

Izazovi za razvoj marketinga u zemljama u razvoju*

Ljiljana Stanković, Ana Popović

Apstrakt: Kako bi efikasno upravljao promenama menadžment savremenih preduzeća je prinuđen da stalno kreira nove poslovne prilike da bi odgovorio na izazove koji nastaju pod uticajem brojnih, pre svega, tehnoloških i tržišnih faktora. Od menadžera preduzeća se zahteva da razumeju izvore prednosti što je znatno komplikovanije u odnosu na ranije periode. Mali je broj preduzeća, pre svega iz zemalja u tranziciji, sa usklađenom organizacijom i strategijom koje podržavaju zahteve za istraživanjem i kreiranjem održivih poslovnih i marketing strategija. Transformacija od tradicionalnog ka društveno odgovornom marketingu je imperativ uspeha privrede i društva. Autori u radu ukazuju na ulogu i značaj marketing menadžera za uspešnu transformaciju preduzeća u sistem koji će kreirati potrebe i upravljati tržištem. Polazeći od specifičnosti tržišta zemalja u tranziciji, kakva je Srbija, analiziraju izazove za razvoj, pre svega prakse, marketinga potvrđujući hipotezu da nivo razvijenosti marketinga i tržišne orijentacije značajno utiče na poslovnu i nacionalnu konkurentnost, a samim tim i na privredni i društveni razvoj.

Ključne reči: *Marketing, Društveno poslovanje, Novi poslovni modeli, Održivi razvoj, Konkurentna prednost, Tržišta u razvoju*

JEL klasifikacija: M30; M31

UVOD

Brojne i dinamične promene uslova u kojima posluju tržišni subjekti na početku dvadeset prvog veka, uslovile su potrebu usklađivanja postojećih i razvoja novih pristupa marketingu. Evidentno je da se osnovne strategije menjaju. Izvori i mesto konkurentne prednosti sve više su izmešteni van preduzeća, prednost se akumulira i sve više zasniva na efikasnom korišćenju znanja i iskustva svih učesnika na tržištu. Načini nadmetanja na tržištu se menjaju. Cilj koji se ogleda u težnji da se bude bolji od konkurencije, ponuditi bolji proizvod sve češće se zamenjuje fokusiranošću na potrošače na kriterijume njihovog izbora i načina kako oni percipiraju ponudenu i isporučenu vrednost. Iako je nesporno da je tehnologija veoma značajna za razvoj proizvoda, povećava se ponuda pametno povezanih proizvoda (Porter & Heppelmann). Tehnologija, iako značajna, nije dovoljna osnova za razvoj tržišta. Preduzeća se suočavaju sa izazovima i potrebom da razvoj proizvoda i tržišta zasnivaju na iskustvu i percepcijama potrošača (Jha, Parulkar, Krihnan & Dhanaraj, 2016) a osnova za razvoj tržišta koji je vođen tehnologijom danas se sve više zasniva razvoju koji je vođen iskustvom potrošača. Takođe, uspeh je izvesniji ako se povećava nivo uključenosti preduzeća u različite tipove odnosa i mreže odnosa. Broj faktora koji utiču na poslovanje preduzeća se konstantno povećava i potrebno je inkorporirati ih u predmet razmatranja marketinga definisanjem novih koncepata. Navedeni i drugi faktori su intenzivirali potrebu kontinuiranog razvoja teorije i prakse marketinga u cilju identifikovanja održivih izvora konkurentnosti u izmenjenom marketing okruženju (Achrol & Kotler, 2012).

Iskustva o načinima reagovanja preduzeća i njihovih marketing pristupa (od konvencionalnog ka digitalnom marketingu) su vredne informacije za razvoj prakse i teorije marketinga (Kotler, 2011; Slater, Hult & Olson, 2010; Martin & Schouten, 2012; Mooradian, Matzler & Lawrence, 2012; Emery, 2012; Staanković, Đukić & Popović, 2012; Staanković, Đukić & Popović, 2014; Belz & Peattie, 2009). Transformisanje preduzeća u tržišno zasnovani sistem, koji će upravljati tržištem, ali ga i kreirati, zah-

* Rad je rezultat istraživanja na Projektu 47005 koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja republike Srbije

teva uključivanje čitave organizacije u proces promena (Christensen, Bartman & Van Bever, 2016). Intenzivne promene poput globalizacije, razvoja tehnologije koji nameće potrebu transformisanja tradicionalnog u tzv. društveno poslovanje preduzeća, deregulacija i liberalizacija, razgrađivanje postojećih i kreiranje novih industrija, kreiranje pametno povezanih proizvoda, promene pregovaračke pozicije učesnika na tržištu i dr. uzrokuju potrebu usklađivanja marketing pristupa (koji pomera granice marketinga) kao odgovor na ove i slične promene koje karakterišu savremeno poslovno okruženje. Sve više se produbljuje nesklad između ubrzane kompleksnosti tržišta i sposobnosti preduzeća da je razumeju i adekvatno reaguju razvijanjem odgovarajuće marketing strategije (Day, 2011; Eccles, Miller Perkins & 2012; Emery, 2012).

