

Предраг Младеновић

Генералштаб Војске Србије, Команда Копнене Војске

Министарство одбране један је од највећих институционалних потрошача државе, а Војска Србије корисник значајних буџетских средстава намењених Министарству одбране. Како би била конкурентна, потребно је управљати њеном тржишном вредношћу, што је у раду приказано као императив свакодневног пословања. Имајући то у виду, приказани су улога и значај маркетинга као стратегијског средства које својом вредношћу на тржишту обезбеђује одрживост пословања на дужи временски период. Афирмација маркетинг инструмента у прометној сфери и уплив научноистраживачких напора од необичне су важности за дефинисање циљних функција и основних стратегијских претпоставки и праваца конституисања и развоја Војске Србије. По својој природи Војска Србије је интроспективни систем. Међутим, да би се успешно одговорило на изазове, појаве се не могу посматрати изоловано, већ у свом природном окружењу, на тржишту. У савременим економским условима тржиште је најзначајнији економски регулатор и зато је важно да наше доходовне организације и систем одбране у целини на тржишту правилно наступају. Маркетинг применом индикатора и механизма праћења тржишта, може се одговорити на многа кључна питања од пресудне важности за пословање великог система као што је Војске Србије.

Кључне речи: *маркетинг, тржиште, канал дистрибуције, сарадња, сукоби, вођство, интегрисаност*

Увод

Доходовне организације, али и унутрашње организацијске јединице Војске Србије, које на себе преузимају прометне функције, имају прометне трошкове. Систем планирања, програмирања, буџетирања и извршења бави се издацима и расходима, тј. трошковима. Сваки пројекат и активност има своју цену коштања, и сваки доносилац одлуке може да види последице својих одлука у будућности и да оцењује напредовање организације ка утврђеним циљевима. Притисци да се смање трошкови говоре да је у пословању потребно применити процедуру мерења, а основно правило мерења заснива се на параметрима којима се процењује достигнуто планираних циљева Програма операције и функционисање Војске Србије. То, нажалост, само по себи није довољно, зато што се примењују интроспективне методе које нису довољно преци-

зне и поуздане. На тај начин добија се фрагментарна слика. Помоћу маркетинга сви трошкови се могу прецизније и свеобухватније идентификовати и квантификовати, што ствара могућност да се исти сниже како по носиоцима, пројектима, активностима и задацима, тако и по производима и услугама. Смањење трошкова доводи до ефикасности у пословању, и у коначном до остварења пословног успеха. Да би се трошкови смањили и остварио пословни успех, неопходно је познавање тржишта.

У процесу трансформације Војска Србије увела је значајне новине, пратећи савремене трендове других армија. Тако је уведена цивилно-војна сарадња, органи за односе са јавношћу и систем планирања, програмирања, буџетирања и извршења, све у настојању да се успостави квалитетнија, стручнија и потпунија комуникација са спољним окружењем и компетентније управљање додељеним ресурсима.

Нажалост, нема компетентних лица из области маркетинга, чији би задатак био управљање тржишном вредношћу система и стварање добити и профита. У целини гледано, у систему се доховоањем, прометом робе, капитала, услуга и информација и стварањем додатне вредности углавном баве лица чији профил школовања не може одговорити таквим изазовима. Систем одбране за сада не школује маркетинг менаџере.

Овим делатностима најчешће се баве кадрови најближег профила стручности, односно интендантске, техничке и финансијске војно-евиденционе специјалности. Иако то раде крајње одговорно и савесно, то је случај пчеле и столара. Пчела ће увек направити бољу кошницу од најбољег столара, али тржишна вредност кошнице коју произведе и најгори столар већа је од оне коју створи пчела.

У раду ће бити речи о самом тржишту и субјектима који се на њему појављују, односима који се успостављају на тржишту и у самом каналу дистрибуције. Тржиште је у фокусу маркетинга.

Шта је заправо тржиште? У савременим економским условима тржиште је најзначајнији економски регулатор, облик размене производа и услуга посредством новца, на којем се цена формира на основу понуде и тражње.

Зато је важно да наше доховодне организације и Војска Србије у целини на правилан начин наступају на тржишту. Није проблем произвести, проблем је пласирати производе и услуге.

Морфологију тржишта чини сви фактори који одређују квантитативну и квалитативну страну, форму и специфичности понуде и тражње као садржаја тржишних односа.

Сарадња канала дистрибуције

Иако постоје различити и веома често сучељени циљеви и интереси произвођача и трговине, разлози за сарадњу су бројнији, а по интензитету и јачи. Поље кооперација субјеката у каналима дистрибуције испољава се на следеће начине:

1. У првом случају постоји доминантни вођа који остале субјекте присиљава на кооперацију. Овај начин назива се *аутократским*.

2. Следећи начин кооперације може се назвати *демократски*. Такође постоји вођа, али не врши присиљавање, већ помаже и доприноси развоју кооперације на потпуно добровољној основи.

3. У трећем случају не постоји вођа, па се односи кооперације развијају на тржишту *на слободној основи*.

Дакле, постоји однос изнуђивања и добровољни однос кооперације. У првом реду произвођачи не би требало трговце, као своје најважније пословне партнере, да препуштају саме себи. Наиме, произвођачи треба да се ослободе илузије да ће се њихови производи продавати уколико не леже на фабричком складишту. Произвођач мора знати да о дефинитивној продаји може бити речи тек када његови производи из трговинске мреже пређу у руке крајњих потрошача. Задржавање производа у магацинима трговинских организација смањује обим поруцбина од произвођачких организација и непосредно кочи продају.

