

POVEZANOST MENADŽERSKIH FUNKCIJA KAO FAKTOR USPJEŠNOG POSLOVANJA PREDUZEĆA

RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT FUNCTION AS A FACTOR OF SUCCESSFUL BUSINESS ENTERPRISES

Mirsad Isaković, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH
Senad Bušatlić, Univerzitet Alfa, Beograd, Srbija

SAŽETAK

Ovaj istraživački rad se bavi problematikom vanjskog uticaja marketinga na odluke strateškog menadžmenta o investicionoj politici. Svaka organizacija je primorana da prilagođava svoje aktivnosti i poslovanje i da koristi marketing filozofiju kako bi opstala. One organizacije koje ne uspiju da se prilagode zahtjevima tržišta jednostavno propadaju. Danas, kada su se ukusi potrošača tako promijenili, da su postali prefinjeni i kada je sve veći broj organizacija koje ulaze na tržište, dinamika razvoja i broj promjena koje nastaju svakodnevno stimuliraju organizacije da se konstantno mijenjaju. Upravo zato smo i sproveli ovo istraživanje u kojem smo istraživali koliki je doprinos marketinga u odlučivanju strateškog menadžmenta o investicionoj politici i utvrdili kolika je međusobna povezanost ovih funkcija u 200 preduzeća obuhvaćenih ovim istraživanjem.

Ključne riječi: marketing, finansije, strategija, menadžment, investicije, vrijednost.

Key words: marketing, finance, strategy, management, investment value.

ABSTRACT

This research deals with issues impacts the field of marketing to strategic management decisions on investment policy. Every organ-

ization is forced to adapt its activities and operations and to use the marketing philosophy in order to survive. Those organizations that fail to adapt to the demands of the market just declining. Today, when consumer tastes change so that they have become sophisticated, and when a growing number of organizations that are entering the market, the pace of development and number of changes that occur on a daily basis to stimulate the organization is constantly changing. That is why we conducted this survey in which we investigated how the contribution of marketing strategic management decisions on investment policy and determine the extent of the mutual relationship of these features in the 200 companies included in this study.

UVOD

Veoma je lahko potvrditi da smo svjedoci sve turbulentnijih promjena koje se događaju u okruženju i samim tim proces donošenja strategijskih odluka itekako dobija na značaju. Strategijski menadžment predstavlja skup odluka i akcija upotrebljenih u formuliranju i implemetaciji strategija koje treba da osiguraju superiornost preduzeća u "sudaru" sa okruženjem. Strategijski menadžment je moderan organizacioni koncept kojim se efikasno artikulira odnos organizacije i okruženja u cilju efikasnog poslovanja i ostvarivanja definiranih ciljeva. On uključuje u

sebe strategijsko planiranje i strategijsku akciju kao prirodan odgovor na promjene u okruženju.

Uspjeh upravljanja zavisi od toga kako se obavljaju aktivnosti planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole. Da bi se izvršile ove osnovne aktivnosti menadžmenta, menadžeri moraju donositi veliki broj različitih odluka. Stoga je sastavni dio posla menadžera odlučivanje, kojim se vrši izbor između mogućih alternativa. Kvalitet njihovih odluka opredjeljuje uspjeh preduzeća. Donošenje odluka predstavlja uočavanje i izbor pravog puta djelovanja da bi se riješio određeni problem ili iskoristila prilika. Da bi se to moglo obaviti, neophodno je raspolagati različitim informacijama, znanjima i vještinama. Menadžeri su odgovorni ne samo za donošenje odluka, već i za njihove posljedice.

Donošenje odluka ima vremensku i troškovnu dimenziju. Dobar proces donošenja odluka važan je za sve nivoe upravljanja. Odlučivanje podrazumijeva rješavanje različitih problema koji se javljaju u upravljanju. Problemi ne predstavljaju samo opasnost već i mogućnost za preduzeće.

