



INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE BEOGRAD

PROF. DR DRAGO CVIJANOVIĆ
DR BRANKO MIHAILOVIĆ

MENADŽMENT I MARKETING USLUŽNOG SEKTORA

Monografija



Beograd, 2010.

**INSTITUT ZA EKONOMIKU POLJOPRIVREDE
BEOGRAD**

MENADŽMENT I MARKETING USLUŽNOG SEKTORA

Monografija

Urednik:

Prof. dr Drago Cvijanović, direktor

Recenzenti:

Prof. dr Pero Petrović, naučni savetnik

Dr Vladana Hamović, naučni savetnik

Izdavač:

Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd
Volgina 15, Beograd, tel: (011) 29-72-858, fax: (011) 29-72-848
Za izdavača: Prof. dr Drago Cvijanović, direktor

Lektura:

Dragiša Stojanović

Štampa:

DIS PUBLIC D. O. O. Beograd
Beograd, Braće Jerkovića 111-25, tel – fax (011) 39-79-789

Tiraž:

500

ISBN

978-86-82121-86-2

Štampanje monografije je u celini finansirano od strane
Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

SADRŽAJ

PREDGOVOR	7
UVOD	9
I DEFINICIJA USLUŽNOG SEKTORA	11
1.1. Pojam i karakteristike uslužnog sektora.....	11
1.2. Klasifikacija usluga.....	12
1.3. Inovacije u uslugama.....	16
1.4. Sedam „P“ marketinga.....	18
1.5. Menadžment usluga.....	19
II GLOBALNO MARKETING OKRUŽENJE	21
2.1. Društveno okruženje.....	21
2.2. Ekonomsko okruženje.....	25
2.3. Globalni politički trendovi.....	27
2.4. Tehnološko okruženje.....	28
2.5. Konkurentsko okruženje.....	29
2.6. Institucionalno okruženje.....	31
III OD MARKETING MIKSA DO MARKETINGA ODNOSA	32
3.1. Pojava marketing miksa.....	32
3.2. Marketing miks i četiri „P“.....	34
3.3. Savremene teorije marketinga.....	35
3.4. Kreiranje odnosa sa korisnicima kao temelj marketinga.....	37
3.5. Opseg marketing strategije.....	38
3.6. Korisnička percepcija kvaliteta.....	40
3.7. Praćenje zadovoljenja korisnika.....	40
3.8. Konkurencija u uslugama.....	41
IV PRINCIPI, KARAKTERISTIKE I PONUDA MARKETING USLUGA	42
4.1. Principi marketinga usluga.....	42
4.2. Razvoj uslužnih ekonomija.....	44
4.3. Definisane marketinga u uslužnom sektoru.....	46
4.4. Marketing miks usluga.....	49
4.5. Tranzicija marketinga.....	54
4.6. Karakteristike usluga.....	55
4.6.1. Neopipljivost.....	55

4.6.2. Nedeljivost.....	57
4.6.3. Promenljivost.....	58
4.6.4. Prolaznost.....	60
4.6.5. Odsustvo vlasništva.....	61
4.7. Analiza uslužne ponude.....	61
4.8. Marketing usluga za mala i srednja preduzeća.....	62
4.9. Posebne karakteristike marketinga u javnom i neprofitnom sektoru.....	63
4.10. Etika u marketingu usluga.....	65

V MENADŽMENT KONCEPTI I SISTEMI U FUNKCIJI UNAPREĐENJA USLUŽNOG POSLOVANJA.....

5.1. Menadžment koncepti.....	67
5.1.1. <i>Koncept Bostonske konsultantske grupe.....</i>	68
5.1.2. <i>Koncept menadžmenta zasnovan na vremenu.....</i>	70
5.1.3. <i>Koncept upravljanja zasnovan na vrednosti.....</i>	72
5.1.4. <i>Metodologija zaokreta - Deloitte & Touche.....</i>	73
5.1.5. <i>Korišćenje koncepta TQM i reinženjeringa.....</i>	74
5.1.6. <i>Pristup balansiranog merenja performansi.....</i>	75
5.1.7. <i>Organizacija koja uči.....</i>	78
5.2. Sistemi menadžmenta korisnika.....	80
5.2.1. <i>Automatizacija prodaje.....</i>	80
5.2.2. <i>Menadžment odnosa sa korisnicima.....</i>	83
5.2.3. <i>Privatnost i marketing informacioni sistem.....</i>	86
5.2.4. <i>Praćenje internet korisnika.....</i>	86
5.2.5. <i>Zaštita privatnosti korisnika.....</i>	87

VI UPRAVLJANJE MARKETINGOM USLUGA I PROCENA BREND A.....

6.1. Uslužni marketing kao element novog marketinga odnosa.....	89
6.2. Razumevanje očekivanja korisnika.....	92
6.3. Modeliranje usluga.....	95
6.4. Kvalitet usluga kao podrška marketingu.....	96
6.5. Menadžment odnosa sa korisnicima usluga.....	99
6.6. Procena brenda.....	101
6.6.1. <i>Dokaz vrednosti brenda.....</i>	102
6.6.2. <i>Brendovi u računovodstvu.....</i>	103
6.6.3. <i>Socijalna vrednost brendova.....</i>	104
6.6.4. <i>Principi procenjivanja brenda.....</i>	106
6.6.5. <i>Strategijski menadžment brenda.....</i>	111

VII ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA I MARKETING

INFORMACIONI SISTEMI.....

7.1.	Istraživanje tržišta.....	114
7.1.1.	<i>Priroda i značaj istraživanja tržišta.....</i>	114
7.1.2.	<i>Pristup i metode istraživanja tržišta.....</i>	117
7.1.3.	<i>Etika marketing istraživanja.....</i>	123
7.2.	Marketing informacioni sistemi.....	124
7.2.1.	<i>Pojam marketing informacionog sistema.....</i>	125
7.2.2.	<i>Marketing informacioni sistem i njegove funkcionalne komponente.....</i>	126
7.2.3.	<i>Strateška uloga marketing informacionih sistema.....</i>	127
7.2.4.	<i>Uloga Interneta.....</i>	128
7.2.5.	<i>Koristi od marketing informacionog sistema.....</i>	130
7.3.	Sistem podrške marketing odlučivanju.....	131
7.3.1.	<i>Funkcije sistema podrške u marketing odlučivanju....</i>	131
7.3.2.	<i>Analiza sistema podrške u marketing odlučivanju.....</i>	133
7.3.3.	<i>Čuvanje i pretraga podataka.....</i>	134
7.3.4.	<i>On-lajn analitička obrada.....</i>	138
7.3.5.	<i>Geografski informacioni sistemi.....</i>	139

VIII REVIZIJA MARKETINGA I PRILAGOĐAVANJE

MARKETING STRATEGIJE U USLUŽNOM SEKTORU.....

8.1.	Revizija marketinga u uslužnom sektoru.....	141
8.1.1.	<i>Korisnici i segmentacija tržišta.....</i>	143
8.1.2.	<i>Konkurentska pozicija.....</i>	149
8.1.3.	<i>Revizija poslovnog okruženja.....</i>	152
8.1.4.	<i>Revizija usluga i proizvoda u funkciji pozicioniranja uslužnog proizvoda.....</i>	154
8.1.5.	<i>Revizija organizacije.....</i>	163
8.2.	Prilagođavanje marketing strategije uslužno orijentisanom poslovnom okruženju.....	167
8.2.1.	<i>Poslovna orijentacija marketinga.....</i>	168
8.2.2.	<i>Informaciona tehnologija i uslužna revolucija.....</i>	170
8.2.3.	<i>Okvir korisničkog kapitala.....</i>	175
8.3.	Uslužna firma i ponašanje korisnika.....	178
8.3.1.	<i>Istraživanje poslovanja uslužne firme.....</i>	178
8.3.2.	<i>Ponašanje korisnika.....</i>	180

IX MARKETING USLUGA U BANKARSKOM SEKTORU.....

