

IMPLEMENTACIJA I KONTROLA MARKETINŠKIH STRATEGIJA POVEZANIH SA BRENDOM

IMPLEMENTATION AND CONTROL OF BRAND RELATED MARKETING STRATEGIES

Nikola Močević

Ekonomski fakultet u Brčkom

nikolamocevic@gmail.com

APSTRAKT

Mogućnosti za stvaranje vrijednosti brenda na tržištu su uslovljene formulacijom i implementacijom dobre marketing strategije. Da pomogne marketinškim stručnjacima u sprovođenju adekvatne marketing strategije u kreiranju brenda, ovaj rad naglašava važnost procesa implementacije i kontrole. Osnovna hipoteza u radu je da implementacija i kontrola imaju veliki uticaj na uspješnost marketing strategija. Nije dovoljna dobra marketing strategija ukoliko neće biti implementirana na pravi način. Uloga kontrole je da osigura da se preduzete aktivnosti odvijaju u skladu sa strategijom. Cilj je da se utvrde i sagledaju teoretski aspekti implementacije i kontrole marketing strategija pri formiranju brenda na određenom tržištu.

Ključne riječi: marketinška strategija, implementacija strategija, brend, kontrola otvorenog i zatvorenog kola

ABSTRACT

Possibilities for creating brand equity in the market are conditioned with good formulation and implementation of marketing strategy. To help marketers to conduct adequate brand related marketing strategies, this paper emphasizes the importance of implementation and control process. The main hypothesis of the paper is that implementation and control have a major influence on success of marketing strategies. Good marketing strategy is not sufficient if it's not implemented properly. The role of control is to ensure that undertaken activities are in line with the strategy. Goal is to determine and to perceive theoretical aspects of implementation and control of brand related marketing strategies on certain market.

Key words: marketing strategy, strategy implementation, brand, open-loop control and closed-loop control

UVOD

Marketinški uspjeh kompanija u budućnosti će sve manje zavisiti od posjedovanja dobre strategije, nego od stepena u kome će ta strategija biti kvalitetno implementirana i kontrolisana. Teško je očekivati da će svaka strategija koja se formira biti dobra, ali procesi implementacije i kontrole mogu nadomijestiti početne nedostatke određene strategije. Dobra marketing strategija treba da vodi ka stvaranju prepoznatljivog brenda na tržištu.

Strategije se trebaju postaviti na temeljima koji će omogućiti lakšu implementaciju, te samim time i bolje rezultate u pogledu stvaranja brenda na određenom tržištu. Implementacija je zahtjevan proces koji je veoma dinamičan i nepredvidljiv, te je potrebna maksimalna fleksibilnost u pristupu. Pored implementacije, kontrola je funkcija koja treba omogućiti adekvatnu implementaciju strategija, uočavanje devijacija i preduzimanje korektivnih akcija kako bi se strategija odvijala u pravom smjeru. Bitno je da se u sprovođenju marketing programa koristi planski i strateški pristup, i samo se na taj način mogu očekivati rezultati.

Implementacija i kontrola marketing strategija su oblasti koje pružaju veliki prostor za unapređivanje i razvijanje novih i efektivnijih modela i metoda. Implementacija i kontrola su faktori koji igraju ključnu ulogu u strateškom razmišljanju, odnosno u efektivnom sprovođenju strateških pogleda na poslovanje.

Ideje koje se prenose putem ovog rada se mogu koristiti kao podsticaj za temeljnija istraživanja primjene ovih implikacija na regionalnom tržištu i produbljivanje svijesti o važnosti strateškog razmišljanja u poslovanju i procesima izgradnje brenda.

