ukupan trošak za potrošače. U tom nastojanju, marketari prilikom pokušaja povećanja ukupne vrednosti za potrošača mogu probati podići kvalitet i funkcionalnost proizvoda ili usluge, unaprediti uslužnost osoblja i vrednost imidža ponude. Dok, s druge strane, marketari mogu svoju konkurentnost na tržištu, u odnosu na konkurenciju popraviti i putem smanjenja ukupnih troškova za potrošača, na taj način što će sniziti cenu, uprostiti proces naručivanja i isporuke, produžiti garantni rok i sl. U svakom slučaju mora se imati na umu da ukupan trošak za potrošača ne čini samo novac, kojim on plaća cenu proizvoda ili usluge, već ga čine

⁸Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G., *Principi marketinga*, Mate, Beograd, 2007., str. 463-467

i utrošeno vreme, energija, kao i psihički naponi učinjeni prilikom nabavke određenog proizvoda ili usluge.

Na osnovu napred rečenog može se zaključiti da zahvaljujući snažnom procesu ekonomske i društvene globalizacije, konkurencija između organizacija postaje sve žešća, a ponuda roba i usluga sve bogatija. S druge strane, kupci, odnosno potrošači proizvoda i usluga postaju sve zahtevniji. Njihova sofisticiranost i probirljivost imaju realnu podlogu u sve višem nivou njihovog obrazovanja i informisanosti, ali isto tako i u znatno većoj ponudi od tražnje, tj. u sve široj lepezi proizvoda i usluga, koje im nude organizacije, pokušavajući diferencirati svoju ponudu od konkurencije.

Početak i sredinom prošlog veka situacija na tržištu je bila značajno drugačija. Ponuda roba i usluga je bila mnogo manja od tražnje, tako da proizvođači i posrednici (trgovci) nisu imali većih problema sa plasmanom. Njihovi menadžmenti su se primarno bavili proizvodnjom, proizvodima, produktivnošću i drugim internim pitanjima. S obzirom da nisu imali ozbiljnijih problema sa plasmanom svojih proizvoda, nisu ni osećali potrebu za istraživanjem tržišta, niti za sistemskim prikupljanjem podataka o drugim subjektima iz okruženja, kao što su dobavljači, kupci, konkurenti i drugi. Tek zahvaljujući snažnom napretku nauke i tehnologije, kao i efektima sve veće specijalizacije proizvođača, što je dovelo do enormnog rasta ponude roba i usluga, menadžeri u organizacijama počinju uviđati sve veći značaj marketing koncepta poslovanja, koji u svoj fokus stavlja tržište, potrošače, konkurenciju i druge pojave i subjekte koji se nalaze van organizacije, ali imaju izuzetno snažan uticaj na njeno poslovanje. U tom kontekstu, **analiza konkurencije** je samo prvi korak u marketing strategiji organizacije, kako bi se mogli komparirati sa ključnim konkurentima, a drugi korak je **kreiranje konkurentskih strategija**, koje treba snažno da pozicioniraju organizaciju u odnosu na konkurente, tj. da joj omoguće konkurentsku prednost na ciljnom tržištu. Prema Porteru egzistira **pet konkurentskih sila** koje determinišu profitabilnost industrije i organizacija unutar nje. To su:⁹

- ❖ intenzitet postojeće konkurencije,
- ❖ pretnje od potencijalnih učesnika,
- ❖ pregovaračka snaga kupaca,
- ❖ pregovaračka moć dobavljača i
- ❖ opasnost od supstituta.

U aktuelnim, savremenim uslovima poslovanja, gde je konkurencija sve oštrija, samo one organizacije, čiji marketari i menadžment, maksimalno uvažavaju pet nabrojanih konkurentskih sila mogu računati na postizanje konkurentске prednosti i ostvarenje rentabilnog i profitabilnog poslovanja. Svih pet konkurentskih sila su veoma kompleksne, tako da upravljački tim organizacije mora organizovati sveobuhvatan, sistematičan i kontinuiran pristup praćenju i analizi sadašnjih i potencijalnih konkurenata, kupaca i dobavljača, ali isto

⁹Porter, M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, London, Toronto, Sydney, 1998., str. 3-5

tako temeljno mora voditi računa i o problematici supstitutivnih proizvoda, koji mogu značajno uticati na cene proizvoda organizacije, a što ima direktan uticaj na profitabilnost njenog poslovanja.