9.1.	Marketing u bankarstvu.....	183
------	-----------------------------	-----

9.2.	Marketing miks u bankarskom sektoru.....	184
9.3.	Razvoj marketing opsega iz aspekta marketinga usluga.....	186
9.4.	Strategija određivanja cena u bankarskom marketingu.....	188
	9.4.1. Priroda i karakteristike cene bankarskih usluga.....	189
	9.4.2. Strategije određivanja cena.....	190
	9.4.3. Faktori koji utiču na računanje cena.....	194

X MENADŽMENT U SEKTORU KONSULTANTSKIH

USLUGA.....	197	
10.1.	Pojam konsultantskih usluga.....	197
10.2.	Priroda, karakteristike i faktori razvoja konsultantskih usluga.....	202
10.3.	Metod pružanja konsultantskih usluga.....	213
10.4.	Vrste konsultantskih usluga.....	219
	10.4.1. Korporativna strategija.....	222
	10.4.2. Operativni menadžment.....	225
	10.4.3. Informaciona tehnologija.....	226
	10.4.4. Ljudski resursi.....	229
	10.4.5. Usluge outsorsinga.....	230
10.5.	Perspektiva konsultantskih usluga.....	231

XI MARKETING USLUGA NA MEĐUNARODNOM

NIVOU.....	233	
11.1.	Elementi marketinga usluga.....	234
	11.1.1. Klasifikacija usluga i matrica konkurentskog izbora.....	234
	11.1.2. Razlike u uslužnom marketingu.....	236
	11.1.3. Marketing miks.....	239
11.2.	Međunarodni marketing.....	240
	11.2.1. Pojam međunarodnog marketinga.....	240
	11.2.2. Globalno okruženje.....	241
	11.2.3. Izlazak na tržište.....	242
	11.2.4. Programi međunarodnog marketinga.....	242
	11.2.5. Upravljanje globalnom organizacijom.....	242

ZAKLJUČAK.....	244
LITERATURA.....	246
RECENZIJE.....	258

PREDGOVOR

Primetno je da poslednjih decenija uslužni sektor dobija sve više na značaju. U dobrom delu razvijenog sveta, njegov rast se odvija veoma brzo, a u nekim zemljama 60% do 70% bruto nacionalnog dohotka (BND) otpada na sektor usluga, tako da on daleko prevazilazi procenat industrijske ili poljoprivredne proizvodnje. Takođe, njegov udeo u BND-u se povećava i u manje razvijenim zemljama, pa je, recimo, u Meksiku 69%, u Argentini i Južnoj Africi 66% i oko 50% na Tajlandu. Čak i u nerazvijenijim zemljama usluge obično čine bar 45% BND-a.

Istovremeno, korisnici su sve zahtevniji očekujući veću vrednost i dobit od usluga koje kupuju. U svojim odnosima sa uslužnim firmama nastoje da ostvare što veći uticaj na odlučivanje. To je veoma snažan signal koji se šalje menadžmentu uslužnih firmi da na vreme uoči svoje slabosti i preduzme odgovarajuće mere, pre svega na planu inoviranja odnosa prihvatajući činjenicu da su dotadašnji odnosi prevaziđeni, zastareli - prepoznajući, pre svega, da će njihovi odnosi, ubuduće, preuzeti vodeću ulogu. Naime, korisnici traže nove odnose bazirane na novom marketingu, koji je poznat kao marketing odnosa. Njegova jasna i karakteristična osobina jeste kreiranje i održavanje dugoročnih obostrano korisnih odnosa sa definisanom grupom korisnika.

Ovakav proces ubrzao je promene načina razmišljanja i doveo do nove logike, koja se ponekad naziva i „uslužna revolucija“. Ona polazi od toga da je suštinski element u razmeni između firmi i korisnika upravo pružena usluga. Granice između dobara i usluga u sve većoj meri postaju zamagljene, a konvencionalne karakteristike koje razlikuju dobra i usluge postaju veštačke i neefikasne.

Pomeranje pažnje ka uslugama može se videti širom sveta u mnogim privrednim granama. Na primer, softverske firme, proizvođači kompjutera i elektronike, prolaze kroz veliku promenu u svom poslovanju, od proizvodnje dobara ka pružanju usluga korisnicima. Firme se sve više oslanjaju na usluge shvatajući da neminovno postaju najbitniji izvor profita. Proizvod i usluga postaju ravnopravni po značaju za firmu, s tendencijom da proizvod čak ode u drugi plan. Trend kretanja hijerarhije značaja od materijalnih ka nematerijalnim proizvodima čini se da nije ograničen na privredne grane visoke tehnologije, već se odnosi podjednako i na konvencionalne kanale.

Ova Monografija predstavlja deo rezultata istraživanja na projektu 149007 "Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji uključenja Republike Srbije u Evropsku uniju", koje finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

Na ovom mestu želimo da se zahvalimo recenzentima koji su nam, već u toku nastajanja ovog rada, pružali značajnu podršku i usmerenja, kao i svima koji su pomogli realizaciju knjige, a posebno Ministarstvu za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije, koje je, pored istraživačkog rada, finansiralo i štampanje monografije.

**Beograd,
2010. godine**

Autori

UVOD

Iako je proteklih godina došlo do velikog porasta zanimanja za uslužni sektor, akademska literatura nije uvek shvatala njegovu vrednost. Prvi ekonomisti su malo pažnje obraćali na usluge, smatrajući ih potpuno neproduktivnim. *Adam Smit*, koji je delovao sredinom osamnaestog veka, prepoznavao je proizvodnju koja ima materijalne rezultate, poput poljoprivrede i industrije i proizvodnju kod koje ne postoji materijalni rezultat. Rad posrednika, doktora, advokata i oružanih snaga označio je „neproduktivnim“.

Takav stav prema uslugama ostao je dominantan sve do drugog dela 19. veka, do pojave *Alfreda Maršala* koji je tvrdio da osoba koja pruža uslugu jeste produktivna baš kao i osoba koja proizvodi opipljivi proizvod. Zaista, *Maršal* je shvatio da materijalni proizvodi ne bi ni postojali, ili bi bili uzaludni, da nije bilo niza usluga koje su pružene u cilju njihove proizvodnje, odnosno dostave korisnicima.

Po *Maršalu*, zastupnik koji distribuira poljoprivredni proizvod ima podjednako važan zadatak kao i sam farmer – bez omogućavanja prevoza i posredničkih usluga poljoprivredni proizvodi iz oblasti u kojima postoji njihov višak ne bi bili ni od kakve koristi. Danas, uprkos nekim uverenjima da je uslužni sektor neproduktivan i relativno inferioran sektor ekonomije, znatna pažnja posvećuje se njegovim direktnim i indirektnim ekonomskim posledicama.

U razvoju literature o marketingu usluga došlo je do neslaganja o stepenu na kojem bi usluge trebalo posmatrati kao posebnu oblast istraživanja u okviru marketinga. Sa jedne strane, neki su tvrdili da usluga sadrži mnoge bitne elemente koji su zajednički robama, što čini marketing usluga nepotrebnim kao posebne discipline.

Sa druge strane, mnogi su ukazali na ograničenja tradicionalnih marketing principa kada se ovi primenjuju na marketing usluga. Isticano je da postoje razlike između dobara i usluga, što znači da se tehnike marketinga primenjene na proizvode ne mogu tako lako iskoristiti i za marketing usluga.

U realnosti, marketing usluga bavi se rafinisanjem osnovne filozofije marketinga, kako bi se osposobio da bude operativan i efikasniji u sektoru

usluga. Mnogi od ovih principa biće slični onima koji su povezani sa marketingom dobara i mogu se primeniti na usluge sa relativno malim izmenama. U nekim slučajevima mora se otvoriti nova oblast marketing misli.

Naime, usluge imaju određeni broj karakteristika koje se bitno razlikuju od karakteristika dobara i imaju uticaj na način na koji se dobra uvode na tržište. Ove karakteristike često se opisuju kao neopipljivost, nedeljivost, promenljivost, prolaznost i odsustvo vlasništva. Shodno tome, menadžment i marketing aktivnosti trebalo bi da se prilagode specifičnostima uslužnog sektora.