IMPLEMENTACIJA STRAGIJE

Implementacija strategije je kontinuiran proces upravljanja promjenama koji utiče na organizacionu strukturu kompanije, razvoj operativnih sposobnosti organizacije, sistem upravljanja ljudskim potencijalima, organizacijsku kulturu te procedure i politike obavljanja aktivnosti. Problem slabe implementacije strategije leži u tome što je teško postaviti dijagnozu. Ova dilema je prepoznata pre više godina od strane T. Bonoma [Bonoma, 1984, pp. 69-77] koji je tvrdio da „marketing menadžeri koji pokušavaju da sprovedu strategije u djelo se često suočavaju sa strukturalnim i kadrovskim problemima“. Strukturalni problemi marketinga uključuju marketinške funkcije, programe, sisteme i politiku. Marketinške funkcije često nisu uspješne zbog pogrešnih pretpostavki menadžmenta ili nepažnje na osnove marketinga. Programi su često ograničeni nedostatkom funkcionalnih kapaciteta ili nedovoljnom pažnjom menadžmenta. Sistemi su ograničeni sa greškama navike i politizacije, a marketinške politike trpe zbog nedostatka marketing teme i kulture. Ipak, dobra interakcija, alokacija, monitoring i organizacione sposobnosti mogu prevazići slabu marketing praksu. Bonoma je predložio da marketinški stručnjaci razmotre dva aspekta svojih marketing strategija pri dijagnozi (ili kontroli) svog stepena uspješnosti (slika 1).

Formulacija strategije	Dobra	Nevolja	Uspjeh
	Slaba	Neuspjeh	Spas ili propast
		Slaba	Dobra
		Implementacija strategije	

Slika 1. Matrica formulacije i implementacije strategije

Izvor: [Bonoma, 1984, pp. 69-77].

Dvije dimenzije koje se posmatraju u matrici su formulacija i implementacije strategije, i kreću se od slabe do dobre. Bonoma je predložio da menadžeri koriste matricu za formulaciju sopstvenih strategija i njihovu implementaciju [Bonoma, 1984, pp. 69-77]. Kada je strategija dobro formulisana i implementirana, onda je vrlo vjerovatno da će uspjeh uslijediti. U slučaju da je strategija slabo formulisana, i implementirana, onda nije iznenađenje da najčešće rezultira neuspjehom. Ove dvije situacije su jasne, kada se dogodi jedna od druge dvije situacije dijagonalno postavljene u matrici, marketinški stručnjaci se suočavaju sa dilemom.

Strategija koja je dobro formulisana, ali loše implementira vodi nevolji. U slučaju loših rezultata to će često biti stavljeno na teret loše strategije, a ne na implementaciju. Menadžeri će često reći „naša strategije je pogrešna“, ili „nismo to trebali uraditi“. Ipak, nakon određenih provjera i istraživanja došli bi do zaključka da je strategija bila dobra, ali slaba implementacija. Propuštanje dobre strategije je nemjerljiv trošak za kompaniju, jer slaba implementacija donosi i slabe rezultate, a uz to se propuštaju i mogući pozitivni efekti do kojih bi došlo uz adekvatnu implementaciju.

U slučaju da je strategija slabo formulisana, ali dobro implementirana može voditi ili spasu ili propasti. Ovo je posebno kompleksna situacija, pošto posljedice mogu biti dramatične i nepredvidljive. Sa jedne strana, ova situacija može spasiti marketing strategiju kompanije, pošto dobro implementirana strategije može nadoknaditi nedostatke slabe formulacije. Sa druge strane, efektivna implementacija loše strategije može gurnuti kompaniju u propast. Sposobnost dobre implementacije strategije može nadomijestiti nedostatke same strategije, jer je, ipak, bilo kakva strategija bolja od nikakve strategije. Ujedno, kroz dobru implementaciju se mogu otkriti mane određene strategije i vršiti kontinuirane korekcije i prilagođavanja strategije na svim nivoima u preduzeću.

Bitno je naglasiti značaj koji ima formulisanje strategije marketing programa preduzeća i sam planski pristup upravljanju sa marketing programom, kao i sa svim aspektima poslovanja jedne organizacije. Bez utvrđenog plana koji je postavljen na određenim temeljima se ne mogu očekivati dobri rezultati. Jako je važno da se taj plan i strategija formulišu na osnovu činjenica i na način koji je najbolji za preduzeće. Ipak, bolje je da

kompanija formuliše bilo kakvu strategiju i da se sistemski pristupa oblikovanju poslovanja i samog marketing programa, nego da se to vrši slučajnim slijedom aktivnosti kako se dešavaju.