Načini reagovanja preduzeća su različiti, pored ostalog i zbog razlika koje su uslovljene izgrađenošću infrastrukture tržišta. Tržišna orijentacija preduzeća je značajan organizacioni preduslov za njegov poslovni uspeh i strategijsko pozicioniranje. Nesporno je da svaka organizacija razvija osobene poslovne i marketing strategije (Hautz, Seidl & Whittington, 2017; Jha, Parulkar, Krihnan & Dhanaraj, 2016; Shet, 2011, Kotler, 2011). Istraživanja pokazuju da je moguće koristiti određena iskustva o pristupima koja su karakteristična za pojedine tržišne strukture i stanja tržišta. Pregledom literature o razvoju teorije i prakse marketinga može se zaključiti da su istraživanja fokusirana na razvijene zemlje tržišne privrede i marketing strategije uslovljene potrebama globalnih i transnacionalnih kompanija. Poslednjih godina sve je više istraživanja koja su realizovana na tržištima u razvoju, zemlje BRIKS-a (Smirnova, Naude, Henneberg, Mouzas & Kouchtch, 2011). Međutim, malobrojna su istraživanja (Yujuico & Gelb, 2010; Tsai & Eisingerich, 2010) koja su fokusirana na male zemlje u razvoju, zemlje u tranziciji i poslovne i marketing modele preduzeća koja posluju na ovim tržištima. Nedovoljno se zna o tome kako tržišna orijentacija funkcioniše u okruženju izvan Zapadne i Severne Evrope, a posebno SAD u kojima su menadžeri usmereni ka razvoju digitalnog marketinga i poslovanja koje se zasniva na korišćenju Interneta, tzv. *društveno poslovanje* (Cane, Kiron, Palmer, Pfillips & Buckley, 2014; Kiron, Palmer, Pfillips & Kruschwitz, 2012).

Polazeći od tih saznanja u fokusu ovog rada je analiza uloge marketinga u razvoju distinktivnih sposobnosti kao osnove za sticanje održive konkurentske prednosti. Istraživane su uloga i značaj marketing menadžera za razvoj marketinga u praksi preduzeća u Srbiji i izazovi sa kojima se oni suočavaju u ovoj obla-

sti. Osnovna istraživačka pitanja na koje su autorke pokušale da odgovore su:

- Koliko su menadžeri marketinga u Srbiji osposobljeni da usklađuju marketing modele preduzeća sa promenama u okruženju?
- Kako prevazilaze nesklade u realizaciji izabranih strategija i
- Da li razumeju potrebu razvoja tržišne orijentacije svojih organizacija?

Rad je strukturiran na sledeći način: prvo, prezentirane su specifičnosti tržišta zemalja u razvoju kao osnove za usklađivanje marketing pristupa preduzeća i potrebe razvijanja novih koncepata i modela koji su usaglašeni sa zahtevima za održivim poslovanjem i razvojem. Sledi analiza rezultata istraživanja stavova menadžera o izazovima sa kojima se suočavaju u razvoju svojih poslovnih i marketing strategija. Na kraju, na osnovu rezultata istraživanja identifikovana je povezanost poslovnih performansi i razvoja marketinga, predloženi su zaključci i smernice za buduća istraživanja.