Primarna odgovornost menadžera je u planiranju, čiju djelotvornost opredjeljuje odlučivanje, jer planiranje predstavlja anticipativno odlučivanje. Planiranje zahtijeva izbor između alternativnih planskih odluka.[1] Rezultat procesa planiranja su planske odluke. Kao što je već ranije istaknuto, planiranje ne uključuje donošenje budućih odluka, već donošenje odluka u sadašnjosti u svjetlu željene ili anticipirane budućnosti. Otuda je vrijeme sastavni element problema odlučivanja, jer se planske odluke ne donose samo na osnovu analize prošlosti i ocjene postojeće situacije, već i na osnovu predviđanja budućeg toka događaja. Prema tome, da bi se donijela odluka moraju se razmotriti alternativne budućnosti, odnosno predvidjeti posljedice svake alterna-

tivne budućnosti. Definiranje stavova o relevantnosti događaja iz okruženja bazira se na predviđanju koje prethodi planiranju.

Aktivnosti anticipiranja budućeg toka događaja (predviđanje) i odlučivanje o ciljevima i alternativnim načinima njihovog ostvarivanja (planiranje) neodvojivi su od odlučivanja. Prioritet rješavanja imaju problemi koji zahtijevaju hitnu akciju. U pitanju je tip problema kriznog karaktera. Na primjer, to mogu biti problemi vezani za likvidnost. Mnoge odluke koje donose menadžeri nisu vezane za ovaj tip problema, jer neki problemi ne moraju imati karakteristike važnosti i hitnosti koju imaju krizni problemi. Primjer ovog tipa problema je situacija kad u fabrici treba, zbog zakonske obaveze, instalirati uređaje protiv zagađivanja životne sredine u roku od tri godine.[2] Mogućnost, kao što je već naprijed istaknuto, isto predstavlja svojvrstan tip problema. Korištenje mogućnosti predstavljaju situacije kad postoji velika vjerovatnoća ostvarivanja uspjeha ukoliko se preduzmu adekvatne aktivnosti.

Danas se sve više javlja potreba za novim načinom razmišljanja, a to je strategijski pristup koji podrazumijeva traženje mogućnosti. Mogućnosti obično uključuju nove ideje koje se mogu iskoristiti i nove pravce angažiranja i zbog toga predstavljaju osnovni način za ostvarivanje inovativnosti u preduzeću. Za preduzetnike je karakteristično da imaju drugačiju percepciju tržišta od većine drugih ljudi. Tamo gdje mnogi vide problem, oni vide šansu. U preduzećima u kojima se dobro upravlja, menadžment pokušava da putem planiranja ne troši suviše vremena.

ZNAČAJ INTERAKCIJE IZMEĐU MENADŽERSKIH FUNKCIJA

Za stvaranje vrijednosti najznačajnija je odluka o investiranju. Kapitalne investicije predstavljaju alokaciju kapitala čija će se korist realizirati u budućnosti. Investiciona ulaganja, čija se korist očekuje u budućnosti, nose sa sobom određeni rizik. Iz prostog razloga što su to osnovni faktori koji utiču na određivanje tržišne vrijednosti preduzeća. Ako se uvidi da ulaganje nema ekonomskog opravdanja, investiciona odluka može donijeti odluku o promjeni namjene kapitala.

Preduzeće mora više i bolje upravljati postojećom imovinom. Finansijski menadžeri se više bave menadžmentom tekuće imovine, nego fiksnom imovinom. Određivanje odgovarajućeg nivoa likvidnosti vrlo je važan dio menadžmenta i to određivanje treba da bude u skladu sa cjelokupnim vrednovanjem preduzeća. Finansijski menadžeri imaju malu radnu odgovornost za fiksnu imovinu i zalihe, ali imaju ključnu ulogu kod raspoređivanja kapitala na ta sredstva, preko njihove uključenosti u kapitalne investicije.[3]

Odluka o investiranju je najznačajnija odluka prilikom stvaranja vrijednosti. Kapitalne investicije predstavljaju alokaciju kapitala čija će se korist realizirati u budućnosti. Investiciona ulaganja, čija se korist očekuje u budućnosti, nose sa sobom i određeni rizik. To znači, da investicije, odnosno investicioni prijedlozi, moraju da se procjenjuju u odnosu na njihov očekivani prinos i rizik. Ovo stoga, što su to osnovni faktori koji utiču na određivanje tržišne vrijednosti preduzeća. U investicionu odluku uključena je i odluka o promjeni namjene kapitala ako više nema ekonomskog opravdanja za uloženi kapital. Prema tome, odluka o investiranju određuje ukupan iznos efektivne imovine preduzeća, sastav te imovine, kao i prirodu poslovnog rizika preduzeća prema shvatanju investitora.