U tom kontekstu, može se konstatovati – da bi organizacija iz *povratničke sredine* mogla ostvariti i zadržati dominantan položaj u odnosu na konkurenciju, u uslovima tržišnog poslovanja, neophodno je da ima dovoljno kvalitetnih, blagovremenih i pouzdanih informacija o konkurentskim kompanijama, kupcima, dobavljačima i drugim silama iz bližeg, ali i šireg okruženja. Posebno je značajno da organizacija, odnosno marketari iz organizacije pomno prate karakteristike, ali i sve poslovne aktivnosti glavnih konkurenata, kako bi mogli u kontinuitetu komparirati svoje proizvode (usluge), cene, promotivne i druge aktivnosti, sa proizvodima, cenama i drugim marketing aktivnostima ključnih konkurenata.

Pored marketing istraživanja, koje je nesporno početna tačka u primeni marketing koncepta poslovanja, veoma važan segment marketinga za preduzeća u *povratničkim sredinama* je **proces komunikacije** sa subjektima iz užeg i šireg okruženja. Mogućnosti tržišnog komuniciranja putem tradicionalnog (offline) promotivnog miksa bile su ograničene, a značajan pomak, u smislu postizanja sinergetskih efekata, ostvaren je pojavom i primenom savremenog koncepta integrisanog marketing komuniciranja.¹⁰ Snažan i kontinuiran razvoj informacione tehnologije, a pre svega brz i intenzivan razvoj interneta omogućili su još značajniji kvalitativni pomak na polju tržišnog komuniciranja, pa se tako već uveliko i odomaćio termin „online“ tržišno komuniciranje. Nema sumnje da će privredni subjekti u *povratničkim sredinama*, bez obzira na delatnost kojom se bave, zahvaljujući primeni sofisticiranog online komunikacionog miksa, sa integrisanim instrumentima, podpomognutim i oplemenjenim sa internet tehnologijom, prilagođenim savremenim, dinamičnim i turbulentnim uslovima privređivanja, mnogo brže i efikasnije ostvariti komunikacijski cilj, tj. formiranje i održavanje jasnog i pozitivnog imidža na tržištu, a samim tim ostvariti i ekonomski cilj – rentabilno i profitabilno poslovanje, nego li da se koriste starim, tradicionalnim (offline) promotivnim miksom, sa nedovoljno integrisanim instrumentima i bez pomoći internet tehnologije. Jednostavnije rečeno, u izmenjenim, savremenim uslovima privređivanja, neophodan je i savremeni online promotivni miks, kako bi se obezbedilo brzo, pouzdano i efikasno komuniciranje između aktera na tržištu.

Imajući u vidu sve napred navedeno, bez obzira da li je vezano za teoriju ili praksu marketing koncepta poslovanja, neophodno je da **menadžeri u povratničkim sredinama** nađu optimalnu meru između teoretskih postavki holističkog marketing koncepta i realnih uslova života i rada u povratničkim sredinama. Oni moraju kreirati optimalnu kombinaciju instrumenata marketing miksa, koja će u postojećim uslovima, u konkretnoj povratničkoj sredini dati najbolje rezultate. Nikako se ne sme izgubiti iz vida da je većina *povratničkih sredina ruralnog karaktera*, sa čitavim nizom limitirajućih faktora, počevši od neuređene infrastrukture, pa sve do nepovoljne demografske strukture, tj. staračkih domaćinstava i veoma skromnog nivoa obrazovanja. Pored ovih, nesporno veoma ozbiljnih problema, privrednici u povratničkim sredinama se suočavaju i sa veoma ograničenim mogućnostima za

¹⁰ Varey, R. J., Marketing communication, Routledge, London, 2002., str. 255

izbor delatnosti, jer se u ruralnim područjima osim bavljenja nekim vidom seoskog **turizma**, **domaćom radinošću** i **poljoprivredom**, a to je obično **ekstenzivno stočarstvo**, teško može osmisliti i uspešno implementirati neki drugi održiv i profitabilan biznis. U tom kontekstu neophodno je izvršiti što snažniji pritisak na državne organe, kako bi kroz ulaganja u infrastrukturu, obrazovne institucije i razne druge podsticaje u *povratničkim sredinama* stvorili povoljnije uslove za ravnopravno uključivanje lokalnog stanovništva u globalne privredne tokove.

Zaključak

Imajući u vidu sve napred navedeno, a posebno kompleksne i veoma teške uslove u okruženju u kojima posluju organizacije u *povratničkim sredinama*, gde je poslovanje opterećeno i čitavim nizom netržišnih i neprivrednih faktora, kao što su „zategnuti“ međunacionalni odnosi, bojkot određenih proizvoda ili privrednih subjekata i sl., veoma je teško kreirati i implementirati profitabilnu poslovnu strategiju. U tom kontekstu više je nego jasno da na pozicijama menadžera u preduzećima, koja posluju u *povratničkim sredinama* moraju biti obrazovani, stručni i iskusni ljudi, koji bi jedino uz maksimalno zalaganje svih zaposlenih i uz primenu savremenog holističkog marketing koncepta mogli ostvariti rentabilno i na duži period održivo poslovanje.