1. OSNOVNE KARAKTERISTIKE TRŽIŠTA ZEMALJA U RAZVOJU

Stvaranje tržišta bez granica, lokalno, regionalno i globalno povezivanje različitih učesnika na tržištu, fokusiranost na kreiranje i isporuku superiorne vrednosti za ključne stejkholdere su, sve više, kritični faktori uspeha savremenih preduzeća. Procesi globalizacije poslovanja nameću potrebu kreiranja konkurentske prednosti polazeći od globalnog sagledavanja konkurentnosti. Pritisak globalizacije i pretnje konkurencije nisu podjednako značajni za sva tržišta, industrije i preduzeća. U tom smislu neophodno je proceniti izvore pretnji, da li su ugrožene ključne aktivnosti određene industrije koje generišu profit. Pod uticajem brojnih faktora dolazi do pregrupisivanja aktivnosti koje stvaraju vrednost. Takođe, i sama aktiva preduzeća, posebno nematerijalna, je pod stalnim pritiskom ukoliko ne kreira odgovarajuću vrednost za sve učesnike u lancu. Uspeh u pozicioniranju preduzeća zavisi, pored ostalog, i od migracije vrednosti u okviru pojedinih industrija. Identifikovanjem tzv. "pulova profita" duž lanca vrednosti u okviru određenih industrija, ili mreža, dolazi se do informacija na osnovu kojih je moguće proceniti izvore za profitabilan rast. Koncentracija prihoda u okviru pojedinih poslovnih područja ne poklapa se uvek sa koncentracijom profita.

U procesu identifikovanja i ocene suštine kompetentnosti potrebno je definisati izvore i sposobnosti

neophodne da se sagleda koje aktivnosti preduzeće treba da obavlja, koje da integriše u okviru horizontalnih i vertikalnih mreža, a koje treba prepustiti drugim preduzećima. Strategija mora biti usklađena sa operativnom efikasnošću. To implicira više od smanjivanja troškova ili optimizacije procesa. Jedinstvenost strategije je u kreiranju vrednosti i njenom povećanju za sve stejkholdere, posebno za akcionare i potrošače. Racionalno upravljanje tržištem je osnovna pretpostavka uspešnosti korporativnih i poslovnih strategija.

Opšte je poznato da kompleksnost okruženja utiče na privredni razvoj koji je usporen u većini zemalja i tržišta. Preduzeća u Srbiji suočavaju se, sve više, ne samo sa nacionalnom već i globalnom konkurencijom. Njihova veličina i poslovne orijentacije su različite što bitno utiče na sposobnost da kreiraju konkurentsku prednost stvaranjem novih kompetencija koje će omogućiti efikasnije korišćenje raspoloživih izvora i prevazilaženje nesklada između potrebnih i raspoloživih sposobnosti. Ciljevi globalnih i ostalih međunarodnih preduzeća koja posluju i u Srbiji, osvajanje i zadržavanje pojedinih regionalnih i lokalnih tržišta, se bitno ne razlikuju u odnosu na druga tržišta zemalja u tranziciji. Istraživanja realizovana u različitim zemljama i tržištima potvrđuju prethodno mišljenje (Tsai & Eisingerich, 2010).

Tržište Srbije se značajno razlikuje u odnosu na tržišta razvijenih zemalja što zahteva prilagođavanje konkurentne strategije svih preduzeća, posebno nacionalnih. Institucionalni kontekst je različit, a razlike su evidentne na tržištu proizvoda, kapitala, radne snage kao i u sistemu regulacije.

Na tržištu Srbije još uvek su dominantni transakcioni odnosi između učesnika na tržištu (Stanković, Đukić & Popović, 2011). Ključnim stejkholderima (posebno kupcima i prodavcima) često nedostaju relevantne informacije što je posledica, pre svega, nerazvijenosti marketing sistema. Za razliku od razvijenih zemalja, veoma je mala uključenost potrošača u proces stvaranja vrednosti. Marketing institucije su malobrojne i nedovoljno osposobljene da se bave fundamentalnom marketing aktivnošću - istraživanjem potreba i ponašanja potrošača. Sistem zaštite potrošača je slab što se odražava na ostvarivanje njihovih prava i aktivno uključivanje u proces stvaranja vrednosti. U uslovima kada se u razvijenom svetu sve više insistira na ponudi tzv. pametno povezanih proizvoda (Porter, Heppelman, 2014) tržište proizvoda i usluga u Srbiji je nerazvijeno što značajno utiče na povećanje troškova marketinga (ulaganja u kreiranje marke proizvoda, razvijanje odnosa sa potrošačima i sl.) što

u uslovima krize i recesije može značajno uticati na dinamiku promena industrija.

Analize pokazuju da je slične probleme moguće identifikovati i na tržištu kapitala. Nivo razvijenosti ovog tržišta bitno utiče na donošenje odluke o ulaganjima, zahteva dodatne procene rizika zemlje, ali i poslovnog rizika. To nepovoljno utiče na pregovaračku snagu nacionalnih preduzeća, posebno u odnosu na preduzeća iz razvijenih zemalja, što se direktno odražava na slabljenje konkurentne pozicije.

