



## Implementacija marketing strategije – Faktor konkurentske prednosti

Ivan Krstić, Sonja Becić

### UVOD

Poslovanje preduzeća u savremenim uslovima je pod velikim uticajem promena u okruženju. Promene se reflektuju na strategijsko razmišljanje i reagovanje preduzeća. U novonastalim okolnostima nije dovoljno samo imati pravilno definisanu strategiju preduzeća, već je i implementirati na pravi način. To je ne samo neophodan uslov, već i ključan faktor konkurentske prednosti preduzeća.

Strategija je način za postizanje definisanih ciljeva preduzeća. Implementiranjem strategije preduzeće nastoji da maksimira konkurentsku prednost, uz minimiziranje svih nedostataka u odnosu na konkurente (Milovanović et al, 2008, str. 53). Implementiranjem marketing strategije na pravi način preduzeće je u mogućnosti da efektivno i efikasno odgovori na potrebe i želje potrošača. Efektivnost i efikasnost obezbeđuju preduzeću rast profita čime ono postaje atraktivno za investitore. Tako preduzeće ulazi u začarani krug - njegova tržišna vrednost stalno raste a samim tim i konkurentska prednost.

Konkurentska prednost je skup kompetencija po kojima se preduzeće razlikuje od drugih učesnika (konkurenata) na tržištu i koje mu obezbeđuju profit veći od proseka grane, a samim tim i jedinstvenu poziciju na tržištu. Kompetencije se odnose na ono što preduzeće radi na originalan način i što ga diferencira u odnosu na konkurente. Marketing stalno pronalazi nove izvore konkurentske prednosti te je neophodno da ima veći uticaj na strategijske odluke preduzeća. Postoji dvostruka veza između konkurentske prednosti i strategije marketinga. Prvo, izgrađena konkurentska prednost određuje strategije marketinga. Drugo, strategije marketinga određuju koje konkurentske prednosti treba razvijati za ostvarivanje ciljeva. Strategijska namera postavlja cilj koji zahteva lični napor i obavezu da se bude vodeće preduzeće u delatnosti (Milisavljević, Todorović, 1991, str. 111).

Konkurentnost se danas sve više gradi i održava korišćenjem ključnih kompetencija, koje su osnova za razvijanje uspešne strategije (Stanković et al. 2007, str. 3). Marketing strategija je usmerena na korišćenje povoljnih mogućnosti na tržištu koje nisu prepoznate od strane drugih preduzeća. Biti bolji u odnosu na konkurente zahteva fleksibilnu marketing strategiju. Fleksibilnost se ogleda u donošenju taktičkih odluka u toku primene marketing strategije. Ove odluke predstavljaju adaptiranje strategije na promene u okruženju za vreme procesa njene implementacije.

**Apstrakt:** Osnovni cilj preduzeća je ostvarivanje uspeha u poslovanju. Isti cilj imaju i konkurenti. U konkurentsnoj borbi opstaju samo preduzeća koja zadovoljavaju potrebe i zahteve potrošača na pravi način. Preduzeće koje je uspešno u tome, u mogućnosti je da ostvari i konkurentsku prednost. Da bi se postigli marketing ciljevi i ostvarila konkurentska prednost, preduslov je da marketing strategija bude adekvatno formulisana. Neophodno je da ta strategija bude fleksibilna i da se implementira na pravi način kako bi se ostvarili željeni rezultati. Najbolje rešenje je razvijanje kredibilnih strategija.

Izučavajući literaturu iz oblasti strategijskog marketinga, autori su uočili da je veća pažnja posvećena formulisanju nad implementacijom marketing strategije. U ovom radu, fokus je na istraživanju implementacije marketing strategije kao bitnom faktoru konkurentske prednosti. Najpre se razmatra tradicionalno shvatanje implementacije marketing strategije, kao i opasnosti sa kojima se suočava preduzeće u tom slučaju. Zatim je prikazano testiranje i razvijanje kredibilne marketing strategije, kao i problemi sa kojima se suočava preduzeće u implementaciji. Na kraju se analiziraju izvršne veštine i kontrola kao bitni faktori uspešne implementacije marketing strategije.

**Ključne reči:** konkurentska prednost, marketing, strategija, implementacija

Uspešno sticanje i održavanje konkurentne prednosti zahteva odgovor na nekoliko ključnih pitanja (Day, 1997, str. 41-49) koliko konkurenta dugoročno može opstati i konkurisati na dinamičnom tržištu, koji konkurenti, sadašnji i potencijalni mogu opstati, koji su ranjivi, koji su pokretači novih promena i pomeranja unutar pojedinih industrija, može li preduzeće da ubrza kretanja unutar postojećih struktura tržišta i to iskoristi za stvaranje prednosti. Ovo ukazuje na činjenicu da su temelji konkurencije resursi i sposobnosti. Konkurencija snagom vetra napada svaku industriju pa kompanije ulažu vredne resurse kako bi se suprotstavile glavnim rivalima (Stanković, 2009, str. 727). Neki resursi su nedostupni za konkurente ili dostupni po višoj ceni, te njihovo korišćenje u stvaranju proizvoda uzrokuje velike troškove a samim tim i veću cenu proizvoda. Takve resurse će konkurenti izbegavati da koriste, ili težiti da ih koriste na originalan način. Sposobnosti se vezuju za korišćenje resursa. Međutim, samo sposobnosti koje su jedinstvene i koje se teško mogu imitirati od strane konkurenata vode trajnijoj konkurentskoj prednosti. Resursi donekle mogu biti standardizovani ali sposobnosti su više diferencirane među preduzećima.

