

ТМ	Г. XXXIII	Бр. 2	Стр. 727 - 738	Ниш	април - јун	2009.
----	-----------	-------	----------------	-----	-------------	-------

UDK 339.137/.138

Оригинални научни рад  
Примљено: 29.3.2009.

Љиљана Станковић  
Економски факултет  
Ниш

## УСКЛАЂИВАЊЕ МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈЕ СА ПРОМЕНАМА У ОКРУЖЕЊУ\*

### Резиме

Предузћа суочена са бројним претњама и слабостима траже решења усклађивањем своје организације са тржиштем. Основни циљ сваке стратегије је креирање вредности са све учеснике у ланцу вредности. Неспорно је да се стратегијске грешке могу избећи ако организације прихватају логику тржишта и стратегије оријентисане на вредност. Истраживања теорије и праксе маркетинга показују да је постигнут значајан степен слагања да развијање осећаја за тржиште доприноси унапређењу пословне конкурентности. У раду се, полазећи од анализе релеванте теорије и праксе, указује на допринос континуираног усклађивања маркетинг стратегије унапређењу пословних перформанси и конкурентне предности предузећа.

**Кључне речи:** тржиште, маркетинг, усклађивање, конкурентност, пословне перформансе

### Увод

Драматичне промене које су све интензивније и непредвидиве битно су утицале и на промене на подручју маркетинга. Конкуренција снагом ветра напада сваку индустрију па компаније улажу вредне ресурсе како би се супротставиле главним ривалима. Привреда и предузећа упућени су на проналажење онога што ће их спајати, а не раздвајати како би се успешније суочили са изазовима промена у окружењу.

---

stankovic.ljiljana@gmail.com

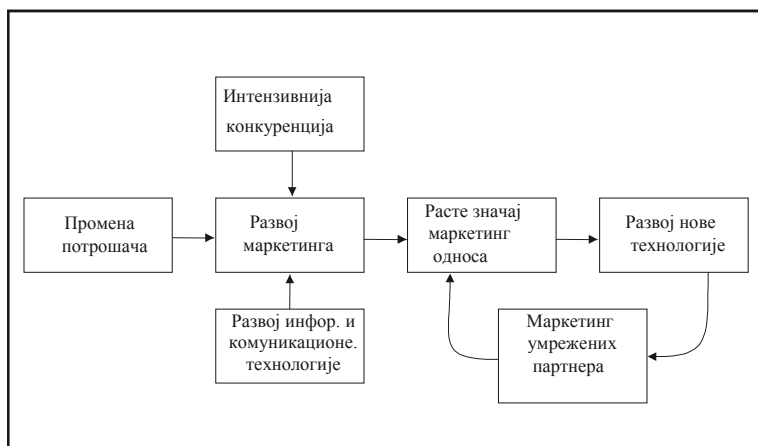
\* Рад је рађен у оквиру реализације Пројекта 149052, који финансира Министарство за науку и технолошки развој Републике Србије.

Финансијска и економска криза утиче на пословање свих предузећа и намеће потребу одговарајућег стратегијског реаговања. Управо од начина реаговања зависи да ли ће предузеће опасности које производи криза претворити у шансе за успех или је то претња коју не могу превести у шансу. Да би се те претње избегле, неопходно је континуирано оспособљавати учеснике у размени да се на нови начин суочавају са изазовима. У савременим условима пословања који су битно измењени у односу на претходне периоде кризе, искуства о начинима реаговања предузећа и њихових маркетинг приступа (прелазак са производне на продајну, а касније на маркетинг оријентацију) су вредне, али не и довољне информације за избор стратегијског реаговања.

Промене у понашању свих учесника у ланцу вредности, изазване бројним факторима, захтевају од менаџера да преиспитају стратегијске основе својих послова. Неопходно је стратегију дефинисати као револуцију која одговара променама структуре тржишта. Успешно стицање и одржавање конкурентне предности захтева одговор на неколико кључних питања (Day, 1997, стр. 93-102): колико конкурената дугорочно могу опстати и конкурисати на динамичном тржити, који конкуренти, садашњи и потенцијални могу опстати, који су рањиви, који су покретачи нових промена и померања унутар појединих индустрија, може ли предузеће да убрза кретања унутар постојећих структура тржишта и то искористи за стварање предности. Опстанак, раст и развој конкретног предузећа условљен је његовом способношћу да претње из окружења претвори у шансе.