Sa druge strane, važno je da je marketing strategija fleksibilna i prilagodljiva situacijama na tržištu. Strategija je formulisana na osnovu činjeničnog stanja u određenom periodu. U narednom periodu ovo stanje i situacija na tržištu i u samom preduzeću se mogu značajno promijeniti. S toga je važno da je strategija prilagodljiva promjenama i da se konstantno vrše planske korekcije strategije u skladu sa uslovima. Samim time će i implementacija strategija dati konkretne rezultate i unaprijediti poslovanje preduzeća.

Važna činjenica koja će omogućiti da marketing strategija dovede do formiranja prepoznatljivog brenda na tržištu je homogenizacija svih vizuelnih indikatora proizvoda i preduzeća. Važno je da se proizvodi prezentuju na ujednačen način i da se koriste boje i oblici koji će postati prepoznatljivi i usaditi se u podsvijest potrošača. Na taj način će se olakšati implementacija narednih marketing strategija jer će proizvodi i promotivne aktivnosti biti prepoznatljive.

BARIJERE IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE

Zašto marketing strategije ne budu implementirane na pravi način? Realnost je, da je često lakše razviti novu strategiju, nego je implementirati. U mnogim organizacijama, marketing strategije su implicitne i postoje samo u mislima viših marketinških stručnjaka. Moguće je da marketinški stručnjaci imaju problema pri objašnjavanju svoje strategije ostalim zaposlenima u marketing sektoru, tako da su oni prinuđeni da pogađaju koja se strategija primjenjuje, i da u tome pogriješe. Što više marketinškog osoblja treba da bude uključeno u razvijanje marketing strategije da bi se osiguralo dobro razumijevanje i adekvatno sprovođenje. Dobar strateški marketing proces će pomoći menadžmentu pri identifikaciji i proaktivnom upravljanju implikacijama na strategiju oko organizacije proizvoda, tržišta, potrošača i strukture.

Postoji više barijera pri imeplementaciji strategije koje je potrebno razmotriti [Robert, 1991, pp. 58-60]. Marketing strategija je implicitna, ne eksplicitna, i ljudi ne mogu implementirati ono što ne poznaju. Kada se strategija stvara u mislima viših menadžera, drugi u marketing sektoru su prinuđeni da pogađaju koja je, i moguće je da promaše. Ovo se može obrazložiti kao „strategija opipavanja“ pošto strategija postaje jasna tek nakon dužeg vremena, dok su ljudi testirali strategiju kroz pokušaje i greške. Potrebno je učiniti strategije eksplicitnima.

Marketing strategija se razvija u izolaciji i ljudi ne mogu implementirati ono što ne razumiju. Često, marketing strategija je razvijena od jednog ili nekoliko viših menadžera u tajnosti i bez konsultovanja ostalih zaposlenih. Drugi u organizaciji, posebno u marketing sektoru, osjećaju se udaljenim od strategije i slabo je razumiju. Potrebno je uključiti što je moguće više ljudi u formulisanje marketing strategije da bi se postiglo dobro razumijevanje i adekvatno sprovođenje. Takođe, treba razmotriti mogućnost zapošljavanja „izvršnog strateškog direktora“ koji će raditi uz izvršnog direktora kompanije. On bi odgovarao izvršnom direktoru i imao bi mandat da nadgleda stepen usklađenosti aktivnosti zaposlenih sa strategijom kompanije i sugerise korektivne akcije [Breene, Nunes, Shill, 2007, pp. 84-93].