Konkurentna prednost je izrazito dinamična kategorija budući da se stiče i menja tokom vremena. Potrebno je vreme da preduzeće ostvari konkurentsku prednost, ali tokom vremena konkurenti je oslabljuju svojim postupcima. Inovacije zasnovane na vremenu postaju sve češće osnova za nastanak i isčezavanje konkurentne prednosti (Stanković, 1996, str. 104).

Problem mnogih preduzeća je u tome što definisanje strategije nije povezano sa njenom implementacijom. Ta povezanost je neophodna. To podrazumeva da sve aktivnosti moraju biti integrisane, a neophodno je i potpuno poznavanje strategije od svih lica uključenih u njenu realizaciju. Promene u primeni strategije su neophodne, ali se nikako ne sme izgubiti početni strategijski fokus.

## 1. TRADICIONALNO SHVATANJE IMPLEMENTACIJE MARKETING STRATEGIJE

Tradicionalno, implementacija marketing strategije shvatana je kao faza strategijskog procesa koja sledi nakon njenog formulisanja. Drugim rečima, implementacija je smatrana nečim što sledi posle kreiranja tržišnih strategija, pisanja planova, odobrenja odluka. To podrazumeva alociranje odgovornosti na zaposlene, izvršavanje njihovih zadataka i čekanje na os-

tvarenje rezultata. Kroz akcije, planove i prezentacije zaposlenima je saopštavan način na koji će stvari funkcionisati, a kroz razvijene kontrolne sisteme procenjivan je uspeh strategije i preuzimane su korektivne akcije ukoliko bi nešto krenulo u neželjenom pravcu.

Međutim, takav način posmatranja implementacije suočen je sa nizom problema. Pre svega ne mogu se razvijati strategije koje nisu u skladu sa organizacionim sposobnostima preduzeća, koje ignorišu organizacione promene i fokusiraju se isključivo na rezultate bez uvažavanja ponašanja zaposlenih. S druge strane, takva podela između formulisanja strategije i njene implementacije suočena je sa mnogim opasnostima (Pearcy, 2009, str. 477-478; Milisavljević, 2006, str. 63):

- Ignoriše se ili potcenjuje potencijalna veza koja postoji između tržišne strategije i jedinstvenih sposobnosti i slabosti preduzeća – strategije bi trebalo da naglase stvari koje preduzeće obavlja dobro i istovremeno da omoguće da se izbegnu stvari koje konkurencija obavlja bolje;
- Generalno, rizikuje se ignorisanjem komparativnih prednosti preduzeća koje su postignute identifikovanjem i iskorišćavanjem organizacionih sposobnosti na svakom tržištu, reflektovanjem odluka profesionalnih planera iz top menadžmenta;
- Dodatno se oslabljuje veza između strategijskih planova i operativnih planova – strategije se ne realizuju kroz operativne planove i budžete i nisu kompatibilne sa parcijalnim planovima, tako da se ne vrednuju unutar preduzeća;
- Ignoriše se skrivena ali vrlo značajna „interna atmosfera“ u preduzeću – kultura i ponašanje zaposlenih; granice između pojedinih funkcija, regija i organizacionih interesnih grupa koje mogu da izazovu barijere u komunikaciji i kooperaciji; i uloga moćnih i uticajnih u preduzeću;
- Može se onemogućiti da preduzeće brzo realizuje pojedine strategije, ili da ostvari prvo neke pionirske poduhvate na tržištu jer tradicionalni pristup implementaciji podrazumeva sporo reagovanje i nezgrapnost u odgovaranju na brze promene u tržišnoj strategiji. Na primer, na tržištima gde najvažnije komparativne prednosti proizilaze iz sposobnosti preduzeća da efektivno izvrši i realizuje kratkoročne strategijske inicijative, onda tradicionalni pristup planiranju i implementaciji strategije predstavlja nepremostivu barijeru ka tržišnom uspehu;
- Ignorišu se parcijalni problemi sa kojima se preduzeće suočava dok saraduje sa mrežom drugih organizacija na tržištu.

Ovo ukazuje da je potreban drugačiji pristup formulisanju i implementaciji strategije kako bi se ostvarila konkurentna prednost preduzeća. Dakle, problem implementacije se mora sagledati kao proces koji se odvija na tržištu. Preduzeće koje očekuje rezultate u savremenim uslovima poslovanja mora da reaguje proaktivno. Implementacija marketing strategije (sa svim potencijalnim problemima i opasnostima) se mora razmatrati još u fazi njenog formulisanja. To ima za rezultat formulisanje kredibilne, isplative marketing strategije. Implementacija takve strategije je otporna na probleme, a uspeh u ostvarivanju performansi preduzeća izvesniji.

