

## 1. PROMENE U VREDNOVANJU MARKETING STRATEGIJE

Najznačajnije razlike između tradicionalnih i savremenih preduzeća proizilaze iz pristupa upravljanju, a to znači i pristupa vrednovanja njihovog uspeha. Merila su uvek važna jer pokazuju ne samo tekuće performanse već su i putokaz za buduće strategijske akcije. Kao takva, veoma često, mogu limitirajuće delovati na buduće strategijske aktivnosti i usmeravati pažnju menadžmenta u pogrešnom smeru. Merila na različite načine utiču na rast i vitalnost organizacije.

Nije potrebno meriti sve, već samo ono čime se upravlja i što stvara izvore za sticanje konkurentne prednosti. Upravo na ovom području, nastaju problemi jer se jednostavnije meri ono što je manje važno, a veoma teško ono što je strategijski značajno. Fokusiranje pažnje na prava merila pomaže da se preciznije definiše vrednost (očekivana i isporučena). Da bi se ti problemi prevazišli neophodno je potražiti odgovore na pitanja koja postavlja klasična finansijska analiza, ali i nova koja predstavljaju osnovu efektivnog reagovanja. Jasno dokumentovane performanse mogu, dugoročno, pomoći u komuniciranju pojedinačnih ciljeva i strategija kompanije.

Jedna od najznačajnijih karakteristika uspešnih preduzeća je porast nematerijalne imovine, intelektualnog kapitala, koji nastaje kao rezultat uspostavljanja novih odnosa između stejkholdera koji sve više prerastaju u različite oblike partnerstva. To su organizacije koje nastoje da zadovolje primarne ciljeve koje definišu vlasnici, uvećanje njihove imovine. Realizacija primarnih ciljeva zavisi od sposobnosti da se ostvare sekundarni ciljevi, a to su primarni ciljevi ostalih subjekata i grupa. "Ako je bogatstvo akcionara primarni cilj organizacije, zadovoljavanje zahteva ostalih stejkholdera (potrošača, zaposlenih, dobavljača, kanala, zajednice) su sekundarni ciljevi (Atkinson, str. 25-37). Satisfakcija potrošača determiniše njihovu lojalnost, a to znači i izvore za stvaranje profita, a samim tim i bogatstva vlasnika. Nedovoljno motivisano osoblje neće ulagati potrebne napore za realizaciju i upravljanje procesima. Dobavljači će smanjiti ili obustaviti isporuke ukoliko njihova angažovanost u određene odnose ne donosi željene prinose. Nezadovoljni posrednici tražiće nove partnere koji im pružaju dodatnu vrednost. Negativan stav zajednice uticaće na slabljenje imidža preduzeća što se može negativno odraziti na njegovu konkurentsku sposobnost. Sve to usmerava ponašanje akcionara i spremnost da investiraju u preduzeća koja zadovoljavaju njihove zahteve za profitom.

Stvaranje vrednosti namenjene različitim grupama i pojedincima postaje imperativ opstanka, rasta i razvoja savremenih preduzeća. To nameće potrebu menadžmentu preduzeća da kontinuirano vrednuje izabrane strategije uspostavljanjem odgovarajućeg sistema merila performansi. Način merenja mora biti u skladu sa mogućnostima realnog predviđanja, a posebno sa sposobnostima praćenja ostvarenja. Potrebno je da menadžment, prilikom razvijanja sistema merenja performansi, podje od ciljeva i prihvatljivih merila.

### **1.1. Problemi u vrednovanju medjuzavisne marketing strategije**

Promene u orijentaciji preduzeća odražavaju se i na pristupe u vrednovanju marketing strategije. S obzirom na sve veći značaj i prihvatanje marketing koncepta logično je što se i sistem merila uspešnosti izabrane tržišne strategije, a to znači preduzeća kao celine i pojedinih poslovnih jedinica, prilagodjava i unapređuje i postaje instrument uspešnog upravljanja. Sa promenama u poslovnoj filozofiji i povećanjem broja tržišno orijentisanih preduzeća, menjaju se i shvatanja o značaju praćenja i vrednovanja marketing strategije, koja u konačnom, odražava i uspeh preduzeća kao celine. U tom smislu čine se pokušaji usavršavanja tradicionalnih (najčešće finansijskih) merila i izgradjivanja novih. Preduzeću se pristupa kao celini sastavljenoj od međusobno povezanih i koordiniranih delova i aktivnosti. Kako se efikasnost postiže duž lanca vrednosti potrebno je pratiti uspešnost svake ključne aktivnosti i procesa. Pristup merenju performansi mora biti konzistentan sa vizijom, misijom i ciljevima. Na složenost vrednovanja performansi utiču brojni faktori: neizvesnost i dinamizam makrookruženja, karakter i intenzitet konkurencije, karakter internog okruženja koje određuje tržišna dominacija, finansijsko stanje, veličina, karakter i značaj marketing jedinice, sistem medjuzavisnosti idr. (Javorski, str. 1-25).

Ocena uticaja (pozitivnih i negativnih) faktora i elemenata sredine je u fokusu vrednovanja marketing strategije. Broj empirijskih istraživanja, koja ukazuju na značaj uključivanja pojedinih subjekata od kojih zavisi uspeh realizovane strategije, se povećava poslednjih godina. Evidentno je da je uspeh u realizaciji marketing strategije uslovljen razvojem novih odnosa između pojedinih partnera koji se zasnivaju na učenju. Era znanja se radikalno razlikuje od prethodnih, kritični je faktor za stvaranje i održavanje konkurentske prednosti i inicira ne samo promenu u marketing pristupu nego i u razvijanju sistema vrednovanja.

Marketing ima izuzetno značajnu ulogu u strategijskom miksu poslovnih funkcija. Njegova primarna uloga je da doprinese da strategija preduzeća bude tržišno orijentisana (Milisavljević, str. 456]. Uloga marketing menadžera je da

doprinosu optimizaciji ciljeva preduzeća kao celine, a ne samo pojedinih delova. Traganje za sinergijom postaje cilj kome teže mnoga, posebno umrežena, preduzeća, ali i opasnost da se ugrozi efikasnost. Problemi koji prate upravljanje povezanim preduzećima, posebno u domenu vrednovanja i kontrole, zbog preplitanja nadležnosti i odgovornosti, nepodudaranja mesta odlučivanja i realizacije strategije značajno umanjuju sinergetske efekte. U "očajničkom" traženju sinergije nastaju brojni problemi i troškovi koji ugrožavaju ne samo odnose sa ključnim subjektima i grupama već i efektivnost i efikasnost preduzeća i njegovih osamostaljenih delova (Gold, 3, str. 131-143). Način da se to izbegne je realizovanje kontrole preduzeća primenom uravnoteženog pristupa, strategijskog i finansijskog. Uravnoteženi pristup podrazumeva (Hatey, str. 293-310):

- identifikovanje ključnih delova svake poslovne funkcije vis-a-vis svakog poslovnog procesa,
- identifikovanje ključnih funkcija i ključnih poslovnih procesa,
- ocenu stepena usaglašenosti i neusaglašenosti kroz funkcije i procese,
- proveru rezultata, uključujući pri tom stanje konkurentske prednosti preduzeća, satisfakciju potrošača i kako performanse partnera utiču na performanse preduzeća,
- utvrđivanje sposobnosti i funkcionalnih kompetencija, slabosti, nesklada u sposobnostima i kompetencijama, kao i izvore za sticanje dodatne vrednosti,
- procenu uravnoteženosti 3C (customers - potrošači, capabilities - sposobnosti i competencies - kompetencije) vis-a-vis postojećih potrošača i njihovih potreba i očekivanja,
- identifikovanje tržišnih segmenata proizvoda koji nisu opsluženi, kako se postojećom uravnoteženošću 3C može ostvariti leverage za sticanje kompetentnosti i dodatne vrednosti ulaskom na tržište.

Vrednovanje i kontrolu uspešnosti marketing strategije preduzeća treba uklopiti u vrednosti kulture. Pretpostavke na kojima počiva nova era znanja opredeljuju i način ponašanja koji se ogleda u saradnji i otkrivanju novih sposobnosti, koordinaciji i kolaboraciji unutar i između kompanija.

### **1.2. Promena pristupa u vrednovanju medjuzavisne marketing strategije**

Performanse, da bi bile unapredjene, moraju biti prvo izmerene tako da zadovolje sve učesnike uključene u ključne poslovne procese. To je veoma

težak zadatak i zahteva preorijentaciju preduzeća na više različitih merila. Promene u vrednovanju marketing strategije inicirane su, prvenstveno, sledećim razlozima:

- Usmerenost samo na finansijska merila ne pruža dovoljno informacija o kvalitetu proizvoda i procesa i usluživanju potrošača. Finansijska merila nisu uvek usaglašena sa novim ciljevima preduzeća, a pojedini menadžeri ne shvataju njihovo pravo značenje;
- Neuskладjenost između korišćenih merila za definisanje ciljeva i strategija i onih kojima se mere ostvarene performanse;
- Izabrana merila se ne primenju na odgovarajući način na svim nivoima organizacije. Najčešće, korišćeni sistemi merila obezbeđuju agregatne informacije za top menadžment, ali ne i za niže nivoe;
- Neusaglašenost i neuporedivost merila, posebno u organizacijama složne organizacione strukture, sa delovima lociranim u različitim zemljama i tržištima;
- Nedovoljna fleksibilnost korišćenih merila;
- Mnogi korišćeni sistemi za merenje performansi ne omogućavaju diferenciranje ključnih merila. Njihovim korišćenjem moguće je izmeriti samo efikasnost, a ne i efektivnost;
- Neka merila promovišu lokalne, ili ciljeve pojedinih delova organizacije, umesto globalnih odnosno ciljeva kompanije;
- Osnovni koncept merenja performansi nije prihvaćen na odgovarajući način u organizaciji (Crandall, str. 19-24; Clinton; Longeuser).

Najbolji je onaj sistem vrednovanja koji odražava ciljeve. S obzirom na povezanost i isprepletanost ciljeva i strategija potrebno je usredsrediti se na ključne aktivnosti i procese i identifikovati prioritete koji se, dalje, mogu koristiti kao osnova za razvijanje merila. Da bi taj proces bio uspešniji potrebno je (Macoocheri, str. 7-13; De Feo, str. 31-33):

**Usredsrediti se na vodeće indikatore** - Vodeći indikatori su proaktivna merila performansi i po prirodi su preventivna jer utiču na buduće rezultate. Tržište, aktivnosti konkurencije i satisfakcija potrošača su kritični faktori za uspeh formulisane strategije i njima se poklanja izuzetna pažnja poslednjih godina. što pokazuju rezultati empirijskih istraživanja (Bhinai, str. 25-31). Za razliku od proaktivnih, reaktivni indikatori su orijentisani na prošlost;

**Usredsrediti se na merila koja se mogu kontrolisati** - Svrha korišćenja određenog sistema merenja je kontrola ostvarenih rezultata i upoređivanje sa unapred utvrđenim standardima na različitim nivoima odgovornosti;

**Fokusiranje na merila za koja je moguće prikupiti potrebne informacije** - To je kritičan uslov jer, ukoliko nije moguće obezbediti potrebne podatke bilo zato što informacioni sistem to ne omogućava ili pak zbog neprihvatljivih troškova, i najbolje merilo je neupotrebljivo. Primenom savremene informacione tehnologije prevazilazi se navedena barijera i razvijaju nova, preventivna, merila;

**Usredsređenost na tzv. "soft" probleme** kao što su na primer: briga za potrošače, organizaciono učenje, inovativnoast i sl. omogućava da se pažnja usmeri na vodeće indikatore koji direktno utiču na poboljšanje ostalih. Tako na primer, satisfakcija potrošača (ili pak totalna satisfakcija) utiče na povećanje profita. Veći profit stvara bolje mogućnosti za nagradjivanje i stimulisanje zaposlenih, menadžera i akcionara, što su novi izvori za unapređenje satisfakcije. U pitanju je sistem povratne sprege koji može značajno da unapredi, ili pak ugrozi, vodeće indikatore, a time i strategijsku poziciju preduzeća;

**Usredsređenost na merenje ne samo rezultata (kao što je na primer, proizvod) već i aktivnosti i sposobnosti, kompetencija i ključnih kompetencija** - Odgovarajući sistem vrednovanja treba da omogući uspostavljanje veza između ocene doprinosa određenoj performansi i odgovornosti, bez obzira o kojoj aktivnosti ili procesu je reč. Uspostavljena merila moraju uvažavati mogućnosti i sposobnosti za efikasno upravljanje tokom životnog ciklusa proizvoda (počev od ideje do njene komercijalizacije) i ciklusa vezivanja za potrošača. Merila kao što su tržišno učešće i profitabilnost dopunjuju se konceptima kao što je vrednost životnog ciklusa potrošača ili učešće kupaca/ potrošača u široko definisanim kategorijama proizvoda. Modeli koji integrišu "glas kupaca/potrošača" kroz sisteme i procese organizacije, sve više se primenjuju u praksi savremenih preduzeća, a kupca posmatraju kao najvredniju imovinu. Modeli se koriste za prevodjenje vrednosti kupaca u specifične karakteristike proizvoda, u procese i sisteme. Navedeni modeli integrišu ključne funkcije i procese kroz zajedničke zahteve, čime se stiče i održava konkurentna prednost, isporukom proizvoda/usluge koje kupci žele. Preduzeće treba da ustanovi koje aktivnosti i sposobnosti su kritične i da uspostavi takav sistem merila koji će ih povezati sa konkretnim proizvodom odnosno tržištem (potrošačem i/ili segmentom);

**Usredsređenost na korisnike** - Merila performansi su efektivna ukoliko su konzistentna sa potrebama korisnika (različiti nivoi menadžmenta). S obzirom da se stalno unapređuju i razvijaju nova merila, koja su više nestandardizovana,

neophodna je odgovarajuća edukacija i osposobljavanje korisnika kako bi ih shvatili i prihvatili. Tako se neće događati da ih, i pored toga što shvataju njihov značaj, ne koriste u sopstvenoj praksi. Kao potvrda navedene tvrdnje mogu da posluže rezultati brojnih empirijskih istraživanja. Tako na primer, jedno istraživanje pokazuje da je satisfakcija potrošača merilo čiji veliki značaj ističe čak 93% ispitanih menadžera, kvalitet proizvoda/procesa 81%, ali se ona daleko manje koriste u njihovoj praksi. I pored toga što je satisfakcija potrošača rangirana kao jedno od najznačajnijih merila, neophodno je istaći da postoje bitne razlike u objašnjenjima šta ona zapravo znači. U određenim slučajevima svodi se na satisfakciju obavljenom transakcijom (na primer, smanjenje prosečnog vremena od porudžbine do isporuke) što je veoma uprošćen pristup i može dati nepouzdana informacije. Pouzdanije merilo je totalna satisfakcija potrošača.