Preduzeće donosi odluku da investira kapital na teret tekuće likvidnosti u cilju ostvarenja dobiti u budućnosti.

Naš sud o predloženoj investiciji zavisi od očekivanog povraćaja, međutim, pravo pitanje je: koliko će taj povraćaj biti u odnosu na povraćaj koji traži dionica.

Pretpostavit ćemo, da je tražena stopa povraćaja investicionog projekta unaprijed zadata i da je ista za sve projekte. Ova pretpostavka podrazumijeva da finansiranje i odluke o dividendama preduzeća moraju biti konstantne.

Također, ta pretpostavka zahtijeva da izbor jednog investicionog projekta ili kombinacija više projekata ne mijenja zbir poslovnih rizika nekog preduzeća, kako ga posmatraju oni koji daju kapital. Da bismo ublažili te pretpostavke zadržat ćemo se na osnovama planiranja potrebnog kapitala. U tom pravcu, zadržat ćemo se na objašnjenju nekih pitanja u vezi sa uspješnošću upravljanjem investiranja kapitala nekog preduzeća, kako slijedi: administrativni okvir; procjena tokova novca; odluka o zamjeni i amortizacija; metode procjene; indeks profitabilnosti; inflacija i određivanje potrebnog kapitala; pristrasnost i procjena tokova novca; inflacija kao faktor pristrasnosti; informacije koje se analiziraju prilikom kupovine vlasništva nad preduzećem.

Uspješno upravljanje investiranjem kapitala nekog preduzeća obuhvata pet faza: sastavljanje investicionog projekta; procjena FCF-a (Forecasted Cash Flow) procjena tokova novca za odabrani investicioni prijedlog; vrednovanje tokova novca; izbor projekta prema prihvatljivim kriterijima; ponovno vrednovanje investicionog projekta poslije njegovog prihvatanja.

Investicioni prijedlozi mogu doći iz različitih izvora, a za analizu projekti mogu biti smješteni u jednu od pet kategorija: novi proizvod ili proširenje postojećeg asortimana; zamjena opreme; istraživanje i razvoj; ispitivanje; itd.

Ova peta kategorija (ostalo) obuhvata različite kategorije kao, npr., izdaci na teret fondova da bi se udovoljilo zdravstvenim standardima ili u svrhe nabavke uređaja za kontrolu zagađivanja. Formiranje prijedloga za novi proizvod nastaje u službi marketinga, a prijedlog za zamjenu dijela opreme nastaje u proizvodnom dijelu preduzeća. U oba slučaja potrebne su efikasne upravljačke procedure kako bi se investicioni prijedlozi usmjerili pravim putem. Preduzeća, uglavnom, obavljaju selekciju prijedloga na više nivoa odlučivanja. Tako, npr., za prijedlog koji se formira u proizvodnom pogonu, hijerarhija odlučivanja može početi od: šefa odjeljenja do rukovodioca pogona; potpredsjednika za operativno rukovođenje; odbora za praćenje izdataka kapitala pri finansijskom direktoru; potpredsjednika; i na kraju od odbora direktora.

Na kom nivou će se prijedlog razmatrati zavisi pretežno od njegovog obima – veličine. Ako je veći ulog kapitala to će zahtijevati veći broj provjera. Veliki projekti, po pravilu, razmatraju se i odobravaju na višim nivoima, dok se projekti koji zahtijevaju manja ulaganja mogu odobravati i na nižim nivoima. Proces odlučivanja, dakle, nije moguće generalizirati zato što se procedura odlučivanja o izboru investicionog prijedloga razlikuje od preduzeća do preduzeća. [4] Nivo i tip kapitalnih ulaganja važni su za investitore u onoj mjeri u kojoj oni dobijaju informacije o očekivanom budućem rastu zarada. U svemu tome veliki značaj ima metoda diskontovanja koja investitorima omogućava, da vrijednost akcija shvate kao sadašnju vrijednost očekivanih ulaganja u budućnosti.