Ne može svako da razmišlja strateški. Osoblje u okviru marketing sektora je uključeno u svakodnevne marketing aktivnosti. Tako da oni ne provode mnogo vremena razmišljajući strateški, i imaju poteškoće pri suočavanju sa strateškim problemima. Pogotovo kada se iznenada pred njih postave. Ukoliko su ohrabreni da razumiju razlike između strateških procesa i svakodnevnih operativnih marketinških problema, oni će biti sposobniji i voljniji da implementiraju formulisane marketing strategije. Potrebno je ohrabriti učestvovanje ključnog osoblja nižih nivoa pri formulaciji strategije, čak i samo radi edukacije.

Marketing strategija se razvija od strane eksternog konsultanta. Mnoge kompanije zapošljavaju konsultante pri formulaciji njihovih marketing strategija. Dok su određeni poslovi u kompaniji prikladni za eksterne konsultante, kao na primjer, sprovođenje revizije marketinga, sprovođenje istraživanja i druge specijalističke usluge, formulacija marketing strategije ne bi trebala biti jedna od njih. Problem pri angažovanju eksternih konsultanata za formulaciju strategije je što većina osoblja marketing sektora neće biti posvećena sprovođenju iste, jer nisu bili uključeni u njeno stvaranje. Angažovanjem eksternog saradnika kompanija gubi na posvećenosti sopstvenog osoblja koja proizilazi iz uključenosti. U najgorem slučaju osoblje će

odbaciti strategiju i radiće u smjeru koji se neće podudarati sa strategijom. Potrebno je imati povjerenje u osoblje i uključiti ga u proces formulacije strategije, što će dovesti i do adekvatnije implementacije.

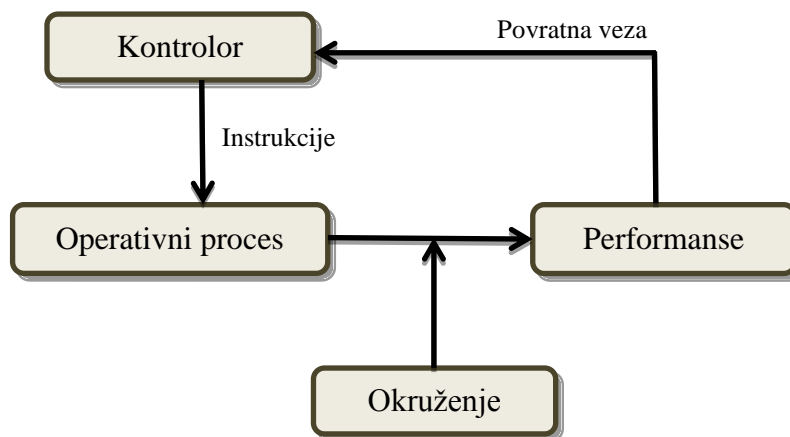
Marketing strategija ima nepredvidive posljedice. Pri formulaciji strategije, mnogi marketinški stručnjaci je ne sagledaju temeljno da bi bili sposobni da predvide sve implikacije do kojih strategija može dovesti. Kada je strategija implementirana, ljudi koji su je inicijalno podržavali počnu sumnjati u strategiju i njene rezultate. Dobar proces strateškog planiranja marketinga će predvidjeti, identifikovati i proaktivno upravljati implikacijama marketing strategije na proizvode i usluge, tržišta, potrošače, organizacionu strukturu i kadrove. Potrebno je unaprijed identifikovati strateške implikacije da ljudi ne bi odustali od strategije usljed reperkusija koje nisi predviđene.

Cilj dobro postavljene strategije je da predvidi što više mogućnosti do kojih će doći u toku implementacije. Osim toga strategija mora biti tako postavljena da se u toku implementacije prilagodi situaciji. Odnosno, osoblje koje sprovodi strategije mora biti proaktivno i sposobno da prilagođava svoje aktivnosti novonastalim situacijama i prevazilazi sve barijere na koje može naići. Na primjer, osoblje komercijalnog sektora pri sprovođenju promotivnih aktivnosti mora uvek biti spremno da, u skladu sa strategijom, potencijalnim kupcima na najbolji način prezentuje proizvodni program i unaprijedi prodaju.