## 2. TESTIRANJE KAO USLOV IZRADE KREDIBILNE MARKETING STRATEGIJE

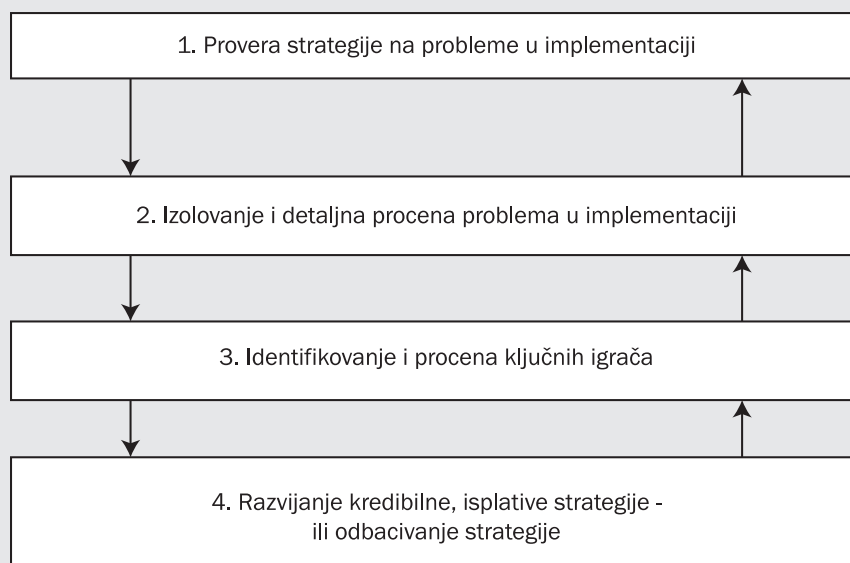
Da bi implementacija bila efikasna neophodno je testiranje marketing strategije. Piercy (2009, str. 489) ističe da je neophodno testiranje marketing strategije kroz tri faze. U prvoj fazi testiranja marketing strategije neophodno je sagledavanje koherentnosti i kompletnosti marketing strategije. Marketing strategija mora da bude koherentna, kompletna i povezana sa taktikama i akcijama, jer u suprotnom teško mogu da se ostvare rezultati. Ukoliko je marketing strategija koherentna i kompletna u sledećoj fazi testiranja sagledava se njena podesnost za implementaciju u konkretnom preduzeću i konkretnom vremenu. Kada to nije slučaj izo-

staće rezultati u implementaciji. Naime, čak i pravilno formulisana strategija koja nije podržana resursima i menadžmentom preduzeća i nije kompatibilna sa zahtevom vremena, teško će omogućiti ostvarivanje performansi i konkurentne prednosti preduzeća. U sledećoj fazi sagledava se fleksibilnost i prilagodljivost strategije, kao i to da li je obezbeđena podrška. Strategijska fleksibilnost se odnosi na sposobnost preduzeća da odgovori brzo na tržišne mogućnosti i promene u tehnologiji (Stanković, Popović, 2010, str.351). Preduzeće mora da bude pripremljeno da uloži napor u prilagođavanje strategije i obezbeđivanje podrške – menjajući planove ako je neophodno. Ukoliko preduzeće nije spremno na to jedini rezultat je neprihvatanje i neimplementiranje strategije. Ovakvo testiranje marketing strategije je nužnost savremenih preduzeća. To je neophodan ali ne i dovoljan uslov za ostvarivanje pozitivnih rezultata u implementaciji.

Testiranje marketing strategije može se posmatrati i kao razvijanje kredibilne, isplative marketing strategije. Razvijanje takve strategije, kao što je prikazano na slici 1, uključuje četiri faze. U tom procesu moguće su dve opcije: kretanje napred u smislu generisanja kredibilne, isplative strategije, ili povratak ka procesu planiranja. To ukazuje da neke barijere ne mogu da se prevaziđu i da strategija neće biti realizovana ako se ne urade značajne izmene.

U prvoj fazi, vrši se provera strategije na moguće probleme u implementaciji. Ako je reč o nepremostivoj barijeri, strategija se odbacuje pre nego što se na nju utroši previše vremena i truda. S druge strane,

**SLIKA 1:** Proces razvoja kredibilne, isplative marketing strategije



Izvor: Piercy, N.F., (2009), Market-Led Strategic Change, str. 494

blagovremeno identifikovanje problema omogućava dovoljno vremena za njihovo rešavanje. U drugoj fazi, vrši se izolovanje i detaljna procena problema u implementaciji. Zbog toga je neophodno da se ispituju faktori iz okruženja koji utiču na implementaciju, kao i da se istovremeno napravi balans između pozitivnih i negativnih faktora. Tako se može otkriti, usled ponovnog testiranja, da neki od razloga zbog kojih se odbacuje strategija i nisu nesavladivi kao što je to izgledalo na prvi pogled. U trećoj fazi, identifikuju se i procenjuju ključni igrači. Suočavanje sa problemom zahteva veću preciznost i određenost u pogledu potrebnog broja zaposlenih, odeljenja, komisija itd. Odabranim i raspoređenim zaposlenima, ne bi trebalo menjati radne zadatke kako se ne bi pojavili novi (nepredviđeni) problemi u implementaciji. Bolje rešenje je stalni trening i učenje zaposlenih. To zahteva dodatne izdatke, ali oni su manji nego izdaci koji nastaju usled rešavanja novonastalih problema. Kada se ostvari željeni rezultat u prethodnim fazama, u četvrtoj fazi se razvija kredibilna i isplativa strategija. Takva strategija je otporna na probleme u implementaciji, podržana svim resursima preduzeća, te je i uspeh izvesniji. Ukoliko to nije slučaj, strategija se odbacuje.