Organizacione promjene su obilježile posljednju deceniju. Banke i osiguravajuće kompanije, npr., traže način da postanu responsivnije na potrošačke zahtjeve i brže u adaptaciji na promjenljiva tržišta i regulativu. Proizvodne kompanije se trude da pronadu

način da se nose sa pritiscima povećane globalne konkurencije, da razviju prave proizvode i usluge i istovremeno povećaju kvalitet, a smanje svoje troškove. Zdravstvene usluge nalaze se u vrtlogu promjena, pod pritiskom da budu više menadžerske i u skladu sa očekivanjima pacijenata. Kompanije se privatiziraju širom svijeta i stara pravila o sigurnosti poslovanja zamijenjena su težnjom za smanjenjem troškova i konkurentskom prednošću.

Najdragocjeniji resurs savremenih organizacija, koje su krenule putem kreiranja i upravljanja promjenama - je znanje. [5] Suština znanja je u tome, da se brzo i naglo mijenja i obesmišljava, pa savremena organizacija mora biti i sama destabilizator.

U cilju održanja u budućnosti (koja je već počela), organizacija mora da ugradi menadžmet promjene u svoju strukturu. Ona mora da implementira proces učenja kao najvažniji proces. Također, mora da implementira i proces odučavanja, tj. napuštanja svega dotadašnjeg i uvođenja novog i inovativnog.

Savremena organizacija mora konstantno da uznemirava, destabilizira i dezorganizira okruženje. Ona istovremeno mora biti i društveno odgovorna i mora imati moć da utiče na društvo. Organizacija mora da odražava raznolikost, ali istovremeno i jedinstvo cilja. U savremenoj organizaciji, lične sposobnosti i vještine pojedinaca, kao i timski rad, konkurentski potencijal i učenje u primarni faktor, su od ogromnog značaja.

[6] Savremena organizacija zavisi od ljudi koji posjeduju znanja. Članovi organizacije sami sobom upravljaju, a menadžment ima ulogu da usmjerava, inspirira, a ne da kontrolira i komanduje.

Ne postoji koncept upravljanja promjenama koji daje odgovore na sva pitanja o promjeni organizacije. Novi koncepti postoje kao radikalni preokret u razmišljanjima menadžera

i nemaju za cilj da nametnu svoje ideje nasuprot drugim idejama koje postoje. Postoje različiti načini posmatranja promjene, a koji će biti primijenjen zavisi od vrijednosti i uvjerenja lidera, pojedinaca, kao i timova.

DEFINIRANJE I OPIS PREDMETA ISTRAŽIVANJA

Strategijske odluke se nikada ne donose u vakumu. Na njih snažno utiču snage iz ekstremne sredine, koje stvaraju šanse, ali i opasnosti, i utiču na sposobnost menadžera marketinga da ostvari uspješne transakcije sa ciljnim tržištima. On ima malu ili nikakvu kontrolu nad ovim faktorima, oni su izvan njegove direktne kontrole i najviše što može da učini to je, da shvati njihovu prirodu, predvidi njihov pravac i intenzitet i odgovori na njih manipuliranjem varijablama marketing miksa koje se mogu kontrolirati.

Preduzeće ne posluje u vakumu. Preduzeće je kreacija njegove sredine. Njegov postanak, rast i razvoj uvjetovani su stanjem i promjenama u sredini u kojoj obavlja svoju djelatnost. Otuda je veoma bitno za preduzeće da prati relevantne promjene koje se događaju u sredini u kojoj posluje i da planira prilagođavanje ovim promjenama.

Promjene u sredini stvaraju nove mogućnosti i eliminiraju one stare, pa se marketing sredina stalno mijenja. Ove promjene mogu biti uzbudljive, frustrirajuće, konfuzne, iritirajuće i osvježavajuće. One mogu da postave temelje cijele industrije, ali i odvesti preduzeće u bankrotstvo. Uspješna preduzeća uočavaju i reagiraju profitabilno na nepodmirene potrebe i trendove u makrosredini. Uvijek ima nepodmirenih potreba. Koliko bi uspješne bile firme koje bi zadovoljile sljedeće potrebe: liječenje teških bolesti (rak, AIDS), desalinizacija morske vode, elektrautomobil.