DEFINISANJE KONTROLE

Pošto je kontrola proces gdje menadžment želi da osigura da će organizacija dostići željeni cilj, može se definisati kao skup organizovanih akcija usmjerenih ka ostvarivanju određenih ciljeva uprkos ograničenjima. Postoji mnogo definicija kontrole i kontrole menadžmenta, a navešćemo neke.

J. Maciariello daje sljedeće definicije kontrole menadžmenta i sistema kontrole menadžmenta [Maciariello, 1984, p. 5]: „Kontrola menadžmenta je proces koji osigurava da ljudski, fizički i tehnološki resursi su alocirani na način da se ostvari sveukupna svrha organizacije. Sistem kontrole menadžmenta pokušava da donese jedinstvenost svrhe različitih napora koje vrše mnoge organizacione jedinice tako da se usmjeri sveukupna organizacija i njeni menadžeri ka ciljevima i zadacima. Sistem se sastoji od strukture i procesa.“



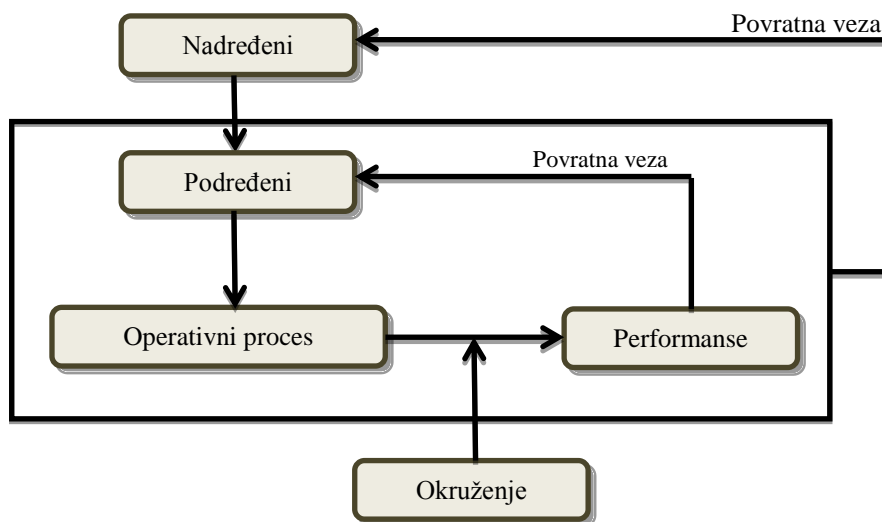
Slika 2: Kontrolni proces

Izvor: [Wilson, Gilligan, 2005, p. 727]

H. Itami je naglasio činjenicu da je kontrola menadžmenta kontrola u okviru organizacije, koja implicira uključenost velikog broja kadrova [Itami, 1977, p. 15]. Ovo je takođe vidljivo u Tannenbaumovoj definiciji kontrole [Tannenbaum, 1964, p. 299]: „Kontrola je svaki proces u kome osobe (grupa osoba ili organizacija osoba) određuju ili namerno utiču na to šta će druga osoba, grupa ili organizacija uraditi“.

G. Hofstede definiše kontrolu na sljedeći način [Hofstede, 1968, p. 11]: „kontrola u okviru organizacionog sistema je proces po kome jedan element (osoba, grupa, mašina, institucija ili norma) namjenski utiče na akcije drugog elementa“. Potrebno je prepoznati interpersonalnu prirodu kontrole unutar organizacije da bi se povezala sa motivacijom, podudaranjem ciljeva i sistemom nagrađivanja. Na slici 2 nema eksplicitnog prepoznavanja ovog zahtjeva. Slika 3 to dozvoljava kroz ugrađeni model kontrolnog sistema. Kod ovog

modela nadležni sprovode kontrolu kroz uticaj na ponašanje podređenih, uveliko kroz procjenu performansi podređenih u odnosu na planirane.



