

**Lejla Softić, dipl.oec.<sup>1</sup>**

## **Finansijski menadžment i marketing strategija**

*„Ponekad, kad smišljate i realizirate nove ideje, radite i greške.  
Najbolje je priznati da ste pogriješili, što prije, pa nastaviti raditi.“*

- Steve Jobs

### **UVOD**

U najvećem broju slučajeva, u BH poslovnom okruženju, kada spomenete riječ „marketing“ svrstaju vas u red onih koji se bave oglašavanjem (promocijom, reklamom). U najboljem slučaju, na spomen ove riječi, mogu vas povezati sa brendiranjem. Malobrojni će „znati“, te tako kao PR menadžeri i izjaviti „Da je marketing budžet, u stvari, sve što vidite u bilansima, kao finansijskim izvještajima o poslovanju“. Nadalje, oni koji su imali priliku vidjeti i analizirati finansijske izvještaje, znaju da, upravo zbog te „sporne riječi marketing“ i njenog neadekvatnog „tumačenja“, u BH poslovnom okruženju, mnogi zaborave na ono najbitnije u biznisu: a, to su LJUDI i njihove međusobne „interesne“ povezanosti. Međutim, kako u svijetu koji priznaje jedino „materijalnu“ (tzv. fizičku) evidenciju prepoznati značaj ljudi, kao BITNE nematerijalne imovine organizacije, te njihov doprinos i uticaj na finansijsko upravljanje i kreiranje marketing strategije, nadamo se da će biti značajnije prihvaćeno u predstojećim „boljim“ vremenima u suvremenom BH poslovnom okruženju. Nadalje, kako u svijetu „oglašivača“ i agresivnog pristupa svemu što se dešava na i oko tržišta, prepoznati „tihe“ tržišne trendove? Šta i kako je potrebno posmatrati na tržištu, kako povezati materijalno i nematerijalno u finansijskim izvještajima, sa ciljem da se postigne usklađenost finansijskog menadžmenta i kreirane marketing strategije, biće ukratko prezentirano u narednim redovima.

### **1. Definicija pojmova: finansijski menadžment i marketing strategija**

Financijski menadžment<sup>2</sup> istražuje menadžment poslovnog subjekta, a bavi se stjecanjem, menadžmentom i financiranjem resursa poduzeća. Financijski menadžment zahtijeva dobro poznavanje drugih polja financija kao što su: finansijska tržišta i institucije, te je potrebno poznavanje i investiranja, jer ulaganje u vrijednosnice traži poznavanje principa vrednovanja vrijednosnica i pravila menadžmenta portfelja vrijednosnica. Osnovne odluke finansijskog menadžmenta uključuju strategijske odluke, tj. odluke o financiranju, investiranju, i taktičke odluke, tj. menadžment bruto radnog kapitala i kratkoročno financiranje.

Prema Kenichi Ohmae<sup>3</sup>: „Poslovna strategija se može sažeti u dvije riječi: konkurentska prednost.“ Prema jednoj od definicija, marketing strategija<sup>4</sup> označava mogućnost da svi zainteresirani sudionici spoznaju temeljne dugoročne marketinške ciljeve na ciljnom tržištu, kao i mogućnosti i sredstva za njihovo ostvarenje u danom okružju uz kvalitetno osiguravanje potrebnih resursa.

Dakle, ukoliko se finansijski menadžment bavi istraživanjem neophodnih resursa, uz uvažavanje strateškog pristupa pri investiranju, kao dugoročnoj kategoriji finansijskog menadžmenta, tada marketing strategija predstavlja prepoznavanje dugoročnih mogućnosti na tržištu i korištenje neophodnih resursa za njihovo sprovođenje, te je ova dva pojma neminovno posmatrati zajedno, odnosno bez adekvatnog finansijskog menadžmenta ne može se sprovesti niti najkvalitetnije kreirana marketing strategija organizacije, te obratno.