Савремени свет је битно промењен. Нова глобална сцена условљена развојем Кине, Индије и других економија у развоју захтева промене у маркетинг приступима и стратегијама прилагођене тржиштима у развоју. Ова тржишта се развијају и реформишу и све више се ослобађају старих режима заштите од конкуренције из других земаља, рестрикције увоза технологије и страних директних инвестиција. Ипак, развој институција тржишне привреде у овим земљама је још увек успорен што отежава приступ тржишту. Потенцијално атрактивна тржишта (Кина, Индија, Бразил, Русија) су различита због оствареног нивоа друштвено економског развоја. Заједничко обележје за ова тржишта је да се повећава учешће средњег слоја, а његов растући доходак је изазов за многе компаније. Истраживања показују (Gadiesh, Leung, Vestring, 2007, стр. 81-89) да су изражене промене у преференцијама потрошача на овим тржиштима у корист производа које производе домаће компаније што је претња за све остале учеснике и шанса за локалне произвођаче. Усклађивање маркетинг стратегије, као рационално реаговање на промене у окружењу, неминовност је.

Развој технологије утиче на понашање свих учесника на тржишту и мења начине функционисања маркетинга (Слика 1).



Слика 1 Лимитирајући фактори развоја маркетинга

Посебне промене изражене су у понашању потрошача који захтева прилагођену понуду вредности, укључује се у различите врсте заједница потрошача које постају значајан учесник на тржишту, тражи супериорну вредност за свој новац, тражи своја права и укључује се у одлучивање, постаје ко-креатор вредности. Промене су значајне и на страни понуде јер се мењају улоге појединих учесника. Изражена је потреба њиховог повезивања што из основа мења природу конкуренције. Прошло је време пасивних учесника на тржишту. Опстанак, раст и развој је могућ уколико се битно промени понашање. Ово утиче и на промену маркетинга. Преусмеравање на односе са потрошачима је најзначајнија промена у историји маркетинга, значајнија од преласка са производне на маркетинг оријентацију (Wind, 2008, str. 21-28).

Највећим делом, теорија и пракса маркетинга била је фокусирана на развијене земље. Приступ и стратегије прилагођавани су развијеним тржиштима са значајном платежно способном тражњом и развијеном инфраструктуром. Међутим, поред ових постоје и друга тржишта. Посебну групу чине тржишта у развоју која су потенцијално веома значајна с обзиром на број становника. Проблем је што је највећи број потрошача са скромним дохоцима и што је тражња усмерена на задовољавање основних потребае. Потенцијално, то су атрактивна тржишта јер са порастом животног стандарда стварају се могућности за пласман многих производа чија употреба показује виши ниво квалитета живота. Економије опстанка, са ниском платежно

способном тражњом у којима потрошачи имају проблеме да задовоље основне животне потребе чине следећу групу тржишта. Карактерише их неизграђена инфраструктура и нису атрактивна за потенцијалне инвеститоре. Приближно половина светског становништва лоцирана је у тим економијама (Милисављевић, 2001, стр. 10). У зависности од достигнутог нивоа економског развоја и развијености инфраструктуре, односно система маркетинга, нивои конкурентности могу бити различити. Тако на пример, веома развијене индустрије у једној земљи, у другим земљама и тржиштима су тек у зачетку. Институционални развој појединих тржишта је неуједначен, а познато је да он утиче на природу размене. Релевантне тржишне институције су неопходне за креирање и развој тржишта. Свакој групи тржишта, односно предузећа, одговара различита маркетинг стратегија.

Ефективност и ефикасност предузећа, посебно привреда у транзицији, условљен је њиховом способношћу да уче и да изазове које намеће савремено окружење искористе на прави начин. Изучавање и управљање односима и мрежама на тржишту је нови изазов за маркетинг. У раду се указује на неопходност примене новог приступа у креирању и управљању односима на тржишту и потребу усклађивања маркетинг стратегије и организационог дизајна предузећа са промена у окружењу.