Preduzeće koje formuliše marketing strategiju pri drzavajući se prethodnih faza, u mogućnosti je da ostvari uspeh u implementaciji. Bonoma (1984, str. 69-76) ističe da preduzeća u kojima se marketing strategija uspešno primenjuje karakteriše sledeće:

- Postojanje snažnog osećaja identiteta i usmerenost marketing politike. Ne postoji konfuzija i neslaganje između menadžera. Lideri su snažni i sposobni, postoji jasna misija i vizija;
- Uspostavljanje partnerstva sa potrošačima i dobavljačima koje se zasniva na profitnim ciljevima. Postoji jasna ocena profitnog potencijala svakog potencijalnog partnera, posebno potrošača, kanala prodaje i dobavljača;
- U najboljim preduzećima, rukovodstvo je sposobno i voljno da supstituiše sopstvene veštine za nedostatak u formalnoj strukturi;
- Značaj izvršioca dominira nad značajem izvršenja. Izvršioc, u preduzećima koja imaju uspeha u implementaciji marketing strategije, ohrabruju svoje pratioc, intenziviraju njihovu reakciju, što doprinosi stvaranju dodatnih stimulansa za ofanzivno reagovanje, za inovacije i uspešno preduzetništvo. Dobri lideri ohrabruju inovacije i podstiču ulaganja u posebne programe koji znače kreiranje promena i realizaciju ofanzivne marketing strategije;

- Dobra marketing praksa znači lukavo korišćenje veština da bi se prevazišle neizbežne krize koje strategije čine nejasnim, a upravljanje odnosima sa potrošačima i kanalima prodaje složenijim.

### 3. STRATEGIJSKI FOKUS NA PROBLEME U IMPLEMENTACIJI

Najčešći problem u primeni marketing strategije je posledica zadržavanja starog organizacionog modela i neuočavanje postojećih problema. Mnoga preduzeća uočavaju postojeći problem, ali ne rade ništa povodom toga. Takva preduzeća imaju malo šansi za uspeh u savremenim, izrazito turbulentnim uslovima poslovanja. Organizacije (ili različiti delovi jedne organizacije) se razlikuju drastično po osnovu dva kriterijuma (Piercy, 2009, str. 481):

1. saznanje da postoji problem koji treba rešavati (ili obrnuto da problem ne postoji uopšte)
2. želja da se uradi nešto novo, kako bi se problem rešio (ili na drugoj strani nedostatak volje uopšte).

Kombinovanjem ovih kriterijuma dobijamo četiri grupe preduzeća. U prvu grupu spadaju preduzeća koja smatraju da ne postoji problem i nisu spremna na bilo kakve promene. Tako nefleksibilna preduzeća ne mogu da ostvare pozitivne rezultate u implementaciji strategije, a istovremeno ne mogu ni da se nadaju ostvarivanju konkurentске prednosti. Drugu grupu čine preduzeća koja su svesna postojanja problema na tržištu. Smatraju da će se problemi rešiti sami od sebe i da ništa povodom toga ne treba preduzimati i time stvarati nepotrebne troškove. Nastavljaju sa radom onako kako su radila do tada i čekaju rezultate. Postoje preduzeća koja su otvorena za nove ideje i rado pričaju o njima, ali smatraju da problem ne postoji. Ona čine treću grupu. U cilju ostvarivanja uspeha u poslovanju, takva preduzeća moraju promeniti stav prema problemima. U najboljoj poziciji su preduzeća četvrte grupe. Ona su svesna postojanja problema i svoje resurse usmeravaju na njihovo rešavanje. To čine planski, te s razlogom očekuju pozitivne rezultate.

Sve ovo ukazuje da je slabost preduzeća u dijagnostifikovanju problema u implementaciji to što mora da se razmišlja istovremeno o strategiji i o implementacionim veštinama, što preduzeća čine na različite načine te su i ishodi u poslovanju različiti.