Нарасли проблеми пласмана и потреба за ширењем тржишта објективно су довели до промена у односима и понашању трговине и производње. Савремена кретања сарадње и повезивања манифестују се у стварању крупних предузећа конгломератског типа која обједињују различите пословне активности (производња, промет, финансије, научноистраживачка делатност) и компаније међународних размера.

Процеси повезивања и сарадње јавили су се као објективна потреба савремене фазе развоја коју карактерише висок степен поделе рада и специјализације, са једне стране, и веома разноврсни и издиференцирани захтеви потрошача, с друге стране. У савременим тржишним условима канали продаје постају средство за повезивање путем којих долази до остварења и деловања организације пласмана робе.

Наведени ефекти могу се посматрати и кроз кооперацију и интеграцију уназад и кроз њихово повратно дејство на продуктивност и ефикасност производног сектора. У свим фазама дистрибутивног сектора ефекти концентрације са аспекта ефикасности врло су очигледни. Посматрано развојно у највећој мери дошли су до изражаја у домену набавног пословања. Виши нивои концентрације испољавају своје ефекте и у домену продајног пословања, посебно у оквиру савремених организационих облика масовне дистрибуције.

Трајни ефекти хоризонталне и вертикалне кооперације и интеграције на пораст ефикасности условљавали су и условљаваће законите процесе повезивања носилаца производње и прометне сфере репродукције. Отуда није случајно да су наведени процеси развијани у условима ширег деловања економских законитости робне производње, јер су били подстицајно инспирисани економским мотивима трговине и произвођача. Управо зато на делу је широк спектар и поље најразличитијих облика сарадње. Циљеви и интереси појединаца одступају пред заједничким циљевима и интересима и на тој основи имамо остварење значајних рационалистичких ефеката у функционисању прометне сфере репродукције. У задње време долазе до изражаја видови сарадње попут хоризонталне и вертикалне интеграције.

Ови видови сарадње објашњавају се све већим тешкоћама за обезбеђивање нових атрактивних локација и све интензивнијом конкуренцијом на тржишту. Хоризонтална интеграција у таквим условима омогућава доста ефикасан пораст учешћа на тржишту трговинских предузећа који располажу значајним финансијским капиталом.

И најзад, као најзначајнији метод сарадње канала дистрибуције постоји вертикална координација и интеграција. Заступљеност формално вертикалне интеграције између трговинских организација на мало и произвођача врло је мала. Ако је присутна вертикална интеграција између наведених субјеката, онда је то вертикална интеграција унапред. Када произвођачи имају познату марку производа, развијају вертикалну интеграцију унапред и непосредно се ангажују у промету на мало. Из-

међу трговинских организација на велико и на мало у највећој мери присутна је интеграција унапред и уназад. При томе је најмање присутна формална вертикална интеграција, а заступљенији су разноврсни уговорни облици повезивања на трајној основи. Овим облицима сарадње теже трговци на мало, који су спремнији да на основу дугорочних уговорних односа обезбеђују одговарајући асортиман производа, него да то чине под јединственим власништвом повезаних организационих облика, унутар чврсте интеграције. За малопродавце је најбитније да су у вертикалним односима сарадње са трговцима на велико и произвођачима доминантни.

Сарадња заснована на вертикалној интеграцији обезбеђује:

- Стабилне набавке;
- Већу контролу производа и боље задовољење потреба потрошача;
- Чвршћу контролу залиха и ефикасно и правовремено управљање системом дистрибуције;

– Трошкови пословања се смањују, и долази се у позицију да се на нивоу малопродаје максимизирају хоризонталне конкурентске позиције.

Вертикалном интеграцијом смањују се ризици и високи трошкови пословања.

Франшизинг је посебан облик кооперације и пословних односа који у последње време све више добија на значају, и често обезбеђује бољи пут у експанзију него раст властитих компанијиних операција. Франшизинг је успешна дистрибуција. Ради се о својеврсној методи, концепту и техници дистрибуције на уговорној основи.

Лизинг је код нас познат из односа домаћих предузећа и иностраних извозника, као облик пласирања иностране опреме на бази изнајмљивања опреме. Кад се франшизинг успешно доводи у везу и комбинује са лизингом, сматра се значајним потенцијалним извором друштвено-економског развоја недовољно развијених земаља.

Вођство у каналу дистрибуције

Вођство у каналу дистрибуције представља једно од централних питања економске литературе која разматра могуће субјекте за доминацију у регулисању и функционисању механизма размена. Кроз историјску перспективу имамо доминацију трговине на велико, над произвођачима и детаљистима. Следи доминација произвођача над трговином и затим уравнотежење односа. Последњу фазу карактерише успостављање односа кооперације у вертикалне интеграције.

Једна од најевидентнијих промена у каналу дистрибуције у последње време испољава се у трансформацији доминирајуће улоге тзв. породичних фирми са једним или два продајна објекта у доминирајућу улогу великих трговинских компанија.

Аргументи за вођство произвођача у каналу дистрибуције утемељени су на ставовима да произвођачи не могу остварити економију обима ако немају контролу над каналима дистрибуције. Доминацију у вертикалном систему размене произвођачи реализују помоћу сопствених марки производа, рестрикције тржишног подручја и на основу ексклузивне дистрибуције на којој инсистирају. Такође, разлоге треба тражити у чињеници да производе не креирају малопродавци и финални потрошачи и да су њихове жеље углавном апстрактне и нису примењиве на уобичавање производа. Доминацију у вертикалном систему размене произвођачи успостављају у највећем броју случајева за добра специјалних и повремених куповина.