## **2. RAZVIJANJE INTEGRALNOG MODELA ZA VREDNOVANJE MARKETING STRATEGIJE**

Jedan od osnovnih ciljeva transformacije preduzeća je unapredjenje performansi, ne samo marketing strategije već i preduzeća kao celine. Za njihovo praćenje neophodno je razvijati izbalansiran sistem merila koji pruža relevantne informacije i ostvarenja povezuje sa vizijom i ciljevima. Vrednovanje strategije će biti uspješnije ukoliko je, pored korišćenja tradicionalnih sistema kontole, top menadžment preduzeća osposobljen da komunicira suštinske vrednosti posla tako da ih zaposleni shvate i prihvate, da jasno identifikuje specifične akcije i ponašanja koja mogu ugroziti stvaranje dodatne vrednosti. Potrebno je izabrati adekvatne dijagnostičke sisteme kontrole, posebno za kritične varijable učinaka. Sistem vrednovanja daje bolje rezultate ukoliko je interaktivan i stimuliše učenje.

U pokušajima da se izgrade modeli vrednovanja efektivnosti i efikasnosti odgovarajućih marketing strategija identifikovani su različiti pristupi koji, polazeći od ciljeva i nivoa odgovornosti, naglašavaju pojedine probleme i u skladu sa tim i merila performansi. Svaki od njih ima određene prednosti, ali i nedostatke, koje je moguće prevazići uklapanjem u jedan konzistentan sistem koji bi omogućio (Clinton, str. 59-69; Glaver, str. 59-69):

- odgovarajuće povezivanje vrednovanja performansi marketing strategije sa specifičnim proizvodom i tržištem odnosno potrošačem,
- konzistentno povezivanje lanca vrednosti i životnog ciklusa proizvoda odnosno ciklusa vezivanja za potrošače,

## Vrednovanje strategije medjuzavisnog marketinga

---

- integrisani pristup praćenju troškova zasnovanog na aktivnostima za planiranje i vrednovanje proizvoda odnosno tržišta,
- povezivanje strategije proizvoda/tržišta sa poslovnom strategijom i efikasnošću organizacije kao celine.

Konzistentan strategijski pristup vrednovanja performansi omogućava povezivanje pojedinih faza u životnom ciklusu proizvoda, koje determinišu ključne aktivnosti lanca vrednosti, sa izabranom strategijom i njenom valorizacijom. Različite marketing strategije u pojedinim fazama životnog ciklusa proizvoda zahtevaju praćenje ključnih aktivnosti i naglašavaju određena merila koja su u nekim drugim situacijama verovatno manje poželjna. Tako na primer, u fazi uvođenja proizvoda najznačajnije su aktivnosti istraživanja i razvoja i marketinga. Kao poželjna merila za vrednovanje performansi su brzina ulaska na tržište, kvalitet proizvoda, upoređivanje proizvoda sa proizvodima konkurencije, indeks satisfakcije potrošača i sl. Ova merila su u saglasnosti sa kritičnom grupom indikatora Kaplanovog i Nortonovog modela za nivo preduzeća ili poslova, kao što su na primer, inovativnost, sposobnost učenja, orijentisanost na potrošača. Na taj način omogućeno je da se utvrdjeni strategijski ciljevi za svaki proizvod/tržište povežu sa ciljevima organizacije kao celine. Izboru ključnih merila prethodi analiza konkurentske prednosti na osnovu koje se definišu ključne aktivnosti. Analiza uzročnika troškova, posebno ciljnih, koja polazi od ciljnog profita i potrebe za smanjenjem troškova, pomaže da se utvrdi njihova veličina, ne samo za linije proizvoda već i za pojedine proizvode, odnosno njihove komponente (uključujući i analizu dobavljača) čime se smanjuje pritisak konkurencije (Cooper, str. 23-33).

Pouzdanu analitičko sredstvo za identifikovanje troškova, i uspešno upravljanje, u medjuzavisnom marketingu je analiza vrednosti. Analiza troškova pomaže da se identifikuju uzročnici i smanje troškovi. Kako se vrednost kreira u čitavom lancu vrednosti i od strane različitih subjekata, ova analiza omogućava da se na pravi način, polazeći od potrošača, sagleda očekivana vrednost, a zatim i ključni elementi i subjekte koji je determinišu. Analiza vrednosti se veoma uspešno primenjuje za kontrolu i upravljanje troškovima i može se smatrati tradicionalnim merilom. Sa razvojem dugoročnih odnosa između preduzeća i ključnih stejkholdera, ona ponovo dobija na značaju doprinoseći da se identifikuju uzročnici troškova. Praksa uspešnih preduzeća pokazuje da se oni mogu redukovati i do 50%. Iako je najpre primenjivana za smanjivanje troškova nabavke, iskustva pokazuju da se uspešno može koristiti za smanjivanje troškovima svih aktivnosti marketinga, u svim fazama životnog ciklusa proizvoda i fazama njegovog razvoja, počev od ideje, preko ocene koncepta do komercijalizacije.

U preduzećima koja proizvode proizvode čije uvođenje zahteva visoke troškove neophodno je izvršiti analizu profitabilnosti razmatrajući ne samo ukupni životni ciklus proizvoda već i svaku fazu ponaosob. Na taj način moguće je sagledati veličinu prihvatljivih troškova polazeći od ciljnih troškova, ciljne prodajne cene i ciljnog profita. Praćenjem troškova od početka životnog ciklusa proizvoda kroz pojedine faze stvaraju se pretpostavke za njihovu korekciju i za adekvatno upravljanje.

Sličnu analizu moguće je izvesti i za ocenu važnosti potrošača i opravdanosti ulaganja u njihovo osvajanje i zadržavanje. Analiza vrednosti kupaca pomaže menadžmentu da uspostavi sklad između potreba potrošača i proizvoda. Istraživanjem teorije i prakse marketinga upućuju na zaključak da je daleko veća pažnja bila usmerena na proizvod, a manje na vrednovanje ulaganja u razvoj tržišta i izgradjivanje lojalnosti potrošača.

U pokušaju da se izgradi zadovoljavajući sistem merenja nastao je i tzv. HOB (The Heart of the Business) model (OHiggins, str. 65-74) koji ispituje ukupni uticaj aktivnosti koje stvaraju dodatnu vrednost u smislu široko definisanih suštinskih kompetencija koje su u osnovi uspešnog izvođenja aktivnosti i procesa. One se razvijaju i unapređuju samo u određenim tipovima infrastrukturnih konteksta, a razvoj i prenos dragocenog znanja ugrađeni su u strukturu uspešnih preduzeća.

Uspeh u primeni sistema vrednovanja tržišnih strategija zavisi od kvaliteta informacija koje se koriste u strategijskoj analizi. Ona je determinisana:

- sposobnošću menadžmenta da proceni potencijalne mogućnosti alternativnih strategija,
- mogućnošću primene ocene vrednosti za akcionare na sve strategijske odluke koje podrazumevaju određeni cash flow i
- razvijenošću određenog tržišta hartija od vrednosti koje će "prepoznati i nagraditi" svaku strategiju koja uvećava vrednost imovine.

Informacije, ukoliko nisu rezultat valjane strategijske i finansijske analize, ne pružaju dovoljno elemenata za ocenu atraktivnosti strategija. S obzirom da je potrebno oceniti uticaje velikog broja faktora, kako eksternih tako i internih potrebno je, u strategijskoj analizi, koristiti kombinacije modela koje obezbeđuju zadovoljavajuću pouzdanost dobijenih informacija.

Problemi u vrednovanju strategijskog izbora uspostavljanja dugoročnih odnosa sa ključnim stejkholderima su izraženiji u uslovima globalizacije i veće medjuzavisnosti. U cilju smanjenja rizika procenjuju se efekti svakog izbora. Finansijske posledice svake odluke moguće je proceniti primenom klasične analize diskontovanja novčanih tokova. Takav pristup nije dovoljan jer je



## Vrednovanje strategije medjuzavisnog marketinga

nefleksibilan i ne uvažava sposobnost menadžmenta da uči i da se prilagođava neočekivanim razvojima tržišta. Strategija je mnogo više niz opcija nego niz statičnih novčanih tokova (Slater, str. 89-99). Implementacija strategije često uključuje izvodjenje jednih i odlaganje drugih aktivnosti što je posledica učenja. To se najbolje može ilustrovati analizom strategijskog značaja pojedinih kupaca gde se ona izvodi polazeći od očekivanih prihoda i troškova i procenjene diskontne stope. Taj proces se posmatra i ocenjuje kao doprinos potrošača prihodu preduzeća, a zanemaruje se njegova uloga u stimulisanju tražnje drugih potrošača. Analizom DNT nije obuhvaćena dodatna vrednost potrošača koja može predstavljati platformu za razvoj čitavog niza novih odnosa sa drugim potrošačima, što praktično znači da nisu uključeni značajni potencijalni prihodi jer je u momentu analize vrednost potrošača "nevidljiva". Za procenu dugoročnih odnosa, koji se fokusiraju na razvijanje suštinskih kompetencija, analiza zasnovana na diskontovanju novčanih tokova ne pruža potrebne informacije. Za prevazilaženje tog problema moguće je ovu analizu kombinovati analizom procene potencijala opcija, gde se određeni strategijski izbor razvoja odnosa posmatra kao jedna opcija.

Opcija je izbor između jedne ili druge strategije rasta, orijentacije na određena tržišta, izbor između određenih generičkih strategija, izbor između konkretnih projekata i proizvoda, ali takodje i između različitih odnosa sa potrošačima i drugim subjektima i grupama. Kombinovanjem DNT i vrednovanja opcija stvara se integralni model koji obezbeđuje kvantitativne informacije za procenu atraktivnosti strategijskog izbora (DNT) i kvalitativne koje pruža analiza opcija. Kombinovanjem kvalitativnih i kvantitativnih ocena postiže se znatno poboljšanje u vrednovanju svake alternative i uzima u obzir fleksibilnost i neizvesnost. Okvir zasnovan na opcijama pruža informacije za pouzdano vrednovanje medjuzavisne strategije. Matrica DNT/analiza opcija je korisno analitičko sredstvo koje se koristi za dobijanje potrebnih informacija za vrednovanje strategije (Lauhermana Slika 1, str. 447-458). Ovo analitičko sredstvo može se uspešno koristiti i za vrednovanje pojedinih odnosa, kao i njihovog doprinosa profitu preduzeća.

		<b>Neto sadašnja vrednost</b>		
		Veoma atraktivna	Malo atraktivna	Neatraktivna
<b>Potencijal opcija</b>	Visok	1. Ulagati	2. Ulagati	4. Rizičan i dugoročan
	Srednji	3. Ulagati	5. Portfolio ulaganja	9. Napustiti

Nizak	6. Kratkoročan, mali rizik	7. Ograničen potencijal	8. Napustiti
-------	----------------------------------	----------------------------	--------------

Slika 1: Matrica DNT/ analiza opcija

Prezentirana matrica je prilagodjen model portfolio analize i koristi dve ključne dimenzije: neto sadašnju vrednost koja se ocenjuje od veoma atraktivne, malo atraktivne do neatraktivne i potencijal opcija posmatran u relacijama visok, srednji i nizak. Navedena grupisanja moguće je izvršiti korišćenjem informacija dobijenih primenom situacione analize (analiza konkurentске prednosti, lanca vrednosti i ključnih aktivnosti, uzročnika troškova, analiza vrednosti proizvoda i potrošača i dr.).

Strategijski izbori, odnosno odnosi sa partnerima, koji se nalaze u poljima 1, 2 i 3 su vrlo atraktivni jer imaju pozitivnu neto sadašnju vrednost. Takodje, poseduju potencijalno značajne opcije, odnosno šanse koje menadžment preduzeća koristi za uskladjivanje strategije, povećavajući njihovu finansijsku atraktivnost. Odnosi u poljima 4 i 5, ukoliko bi bili vrednovani samo na osnovu diskontovanja novčanih tokova, verovatno bi bili odbijeni. Visok potencijal ove oblasti čini ih atraktivnim za razvoj odnosa u poljima 1, 2 i 3 u budućnosti. Kompleksna procena vrednosti platforme u budućnosti je pouzdana osnova za odlučivanje o ulaganjima. To je izazov za razvijanje novih prilika.

U polju 6 nalaze se odnosi koji predstavljaju izvore za generisanje profita zasnovane na postojećoj platformi, što znači da postoji snažno strategijsko uklapanje između ovog izbora i postojećeg portfolia. Ovde se mogu naći i odnosi sa ograničenim potencijalom opcija zbog nemogućnosti strategijskog uklapanja.

Finansijska atraktivnost i potencijal opcija u poljima 7, 8 i 9 su niski zbog nedovoljnog dugoročnog potencijala i pružaju male šanse menadžmentu preduzeća.

Odgovarajuća strategijska odluka, koja stvara šanse za budući rast i razvoj, zasnovana na korišćenju integralnog modela diskontovanja novčanih tokova/ analiza opcija predstavlja pouzdanu osnovu za vrednovanje strategijskog ishoda i ocenu uspešnosti ulaganja u razvoju dugoročnih odnosa sa potrošačima. Navedeni model je u praksi uglavnom korišćen za vrednovanje proizvoda i projekata. Ne postoje prepreke da se ulaganja u izgradjivanje odnosa sa potrošačima tretiraju kao poseban projekat i da se njegova vrednost procenjuje kombinacijom DNT i analize opcija. To je izazov za teoretičare marketinga da

se uključe u postavljanje modela, ali i za menadžere da, verifikovanjem u praksi, doprinose njegovom usavršavanju.

### **3. KREIRANJE SISTREMA ZA MERENJE PERFORMANSI U INTERNET EKONOMIJI**

Značaj intelektualnog kapitala potvrđuje rastući broj preduzeća čiji je glavni deo aktive nematerijalna imovina koja je sadržana u odnosima sa ključnim stejkholderima. To su "skrivena sredstva" preduzeća koja nisu u potpunosti obuhvaćena bilansom, čiju vrednost je teško meriti, ali kojima je neophodno upravljati. Ta sredstva predstavljaju jezgro kompetentnosti. Mogućnost i stabilnost merenja ovih veličina stvaraju osnovu za efikasnije upravljanje. U pokušajima da se izmere kompetencije, tehnološko znanje, važnost znanja svih zaposlenih i drugih nematerijalnih resursa (3, str. 413-426) razvijeni su određeni sistemi merenja koji nastoje da uravnoteže finansijske i nefinansijske pokazatelje. Najznačajniji je balansna karta rezultata, koju su razvili Kaplan i Norton (Kaplan, str. 71-79 ; Kaplan, str. 134-142) koja je kasnije, primenom u praksi različitih preduzeća prilagođavana individualnim potrebama (Letra, str. 242-253).

#### **3.1. Od balansne karte do strategijske mape**

Balansna karta rezultata, sistem merila koji su razvili Norton i Kaplan je set merila koja se koriste za strategijsko upravljanje preduzećem. Okvir za balansnu kartu uključuje sledeće elemente: jasno prevodjenje vizije i strategije, definisanje strategijskih ciljeva, komuniciranje i povezivanje strategijskih ciljeva i merila, strategijski feedback i učenje. Iako je u upotrebi relativno kratko, ovaj sistem merila se već posmatra kao klasičan koji je neophodno usavršavati i uskladjivati sa zahtevima savremenog okruženja. U procesu tog uskladjivanja tvorci sistema su razvili strategijsku mapu (Kaplan, str. 102-168) koja vizuelno prikazuje ciljeve preduzeća i ključne odnose između pojedinih ciljeva i performansi: finansijskih, satisfakcije kupaca, efikasnosti internih procesa i procesa učenja. Ona povezuje različite elemente iz balansne karte u uzročno posledični lanac upoređivanjem ciljnih rezultata sa ostvarenim, polazeći od uzroka.