LITERATURA

1. Alderson, W. (1957): *Marketing Behavior and Executive Action*, Irwin, Homewood, IL.
2. American Marketing Association, AMA, <http://www.ama-pdx.org/>
3. Armour, H. O., Teece, D.J. (1978): "Organizational Structure and Economic Performance: A Test of the Multidivisional Hypothesis", *Bell Journal of Economics* 9 (1): pp. 106-122.
4. Andersen, B, et al (2000): *Knowledge and Innovation in the New Service Economy*, Cheltenham: Edward Elgar.
5. Ansari, A., Mela, C.F. (2003): "E-Customization," *Journal of Marketing Research*, 40 (May), pp. 131-145.
6. Baračkai, Z. (1987): *Odlučivanje o poslovnim strategijama*, Svetlost, Sarajevo.
7. Bateson, J.E.G., Hoffman, D. K. (1999): *Managing Services Marketing Texts and Readings*, The Dryden Press.
8. Bateman, T., Zeithaml, C. (1990): *Management*, Irwin.
9. Berkowitz, E. N., Kerin, R.A., Hartley, S.W., Rudelius, W. (2000): *Marketing*, Boston, MA: McGraw-Hill.
10. Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1991): *Marketing Services, Competing through Quality*, Free Press/Lexington Books, Lexington, MA.
11. Berry, L.L. (1980): "Services Marketing is Different", *Business*, May-June, Vol.30, pp. 32-36.
12. Birchall, J. (2005): "US Supermarket Encourages Shoppers to Keep in Touch", *Financial Times*, 13. July.
13. Bols, H. R. (1971): "Korišćenje eksternih usluga menadžment konsaltinga", *Međuregionalni seminar za poboljšanje usluga menadžment konsaltinga* (Kopenhagen, Danska). Prvi tom: Izveštaj seminara i tehnički radovi, Njujork, Ujedinjene Nacije.
14. Borden, N.H. (1964): "The Concept of the Marketing Mix", *Science in Marketing*, George Schwartz (Ed.), New York: JohnWiley.
15. Boom, B.H., Bitner, M.J. (1981): "Marketing Strategies and Organisation Structures For Service Firms", in Donnelly, J.H., Gorge, W.R. (eds.), *Marketing of Services*, Chicago: American Marketing Association, pp. 47-51.
16. Brady, J., Davis, I. (1993): *Marketing's Mid-Life Crisis*, The McKinsey Quarterly, March 22, 1993.
17. Brown, S. (1995): *Postmodern marketing*, Routledge, London.
18. Business Portrait (1997): "Early Riser Reaches the Top", *European*, April, pp. 17-23.

19. Carmon, Z., Wertenbroch, K. and Zeelenberg, M. (2003): "Option Attachment: When Deliberating Makes Chossing Feēl Like Losing," *Journal of Consumer Research*, 30 (June), pp. 15-29.
20. Cetinā, I., Mihail, N. (2007): "Price Strategies in Banking Marketing" *Economie teoreticā și aplicatā*, Volume 1(506), issue 1(506),pp. 25-32.
21. Chandler, A. D., Jr. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge: MIT Press.
22. Clark, C. (1940): *The Conditions of Economic Progress*, Macmillian: London.
23. Crager, J., Lemons, D. (2003): *Measuring the Impact of Knowledge Management*, American Productivity and Quality Center.
24. Crouch, S. (1992): *Marketing Research for Managers*, Oxford: Buterworth Heinemann.
25. Cvijanović, D., Popović, V. (2002): "Marketinška orijentacija preduzeća uslov razvoja malih i srednjih preduzeća u agrobiznisu Srbije", *Ekonomika poljoprivrede*, 2002, vol. 49, br. 3-4, str. 129-135.
26. Cvijanović, D., Popović, V., Katić, B. (2005): "Marketing i multifunkcionalna poljoprivreda", *Traktori i pogonske mašine*, vol. 10, br. 2, str. 295-301.
27. Cvijanović, D., Subić, J., Nikolić, M. (2006): „Marketing in Agriculture – It’s influence on farm and companies development”: *International Workshop on Quality on food and beverages in the frame of EU standards*, Organized by: Balkan Environmental Association (B.EN.A) i Romanian Academy of Agricultural and Forestry Sciences (AAFS), februar 23-24, 2006., Bukurešt, Rumunija.
28. Cvijanović, D. (2006): „Marketing u službi brendiranja zlatarskog sira" 2006. U Mihailo S. Ostojić *Zlatarski sir*, Monografija. Beograd, str. 171-181.
29. Cvijanović, D., Cvijanović, G., Subić, J. (2007): „Ecological, Economic and Marketing Aspects of the Application of Biofertilisers in the Production of Organic Food“, Međunarodna Monografija "ENVIRONMENTAL TECHNOLOGIES - NEW DEVELOPMENTS", ISBN 978-3-902613-10-3 , ARS Vienna, I-Tech Education and Publishing KG, Kirchengasse 43/3, A-1070 Vienna, Austria, EU.
30. Cvijanović, D., Milinković, M. (2007): „Marketing as creator of agricultural production dznamics and development of Kosovo and metohija“, Monografija: *Improvement of agricultural production in Kosovo and Metohiai*; Editor in Chief: prof. dr Desimir Knežević, Publisher: Faculty of Agriculture Pristina-Lešak str. 302-309.
31. Cvijanović, D., Hamović, V., Popović, V., Subić, J., Katić, B., Paraušić, V. (2007): „Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj u AP Vojvodini“, Izdavač: Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd. Urednik: prof. dr Drago Cvijanović, Recenzenti: prof. dr Savo Ivančević i dr Vladana Hamović; Monografija.

32. Cvijanović, D., Vlahović, B., Paraušić, V. (2008): „Uloga međunarodnog marketinga u kreiranju konkurentnosti domaćih proizvođača povrća – stanje, šanse i perspektive“, časopis „Savremeni povrtar“, UDK: 635.1/.8(05), ISSN 1451-2793, Godina VII, decembar 2008/28, Zbornik radova sa IX savetovanja „Savremena proizvodnja povrća“ – Poljoprivredni fakultet – Novi Sad, str. 29-33.
33. Cvijanović, D., Mihailović, B., Simonović, Z. (2009): *Uloga i značaj marketinga u razvoju agrarnog sektora Srbije*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
34. Cvijanović, D., Mihailović, B., Simonović, Z. (2009): “Tranzicija u Srbiji: efekti i ograničenja“, *Tranzicija*, Ekonomski institut Tuzla, JCEA Zagreb, DAEB, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, feam Bukurest; br. 21-22/2008, str. 87-100.
35. Cvijanović, D. (2009): “System of Education, Scientific-Research and Consulting Work in Agriculture of Serbia“, 113th Seminar of the European Association of Agricultural Economists (EAAE) – *The role of knowledge, innovation and human capital in multifunctional agriculture and territorial rural development*. Editors: Danilo Tomić, Zorica Vasljiljević, Drago Cvijanović. Publisher: Institute of Agricultural Economics, Belgrade. December, 9th-11th 2009. Belgrade, Serbia. pp. 61-72.
36. Cvijanović, D., Simonović, Z., Mihailović, B. (2010): “Uloga menadžmenta i marketinga u afirmaciji golijskog sira”, u Monografiji: *Golijski sir*, redaktor: Mihailo S. Ostojić, str. 179-195.
37. Cvijanović, M.J.(2004): *Organizazione promene*, Ekonomski institut, Beograd.
38. Daft, R., Marcic, D. (1998): *Understanding Management*, Dryden Press.
39. Day, G. (1994): “Continuous Learning about Markets,” *California Management Review*, 36 (Summer), pp. 9-31.
40. Danciu, V. (2007): “Performance in Service Marketing from Philosophy to Customer Relationship Management”, *Theoretical and Applied Economics*, 01/02/2007; pp. 7-14.
41. Deloitte & Touche, Corporate Recovery Services in Central Europe, 1994.
42. Drucker, P. (1999): *The Practice of Management*, London: Heinemann.
43. Drucker, P. (1995): *Menadžment za budućnost*, (prevod), Grmeč, Beograd.
44. Economist, *Financial Indicators: Trade In Seminars*, April 29, 2000.
45. Đuričin, D. (1996): *Upravljanje pomoću projekata*, Ekonomski institut, Beograd.
46. Đuričin, D. (2006): “Tranzicija, stabilizacija i održivi razvoj: Perspektiva Srbije”, Uvodni referat, Miločerski ekonomski forum 2006: *Evropski prioriteti i regionalna saradnja*, Savez ekonomista Srbije, Miločer.
47. Đuričin, D. (1999): “Postprivatizacioni procesi u preduzeću”, SEJ, Miločer.