---

1 SoftConsulting s.p. Tuzla, e-mail: lejla.softic@savjetnik.ba

2 Izvor: <http://www.koprivnicki-poduzetnik.hr>

3 Op.a. Kenichi Ohmae japanski poslovni/korporativni strateg koji je razvio 3C poslovni model (Customer, Competitors, Corporation). Izvor: [http://en.wikipedia.org/wiki/Kenichi\\_Ohmae](http://en.wikipedia.org/wiki/Kenichi_Ohmae)

4 Izvor: <http://www.oss.unist.hr>

## 2. Zašto je finansijski menadžment značajan za strateško odlučivanje?

Ukoliko finansije posmatramo kao „izdvojen“ resurs, a ne kao resurs koji je u međuzavisnosti sa ostalim materijalnim i nematerijalnim resursima organizacije, onda to znači da istom možemo pridati suviše veliku i/ili suviše malu vrijednost. Nadalje, ukoliko se pri „upravljanju“ finansijskim resursima ne izvrši adekvatno strukturiranje istih, to znači da se u dugom roku, organizacija može „vezati“ za jedan od više mogućih izvora finansiranja. To znači da strateški menadžment kreirajući vlastitu poslovnu strategiju treba da se opredjeli koju i kakvu finansijku strukturu će biti potebno obezbjediti da bi se dugoročno kreirao dovoljan obim neophodnog finansijskog kapitala za stabilno, dugoročno, poslovanje.

Šta to znači u praktičnom smislu? To znači da, ukoliko poslovanje privrednog subjekta „previše zavisi“ od tuđih finansijskih resursa, to će i neovisost poslovanja takvog subjekta biti niža, te obratno. Nadalje „zavisnost“ poslovnog subjekta na tržištu (finansijskom i svakom drugom) u mnogome je uslovljeno organizacijskom kulturom odnosno vrijednostima koje se „grade“ unutar organizacije. Ukoliko se u međusobnim (suradničko-partnersko-poslovnim odnosima), kao primarni zahtjevi, postave maksimalistički zahtjevi (win-lose pristup ili lose-win pristup) u pregovorima, tada niti jedna od strana neće biti trajno/dugoročno „zadovoljna“ takvom poslovnom relacijom. Također, to znači da je u izboru, kako modela finansiranja, tako i poslovnog pregovaranja općenito, dugoročno finansijski opravdano postupanje primjenom win-win pristupa. Tako u bankarskoj teoriji i praksi, win-win pristup, najprije bi se mogao prepoznati u određenim oblicima islamskog bankarstva koji se manifestiraju na zajedničkoj podjeli i rizika i profita za poduzete zajedničke investicijske poduhvate.



Dakle, ukoliko smo prethodno kvalitetno postavili poslovnu strategiju i na istoj sproveli finansijsko planiranje i racionalnu upotrebu svih resursa, materijalnih i nematerijalnih, to se kao slijedeći neminovan korak nameće potreba izgradnje adekvatnog tržišnog pristupa u upravljanju poslovnim promjenama. Znači, za strateški menadžment od posebnog značaja je da izvrši blagovremeno izdvajanje neophodnih finansijskih resursa, kroz određeni vremenski period, odnosno da izvrši optimalno strukturiranje kapitala. To nadalje znači da kod donošenja odluke o optimalnoj strukturi kapitala, strateški menadžment treba, polazeći od prethodno definisanih teorijskih uporišta, razmotriti težinu specifičnih faktora koji utiču na izbor odgovarajuće strukture kapitala. Ti faktori su, prije svega: nivo poslovnog rizika, te profitabilnost, struktura imovine i interni uvjeti organizacije<sup>5</sup>.

U najvećem broju slučajeva upravo se interni uvjeti organizacije „zaboravljaju“ posmatrati kroz situacionu analizu poslovanja<sup>6</sup> odnosno pred ovom poslovnom kategorijom veliki broj strateških menadžera „zatvara“ oči ne želeći prihvatiti da je upravo TO u njihovoj nadležnosti.