Ako preduzeća imaju dobro formulisanu marketing strategiju i efikasno je implementiraju, verovatno će ostvariti uspeh u poslovanju. S druge strane, mno-

ga preduzeća su suočena sa lošom strategijom i lošim implementacionim veštinama. Takva preduzeća imaju sasvim pogrešan pristup strategiji. Uz loše formulisanu strategiju, pogrešna implementacija vodi neuspehu u poslovanju. Ovim preduzećima ne pomaže ni poboljšanje implementacije, ukoliko se pridržavaju iste strategije, te najpre moraju promeniti postojeću strategiju. Često preduzeća imaju dobru strategiju ali slabe sposobnosti i veštine za njenu implementaciju. Teret loših performansi u tom slučaju pada na menadžment i krajnje izvršioce. Ključnu ulogu u poboljšanju poslovanja ovih preduzeća, treba da ima interni marketing. Neka preduzeća imaju neodgovarajuću strategiju, ali odlične veštine i umeće u implementaciji i izvršenju slabe strategije. Njima je potrebno vreme za dokazivanje strategije budući da je nekada moguće dobrom implementacijom prevazići slabosti strategije. Dakle, najveću šansu za uspeh imaju preduzeća sa dobrom i jasnom marketing strategijom i dobrim implementacionim veštinama. Jasna marketing strategija koja podržava poslovnu strategiju i organizacione strukturne karakteristike koje olakšavaju pristup preduzeća ciljnom tržištu, najčešće vodi uspehu (Slater et al, 2010, str. 471).

Čak i dobra strategija ne može zauvek da ostane dobra, pa je neophodno njeno stalno prilagođavanje novonastalim okolnostima i usklađivanje sa postojećim sposobnostima, sistemima i strukturom. Usklađenost strategije i strukture pretpostavka je racionalnog reagovanja preduzeća na promene u sredini i obezbeđenje povoljnije strategijske pozicije (Milisavljević, Todorović, 2001, str. 20). Tako Piercy (Piercy, 2009, str. 32) imajući u vidu usklađenost (dobru i slabu) i marketing strategiju (novu i staru) razlikuje sinergetsku, proširenu, konvencionalnu i zastarelu strategiju:

- Konvencionalna strategija (usklađenost sa postojećim sposobnostima, sistemima i strukturom je dobra, a strategija je stara) je nastavak primene strategije iz prethodnog perioda, uz minimalne probleme u implementaciji.
- Sinergetska strategija je nova marketing strategija koja se dizajnira oko postojećih sistema i kapaciteta preduzeća. Menadžeri znaju kako da realizuju ovakve strategije, te i očekuju minimalne probleme u implementaciji.
- Zastarela strategija (slaba usklađenost sa postojećim sposobnostima, sistemima i strukturom, dok je strategija stara) nije više podesna za preduzeće. Budući da se menjaju zahtevi tržišta, da se kompanija nalazi iza konkurencije i ima neodgovarajuće kadrove nastaju problemi preorijentacije

u kratkom roku i razvijanje novih strategija koje odgovaraju novoj situaciji na tržištu kako bi preduzeće opstalo. Ovo vodi ka slučaju proširenih strategija – nove stvari koje moraju da se realizuju u promenjenom tržišnom okruženju, ali koje su nepoznate i nedovoljno usklađene sa sposobnostima i sistemima samog preduzeća.

Da bi se ostvario uspeh na tržištu, ovakve strategije se moraju izvršiti efektno. Zamena sinergetskih strategijama proširenim je rizik, jer se u tom slučaju pretpostavlja da problemi u implementaciji uopšte ne postoje.

Iskustva mnogih preduzeća pokazuju da se, iako je marketing strategija dobro formulisana, ne ostvaruju uvek pozitivni efekti na njihovo poslovanje. Problem ne mora da bude u formulisanju strategije i planiranju, već u implementaciji. Analizom i ocenom efektivnosti i efikasnosti u marketingu dolazi se do informacija na osnovu kojih je moguće proceniti da li je problem u formulisanju ili u implementaciji strategije (Stanković, Đukić 2009 str. 259). Neophodne su strategijske promene u preduzeću kako bi se marketing strategija realizovala. To mnoga preduzeća ne uočavaju, pa se i greške u implementaciji strategije dešavaju iz veoma jednostavnih razloga. Ukoliko se problemi uoče na vreme, na njih je moguće delovati i tako izbeći negativne posledice na poslovanje preduzeća. Često strategije imaju malo dodirnih tačaka sa realnošću, te verovatno nikada neće ni doći do faze implementacije. S druge strane, greška mnogih preduzeća je što počinju sa razmatranjem problema u implementaciji posle upoznavanja svih zaposlenih sa strategijskim namerama. U takvim okolnostima definisani strategijski planovi se ne mogu ostvariti postojećim resursima, zaposlenima i sistemima, i deluju ekonomično upravo zbog organizacionih promena i troškova implementacije. Tada je implementacija neefikasna, jer nije integrisana sa ostalim strategijskim procesima.