48. Đuričin, D. (1996): "Tranzicija privrede", *Svojina i slobode*, Institut društvenih nauka, Beograd.
49. Edgett, S., Parkinson, S., (1993): "Marketing for Services Industries: A review", *Service Industries Journal*, 13 (3), pp. 19-39.
50. Fahy, J. (2001): *The Role of Resources in Global Competition*, London:Routledge.
51. Fisher, A.G.B. (1933): "Capital and The Growth of Knowledge", *Economic Journal*, September; Fisher, A.G.B. (1935): *The Clash of Progress and Security*, London; Fisher, A.G.B. (1939): "Production, Primary, Secondary and Tertiary", *The Economic Record*, June, pp. 24-38.
52. Fisk, R.P., Brown, S.W., Bitner, M.J., (1995): *Services Management Literature Overview: A Rationale for Interdisciplinary Study*, Irish Studies in Management, Oak Tree Press.
53. Fisk, R.P., Grove, S., John, J., (2003): *Interactive Services Marketing*, Houghton Mifflin Company.
54. Foster, R. and Kaplan, S. (2001): *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market – And How to Successfully Transform Them*, Doubleday.
55. Fuchs, V. R. (1968): *The Service Economy*, New York: Columbia University Press.
56. Fullerton, R. (1988): "How Modern is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the Production Era", *Journal of Marketing*, 52, pp. 108-125.
57. Gajić, B. (2004): "Integrirani savremeni sistemi za merenje performansi preduzeća", *Ekonomski anali*, broj 161, april - jun 2004., str. 151.
58. Gattiker, U. E., Larwood, L. (1985): "Why Do Clients Employ Management Consultants?" *Consultation* 4 (2): pp. 119-129.
59. Gavrilović-Gagović, S. (2009): "Performanse uslužnog sektora Srbije i približavanje Evropskoj uniji", *Tržište, novac, kapital*, vol. 42, br. 3, str. 5-19.
60. Ghertman, M. (1998): *Measuring Macro-Economic Transaction Costs: A Comparative Perspective and Possible Policy Implications*, Working paper, Jouy en Josas, France: École des Hautes Études Commerciales.
61. Granovetter, M. (1984): "Small Is Bountiful: Labor Markets and Establishment Size", *American Sociological Review* 49, pp. 323-334.
62. Greiner, L., Metzger, R. (1983): *Consulting to Management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
63. Grönroos, C. and Gummesson, E. (1985): "The Nordic School of Service Marketing", in Grönroos, C. and Gummesson, E., (Eds), *Service Marketing – Nordic School Perspectives*, Stockholm University, Sweden, pp. 6-11.

64. Grönroos, C. (1997). "From Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, Vol. 35, Issue 3/4, pp. 322-339.
65. Grönroos, C., (1990): "Relationship Approach to Marketing in Service Context: The Marketing in Organizational Behavior Interface", *Journal of Business Research*, 20, 1990, Elsevier Science Publishing Co., Inc., New York, pp. 10-13.
66. Grönroos, C. (1982): *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, Finland, (published in 1983 in the US by Marketing Science Institute and in the UK by Studentlitteratur/Chartwell-Bratt).
67. Grönroos, C. (1980): "Designing a Long-range Marketing Strategy for Services", *Long Range Planning*, Vol. 13, April 1980, pp. 36-42.
68. Grönroos, C. (1978): "A Service Oriented Approach to Marketing Services", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, pp. 73-80.
69. Guide to membership, Institute of Management Consultants, London, 1974.
70. Gummesson, E. (1993): *Quality Management in Service Organizations*, ISQA (International Service Quality Association), New York, NY.
71. Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994): *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.
72. Hanić, H. (2001): *Istraživanje marketinga i marketing informacijski sistem*, Ekonomski fakultet, Beograd.
73. Henderson, B. (1979): *Henderson on Corporate Strategy*, ABT Books, Boston.
74. Hill, P. (2002): *The Internationalisation of Services Marketing*, Hanser Corporation Report, Australia.
75. Interbrand, *Brand Valuation*, March 2003.
76. Jain, S.C. (1981): *Marketing Planning and Strategy*, South Western Publishing.
77. Janićijević, N. (1997): *Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća*, ULIXES, Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd.
78. Janićijević, N. (2002): *Organizacione promene i razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd.
79. Javalgi, R.G., Martin, C.L., Todd, P.R., (2004): "The Export of e-services in the age of technology transformation: challenges and implications for international service providers", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 7, pp. 560-573.
80. Jaworski, B. and A. Kohli (1990): "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57 (July), pp. 53-70.
81. Jobber, D., Fahy, J. (2006): *Osnovi marketinga*, Redaktor srpskog izdanja: Prof. dr Hasan Hanić, Beogradska bankarska akademija, Data status, Beograd.

82. Jobber, D., Rainbow, C. (1977): "A Study of the Development and Implementation of Marketing Information Systems in British Industry", *Journal of the Marketing Research Society*, 19 (3), pp. 104-111.
83. Jovanović, P. (1999): *Strateški menadžment*, Grafoslog, Beograd.
84. Jošović, G. (2005): "Integrirani sistem upravljanja u uslužnim organizacijama", *Kvalitet 2005*, vol. 15, br. 7-8, str. 93-95.
85. Kaličanin, Đ. (2005): "Merenje performansi zasnovano na vrednosti", *Ekonomika preduzeća*, vol. 53, br. 3-4, str. 91-100.
86. Kancir, R. (2004): „Segmentacija, pozicioniranje i tržišno targetiranje uslužnog preduzeća“, *Marketing*, 2004, vol. 35, br. 2, str. 79-87.
87. Kaplan, R. and D.P. Norton (1992): *The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.
88. Kotler, P., Keller, K. L. (2006): *Marketing menadžment*, Data status, Beograd.
89. Kotler, P. (2003): *Kako kreirati, upravljati i dominirati tržištem*, Adžes, Novi Sad.
90. Kotler, P. (1992): "It's Time for Total Marketing", *Business Week Advance Executive Brief*, Vol. 2.
91. Kotler, P.J., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999): *Principles of marketing*, Hertfordshire-London: Prentice Hall Europe.
92. Kotler, P. (1997): *Marketing Management*, ninth edition, Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, N.J.
93. Kotler, P. (1991): *Marketing Management. Analysis, Planning, and Control*, 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
94. Kotler, P. and G. Armstrong (1991): *Principles of Marketing*, McGraw-Hill.
95. Kubr, M. (1976): *Management consulting – A guide to the profession*, International Labour Office, Geneva.
96. Kubr, M. (1995): *Kako odabrati i koristiti konsultante – Vodič za klijente* (Prevod), Ekonomski institut, Beograd.
97. Levitt, T. (1981): "Marketing Intangible Products and Product Tangibles", *Harvard Business Review*, May – June, Vol.59, pp. 95-102.
98. Lindemann, J. (2004): *Brand Valuation: A Chapter from Brands and Branding An Economist Book*, Interbrand, New York, April.
99. Lovelock, C. (1981): "Why Marketing needs To Be Different for Services", in J. H. Donnelly and W. R. George (eds.), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL.
100. Lovelock, C.H., & Yip, G.S., (1996): "Developing Global Strategies for Services Businesses", *California Management Review*, Vol. 38, No 2, pp. 64-86.