#### *Неопходност промене маркетинг приступа*

Маркетинг је критични фактор пословног успеха предузећа чија се улога и начин испољавања у савременим условима пословања веома брзо мења. Афирмација маркетинг концепта у релативно кратком периоду довела је до његовог брзог еволуирања од вештине продаје преко посебне пословне функције до синхронизованог и координираног процеса целокупног пословања. Маркетинг има доминантну улогу у задовољавању потреба потрошача, али није једини одговоран за развој тржишне оријентације у предузећу и стварање супериорне вредности. Маркетинг способности, које су превасходно засноване на знању о тржишту, су критичне за стицање и одржавање конкурентне предности. Потрошач заузима централно место у размишљању не само маркетинг менаџмента, већ и менаџера специјалиста других пословних функција. Пословни успех различитих учесника у ланцу вредности, све више, је резултат сатисфакције и лојалности потрошача.

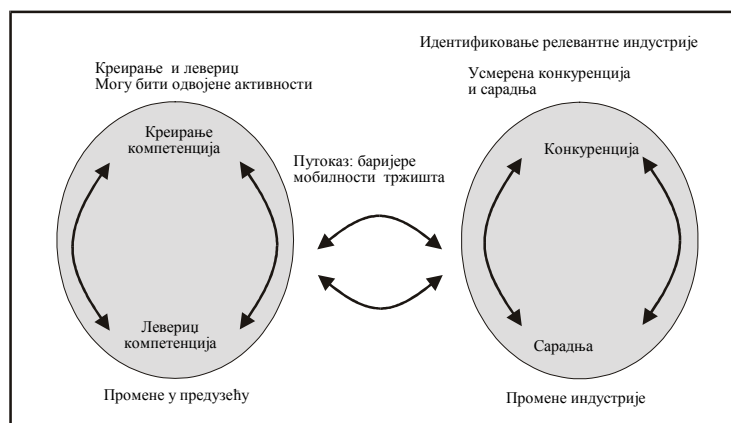
Измењено окружење носи и нове изазове за маркетинг. Један од несумњиво најзначајних је растућа интернационализација и глобализација, тј. међузависност у међународном пословању. Глобална конкурентност захтева од предузећа и менаџмента правремено и флексибилно реаговање оличено у глобалној стратегији прилагођа-

вања. Претпоставке њене успешности су прилагођавање у стратегијском реаговању и организационој структури предузећа. Стратегије које значајно зависе од вредности односа усклађују се са окружењем у коме купци имају различите и сложене захтеве и траже прилагођена решења. Најзначајнија промена у стратегијском прилагођавању је успостављање радикално нових односа са потрошачима и осталим партнерима. Овај прелазак захтева промене у деловању и размишљању које се, пре свега, огледа у: уравнотеженој усмерености и на компанију и мрежу и оптимизацији вредности за све умрежене partnere, подели контроле и овлашћења, све већој интеграцији и креирању умрежених компетенција (Станковић, 2007, стр.1-20; Frery, 2006, стр. 71-75).

Иако је последњих година, као један од најзначајних услова за ефикасно коришћење ресурса, доминирао захтев за задржавање купаца и развијање дугорочних односа, пракса показује да су резултати испод очекивања. Потребно је креирати нове односе, фокусиране на решења у којима су потрошачи активно укључени и управљају тим односима.

Агресивна конкуренција у условима глобализације захтева грађење конкурентности коришћењем кључних компетенција као основе за формулисање стратегије (Слика 2). Опстанак предузећа на тржишту зависи од тога у којој мери је предузеће вођено тржиштем, односно колико је оспособљено да открива нове тржишне просторе и управља тржишним кретањима, да се повезује и користи баријере мобилности тржишта за јачање своје позиције.

Успешно усклађивање маркетинг стратегије условљено је и променама у приступима сегментацији тржишта. Како је степен тржишне односно маркетинг оријентације детерминисаном оријентацијом и на потрошаче и на конкуренцију потребно је да се прошири концепт сегментације увођењем стратегијских група. Наиме, познато је да се потрошачи групишу у сегменте као хомогене целине како би се успешније одговорило на њихове захтеве. Међутим, мање је познато да је концепт стратегијских група, поред тога што омогућава да се добију информације о хомогености потрошача, веома значајан као извор информација о хомогености добављача односно конкурентна усмерених на одређени сегмент. Анализа структуре конкуренције, као основе за сегментацију тржишта, помаже да се сагледа очекивана реакција након уласка на одређени сегмент и његову одрживост. Формирање и избор сегмената може бити побољшан ако се сегментација оријентисана на потрошаче прошири концептом стратегијских група. На тај начин могуће је успешније проценити реаговање постојећих учесника у односу на уласке нових чланова и способност да се одбрани атрактивност сегмента у одређеном временском периоду (Solner, Rese, 2001, стр. 25-36).