У табору аутора који фаворизују улогу трговине све заступљеније су тезе о растућој улози малопродаје у економији, која се заснива на различитим формама кооперације и интеграције по вертикалној и хоризонталној линији које се оснивају ради стицања набавне снаге и векторисања унапред према обиму и структури асортимана.

У каналу дистрибуције веома је важно искористити снагу и улогу лидера за решавање конфликта. Снага се може дефинисати као способност утицаја на некога да учини нешто што иначе не би учинио, односно способност једног учесника у каналу да утиче или мења понашање осталих учесника. Снага неког лидера зависи од степена зависности који постоји међу члановима канала. Сваки субјект у каналу дистрибуције у могућности је да отежа или олакша једном или више субјеката остваривање циљева. Ако је један учесник у каналу дистрибуције поставио циљ, са обимом пословања и ограниченим бројем алтернативних решења за остваривање циља, онда је изузетно завистан од осталих субјеката. Иако снага у каналу дистрибуције свакако представља предност, врло ретко се дешава да неки субјект има потпуну предност или моћ над осталим учесницима.

Међутим, снага није увек видљива. Може бити и потенцијална, тј. употребљена у да-том тренутку. Потенцијална снага неког учесника зависи и од степена познавања, респектовања снаге и опажаја других учесника, па може бити и већа него што реално јесте. На пример, ако детаљиста види потенцијалну снагу у произвођачу и мисли да је моћан иако то није, према њему ће се понашати као да је заиста моћан. Постоји размишљање да је свака снага ограниченог домета, тј. да су одлуке и исходи на које учесник може да утиче ограничени. Најчешће је домен испољавања утицаја ограничен на део субјеката. На пример, велетрговац може испољити утицај на детаљисту, али не и на произвођача.

У каналу дистрибуције снага проистиче из следећих извора моћи:

- Награђивање;
- Принуда;
- Стручност;
- Легитимитет;
- Референтна моћ.

Награђивање је врло јак извор. Што су могућности неког учесника у каналу дистрибуције да награди другог веће, повећаће му се снага. Ако буде доследан у награђивању, увећаваће му се потенцијална снага, док ће је недоследност смањивати. Произвођач може обезбедити награде попут новчаних за кооперативну економску пропаганду, ниже цене, стимулације, брзе испоруке и др. Малопродавац их сматра привлачним и при томе одлучује да промени своје понашање.

Принуда је такође извор снаге, а ослања се на веровање учесника у каналу да ће ако не сарађују уследити санкције. Санкције су у виду претњи да ће бити промењени услови коришћења жељених ресурса или у виду опозива награде. Претње треба да буду доследне, а принуда примењивана само онда када је разлика у снази велика, па онај на коме се врши принуда не може пружати отпор.

Стручност је заснована на супериорном знању и информацијама. То је ресурс који се не може одузети и вратити натраг када је некоме дата као помоћ или награда. Врло је значајно да се информисаност и стручношћу минимизира неизвесност у каналу дистрибуције потребна за брзо доношење одлуке.

Легитимитет почива на убеђењу једног субјекта у каналу дистрибуције да други субјект у каналу има „морално право“ да му дефинише одређени начин понашања. Легити-

митет представља неписано правило произашло из одређене позиције и улоге, као и репутације коју има у каналу дистрибуције. Произлази из опажања вредносних ставова и степена признавања од стране других субјеката у каналу дистрибуције. Ако се одређеним законским и правним актима формално то и призна, онда је легитимна моћ још јача. Регистрација имена марки, патената или овлашћења дата детаљистима да утврђују цену продаје неки су од формалних права легитимисања који су врло значајни за извор снаге.

Референтна моћ настаје у напорима једног учесника канала дистрибуције да се поистовети са другим учесницима (поистовећивање са миксом реномираних субјеката, нпр. ако директор хотела жели да Хотел Тара буде идентификован у вишој класи, учланиће се у удружење реномираних хотела).

Међутим, поред парцијалног набрајања извора снаге, само спрега већег броја извора моћи даје стварну снагу у каналу дистрибуције. На томе се и развија вођство у каналу и контролишу остали учесници у циљу унапређења учинака и координације напора учесника у каналу.

Поред снаге вођство се остварује и по основу толеранције других учесника, што се објашњава зависношћу фирме од осталих учесника у каналу и очекиваног побољшања учинка који се може постићи излагањем контроли лидера. Најчешћи разлог толеранције је остварење већег профита по основу економије обима, нпр. толеранција упутстава произвођача од стране детаљиста. Толеранција је променљива категорија и после одређених успеха може бити врло ниска и довести до конфликта са лидером и ако је он врло јак. Вођство у каналу може се и изгубити ако се извори моћи подједнако процењују. Разлози су природни јер је малопродаја најближа потрошачима и осећа њихов пулс. Постоје и други разлози:

- Крупни детаљисти имају значајну набавну снагу и располажу значајним управљачким могућностима;
- С обзиром на контактну позицију, располажу бројним информацијама и могу брзо да задовоље променљиве потребе потрошача;
- Производ је дефинитивно најјачи инструмент производње, али и инструмент малопродајног маркетинг микса;
- Малопродавци се све више ангажују у развоју новог производа, тестирању производа, реклами итд. захваљујући првенствено развоју трговинске марке;
- Малопродавци агресивно склапају краткорочне купопродајне односе и побољшавају своју позицију према произвођачу;
- Животни циклус производа је све краћи, па се стратегија малопродаје преусмерава на целину фактора пласмана уместо на један производ или једног гросисту;
- Линија производа се сажима (овај тренд је све присутнији);
- Савремена теорија и пракса постају иманентно својство процеса управљања малопродаваца;
- Малопродаја са ширег тржишног подручја врши комбиновање различитих извора понуде;
- У сфери управљања продајним простором, постоји тежња за већом ефикасношћу у домену уређења објекта и излагања производа, произвођачи се полако истискују;
- Набавке из међународних извора произвођачима отежавају улазак у детаљистички систем;
- Малопродавци теже да контролишу и токове физичке дистрибуције.

Вођство у каналу дистрибуције треба да обезбеди остваривање маркетиншких циљева, идентификовање способности и ограничења и свестрану сарадњу учесника. Вођство утиче на оптимизацију и скраћење канала. Подложно је еволуционим променама и садашња улога трговине на велико у Србији недвосмислено указује на њену кључну позицију у каналу дистрибуције. На то указују промет, број субјеката, техничка опремљеност и њена растућа улога у трговини. С обзиром на стање у земљи, набавну снагу, људске ресурсе и укупне потенцијале Војска Србије може преузети вођство у каналу и експлоатисати моћ за повећање учинка и укупних економских ефеката.

Сукоби у каналу дистрибуције

Сматра се да сукоби датирају почев од почетних облика робне производње и друштвене поделе рада и да се они све више увећавају. Простор за испољавање сукоба најчешће је био у вертикалном функционисању система размене. Упоредо са друштвено-економским развојем канали дистрибуције развијају се у све сложеније моделе када су у питању функционално-просторне, робне и управне компоненте. Канали дистрибуције састоје се из низа међусобно зависних институција и агенција које учествују у кретању било чега од вредности од места стварања, екстракције или производње до места потрошње.

Сваки инструмент маркетинг микса креира своје циљеве.

ЦИЉЕВИ	ПРОИЗВОЂАЧ	ТРГОВИНА
Политика производа и асортимана продаје	<ul style="list-style-type: none"> – Имиџ производа и марке; – Висока стопа иновације; – Унапређивање произвођача марке. 	<ul style="list-style-type: none"> – Имиџ асортимана; – Умерена стопа иновације; – Унапређивање сопствених марки.
Политика дистрибуције	<ul style="list-style-type: none"> – Обимне поруџбине; – Велика густина дистрибуције; – Повољно пласирање марке; – Присутност произвођачког асортимана. 	<ul style="list-style-type: none"> – Брза испорука малих количина; – Селективна или ексклузивна дистрибуција; – Равномерно пласирање линије производа; – Присутност изабраних марки.
Политика комуницирања	<ul style="list-style-type: none"> – Повећање или стабилизовање поверења према сопственој марки (верност произвођача); – Познавање марке и изван региона; – Стварање наклоности за марке; – Стварање позитивних ставова; – Профилисање особености марке (стварање престижа). 	<ul style="list-style-type: none"> – Повећање или стабилизовање поверења према продавници (верност трговинске организације); – Популарисање марке у оквиру региона; – Профилисање места за куповине; – Повећање спремности за куповину; – Унапређење продаје комплементарних производа.
Политика цена	<ul style="list-style-type: none"> – Значајна активност на пољу цена; – Јединствене цене за крајње потрошаче; – Адекватна трговинска маржа. 	<ul style="list-style-type: none"> – Умерена агресивна политика цена (договарање у политици цена); – Диференцирање цена; – Висока трговинска маржа.

¹ Група аутора, *Маркетинг у трговини*, Београд, 1991, стр. 64.

Маркетинг је одговоран за развој и подстицање сукоба између трговине и произвођача, али је истовремено и заслужан за њихово поступно стишавање и потенцијално отклањање.

Интерес, као различити циљеви субјеката поље је сукобљавања у каналу дистрибуције. Најчешће навођени инструменти маркетинга, политика производа и асортимана продаје, дистрибуција, цене и комуницирање, истовремено су и полигон сукобљавања, где на површину испливавају дивергентни циљеви произвођача, трговине и потрошача.

У вертикалним односима циљева, поједини аутори траже изворе антагонизма између произвођача и трговине. С тим у вези, интересантне су оцене да се трговина осећа запостављеном, несхваћеном и пренапрегнутом, док с друге стране, произвођачи сматрају да је трговина безобзирна, и у њој виде проблем кога би желели да се ослободе.

Наведена дивергентност у циљевима представља озбиљну препреку кооперацији. Она је главни извор сукоба у каналу продаје.

У анализи вертикалних односа циљева у литератури често срећемо појмове који се односе на концепт усаглашених и дивергентних циљева и концепт о помирљивости и конкуренцији циљева. Може се сматрати да, ако се програм циљева у свим димензијама (садржај, величина, време и тржишни сегмент) слаже са програмом циљева произвођача, испуњен је потребан услов за усаглашеност циљева. Уколико само једна компонента програма циља посредника одступа од програмског циља произвођача, постоји разилажење циљева. Да би постојала усаглашеност циљева, и главни и споредни циљеви и произвођача и трговине треба да буду подударни.