Tržište radne snage u Srbiji se, takođe, značajno razlikuje u odnosu na razvijene zemlje. Identifikovan je značajan nesklad između ponude i tražnje radne snage, i pored velikog broja nezaposlenih visoko obrazovanih kadrova preduzeća se suočavaju sa problemom regrutovanja osposobljenih menadžera koji su spremni da se suoče sa izazovima i pretnjama koje nameće savremeno okruženje. Značajan broj menadžera ne poseduje odgovarajuće znanje i sposobnosti da preduzeće transformiše u tržišno orijentisanu organizaciju i učini ga konkurentnijim, posebno u odnosu na konkurenciju iz razvijenih zemalja. Proučavanjem prakse uspešnih preduzeća i sticanjem znanja putem različitih programa usavršavanja navedene probleme moguće je prevazići.

Uloga države je bitno drugačija u Srbiji u odnosu na razvijeni svet. Regulacija je izraženija a intervencije u različitim oblastima privrednog života su česte. Stvaranje tržišne klime je dug i mukotrpan proces, a deregulacija je neizbežna. To je, najčešće, pretnja za nacionalna preduzeća, za njihove strategije jer su izložena sve intenzivnijoj konkurenciji, a država ih ne štiti na način kako se to čini u razvijenom svetu.

Analizom raspoloživih sekundarnih podataka (rezultati istraživanja prezentirani u publikovanim naučnim radovima, baze podataka profesionalnih organizacija i institucija, master radovi i doktorske disertacije) može se zaključiti da preduzeća u Srbiji još uvek nisu ovladala ni principima transakcionog marketinga. Dominiraju proizvodno i prodajno orijentisane organizacije. Međutim, pod uticajem globalizacije i razvoja društvenog poslovanja raste broj onih preduzeća koja shvataju potrebu tržišne orijentisanosti i izgrađivanja novih adaptibilnih organizacija koje će imati više osećaja za tržište. S obzirom na tu činjenicu, postavlja se pitanje: "Da li je opravdano zalagati se za razvoj tržišne orijentacije kada je, kako neki autori (Shet, 2011) predlažu, svrsishodnije orijentisati se ka razvoju tržišta"? Odgovor na postavljeno pitanje je veoma kompleksan i zahteva razmatranje uticaja mnogih faktora, polazeći pritom od stanja tražnje, što prevazilazi cilj ovog rada. Međutim, moguće je pouzdano

zaključiti da će preduzeća u Srbiji morati da se suoče sa stvarnošću koja se značajno razlikuje u odnosu na period proizvodne i prodajne orijentacije većine preduzeća iz razvijenih zemalja tržišne privrede, posebno SAD. Razvoj informacionih, komunikacionih i ostalih visokih tehnologija nameće nova pravila poslovanja, potrebu zaokreta ka tzv. društvenom poslovanju koje uzrokuje radikalne promene, pre svega, u marketingu. Više se ne postavlja pitanje da li je preduzećima potreban marketing, iako možemo naići na stavove da su najbitnije inovacije koje kreiraju potrebe potrošača¹. Mišljenja smo da je to samo jedna od mogućih marketing strategija, strategija *plavog okeana* (Kim, Mauborgne, 2004) koja je pogodna za ona preduzeća koja kreiraju tržište. Međutim, pored ove, moguće je razvijati i brojne druge strategije kao odgovor na identifikovana stanja tražnje i orijentaciju preduzeća na zadovoljavanje potreba izabranih segmenata. Za takav pristup potrebno je istovremeno unapređivati marketing zasnovan na transakcijama i razvijati novi - zasnovan na odnosima koji uvažava principe održivosti (Achro & Kotler; 2012). Sa razvojem otvorenih poslovnih modela, otvorenih inovacija i društvenog poslovanja (Wel & Woerner, 2013) vredni resursi su, sve više, locirani u mrežama odnosa.

2. RAZVOJ MARKETINGA U POSLOVNOJ PRAKSI PREDUZEĆA U SRBIJI

Osnove za sticanje i održavanje trajne konkurentске prednosti menjale su se vremenom. Superiornost zasnovana na vrednosti proizvoda i usluga u savremenim uslovima privređivanja sve više je ugrožena što nameće potrebu kreiranja ponude integrisanih rešenja i korišćenja iskustva potrošača u kreiranju vrednosti. U uslovima kada marketing i ostali menadžeri moraju da donose kompleksne i međusobno uslovljene odluke koje se odnose na brojna pitanja unutar i izvan preduzeća, tradicionalni marketing pristupi se inoviraju i transformišu u skladu sa potrebama okruženja. To je izazov i za menadžere preduzeća iz Srbije. Polazeći od činjenice da marketing menadžeri odlučuju o brojnim strategijskim i tekućim pitanjima, pri čemu odluke vezane za jednu oblast moraju biti usklađene sa onima koje se odnose na druge oblasti, neophodnost uvođenja integrisane perspektive postaje očigledna. U marketing teoriji je kao odgovor na ove izazove definisan koncept *holističkog marketinga* koji