U koncipiranju strategijske mape koristi se pristup odozgo – dole. Najpre se definiše željena pozicija (kuda preduzeće želi da ide), a zatim se bira način kako da se to ostvari. Top menadžment preduzeća definiše viziju i prevodi je u ciljeve, a izborom strategije određuje način realizacije ciljeva.

Polazna osnova u kreiranju strategijske mape je definisanje finansijskih ciljeva i merila. Primarni cilj poslovanja svakog preduzeća je stvaranje i uvećavanje imovine njegovih vlasnika. U osnovi, postoje dva glavna načina da se taj cilj ostvari: kreiranjem i implementacijom strategija koje će doprinosti rastu prihoda, odnosno snižavanju troškova. Rast prihoda preduzeće može ostvariti osvajanjem novih tržišta, odnosno potrošača i novih proizvoda, kao i zadržavanjem postojećih. Redukcija troškova može da se ostvari na različite načine, snižavanjem svih vrsta troškova ili, pak, troškova pojedinih aktivnosti.

Satisfakcija potrošača, kao drugo značajno područje u strategijskoj mapi ostvaruje se nudjenjem i isporukom superiorne vrednosti ciljnim potrošačima. Kako autori ovog koncepta ističu, to se može ostvariti implementacijom sledećih strategija: strategije operativne izvrsnosti, strategije bliskosti sa kupcima i strategije liderstva u proizvodima.

Za realizaciju utvrđenih strategijskih ciljeva potrebni su odgovarajući resursi i sposobnosti preduzeća. S obzirom na značaj za prevodjenje strategije u merljive performanse neophodno je da menadžment preduzeća kontinuirano podstiče i razvija inovativnu kulturu i klimu, racionalnu upotrebu resursa, korektne i dugoročne odnose sa potrošačima, dobavljačima i ostalim subjektima i grupama.

Osnovu strategijske mape čine kompetencije svih zaposlenih, primenjena tehnologija i organizaciona kultura. To je, u stvari, neophodna infrastruktura koja podržava korišćenje internih resursa, zadovoljavanje potreba potrošača i ostvarivanje profita za koji su posebno zainteresovani vlasnici preduzeća.

Dvosmerni tokovi komuniciranja, od top menadžmenta, preko srednjeg nivoa i prve linije menadžera do zaposlenih u ostalim funkcionalnim područjima, obezbeđuju odgovarajuće komuniciranje ciljeva i strategija. Na taj način ostvaruje se kontrola kako izbora tako i implementacije odgovarajućih strategija.

Za uspešno kreiranje i implementaciju merila, definisanih u strategijskoj mapi, neophodno je da preduzeće:

- transformiše strategiju u operativne zadatke,
- uravnoteži organizaciju i strategiju,
- kontinuirano preispituje strategiju, iz dana u dan,
- mobilise sve zaposlene i aktivno uključi sve izvršne timove u proces formulisanja i implementacije strategije.

### 3.2. Vrednovanje performansi u ABB AG industriji korišćenjem balansne karte - studija slučaja<sup>1</sup>

Model za merenje performansi koji su razvili Norton i Kaplan prihvatila su mnoga uspešna preduzeća i koriste ga kao korisno sredstvo za prevazilaženje nesklada između razvoja strategije i njene implementacije. Podržavaju ga četiri kritična menadžerska procesa: jasno prevodjenje vizije u strategiju, komuniciranje i povezivanje strateških ciljeva i merila, povećanje strateškog feedback-a i učenje.

Karakteristično obeležje uravnoteženosti je pretpostavka koja garantuje usaglašenost kratkoročnih i dugoročnih merila, finansijskih i nefinansijskih, vodećih i pratećih indikatora, a zasniva se na poznate četiri perspective obradene u balansnoj karti.

ABB AG industrija je razvila ovaj model i uspešno ga koristi kao sistem merila i upravljanja. Polazeći od osnovnih postavki modela, kompanija je za svoje potrebe definisala sistem merila koja koristi u oceni poslovnih performansi. U kompaniji, koja je vodeći dobavljač u svetu za automatske proizvode, u poslovnoj jedinici za kompleksne sisteme elektronike zaposleno je oko 1500 ljudi. Kompanija objedinjuje aktivnosti 6 poslovnih jedinica podržanih menadžmentom koji je, radeći zajedno, ostvario promet preko 380 biliona dolara u 1999. godini.

Ključni motivi za razvijanje novog sistema merenja performansi i upravljanja bili su sledeći:

- Planovi kompanije nisu prevodjeni u akcije na nivou poslovnih jedinica, neodgovarajuće kratkoročne akcije zasnivale su se na neusaglašenim predlozima za podizanje nivoa efikasnosti. Sistematsko razmatranje i preispitivanje strategija, posebno ocene budžetiranja, bilo je zanemarivano;
- Sistem upravljanja u kompaniji ABB Industrie AG bio je fokusiran na finansijska merila. Takva merila nisu u potpunosti odražavala kritične faktore uspeha, na primer, satisfakciju potrošača ili kvalifikovanost zaposlenih, koji su relevantni za ostvarivanje finansijskih ciljeva;
- Strategija, koja je proizilazila iz misije i ciljeva kompanije, nije istinski bila prihvaćena od zaposlenih. O strateškom izboru raspravljalo se i odlučivalo na sastancima različitih nivoa menadžmenta, ali implementacija nije bila odgovarajuća.

---

<sup>1</sup> Prilagodjeno prema: Ahu, H., *Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report, Long Range Planning, Vol. 34, 1001. str. 441-461.*

Osnovni ciljevi razvijanja novog sistema merenja i upravljanja u ovoj kompaniji bili su:

- usmerenost na strategijski orijentisane akcije,
- adekvatno informisanje menadžera koje se zasniva na korišćenju razumljivih načina izveštavanja i
- osposobljavanje svih zaposlenih da bolje razumeju strategiju kompanije.

Specifičan sistem merila razvijen je za svaku strategijsku poslovnu jedinicu. U ovom primeru prikazan je sistem merila za poslovnu jedinicu Printing Facilities (PF). Ova jedinica ima jednostavnu organizacionu strukturu i 150 zaposlenih. Portfolio proizvoda čine različite vrste tehničkih i elektronskih sistema za štampu. U ukupnom prometu kompanije ova SPJ učestvuje sa oko 9%.

Novi sistem merila razvijen je u svih 6 poslovnih jedinica kompanije. Odgovornost za koordiniranje svih aktivnosti dodeljena je odeljenju Quality Process u IT Management. Ovo odeljenje bilo je odgovorno za formiranje podjednog tima poslovne jedinice koji će inicirati i upravljati razvojem specifičnih sistema merila. Tim formiran za PF poslovnu jedinicu uključio je menadžere svih delova PF što je omogućilo da različiti interesi i shvatanja dodju do izražaja u kreiranju, razvoju i implementaciji strategija i merila performansi.

Prva faza u razvoju sistema merenja performansi bila je identifikovanje strategijskih ciljeva. Naime, u kreativnoj radionici, u koju su uključeni različiti funkcionalni menadžeri, identifikovani su strategijski ciljevi. To je, ustvari, bio prilagodjen Kaplanov i Nortonov model u kome su jasno diferencirana četiri različita aspekta odnosno perspektive. Jedino su nazivi bili promenjeni u odnosu na originalni pristup. Suštinskih razlika u sadržaju pristupa nema. U procesu razvoja sistema merenja performansi poštovana su odgovarajuća opredeljenja menadžmenta:

- ciljeve u perspektivi potrošača treba posebno podržati jer bitno utiču na realizaciju finansijskih ciljeva,
- izbor strategijskih ciljeva u perspektivi procesa mora biti orijentisan prema ciljevima iz perspektive potrošača i finansijske perspektive,
- ciljevi u perspektivi potencijala treba da promovišu ostvarenje ciljeva definisanih polazeći od ostalih aspekata.

U kompaniji su shvatili da je veoma značajno ostvariti odgovarajuću standardizaciju termina i shvatanja suštine pojedinih merila. U cilju postizanja

jednoobraznosti u formulisanju ciljeva pripremljeno je uputstvo (kombinacija termina koje treba koristiti, na primer, inovativni koncept usluga).

U drugoj fazi sumirani su rezultati individualnog rada. U skladu sa resursima i polazeći od formulisanih ciljeva, izvršeno je alociranje sredstava i, u skladu sa tim, selekcija procesa. Predviđeno je da se može postaviti maksimalno 20 strategijskih ciljeva koji doprinose unapredjenju u pojedinim oblastima čije rezultate treba valorizovati primenom balansne karte. Do liste izabranih ciljeva došlo se angažovanjem odgovarajuće menadžerske strukture, primenom pristupa odozgo - dole, kroz kreativne radionice. Polazna osnova za definisanje strategijskih ciljeva je finansijska perspektiva. Pristup odozgo -dole izabran je u praksi kako bi se povezali ciljevi u različitim oblastima. Za selekciju konačnih ciljeva u ovoj organizaciji korišćeni su sledeći kriterijumi:

- Strategijski značaj - Strategijski cilj mora da odražava konkurentsku prednost;
- Potencijal za unapredjenje - U zavisnosti od potencijalnih mogućnosti za unapredjenje poslovnih performansi izabrani su određeni ciljevi;
- Zona uticaja - Procenjeni su pozitivni i negativni uticaji i sposobnost preduzeća da ih iskoristi na pravi način, odnosno adekvatno kontroliše;
- Korektnost - Ovaj kriterijum omogućava da se jasno sagleda uloga i značaj pojedinih učesnika i njihov doprinos realizaciji ciljeva;
- Merljivost - Zahtevi za merenjem fokusirani su na ono što se može meriti;
- Mogućnost implementacije - Prednost je data ciljevima koji se, pored ostalog, mogu uspešno implementirati.

Proces selekcije ciljeva pretpostavlja dugotrajnu diskusiju. Radionica "Povezivanje strategijskih ciljeva" omogućila je osmišljavanje lanca uzroka i efekata izmedju ciljeva definisanih u prethodnoj fazi. U osnovnom procesu povezivanja strategijskih ciljeva pristup ABB Industry AG's se razlikuje u odnosu na sugestije koje nudi referentna literatura. Tako na primer, Kaplan i Norton preporučuju identifikovanje veza nakon identifikovanja ciljeva. U ABB Industry AG odlučili su se za povezivanje izabranih ciljeva direktno, u nameri da se izaberu ona merila koja odražavaju identifikovani lanac uzroka i efekata.

Razvoj lanca uzroka i efekata odvija se u dve faze. Svaki član tima bio je zadužen da identifikuje veze izmedju strategijskih ciljeva, a rezultati njihovog individualnog rada se nakon toga objedinjuju kako bi se kreirala zajednička mreža. Na taj način, svi učesnici su uključeni u proces povezivanja što doprinosi da se finansijska merila shvate na pravi način, da budu prihvaćena i da su svima jasna. Članovi tima odgovorni su za identifikovanje ciljeva u

odgovarajućim oblastima (perspektivama), grupišu ih identifikujući veze unutar pojedinih oblasti, a zatim i između njih. U ovoj fazi primenjuje se princip odozdo - gore. Naime, najpre se identifikuju ciljevi za pojedine oblasti a zatim povezuju sve do identifikovanja finansijskih ciljeva. Jasno se vidi iz pristupa da jedni ciljevi proizilaze iz drugih. Finansijski ciljevi se identifikuju nakon jasnog sagledavanja ciljeva ostalih oblasti.

Sledeća aktivnost u postupku kreiranja balansne karte je objašnjavanje svih predloženih veza na osnovu prethodno prikupljenih informacija korišćenjem tzv. fokus grupa. U procesu komuniciranja izdvajaju se veze za koje je postignuta saglasnost svih učesnika i čije efekte je moguće izmeriti. Lanac uzroka i efekata omogućava da se jasno prikaže povezanost između strategijskih ciljeva. U konkretnom slučaju identifikovano je 36 osnovnih veza između strategijskih ciljeva.

U sledećoj fazi identifikovani strategijski ciljevi povezani su sa merilima kako bi se obezbedila kontrola njihovog ostvarenja. U izboru prednost je data merilima koja:

- kvantificiraju koristi ostvarenih ciljeva ne zahtevajući poseban napor,
- podsticajno deluju na zaposlene i motivišu ih da se dodatno angažuju i
- pokrivaju različite aspekte ciljeva.

Za svaki cilj predloženo je da budu definisana najviše dva merila. Identifikovana su 25 merila koja su prethodno testirana kako bi se obezbedilo da odražavaju identifikovani lanac uzroka i efekata.

Razvijanje balansne karte u konkretnoj kompaniji bila je prekretnica u prevodjenju željenih ciljeva u konkretne rezultate. Izabrani ciljevi su bili visoko postavljeni, ali i realni, što se najbolje može videti iz pregleda u kome su prezentirani ciljevi za tri godine koje treba prevesti u konkretne rezultate.

Pregled 1: Ciljevi PF BU

<b>Perspektiva</b>	<b>Strategijski ciljevi</b>	<b>Merilo</b>	<b>Kraj prve godine</b>	<b>Kraj druge godine</b>	<b>Kraj treće godine</b>
Finansijska perspektiva	Neto marža je konstantno veća od 15%. ROCE je veće od 30%	Neto marža	13%	15%	>15%
		ROCE	15%	20%	>30%
		Obrt krajnjih kupaca	15%	20%	30%
	Obrt krajnjih kupaca je veći od 30%				



Vrednovanje strategije medjuzavisnog marketinga

Perspektiva potrošača	Nudimo inovativni koncept usluga	Broj realizovanih i optimiziranih procesa  Učešće u prodaji sistema sa dodatno ugovorenim uslugama	1  15%	3  30%	5  40%
Perspektiva procesa	Sistemi su jednostavni za projektovanje i upravljanje  Funkcionalno upravljanje proizvodima	Broj upita neophodnih za realizaciju ugovorenih usluga  Broj novih projekata razvijenih na inicijativu menadžera proizvoda	<300  3	<100  7	<50  >10
Perspektiva učenja	Zaposleni su kompetentni i motivisani  Primenjuje se proaktivno upravljanje HR	Prosečan broj poslova za koji je zaposlen osposobljen da ih obavlja  Prosečan broj meseci potreban da se slobodni resursi osposobe za izvršavanje novih zadataka	5  5	7  3	9  2

Iskustvo sa primenom balansne karte u ovoj kompaniji pokazuje da se problemi javljaju u:

- Generisanju i povezivanju stratejskih ciljeva i merila i njihovom vrednovanju. Sugerise se uspostavljanje “rastegljivih ciljeva”;
- Korišćenju balansne karte - Problemi nastaju kada treba kontrolisati 25 definisanih merila. Mnogo vremena i napora zaposleni treba da ulože da bi na adekvatan način koristili ovaj sistem, odnosno vrednovali rezultate kao osnove za preispitivanje postavljenih ciljeva i merila.

Balansna karta se koristi u PF BU u procesu planiranja i budžetske kontrole kako bi se obezbedile informacije o usaglašenosti strategije i organizacije. Konkretna korist od primene balansne karte u ovoj organizaciji ogleda se u sledećem:

- balansna karta je garancija stratejski orijentisanih akcija planiranja i budžetiranja,
- to je podesno sredstvo za superkontrolu jer obezbedjuje informacije i selekciju finansijskih i nefinansijskih merila, kratkoročnih i dugoročnih,
- pomaže u komuniciranju strategije, stvaranju i podeli odgovornosti i razumevanju stratejskih ciljeva i praćenja programa.