Предузећа у каналу продаје на основу својих различитих поља одлучивања неће увек и у свим правцима развијати истоветне циљеве који се обликују према проблемима или задацима који су приоритетни. Циљеви организација које су упућене на сарадњу често су различити и могу да буду неспојиви и узајамно искључиви. Продајом крајњем потрошачу брже се означава општи садржај циља произвођача и трговине и њихов интерес је да се роба коначно прода. Може се рећи да се ради о јединственом циљу. Међутим, из изложених циљева произлази да се испољавају знатне разлике у садржају циљева по појединим инструментима маркетинга произвођача и трговине.

И потрошачи имају своје интересе и циљеве који су често променљива категорија, а начелно су:

- Велики избор производа;
- Удобност у куповини;
- Квалитет и квантитет производа за уложени новац;
- Лакоћа куповања;
- Бенифиције и попусти;
- Услуге.

Инкомпатибилност интереса и циљева иманентно су својство објективно условљених специфичности маркетинга у трговини и производњи. О помирљивости циљева може се говорити онда када су циљеви произвођача и трговине у комплементарном односу, тј. када остварење циља произвођача помаже остварењу циља посредника. Изложеност систематизованих циљева доприноси правилној анализи, и на основу тога сагледавању могућности да се исти ускладе и на тај начин минимизирају конфликти субјеката у робном промету.

Конкуренција циљева постоји када произвођач остварењем свог циља омета посредника у постизању циља. Интересантна је унутрашња конкуренција која настаје између тежњи за добити и тежње за прометом. На пример, кад посредник оствари максимум добити, а даље продате јединице ограничавају његову добит, неће више настојати да промет проширује. Овакво понашање трговине омета постизање произвођачевог циља, чија би се ситуација добити могла побољшати продајом већег броја производа.

Сукоби произвођача и трговине испољавају се у процесу функционисања система вертикалног механизма размене. Чине га три међузависна подсистема (тржишта). Први конфликт испољава се када се произвођач јавља као продавац, а гросиста као купац. Други сукоб је између субјеката трговине, гросиста на једној, и детаљиста на другој страни. Последњи чин је репродукција, где се успоставља купопродајни однос између детаљиста и потрошача. Тржишна структура један је од регулатора испољавања интензитета конкуренције, што значи да различити субјекти имају различиту тржишну позицију и да су у позицији да независно од уложеног рада присвоје различит обим добити, па је то основ за испољавање различитих интереса и по томе конфликта.

Базични облици конкуренције су ценовни и неценовни. Независно од тога постоје четири форме испољавања конфликта у ланцу дистрибуције.²

1. Интратипна или хоризонтална конкуренција – јавља се између истог типа посредника на истом нивоу дистрибуције.

2. Интертипна конкуренција – испољава се између различитих посредника на истом нивоу дистрибуције. То је случај са конкуренцијом између дисконтних и робних кућа, уз претпоставку сличног асортимана продаје. Овај модел у највећој мери репрезентује конкурентске услове у сфери малопродаје.

3. Вертикална конкуренција – потенцира вертикалне конфликте између чланова канала из различитих фаза (или нивоа) дистрибуције.

4. Конкуренција интегрисаних система на свим нивоима канала промета. Ради се о вертикално интегрисаним маркетинг системима који обухватају различите учеснике у каналима промета.

Интратипна или хоризонтална конкуренција представља најизученију област конкурисања.

У дистрибутивним системима испољава се вертикални сукоб расподеле као проблем како укупно постигнуту добит система на нивоу произвођача и трговине расподелити на учеснике. Типичне спорне тачке у каналима дистрибуције које се могу свести на проблем расподеле су питања висине трговинске марже, учешће у трошковима рекламе, рабатна скала, премије за пласман, робне листе и др. Основне спорне тачке, као узроци неспоразума између производње и трговине су политика дистрибуције, политика производа, политика уговарања и политика комуницирања.

Констелација циљева, независно од сукоба расподеле, доводи до ометања постизања циља једног од учесника управо због тога што се циљеви партнера разилазе. Тако ће увек бити сукоба, нпр. ако су циљеви произвођача проширивање промета с крајњим потрошачима или повећање добити, уз придржавање већ једном нађеног начина

² Група аутора. *Трговина теорија и пракса*, Београд. 1998. стр. 259.

расподеле, а трговина за то није заинтересована. Последице до сада наведених констелација циљева су да ће онај ко је ометен у остваривању циља својим понашањем покушати да иницира партнера да промени став или да сопственим поступком избегне ометање (нпр. сопствена марка производа, сопствена филијална мрежа продавница). Избор сукоба свакако је и неусклађеност развојних планова и пословне политике. Веома је важно да се у циљу избегавања сукоба заједнички истражи тржиште и успостави сарадња трговине и производње пре него што се формира производни асортиман. Драматична збивања у нашој земљи, почев од хиперинфлације, ерупције ратних сукоба, ригидних економских санкција, прекрајања граница и др. и дешавања у мегаоколини отворила су процес свеобухватне транзиције друштвено-економског система и стратегијске промене у оперативној средини. Овакве промене несумњиво су допринеле сукобљавању трговине и произвођача које су се манифестовале на:

- Изузетно снажну конкуренцију субјеката разудњених са становишта власничког облика и матичне гране делатности;
- Нелојалну конкуренцију;
- Пад платежне моћи и животног стандарда;
- Редуцирање производње;
- Умањење могућности кредитирања привредних субјеката;
- Пад тражње свих врста производа.

