

Trodimenzionalna (3d) matrica doprinosa strategije ekološke održivosti, vrednosti brenda i finansijsko-tržišnih rezultata u auto-industriji

UDK: 005.51:629.33

Dženis Bajramović¹

¹ Ekonomski fakultet u Nišu, Doktorske studije, dzenis.bajramovic@hotmail.com

XII Internacionalni Simpozijum SymOrg 2010, 09.-12. Jun 2010, Zlatibor, Srbija

Finansijska i svetska ekonomska kriza sa kraja 2008. godine i tokom minule 2009. godine je bez dileme veoma loše uticala na svetske automobilske gigante, značajnim smanjenjem tražnje. Kako kriza polako jenjava, ponovo se u prvi plan pred auto-industriju nameću dva problema: a) ponovno uzlazno kretanje cene nafte i b) stroga zakonska rešenja oko emisije gasova (ili potrošnje goriva u zavisnosti od zemlje). Pitanje da li auto-industrija treba/mora da ulaže u „zelene tehnologije“ kroz veću ili manju posvećenost strategiji ekološke održivosti, više se ne postavlja, jer je dva pomenuta „problema“ na to svakako primoravaju, već se postavlja pitanje u kakvoj je korelaciji strategija ekološke održivosti sa vrednošću brenda i finansijsko-tržišnim rezultatima.

Upravo zato u ovom radu koristeći trostruki pristup, pri čemu istovremeno merimo uticaj (doprinos) tri (3) faktora na auto-industriju i to uticaj: 1) strategije ekološke održivosti (Z osa); 2) vrednosti brenda (Y osa); 3) finansijsko-tržišnih rezultata (X osa), daćemo jednu novu tro-dimenzionalnu (3D) matricu. Ova nova matrica, koristeći integralni i istovremeni pristup posmatranja uticaja ova tri faktora, daje odgovor na to: kakvu poziciju mogu zauzeti proizvođači u auto-industriji, koja se rešenja nameću pred njih i koji su rizici.

1. uvod

Privreda i najveće kompanije se od strane većine ljudi smatraju „najvećim krivcima“ mnogih društvenih i ekonomskih problema, što je sa druge strane direktno uticalo da se stvore pokreti i inicijative građana kako bi se „krivci“ držali pod kontrolom. Dva pokreta su najuočljivija u tom društvenom delovanju. Prvi je, konzumerizam (engl. consumer – potrošač - consumerism), drugi, za ovu temu bitniji pokret je pokret za očuvanje okoline (engl. environment - okolina- environmentalism) koji u osnovi predstavlja organizovani pokret građana i vladinih agencija u svrhu zaštite i poboljšanja životne okoline.

Pokret za očuvanje okoline je prošao kroz tri talasa. Prvi talas su inicirale agencije i naučni centri za praćenje i očuvanje okoline. Drugi talas su sprovele vladine agencije i države donošenjem zakonskih propisa i taksu, kojima su se kompanije primoravale da posvećuju više pažnje zaštiti okoline.

Kako je zaštita životne sredine bila sve više predmet kako teorijsko-naučnih razmatranja tako i prakse, u brojnim privrednim sektorima, održivi razvoj se sve više nametao kao neophodan uslov daljeg privrednog razvoja. Na sednici UN-a održanoj 1992. godine u Rio de Janeiru prvi put je upotrebljen pojam „održivog razvoja“ ali je protumačeno da „održivi razvoj“ ne sme biti kočnica ekonomskom razvoju već mora biti njegov integralni deo i da je ravnoteža između njih moguća i nužna. [1]

Upravo su se tada prva dva talasa spojila u jedan novi - treći talas, pod nazivom ekološka održivost. Tada je je-

dan broj kompanija shvatio da umesto što se protive regulacijama i zakonskim rešenjima, one trebaju pre svih da utiču na okruženje boljim i obazrivijim postupanjem.

Na mikro nivou reputacija i korporativna odgovornost često utiču na poslovanje kompanije i ponašanje potrošača. Piter Drucker na osnovu istraživanja koje je rađeno 2001. godine u Severnoj Americi, ističe da je 42% ispitanih potrošača odgovorilo da su kažnjavali društveno neodgovorne kompanije tako što nisu kupovali njihove proizvode. [2] U savremenom okruženju era pasivnih potrošača je po svemu sudeći prošlost a potrošači dobijaju sve veću moć.