Balansna karta je okvir za merenje performansi i može poslužiti kao vodič kompanijama. Svaka kompanija, polazeći od svoje konkurentske pozicije, stratejskih ciljeva i mogućnosti, može razviti jedinstvenu balansnu kartu a odgovarajuće perspective, odnosno pristupe, treba prilagoditi konkretnim uslovima.

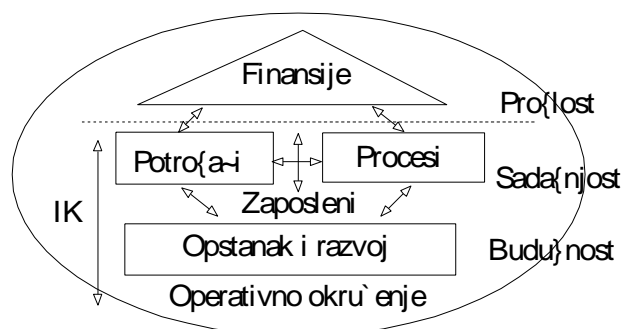
### **3.3. Sistem merenja “Scandia Navigator”**

Modifikacijom i daljim unapređivanjem balansne karte u kompaniji Scandia, razvijen je poseban sistem merenja performansi, nazvan “Scandia navigator” koji se uspešno koristi, uz odredjena prilagodjavanja, u značajnom broju kompanija. Ovaj sistem omogućava vrednovanje kako finansijskih tako i nefinansijskih performansi (intelektualnog kapitala).

U pokušaju da se što objektivnije vrednuje imovina i poslovni uspeh u kompaniji Scandia (Edvidson, str. 366 -373) učinjen je pokušaj stvaranja sistema merenja koji će omogućiti upravljanje ukupnom aktivom preduzeća. Početak razvoja sveobuhvatnog sistema je formiranje nove funkcije intelektualnog kapitala, pored postojećih: marketing, proizvodnja, istraživanje i razvoj. Nova funkcija formalizovana je 1991. godine, po prvi put u svetu, kada

je postavljen direktor. Cilj formiranje ove funkcije je povećanje sposobnosti za merenjem onoga što je važno i što podiže nivo efektivnosti i efikasnosti upravljanja.

Godišnji izveštaji kompanije Scandia su istovremeno balansne karte rezultata, prilagodjene sopstvenim potrebama. Prvi, originalni dokument, publikovan je maja 1995, kao dodatak godišnjem izveštaju koji nije bio integrisan u tradicionalni bilans stanja. Kasnije je objavljeno više dokumenata koji su značili unapredjenje sistema merenja. U jesen 1996. godine kreiran je dokument "Moć inovacija". To je, ustvari, model merenja vrednosti, posebno intelektualnog kapitala, dinamički model izveštavanja, nazvan "Scandia navigator" (Slika 2, Edvidson, str. 366-373).



Slika 2. Scandia navigator

Radi se o novom sistemu merenja kojim se uspostavlja nekoliko ravnoteža: između finansijskih i nefinansijskih problema, između ostvarenih finansijskih performansi u prošlosti, informacijama o sadašnjosti, uključujući ljudske resurse i procese obnove i razvoja u budućnosti. Sistem uključuje i analizu operativnog okruženja. Kao što se može videti iz prezentirane slike izražena je fokusiranost na šest područja: finansije, potrošači, procesi, ljudi, obnova i razvoj, operativno okruženje. Unutar svakog područja utvrđuju se posebni indikatori. Oni su više uopšteni, ali su numerički, a razvijeni su polazeći od tradicionalnih strategijskih pristupa. Polazi se od misije, preko strategija vodjenih kritičnim faktorima uspeha koji se prevode u informacije i razvijaju, dalje, u indikatore. Svaki indikator može imati ulogu ciljne veličine i služiti kao standard za upoređivanje. Koristise različit broj indikatora za svako područje. U konkretnom slučaju izabrana su 3 do 4 indikatora za svako područje. "Scandia navigator" se koristi i kao srđstvo planiranja ali i kao sredstvo kontrole.

### 3.4. Modeli za vrednovanje kvaliteta isporučene vrednosti

#### 3.4.1. Model QFD

Uspešno upravljanje ukupnim kvalitetom pretpostavlja korišćenje različitih modela i merila za merenje performansi. Jedan od savremenih načina da se integriše glas potrošača kroz sisteme i procese i stvara konkurentna prednost je model QFD (Quality Function Deployment).

Model QFD je razvijen u Japanu, davne 1972. godine u firmi Mitsubishi, a kasnije je prihvaćen od velikog broja ne samo japanskih već i drugih preduzeća, posebno američkih. To je strukturiran model koji omogućava da se pojedini zahtevi kupaca prevedu u konkretne karakteristike proizvoda i usluga kvalitetnim obavljanjem aktivnosti i procesa. QFD koristi matricu šta-kako koja sadrži listu želja kupaca (šta) i tehničke zahteve (kako) i ocenu konkurencije, koristeći informacije o percepcijama potrošača koje prikuplja marketing i sopstvena inženjersko razvojna iskustva. Na taj način obezbeđuje se integralnost i koordinacija svih aktivnosti i organizacionih delova u kreiranju i isporuci vrednosti za kupca. QFD se zasniva na filozofiji koja je orijentisana na kupca jer se zahtevi potrošača, kako eksternih tako i internih, prevode u zajedničku akciju čiji je osnovni cilj ispunjavanje tih zahteva. Osnova za primenu QFD matrice, odnosno “kuće kvaliteta”, je:

- identifikovanje zahteva potrošača,
- rangiranje zahteva po važnosti,
- prevodjenje zahteva u merljive karakteristike, utvrđivanje veza između zahteva potrošača i tehničkih karakteristika proizvoda i
- izbor odgovarajućih merila i ciljne vrednosti za potrošača, polazeći od njihovih zahteva i ponašanja konkurencije.

#### 3.4.2. Model “Analiza značaja – performansi”

Model “Analiza značaja – performansi” je analitičko sredstvo koje se koristi u povezivanju sa merilima za kvantificiranje i kontrolu percepcija potrošača o kvalitetu koji pruža preduzeće. Polazna osnova u modelu je da su percepcije potrošača ključne za merenje performansi kvaliteta. Polazi se od rezultata teorijskih i praktičnih istraživanja koja su omogućila da se razviju brojni modeli za merenje performansi (Gravens, str. 285-394) usmereni na kvalitet proizvoda. Parasuraman je, sa kolegama ( str. 26-43) razvio model za praćenje kvaliteta usluga. Takodje, Kaspar i Lemnik ( str.199-208) dokazuju da strategijama

unapredjenja kvaliteta proizvoda i usluga treba pokloniti podjednaku pažnju jer potrošač vrednuje kako kvalitet proizvoda tako i kvalitet usluge koja uvećava vrednost proizvodu (koncept produženog proizvoda). Kako se danas proizvod sve više shvata ne samo kao ukupnost fizičkih, opipljivih karakteristika, već i kao ukupnost koristi za kupca, neophodno je razvijati model za merenje performansi kvaliteta kako proizvoda i usluga tako i ključnih procesa. Jedan od pokušaja da se to učini je i model “Analiza značaja – performansi” koji su razvili Hanse i Bush (, str,119-130). Model je testiran na industrijskom tržištu a njegov prevashodni cilj je razumevanje zahteva industrijskih kupaca u pogledu kvaliteta i ocena njihove satisfakcije. S obzirom da i na tržištu potrošnih dobara potrošači preferiraju odgovarajuće nivoe proizvoda I različito ih vrednuju (opipljivi, prošireni, suština proizvoda)poželjno je pomenuti model koristiti i na ovom tržištu. Primenom savremene informacione tehnologije i razvojem posebnih odnosa sa strategijski značajnim kupcima,prikupljaju se pouzdane i blagovremene informacije za ocenu kvaliteta i satisfakcije potrošača.

Ovaj model uključuje 12 dimenzija koje su rasčlanjene na 80 karakteristika koje potrošači vrednuju na skali od 1 do 7. Radi se o sledećim dimenzijama: pouzdanost usluga, odgovornost, obećanje, empatija, vidljivost, performance / konformizam, estetika, trajnost, pouzdanost proizvoda, opaženi kvalitet, karakteristike i usaglašenost usluga dobavljača.

Za potrebe konkretnih istraživanja, primenom faktorske analize, navedene dimenzije se grupišu u manji broj grupa odnosno faktora. Za ocenu svake od ponudjenih karakteristika, motivacionim istraživanjima, prikupljaju se odgovarajuće informacije od potrošača što je u domenu marketing istraživanja.

“Analiza značaja – performansi” je jednostavan model (Slika 3). i uključuje sagledavanje percepcija potrošača svakog obeležja kvaliteta u dvodimenzionalnoj matrici. Vertikalna dimenzija pokazuje kako su vrednovane performanse kompanije u odnosu na konkurenciju. Horizontalna dimenzija pokazuje relativni značaj dimenzija kvaliteta. Pozicija u matrici se ocenjuje na osnovu istraživanja ponašanja potrošača i njihovih percpecija. Svaka pozicija u matrici ima odgovarajuće značenje.

<b>Visoke performanse</b>	
I Moguće uništenje na različite načine	II Ne napuštati vredne potrošače
<b>Mali značaj</b>	<b>Veliki značaj</b>
III Mala prednost	IV Koncentrisati se u ovoj oblasti
<b>Niske performanse</b>	

Slika 3. Matrica značaj - performanse

Najbolja je pozicija u oblasti dva jer preduzeće uspešno obavlja svoje poslovne aktivnosti - isporučuje potrošačima superiornu vrednost. Takve potrošače, koji su zadovoljni isporučenom vrednošću treba što duže zadržati jer su profitabilni i strateški važni. U slučajevima kada su izvori i sposobnosti preduzeća ograničeni mogući izbor je usredsrediti se na polje četiri, unapredjenjem karakteristika koje potrošači vrednuju. Polja 1 i 3 treba izbegavati, odnosno usredsrediti se na kreiranje vrednosti koju će opažati potrošači locirani u oblasti 2 i 4.

### 3.4.3. Modeli satisfakcije potrošača

Satisfakcija potrošača najčešće se vrednuje na osnovu iskustva potrošača sa proizvodom, ali i ukupnog iskustva u potrošnji koje je rezultat uporedjivanja očekivane i isporučene vrednosti. Očekivanja su veoma kompleksna kategorija. Poslednjih godina, brojni autori pokušavaju da razviju odgovarajuće modele za vrednovanje satisfakcije potrošača. Predloženi modeli zasnivaju se na uporedjivanjima bitnih determinanti satisfakcije potrošača.

U relevantnoj literaturi iz oblasti marketing istraživanja objašnjeno je nekoliko modela sa različitim odnosima između satisfakcije potrošača i faktora koji je uzrokuju.

Najveća pažnja, s obzirom na interesovanje istraživača, posvećena je modelu koji se zasniva na veoma popularnoj teoriji korišćenoj u oblasti formiranja satisfakcije potrošača, na paradigmi potvrđivanje/nepotvrđivanje. Osnova ovog modela je shvatanje da potrošači procenjuju iskustvo u potrošnji, a satisfakciju izražavaju kao rezultat uporedjivanja ostvarenih očekivanja sa odgovarajućim standardima. To je subjektivno vrednovanje razlika između

opaženog i očekivanog kvaliteta. Brojna empirijska istraživanja potvrdila su primenu ove teorije u praksi (Oliver, Oliver, str. 460-469).

Neka empirijska istraživanja nisu potvrdila direktan uticaj očekivanja na satisfakciju potrošača. Tako na primer, Anderson i Sullivan (Anderson, str. 125-143) u korišćenju modela nesaglasnosti sa očekivanjima upoređuju opažene performanse sa očekivanjima potrošača pre kupovine proizvoda odnosno usluga. Satisfakcija potrošača je najbolje modelirana kao funkcija očekivanog kvaliteta i nepotvrđivanja. Kao standarde za upoređivanje potrošači mogu da koriste optimalno moguće ili najbolje moguće performanse koje očekuju. Pristalice ovog modela, na osnovu istraživanja, zaključuju da opaženi kvalitet ima veliki uticaj na satisfakciju. Autori su razvili model u kome očekivanja imaju direktni i pozitivni uticaj na opaženi kvalitet i indirektan na satisfakciju preko opaženog kvaliteta i nepotvrđivanja.

Sledeća grupa modela zasniva se na pretpostavkama da očekivanja negativno utiču na nepotvrđivanja, da opaženi kvalitet pozitivno utiče na potvrđivanje, jer kada isporučena vrednost prevazilazi očekivanja satisfakcija je veća (Churelihl, str. 491-504.).

Značajnu grupu istraživanja i vrednovanja satisfakcije predstavljaju studije koje polaze od pretpostavke da su potrošači vodjeni svojim očekivanjima ali i aktuelnim iskustvom. Takođe, uticaj opaženog kvaliteta na satisfakciju potrošača razlikuje se u zavisnosti od kategorije proizvoda.

Nivo satisfakcije potrošača u direktnoj je vezi sa reputacijom preduzeća koja je povoljnija ukoliko je kredibilitet, kao direktna posledica stepena zadovoljstva potrošača veći. U cilju kvantificiranja satisfakcije potrošača, kao posledice ukupnog kvaliteta proizvoda i usluga isporučenih kupcima razvijen je indeks satisfakcije potrošača. Prvi nacionalni indeks satisfakcije bio je švedski barometar satisfakcije potrošača (Fornelstr, 6-21) razvijen 1989. godine. Nemački barometar razvijen je 1992. godine i uključuje 31 industriju kao i švedski. Američki indeks satisfakcije potrošača prvi put je predstavljen u jesen 1994. godine i uključuje 7 glavnih sektora privrede i 40 industrija. Nastao je kao rezultat zajedničkog rada Mičigenskog univerziteta i Američkog društva za kontrolu kvaliteta. Nakon toga i druge zemlje su počele da razvijaju i koriste sopstvene indekse u oceni ukupnog kvaliteta.

Indeks koristi pristup višestrukog indikatora da izmeri ukupnu satisfakciju potrošača. Polazna osnova u koncipiranju indeksa bila je da na ukupnu satisfakciju potrošača utiču tri determinante koje joj prethode: isporučeni kvalitet, isporučena vrednost i očekivanja potrošača.

Isporučeni kvalitet je determinanta koja izražava ocenu iskustva na osnovu korišćenja proizvoda ili usluge od strane potrošača i koji može, u zavisnosti od

iskustva da utiče pozitivno ili negativno na satisfakciju. Za ocenu i vrednovanje ove dimenzije koriste se ocene potrošača o prilagodjenosti i pouzdanosti proizvoda ili usluge.

Isporučena vrednost, kao druga determinanta satisfakcije, procenjuje se u odnosu na cenu koju je potrošač platio za kupljeni proizvod odnosno uslugu. Pretpostavlja se da postoji direktna korelacija između cene koju je potrošač platio i isporučene vrednosti.