101. Ljubojević, Č. (2001): *Menadžment i marketing usluga*, Želnid, Beograd.
102. Madden, T.J., Fehle, F., Fournier, S.M. (2002): *Brands Matter: An Empirical Investigation of Brand-Building Activities and the Creation of Shareholder Value*, unpublished paper, 2 May 2002.
103. Majstorović, A., Božić, S. (2008): "Uticaj različitih ekonomskih pravaca na savremenu ekonomiju", *Poslovna politika*, vol. 37, br. 3-4, str. 45-48.
104. Marshall, A. (1890/1997): *Principles of Economics*, Prometheus Books, Revised edition (May 1997).
105. McDonald, M. (1995): *Market Segmentation: A step-by-step Process for Identifying Profitable Market Segments*, Macmillan, Basingstoke.
106. Mickwitz, G. (1959): *Marketing and Competition*, Societas Scientarium Fennica, Helsingfors, Finland (available from University Microfilms, Ann Arbor, MI).
107. Mihailović, B., Paraušić, V., Hamović, V. (2007): "Ekološki menadžment konsalting i zaštita sredine", *Ekonomika poljoprivrede*, broj 1/2007, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, str. 91-99.
108. Mihailović, B., Paraušić, V., Simonović, Z. (2007): *Analiza faktora poslovnog ambijenta Srbije u završnoj fazi ekonomske tranzicije*. monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
109. Mihailović, B. (2007): *Uloga konsaltinga u restrukturiranju preduzeća u tranziciji*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
110. Mihailović, B. (2007): "Etika konsaltinga", *Kopanička škola prirodnog prava – Pravo i pravda*, Jubilarni XX susret: PRAVO I SLOBODA, Kopaonik, 13-17 decembar 2007, Pravni život, br. 12/2007/Godina LVI/ Knjiga 512/ Udruženje pravnikâ Srbije, str. 259-274.
111. Mihailović Branko (2008): "Uloga konsaltinga u razvoju malih i srednjih preduzeća u Srbiji", *Ekonomika Niš*, Ekonomski fakultet u Nišu, Društvo ekonomista „Ekonomika“ Niš, br. 1-2/2008. str. 101-110
112. Mihailović, B., Paraušić, V., Hamović, V. (2008): *Vodič za evaluaciju konsultantskog učinka*, monografija, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
113. Mihailović, B. (2007): *Formulisanje strategije preduzeća*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, monografija, Beograd.
114. Mihailović, B., Subić, J., Cvijanović, D. (2007): "Metode și tehnici consultantă ca sprijin pentru managementul modern", Conferința tiințific Internaonală *Modalități de eficientizare a managementului în condițiile economiei concurențiale*, Chișinău, 5-6 octombrie 2007., Universitatea de Stat din Moldova, Facultate de tiințe economice, Institutul muncii al sindicatelor din Republica Moldova, pp. 7-13.

115. Mihailović, B. (2010): *Razvoj konsultantskih usluga u Srbiji i njihov uticaj na performanse preduzeća u agrokompleksu*, doktorska disertacija, Fakultet za menadžment Valjevo, Megatrend Univerzitet Beograd.
116. Mihailović, B., Simonović, Z., Hamović, V. (2008): "Formulisanje i realizacija strategije internacionalizacije poslovanja", *Ekonomika poljoprivrede*, broj 3 (237-338) 2008, str. 289-305.
117. Mihailović, B., Hamović, V., Cvijanović, D. (2009): "Upravljanje promenama u kriznom okruženju preduzeća", *Poslovno okruženje u Srbiji i Svetska ekonomska kriza*, Tematski zbornik, Redaktori: prof. dr Radovan Tomić, prof. dr Gojko Rikalović, Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad.
118. Mihailović, B., Paraušić, V., Potrebić, V. (2006): "Uloga konsaltinga u restrukturiranju preduzeća u tranziciji", *Industrija*, broj 3/2006., str. 88.
119. Mihailović, B., Cvijanović, D., Gligić, P. (2010): "The Role of Financial Consulting in modern business", *Zbornik radova sa II Međunarodne naučno-stručne konferencije koja je održana 15 I 16. Juna 2010. godine u Stavropolju – Ruska Federacija*. Stavropoljski državni poljoprivredni Univerzitet, Stavropolj – Ruska Federacija; Slovački agarni univerzitet, Nitra – Slovačka I Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd – Srbija, str. 19-30.
120. Mihailović, B., Milanović, M.R., Cvijanović, D. (2010): "Ocena tražnje za konsultantskim uslugama kod preduzeća u agrokompleksu Srbije", *Ekonomika poljoprivrede*, vol. 57, br. 1, str. 1-13, 2010.
121. Mihailović, B., Subić, J., Cvijanović. (2009): "Crisis consulting in function of business environment development in Serbia," International Scientific Meeting - *BUSINESS OPPORTUNITIES IN SERBIA: The Case of Italian Business Sector and the Role of Management Education*, 22.06.2009. Belgrade Banking Academy, pp. 133-139.
122. Milisavljević, M. (1999): *Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd.
123. Milisavljević, M. (2002): *Savremeni Strategijski Menadžment*, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
124. Milisavljević, M., Todorović, J. (2000): *Marketing strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd.
125. Möller, K. (1992): "Research Traditions in Marketing: Theoretical Notes", in Blomqvist, H.C., Grönroos, C. and Lindqvist, L.J. (Eds), *Economics and Marketing. Essays in Honour of Gösta Mickwitz*, Economy and Society, No. 48, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors, Finland, pp. 197-218.
126. Moutinho, L., Evans, M. (1992): *Applied Marketing Research*, Colorado Springs, CO: Workingham: Addison – Wesley, 5.
127. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), www.oecd.org
128. Parasumaran, A., Berry, L., Zeithamel, V. (1991): "Understanding Customer Expectations of Service", *Sloan Management Review*, 1991, Spring.

129. Parkes, C. (2005): "Cinemas Feel the Pinch as Viewers Stay on the Sofa", *Financial Times*, June 26.
130. Paroush, J. (1985): "Notes on Partnerships in the Service Sector" *Journal of Economic Behavior and Organization* 6: pp. 79-87.
131. Pejanović, R., Tica, N., Timotijević, M. (2007): "Uloga i značaj konsaltinga u agrobiznisu", *Savremena poljoprivreda*, vol. 56, 1 (2007), Novi Sad, str. 165-170.
132. Peteraf, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, 14 (3), pp. 179-191.
133. Petit, P. (1986), "Services: Problem or Solution", *Slow Growth and the Service Economy*, pp. 1-18.
134. Philips, J. (2000): *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies, Inc.
135. PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy), "Evidence on the contribution of branded consumer business to economic growth," PIMS Europe, London, September 1998.
136. Rasmussen, A. (1955): *Pristeori eller parameterteori – studier omkring virksomhedens afsætning* (Price theory or parameter theory – studies of the sales of the firm), Erhvervsøkonomisk Forlag, Copenhagen, Denmark.
137. Rathmell, J.M. (1966): "What is meant by services?", *Journal of Marketing*, October, Vol. 30, pp. 32-36.
138. Reichheld, F.E. (1993): "Loyalty-based Management", *Harvard Business Review*, Vol. 71, March-April, pp. 64-73.
139. Reichheld, F.F. and W.E. Sasser, Jr. (1990): "Zero Defections: Quality Comes To Services", *Harvard Business Review*, Sept-Oct, pp. 105-111.
140. Ries, A., Trout, J. (2001): *Positioning: The Battle For Your Mind*, New York: Warner.
141. Riddle, D.L. (1996): *Service Led Growth*, Praeger Publishing, New York.
142. Rikardo, D. (1953): *Načela političke ekonomije*, Zagreb.
143. Robert, R.R. (2003): "Marketing Information Systems", *Encyclopedia of Information Systems*, Vol. 3, Elsevier Science (USA), pp. 137-151.
144. Rubin, P. H. (1990): *Managing Business Transactions*, New York: Free Press.
145. Rust, R. T., Lemon, K. N. and Zeithaml, V.A. (2004): "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 68 (January), pp. 109-127.
146. Rust, R.T., Thompson, D.V. (2004): *How does Marketing Strategy Change in a Service-based World? Implications and Directions for Research*, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland, 08/10/04