Kao odgovor na to nastaje koncept holističkog marketinga, kao zamena tradicionalnom marketing pristupu. Koncept holističkog marketinga prepoznaje koncepciju „sve je važno“ i sastoji se od četiri (4) neotuđiva dela: 1) marketinga odnosa, koji se sastoji od stvaranja dugotrajnijih odnosa sa klijentima i svima u lancu marketinga, 2) integrisanog marketinga, koji se sastoji od procesa povezivanja marketing aktivnosti sa svim ostalim aktivnostima u cilju stvaranja superiorne vrednosti za potrošača, 3) internog marketinga, koji nameće nužnost da principi marketinga budu prihvaćeni od strane svih zaposlenih a posebno menadžera, 4) društveno odgovornog marketinga, koji se sastoji od integrisanog pristupa u istovremenom zadovoljenju ekonomskih, etičkih, moralnih i ekoloških principa, kako bi se obavila satisfakcija potrošača kao društvenog bića. [3]

Ovaj koncept zahteva od menadžera da razmisle o ulozi koju imaju ili koju bi mogli da imaju i da shvate da

„društveno odgovorna poslovna praksa postaje izvor konkurentske prednosti“. [4] Cilj je da organizacija dobije status „dobrog građanina“ i smisli strategiju koja istovremeno čuva okolinu ali i donosi profit organizaciji. Zato je koncept ekološke održivosti, kao treći talas u zaštiti potrošača, sastavni deo holističkog marketinga.

Glavni problem nedoslednosti u primeni holističkog marketinga, pre svega u domenu društveno odgovornog marketinga, leži u potencijalnoj koliziji ekonomskih i društvenih ciljeva iz razloga jer ove aktivnosti često nisu usaglašene sa stratejskim ciljevima preduzeća.

Posmatrano kroz prizmu dva metodološka pravca, neoklasičnog (neoliberalnog) i intervencionističkog, problem uticaja na životnu okolinu poprima zanimljivu dimenziju. „Svaka preduzetnička odluka koja uključuje u obračun finansijske troškove i prihode u obzir takođe uzima neželjeni efekat koji nije deo tih kalkulacija a koji se tiče treće strane. Tako izgradnja fabrika, nanosi štetu životnoj sredini i stanovništvu ... Uticaj novih pruga ili autoputeva koji čini profitabilnim sva preduzeća koja jesu u njihovoj blizini, se mogu klasifikovati kao pozitivni eksterni odnosi. I pored toga, negativne posledice tržišne ekonomije pokazuju da su najopasniji posebno za tzv. „ničiju zemlju“, odnosno kada nema nikog ko bi mogao da podnese zahtev za naknadu štete. Masovni uticaji spontane industrijalizacije na životnu sredinu, na ekološku ravnotežu i konačno na biološku stabilnost i prilagodljivost čoveka lično, postepeno su postali globalni problemi, najteži za rešavanje sa kojima se suočava čovečanstvo. Ovi problemi zahtevaju organizovane intervencije u spontanom tržišnom procesu. Ali da li je uvek moguće praviti jasnu razliku između tržišnih i ne-tržišnih sporednih efekata, u odnosu na njihov uticaj na životnu sredinu i na čoveka? Postepeno je postalo jasno da čak i sasvim brižljivo planirane akcije mogu na kraju imati neposredni negativan uticaj. Dakle, problem praćenja i regulisanja „spoljnih uticaja“ ljudskih aktivnosti na Zemlji je dobio nacionalni i globalni karakter, koje tržište samo po sebi ne može da reši.“ [5]

Dakle, jedan od glavnih nedostataka i najčešćih kritika neoklasičnog, odnosno neoliberalnog viđenja, u kome tržište pomoću poluga tražnje i ponude „može apsolutno sve da samoreguliše“, tiče se nemogućnosti da kompanije samostalno i svojevolejno preduzmu korake ka rešavanju društvenih problema a posebno da smanje zagađenje.