Samo izborom **kvalitetnih menadžera**, ili ukoliko ih nema u povratničkim sredinama – njihovim dovođenjem sa strane, ili eventualnim edukovanjem i doškolovanjem ljudi iz postojećeg kadra, mogu se postaviti solidni temelji budućem poslovanju. Drugi neophodan korak je primena **holističkog marketing koncepta** koji podrazumeva širok, seobuhvatan pristup celokupnom poslovanju, u čijem fokusu će biti potrošač i njegova puna satisfakcija, a do nje (potrošačeve satisfakcije) će se doći simultanom i koordiniranom primenom sva četiri osnovna elementa holističkog marketing koncepta. Imajući u vidu određene specifičnosti poslovanja u *povratničkim sredinama* prvo ćemo navesti društveno-odgovorno poslovanje, mada se u literaturi obično četiri osnovna segmenta holističkog marketinga navode sledećim redosledom: relacioni marketing (marketing odnosa), interni marketing, integrisani marketing i na kraju, ali naravno, ne na kraju po značaju, već samo po redosledu – društveno-odgovorni marketing.

Za uspešno poslovanje neophodna je istovremena i dobro sinhronizovana primena sva četiri elementa holističkog marketing koncepta kako bi se: efikasno uspostavljali i negovali dugoročno dobri poslovni odnosi sa svim stejkholderima (relacioni marketing), sva odeljenja u organizaciji prihvatila filozofiju marketinga (interni marketing), integrisale sve aktivnosti marketinga sa ciljem isporuke najveće moguće vrednosti za potrošača (integrisani marketing) i najzad, kako bi menadžeri i marketari prilikom donošenja poslovnih odluka vodili računa ne samo o sopstvenim interesima, već i o interesima kupaca i potrošača, ali i o interesima šire društvene zajednice, pri čemu se pre svega misli na etiku, ekologiju, zdravlje ljudi, razumnu potrošnju i sl.

Dakle, uzimajući u obzir specifičnu društvenu, privrednu i demografsku situaciju u *povratničkim sredinama*, sa velikom sigurnošću se može zaključiti da je za uspešno poslovanje privrednih subjekata od krucijalnog značaja **dober menadžment** i dosledna primena savremenog holističkog marketing koncepta poslovanja. U suprotnom slučaju, bez kvalitetnog menadžmenta i bez primene savremenog, sveobuhvatnog i celovitog koncepta poslovanja, teško da preduzeća u *povratničkim sredinama* mogu dobiti tržišnu utakmicu sa konkurencijom iz najbližeg okruženja.

Abstract

There are many reasons that make it difficult to profitably organizations (companies) in returnee areas, and they are, unfortunately, not only in economic, but pretty much exist in the political, inter-ethnic and general social sphere. If we exclude all the other numerous problems arising from the above mentioned segments and focus only on economic issues, it is very easy to see that the major issues: finance and management and the efficient integration of enterprises in the current economic system, but also it is very important the issue of human resources, ie. very unfavorable age and qualification structure of the population in returnee areas. In order to solve the above-mentioned problems, or at least part of them, it is necessary to provide qualified marketing personnel through the various state incentives and financial support to businesses, or at least effective consulting that will enable returnees application of modern management and holistic marketing concept of operations, which is a prerequisite for achieving sustainable and profitable business.

Keywords: returnee areas, management, marketing personnel, holistic marketing concept of bussines

Literatura

- Bošković, M., *Aktuelni problemi suzbijanja korupcije: prilog za izradu strategije suprotstavljanja korupciji*, Policijska akademija, Beograd, 2001.
- Jobber, D., Fahy, J., *Osnovi marketinga*, Data Status, Beograd, 2006.
- Jovičić, D., *Tržišno poslovanje*, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, 2013.
- Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G., *Principi marketinga*, Mate, Beograd, 2007.
- Kotler, P., Keller, K. L., *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, 2006.
- Morden, T., *Principles of management*, McGraw-Hill Publishing Company, Maidenhead, Berkshire, 1996.

- Porter, M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, London, Toronto, Sydney, 1998.
- Varey, R. J., *Marketing communication*, Routledge, London, 2002.
- Vukotić, V., naučni rukovodilac skupa „*Sistem i korupcija*“, Centar za ekonomska istraživanja Instituta društvenih nauka, Beograd 2000.

Autor: dr Dragoljub Jovičić

E-mail: djovicic@uns.ac.rs

Telefon: +381 65 6666 361