147. Samiee, S., (1999): "The Internationalisation Of Services: Trends, Obstacles & Issues", *Journal Of Services Marketing*, Vol. 13, no. 4/5, pp. 319-336.
148. Sawhney, M., Parikh, D. (2001): "Where Value Lives in a Networked World," *Harvard Business Review*, 79 (1), pp. 79-86.
149. Schwartz, B. (2004): *The Paradox of Choice: Why More is Less*, Ecco/HarperCollins, New York, NY.
150. Shostack, G.L. (1977): "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, October, Vol. 41, pp. 73-80.
151. Shostack, G.L. (1987): "Service Positioning Through Strustural Change", *Journal of Marketing*, Vol. 51 (January).
152. Simon, H. A. (1947) 1976: *Administrative Behavior*. 3d ed. New York: Free Press. Original edition, New York: Macmillan.
153. Sloan, A. P., Jr. (1963) 1990: *My Years with General Motors*. Edited by J. McDonald and C. Stevens. Reprint, with a new introduction by P. F. Drucker. New York: Currency. Original edition, Garden City, N.Y.: Doubleday.
154. Sloan, A. J., Jr. (1919): *General Motors Corporation: Organization Study*, Detroit: General Motors.
155. Smit, A. (1776/1998): *Istraživanje prirode i uzroka bogatstva naroda*, Novi Sad: Global Book.
156. Stavrić, B., Kokeza, G. (2002): *Upravljanje poslovnim sistemom – Ekonomika preduzeća i menadžment*, Tehnološko-metalurški fakultet, Beograd.
157. Stern, C., W., Deimler, M., S. (2006): *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives*, John Wiley & Sons Inc; 2Rev Ed edition
158. Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Janićijević, N., Babić V. (1999): *Organizacija preduzeća – teorije, strukture, ponašanje, razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd.
159. Stephen L.V. and Lusch, R.F. (2004): "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68 (January), pp. 1-17.
160. Stošić, I., Milovanović, T. (1992): "Istraživanje tržišta u funkciji strateškog planiranja", Zbornik radova *Marketing sistem i strategijsko upravljanje preduzećem*, Ekonomski fakultet, IZIT, Beograd.
161. Stryker, P. (1954): "The Ambitious Consultants", *Fortune*, May, pp. 82-85.
162. Stryker, P. (1954): The Ambitious Consultants, *Fortune*, May, 82-85. Teece, D. J. 1981. Internal Organization and Economic Performance: An Empirical Analysis of the Profitability of Principal Firms, *Journal of Industrial Economics* 30 (2), pp. 173-199.
163. "The Best Global Brands", *BusinessWeek*, 6 August, 2002.

164. Thompson, D. V., Rust, R.T., Rhoda, J. (2004): "The Business Value of e-Government to Small for Small Firms," working paper, University of Maryland.
165. Todorović, J. (2003): *Strategijski i operativni menadžment*, Konzit, Beograd.
166. Todorović, J., Đuričin, D., Janošević S. (1998): *Strategijski Menadžment*, II izdanje, IZIT, Beograd.
167. Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68 (January), pp. 1-17.
168. Vodič Međunarodne organizacije rada (ILO) za profesiju menadžment konsaltinga//www.ilo.org
169. von Stackelberg, H. (1939): "Theorie der Vertriebspolitik und der Qualitätsvariation", *Smollers Jahrbuch*, Vol. 63, No. 1.
170. Walker, R.A. (1985): "Is There a Service Economy? The Changing Capitalist Devision of Labour", *Science and Society*, XLIX (1), Spring, pp. 42-83.
171. Wallis, J. J., North D. C. (1986): *Measuring the Transaction Sector in the American Economy, 1870-1970*. In *Long-Term Factors in American Economic Growth. Studies in Income and Wealth Series*, edited by S. L. Engerman and R. E. Gallman. Chicago: University of Chicago Press.
172. Webster, Jr, F.E. (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporations", *Journal of Marketing*, Vol. 56, October, pp. 1-17.
173. World Trade Organisation, *WTO News*, Press Releases, 21st May, 2003.
174. Xie, Jinhong and Steven M. Shugan (2001): "Electronic Tickets, Smart Cards, and Online Prepayments: When and How to Advance Sell," *Marketing Science*, 20 (3), pp. 219-243.
175. Zaheer, A. and Zaheer, S (1997): "Catching the Wave: Alertness, Responsiveness and Market Influence in Global Electronic Networks," *Management Science*, 43 (11), pp. 1493-1509.
176. Zenger, T. R. (1994): "Explaining Organizational Diseconomies of Scale in R&D: Agency Problems and the Allocation of Engineering Talent, Ideas, and Effort by Firm Size", *Management Science* 40 (6): pp. 708-729.
177. Zeithaml, V., Berru, L.L. and A. Parasumaran (1993): "The nature and determinants of customer expectations of services", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 21 (Winter), pp. 1-12.
178. Zeithaml, V., Bitner, M. (2004): *Services Marketing*, Third Edition, McGraw-Hill, Higher Education.
179. Zeithaml, V., Bittner, M. (2000): *Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm*, Irwin McGraw Hill, second ed.
180. Zipkin, P. (2001): "The Limits of Mass Customization," *Sloan Management Review*, 42 (3), pp. 81-87.

Internet izvori:

- 181. <http://www.pokretpotrosaca.org.rs/o%20nama.html>
- 182. <http://www.economist.com>
- 183. <http://www.iló.org/global/lang--en/index.htm>
- 184. <http://www.cim.co.uk/>
- 185. <http://www.nikebiz.com>
- 186. <http://www.esomar.org>
- 187. <http://www.ibm.com/us/en/>
- 188. <http://www.link-elearning.com/lekcija-Teorija-marketinga> 4208
- 189. www.feaco.org

RECENZIJIA

Naslov monografije:

«MENADŽMENT I MARKETING USLUŽNOG SEKTORA »

Autori:

Prof. dr Drago Cvijanović, Dr Branko Mihailović

Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd

Predmet istraživanja u ovoj monografiji su menadžment i marketing aktivnosti u oblasti uslužnog sektora, koje se analiziraju u kontekstu sagledavanja mogućnosti njegovog unapređenja i značajnijeg doprinosa ukupnom ekonomskom prosperitetu. Naime, uslužna ekonomija ima značajne implikacije na privredni rast i kreiranje ekonomske politike. Kod usluga je prisutna tendencija da budu radno intenzivne, odnosno da koriste manje kapitalne opreme od prerađivača. Istovremeno, one pokrivaju veoma široku lepezu aktivnosti, od onih veoma jednostavnih, do izrazito kompleksnih, kakve su intelektualne usluge za nestrukturirane poslovne probleme kod kojih se ne mogu primeniti repetativna rešenja. Usluge su do skoro posmatrane kao neproaktivne aktivnosti. Međutim, danas dominira mišljenje da usluge stvaraju bogatstvo ukoliko imaju doprinos u zadovoljenju potreba ljudi. U uslovima umreženih ekonomskih aktera na nacionalnom i globalnom nivou, poslovne aktivnosti je gotovo nemoguće organizovati bez uslužnog sektora, te na značaju dobija menadžment i marketing u ovoj oblasti.

Autori ističu da se menadžment često smatra univerzalnim jer koristi organizacione resurse za ostvarivanje ciljeva i obezbeđenje visokih performansi za sve vrste profitnih i neprofitnih organizacija. Menadžment predstavlja dostignuće organizacionih ciljeva na efikasan i efektivan način kroz planiranje, organizovanje, liderstvo i kontrolu organizacionih resursa. Pri tome naglašava se značaj pojedinih aktivnosti koje omogućuju da se lakše poima menadžment, a to su, pre svega: proces, znanje, poslovna veština, profesija i umetnost upravljanja.

Mnogo puta je konstantovano da na definiciju menadžmenta, odnosno na njen sadržaj, utiče u mnogo čemu epoha u kojoj se sam čin upravljanja privredom odigravao. Činjenica je da vreme u kome živimo uvodi nove elemente u definiciju menadžmenta. Realnost modernog doba predstavlja prelaz sa industrijske privrede na uslužnu ekonomiju. Taj prelazak je posledica tzv. imperativa promena o čijoj dramatičnosti govori tvrdnja „inovirajte, automatizujte ili nestanite sa scene“. Poslovni svet se suočava

sa imperativom promena koje uključuju i menadžment i marketing aktivnosti. Posebno se naglašava značaj opipljive, ali i neopipljive aktive. Naime, u opipljivu aktivu spadaju zgrade i oprema, patenti, zalihe, mailing lista za direktni marketing, zakupljen internet, sateliti i sl., dok neopipljivu čine npr. marka, reputacija, kreativnost ljudi, organizaciona kultura, vizionarstvo lidera, organizacioni dizajn i sl. Shodno tome, sposobnosti se definišu kao veštine koje su potrebne da bi preduzeća kapitalizovala svoje aktive, dok se kompetentnosti vezuju za mogućnost da se kombinuju resursi i sposobnosti.