<sup>5</sup> Izvor: <http://www.icei.epk.ba/admin/dokumenti/5925%20ADNAN%20ROVCANIN.pdf>

<sup>6</sup> SWOT analiza - Izvor: [http://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analiza](http://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT_analiza)

### 3. Finansije, marketing strategija i 7 P

Ukoliko se marketing posmatra kao društveni i upravljački proces koji putem stvaranja, ponude i razmjene proizvoda od vrijednosti s drugima, pojedinci i grupe dobivaju ono šta im je potrebno ili što žele<sup>7</sup>, tada se i marketing<sup>8</sup> strategija prema savremenoj teoriji zasniva na modelu 7 P elemenata marketing miksa.

Prilikom oblikovanja marketing strategije neophodno je posmatrati svih 7 elemenata marketing mixa: product, price, promotion, place, process, people i physical evidence. Product (proizvod/usluga) je ono čime se zadovoljava određena tržišna potreba koju je potrebno zadovoljiti primjenom odgovarajuće marketing strategije. Price (cijena) može biti različita za „istovjetne“ proizvode/usluge, ali tu nikako ne treba zaboraviti da se različiti klijenti identificiraju sa određenim/različitim brendovima. Promotion (promocija) je slijedeći element koji je neophodno posmatrati prilikom definisanja marketing strategije. Tako upravo način na koji privredni subjekt želi da „izgradi“ svoj brend u mnogome će opredjeliti oblike promotivnih aktivnosti koje će biti potrebno poduzeti. Place (lokacija/kanali distribucije) je veoma bitan element u kreiranju marketing strategije, jer se sve aktivnosti organizacije mogu izvršiti kroz vlastite distribucijske kanale ( tzv. „in-house“ organizacijski model) ili korištenjem vanjskih/tuđih kanala distribucije ( tzv. „outsourcing“ organizacijski model).

Slijedeća tri elementa: process, people i physical evidence su elementi marketing miksa koji pripadaju tzv. savremenoj marketing teoriji i praksi, a koji se kao takvi uvode sa potrebom šireg posmatranja poslovanja organizacija odnosno kroz posmatranje ne više samo proizvodnih djelatnosti, nego i uslužnih djelatnosti. Dakle, process tj. procesni pristup je kategorija koja sve više zaokuplja pažnju menadžmenta i njihovog promišljanja, a to znači da se sve u ekonomiji dešava kao proces i ciklično<sup>9</sup>.



People (ljude) , kao element marketing miksa, treba posmatrati primarno kao strateški resurs. Naime, kako su tvorci strategije upravo ljudi, te da ista predstavlja nematerijalnu imovinu jedne organizacije, to će se na ljudskom kapitalu (human resources/human capital) zasnovana marketing strategija primarno posmatrati u narednom razvojnem periodu ( e-ekonomija<sup>10</sup>). Upravo zato se, u teoriji i praksi organizacije rada, sve više posmatraju faktori sreće i zadovoljstva zaposlenika, kao jedan od elemenata produktivnosti rada, a samim time i efikasnosti poslovanja organizacija.

7 Op. a. - definicija Phillip Kotlera

8 Market ( engl. pijaca, prodavati, promet, sajam, tražnja, trg, trgovati, trgovina, tržište, tržnica) + ing ( u engleskoj gramatici se koristi kao glagolski nastavak koji kod označavanja kontinuirano vrijeme) .

9 Privredni ciklus predstavlja kontinuirano kretanje privrede koje je ciklične prirode, obilježeno usponima i padovima i koje je determinirano brojnim faktorima..