Greška mnogih preduzeća je u tome što menadžeri ne percipiraju promenljivo okruženje kao problem, pa žure sa donošenjem odluka. Te prevremene odluke rezultat su i prvog mogućeg rešenja, što sa svoje strane označava ponavljanje starih grešaka a ne učenje iz njih. Takođe, menadžeri pretpostavljaju da će strategija biti teška za implementaciju, pa je odbacuju i usmeravaju se na novu, a to je i najskuplja opcija za preduzeće. Ovakva situacija je rezultat nedovoljnog posvećivanja pažnje ispitivanim problemima u implementaciji i njihove preciznije klasifikacije, pa se postojeća strategija ne može realizovati. Dakle, greške u implementaciji su uzrok neuspeha strategija. Iz tog

razloga formulisanje i implementacija strategije (zajedno sa vrednovanjem strategije) predstavljaju dve strane iste medalje (Janošević, Đuričin, 2007, str. 389). Još u fazi formulisanja strategije moraju se uzeti svi zahtevi njene implementacije, čime bi se i greške u implementaciji minimizirale. Integracija strateških procesa vodi dugoročnom upravljanju problemima u implementaciji, čime se oni svode na najmanji mogući nivo. U cilju otklanjanja neanticipiranih, tekućih problema, najbolja je opcija da implementacija marketing strategije bude u nadležnosti zaposlenih koji su je i formulisali.

#### 4. KOMPETENTNOST ZAPOSLENIH U IMPLEMENTACIJI MARKETING STRATEGIJE

Problem mnogih preduzeća je to što zaposleni koji formulišu strategiju rade nezavisno od zaposlenih koji je implementiraju. U takvim preduzećima, uspeh/neuspeh strategije zavisi od zaposlenih koji su odgovorni za implementaciju. Da bi zaposleni efikasno implementirali strategiju, neophodna im je podrška od strane kreatora strategije. S druge strane, kreatori moraju da slušaju ideje i savete zaposlenih koji će implementirati strategiju. Ovde je ključna uloga internog marketinga budući da njegove aktivnosti pomažu u razumevanju radnih zadataka, strategija, ciljeva i promena koje nastaju u poslovanju preduzeća. Iz tog razloga interni marketing postaje sastavni deo strateškog upravljanja u mnogim preduzećima.

U fokusu internog marketinga su zaposleni kao potrošači koji deluju na internom tržištu (preduzeće). Uspeh na internom tržištu je uslov uspeha na eksternom tržištu (van preduzeća). Zato se menadžeri moraju fokusirati kako na eksterne tako i na interne potrošače. To zahteva internu razmenu informacija i prihvatanje marketing principa od strane svih zaposlenih u preduzeću. Na taj način, zaposleni vide svoje kolege kao potrošače i trude se da što više olakšaju njihov posao. Među zaposlenima se razvija timski duh, zadovoljstvo, veća motivacija, čime se olakšava ostvarivanje ciljeva preduzeća.

Ključni zadaci internog marketinga su:

- Obezbeđenje svesnosti svih zaposlenih o značaju orijentacije na potrošače i izgrađivanju odnosa sa njima. Posebno treba apostrofirati značaj aktivnosti usmerenih na upravljanje odnosima sa nezadovoljnim potrošačima;
- Usmeravanje i motivisanje potrošača svih zaposlenih, a posebno onih koji rade u direktnom kontaktu sa potrošačima, na rešavanje njihovih problema, reklamacije i žalbi;
- Razvijanje strategija koje su fokusirane na stvaranje prisnih i čvrstih odnosa između zaposlenih i potrošača sa intenzivnim emocionalnim interakcijama;
- Ustanovljavanje internih standarda i sistema, koji će obezbeđivati adekvatnu stimulaciju i motivaciju zaposlenih;
- Instrumentima internog marketinga treba obezbediti usmerenost na zaposlene – pojedince i razumevanje njihovih potreba i problema (Kumar, Reinartz, 2006, str. 204).

Interni marketing omogućava da se prevaziđe jaz između zaposlenih koji kreiraju strategiju i onih koji je implementiraju. Lični kontakti, formalni i neformalni sastanci, oglasne table, kutije za primedbe i predloge i ostali instrumenti internog marketinga treba da budu na raspolaganju svima u preduzeću. Time se izbegava neuspeh zaposlenih u implementaciji strategije zato što nisu saslušani i što im nije pružena odgovarajuća podrška.

Promene na tržištu nisu pogodne za preduzeća koja imaju nefleksibilne, formalne sisteme. Neophodno je imati i menadžere odgovarajućih izvršnih veština. Interni marketing ima važnu ulogu u razvijanju izvršnih veština. Piercy (2009, str. 491) navodi sledeće menadžerske veštine:

- Interaktivne veštine; adekvatno ponašanje menadžera i njihov uticaj na zaposlene. One uključuju liderstvo, kroz davanje pozitivnog primera određivanjem standarda i obezbeđivanjem modela uloga. Takođe, menadžeri moraju da poseduju i dobre pregovaračke veštine.
- Alokacione veštine; odnose se na sposobnosti menadžera da organizuju druge. To podrazumeva adekvatno raspoređivanje vremena, novca i zaposlenih oko najvećih prioriteta za efikasnu implementaciju strategije.
- Kontrolne veštine; nije dovoljno imati samo dobar informacioni sistem, već je neophodno koristiti povratne mehanizme koji omogućavaju praćenje ključnih komponenti uspeha. Potrebno je učešće menadžera u ključnim zadacima, treniranje, kao i diskusija licem u lice, a ne samo utvrđivanje rezultata i određivanje kazni.
- Organizacione veštine; ovde se ne radi samo o sposobnostima dizajniranja formalnih organizaci-

onih struktura, već i o umrežavanju i aranžiranju, fiksiranju stvari kako bi se ostvarila prava akcija.