U svim stanjima privrede, bilo da se radi o rastu, stagnaciji ili opadanju, preduzimljivi pojedinci i preduzeća otkrivaju nova rješenja za nepodmirene potrebe. „Walkman” i „Discman”, npr., su kreirani za ljude koji su, uz aktivan rad, željeli da slušaju muziku. Mnoge tržišne šanse se mogu pronaći kada se identificiraju i analiziraju promjene u sredini, bilo da se radi o modi (hiru), trendu ili megatrendu.

Da bi se bolje razumjela marketing sredina, uspješne firme treba da kontinuirano ocjenjuju sve faktore sredine, najprije prikupljajući a onda analizirajući tržišne informacije. Cilj je da se shvati kako različiti faktori utiču na proizvod, cijenu, distribuciju i promociju, kako sada tako i u budućnosti. Praćenje promjena u sredini pomaže da se tačno odredi položaj mogućnosti koje se pojavljuju, kao što su, rast tržišta i neispunjenih tržišnih potreba. I obrnuto također važi - preduzeća koja ne uspiju da održe korak sa promjenama u sredini rizikuju da izgube unosne tržišne mogućnosti. Mogu čak da izgube njihovo mjesto na tržištu, ako konkurenti identificiraju iste mogućnosti i uvedu proizvode koji koriste te mogućnosti. U najgorem slučaju, preduzeće koje nije svjesno tih promjena biće istisnuto sa tržišta. Stoga ljudi iz marketinga moraju biti svjesni ključnih snaga sredine koje utiču na tržišne mogućnosti, sposobnosti i resurse firme.

Promjena je možda najmoćnija snaga današnjeg života. Historijski, donosioci odluka nisu bili sposobni da shvate njen značaj. Bez obzira na sve teškoće sagledavanja ovih promjena, menadžer marketinga ne bi smio da sebi dozvoli taj luksuz da prezire ili ignorira ove snage i institucije promjene. On mora da donosi odluke o instrumentima marketing miksa u sredini koja je opterećena kontinualnom promjenom, neizvjesnošću i različitim stepenima turbulencije. Iznenađne promjene i potpuno neočekivani događaji

utiču na izbor odluka menadžera marketinga. Ovu eru rapidnih promjena Drucker naziva erom diskontinuiteta (1), dok Toffler ovo sadašnje naziva šokom budućnosti (2), a Naisbitt sugerira rapidne promjene u našoj sredini koje naziva megatrendovima (3).

Potrebno je praviti razliku između mode (hira), trenda i megatrenda. Za razliku od trenda, moda (hir) je promjenljivo stanje u preferencijama ukusa ili formama ponašanja, jedva predvidljiva, kratkog vijeka i bez posebnog dugoročnog društvenog, ekonomskog i političkog značaja. Preduzeće koje želi da prati modu, mora brzo da reagira, i tako prije drugih konkurenata na najbolji način podmiruje želje koje iz toga proističu i pravovremeno premješta resurse, kada moda prođe.

Trend i pravac ili sekvenca događaja koji imaju neki moment (snagu preobražaja) i trajnost. Rastuće učešće ženske radne snage u privredi i upravljanju je, npr., jedan trend. Ovaj trend nosi sa sobom dalekosežne uticaje na rast privrede, oblikovanje porodičnog života i konkurenciju za radna mjesta, podjelu političke moći kao i preferencije kupovine za robe i usluge, kao što su npr. obdaništa, povećana potrošnja hrane koja se može spremati u mikrovalnoj pećnici, poslovnoj odjeći za dame i druge poslovne mogućnosti. Trendovi su predvidljiviji i postojaniji od mode. Identificiranje trenda, spoznaja vjerovatnih posljedica i utvrđivanje mogućnosti su kritične marketing sposobnosti. Svaki trend, kada se iscrpno analizira, već pokazuje obrise budućnosti („u današnjici već šeta sutrašnjica”).