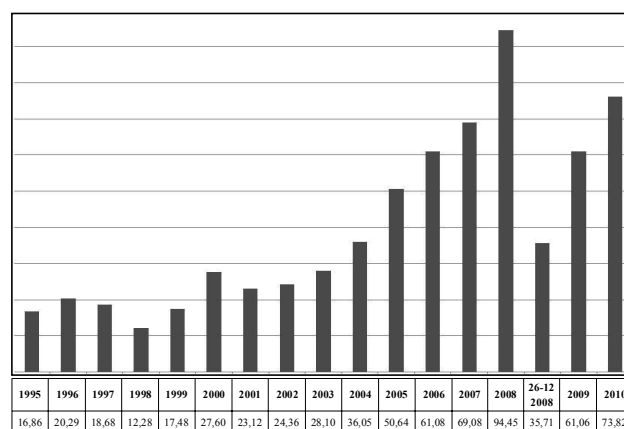
S'toga se mnogo više stremi ka intervencionizmu, odnosno donošenju seta strogih zakonskih rešenja kojima se korporacije, bilo globalne ili lokalne, primora-

vaju da shvate značaj „održivog razvoja“. Jedna od industrija koja je na prvom udaru ovakvih zakonskih rešenja je sigurno automobilska industrija.

2. Uticaj zakonskih propisa i tržišta nafte na automobilsku industriju

Pooštavanje zakonskih propisa u vezi sa izduvnim gasovima, odnosno emisijom gasova je najkarakterističnije za Evropsku Uniju, mada su slične aktivnosti preduzimale i vlasti američke države Kalifornije, što je naravno dovelo do poskupljenja proizvoda, odnosno automobila. [6] Tako je Evropski parlament 12. decembra 2008. godine usvojio set klimatskih i energetskih mera od šest tačaka, jedna tačka je bila da se do 2015. godine smanji emisija CO₂ iz putničkih automobila na 130 g/km, s'tim da se krene postepenim pristupom koji bi značio da do 2012. godine proizvođači budu ograničeni sa 65% od planirane maksimalne emisije u 2015. godini. Bitno je napomenuti da je 559 parlamentaraca glasalo za, njih 98 protiv i 60 ih je bilo uzdržano. Istim dokumentom je „predloženo“ da granica maksimalne emisije CO₂ bude 95 g/km 2020. godine, što će biti predmet daljih rasprava tokom 2013. godine. [7] Koliko je veliko ograničenje emisije na 130 g/km, može da se zaključi ukoliko se pogledaju statistički podaci iz ranijih godina, koji nam ukazuju da je veliki broj automobila imao emisiju od preko 180 g/km pa do čak i više od 300 g/km.

Razlozi za ovako strogu zakonsku regulativu se mogu naći i u zahtevima da se obezbedi veće očuvanje životne okoline ali i u nastojanju da se smanji velika zavisnost EU od tržišta nafte i omogući bolja energetska efikasnost.



Slika 1. Kretanje cene nafte u US dolarima po barelu, pre i tokom (nakon) „finansijske krize“ [8]

Može se uočiti da sa normalizacijom efekata ekonomske krize ponovo dolazi do rasta cene nafte. Ovakav trend kretanja cene nafte svakako zabrinjava automobilske gigante i hteli oni to ili ne svakako će pre ili

kasnije morati da se upuste u potragu za novim alternativama.

Da bi auto-industrija održavala korak sa strogim zakonskim zahtevima i ograničenjima, ali i da bi smanjila zavisnost od cene nafte, neophodno je da razmišlja unapred i u tom procesu izdvoji značajna sredstva za IR. Ako bi se „zelene tehnologije“ uzele kao faktor za pozicioniranje preduzeća u grani onda bi se proizvođači mogli podeliti na:

1. Ekološki održive lidere – oni koji su prvi po ulaganju u nove tehnologije, koji daju nova rešenja, i u tom poduhvatu troše ogromne svote novca. Kao što su proizvođači: BMW, GM, Toyota.

2. Ekološki održive izazivače – oni proizvođači koji nisu prvi po ulaganju u nove tehnologije, koji ne daju nova rešenja već kopiraju uspešno implementirana i prihvaćena rešenja, nastojeći time da ne dozvole konkurentima da steknu preveliku i nedostiznu konkurentsku prednost, poput: Daimlera, odnosno njegovog brenda Mercedes.