10 Op.a Nova ekonomija ili ekonomija znanja.

I za kraj („*Last but not least*“), *physical evidence* ( fizička evidencija/ fizičko okruženje) , kao element marketing miksa, predstavlja sve ono po čemu se, u svijetu fokusiranom na „materijalne“ ( opipljive, ali i vizulene) karakteristike, prepoznaje marketing strategija organizacije. U ove elemente marketing miksa biće podjednako uvršteni dizajn i izgled građevinskih objekata (poslovnih prostora) organizacija, kao i njihovo virtuelno predstavljanje ( npr. dizajn web „prostora“) i sl.

Dakle, kada se svi ovi elementi uvrste u „obračun“ finansijskih izvještaja ( bilans stanja, bilans uspjeha, analitički podbilansi i drugi finansijski izvještaji) onda postaje mnogo jasnije ZAŠTO je cjelokupni finansijski izvještaj o poslovanju organizacije u stvari marketing budžet, a ne samo troškovi reklame i promocije/propagande, kako je to uobičajeno da se posmatra kroz knjigovodstvene evidencije u BH poslovnom okruženju. Upravo stoga je veoma bitno, za strateške menadžere, da finansijska i marketing strategija budu usklađene odnosno kreirane kao jedinstvena POSLOVNA STRATEGIJA organizacije<sup>11</sup>.

#### 4. Ljudski potencijali, finansije i marketing

Ukoliko poznajemo sve prethodno navedeno, kako je onda moguće „procijeniti“ značaj ljudskih potencijala, počev od strateškog menadžmenta do sve i jednog zaposlenika organizacije, te njihov uticaj na prethodno zacrtane finansijske i marketinške (tržišne) ciljeve? Naime, ukoliko su ljudski potencijali nedovoljno „prepoznati“ od strateškog menadžmenta, ali i ostalih menadžerskih struktura, te ukoliko se ne razvija organizacijska kultura koja će biti tržišno orjentirana na proaktivno upravljanje, to se unutar takvih organizacija neće postizati očekivani „finansijski“ i drugi rezultati.

Šta to nadalje znači? Ukoliko se nedovoljno ili na neadekvatan način ulaže u razvoj ljudskih potencijala, gdje se pod „ulaganjem“ u savremenoj teoriji i praksi organizacije rada ne podrazumijeva isključivo finansijsko (materijalno), nego i nematerijalno ulaganje u ljudske potencijale<sup>12</sup>, onda u dugoročnom pogledu će izostati, ne samo finansijski efekti izvršenog cjelokupnog ulaganja u ljudske potencijale, nego i ulaganja u ostale resurse neophodne za ostvarenje poslovne misije i vizije, kao nematerijalne imovine organizacije.

Upravo stoga je neophodno da strateški menadžment, koji je jedna, ali zato veoma bitna komponenta ukupnih ljudskih potencijala, što prije „prepozna“ aktuelnu unutarnju problematiku<sup>13</sup> organizacije, te preuzme odgovornost za neophodnu promjenu<sup>14</sup> odnosno sa reaktivnog pređe na proaktivan pristup u poslovnom upravljanju i odlučivanju.

Naime, upravo zbog visokog stupnja promjena na tržištu, nastala je i potreba za procesnim pristupom, kao jednom od elemenata marketing miksa, na osnovu kojeg se sve više i menadžment sa stanovišta „poslovne i upravljačke“ funkcije mijenja u menadžment poslovni proces. Ovaj poslovni proces sve više se decentralizira, a poslovne odluke se donose sve više na nižim organizacijskim nivoima. Također, donošenje poslovnih odluka sve više se automatizira ( tzv. inteligentna organizacija), a takve organizacije se razvijaju na način da uče iz vlastitog iskustva i povezivanjem sa vanjskim okruženjem, te kroz razmjenu međusobnih iskustava. Poseban znak/obilježje ovakvih organizacija je prilagodljivost okolini kroz cjeloživotno učenje kao jedan od nezaobilaznih trendova u savremenim ekonomijama.

---

11 Op.a organizacija može biti: profitna i neprofitna, s obzirom na izabranu poslovnu strategiju, dok se od profitnih organizacija „očekuje“ da bez obzira na vrstu kapitala ( privatni, državni, mješoviti, strani, domaći) posluje na osnovnim ekonomskim principima (produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost) .