Megatrendovi su velike društvene, ekonomske i tehnološke promjene koje se sporo formiraju, a kada se jednom dogode, utiču na nas za neko vrijeme - između sedam i deset godina, ili duže.

I trendovi i megatrendovi zaslužuju posebnu pažnju. Novi proizvod ili marketing program će vjerovatno biti prije uspješniji ako su u skladu sa snažnim trendovima, nego ako su u

suprotnosti sa njima. Ali otkrivanje nove tržišne mogućnosti ne može da garantira njen uspjeh, čak i kada je ona tehnički izvodljiva. Mora se preduzeti istraživanje tržišta da bi se utvrdio potencijal profita te mogućnosti.

Pred organizaciju se postavljaju određeni zadaci koje svojim funkcioniranjem treba da izvrši. Ostvarivanje ciljeva izvršavanjem zadataka se mjeri putem rezultata poslovanja.

Rastuća konkurencija i razvoj nauke i tehnologije traže da se organizacija svojim rezultatima tim zahtjevima prilagođava. To prilagođavanje organizacija vrši putem strukturnih i drugih promjena. Na rezultate poslovanja djeluje niz faktora, ali se mi njima prilagođavamo struktuiranjem i promjenom poslovne filozofije preduzeća. Sa aspekta preduzeća, "organizacija se može shvatiti kao sistem neophodnih potencijala, sposobna da ovlada uticajem karakterističnih faktora, odnosno da usmjeri njihov uticaj ka realizaciji optimalnog rezultata, u datim uvjetima poslovanja (na principu zakona "najmanjeg napora")". Racionalnost funkcioniranja preduzeća je direktno zavisna od nivoa njegove organiziranosti.

4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U teorijsko-metodološkom postupku istraživanja na izradi rada, autor se koristi historijskim metodom, analitičkim metodom, sintetičkim metodom, i komparativnim metodom.

Historijski metod će biti korišten u predstavljanju osnovnih stavki vezanih za maketing i njegov uticaj na odluke strateškog menadžmenta, njihovo donošenje, sprovođenje, povezivanje i funkcioniranje u različitim oblastima, a prije svega u investicionoj politici. Metodom deskripcije će biti predstavljeni problemi povezivanja marketinga sa strateškim menadžmentom i uticaj na investicionu politiku, kao i mogućnost imple

mentacije modela lanca vrijednosti i koncepta TKM-a, kao i modeli koji se primjenjuju u prevazilaženju tih problema.

Metodom komparacije će se obraditi poređenje uticaja marketinga na odluke strateškog menadžmenta u investicioj politici u svijetu i kod nas.

Analitičkim metodom će se utvrditi problemi u povezivanju marketinga, strateškog menadžmenta i finansijskog sektora, a prije svega investicija, i ti problemi raščlaniti na uzročnike, kako bi se mogla dijagnosticirati ključna problematika.

Sisntetičkim metodom ćemo, na osnovu postavki o povezivanju ovih sektora, komparacije poslovnog okruženja razvijenih zemalja i Bosne i Hercegovine i analizom primjene

koncepta lanca vrijednosti i TKM-a u investicioj politici, pokušati doći do najboljeg oblika modela strateškog odlučivanja u domenu investicione politike koje je zasnovano na marketingu.

Ovakav metodološki okvir treba da nas dovede do odgovora na sljedeća pitanja:

- Šta je to marketing, orijentirano preduzeće?
- Šta je to interaktivni marketing?
- Koje su mogućnosti uticaja marketinga na strateški menadžment?
- Koji su faktori od presudne važnosti kod donošenja i sprovođenja investicione politike firme?
- Kako implemetirati model lanca vrijednosti, TKM-a i Demingovog ciklusa u poslovanju preduzeća i pozicionirati marketing i finansijsku funkciju?

Odgovorima na ova pitanja doći ćemo do provjere hipoteza ovog rada, a to su:

1. Marketing kao poslovna funkcija ima veliki uticaj na donošenje odluka strateškog menadžmenta u oblasti investicionih projekata.