Očekivanja potrošača su sledeća determinanta koja uslovljava ukupnu satisfakciju i odnose se na njegovu ocenu o svim ostalim aktivnostima vezanih za kupovinu. Kako se ona prevashodno odnose na informisanost potrošača i stepen njegovog zadovoljstva tom aktivnošću veoma je bitno za preduzeće da ispuni ta očekivanja i da ona budu uskladjena sa željama potrošača. To se postiže realizacijom odgovarajućih strategija tržišnog komuniciranja čime se smanjuje nesklad između očekivanja potrošača i sposobnosti preduzeća da ih ispuni. U eri marketing odnosa potrošač je spreman da uči i svaka kupovina predstavlja novo iskustvo i novo učenje na osnovu kojih, u narednim kupovinama, procenjuje kvalitet proizvoda i usluga.

Sa povećanjem satisfakcije potrošača smanjuje se broj žalbi i reklamacija što se direktno odražava na lojalnost. Lojalnost je krajnja zavisna promenljiva u modelu i veoma je značajna za profitabilnost preduzeća. Kumulativna vrednost lojalnih potrošača je izuzetno značajna za svako preduzeće. U teoriji marketinga više nije neophodno dokazivati da su kupci najvrednija imovina preduzeća i da je profitabilnije ulagati u zadržavanje potrošača nego u njihovo osvajanje. Za razliku od teorije u praksi su evidentni brojni problemi da se poslovni procesi uravnoteže i usmre na potrošače (hart, str. 6-7)..

Indeks satisfakcije potrošača omogućava da se ocene performanse nacionalne privrede, pojedinih sektora i grupa i samih preduzeća. Za ocenu tržišnih performansi svakog preduzeća sprovodi se intervju sa potrošačima na odabranom uzorku. Potrošačima koji čine uzorak istraživanja upućuje se upitnik koji sadrži 17 strukturiranih pitanja i osam opštih (vezanih za demografske karakteristike). Pitanja su koncipirana tako da se mogu dobiti informacije o očekivanjima potrošača pre kupovine o isporučenom kvalitetu i njihovoj satisfakciji nakon kupovine. Prikupljaju se informacije o žalbama potrošača i to kako formalnim tako i neformalnim. Za ocenu stavova potrošača koristi se desetostepena skala koja omogućava da se jasnije izraze ocene. Na osnovu procenjenih pondera dobija se vrednost indeksa. Najviša moguća ocena je 100 bodova. Korišćenjem navedenog indeksa sagledavaju se tendencije nivoa kvaliteta različitih preduzeća i na osnovu njih zaključuje o koje promene treba inicirati.



Evropski eksperiti (Kei, str. 602-615) razvili su metodologiju evropskog indeksa satisfakcije, ECSI, zasnovanu na setu zahteva. Osnovu modela čine strukturirane jednačine sa odgovarajućim latentnim varijablama. Model povezuje satisfakciju potrošača sa njenim determinantama i lojalnošću potrošača. Determinante satisfakcije potrošača su opaženi imidž kompanije, očekivanja potrošača, opaženi kvalitet i opažena vrednost. Opaženi kvalitet se konceptualno posmatra kroz dve dimenzije: prva, reprezentuje kvalitet fizičkog proizvoda ili usluge i druga, koja označava suštinu proizvoda, odnosno stavove potrošača koji se odnose na ocenu ukupnog kvaliteta isporučene vrednosti. Latentne varijable su operacionalizovane kroz odgovarajuća merila.

U deset evropskih zemalja 1999. godine, realizovana je pilot studija kao deo evropskog indeksa satisfakcije potrošača. Ocena istraživanja korišćenog modela pokazuje da struktura ECSI veoma dobro objašnjava satisfakciju potrošača. Na osnovu rezultata istraživanja moguće je zaključiti da je posmatranje kvaliteta kroz dve posebne dimenzije dobra ideja. Iskustvo sa primenom modela ECSI bilo je veoma dobro. Model se dobro uklapa i dovoljno je fleksibilan za primenu u različitim oblastima i za različite proizvode.

Indeks satisfakcije potrošača bavi se suštinom kvaliteta jer polazi od iskustva potrošača u procesu kupovine i korišćenja odnosno konzumiranja proizvoda. S obzirom da su u prikupljanju informacija i procesu komuniciranja, kako sa eksternim tako i sa internim okruženjem, neposredno uključeni kadrovi iz marketinga, suviše je dokazivati da je njihova uloga u procesu stvaranja i unapređivanja kvaliteta veoma značajna.

Bez obzira što je vreme primene indeksa relativno kratko, smatra se da on ima višestruki značaj. Ističe se da je to najbolji pokazatelj konkurentne sposobnosti preduzeća i zdravlja nacionalne ekonomije. S obzirom da obezbeđuje informacije o tržišnim performansama preduzeća, što se manifestuje i na njegove finansijske performanse, a odnosi se na prošlost, sadašnjost i budućnost, neophodno je da kao kvalitativno merilo bude prihvaćeno i u ostalim delovima sveta.

### **3.4.4. Merenje profitabilnosti potrošača**

Sa razvojem marketing odnosa analiza i merenje profitabilnosti potrošača, i njihove vrednosti za preduzeća, dobija na značaju. Ova analiza pomaže da se sagledaju potencijalni značaj i doprinos svakog potrošača, odnosno da se identifikuju oni koji uzrokuju gubitke.

Profitabilnost potrošača je razmatrana u literaturi iz oblasti marketinga i računovodstva sa različitih stanovišta. U razmatranju profitabilnosti akcentat je kako na analizi ostvarenih rezultata, tako i na sagledavanju ovog pokazatelja za izabrani budući period. Takav pristup u skladu je sa zadacima marketinga da omogući da se proaktivno upravlja tržištem i odgovarajućim segmentima, odnosno potrošačima (Srivastava, str. 2-18). Zahvaljujući razvijanju savremenog sistema obračuna troškova zasnovanog na aktivnostima adekvatno se prate troškovi kroz čitav lanac vrednosti. Obuhvaćene su multiplitransakcije u više različitih perioda i za različite segmente analize (Foster, str. 5-17). Pojedini potrošači odgovorni su za različite iznose troškova s obzirom na traženu i isporučenu vrednost.

Za adekvatno merenje profitabilnosti potrošača neophodno je da na pravi način sagledaju sledeća pitanja:

- razvoj pouzdane veličine ukupnog prihoda i troškova koje uzrokuje pojedini potrošač,
- prepoznavanje budućih troškova ključnih aktivnosti u lancu vrednosti (od ideje za novi proizvod do njegove komercijalizacije) koji se mogu dodeliti pojedinim potrošačima,
- identifikovanje uzročnika troškova potrošača i
- inkorporiranje više perioda u analizu kako bi se procenila životna vrednost potrošača.

Da bi se na adekvatan način odgovorilo na prethodna pitanja potrebno je sagledati ključne faktore koji utiču na profitabilnost potrošača. Pre svega, neophodno je sagledati faktore koji uslovljavaju potencijalni rast industrije i pojedinih segmenata odnosno potrošača, kretanje tražnje velikih i stratejski značajnih potrošača, vrednost potrošača kao izvore ideja za razvoj novih ili usavršavanje postojećih proizvoda, verovatnoću zadržavanja potrošača i profitabilnost u kratkom i dugom roku.

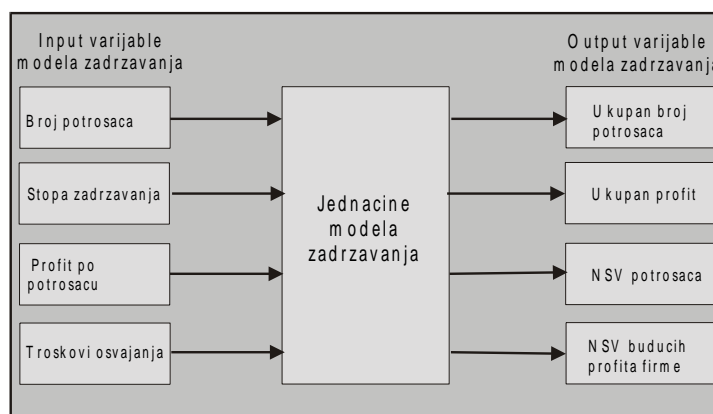
Zahvaljujući sve brojnijim istraživanjima kako u oblasti marketinga, tako i u oblasti računovodstva, stvaraju se baze podataka koje pružaju pouzdane informacije za izračunavanje profitabilnosti potrošača. Pristupi u analizi profitabilnosti mogu biti različiti. Praksa pokazuje da se profitabilnost može posmatrati kao istorijska kategorija, kao ostvareni rezultat u prethodnom periodu ili kao ciljna veličina, kao standard kome se teži.

Analiza ostvarene profitabilnosti ima izuzetno veliki značaj u procesu upravljanja i kontrole odnosa sa potrošačima, kao i preduzeća kao celine. Ovo merilo performansi pomaže menadžmentu preduzeća da sagleda: koje planirane marketing strategije i odnosi sa potrošačima su uspešno realizovani, koje



Utvrđivanje povezanosti između satisfakcije potrošača i profitabilnosti omogućava da se izmeri neto sadašnja vrednost očekivanih profita koji je rezultat zadržavanja potrošača.

S obzirom da svi potrošači nisu podjednako značajni za preduzeće neophodno je primenjivati izbalansiran pristup u njihovom osvajanju i zadržavanju. Potrebno je istaći da su zadržavanje i lojalnost potrošača usko povezani, ali njihov uticaj na poslovni uspeh preduzeća nije identičan. Da bi se ostvarila optimalna stopa zadržavanja potrošača razvijeni su i korišćeni različiti modeli. Jedan od njih je model zadržavanja potrošača koji su razvili Payne i Rickard 1997. godine (Slika 4; , str. 308-314).



Slika 5. Model zadržavanja potrošača

Primenom navedenog modela moguće je alocirati ograničene resurse preduzeća na strategije usmerene na zadržavanje postojećih potrošača i osvajanje novih. U modelu su date determinante koje utiču na profitabilnost uslovljenu osvajanjem i zadržavanjem potrošača. Ovi faktori uključuju uticaj promena u zadržavanju potrošača, troškove osvajanja, broj novoosvojenih potrošača i profitabilnost zadržanih. Model može da se koristi za merenje efekata odgovarajućeg marketing programa usmerenog i na osvajanje i zadržavanje potrošača po pojedinim tržišnim segmentima. Na taj način moguće je rangirati segmente (ili pojedine potrošače) po značaju, odnosno njihovom doprinosu ukupnoj profitabilnosti preduzeća. Za svaki segment utvrđuje se broj potencijalnih potrošača i broj onih koje preduzeće želi da osvoji. Zatim se ocenjuju troškovi osvajanja i godišnja stopa zadržavanja potrošača i profit po potrošaču. Polazeći od navedenih varijabli izračunava se ukupan profit preduzeća, neto sadašnja vrednost sadašnjih i budućih potrošača. Ovim se omogućava, istovremeno, efikasna alokacija resursa na pojedine segmente odnosno potrošače.

Za korektno merenje efekata i doprinosa pojedinih kupaca/potrošača neophodno je precizno utvrditi jedinicu analize, očekivane prihode i troškove. Značajni problemi u merenju efikasnosti u tradicionalnom marketingu proizilazili su iz neadekvatnog sistema obračuna troškova, „dodeljivanjem“ odgovornosti pojedinim kupcima kao uzročnicima troškova. Primena savremenog, ABC sistema obračuna troškova, pruža pouzdane informacije za raspoređivanje troškova na ključne aktivnosti. Ovaj pristup daje mnogo preciznije ishode nego prethodno korišćeni metodi pa je i rangiranje potrošača (segmenata) s obzirom na njihovu profitabilnost uspešnije.

Uspostavljanje ravnoteže osvajanja i zadržavanja potrošača pretpostavlja kontinuirano preispitivanje i prilagođavanje marketing odluka. Problemi koje treba stalno i iznova rešavati su:

- kako usmeriti ulaganja u visoko vredne potrošače,
- kako upravljanje proizvodom dopuniti upravljanjem odnosima sa lojalnim potrošačima,
- preispitati značaj pojedinih potrošača uključivanjem i vrednovanjem njihovog doprinosa dodatnoj i unakrsnoj prodaji,
- pronalaziti načine za snižavanje troškova osvajanja novih potrošača (veoma efikasan način je šira primena Interneta),
- koristiti marku i privrženost potrošača marki za stvaranje lojalnosti,
- preispitivati suštinu zadržavanja i osnove lojalnosti potrošača.

### **3.4.5. Unapredjenje performansi poslovanja u kompaniji SEARS kreiranjem novog sistema merenja - studija slučaja<sup>2</sup>**

Merenje i unapredjenje performansi poslovanja je kontinuirani problem kompanija koje žele da budu uspešne. Poznato je da postoji lanac uzroka i posledica u procesu stvaranja profita i unapredjivanja performansi. Nije potrebno posebno dokazivati da postoji jaka uzročno posledična veza između satisfakcije potrošača, visine profita, satisfakcije zaposlenih i ostalih učesnika u lancu vrednosti. Naime, ukoliko su potrošači zadovoljni proizvodima i uslugama preduzeća to će se odraziti na njihovo ponašanje i vezivanje za preduzeće, što će doprineti povećanoj lojalnosti i većem broju ponovljenih kupovina, odnosno povećanju profita. Veći iznos profita omogućava kompaniji da bolje nagradi svoje zaposlene koji učestvuju u stvaranju i isporuci vrednosti što se direktno

---

<sup>2</sup>Prilagodjeno prema: Rucci A. J., Kin P. S. and Quinn R.T., *The Employee - Customer - Profit Chain at Sears*, *Harvard Business Review*, January-February, 1998, pp. 83-97.

odražava na njihovo ponašanje u kreiranju dodatne vrednosti. Stvorena nova dodatna vrednost znači veću satisfakciju potrošača.

Implementacija poslovnog modela koji će kontinuirano doprinositi unapredjenju performansi poslovanja konkretnog preduzeća je veoma težak zadatak. Teškoće u implementaciji nastaju zbog nemogućnosti da se oceni i izmeri doprinos u stvaranju profita. U mnogim poslovima, na primer, teško je izmeriti zadržavanje potrošača. S obzirom na poznati problem da je upravljanje efikasnije ako se rezultati mogu meriti postavlja se pitanje kako unaprediti ono što se ne može izmeriti. U nastojanju da se odgovori na postavljeno pitanje uspešne kompanije razvijaju sistem merila, finansijskih i nefinansijskih, kako bi povećale efikasnost poslovanja. Nije iznenadjujuće da mnoge kompanije ne shvataju šta potrošači i zaposleni u stvari misle i rade. Menadžeri kompanije Sears su to shvatili. Kontinuiranom obradom i analizom prikupljenih podataka, modeliranjem i eksperimentom, razvijen je model merenja performansi poznat kao "Indikatori ukupnih performansi". Radi se o skupu mera koji pokazuje koliko dobro kompanija upravlja odnosima sa potrošačima, zaposlenima i investitorima. Sagledavaju se faktori koji uslovljavaju stavove zaposlenih, zatim kako ti stavovi utiču na zadržavanje potrošača, kako zadržavanje utiče na ostvareni nivo satisfakcije potrošača i kako se sve to odražava na finansijske performanse preduzeća. Menadžment kompanije je želeo da razvije sistem merila koji će uključiti vremensku dimenziju u bilo kom merilu i odgovarajuće promene u finansijskim performansama. Tako, na primer, kada se uoči promena u stavovima zaposlenih može se saznati ne samo *kako* već i *kada* će to uticati na rezultate. Pokazatelji ukupnih performansi čine lanac zaposleni - potrošači - profit operacionalnim zato što menadžeri upravljaju kompanijom na osnovu ovih pokazatelja sa izuzetno dobrim rezultatima. Sistem je veoma složen i teško se kopira. Druge kompanije, proučavajući ga, razvijaju sopstveni model za merenje performansi.