Слика 2 Усклађивање стратегије

*Усклађивање стратегије и структуре  
засновано на ланцу вредности*

Тест успешности пословне и маркетинг стратегије предузећа је њена компатибилност са захтевима и потребама потрошача и могућностима да се ствара одговарајућа конкурентска предност. Постојећа и жељена позиција у односу на конкуренцију захтева коришћење различитих извора и способности у стварању предности. Предност у креирању способности је на страни тржишно оријентисаних и вођених предузећа. Способности предузећа су дубоко укоренење у организационе процесе и рутине. Бројна истраживања показују да маркетинг способности имају веома велики утицај на пословне перформансе предузећа и да оне варирају са динамиком тржишта (Krasnikov, Jayachandran, 2008, str. 1-11).

Трансформисање предузећа у тржишно засновани систем, који ће управљати тржиштем, захтева укључивање читаве организације у процес промена. Перформансе пословања су повољније ако се предузеће посматра као ланац процеса у којима се ствара вредност за потрошаче и остале учеснике. У процесу усклађивања предузећа пролазе кроз одређене фазе које су детерминисане различитим стратегијским и оперативним циљевима (Day, 2006, стр. 41-49, Wind, 2008, стр.).

У почетку предузећа су оријентисана на производ, а функције су одвојене и неповезане. Како тржишта постају сложенија усклађивање постаје императив. Укључивање различитих менаџера у активности повезане са купцима и побољшана неформална координација карактеристичне су за другу фазу усклађивања. Интегришу се активности и превазилазе проблеми који проистичу из интереса појединих

функција. Координација доприноси успешнијем управљању односима са купцима. Следећа фаза формалне координације укључује усклађивање свих активности усмерених на купце коришћењем и ширењем распосложивог знања о купцима унутар читаве организације. Последњу фазу карактерише потпуно структурно усклађивање које се може остварити на различите начине. Организације користе све више хибридне структуре када купци траже прилагођена решења.

Рефокусирањем организационе структуре на кључне процесе битно се мења улога и значај маркетинга. Маркетинг се све више посматра као процес, а не само као функција. Маркетинг стручњаци укључени су у унакрсно професионалне тимове које воде лидери процеса. Број и структура тимова условљена је величином и сложености предузећа као и његовом пословном оријентацијом.

Међуфункционални утицаји су све израженији и значајнији. Чланови тимова потичу из различитих функционалних подручја са различитим утицајима. Њихова позиција и снага утицаја резултат су како индивидуалног знања и вештина тако и знања групе из које долазе. Одговарајућа међуфункционална координација позитивно утиче на успех маркетинг стратегије, организационо учење и перформансе предузећа као целине (Homburg, Workman, Krohmer, 1999, стр. 1-17).

Свет у коме функционише маркетинг мења се из корена. Традициони ментални модели и даље постоје и обликују приступе тржишту и маркетингу. Међутим, економија заснована на знању, у којој услуге представљају значајну вредност за кључне учеснике у размени, захтева промену начина размишљања. Компаније повећавају вредност својих понуда испоручивањем бројних услуга које увећавају вредност производа. Са понуде производа прелазе на понуду решења (Станковић, 2007, стр. 10; Cova, Salle, 2008, стр.270-277). Организације су вођене логиком потрошача (Galbraith, 2005) и интегрисане своје понуде унутар ланца вредности за потрошача нудећи интегрисана решења (Davies, Brady, Hodbay, 2006, стр.39-48). Решења представљају тип предлога вредности који најбоље одговара еволуцији ка интеграцији у ланцу вредности и међу самим елементима понуде. Понуда решења узрокује значајне промене у маркетинг стратегијама које је могуће остварити унапређењем односа потрошач – понуђач интеграцијом кључних активности: дефинисање захтева потрошача, прилагођавање производа/услуге у облику прилагођеног решења, развој понуде решења, подршка потрошачима након развоја (Tuli, Kohli & Bharadwaj, 2007, стр.1-17).