podrazumeva, „kreiranje i implementaciju marketing aktivnosti, procesa i programa na način koji reflektuje širinu i međuzavisnost njihovih efekata“ (Kotler & Keler, 2006:300-301). Međutim, praksa marketinga se bitno razlikuje u odnosu na teoriju i u razvijenim zemljama tržišne privrede. Razlike su izraženije na tržištima u razvoju i tržištima nedovoljno razvijenih zemalja. Odstupanja su različita i uzrokovana su uticajem brojnih faktora.

Pretpostavka za uspešnu primenu marketinga je i osposobljenost i uključenost marketing menadžera u donošenje poslovnih, pre svega, strategijskih odluka. U nameri da se identifikuju marketing sposobnosti i njihovo korišćenje u strategijskom odlučivanju realizovano je empirijsko istraživanje na primeru izabranih preduzeća.

2.1. Metodologija istraživanja

Za odgovor na postavljena istraživačka pitanja realizovano je preliminarno terensko istraživanje u kome su anketirani menadžeri marketinga određenog broja preduzeća. Istraživanje je realizovano na primeru 25 preduzeća sa 70 učesnika. Korišćen je nameran izbor preduzeća koja konkurišu u različitim oblastima: 14 proizvodnih (metalna industrija, industrija nameštaja, prehrambena industrija i industrija pića) i 11 iz sektora usluga (trgovina, turizam, osiguranje). Osnovni kriterijum za izbor preduzeća bio je da su uspešna (ostvaruju pozitivne finansijske rezultate) u poslednje tri godine, što je provereno na osnovu baze podataka Agencije za privredne registre, da pripadaju grupi srednjih i velikih, i da je odgovornost za realizaciju aktivnosti marketinga delegirana odgovarajućim menadžerima. U svim izabranim preduzećima, pored marketing menadžera, anketirani su i menadžeri odgovorni za realizaciju pojedinih aktivnosti marketinga: menadžeri prodaje, nabavke, logistike, proizvoda, odnosa sa javnošću. Korišćen je metod ispitivanja, grupni intervju, kao pogodan način istraživanja koji polazi od pretpostavke da je uspeh preduzeća uslovljen, pored ostalog, znanjem i sposobnostima menadžera marketinga, njihovim stavovima i percepcijama u pogledu značaja marketinga za efikasno i održivo poslovanje. Identifikovani stavovi anketiranih posmatrani su kao ključna determinanta razvoja tržišne orijentacije preduzeća.

Instrument za prikupljanje podataka bio je podsetnik za vođenje intervjua u kome su definisani ključni zadaci i uloge menadžera marketinga. Kao osnova za definisanje zadataka korišćena su istraživanja Javorskog (Javorski, 2011). Anketirani su iznosili stavove

¹ Takve stavove zastupaju oni koji svojim radikalnim inovacijama kreiraju ne samo proizvode već i potrebe potrošača, na primer, Stiv Džobs.

o sledećim zadacima koji predstavljaju njihovu odgovornost:

- Jasno definisanje uloge marketinga u preduzeću i pravaca njegovog razvoja,
- Potreba da se prikupe relevantne i blagovremene informacije sa tržišta i o tržištu,
- Odgovornost za razvijanje efikasne marketing strategije,
- Koordinacija marketinga sa drugim poslovnim funkcijama u preduzeću,
- Identifikovanje i razvijanje marketing sposobnosti koje će biti ključne u budućnosti,
- Identifikovanje uloge i značaja lidera za uspešno vođenje i transformaciju preduzeća i

- Razvijanje odgovarajućeg sistema vrednovanja poslovnih i marketing performansi preduzeća.

Za svaki zadatak anketirani su iskazali svoje stavove na osnovu kojih je moguće identifikovati nivo njihovog znanja i sposobnosti s jedne strane, i s druge, koliko se efikasno koristi raspoloživo znanje i sposobnosti u procesu donošenja strategijskih i operativnih odluka u preduzeću.