Konkurentsku prednost autori definišu kao sposobnost preduzeća da po performansama nadmaši svoju granu, tj. da ostvari veću stopu profita od prosečne stope u uslužnom sektoru, te da se kroz ostvarenje konkurentske prednosti kreira više vrednosti od konkurenata. Shodno tome, ističe se da kupci žele da dobiju usluge jer su: (1) bolje, (2) jeftinije i (3) brže u odnosu na konkurentske. Posledično, govori se o tri ključne forme konkurentskih prednosti i to: (1) diferenciranje tj. prepoznatljivo i dovoljno atraktivno razlikovanje ponude preduzeća od konkurentskih; (2) vođstvo u troškovima, odnosno sposobnost da se konkurencija nadmaši kroz niže troškove i time istu uslugu nudi po nižoj ceni; (3) brzinu reagovanja tj. sposobnost da se konkurencija nadmaši kroz brže prepoznavanje i zadovoljavanje menjajućih potreba potrošača.

Prema viđenju autora, upravljanje marketingom predstavlja proces pomoću koga se reguliše marketing aktivnost preduzeća u uslužnom sektoru. Naime, reč je o dinamičkom procesu jer se uslovi, kako u privredi tako i u uslužnom sektoru, kontinuirano menjaju, te je neophodno prilagoditi aktivnosti marketinga novim uslovima marketing okruženja i novim ciljevima poslovanja. Upravljanje marketingom je proces kojim se pokreće i usmerava marketing aktivnost u cilju zadovoljenja potreba građana kao potrošača, privrede i društva u proizvodima i uslugama uz ostvarenje dobiti.

Prethodno definisana aktivnost upravljanja marketingom u uslužnom sektoru analitički se može podeliti na: planiranje, organizovanje i kontrolu. Naime, u fazi planiranja donose se odluke o ciljevima, politikama, strategijama, programima i planovima marketing aktivnosti. Tokom faze organizovanja stvara se organizaciona struktura i organizuje neposredna aktivnost marketing sektora. Na kraju, u fazi kontrole meri se ostvarivanje planskih odluka i efikasnost organizacije i preduzimaju

korektivne akcije u organizaciji i funkcionisanju marketing sektora preduzeća. Proces upravljanja marketingom u uslužnom sektoru je efikasan ukoliko sve tri faze upravljanja teku kontinuelno. Naime, pojedine faze upravljanja marketingom treba tako sinhronizovati da daju sinergetski efekat, da se uzajamno dopunjuju i podstiču. Upravljanje marketingom u suštini znači upravljanje nivoom, "tajming-om" i sastavom tražnje, na način koji će pomoći organizaciji u postizanju ciljeva.

Proces upravljanja marketing aktivnostima sadrži analizu mogućnosti uslužnog sektora, formulisanje ciljeva koji se žele ostvariti u ovom sektoru, definisanje ponude i alociranje izvora na odabrane pravce akcija, stvaranje efikasne organizacione strukture koja će da sprovede programe i planove na tržištu, permanentnu kontrolu ostvarenih rezultata marketing aktivnosti i preispitivanje racionalnosti preduzetih akcija na tržištu. Imajući u vidu definisane elemente upravljanja marketingom, uočljivo je da ovaj proces pre svega treba da omogući identifikovanje tržišnih mogućnosti, njihovu usklađenost sa poslovanjem preduzeća i kreiranje programa akcije da se iskoristi distinktivna kompetentnost u cilju stvaranja relativno trajne konkurentne prednosti u uslužnom sektoru.

Autori posebno analiziraju segmentaciju, targetiranje i pozicioniranje tržišta. Segmentacija tržišta jeste napor preduzeća da grupiše potencijalne kupce na takav način da njihove reakcije na instrumente prodaje budu slične ili da te reakcije više variraju među segmentima, nego u okviru segmenata. Krajnji cilj strategije segmentacije jeste identifikovanje zaokruženih delova tržišta po kriterijumu homogenosti tražnje i bolje zadovoljavanje potreba potrošača.

Značaj segmentacije je veći na tržištima visokog dohotka, tehnologije i sofisticiranih potrošača, kao i kod visoko diferenciranih proizvoda. Takođe, specifičnost međunarodne segmentacije tržišta jeste i ta da je tržišni segment moguće identifikovati u okviru većeg broja nacionalnih tržišta, ili, čak, i u globalnim razmerama. Naravno, važan input za donošenje odluke o određenoj strategiji segmentacije predstavlja upravo istraživanje marketinga. Naime, istraživanje marketinga omogućava preduzećima u uslužnom sektoru Srbije da se upoznaju sa tražnjom, konkurencijom i sa svojim položajem na tržištu. Na osnovu informacija dobijenih istraživanjem marketinga smanjuje se tržišni rizik, koji je konstantno prisutan. Informacije o tržišnim kretanjima pomažu preduzećima da redefinišu postojeće tržište, sagledaju mogućnosti

povratka na izgubljena tržišta, kao i da ocene atraktivnost osvajanja novih. Istraživanje marketinga omogućava preduzećima da efikasno rešavaju probleme nastale u svom poslovanju, pri čemu je uloga istraživanja marketinga da ukaže na više alternativnih pravaca za prevazilaženje postojećih problema, kao i na verovatnoću uspeha svakog od predloženih rešenja.

Imajući u vidu da je uslužni sektor značajno diferenciran, poslednji deo monografije se bavi menadžmentom konsultantskih usluga. Naime, osim potrebe za konsultantskim uslugama iz oblasti u kojima menadžeri nisu dovoljno stručni, konsultanti se mogu angažovati za jednokratne i dopunske, ali veoma osetljive poslovne aktivnosti kao što su uvođenje novog proizvoda, prodor na inostrano tržište ili borba sa agresivnom konkurencijom. Takođe, pomoć konsultantskih organizacija može biti potrebna u situaciji kada je menadžment opterećen brojnim aktivnostima, što je slučaj kod diversifikovanih preduzeća, kada postojeći realni menadžment kapaciteti ne obezbeđuju simultanu optimizaciju poslovnih aktivnosti.

Pored evidentnih rezultata u istraživanju, koji imaju teorijsku i praktičnu vrednost, posebno aktuelni doprinos autora monografije odnosi se upravo na balansirano istraživanje menadžment i marketing aspekata koji portretišu uslužni sektor, pri čemu su oba aspekta obuhvaćena minucioznom analizom pojedinih ekonomskih procesa, savremenih menadžment tehnika i koncepata, kao i definisanjem propulzivnih marketing strategija. Osim toga, vredno je pomenuti i sledeće dve stvari: preporuke koje autori sugerišu menadžmentu uslužnih organizacija i pretpostavke efektivnih marketing strategija u uslužnom sektoru.

Zbog svega navedenog, ocenjujem da ovo monografsko delo predstavlja značajan doprinos u oblasti menadžmenta i marketinga uslužnog sektora, sa vidnim teorijsko-metodološkim i praktičnim vrednostima.

U Beogradu,
2009.

R e c e n z e n t
Prof. dr Pero Petrović

RECENZIJJA

Naslov monografije:

«MENADŽMENT I MARKETING USLUŽNOG SEKTORA»

Autori:

Prof. dr Drago Cvijanović, Dr Branko Mihailović

Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd

U monografiji «Menadžment i marketing uslužnog sektora» analizirani su određeni aspekti i pojave koje karakterišu menadžment i marketing proces u uslužnom sektoru. Sprovedeno istraživanje pokazuje da se uslužni sektor u zemljama Evrope razvijao decenijama unazad.

U ovim zemljama aktivne su uslužne organizacije koje se međusobno razlikuju po modelu finansiranja, organizovanosti i ostalim karakteristikama. Međutim, različiti modeli usluga uvek su posredno i neposredno opredeljeni društvenim kontekstom u kome uslužne organizacije treba da deluju. Shodno tome, autori se bave proučavanjem određenih menadžment i marketing koncepata i tehnika koje su u funkciji akcelaracije razvoja uslužnog sektora.

Naime, za razliku od ostalih sektora koji su u dobroj meri definisani, uslužni sektor je podložan kontinuiranim promenama. Primera radi, značajne promene dešavaju se na tržištu menadžment konsaltinga gde se uočava konvergencija ka ostalim konsultantskim uslugama visokog stepena dodate vrednosti, koja se realizuje kroz inovativne konsalting projekte i pomoć preduzećima u unapređivanju konkurentnosti.