Trgovine na malo mogu kopirati merila kompanije Sears, čak i tehnike modeliranja, a da ipak ne uspeju da ostvare rezultate kakve je ostvarila ova kompanija. Sistem sam po sebi nije dovoljan. Neophodno je da kompanija poseduje resurse i sposobnosti da meri i upravlja pokretačima satisfakcije zaposlenih i potrošača. Uspešno merenje i upavljanje performansama pretpostavlja uskladenost modela i merila koja čine jedan system, koji predstavlja osnovu za donošenje odluka menadžmenta. Od kritične je važnosti da svaki menadžer, naročito oni na vrhu kompanije, razume i prihvati sistem, učestvujući u njegovoj implementaciji. Od suštinskog je značaja da se sistem preuredi tako da utiče na komuniciranje i prihvatanje modela, na razvijanje stavova o korisnosti njegove implementacije za sve učesnike i povećanje poverenja. Ako zaposleni ne shvate svrhu sistema, ne razumeju ekonomiju kompanije i industrije i nemaju jasnu sliku o tome kako se njihov rad uklapa u

model zaposleni - potrošači - profit, oni neće uspeti da unaprede sistem i da ga učine efikasnijim.

U cilju prevazilaženja navedenih problema neophodno je: kreiranje i prečišćavanje modela zaposleni - potrošači - profit i sistema merenja koji ga podržava; kreiranje načina uskladjivanja upravljanja implementacijom odgovarajućeg poslovnog modela i preuredjivanje modela tako da se izgradi poslovna pismenost i poverenje izmedju zaposlenih. U kompaniji Sears menadžeri su kreirali model i prilagodili mu se uskladjivanjem sa promenama koje su bile nužne. To je bio radikalni odgovor na 10-godišnji pad poslovnih performansi koji je pretio opstanku kompanije u trgovini na malo.

U istoriji kompanije 1992. godina bila je najgora. U odnosu na prodaju od 52,3 milijardi \$, neto gubitak kompanije iznosio je 3,9 milijardi \$, a oko 3 milijardi gubitka prouzrokovala je grupa za trgovinu robom. [to je najgore, 1992. godina nije bila anomalija već kulminacija loših trendova, od kojih je većina bila uzrokovana neodgovarajućom usmerenošću kompanije. Vremenom, kompanija Sears se razvijala zahvaljujući svojoj fleksibilnosti i sposobnosti da razume i usluži američke potrošače i odgovori na njihove promenljive potrebe i želje. Počevši od 80-tih, kompanija je širila svoje poslovanje na aktivnosti osiguranja, finansijskih usluga, brokerstva i nekretnina, dok su se konkurentni, posebno kompanija Wal-Mart, fokusirali snažno na potrošača u trgovini i osvajali tržišno učešće izuzetnom brzinom. Odgovor kompanije Sears bio je usmeren na prodaju ili oslobađanje od svih poslova koji nisu trgovina.

Arthur Martinez je angažovan septembra 1992. godine da predvodi grupu za trgovinu, a 1995. godine, kada se kompanija oslobodila svih poslova koji ne spadaju u trgovinu robom, on je postao predsednik i izvršni direktor. Martinez je bio podpredsednik i direktor kompanije Saks Fifth Avenue, kao i izvršni direktor grupe za trgovinu BATUS-a, gde je bio odgovoran za Saks, Marshall Field, J.B.Ivey i Breuners. Zaokret koji je učinjen u kompaniji Sears je primer nepoznat dotadašnjoj praksi. Martinez i njegov menadžerski tim morali su brzo da reaguju donošenjem odluka o linijama proizvoda, tipovima prodavnica i lokacijama, strategijama, rasporedjivanju i korišćenju resursa - čak i o osnovnom identitetu kompanije kao trgovine. Veoma nepovoljne poslovne performanse uticale su na zaposlene da lakše prihvate neophodnost promena. Druga povoljna okolnost bila je reputacija, kapital koji je proizilazio iz odnosa potrošača prema kompaniji. Istraživanje, realizovano na početku zaokreta, pokazalo je skoro iznenadjujuće rezultate, da su tokom godina krize i niskih rejtinga satisfakcije potrošača, američke porodice još uvek imale pozitivne stavove prema kompaniji. Potrošači su na kompaniju gledali kao na dobro i prijatno mesto za kupovinu.

Za 100 dana od svog dolaska, Martinez je pokrenuo sveobuhvatni plan zaokreta. Decenijama, osnovna pretpostavka je bila da je Sears prodavnica za muškarce. Podaci sa tržišta pokazivali da su ekstremno visok procenat odluka o kupovini donosile žene. Martinez je ponovo fokusirao marketing na nežniju stranu Sears-a i uveo nove linije personalizovanih marki odeće i kozmetike. Proširio je i ubrzao postojeće planove da se specijalizovane prodavnice presele van tržišnih centara, uključujući gvoždjarske radnje i prodavnice nameštaja "Porodični život". Planirano je zatvaranje 113 prodavnica, posle čega bi se njihov broj smanjio na oko 800. U narednih pet godina predviđeno je kompletno renoviranje preostalih prodavnica. Za tu namenu planiran je budžet od 4 milijardi \$. Okončan je 101 godinu star katalog kompanije, koji je uzrokovao gubitak više od 100 miliona \$ godišnje. Naglašeni reinženjering prodavnica pretpostavljao je intenzivnu obuku, inicijative i rasterećivanje prodajne snage administrativnih i drugih neprodajnih zadataka. Promena je podrazumevala da se najkvalitetnije prodajno osoblje angažuje u prodavnicama uveče i vikendom, kada kupuju najznačajniji potrošači kompanije. Celokupna strategija usluživanja kompanije je promenjena tako da više odgovara zaposlenim ženama i njihovim porodicama. Sears je počeo da nudi isporuke nedeljom i dugu listu novih usluga, uključujući popravke na svim vrstama aparata. Kompanija je prihvatila kao sredstvo plaćanja sve pouzdane kreditne kartice umesto ograničavanja na Discover i Sears kartice.

Rezultati su bili spektakularni jer je već u 1993. godini trgovina ostvarila neto prihod od 752 miliona \$, povećanje prodaje od 9% u postojećim prodavnicama, veće tržišno učešće u odeći, kuhinjskim aparatima i elektronici. Kompanija Sears je, u celini, ostvarila najprofitabilnije poslovanje u svojoj istoriji. Unapredjenje poslovnih performansi odrazilo se i na dividende akcionara koje su u toj godini povećane za 56%.

Poslovni zaokreti su izuzetni događaji, ali često samo površinski. Menadžment uvodi novu strategiju, govori o viziji, o jačanju tržišne orijentacije i fokusiranosti na potrošače. Veoma je značajno da li zaposleni shvataju neophodnost promena i da li razumeju i prihvataju izabranu strategiju. Zaokret zahteva mnogo dodatnog napora i energije i može svakog da premori što u praksi, često, dovodi do vraćanja na stare načine poslovanja. U kompaniji Sears menadžeri su nastojali da spreče da se ovaj obrazac ponašanja ponovi. Kada je kompanija ponovo počela da ostvaruje zadovoljavajuće profite dodatni zadatak menadžmenta bio je da se promene shvatanja zaposlenih i da se transformacija prihvati kao kontinuirana aktivnost kako uspeh ne bi postao neprijatelj. Rešavanje problema sa kojim se suočio menadžment bio je od suštinskog značaja: kako transformisati kompaniju, a kratkoročni program za opstanak preokrenuti u platformu za dugoročnu izvrsnost i u tom procesu angažovati kreativne kadrove u oblikovanju budućnosti kompanije. Sazrelo je shvatanje da



kompanija mora da sluša svoje potrošače i da odgovara na njihove zahteve. Prihvaćeno je saznanje da nijedan plan koji bi bio nametnut odozgo ne bi bio implementiran na zadovoljavajući način. Promene u stavovima i ponašanjima bile su neophodne na svim nivoima kompanije.

Formiran je tim, marta 1993. godine, u početku od oko 65 starijih menadžera. Ova grupa, poznata kao Feniks tim, stalno je rasla dok nije uključila oko 150 ljudi - celokupni stariji tim menadžera. Novoformirani tim je intenzivno radio. Izvršni direktor predstavio je pet novih strategijskih prioriteta: rast u osnovnom području aktivnosti, fokusiranost na potrošače kako bi se kompanija Sears učinila privlačnim mestom za kupovanje, snižavanje cena, sposobnost reagovanja na zahteve lokalnih tržišta i razvijanje nove organizacione kulture. Izvršni direktor je i sam učestvovao u diskusijama i nastojao je da kod menadžera razvije svest o potrebi da budu lideri promena jer je uspeh kompanije prevashodno uslovljen njihovim ponašanjem. Feniks tim je jednom u mesecu nastavio da u sedištu kompanije razmenjuje informacije, razmatra prioritete i učestvuje u implementaciji strategije.

Krajem godine analizirani su ostvareni rezultati uključivanjem svih članova tima. Svi su se složili da prioritete imaju smisla za menadžere na najvišem nivou, ali da ostali u kompaniji nisu u potpunosti shvatili i prihvatili neophodnost promena. Deklarativno su prihvatili fokusiranost na potrošače, ali nisu znali kako da je ostvare. Prelomni trenutak u transformaciji kompanije nastao je kada su zaposleni otvoreno priznali da nisu razumeli šta je njihov zadatak. Bio je to trenutak iznenadjenja. Tu je bio Feniks tim sa zadatkom da kreira transformaciju korporacije angažovanjem oko 300.000 zaposlenih na više od 2.000 lokacija koji nisu imali jasnu predstavu o svojoj ulozi.

U većini kompanija 8 do 10 menadžera najvišeg ranga (zajedno sa odeljenjem za kreiranje strategije i raznim konsultantima) postavljaju suštinska strategijska pitanja: U kom je poslu kompanija? Koga uslužuje? Kako konkuriše? Koji je sistem vrednosti kompanije? Iskustva pokazuju da 100 do 200 ljudi u drugom nivou menadžmenta odgovore na ta pitanja prihvataju bez značajnijeg uključivanja u problem. U kompaniji Sears strategija zaokreta iz 1992. godine, kao i pet strategijskih prioriteta, razvijani su i preraspoređeni u skladu sa starom paradigmom od vrha na dole, sa značajnim početnim rezultatima, ali bez širokog angažovanja akcionara i zaposlenih. Nakon godina neuspeha nije bilo alternative i strategija zaokreta je bila uspešna. To nije bilo dovoljno da se održi i unapredi konkurentna pozicija.

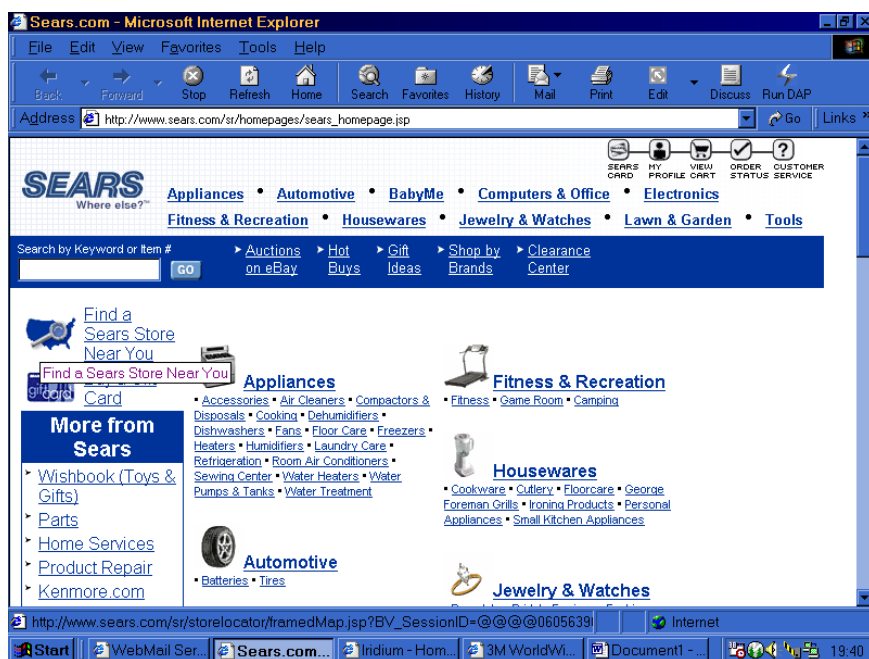
U cilju uključivanja što većeg broja ljudi u proces transformacije, pored Feniks tima, formirane su operativne grupe od kojih je traženo da definišu *status svetske klase* u njihovim oblastima, da identifikuju prepreke da se to ostvari i da ustanove merila za merenje napretka. Grupe su bile zadužene da

razviju sistem merila polazeći od modela koji su razvili Norton i Kaplan. Sistem merila koncipiran je tako da uvažava četiri perspektive: potrošača, zaposlenih, finansijske performanse i inovacije. Operativne grupe su međusobno razmenjivale iskustva, a zatim su predstavljale svoje nalaze svim učesnicima. To je bio dobar početak. Sigurna budućnost kompanije zahtevala je dodatno angažovanje grupa, nove inicijative, prikupljanje dodatnih informacija i formulisanje određenih zaključaka.

Članovi grupa su, pored navedenih zadataka, morali da obavljaju i svoje redovne aktivnosti. Kako je imperativ bio da se delegirana odgovornost mora realizovati, operacionalizacija je postala dodatni problem. To je uslovalo potrebu češćeg sastajanja članova operativnih timova kako bi se pronašli stratejski odgovori. Razvijan je osećaj hitnosti.

Četiri operativna zadatka su porasla na pet: potrošači, zaposleni, finansijska perspektiva, inovacije i kreiranje vrednosti. Operativci zaduženi za finansijske performanse razvili su model pokretača ukupnog prihoda za 20-godišnji period i izvukli zaključke o tome šta bi kompanija Sears morala da radi da bi bila u vrhu na listi kompanija Fortune 500. Grupa za inovacije je radila na određivanju standarda, pripremila je projekat istraživanja o prirodi promene i sugerisala napor da se generiše milion ideja od zaposlenih (Slika, 6, str.). Grupa za kreiranje vrednosti prikupila je informacije, putem anketa, od 80.000 zaposlenih i identifikovala 6 suštinskih vrednosti koje su ljudima u kompaniji Sears puno značile: poštenje, integritet, poštovanje prema pojedincu, timski rad, poverenje i fokus na potrošača. Stare vrednosti i norme nisu dovoljno uvažavale i vrednovale ljude.