Интегрисаност канала дистрибуције

Веома је значајно што систем вертикалног маркетинга обезбеђује интеграцију регионалног у српском и ширем тржишту, на принципима рационалности и ефикасности, лоцирања функција робног промета на поједине носиоце. Посебно се врши оптимизација канала дистрибуције, што пак обезбеђује функционалну интеграцију разнородног капитала ангажованог у производњи и промету. Вертикалним маркетингом могуће је обезбедити правилан избор канала продаје и снабдевања, јер увећава потребу произвођача да се приближе тржишту и коришћење ефеката друштвене поделе рада и специјализације.

Највиши вид сарадње производње и трговине могуће је развити на принципима вертикалног маркетинга. Он подразумева интегрисаност канала дистрибуције који оплемењује карактер односа на међуфазним, сукцесивним тржиштима, у смислу редуковања конфликтности ангажованих судеоника, зарад остваривања, кроз идентификацију, заједничке користи и сопствених интереса. У принципу, већи степен дугорочне кооперације обезбеђује стабилнију основу за интеграцију између произвођача и трговине. Независно од тога који субјекти доминирају у каналу дистрибуције, контрола која се на тај начин успоставља обезбеђује функционисање вертикалног система дистрибуције уз одређени степен функционалне интеграције. То су тзв. дириговани облици функционисања система дистрибуције, различити облици принудне интеграције. Кооперација на добровољној основи резултира интегрисаношћу, додуше у ређем броју случајева, иако је таква интеграција плодноснија и на чвршћој основи. Вертикални маркетинг обезбеђује екипну конкуренцију, а истовремено задржава и политичка својства појединачне конкуренције, потребна за изградњу ефикасног система дистрибуције, а претпоставља знатно мање расипање капитала и рада.

Најчешће се сматра да су инструменти вертикалног маркетинга производ и асортиман продаје, комуникације, цене и физичко дистрибутивне активности. Поље интересовања и разлог интегрисања производње и трговине су заједничко истраживање тежишта и заједничка понуда на тржишту. Неопходно је истаћи чињеницу да су управо инструменти маркетинга поље испољавања дивергентних циљева произвођача и трговине. Међутим, позитивних пондера има више него негативних и на развојном путу маркетинга од индивидуалног до вертикалног постали су фактор повезивања трговине и производње. Захваљујући развоју концепта вертикалног маркетинга настали су савремени организациони облици интеграције.

За успостављање вертикалног маркетинга, организациона форма није најбитнија, али је повољнија она форма која је заснована на трајнијој и чвршћој основи. Предузећа сама утврђују модел интерне организације, облике међусобног повезивања и организационо устројство својих асоцијација.

Јаке хоризонтално интегрисане организације повезане у вертикалне системе дистрибуције, поделом рада у каналу продаје остварују значајне предности у односу на индивидуалне системе дистрибуције. Величина и обим пословања повећавају набавну снагу ових система, што их чини значајно конкурентнијим у односу на индивидуалне системе. Ово треба да представља извор моћи Војске Србије. Интегрисањем треба да се елиминише дуплирање појединих послова и служби, што појефтиније пословање интегрисаних партнера. Усклађивање и преплитање активности маркетинга на појединим нивоима у каналу продаје доприноси свестранијем упознавању тражње крајњих купаца и уједно економичнијем организовању дистрибуције. Опадање ризика предузетничких одлука и растућа сигурност у предвиђању, побољшање економске позиције према већим конкурентима настаје тек у вертикалном маркетингу, јер само тада поједине функције маркетинга постају доступне малим предузетницима.

Економске кризе и смањивање платежно способне тражње подстичу потребу за вертикалном интеграцијом, помоћу које је могуће остварити и додатне ефекте од монопола и монополске конкуренције. Ово су неке од предности интеграционих процеса кроз вертикалну интеграцију. Интеграција је незамењива полуга привредног развоја, али није свемогућа. Предности износи група аутора:³

- Додајни профит;
- Смањивање маркетинг трошкова;
- Стабилност пословања;
- Извесност у изворима снабдевања;
- Боља контрола у дистрибуцији производа;
- Задовољавање личних амбиција запослених за напредовањем;
- Квалитетна контрола производа;
- Ефикасна ревизија политике производње и маркетинга;
- Боља контрола залиха;
- Способност за развој познате марке производа и ефекти који из тога проистичу;
- Повољније могућности за целовито истраживање тржишта и маркетинга;
- Већа куповна снага;
- Могућност бољег усавршавања запослених кадрова.

³ Група аутора, *Трговина теорија и пракса*, Београд, 1989, стр. 281.

Поред трговине и производње користи од интеграције имају и потрошачи, а оне се огледају у нижим ценама и вишем квалитету производа и услуга које добијају. Поред евидентних предности присутни су и одређени недостаци:⁴

- Ограничења у домену управљања;
- Нефлексибилност пословања;
- Неспособност неких фирми које улазе у вертикалну интеграцију да послују рентабилно;
- Рестрикције у стратегијама и тактикама маркетинга;
- Диспарат између појединих фаза репродукције вертикално интегрисаних фирми;
- Тешкоће у прекиду старих и у вођењу нових програма;
- Пораст нивоа залиха;
- Негативно јавно мњење и политика државе;
- Пораст несразмера у разлици у цени интегрисаних фирми и лидера;
- Тешкоће у специјализацији.

Да би се сагледала сврсисходност интеграције, нужно је извагати позитивне и негативне ефекте интеграције.