Поучан је пример усклађивања маркетинг стратегије Thomson Corporation (Harrington, Тјан, 2008, стр. 62-72). Основне карактеристике прилагођене маркетинг стратегије ове компаније су:

– Заснива се на крајњем кориснику што јој омогућава да дефинише потенцијал тржишта и продаје, специфичности потреба, тражње и понашања потрошача. На основу маркетинг истраживања извршена је поновна сегментација тржишта која је, поред традиционалних, заснована и на коришћењу критеријума вредности потрошача. За разлику од претходног периода када је Компанија опслуживала три сегмента, понуда је сада прилагођена потребама и захтевима 8 сегмената. Основна сврха такве сегментације је ефикасније коришћење ресурса и стицање одрживе конкурентне предности откривањем нових могућности за раст Компаније;

– Разумевање циљева потрошача и њиховог рада – Одговарајућим маркетинг истраживањима (испитивање, тзв. "студије радног места потрошача", посматрање) Компанија је прикупила информације о начину коришћења производа од стране појединих корисника. Закључак је да су за објашњење њиховог понашања у процесу куповине кључна три минута пре и након употребе производа. На релативно једноставан начин Компанија је сазнала ко обавља коју улогу у процесу куповине, а посебно ко су корисници њених производа, начин на који користе производ. То је помогло Компанији да идентификује нове могућности за кориснике и додатне шансе за остваривање профит;

– Креирање производа и освајање тржишта – Тестирани су концепти нових производа и понуђена прилагођена решења за основне, средње и напредне кориснике. Потребне ових сегмената су различите што је резултирало и разликама у траженим користима.

У понудама решења савремених предузећа услуге постају све значајније<sup>1</sup>, а у развоју маркетинг стратегија укључени су потрошачи који су корисници мреже (Cova, Salle, 2008, стр. 270-277). Стратегије понуде усмерене на обезбеђење решења примењују основне поставке С-Д логике: заједничко креирање вредности са потрошачем и интеграцију вештина у оквиру мреже снабдевања. Међутим, све ово није довољно за потпуно ослобађање од утицаја производно-оријентисане и чак добављачко-оријентисане логике и потпуни прелазак на С-Д логику. Неопходно је посматрати како мреже добављача тако и мреже потрошача. Многи аутори истичу (Cova, Salle, 2008, стр. 272) да постоји велика асиметрија у анализи: са једне стране, анализирају се умрежени партнери на страни понуде који заједно разрађују решења, док се, са друге стране, потрошач сагледава као једна организа-

---

<sup>1</sup> S-D logic (service dominant logic) је теоријска поставка по којој компаније нуде решења у којима кључну улогу имају услуге. Неки од твораца овог концепта (Vargo i Lusch, 2004, стр. 1-18), истичу да "организације постоје да би комбиновале јединствене компетенције како би произвеле комплексне услуге које обезбеђују жељена решења.



ција. Мрежа потрошача није узета у обзир, њен значај се потцењује или се сматра да она не постоји. Да би се програм С-Д логике у потпуности интегрисао у маркетинг стратегије, потребно је схватити да је поменуто ко-креирање вредности (многи-ка-многима) приступ који повезује добављача и његове partnere са купцем и његовим партнерима у мрежама, који заједно са добављачима креирају вредност за себе (Gummesson, 2006, стр. 339-353; Станковић, 2006, стр. 181-182). Овај концепт може бити схваћен као скуп корисности које добављач и његова мрежа испоручују потрошачу и његовој мрежи. Укупан приступ везан за маркетинг решења онда може бити организован као ангажовање мреже које прати процесе односа потрошач/добављач, што води формулисању предлога вредности за мреже потрошача.

Међутим, тржиште није хомогено, структуре тржишта се веома разлику, и нису сви потрошачи односно сегменти оспособљени и моћни (Станковић, 2004, стр. 35-48). Стога је потребно сазнати како они размишљају, шта је њихов систем вредности. Преференције потрошача, ма колико је значајан утицај глобализације, нису униформне. То је изазов за маркетинг и захтева кретативност и развој маркетинг стратегија усмерених на вредност.

Теорија и пракса маркетинга обликована је полазећи од карактеристика и захтева развијених компанија са јаком конкурентском позицијом. У настојањима да одрже своју конкурентску предност ове компаније су прилагођавале постојеће и креирале нове маркетинг стратегије у складу са променама, пре свега, на развијеним тржиштима. Фокусирање на потрошаче и управљање односима са потрошачима је приступ који омогућава креирање предности за све умрежене partnere. Заокрети у управљању и маркетингу су велики. Један од њих је да се од управљања односима са потрошачима пређе на односе којима управљају потрошачи (од Customer Relationship Marketing ка Customer Managed Relationship, Wind, 2008). Истиче се потреба креирања платформи које ће омогућити потрошачима да управљају својим односима са компанијом.