Ekonomski i tehnološki razvoj dovodi do brzih i značajnih promena u pojedinim granama, te ostvarivanje biznisa u njima traži sposobnost anticipiranja budućeg toka događaja, brzog i adekvatnog prilagođavanja izmenjenim okolnostima. Radi se o tržišnim situacijama koje karakterišu: brze tehnološke promene, ulazak važnih novih rivala na tržište, česte promene konkurentskih poteza, kao i brza evolucija zahteva i očekivanja kupaca.

U takvim okolnostima od menadžmenta se očekuje da pokreće i usmerava poslovnu aktivnost radi ostvarenja ciljeva poslovanja preduzeća. Rezultat procesa upravljanja je upravljačka odluka i njeno sprovođenje u poslovnoj aktivnosti. Strategijsko upravljanje je novi koncept koji uključuje, kako strategijsko planiranje, tako i strategijsku akciju u situaciji kada se sredina

brzo menja i rastu otpori sredine. Istovremeno, značajno je da se kroz razvijeni marketing informacijski sistem (MIS) i ulaganje u istraživanje budućnosti dešifriraju signali koji nose poruke o novim šansama i opasnostima, te da se kroz blagovremene promene obezbedi tržišna vitalnost usluga. Međutim, autori uočavaju određena ograničenja u primeni MIS-a. Naime, postoji vremenska simetrija između poslovnog iskustva i poslovnog očekivanja. Poslovno iskustvo je sve bleđe što god više idemo u prošlost, dok su poslovna očekivanja sve nejasnija što više idemo u budućnost. Posledično, većina projekata uključuje dijagnozu i analizu poslednjih 3 do 5 godina, kao i projekciju stanja za narednih 3 do 5 godina.

S druge strane, dugogodišnja kriza domaće ekonomije dovela je do smanjenja akumulativne sposobnosti preduzeća. U takvim uslovima ne postoji kritična masa sredstava potrebna za organizovanje istraživačkog procesa kao ni spremnost da se preuzmu finansijski rizici koje ovi procesi nose. Skromna profitabilnost preduzeća je razlog za smanjeno ulaganje u istraživačko razvojnu aktivnost.

Autori monografije naglašavaju da su kritične sposobnosti neophodne za uspeh preduzeća u uslužnom sektoru sposobnost i brzina prilagođavanja. Strategija je neophodna da bi preduzeće racionalno reagovalo na promene u okruženju. Privredna istorija pokazuje da su opstala ona preduzeća koja su se uspešno prilagođavala promenama bivajući i sama, u određenim intervalima vremena i određenim područjima poslovanja, inicijatori promena.

Kontinuelno prilagođavanje i napredovanje u savremenoj ekonomiji znači stvaranje novih vrednosti za kupce, jer inače nema stimulativa da kupuju usluge. Uspešna je ona marketing strategija koja ima za rezultat kontinuelno kreiranje realne vrednosti za kupce koja je specifična i jedinstvena u odnosu na alternativne načine zadovoljavanja potreba.

Takođe, autori uočavaju povezanost marketing strategije sa ciljevima, kao i sa vremenskom dimenzijom realizovanja ciljeva u budućnosti. Naime, važno je napomenuti da je uvek prisutan ne samo potencijalni dobitak, već i gubitak, u slučaju da akcija ne uspe. Marketing strategija je pre serija odluka nego samo jedna odluka. Ona će preduzeću doneti uspeh ukoliko omogućava stvaranje jedinstvene kompetentnosti u uslužnom sektoru, što je pretpostavka za konkurentnu prednost.

Autori apostrofiraju da se u savremenim uslovima privređivanja sve više zaoštrava borba za kupca, te se od operativnog menadžmenta očekuje da, kroz adekvatne pristupe, metode i odgovarajuću alokaciju resursa, omogući dovoljan broj lojalnih i profitabilnih kupaca.

Naime, savremene kupce je teško zadovoljiti. Oni su mudriji, racionalno orijentisani, cenovno obzirni, više zahtevni, teško opraštaju propuste, bombardovani su stalno istim ili boljim konkurentskim ponudama. Marketing je nastao radi rešavanja problema proizvodnje i proizvođača onda kada je ponuda bila veća od tražnje, a krajnji cilj je bila realizacija proizvedene robe i ostvarivanje profita za preduzeće. Danas se suština marketinga sastoji u rešavanju problema potrošača - brže i bolje od konkurencije. Primarni značaj marketinga ogleda se u uspostavljanju komunikacijskog toka između proizvođača i kupca, odnosno potrošača.

Marketing kao ekonomski proces odvija se u kontinuitetu i sastavni je deo reprodukcije u preduzeću. Marketing nije jedna promocija ili nastup na sajmu ili prodaja - već je to jedan proces koji traje i obuhvata istraživanje marketinga, strategijsko planiranje marketinga, definisanje ciljeva, formulisanje strategije marketinga, izradu programa marketing miksa, marketing analizu, kontrolu i reviziju. Dakle, tu postoji čitav jedan sistem i svaki njegov deo je podjednako bitan i značajan.

Marketing je kao koncept poslovanja prevashodno orijentisan prema kupcima. Posledično, definisanje usluga počinje od potreba potrošača, a kao cilj delovanja postavlja se zadovoljstvo potrošača. Tamo gde je u potpunosti primenjen marketing koncept, o potrošačima ne brine samo odeljenje za marketing, već svi zaposleni, radeći sa svešću da rade zbog potrošača.

Posvećenost potrošačima u ovim preduzećima posebno se odnosi na zaposlene koji su u direktnom kontaktu sa njima. Zbog dobrih rezultata koje postiže, marketnig koncept dobija sve više pristalica, a javljaju se i brojne nadogradnje i poboljšanja osnovne ideje.

Međutim, autori ističu da različite konstelacije internih i eksternih faktora utiču da preduzeća imaju različite šanse za uspeh u uslužnom sektoru. Iako je konačan poslovni uspeh rezultat efikasnog i efektivnog upravljanja resursima i aktivnostima u različitim situacijama, određeni faktori imaju manji ili veći značaj za konačno ostvarivanje rezultata.

U pojedinim situacijama dešava se da manji broj faktora ima presudan uticaj na uspeh, te se za njih kaže da su kritični za tržišni uspeh u datoj grani, zatim, opštem okruženju i datom vremenskom periodu. Shodno tome, uspešno marketinško korišćenje raspoloživih resursa podrazumeva detaljnu analizu eksternih i internih faktora koji utiču na kvalitet usluge.

Naime, osim analize okruženja i korišćenja pojedinih specifičnosti u marketinške svrhe, povoljan tržišni nastup u uslužnom sektoru zahteva analizu internih sposobnosti i slabosti preduzeća. U stvari, reč je o potrebi da se kroz detaljnu analizu sagledaju ukupne sposobnosti preduzeća iz perspektive da generiraju održive konkurentske prednosti i iste u realnim tržišnim uslovima kapitalizuju.

Shodno tome, za potrebe suptilnijeg rasuđivanja, autori operišu kategorijama kao što su: snaga i slabost, šanse i opasnosti, jezgra kompetentnosti, konkurentska sposobnost, distinktivna kompetentnost, diferentna prednost i sl.

Zbog svega napred navedenog, ova monografija predstavlja razradu određenog menadžment i marketing pristupa koji je primeren aktuelnim trendovima u uslužnom sektoru, pri čemu istovremeno pruža značajnu marketinšku informacionu osnovu o podsticajnim i ograničavajućim faktorima razvoja uslužnog sektora, što može doprineti optimizaciji poslovnog odlučivanja.

U Beogradu,
2009.

Recenzent
Dr Vladana Hamović

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.9:658.64

658.8:338.46

ЦВИЈАНОВИЋ, Драго, 1960-

Menadžment i marketing uslužnog sektora :
monografija / Drago Cvijanović, Branko
Mihailović. - Beograd : Institut za ekonomiku
poljoprivrede, 2010 (Beograd : Dis public). -
265 str. : graf. prikazi, tabele ; 24 cm

Tiraž 500. - Str. 258-265: Recenzija / Pero
Petrović, Vladana Hamović. - Napomene i
bibliografske reference uz tekst. -
Bibliografija: str. 246-257.

ISBN 978-86-82121-86-2

1. Михаиловић, Бранко, 1978- [аутор]
а) Услугне делатности - Менаџмент б)
Услугне делатности - Маркетинг
COBISS.SR-ID 177775372