2. Moguće je formulirati modele koji predstavljaju spregu marketinga, strateškog menadžmenta i investicionih projekata.

Prije svega, ovdje ćemo navesti osnovne podatke o uzorku. Uzorak čini 200 menadžera preduzeća iz jugozapadne Srbije. Osim menadžera u preduzećima u kojima je sam vlasnik menadžer, pitali smo vlasnika. Preduzeća su svih veličina i grana djelatnosti. U uzorku je uzeto približno kvotni uzorak, tj. približno realnom stanju na tržištu jugozapadne Srbije. U ovom istraživanju smo osim primarnih podataka koristili i sekundarne podatke Agencije za privredne registre, Republičkog zavoda za statistiku i Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Na osnovu rezultata istraživanja možemo reći da veoma veliki broj ispitanika (43%) smatra da njihov biznis ima perspektivu poslovanja dužu od 15 godina. Ovaj rezultat veoma ohrabruje, s obzirom da se nalazimo u vremenu svjetske ekonomske krize i da preduzeća imaju probleme s likvidnošću. Smatram, da bi preporuka bila da se identificiraju preduzeća sa perspektivnom, tj. samoodrživa preduzeća i da se njima izade u susret povoljnim finansijskim aranžmanima. Ovaj dio je u skladu i sa odgovorom da je najveća smetnja razvoju biznisa nedostatak novca (38.3%).

Kada govorimo o poslovnim vještinama možemo reći da se ispitanici najbolje razumiju u marketing kao dio poslovnog plana. S druge strane, oni prate poslovna kretanja na osnovu objavljenog u medijima, dok istovremeno 51.7% ispitanika koristi usluge konsultanata. Preporuka za ovaj dio bi bila, da se podstakne otvaranje konsultantskih kuća u okviru razvojnih agencija ili kao posebnih privrednih subjekata. Jer čak 38% ispitanih smatra da im je potrebna konsultantska pomoć u vođenju posla. A trenutno raspoloživo stanje na tržištu konsultantskih usluga i ponuda je samo 30% ispitanih ocijenilo kao dobre.

U fazi razvoja se nalazi 55% preduzeća u našem uzorku i najveći broj njih primjenjuje strategiju maksimizacije tržišnog učešća. Kada se govori o strategiji razvoja 40% preduzeća primjenjuje ili kompetitivnu ili portfolijno strategiju razvoja. Najviše pažnje u razvoju preduzeća se posvećuje planu kadrova (26.7%) i planu razvojno istraživačkih aktivnosti (25%), kao i planu prodaje (21%). Dok se orijentacijom strateškog razvoja najčešće definira proizvodna i poslovna orijentacija. Smatramo da se više pažnje treba posvetiti razvoju preduzeća, a ne klasičnom rastu, jer preduzeća koja samo rastu u vremenu krize, a ne ulažu u razvoj i inovaciju sigurno u dugom vremenskom roku gube tržišno učešće.

Marketing strategija preduzeća je uglavnom usmjerena na istraživanje potrošača (30%) i uštedu potrošačima vremena i truda (30%). Smatramo, da ovdje treba usmjeriti pažnju na dodatnu vrijednost koju dajemo potrošaču i da se prije svega treba usklađivati sa njihovim potrebama i očekivanjima i ulagati u inovaciju zarad dodatne vrijednosti.

Investiciona aktivnost je u 20% usklađena sa bazičnim ciljevima preduzeća, dok je u 18% slučajeva u skladu sa planovima istraživanja i razvoja. U ovom dijelu smatram da strateški menadžment treba da investicije podijeli u strateške, taktičke i operativne, te da svaki nivo menadžmenta radi svoj plan investicija u skladu sa planovima razvoja i planovima finansijskih tokova. Na taj način bismo imali investicije koje su u skladu sa svim aktima preduzeća, ili što je još važnije u skladu sa realnim potrebama i mogućnostima. Među faktorima koji utiču na investicije ispitanici su prije svega istakli tržište (31%). Ovo je pozitivno sa aspekta prodaje i marketinga, ali sa druge strane opasno je povoditi se samo zahtjevima tržišta, jer tržište je veoma turbulentno i brzo mijenja svoje zahtjeve, tako da

je malo preduzeća u mogućnosti da se tako brzo prilagođava. Treba se rukovoditi potrebama tržišta, ali i obratiti pažnju na realne tokove i potrebe u usavršavanju i inovaciji.