2.2. Analiza rezultata istraživanja

Na osnovu stavova menadžera o definisanim zadacima identifikovani su njihovo znanje i sposobnosti da aktivno učestvuju u transformaciji, ne samo marke-

PREGLED 1: Uloga menadžera marketinga u organizaciji

Ključne uloge i zadaci menadžera marketinga	Ilustrativna istraživačka pitanja	Oцена* nivoa korišćenja znanja i sposobnosti
Jasno definisana uloga marketinga u preduzeću i njegov razvoj	Kakva je uloga marketinga u preduzeću? Kako marketing doprinosi poslovnom uspehu preduzeća? Kakav je položaj marketinga u odnosu na druge funkcije?	2,57
Potreba da se prikupe relevantne i blagovremene informacije sa tržišta i o tržištu	Kako se prikupljaju informacije o potrošačima i od potrošača? Kako se prikupljaju informacije o konkurenciji i od konkurencije? Da li se i kako dele informacije o tržištu sa drugim funkcionalnim oblastima u preduzeću?	3,12
Odgovornost za razvijanje efikasne marketing strategije	Ko je odgovoran za formulisanje marketing strategije? Koliko je marketing strategija usklađena sa poslovnom strategijom? Koliko je marketing plan usaglašen sa poslovnim planom?	2,63
Koordinacija marketinga sa drugim poslovnim funkcijama u preduzeću	Koji su optimalni načini za koordinaciju aktivnosti unutar marketinga, marketinga sa ostalim poslovnim funkcijama i preduzeća sa okruženjem? Da li se koristi neko merilo za ocenu efekata koordinacije i saradnje? Koja su osnovna ograničenja za uspešniju koordinaciju i kako ih prevazići?	2,94
Identifikovanje i razvijanje marketing sposobnosti koje će biti ključne u budućnosti	Koje su osnovne marketing sposobnosti koje su neophodne za uspešno konkurisanje u budućnosti i kako ih steći? Koliko se uspešno marketing sposobnosti koriste za upravljanje poslovnim procesima? Da li se i kako marketing sposobnosti diferenciraju u odnosu na druge sposobnosti u preduzeću?	2,87
Identifikovanje uloge i značaja lidera za uspešno vođenje i transformaciju preduzeća	Koji su ključni faktori uspeha za upravljanje promenama u marketingu? Kakva je uloga marketing menadžera u vođenju promena? Koliko su marketing menadžeri uključeni u razvijanje poslovnih strategija?	2,98
Razvijanje odgovarajućeg sistema vrednovanja poslovnih i marketing performansi preduzeća	Koje sisteme vrednovanja poslovnih performansi koristi preduzeće? Da li su razvijeni sistemi za vrednovanje doprinosa marketinga ukupnim performansama preduzeća?	2,43

* Anketirani su ocenjivali (ocenama od 1 do 5, 1 uopšte se ne koristi, 5 u potpunosti je iskorišćeno) koliko se njihovo znanje koristi u praksi preduzeća u kojima obavljaju svoju aktivnost. Konačna ocena prezentirana u pregledu izračunata je kao aritmetička sredina svih odgovora u okviru svakog zadatka.

tinga, već i preduzeća. Samoocenjivanje menadžera pokazalo je da oni smatraju da poseduju potrebna znanja i sposobnosti, koja nisu iskorišćena dovoljno u izboru i primeni strategija. Svesni smo činjenice da su ocene subjektivne. Međutim, smatramo da je potrebno da se što više istraživači sa prostora nedovoljno razvijenih zemalja i tržišta angažuju u kreiranju sposobnosti menadžera marketinga koje su usaglašene sa potrebama njihovih organizacija.

Ocene nivoa znanja i sposobnosti menadžera, koje pokazuju kako menadžeri koji su učestvovali u istraživanju sagledavaju koliko su funkcionalna njihova znanja i sposobnosti i koliko je nesklad, prezentirane su u pregledu 1.

Analiza rezultata istraživanja pokazuje da su znanje i sposobnosti anketiranih menadžera, i u situacijama kada su raspoloživi, nedovoljno iskorišćeni u preduzećima za efektivnije i efikasnije reagovanje. Identifikovani su značajni neskladi između raspoloživih i iskorišćenih marketing sposobnosti kod gotovo svih definisanih zadataka. Zaključak je da se nedovoljno koristi znanje sa tržišta i o tržištu. Kao glavni razlog takvog stanja anketirani navode neizgrađenost tržišne infrastrukture i sužavanje marketing aktivnosti na marketing komuniciranje. Ohrabruje saznanje da anketirani menadžeri nameravaju da u budućnosti značajno doprinesu promeni postojećeg stanja i da kontinuirano unapređuju svoje znanje i sposobnosti koji doprinose razvoju društveno odgovornog poslovanja.