Slika 3: Ugrađeni model kontrolnog sistema

Izvor: [Wilson, Gilligan, 2005, p. 727]

K. Merchant je u svojoj definiciji naglasio bihevioristički i strateški aspekt kontrole [Merchant, 1985, p. 4]: „Kontrola je osnovna funkcija koja pomaže da se osigura odgovarajuće ponašanje ljudi u organizaciji. Ovo ponašanje treba da bude u skladu sa strategijom organizacije“.

R. Anthony posmatra vezu između kontrole i implementacije strategije sa jedne strane i interakcije među individuama sa druge [Anthony, 1988, pp. 7-10]: „Kontrola se koristi u smislu osiguravanja implementacije strategije. Funkcija kontrole menadžmenta uključuje stvaranje planova koji su neophodni da se osigura implementacija strategija. Kontrola menadžmenta je proces kojim menadžeri utiču na druge članove organizacije da bi se implementirale strategije organizacije.“

Koristeći navedene definicije različitih autora, formulisaćemo sopstvenu definiciju kontrole. Prema tome, **kontrola je sistemski proces praćenja i upravljanja elementima organizacionog sistema, ponašanjem kadrova i alokacijom resursa na način da njihove aktivnosti budu u skladu sa strategijom organizacije.**

OSNOVNI KONCEPTI KONTROLE

Wilson i Chua [Wilson, Chua, 1993, pp. 74-121] su postavili razliku između koncepta kontrole otvorenog kola i zatvorenog kola.

Kontrola otvorenog kola (engl. *open-loop control*) [Wilson, Chua, 1993, pp. 74-101]. Ovaj oblik kontrole nastaje od strane sistema kao pokušaj ostvarenja određenog cilja kroz adekvatnu pripremu. Ne vrše se korektivne akcije dok je u toku sekvenca željenih aktivnosti. Dobar primjer je igrač golfa koji udara lopticu. Njegov cilj je da lopticom pogodi u rupu. Kada se odluči za udarac, u razmatranje će uzeti udaljenost, teren, i slično, prije udaranja same loptice. Jednom kada je loptica u vazduhu igrač ne može više ništa da uradi osim da se nada da je sve uradio kako treba. Postoje dva moguća poboljšanja ovog koncepta.

Uvesti aktivnosti monitoringa za kontinuirano nadgledanje okruženja i procesa transformacije sistema (to je proces u kome organizacija pretvara ulaze u izlaze). Ovo će pružiti osnovu za prilagođavanje inicijalnih planova ili samih procesa transformacije ukoliko se uoče okolnosti koje će uticati na uspjeh izvršenja plana i realizaciju postavljenih ciljeva. Ovo je kontrola prema naprijed [Wilson, Chua, 1993, pp. 84-108] (engl. *feedforward control*). Možemo reći da se u ovom slučaju kontrola koristi kao proces usmjeravanja strategije u željenom pravcu. U tom slučaju, prilikom odvijanja procesa kontrolom se predviđaju devijacije i otkrivaju u samom toku, te se preduzimaju korektivne akcije u aktivnom vremenu odvijanja aktivnosti. Kroz

primjer sa igračem golfa, ovo bi značilo da on ima mogućnost pri samom udarcu, i u toku leta loptice, da otkrije smetnje, kao što su nalet vjetra i izvrši korekcije putanje loptice.

Monitoring postignutih rezultata u odnosu na planirane u određenim vremenskim intervalima, i preduzimanje korektivnih akcija, ukoliko su potrebne, radi uklanjanja otkrivenih devijacija. Ovo je kontrola povratnom vezom [Wilson, Chua, 1993, pp. 88-105] (engl. *feedback control*). U slučaju igrača golfa, kontrola povratnom vezom mu omogućava da prilikom narednog udarca iskoristi sve prikupljene informacije kroz procese kontrole i koriguje sljedeći udarac kako bi on bio precizniji.