## Vrednovanje strategije medjuzavisnog marketinga



Slika 6. Transformacija kompanije putem Interneta

Grupa zadužena za potrošače je proučila ankete potrošača unazad nekoliko godina i identifikovala 80 segmenata potrošača u zemlji, snimajući na video traci susrete tako da je svaki član grupe mogao da ih vidi. Pitali su fokusirane grupe zašto su kupovali u kompaniji Sears, šta su želeli, šta su očekivali, šta im se nije dopadalo. Kompanija Sears je uvek isticala da garantuje satisfakciju potrošača ili povratak njihovih sredstava ukoliko se to ne ostvari. "Brinite o potrošaču" bio je moto kompanije. Međutim, to je bila samo poruka o kojoj se malo vodilo računa. Ova grupa došla je do saznanja da potrebe potrošača nisu zadovoljavane na adekvatan način. Roba je nestajala, prodavce je bilo teško naći, povraćaji su dugo trajali, usluga je bila loša. Veliko iznenađenje je da su, uprkos svemu, potrošači respektovali kompaniju Sears i želeli da uspe i unapredi svoju poziciju.

Grupa zadužena za zaposlene organizovala je razgovor sa 26 fokus grupa sastavljenih od predstavnika zaposlenih i proučila informacije o stavovima i njihovom ponašanju, uključujući anketu o mišljenjima koja se odnose na 70 pitanja na koja su svake druge godine odgovarali. Ono što je grupa saznala je da su zaposleni bili privrženi kompaniji i da su zainteresovani za njen uspeh. Bili su ponosni što pripadaju toj kompaniji.

Dok su grupe za zadatke bile angažovane na prikupljanju informacija, formirana je nova sa zadatkom da sačini izveštaj o viziji i vrednostima. Imala je predvidljive teškoće. Nakon razgovora sa 80.000 zaposlenih, identifikovane su vrednosti koje su bile više deklarativne bez shvatanja njihovog suštinskog značaja i povezanosti sa kompanijom. To je pre bio spisak želja nego realnost. U cilju prevazilaženja problema kompanija je potražila pomoć profesionalaca koji su napravili izveštaj o viziji koji se nije mnogo razlikovao od izveštaja o viziji drugih kompanija.

To je bio trenutak otrežnjenja i početak razvijanja novih vrednosti i normi kompanije. Izvršni menadžer je nastojao da kompaniju učini "privlačnim mestom za kupovinu", ali i "privlačnim mestom za rad". Kada ova dva cilja budu ostvarena kompanija Sears će postati "privlačno mesto za ulaganje". Tako je vrednost "Sears je privlačno mesto za rad, kupovinu i investiranje" postala jasna vizija kompanije i osnova za razvijanje strategije diferenciranja i pozicioniranja na tržištu. Ove "tri privlačnosti" kombinovane su sa tri zajedničke vrednosti koje je kompanija želela da razvije (tri S): "strast prema potrošaču, dodatna vrednosti za zaposlene i superiorne performanse". Tri P-a i tri S-a su bili jednostavni i prožimali su celokupni lanac zaposleni - potrošači - profit, od motivisanih zaposlenih do zadovoljnih potrošača i investitora.

Razvijanje sistema merila kojima se meri uspeh transformacije bio je kontinuirana aktivnost kompanije. Grupe za zadatke su provele mesece slušajući potrošače i zaposlene, proučavajući najbolje prakse ostalih kompanija, razmišljajući o tome šta bi činilo performansu svetske klase u kompaniji Sears i utvrđujući merila i ciljeve.

Grupa zadužena za potrošače utvrdila je 4 cilja: izgraditi lojalnost potrošača, učiniti kompaniju privlačnim mestom za kupovinu, pružiti odličnu uslugu potrošaču zapošljavanjem i zadržavanjem najboljih zaposlenih i ponuditi prave proizvode po pravim cenama. Grupa zadužena za zaposlene definisala je 3 cilja: angažovati i osposobljavati kreativne kadrove, ohrabrivati nove ideje i stvoriti okruženje u kome bi zaposleni mogli da realizuju svoje lične ciljeve i da razvijaju nove veštine i sposobnosti. Grupa nadležna za finansijske performanse postavila je 4 cilja: povećanje marži, efikasnije upravljanje sredstvima, povećanje produktivnosti i povećanje prihoda.

Dok su izdvojene operativne grupe formulisale svoje ciljeve, Feniks tim je u celini počeo da razmišlja u smislu poslovnog modela koji bi povezivao sve zaposlene, potrošače i investitore u jedan logičan entitet. U stvari, bio je to mali korak od "privlačnog mesta za rad, kupovinu i investiranje" do iste misli izražene u formuli za uspeh kompanije:  $raditi \times kupovati = investirati$ . Ovaj jednostavan algoritam izgledao je više kao slogan nego kao strategija koju je moguće implementirati, ali u njoj ima mnogo više od onoga što se na prvi

pogled vidi. Formula polazi od ubedjenja da Sears treba da uspe finansijski, da mora postati privlačno mesto i za rad i za kupovinu, to jest, *raditi x kupovati*, a ne *raditi + kupovati*. Prodaja prave robe po pravim cenama ne bi mnogo značila ukoliko zaposleni nisu dovoljno motivisani. Drugo, formula je sačinjena od vodećih, a ne svih indikatora. Finansijski rezultati su retrovizor koji pokazuje šta se dogodilo u prethodnom periodu, ali ne i šta će se dogoditi u narednom.

Ciljevi formulisani od strane operativnih grupa omogućili su da se sagledaju preliminarna merila. Zadatak tima za merenje bio je da kreira uravnoteženi sistem merila, bodovnu listu, na osnovu koje je moguće identifikovati i analizirati veze izmedju skupova podataka i konstruisati model koji bi se koristio kao strategijska mapa, koja ukazuje na uzroke i posledice u ukupnom lancu profita. Kreirana su i nefinansijska merila koja su značajna kao i finansijska.

Za veliki broj zaposlenih to je bila utopija. Medjutim, njegova primena uverila je i skeptike da pouzdane informacije o uzrocima i posledicama predstavljaju osnovu za efikasno upravljanje kompanijom. Za potrošače i zaposlene neka od merila bila su potpuno nova. Lični rast i razvoj kompanije nije sagledavan ranije. Zadržavanje potrošača, bez obzira koliki je značaj ovog merila, nije do tada uopšte analizirano. To se posebno odnosilo na analiziranje razloga gubitka potrošača. Definisanje novih merila i tehnika bio je imperativ razvoja kompanije. Nakon definisanja merila započelo je njihovo praćenje, upoređivanjem sa tradicionalnim. Prikupljene informacije analizirala je grupa stručnjaka koja je koristila novu metodologiju, *uzročno modeliranje putanje*, koja se razlikuje u odnosu na klasičnu regresionu analizu, koja ispituje podatke i posmatra korelacije bez utvrđivanja uzročnosti. Stručnjaci su analizirali dva kvartala iz 800 različitih prodavnica, upoređivali rezultate u vremenu i prostoru koristeći statističke tehnike, kao što su klaster i faktorska analiza, i otkrili veze i uticaje u podacima. Mesec dana kasnije, prezentirali su izveštaj u kome su prikazane jake i slabe veze, ali i neke veze koje menadžment nije očekivao. Izvršena su odgovarajuća prilagodjavanja u modelu kako bi se nastavilo sa prikupljanjem podataka za novi kvartal.

Nova merila inicirala su mnoga poboljšanja u svim oblastima. Zaposlenima je omogućeno da sagledaju vezu izmedju sopstvenog angažovanja i strategijskih ciljeva kompanije koja je postala pokretač pozitivnog ponašanja. Na pravi način, sagledan je značaj potrošača za budući razvoj kompanije. Shvaćeno je da satisfakcija zaposlenih i stav prema poslu i kompaniji imaju veći uticaj na lojalnost zaposlenih i ponašanje prema potrošačima od svih drugih dimenzija posmatranih zajedno. Kontinuirano se realizuje ispitivanje stavova i mišljenja zaposlenih, korišćenjem anketnog upitnika sa 70 pitanja kako bi se prikupile informacije relevantne za vrednovanje performansi. Stalno preispitivanje

sistema merila omogućilo je da se razvije prihvatljiv model koji je pružao sve relevantne informacije za efikasno upravljanje kompanijom. Proces poboljšanja se nastavlja kako bi se održao korak sa promenama u okruženju.

Razvijeni model merenja performansi, prema mišljenjima menadžera kompanije, nije savršen sistem i nikada neće biti, uprkos stalnim poboljšanjima. Na takav zaključak upućuje saznanje da model pruža manje informacija u odnosu na ono što bi oni želeli i manje, verovatno, od onoga što je potrebno da se zna. Činjenica je da novi model pruža znatno više informacija u odnosu na raniju praksu i da sada menadžeri znaju daleko više od onog što su nekada znali i da im te informacije pomažu da vode kompaniju. Značajno je poboljšana konkurentska pozicija kompanije. Primer o kvalitetu menadžmenta kao pokretaču stavova zaposlenih to jasno pokazuje. Poboljšanje od pet podeoka u stavovima zaposlenih uzrokuje poboljšanje od 1,3 podeoka u satisfakciji potrošača, što se odražava na rast prihoda za od 0,5%. Takav sistem merenja uspeha omogućava da se prati приход, ali i troškovi ne samo kompanije kao celine već i nižih organizacionih celina, na primer, jedne prodavnice.

Uspešna transformacija kompanije započeta je transformacijom starijeg menadžmenta, grupe od 100 do 200 ljudi. Taj proces trajao je više od dve godine. Kako je za uspeh bitno ne samo ponašanje menadžera, već i svih zaposlenih, u kompaniji Sears sa oko 300.000 ljudi, kontinuiranim učenjem i poboljšanjima planirano je da se to postigne za mnogo kraće vreme. Pre zaokreta, zaposleni u prvim redovima su ponekad izgleda bili jedini ljudi u kompaniji koji su razumeli da je Sears bio u nevolji sa svojim potrošačima, ali problem komuniciranja na različitim nivoima bio je osnovni razlog što ta informacija nije stizala do odgovarajućih menadžera koji su donosili odluke. Postalo je jasno da su za unapredjenje finansijskih performansi značajni kako potrošači tako i prodajna anaga koja ih svojim ponašanjem privlači ili odbija.

U početku, zaposleni su pogrešno razumeli šta se od njih očekivalo i to je bila prava prepreka za efektivnu promenu. Kao primer za to navodi se iskustvo direktora sa najvišeg nivoa u kompaniji koji je prilikom obilaska prodavnica u zemlji anketirao zaposlene u nameri da sazna kako oni vide svoju ulogu i šta je njihov prevashodni zadatak. U više od polovine slučajeva zaposleni su odgovorili da je njihov primarni zadatak da štite imovinu kompanije. Takav odgovor je pokazao da zaposleni nisu u potpunosti razumeli svoju ulogu, ali i da nisu bili spremni da iskreno odgovore, navodeći odgovor za koji su smatrali da će zadovoljiti direktora. Može se zaključiti da nije postojalo uzajamno poverenje. Isti direktor je tražio od zaposlenih da odgovore na još jedno pitanje, koji iznos profita, po njihovom mišljenju, kompanije ostvaruje na svaki dolar prihoda. Prosečan odgovor je bio 45 centi, a realno to je iznosilo 2 centa. Odgovor je pokazao da zaposleni u kompaniji nisu shvatili dubinu krize. Da bi

se nesklad u informacijama prevazišao kompanija je kontinuirano uključivala zaposlene u različite programe sa jasno definisanim ciljevima.

Korišćene su mape za učenje koje su jednostavne za korišćenje i ne zahtevaju prethodnu obuku ili specijalna znanja, a ljudima pomažu, osposobljavajući ih da razmišljaju, da unapredjuju svoju ekonomsku pismenost i shvate kako kompanija funkcioniše.

Svi članovi menadžerskog tima, od top menadžmenta preko nižih linija, prolaze kroz mape za učenje sa grupom od 8 do 10 kolega. Tada se grupa pridružuje drugim grupama na sastancima na kojima se razmenjuju informacije i ideje. Cilj je bio da se što manje ideja odbaci i da se kontinuirano prikupljaju nove. Razmenjivane su informacije o stavovima i mišljenjima potrošača o kompaniji i konkurentima. Sledeća mapa omogućavala je uvid u finansijske tokove. Cilj mapa za učenje je podizanje nivoa ekonomske i poslovne pismenosti i promene u ponašanju. Menadžeri su osposobljavani da promene svoje ponašanje prema zaposlenima, da efektivnije komuniciraju ciljeve i viziju kompanije i da nauče da donose bolje odluke orijentisane ka potrošaču, jer na finansijske performanse neposredno utiče ponašanje potrošača. Direktni kontakt zaposlenih sa potrošačima odrazio se na promene njihovog ponašanja, reagovali su brže i bolje i inicirali mnoge inovacije u načinu rada.

Uspešna implementacija novog sistema merenja performansi zahtevala je promene u ponašanju lidera i menadžera na svim nivoima, promene u sistemu nagradjivanja i motivisanja i uključivanje svih nivoa, do najnižih jedinica u proces transformacije. To je proces koji traje i koji je doprineo unapredjenju poslovnih performansi. Nakon godina krize došlo je do zaokreta koji se ogleda u povećanju nivoa satisfakcije potrošača za oko 4%, satisfakcije zaposlenih za više od 4%, što izraženo finansijskim pokazateljima znači više od 200 miliona \$ dodatnih prihoda u poslednjoj posmatranoj godini. Kao logična posledica, tržišna vrednost kompanije je značajno povećana a to se prevashodno može zaključiti na osnovu vrednosti akcije.

### **3.4.6. Unapredjenje sistema merila performansi**

Kao okvir za ocenu performansi i progressa u internet ekonomiji koristi se sistem merila metaforično nazvan Upravljačka tabla. Metaforičan naziv se koristi da bi se opisalo blagovremeno upravljanje problemima i zadacima sa kojima se susreću timovi menadžera preduzeća povezanih u razne forme mreža, korišćenjem Interneta.

Upravljačka tabla (RayportJavorski, str.) predstavlja logičan nastavak procesa razvoja balansne karte. Naime, ključno obeležje balansne karte je da se

najpre formuliše strategija preduzeća, a zatim se izvode merila za različite oblasti i perspektive. Ograničenja uspešne primene balansne karte u novoj, Internet, ekonomiji uslovia su potrebu prilagodjavanja i usavršavanja sistema. Jedna od osnovnih primedbi koja se stavlja na račun balansne karte je što ne omogućava da se na adekvatan način sagleda i izmeri doprinos strategijskog partnerstva. Strategijsko partnerstvo je kritično merilo sposobnosti preduzeća da konkuriše u novoj ekonomiji. Balansna karta ne sadrži ovo merilo.

Slično balansnoj karti, upravljačka tabla nastoji da odrazi suštinu poslovnog modela preduzeća. Upravljačka tabla koristi strategijski okvir za izvođenje neophodnih merila. Autori ovog sistema merila objašnjavaju šest kritičnih faza u procesu upravljanja u novoj ekonomiji:

- procena mogućnosti,
- specifikacija poslovnog modela,
- oblikovanje interface sa potrišačima,
- kreiranje marke i tržišno komuniciranje,
- implementacija i
- vrednovanje.

Navedene faze mogu biti korišćene za identifikovanje ključnih elemenata koji su direktno povezani sa strategijom. Relevantne kategorije merila uključuju:

- merila mogućnosti,
- merila poslovnog modela,
- merila interface sa potrošačima,
- merila za vrednovanje marke proizvoda i implementacije i
- finansijska merila.