Вертикална интеграција испољава се у три основна облика – као кооперативна интеграција и интеграција на уговореној основи и управљачки системи. Вертикалне интеграције су углавном инициране од произвођача и трговине на мало. Уговорна вертикална интеграција погодује повезивању индивидуалног сектора и трансформисаних предузећа. Овај вид сарадње пружа могућност малим, приватним и задружним предузећима да остваре интеграцију са већим предузећима и да при том задрже самосталност. Овај организациони облик настаје интеграцијом у циљу реализације производа када водећу улогу имају гросистичке организације.

Са аспекта вертикалног интегрисања може се говорити о интеграцији унапред (силазно) и уназад (узлазно). Постоји и комбинована интеграција. Када су произвођачи доминантни у интеграционим процесима, говоримо о интеграцији унапред, јер је настала у циљу обезбеђења проходности производа до његове потрошње (репродуктивне или финалне). Интеграција уназад постоји уколико подстицај за интеграцијом долази од учесника који се налазе у завршној фази репродукције и дистрибуције.

У излазној вертикалној интеграцији доминирају крупне организације детаљиста, мада то могу бити и потрошачке кооперативе или пак гросисти према произвођачима.

Уговорна интеграција не постиже се на основу вођства у каналу дистрибуције или власништва, већ на основу заједничког споразума и форми уговора. Постоје три типа уговорне интеграције у вертикалном систему дистрибуције:

- Добровољна унија трговине на велико и трговине на мало;
- Набавне групације трговине на мало;
- Франшизе.

Наведени уговорни односи настају ради реализације економије обима. Управљачки системи вертикалне интеграције развијају се за одређену линију робе, или за одређени програм, а не за целокупан асортиман продаје или целокупно пословање, као што је случај код тоталне интеграције. Контролу и координацију у каналу дистрибуције остварује доминантни учесник.

⁴ Група аутора, *Трговина теорија и пракса*, Београд, 1989, стр. 283.

Кооперативни системи ове функције дистрибуцију обављају у оквиру јединог власништва и најчешће у трговини на мало која интегрише посреднике уназад до произвођача да би обезбедили контролу квалитета над производњом и кооперативну контролу над каналом дистрибуције. То могу чинити и произвођачи који имају власништво над продавницама. Ова ситуација погодује Војсци Србије, док први пример одговара систему одбране. За тоталан систем интеграције неопходна је чврста лојалност потрошача. Уз аутоматизацију, стандардизацију и централизацију економске моћи остварују се предности економије обима.

У развијеним земљама евидентни су процеси концентрације и централизације, што за последицу има укрупњавање и нарастање интегрисаних система дистрибуције, посебно код уговорне вертикалне интеграције. Хоризонтална кооперативна интеграција је веома значајна и подразумева аквизицију (фузија) фирми, у коју улази углавном специјализована трговина. На тај начин долази до окрупњавања прометних субјеката, шири се тржишно подручје и стварају се услови за елиминацију нелојалне конкуренције, иначе код нас врло присутне. Хоризонталном интеграцијом обезбеђује се диверсификација.

Интеграциони процеси имају за циљ рационализацију и скраћење канала дистрибуције, а вертикална интеграција подстиче хоризонталну интеграцију и обрнуто. Захваљујући томе, мења се и традиционалан поглед на канале маркетинга. Ишчезава класичан однос између произвођача, трговине на велико и мало и потрошача. Наведене примарне институције све се више интегришу у систем маркетинга. У технолошком смислу наша трговина заостаје неколико развојних циклуса. На исти начин за кретањима земаља развијене трговине заостаје и интегрисаност у канале дистрибуције.

Закључак

Војску Србије не мимоилазе законитости тржишта. На тржишној утакмици појављује се као правни субјект, а од правилног приступа и познавања законитости тржишта зависиће и ефикасност пословања. Може се сматрати да су сви субјекти привредног и друштвеног живота на неки од начина укључени у робни промет. У том смислу, основна сврха увођења система ППБИ у систем одбране јесте обезбеђење рационалног управљања ресурсима ради одржавања и изградње способности система одбране за остваривање циљева одбране Републике Србије. У процесу трансформације Војска Србије увела је и друге значајне новине, пратећи савремене трендове других армија. Тако је уведена и цивилно-војна сарадња и органи за односе са јавношћу, све у настојању да се успостави квалитетнија, стручнија и потпунија комуникација са спољним окружењем. Нажалост, тиме се не баве лица из области маркетинга, чији би задатак био управљање тржишном вредношћу система и стварање добити и профита. У целини гледано, у систему се доходавањем, прометом робе, капитала, услуга и информација и стварањем додатне вредности углавном баве лица чији профил школовања не може одговорити таквим изазовима. Систем одбране за сада не школује маркетинг менаџере. Зато је потребно перманентно вршити анализу ситуације која обухвата: анализу стања (Војске Србије и окружења), анализу проблема, анализу заинтересованих страна и друге анализе и разматрања. Анализа стања је објективно сагледавање стања Војске Србије у односу на дефинисане средњорочне и краткорочне циљеве Програма операције и функционисање Војске Србије и окружење у коме функционише као целовит систем, односно мо-

гућности да се он позиционира у односу на глобалне, регионалне и националне трендове који утичу или могу утицати на послове из његове надлежности. Спознаја основних детерминанти из прометног окружења, структурне и функционалне промене, и увођење постулата и решења који су верификовани у пракси високо ефикасних система, идентификују потребу исправног усмерења расположивих ресурса и потенцијала наменске индустрије, доходовних и услужних предузећа, али и свих других организацијских делова Војске Србије. Анализа је техника којом се врши детаљна спознаја спољних фактора, политичких, економских, социјалних, технолошких, еколошких и правних, који утичу на систем одбране. Стратегијски посматрано, погрешан пут води до стварања највећих трошкова. Војска Србије поред интроспекције треба да посматра и окружење.