Menadžerske izvršne veštine su, dakle, skriven, ali vitalan resurs za implementaciju strategije.

## 5. KONTROLA KAO SASTAVNI DEO IMPLEMENTACIJE MARKETING STRATEGIJE

Poslednja, ali podjednako važna faza procesa upravljanja je kontrola. Kontrola se može definisati kao „menadžerska aktivnost koja meri, ocenjuje i upoređuje planirano i stvarno poslovanje sa ciljem da preduzme korektivne mere, ako budu potrebne“ (Wren, Voich, 1994, str. 439). Pored poređenja sa planiranim veličinama, u cilju sagledavanja dostignutog nivoa konkurentske prednosti, neophodno je poređenje ostvarenih rezultata sa rezultatima konkrentskih preduzeća.

Kao i implementaciji, i kontroli marketing strategije svojstvena su dva pristupa: tradicionalni (klasični) i savremeni pristup. Karakteristika tradicionalnog pristupa kontroli marketing strategije je razmatranje rezultata nakon implementacije strategije, kao i evidentiranje odstupanja. Odstupanja se koriguju nakon njihovog ispoljavanja. U marketingu, s obzirom na to da postoji eksterna orijentisanost, to može biti zakasnela akcija sa beznačajnim učinkom (Stanković, 1996, str. 148). Naime, tradicionalni pristup kontroli marketing strategije karakteriše poređenje ostvarenih rezultata nakon implementacije sa standardnim veličinama utvrđenim još prilikom formulisanja. Dobijene informacije, putem povratne sprege, su osnov za redefinisavanje, u smislu formulisanja nove ili preformulisane postojeće marketing strategije, čime se vrši korekcija utvrđenih odstupanja. To zahteva duži vremenski period, a dinamični i turbulenti uslovi poslovanja koje karakterišu brojne promene, zahtevaju stalno prilagođavanje marketing strategije takvim promenama. Ne-fleksibilnost marketing strategije može da vodi sasvim pogrešnoj implementaciji, a time i neostvarivanju rezultata, što je osnovni razlog za orjentaciju preduzeća na savremni pristup kontroli.

Osnov savremenog pristupa kontroli marketing strategije je kontinuirano organizaciono učenje. Ono podrazumeva kontrolu marketing strategije za vreme i posle implementacije, uz njeno istovremeno prilagođavanje novonastalim okolnostima tokom implementacije. Kontinuelno se prate rezultati, vrši se poređenje sa standardima, kao i adaptiranje novonastalim okol-

nostima. Na taj način, marketing strategija postaje fleksibilnija, a samim tim i efikasnija.

Pored kontinuelnog organizacionog učenja, savremeni pristup kontroli marketing strategije karakteriše fokusiranost ne samo na formalne, već i na neformalne sisteme kontrole. Razlike između formalne i neformalne kontrole su sledeće (Stanković, 1996, str. 148):

- Formalna kontrola određena je od strane rukovodstva, a neformalna određuje ponašanje. Planovi, budžeti, regulativa i kvote prodaje razmatraju se u okviru formalne kontrole. Zajedničke norme i organizaciona kultura su u domenu neformalne kontrole;
- Organizovanje formalne kontrole uključuje implicitnu pretpostavku da individualni ciljevi nisu usaglašeni sa utvrđenim ciljevima marketing funkcije. Kod neformalne kontrole ciljevi mogu, ali ne moraju, biti u saglasnosti sa ciljevima preduzeća ili višeg menadžmenta;
- Formalnu kontrolu iniciraju rukovodioci a neformalnu zaposleni;
- Za formalnu kontrolu odgovorna je samo uprava a za neformalni sistem kontrole svi zaposleni.

Prednost neformalne kontrole je što uključuje samokontrolu pojedinca, kao i kontrolu neformalnih grupa u preduzeću, budući da su svi uključeni u realizaciju marketing strategije. Razvijaju se novi odnosi između zaposlenih u preduzeću koji se zasnivaju na učenju, a time i preduzeće koje kontinuirano uči, što je uslov sticanja i održavanja konkurentske prednosti.

## ZAKLJUČAK

Većina marketing strategija ima za cilj ostvarivanje održive konkurentske prednosti. U tom slučaju, preduzeće je u mogućnosti da stvara znatno više vrednosti za kupce u odnosu na konkurente, a to je i imperativ opstanka preduzeća u savremenim uslovima poslovanja. Implementacija marketing strategije ima dugoročne konsekvence na poslovni uspeh preduzeća. Ona angažuje znatne resurse što se direktno odražava na profitabilnost. Zato se marketing strategija mora implementirati na pravi način.