Za ralik od balansne karte koja ne daju jasnu sliku o lokaciji resursa i sposobnosti organizacije, upravljačka tabla identifikuje ključne sposobnosti u sistemu izvora poslovnog modela. Sposobnosti na nivou preduzeća definišu se kroz tri faze poslovnog modela i integrisane su u upravljačku tablu performansi. Takođe, strategijsko partnerstvo je eksplicitno uključeno kao merilo poslovnog uspeha preduzeća.

U okviru prve grupe merila, merila mogućnosti, definisane su tržišne mogućnosti kao sposobnost preduzeća da prepozna nezadovoljene potrebe tržišta. Mogućnosti za prepoznavanje nezadovoljenih potreba su kritične za



uspeh razvijanja i implementacije strategije. To je kontinuirani proces jer je tržište dinamička kategorija, podložna kontinuiranim promenama. Generički indikatori u ovoj oblasti uključuju sposobnost preduzeća da privuče najatraktivnije segmente, sposobnost da razume i spozna evoluciju potreba tržišta i strategije konkurencije.

Drugu grupu čine merila poslovnog modela. To su subkomponente poslovnog modela: predložene vrednosti, merila atraktivnosti ponude, sistem izvora i finansijska merila. Merila predložene vrednosti odnose se na vrednovanje ciljnih segmenata, ponudjene koristi i sposobnosti koje uzrokuju koristi. Ova merila fokusirana su na percepcije potrošača o koristima koje oni vrednuju i prednostima u odnosu na konkurenciju. Suštinska merila na koja se treba usmeriti su koristi za potrošače u odnosu na prednosti konkurencije.

Merila atraktivnosti ponude preduzeća treba da odražavaju proces pre kupovine (troškove osvajanja potrošača), same kupovine (satisfakcija) i posle kupovine (lojalnost i stopa zadržavanja potrošača, % ponovljene kupovine, % kupovine proizvoda preduzeća u odnosu na % kupovine konkurntskih proizvoda, vrednost životnog veka potrošača).

Merila izvori - sistemi izračunavaju se na osnovu analiza izvora i sposobnosti preduzeća koji su neophodni da bi se ponudila odgovarajuća vrednost potrošačima. Ono što je novo u predloženom sistemu merila je sposobnost merenja ne samo doprinosa preduzeća, već i povezanih partnera uključenih u lanac vrednosti koji nude odgovarajuće koristi. U ovoj fazi kreiranja merila, preduzeće usmerava svoju pažnju na performanse kritičnih sposobnosti i odgovarajućih aktivnosti. Na primer, to mogu biti sledeće sposobnosti i aktivnosti: kreiranje zajedničke marke, logistika, snabdevanje, multipli kontakti, partnerstvo sa različitim subjektima i grupama i dr. Preduzeće povezuje performanse sa kritičnim sposobnostima. S obzirom na značaj, kreiraju se merila performansi koja su ključna za uspeh partnerstva.

Interface sa potrošačima i odgovarajuća merila su sledeća značajna oblast koju sadrži upravljačka tabla. Uključuje dve grupe merila:

- iskustvo potrošača sa interface tehnologijom, odnosno odgovor potrošača na 7Cs (nivo prilagodjenosti ponude, da li je kontekst i sadržaj adekvatan, da li je nivo zajedništva adekvatan, povezivanje, komuniciranje, iznos prodaje putem Interneta) i
- merila uspešnosti interface sa potrošačima iskazana ostvarenim rezultatima. U upotrebi su subjektivna (satisfakcija potrošača) i objektivna merila (troškovi osvajanja potrošača, prosečna veličina porudžbine, profitabilnost potrošača). Ova merila mogu biti agregirana u merilo ukupne životne vrednosti potrošača.

Sledeća grupa merila povezana je sa markom i implemetacijom strategije. Usmerena su na performanse lanca snabdevanja, organizacionu dinamiku i efektivnost marketing komuniciranja. Uključuju snagu marke, privrženost potrošača marki, inovativnu sposobnost preduzeća i dr.

Posebna grupa, takozvanih pratećih indikatora su finansijska merila (prihod, troškovi profit). To su najkritičnija merila za dugoročni uspeh preduzeća. Ona su rezultat akumuliranih strategijskih odluka preduzeća i moraju biti uskladjena sa vodećim indikatorima koji su sadržani u prethodnim grupama merila.

Jedna od karakteristika upravljačke table je da se za svaku fazu životnog ciklusa preduzeća uskladjuje i prilagođava sistem merila i određuje njihov relativni značaj. Iz svake grupe merila u pojedinim fazama biraju se ona koja najbolje odražavaju ciljeve kompanije i koja su u skladu sa potrebama odlučivanja i upravljanja.

Kreiranje upravljačke table je proces koji se sastoji iz nekoliko faza:

- jasno definisanje poslovne strategije,
- prevodjenje strategije u željene rezultate,
- identifikovanje specifičnih merila koja odražavaju željene rezultate,
- izbor vodećih i pratećih indikatora i njihovo međusobno uskladjivanje i povezivanje. Finansijska merila, kao prateće indikatore poslovnih performansi, treba jasno povezati sa vodećim indikatorima i utvrditi smer i intenzitet uticaja i
- određivanje ciljnih veličina, izračunavanje ostvarenih i utvrđivanje odstupanja.

Za utvrđivanje merila koje sadrži upravljačka tabla koriste se različiti izvori informacija: interni i eksterni. Finansijska merila se izračunavaju na osnovu informacija koje pruža interni sistem izveštavanja preduzeća. Za ostala merila moguće je koristiti različite izveštaje, studije tržišta i baze podataka koje su, zahvaljujući internetu, sve više standardizovane i dostupne velikom broju korisnika.

Opšti zaključak koji se može izvesti na osnovu analize razmatranih modela koje koriste savremena preduzeća su da su tradicionalna merila performansi primarno finansijska i ne pružaju mogućnost menadžmentu preduzeća da na adekvatan način vrednuje uspeh izabrane strategije. S obzirom da su poslednjih godina bitno izmenjeni uslovi i izvori za sticanje konkurentske prednosti, struktura troškova i značaj potrošača, usavršavaju se sistemi vrednovanja koji će biti relevantan (u skladu sa strategijskim ciljevima) i koji neće pružati iskrivljenu sliku o troškovima. Za kontrolu strategijskih ciljeva, pored

finansijskih, uključuju se i nova merila kao što su: satisfakcija potrošača, inovativnost, brzina reagovanja, fleksibilnost i dr. Kako je definisanje adekvatnih merila kritično za ocenu ciljnih rezultata (ciljne satisfakcije, profita, troškova, cene) koji proizilaze iz strategijskih ciljeva, neophodno je usavršavati i izgradjivati sveobuhvatne sisteme merila. To je kontinuirani zadatak teorije i prakse marketinga.

### Literatura

1. Ahu, H., APPLYING THE BALANCED SCORECARD CONCEPT: AN EXPERIENCE REPORT, Long Range Planning, Vol. 34, 2001. pp. 441-461.
2. Anderson, E.W., Sullivan, V.W., THE ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF CUSTOMER SATISFACTION FOR FIRMS, Marketing Science, 12, 1993. pp. 125-143.
3. Atkinson A.A., Waterhouse, J.H. and Wills, R.B., A STAKEHOLDER APPROACH TO STRATEGIC PERFORMANCE MEASUREMENT, Sloan Management Review, Spring, 1997. pp. 25-37.
4. Bhimani A.E., Keshtvarz M.H., BRITISH MANAGEMENT ACCOUNTS: STRATEGICALLY ORIENTED, Journal of Cost Management, March-April, 1999. Pp.25-31.
5. Churehill, G.A., Suprenant, C., AN INVESTIGATION INTO THE DETERMINANTS OF CONSUMER SATISFACTION, Journal of marketing research, No 19, 1982. pp. 491-504.
6. Clinton D., Graves A.H., PRODUCT VALUE ANALYSIS: ANALYSIS OVER THE ENTIRE PRODUCT LIFE CYCLE, Journal of Cost Management, May - June, 1999. pp. 59-69..
7. Cooper R., Slagmulder R., DEVELOP PROFITABLE NEW PRODUCTS WITH TARGET COSTING, Sloan Management Review, Summer, 1999. pp. 23-33.
8. Cravens, D.W., Holland, C.W., Lamb, C.W., Moncrief, W.C., MARKETING'S ROLE IN PRODUCT AND SERVICE QUALITY, Industrial Marketing Management, 17, 1988, pp. 285-304
9. De Feo, J.A., MEASURING WHAT MATTERS, Industrial Management, May-June, 2000, pp. 31-33.
10. Drew Stephen, A.W., FROM KNOWLEDGE TO ACTION: THE IMPACT OF BENCHMARKING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, Long Range Planning, Vol 30, No 3, 1997.

11. Edvinsson, L., DEVELOPING INTELLECTUAL CAPITAL AT SCANDIA, Long Range Planning, Vol 3o, No 3, 1997. pp.366-373.
12. Fornell C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J., Everit Bryant, B., THE AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX: NATURE, PURPOSE AND FINDINGS, Journal of Marketing, October, 1996, pp. 6-21
13. Foster, G., Gupta, M., Sioblon, L., CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS: CHALLENGES AND NEW DIRECTION, Cost Management, Spring 1996, pp. 5-17.
14. Glaver R., WINNING IN SMART MARKETS, Sloan Management Review, Summer, 1999. pp. 59-69.
15. Goold M., Campbell A., DESPERATELY SEEKING SYNERGY, Harvard Business Review, September-October, 1998.pp. 131-143.
16. Groos, G. and Roos, J., MEASURING YOUR COMANY'S INTELLECTUAL PERFORMANCE, Long Range Planning, Vo 30, No 3, 1997, pp. 413-426.
17. Hansen, E., Bush, J.R., UNDERSTANDING CUSTOMER QUALITY REQUIREMENTS: MODEL AND APPLICATION, Industrial Marketing Management, 28, 1999, pp. 119-130
18. Hart, C.W., CUSTOMER ARE YOUR BUSINESS, Marketing Management, Winter 1999, pp. 6-8.
19. Hatten K.J., Rosenthal S.R., MANAGING THE PROCES-CENTRED ENTERPRISE, Long Range Planning, Vol 32, No 3, 1999. pp. 293-310.
20. Jacobs, F.A., Jonston, W., Kataletova, N., CUSTOMER PROFITABILITY, PEROSPPECTIVE VS. RETROSPECTIVE APPROACH IN A BUSINESS – TO – BUSINESS SETTING, Industrial Marketing Management, Vol 30, 2001, pp. 353-363.
21. Jaworski B.J., TOWARDS A THEORY OF MARKETING CONTROL ENVIRONMENTAL CONTEXT, CONTROL TYPES AND CONSEQUENCES, Journal of Marketing, July, 1988.pp. 1-25.
22. Kai, K., Anne, M., Lars, G., MEASURING THE IMPACT OF BAYING BEHAVIOR ON CUSTOMER SATISFACTION, Total Quality Management, Jul 1999. pp. 602-615.
23. Kaplan, R. and Norton, D.P., PUTING THE BALANCED SCORECARD TO WORK, Harvard Business Review, September - October, 1993.pp. 134-142.
24. Kaplan, R. and Norton, D.P., THE BALANCED SCORECARD - MEASURES THAT DRIVE PERFORMANCE, Harvard Business Review, January - February, 1992. pp. 71-79.
25. Kaplan, R. S., Borton, D.P., HAVING TROUBLE WITH YOYR STRATEGY? THE MAP IT, Harvard Business Review, October, 2000.

26. Kaplan, R. S., Borton, D.P., STRATEGY – FOCUSED ORGANIZATION – HOW BSC COMPANIES TRIVE IN THE NEW BUSINESS ENVIRONMENT, Harvard Business School Press, 2001.
27. Kaplan, R. S., Borton, D.P., THE BALANSE SCORECARD – TRANSLATING STRATEGY INTO ACTIONS, Harvard Business School Press, 1996.
28. Kaspar, H., Lemnik, J., AFTER SALES SERVICE QUALITY: VIEWS BETWEEN INDUSTRIAL CUSTOMERS AND SERVICE MANAGERS, Industrial Marketing Management, 18, 1989, pp.199-208.
29. Letra, S.R. and Neale, B., LINKING TO BALANCED SCORECARD TO STRATEGY, Long Range Planning, Vol 30, NO 2, 1997. pp.242-253.
30. Longenebauer, C.D., Fink, L.S., CREATING EFFECTIVE PERFORMANCE APPRAISAL, Industrial Management, September – October, 1999, pp. 18-23.
31. Luehrman T.A., STRATEGY AS A PORTFOLIO REAL OPTIONS, Harvard Business Review, September - October, 1998. pp. 447-458.
32. Manoocherzi G., THE ROAD TO MANUFACTURING EXCELLENCE, Industrial Management, March-April, 1999. pp. 7-13.
33. Maruca, R.F., MAPPING THE WORLD OF CUSTOMER SATISFACTION, Harvard Business Review, May-June, 2000, p. 30.
34. Milisavljević M., MARKETING, Savremena administracija, Beograd, 2001.
35. Niray, R., Gupta, M., Narasimhan, C., CUSTOMER PROFITABILITY IN A SUPPLY CHAIN, Journal of Marketing, Vol 65, July, 2001, pp. 1-16.
36. Niven, P.R., EXAMING THE ENDURANCE OF THE BALANCED SCORECARD, Journal of Cost Management, May-June, 2001. pp. 18-28.
37. O'Higgins E., Weigel J., HOB: A NEW TOOL FOR TRACKING AND INCREASING VALUE ADDED, Long Range Planning, Vol 32, No1, 1999. pp. 65-74.
38. Oliver, R.L., A COGNITIVE MODEL OF THE ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF SATISFACTION, Journal of Marketing Research, Vol. 17, pp.460-469.
39. Oliver, R.L., SATISFACTION: A BEHAVIORAL PERSPECTIVE ON THE CONSUMER, McGraw, New York, 1997.
40. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A, Berry, L.L., SERVQUAL: A MULTIPLE-ITEM SCALE FOR MEASURING CONSUMER PERCEPTIONS OF SERVICE QUALITY, Journal of Retailing, 64, 1983, pp. 26-43.

41. Payne, A., Frow, P., SERVICES RELATIONSHIP MARKETING: A SECTOR CASE STADY, u: Relationship Marketing, ed. Henning Thusen, T., Hansen, U., Springer, 2000.
42. Rayport, J.F., Jaworski, B.J.,E-COMMERCE, McGrow Hill International Edsition, 2001.
43. Reicheld, F.F., LOYALTY BASED MANAGEMENT, Harvard Business Review, March-April, 1993, pp. 65-73.
44. Rucci A. J., Kin P. S. and Quinn R.T., THE EMPLOYEE - CUSTOMER - PROFIT CHAIN AT SEARS, Harvard Business Review, January-February, 1998, pp. 83-97.
45. Slater S.F., Reddy V.K., Zwirlein T.J., EVALUATING STRATEGIC INVESTMENTS, Industrial Marketing Management, Vol 27, N0 5, 1998. pp. 89-99.
46. Srivastava, R.K., Shervan, T.A., Fahey, L., MARKET BASED ASSETA AND SHAREHOLDERS VALUE: A FRAMEWORK FOR NALYSIS, Journal of Marketing, Vol 62, 1998, pp. 2-18.
47. [www.sears.com](http://www.sears.com)