Тржишна структура један је од регулатора испољавања интензитета конкуренције, што значи да различити субјекти имају различиту тржишну позицију и да су у позицији да независно од уложеног рада присвоје различит обим добити, па је то основ за испољавање различитих интереса и по томе конфликта.

Канали дистрибуције су непотребно комплексни и укључују превише посредника, чија пракса и методе нису ефикасни. Увођењем иновација до одређеног, оптималног нивоа могуће је снизити трошкове промета робе, по основу ефикасности, рационализације и скраћивања робног пута, времена размене, ангажованог људства на непосредан и посредан начин, канала комуницирања, тј. стицања конкурентске предности кроз убрзање протока робе и услуга од произвођача до потрошача.

Сукоби произвођача и трговине испољавају се у процесу функционисања система вертикалног механизма размене. Чине га три међузависна подсистема (тржишта). Први конфликт се испољава када се произвођач јавља као продавац, а гросиста као купац. Испољавање другог сукоба је између субјеката трговине, гросиста на једној и детаљиста на другој страни. Последњи чин је репродукција, где се успоставља купопродајни однос између детаљиста и потрошача.

С обзиром на стање у земљи, набавну снагу, људске ресурсе и укупне потенцијале Војска Србије може преузети вођство у каналу тежећи да повећа учинак и укupan економски ефекат.

Интеграција не сме бити сама себи циљ, већ се треба успостављати на бази економских позитивних ефеката. У развијеним земљама евидентни су процеси концентрације и централизације, што за последицу има укрупњавање и нарастање интегрисаних система дистрибуције, посебно код уговорне вертикалне интеграције. Интегрисани системи имају будућност и код нас се очекује већи раст утицаја.

Маркетинг применом својих индикатора и механизма на тржишту, може се одговорити на многа кључна питања од пресудне важности за правилно управљање ресурсима и позитивно пословање великог система, као што је Војске Србије.

Литература

1. Адамовић, Љ.: *Интеграција и дезинтеграција светске привреде*, Савремена администрација, Београд, 1987.
2. Бекић, Ђ.: *Трговина и политика цијена*, Школска књига, Загреб, 1990.
3. Чачић, К.: *Избор канала продаје – са посебним освртом на југословенски туризам*, НИРО Југоштампа, Београд, 1980.

4. Ђузовић, С.: *Менаџмент у иновацијама и трговини*, Београд, 2000.
5. Christopher, M. and Wills, G.: *Marketing Logistics and Distribution Planning*, George Allen and Unwin Ltd., London, 1972.
6. Ставрић, Б., Анђелковић, Р., Берберовић, С.: *Економика предузећа* Београд, 1996.
7. *Електронско пословање – примена могућности изазови*, Зборник радова, 5. YUEDI Конференција, Суботица, 1998.
8. Група аутора, *Трговина теорија и пракса*, Београд, 1998.
9. Ивановић, П.: *Стратегија дистрибуције – еволуција и перспектива трговине у Црној Гори*, Подгорица, 1996.
10. Јокић, Д.: *Цивилизација трговине*, Научна књига, Београд, 1989.
11. Калинић, В., Кончар, Ј.: *Међународни маркетинг*, Економски факултет Суботица, 1992.
12. Маркс, К.: *Критика политичке економије*.
13. Кончар, Ј., Ђурковић, Ј., Поважав, Ф., Ивошевић, С.: *Место и улога класификације трговинских струка у маркетинг информационом систему трговинских предузећа*, Економски факултет Суботица, 1991.
14. Кончар, Ј.: *Изазови и могућности електронске трговине*, Прометеј, Нови Сад, 1998.
15. Петковић, Г.: *Позиционирање трговинских предузећа*, Економски факултет, Београд, 1995.
16. Радуновић, Д.: *Маркетинг (тржишна политика предузећа)*, Издавачки центар за индустријски менаџмент (ЈЦЈМ), Крушевац, 1998.
17. Ренко, Ф.: *Економика робног промета*, Прогрес, Загреб, 1986.
18. Smits, J.: *Producing for the Market*, XVII Congress of the World uniou of Wholesale Markets, Barcelona. Septembar 1991.
19. Група аутора, *Трговина теорија и пракса*, Београд, 1991.
20. Garrett, K.: *Throughput and backflush accounting*, Student accountant, London, 2010.
21. Zimmerman, J. L.: *Accounting for decision-making and control*, McGraw-Hill, New York, 1997.
22. Coghlan, D.: *Action Research: Exploring Perspectives on a Philosophy of Practical Knowing*, *Academy of Management Annals*, 2011.
23. Ashok, S. K.: *Developing a Time-Driven Activity-Based Costing model: A case study*, School of Management, KIIT University, ashoksar. com, 2008.
24. McGowan, C.: *Time-driven activity-based costing: A new way to drive profitability*, *Accountancy Ireland*, 2009.
25. Jeffery, M. (2004) Return on investment analysis for e-business projects. u: Bidgoli Hossein (ur.) *The Internet encyclopedia*, John Wiley & Sons.