Preduzeće se ne sme oslanjati na tradicionalni način shvatanja implementacije marketing strategije. Takav način podrazumeva strogo razgraničenje faze formulisanja i implementacije marketing strategije, te je suočen sa brojnim problemima i preprekama. Kao osnovna prepreka u tom slučaju javlja se nesposobnost da se efikasno upravlja promenama, a upravljanje

promenama je vitalno za implementaciju marketing strategije. Prepreka može biti i neadekvatna razmena informacija između zaposlenih odgovornih za implementaciju, nepodeljena odgovornost za implementacione akcije, nedostatak modela za implementiranje marketing strategije. Ključnu ulogu u prevazilaženju ovih problema treba da ima interni marketing. Možda je najveća prepreka mnogih preduzeća nejasna marketing strategija, budući da ni dobri implementacioni kapaciteti i sposobnosti ne mogu da kompenzuju lošu strategiju. Dakle, potreban je drugačiji pristup implementaciji marketing strategije.

Najbolje rešenje za preduzeće je formulisanje marketing strategije uz istovremeno uvažavanje implementacionih zahteva. Tako će strategija biti rezultat integrisanja implementacije sa ostalim strategijskim procesima, a njena implementacija efikasna. Uslov formulisanja kredibilne i isplative marketing strategije je savremeni pristup njenoj kontroli. Marketing strategija se proverava kontinuelno tokom njene implementacije i vrši se usklađivanje sa zahtevima potrošača. Tako potrošači postaju lojalni preduzeću, a preduzeće realizuje marketing ciljeve na željenom nivou. Preduzeće uči iz svojih, ali i tuđih grešaka, i tako deluje da buduće marketing strategije budu efikasnije.

## Reference

1. Bonoma, T. V., (1984), "Making your Marketing Strategy Work", *Harvard Business Review*, March – April, str. 69-76.
2. Day, S.G., (1997), "Strategies for Surviving a Shakeout", *Harvard Business Review*, March-April, str. 41-49.
3. Janošević, S., Đuričin, D., (2007), *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd.
4. Kumar, V., Reinartz, J.W., (2006), *Customer Relationship Management*, Wiley, A Database Approach.
5. Milisavljević, M., (2006), *Strategijski marketing*, CIT, Beograd.
6. Milisavljević, M., Todorović, J., (1991), *Marketing strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd.
7. Milisavljević, M., Todorović, J., (1991), *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski fakultet, Beograd.
8. Milovanović, G., Barac, N., Cvetković, S., (2008), "Anatomija konkurentske prednosti", u: *Razvijanje konkurentske prednosti preduzeća u Srbiji u uslovima evropskih integracija – knjiga 2*, str. 53-68, Ekonomski fakultet, Niš.
9. Piercy, N.F., (2009), *Market-Led Strategic Change*.
10. Piercy, N., (1998), Marketing Implementation of Marketing Paradigm Weakness for strategy Execution Process, *Journal of the Academz of Marketing Science*, No 3, str. 222-236.
11. Slater S., Olson E., Hult T., (2010) Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role, *Business Horizons* Vol. 53, No.5, str. 469-479 .
12. Stanković, Lj., (1996), *Marketing strategija*, Ekonomski fakultet, Niš.
13. Stanković Lj., (2009) Usklađivanje marketing strategije sa promenama u okruženju, *Teme*, br. 2, str. 727-738.
14. Stanković, Lj., Đukić, S., (2009), *Marketing*, Ekonomski fakultet, Niš.
15. Stanković, Lj., Radenković-Jocić, D., Đukić, S., (2007), *Unapređenje poslovne konkurentnosti*, Ekonomski fakultet, Niš.
16. Stanković Lj., Popović A., (2010), Role of marketing in overcoming the crisis, u: *The challenges of economic science and practice in the 21st century*, str. 349-361. Faculty of Economics, Niš.
17. Wren, D.A., Voich D., (1994), *Menadžment – proces, struktura i ponašanje*, Poslovni sistem „Grmeč“ AD „Privredni pregled“, Beograd.



## Summary

---

### Implementation of Marketing Strategy - Factor of Competitive Advantage

Ivan Krstić, Sonja Becić

Primary objective of the company is to reach the business success. Competitors have the same objective. Only the companies that really meet the consumer's needs and demands survive in the competitive struggle. The company who succeeds in it, has the possibility to achieve the competitive advantage as well. The company has to have the adequate marketing strategy in order to fulfill the marketing objectives and achieve the competitive advantage. The marketing strategy should be flexible and properly implemented to fulfill the expected results. The best solution is developing the credible strategies.

Researching of the strategic marketing literature, the authors have noted down that the greater attention is given to the formulation than the implementation of the market-

ing strategy. In this text, focus is on the research of the marketing strategy implementation as a significant factor of the competitive advantage. The traditional concept of the marketing strategy implementation is taken into consideration first, as well as the risks the enterprise is facing with in that case. Thereafter, the testing and developing of the credible marketing strategy is represented, as well as the problems the enterprise is facing with in the implementation. Finally, the executive skills and control are analyzed as important factors of the successful implementation of the marketing strategy.

**Keywords:** competitive advantage, marketing, strategy, implementation

#### **Kontakt:**

##### **Ivan Krstić**

Student doktorskih studija  
Ekonomski fakultet Niš  
Mob: 064 277 90 63  
e-mail: icki882@gmail.com

##### **Sonja Becić**

Student doktorskih studija  
Ekonomski fakultet Niš  
Mob: 064 307 44 15  
e-mail: s.becic@wiener.co.rs