ZAKLJUČAK

Savremena preduzeća su suočena sa izazovom kako da zaštite svoje izvore, kako da kreiraju nove sposobnosti i održe konkurentsku prednost. Iako je naglašena potreba deregulacije i liberalizacije, ulazak novih učesnika na određena tržišta, posebno za preduzeća iz zemalja u razvoju, je otežan zbog brojnih ulaznih barijera. Konkurencija sa kojom se suočavaju preduzeća iz zemalja u razvoju, posebno malih, je sve izraženija i dolazi ne samo iz razvijenih zemalja, već i sa svih regionalnih i lokalnih tržišta na kojima posluju

preduzeća koja su zainteresovane da iskoriste profitni potencijal bilo kog atraktivnog segmenta. Tržišta tih zemalja su liberalizovana, ali se ulazak preduzeća iz tih zemalja na druga tržišta sve više ograničava. Takvo stanje zahteva osposobljene kadrove koji će razvijati nove marketing pristupe i strategije.

Rezultati analize, posebno prakse, pokazuju da postoje različita shvatanja o ulozi i značaju marketinga i potrebi njegovog intenzivnijeg razvoja. Najvećim delom, teorija i praksa marketinga bila je fokusirana na razvijene zemlje. Pristupi i strategije prilagođavani su razvijenim tržištima sa značajnom platežno sposobnom tražnjom i razvijenom infrastrukturom. Kompanije iz razvijenih zemalja vešto koriste potencijale tržišta u razvoju i suočavaju se sa potrebnom redefinisanim marketinga i usklađivanja marketing strategije sa njihovim potrebama i zahtevima.

Najveći neskladi izraženi su u teoriji i praksi marketinga na tržištima zemalja u razvoju, sa ograničenim potencijalima tržišta i veoma izraženom konkurencijom. Problem je kako stečena znanja iskoristiti za kreiranje sposobnosti koje će doprinositi efikasnom poslovanju preduzeća. Menadžeri marketinga anketiranih preduzeća izražavaju pozitivne stavove o potrebi kontinuiranog usklađivanja marketing pristupa koji doprinose održivosti poslovanja, privrednog i društvenog razvoja. Međutim, analizirano stanje u poslovnoj praksi pokazuje da se raspoloživo znanje i sposobnosti nedovoljno koriste za ostvarivanje poslovnih i društvenih ciljeva.

Ograničenja realizovanog istraživanja proizilaze, pre svega, iz načina izbora jedinica istraživanja i veličine uzorka. Polazna pretpostavka za nameran izbor bila je da će identifikovano stanje shvatanja uloge i značaja marketinga u uspešnim preduzećima poslužiti kao osnova za buduća istraživanja i uopštavanja. Ograničenje je i subjektivnost u ocenjivanju znanja i sposobnosti menadžera kao i njihovi stavovi o realnoj i percipiranoj ulozi i značaju marketinga u njihovim organizacijama.

Za definisanje smernica za razvoj i unapređenje prakse marketinga preduzeća u Srbiji potrebno je realizovati odgovarajuća istraživanja na osnovu kojih je moguće predložiti rešenja koja su naučno utemeljena.