Navedena dva oblika poboljšanja kontrole otvorenog kola čine kontrolu zatvorenog kola, jer se izlazi povezuju sa drugim elementima u sistemu. Kontrola zatvorenog kola (engl. *closed-loop control*) [Wilson, Chua, 1993, pp. 91-121]. Kod otvorenog kola greške ne mogu biti ispravljene u hodu. Dok kod kontrole prema naprijed greške mogu biti predviđene i koraci preduzeti da bi ih se izbjeglo, a kod povratne kontrole nastale greške se identifikuju i ispravljaju da bi se dosegao postavljeni cilj. Bhaskar i Housden su defnisali kontrolu prema naprijed kao [Bhaskar, Housden, 1985, p. 199]: „sistem mjerenja i predviđanja koji procjenjuje sistem i predviđa rezultate sistema u određenom periodu u budućnosti“.

Sistem kontrole u formulisanju kvalitetne strategije u izgradnji brenda ima važnu ulogu. Važno je da se u procesima kontrole strategija koriste sve mogućnosti koje koncepti kontrole pružaju. Ne treba se ograničavati na jedan koncept i pristup koji taj koncept pruža. Strategije uz dobar sistem kontrole, će samim time biti znatno bolje implementirane, te su šanse za postizanje željenih rezultata mnogo veće.

ZAKLJUČAK

Implementacija strategije je kontinuiran proces upravljanja promjenama koji utiče na organizacionu strukturu kompanije, razvoj operativnih sposobnosti organizacije, sistem upravljanja ljudskim potencijalima, organizacijsku kulturu, te procedure i politike obavljanja aktivnosti. Cilj dobro postavljene strategije je da predvidi što više mogućnosti do kojih će doći u toku implementacije. Osim toga strategija mora biti tako postavljena da se u toku implementacije prilagodi situaciji. Odnosno, osoblje koje sprovodi strategije mora biti proaktivno i sposobno da prilagođava svoje aktivnosti novonastalim situacijama i prevazilazi sve barijere na koje može naići. Kontrola je sistemski proces praćenja i upravljanja elementima organizacionog sistema, ponašanjem kadrova i alokacijom resursa na način da njihove aktivnosti budu u skladu sa strategijom organizacije. Procesi implementacije i kontrole marketing strategija ka izgradnji brenda imaju jedan od ključnih uticaja na strategiju i realizaciju iste. Implementacija i kontrola su procesi koji prate strategijski pristup i omogućavaju njegovo odvijanje, te dostizanje željenih strategijskih ciljeva. Nedostatak kvalitetne implementacije i kontrolnog sistema može u velikoj mjeri ugroziti i poništiti efekte čak i najbolje formulisane marketing strategije.

LITERATURA

- [1] Bonoma T., (1984): „Making your Marketing Strategy Work“, *Harvard Business Review*, March-April.
- [2] Robert M.M., (1991): „Why CEOs have Difficulty Implementing their Strategies“, *Journal of Business Strategy*.
- [3] Breene R.T.S., Nunes P.F. and Shill W.E., (2007): „The Chief Strategy Officer“, *Harvard Business Review*.
- [4] Maciariello J.A., (1984): *Management Control Systems*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [5] Wilson R. and Gilligan C., (2005): *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control*, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- [6] Itami H., (1977): *Adaptive Behavior: Management Control and Information Analysis*, Sarasota, FL: American Accounting Association (Studies in Accounting Research, No. 15).
- [7] Tannenbaum A.S., (1964): Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance, in Bonini C.P., Jaedicke R.K. and Wagner H.M., (eds), *Management Controls: New Directions in Basic Research*, New York: McGraw-Hill.
- [8] Hofstede G.H., (1968): *The Game of Budget Control*, London: Tavistock.
- [9] Merchant K.A., (1985): *Control in Business*, Boston: Pitman.
- [10] Anthony R.N., (1988): *The Management Control Function*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [11] Wilson R.M.S. and Chua W.F., (1993): *Managerial Accounting: Method and Meaning*, London: Chapman & Hall, 2nd edition (1st edition 1988).
- [12] Bhaskar K.N. and Housden R.J.W., (1985): *Accounting Information Systems and Data Processing*, Oxford: Heinemann.