Маркетинг стратегије више нису фокусиране само на продају производа. Комбиновањем инструмената маркетинга ("по мери потрошача") потрошачима се помаже у читавом процесу куповине да уче, стичу нова знања и укључују се у процес стварања вредности већ у почетним фазама њеног креирања, од идеје за нови производ односно услугу. Понуда укупног решења, а не појединачног производа, усмерава развој маркетинг стратегије.

Јакe индивидуалне марке су и даље веома значајан извор конкурентне предности компанија. Са порастом тражње решења за одређене потрошаче, компаније се повезују и нуде заједничке марке. Ова појава карактеристична је не само за пословно тржиште већ и за

тржиште финалне потрошње. На пример, компаније *Nike* и *Apple* заједнички су креирале патике и одећу дизајнирану да носи *iPod* и преноси податке о вежбању са сензора у патикама на *iPod* који се користи као е-тренер. Потрошачи овог решења могу да пребаце све податке на рачунар и да прате своје напредовање. Такође, овај "паметни" производ пружа могућност потрошачима да се виртуелно такмиче са пријатељима широм света (Wind, 2008).

Управљање тражњом решења је процес који укључује следеће активности: управљање интеграцијом процеса тражње и понуде, конфигурацију – управљање структуром између интегрисаних процеса и сегментацијом потрошача као и социјалне интеракције, посебно управљање односима између запослених у функцији маркетинга и ланца снабдевања (Станковић, Ђукић, 2007, стр. 229-242; Juttner, Cfristopher, Baker, 2007, стр. 377-392).

### Закључак

Данас, сва предузећа конкуришу у глобалној економији и изложена су како позитивним тако и негативним утицајима глобализације. Конкуренција не долази само из развијених земаља, већ са било ког места на свету где постоји платежно способна тражња и прилике да се стиче профит. Компанијама је све теже да заштите своје изворе и одрже конкурентну предност. С друге стране, улазак нових учесника на одређена тржишта, без обзира на све присутнију дерегулацију и либерализацију је отежан због бројних улазних баријера. Такво стање захтева креирање нових маркетинг приступа и стратегија. Маркетинг стратегија никада не треба да буде конфузна, у супротности са оперативном ефикасношћу. Прихватљиви трошкови су основна претпоставка њене успешности, посебно у условима кризе када стратегије засноване на ниским ценама постају све актуелније. Јединственост стратегије обитава у креирању вредности за све учеснике.

Предузећа суочена са бројним претњама и слабостима траже решења у коренитим променама своје позиције. Усклађивање стратегије и структуре оспособљавају га да се бави различитим активностима, али и да их обавља различито у односу на конкуренцију. Улога маркетинга у том процесу је критична. Оспособљавањем менаџмента да разуме и ствара интерактивне вештине и успоставља одговарајуће, профитабилне, односе са кључним субјектима могуће је креирати тржишно вођене организације и успешно управљати кључним процесима трансформације. Успех маркетинг, као и пословне стратегије, условљен је способношћу промене начина размишљања и реаговања свих запослених у предузећу и способности менаџмента да уочава и реагује на позитивне и негативне сигнале из окружења. Имплементација маркетинг стратегије је успешнија уколико је пре-

дузеће оспособљено да обави све потребне активности у којима се креира вредност, које се, често, међусобно преклапају. Многе компаније понуду решења користе као начин да продају више производа по вишим ценама. Развијају комбинације производа и услуга који су, мање или више, беслојни и називају их решењима. Након тога проналазе потрошаче са проблемима који одговарају понуђеним решењима. Такав приступ није гаранција успеха. Дobar добављач почиње са разумевањем проблема потрошача пре него што креира решење.

Искуства предузећа из развијених земаља, на којима је могуће учити, показују да је неопходно сачинити одговарајући програм промена и усклађивања пословних модела и маркетинг стратегија. Пословни и тржишни ризик је мањи уколико предузећа успешно: креирају производ "по мери" купца, непрекидно иновирају производе, процесе и пословне моделе, продају искуство и учествују у креирању заједница потрошача.