Prijedlog za investicionu aktivnost u najvećem broju slučajeva kreće od marketing odjeljenja. To prije svega znači, da se strateški menadžment rukovodi informacijama koje dobija od marketing odjeljenja, to je prednost, jer se na osnovu javljanja ovih potreba kod kupaca moramo opredjeljivati za unapređenje poslovnih procesa. S druge strane postoji i intencija velikih kompanija da same stvaraju potražnju na tržištu marketing aktivnostima.

Ključni faktor u odabiru investicije je vrijednost investicije (28.3%), što je u skladu sa prva dva zaključka koja upućuju na nelikvidnost preduzeća i potrebu za novcem tj. pristupačnim investicijama. Upravo iz ovog razloga fond za razvoj mora pojačati svoje aktivnosti, kao i poslovne banke u saradnji sa državom kako bi osigurale povoljne kredite preduzećima. Ovdje smatram, da treba razmotriti i mogućnost pokretanja razvojne banke u državnom vlasništvu ali tu treba istaći problem korupcije sa kojim bismo se mogli sresti.

Posljednji dio istraživanja tretira strategije tržišnog pozicioniranja; ovdje se ističe da preduzeća teže efektivnijim upravljanjem troškovima i ukupnim poslovanjem trgovinskog preduzeća (najčešće sredstvo za to u savremenim uvjetima je informaciona tehnologija) i kreiranju tržišne pozicije izgradnjom distributivnih sistema koji osiguravaju potrošačima viši nivo usluga. Preduzeća bi se također morala usmjeriti na tržišne kliše i na onaj dio tržišta koje je nepredijeljen. Dalje, preduzeće mora ići i strategijom diferencijacije i izgrađivati prepoznatljivost putem brenda i kvaliteta kako bi imalo stalne kupce.

Ovo bi ukratko bio komentar najznačajnijih odgovora i prepuruke koje slijede iz odgovora koje smo dobili od ispitanika.

ZAKLJUČAK

U zaključku, moramo istaći da su početne hipoteze istraživanja: marketing kao poslovna funkcija ima veliki uticaj na donošenje odluka strateškog menadžmenta iz oblasti investicionih projekata, kao i druga, moguće je formulirati modele koji predstavljaju spregu marketinga, strateškog menadžmenta i investicionih projekata; utvrđen je veoma značajan nivo uticaja marketinga na odluke strateškog menadžmenta o investicionoj politici. Sad ovaj dio otvara polje za nova istraživanja koja se tiču generičkog menadžmenta i upravljanja znanjem kao i organizacije koja uči, jer predvidljivost promjena u globalnom poslovnom okruženju povećava zahtjev za fleksibilnošću i adaptibilnošću organizacija, kao kritičnim faktorima za održanje globalne konkurentske prednosti. Proaktivnost i responsivnost oslanjaju se na sposobnosti kako pojedinaca, tako i kompletnih organizacija da uče brže od svojih rivala. Savremene organizacije moraju postati "inteligentne" i fokusirati se na kreiranje menadžmenta znanja, koji je osnova za sticanje i održanje konkurentske prednosti u budućnosti. Organizacije postaju "inteligentne" konstantnim učenjem o svom internom i eksternom okruženju i relacijama koje postoje između njih.

LITERATURA

1. Ćuzović S., Menadžment inovacija u trgovini, Beograd 2000.
2. Bertalanffy. D. Ackoff, T., Rethinking the Fifth Discipline. LSE Business and Management, London, 2003.
3. Binney, G. Wiliams, C., Leaning into the Future. Nicholas Brewley Publshing, London, 1997.
4. Gates, B., Hemingway, C.: Poslovanje brzinom misli. Prometej, Novi Sad, 2001
5. Keegan J.W., Global Marketing Management, Fifth ed. Prentice-Hall Englewood Cliffs, N.J., 1995
6. Stefanović Ž.: Menadžment, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac 1999.