Literatura

1. Achrol, R. & Kotler, P. (2012). Frontiers of the Marketing Paradigm in the Third Millennium, *Journal of Academic Marketing Science*, vol 4 (1), 35-42.
2. Belz, F. & Peattie, K. (2009). *Sustainability Marketing*, Chichester: John Wiley
3. Cane, G.C., Kiron, D., Palmer, D., Phillips, A.N. & Buckley, N. (2014) *Moving Beyond Marketing*, Research Report, Massachusetts Institute of Technology, 1-26.
4. Christensen, C.M., Bartman, T. & Van Bever, D. (2016). The Hard Truth About Business Model Innovation, *Sloan Management Review*, Vol. 58 (1), 31-40.
5. Dawar, N. (2013). When Marketing is Strategy, *Harvard Business Review*, Decembar, <https://hbr.org/2013/12/when-marketing-is-strategy>.
6. Day, G. S. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap, *Journal of Marketing*: Vol. 75 (4), 183-195.
7. Eccles, R.G., Miller Perkins, K. & Serafeim, G. (2012). How to Become a Sustainable Company, *Sloan Management Review*, Vol 43 (4), 43-50.
8. Emery, B. (2012). *Sustainable Marketing*, Pearson Education Limited
9. Hautz, J., Seidl, D. & Whittington, R. (2017). Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics, *Long Range Planning*, Vol. 50 (3), 298-309.
10. Javorski, B.J. (2011). On Managerial Relevance, *Journal of Marketing*, Vol. 75 (4), 211-224.
11. Jha, S.K., Parulkar, I., Krihnan, R.T. & Dhanaraj, C. (2016). Developing New Product in Emerging Markets, *Sloan Management Review*, Vol. 57(3), 55-62.
12. Kim, C.H. & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy, *Harvard Business Review*, October, <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>
13. Kiron, D., Palmer, D., Phillips, A.N. & Kruschwitz, N. (2012). *Social Business: What Are Companies Really Doing*, Research Report, Massachusetts Institute of Technology, 1-28.
14. Kotler, P. (2011). Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative, *Journal of Marketing*, Vol. 75 (4), 132-135.
15. Martin, D. & Schouten, J. (2012). *Sustainable Marketing*, Pearson Education Inc.
16. Mooradian, T.A., Matzler, K. & Lawrence, J.R. (2012). *Strategic marketing*, Pearson Education, Inc., New Jersey.
17. Porter, M.E. & Heppelmann, J.E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition, *Harvard Business Review*, November, <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>.
18. Sheth, J.N. (2011). Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices, *Journal of Marketing*, Vol. 75 (4), 166-182.
19. Slater, S.F., Hult, G.T.M. & Olson, E.M. (2010). Factors Influencing the Relative Importance of Marketing Strategy Creativity and Marketing Strategy Implementation Effectiveness, *Industrial Marketing Management*, Vol. 39 (4), 551-559.
20. Smirnova M., Naude, P., Henneberg, S.C., Mouzas, S. & Kouchtch, S.P. (2011). The Impact of Market Orientation on the Development of Relational Capabilities and performance Outcomes: The Case of Russian Industrial Firms, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 (1), 44-53.
21. Stanković, Lj., Đukić, S. & Popović, A. (2014). Razvoj društveno odgovornog marketinga, *Marketing*, Vol. 45 (4), 271-280.
22. Stanković, Lj., Đukić, S. & Popović, A. (2012). Razvoj teorije marketinga, *Ekonomске teme*, Vol. 50 (4), 599-614.
23. Stanković, Lj., Đukić, S. & Popović, A. (2011). Importance of CRM Strategy Development for Increasing Competitiveness of Serbian Enterprises. In: *Proceedings from 19th Annual Conference on Business and Marketing Strategies For CEE*, pp. 461-482. December 1st-3rd, Vienna, Austria.
24. Tsai, H.T. & Eisingerich, A. (2010). Internationalization Strategies of Emerging Markets Firms, *California Management Review*, Vol. 53 (1), 115-135.
25. Well, P. & Woerner, S.L. (2013). Optimizing Your Digital Business Model, *Sloan Management Review*, Vol. 54 (3), 71-78.
26. Yujuico, E. & Gelb, B.D. (2010). Better Marketing to Developing Countries: Why and How, *Business Horizons*, Vol. 53 (5), 501-509.

Napomena: Rad je prezentovan na naučnoj konferenciji "Izazovi i problemi savremenog marketinga" održanoj na Zlatiboru od 17. do 19. novembra 2017. godine i publikovan u zborniku radova čiji je izdavač časopis *Marketing*.

Abstract:

Marketing Development Challenges in Developing Countries

Ljiljana Stanković, Ana Popović

To be able to effectively manage changes, the management of modern enterprises is forced to constantly create new business opportunities and respond to the challenges that arise under the influence of a number of primarily technological and market factors. It is required from company managers to understand the sources of advantage, which has become considerably more complicated than before. Only a small number of companies, especially from countries in transition, have a harmonized organization and strategies that support research demands and sustainable business and marketing strategy creation. The transformation from traditional to socially responsible marketing is imperative to the success of both economy and society. The authors highlight the role and importance

of a marketing manager for company's successful transformation into the system which should create and manage market. Based on specificity of markets of countries in transition, such as Serbia, they perform the analysis of challenges of marketing practice development, confirming the hypothesis that the level of both marketing development and market orientation significantly affects business and national competitiveness, and therefore the economic and social development.

Keywords: *Marketing, Social business, New business model, Sustainable development, Competitive advantage, Emerging markets*

Kontakt

Ljiljana Stanković, stankovic.ljiljana@gmail.com
Ana Popović, ana.popovic@eknfak.ni.ac.rs

Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu
Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11
18105 Niš