### Литература

- Vargo, S.L., Lusch R.F., Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68 (1), 2004, pp. 1–18.
- Wind, Z.Z., A Plan to Invent Marketing We Need Today, *Sloan Management Review*, Summer, 2008, pp. 21-28.
- Gadiesh, O., Leung, P., Vestring, T., The Battle for Chinas Good-Enough Market, *Harvard Business Review*, September, 2007, pp. 81-89.
- Galbraith J.R., *Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure and Process*. Jossey-Bass, San Francisco, 2005.
- Gummesson E., Many-to-Many Marketing as Grand Theory. In: R.F. Lusch and S.L. Vargo, Editors, *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*. M.E. Sharpe, Armonk, New York (2006), pp. 339–353.
- Davies A., Brady T. and Hodbay M., Charting a Path Towards Integrated Solutions, *Sloan Management Review* 47 (3), 2006, pp. 39–48.
- Day, S.G., Strategies for Surviving a Shakeout, *Harvard Business Review*, Mart-April, 1997. Pp. 93-102.
- Day, S.G., Aligning the Organization with the Market, *Sloan Management Review*, Fall, 2006, pp. 41-49.
- Juttner, U., Christopher, M., Baker, S., Demand Chain Management – Integrating Marketing and Supply Chain Management, *Industrial Marketing Management*, Vol .36, 2007, pp. 377-392.
- Krasnikov, A., Jayachandran, S., The Relative Impact of Marketing Research and Development, and Operations Capabilities on Firm Performance, *Journal of Marketing*, July, 2008, pp.1-11.
- Милисављевић, М., Трансформационе промене предузећа у земљама у транзицији, у: *Значај менаџмента и маркетинга за економски развој балканских земаља*, Економски факултет Ниш, 2001, стр. 1-11.
- Станковић, Ј., Истраживање конкурентске предности у функцији ефикаснијег позиционирања предузећа, *Економске теме* 5/2004, стр. 35-48.

- Станковић, Љ., Оријентација на вредност – основа за унапређење конкурентске предности, *Економске теме* 4-5/2006, стр.181-192.
- Станковић, Љ., Ђукић, С., Друштвена одговорност предузећа – основ за креирање вредности, *Теме*, 1/2007, стр. 229-242.
- Станковић, Љ., Раденковић-Јоцић, Д., Ђукић, С., *Унапређење пословне конкурентности*, Економски факултет Ниш, 2007.
- Станковић, Љ., Унапређење конкурентности креирањем вредности у мрежама, у: *Развијање конкурентске предности предузећа у Србији у условима европских интеграција*, Економски факултет Ниш, 2007.
- Sollner, A., Rese, M., Market Segmentation and the Structure of Competition: Applicability of the Strategic Grop Concept for an Improved Market Segmentation on Industrial Market, *Journal of Business research*, 51, 2001, pp. 25-36.
- Tuli K.R., Kohli A.K. and Bharadwaj S.G., Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing* 71, 2007, pp. 1–17.
- Frery, F., The Funadamental Dimensions of Startegy, *Sloan Management Review*, Fall, 2006, pp. 71-76.
- Harrington, R.J., Tjan, A.K., Transforming Strategy One Customer at a Time, *Harvard Business Review*, March, 2008, pp. 62-72.
- Homburg C., Workman J.P., Krohmer H., Marketing's Influence Within the Firm, *Journal of Marketing*, April 1999, pp.. 1-17.
- Cova, B., Salle, R., Marketing Solutions In Accordance with S-D Logic: Co-creating Value with Consumer Network Actors. *Industrial Marketing Management* 37, 2008, pp. 270-277.

Liljana Stanković, Niš

## ALIGNING MARKETING STRATEGY WITH CHANGES IN THE ENVIRONMENT

### Summary

Enterprises facing numerous threats and weaknesses search for solutions by aligning their organizations with the market. The main aim of every strategy is value creation for all value chain participants. Undeniably, the strategic mistakes can be avoided if organizations accept the market logic and value-oriented strategies. Research of marketing theory and practice indicates that there is a significant degree of agreement about contribution of market sensitivity development to business competitiveness advancement.

In the paper, beginning with the analysis of relevant theory and practice, the contribution of continuous alignment of marketing strategy with business performance advancement and competitive advantage of enterprises is indicated.

**Key Words:** Market, Marketing, Alignment, Competitiveness, Business Performance