12 Op.a npr. Primjena Maslowljeve teorije motivacije, Teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa i sl.

13 Op.a npr. kroz posmatranje unutrašnjih faktora poslovanja kroz SWOT analizu

14 Op.a npr. kroz change management: [http://en.wikipedia.org/wiki/Change\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Change_management)

## 5. Zaključak

I za kraj, zašto su finansijski menadžment i marketing strategija međusobno povezani i bitni? Bez inovacija, u suvremenoj ekonomiji, nema uspjeha. Nadalje, bez evaluacije<sup>15</sup> nema razvoja. Također, razvoj bez povećanja vrijednosti ( stvaranje dodatne vrijednosti) nema svrhu. Povećanje je moguće kreirati ukoliko se stvaraju nove i po pravilu kvalitetnije solucije (poslovna rješenja) od postojećih. Samo nove i kvalitetnije solucije (poslovna rješenja) mogu riješiti određene poslovne „probleme“, a čime se obezbjeđuje napredak. Napredak okruženja<sup>16</sup> je konačan cilj marketing strategije zasnovane na timskom radu.



Šta je onda MARKETING? Kao što je na slici prezentirano: „Sve je marketing“, ali autor ovog rada bi za poglednije „zaključak“, na rečenicu sa slike, dodao slijedeće riječi: „ i marketing je sve“.

Šta to znači? To znači da bez prethodno definisane misije i vizije ( lične, profesionalne, poslovne, organizacijske) ne može se pristupiti realizaciji definisane poslovne strategije. Bez prethodno definisane poslovne strategije nema planskog pristupa u poslovanju. Naime, ukoliko je sve HITNO I PRIORITETNO, to znači da nema jasne vizije, strategije i plana za realizaciju poslovnih aktivnosti. Nadalje, ukoliko izostane planski pristup, znači da se „prepuštamo“ stihiji. Ukoliko je poznato da stihija<sup>17</sup> „nosi“ veće rizike, to će biti i veća neizvjesnost na tržištu. Ukoliko su tržišni rizici veći, na određenom tržištu, neophodno je odgovarajućim metodama pristupiti mjerenju i limitiranju izloženosti tržišnim rizicima, jer će isti imati bitan uticaj na jedan od elemenata marketing miksa (cijena), kao i na cjelokupno definiranu marketing strategiju odnosno način preuzimanja i savladavanja „svih“ poslovnih rizika<sup>18</sup>. Kako je upravljanje rizicima u nadležnosti finansijskog menadžmenta, kao jedne od strateških poslovnih funkcija u organizaciji koja tržišno „misli i djeluje“, te postiže odgovarajuću konkurentsku prednost na tržištu, to je neminovno da su finansijski menadžment i marketing strategija jedinstveni i u nadležnosti strateškog menadžmenta i njegovog poslovnog odlučivanja.

15 Op.a . Evaluation ( engl.) - Evaluacija, ocjena, ocjenjivanja, ocjenjivanje, procjena, valorizacija, valorizacije, vrednovanje

16 Op.a . Okruženje: Okruženje je kompleks spoljašnjih faktora koji deluju na sistem i određuju njegov kurs i oblik postojanja. Na okruženje može da se posmatra kao veliki skup u kojem je dati sistem podskup. –Izvor: <http://sh.wikipedia.org/wiki/Okru%C5%BEenje>

17 Op.a . Stihija (grč.), ant. filoz, pratvar, počelo, nekontrolirano, spontano, elementarno djelovanje prirodnih sila i društvenih zakona, popraćeno različitim poremećajima i razaranjima

18 Rizik je najbolje široko definirati tako da on uključuje svaki događaj koji može utjecati na pad finansijskih performansi ispod očekivanih. Izvor: <http://www.ebizmags.com/rizici-i-transparentnost-poslovanja/>