3. Ekološki održive pratioce – oni proizvođači koji nisu prvi po ulaganju u nove tehnologije, koji ne daju nova rešenja već kopiraju uspešno implementirana i prihvaćena rešenja, nastojeći time samo da zadovolje određene standarde, poput: Honde.

4. Ekološki održive nišere – oni proizvođači koji nisu prvi u ulaganju u nove tehnologije, koji ne daju nova rešenja već kopiraju uspešno implementirana i prihvaćena rešenja, nastojeći da samo određene segmente svoje ponude „obogate“ takvim tehničko-tehnološkim rešenjima kako bi bili konkurentni na užem segmentu poput B segmenta malih gradskih automobila, što čini npr. Fiat.

5. Potencijalne ekološki održive konkurente [9] – proizvođači poput VolksWagena koji zadovoljavaju samo „zakonske“ uslove oko emisije CO₂ a ne planiraju neka značajnija ulaganja u IR ili neka „zelena“ rešenja. Tako npr. prema izjavi predsednika cele grupacije VolksWagena Martina Vinterkorna, datoj na najprestižnijem Evropskom sajmu automobila u Ženevi 2009. godine, vrlo neodređeno je rečeno da će npr. prvo električno vozilo njegove kompanije biti lansirano iduće decenije. Pojasnio je da najava nove tehnologije nikada ne znači i spremnost da se s takvim rešenjem odmah pojavite i na tržištu. On smatra da je relativno dug put do stvaranja sigurnog vozila iz električne klase automobila, pa da u tom smislu ne bi trebalo žuriti ni sa najavama. Tom prilikom Vinterkorn je precizirao da se u VolksWagenu traži najbolje, a ne najbrže rešenje.

Stepen primene strategije ekološke održivosti (sustainability strategy) je sve više instrument za rangiranje i praćenje korporacija. Tako se sve više vrši upoređivanje korporacija na osnovu pokazatelja koliko su korporacije društveno odgovorne.

3. Doprinosi strategije ekološke održivosti na poslovanje

Kako svetski indeksi takođe prate savremene zahteve za poželjnim ponašanjem korporacija, 2000. godine je formiran Dow Jones Sustainability Index (DJSI), u saradnji Dow Jones-a, Stoxx-a i SAM-a. U pitanju je indeks koji pokazuje spremnost određene korporacije da primeni koncept ekološke održivosti i pri tom ih isti upoređuje sa korporacijama iz iste branše. Tako je kruna BMW-ovog holističkog pristupa strateškom marketingu uz apsolutno uvažavanje postavljene strategije ekološke održivosti došla u periodu nakon 2005. godine. BMW je kao proizvođač od 2005. godine do 2008. godine apsolutno prvi prema Svetskom DJSI indeksu, što se može videti iz tabele 1.

Mesto po DJSI indeksu za Svet	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	VolksWagen	Toyota	Toyota	BMW	BMW	BMW	BMW	BMW
2	/	BMW	VolksWagen	DaimlerChrysler	DaimlerChrysler	DaimlerChrysler	DaimlerChrysler	Daimler
3	/	Ford	BMW	Ford	Ford	Ford	Ford	Fiat
4	/	VolksWagen	Ford	Toyota	Renault	Renault	Nissan	Ford
5	/	DaimlerChrysler	Renault	/	Toyota	Toyota	Renault	Nissan
6	/	/	/	/	/	VolksWagen	Toyota	Renault
7	/	/	/	/	/	/	VolksWagen	Toyota
8	/	/	/	/	/	/	/	VolksWagen

Tabela 1: Pozicije proizvođača automobila prema DJSI indeksu od 2002 do 2009. godine [10]

Jasno se može uočiti da DJSI indeks sve više dobija na značaju, te da obuhvata sve više i više proizvođača po svim segmentima. Takođe se može uočiti da pojedini proizvođači odustaju od koncepta ekološke održivosti barem što se tiče većih i pionirskih ulaganja, poput VolksWagena koji je 2002. godine bio vodeći po ovom indeksu a poslednje 3 godine zadnji.

Međutim, može se postaviti pitanje „kako strategija ekološke održivosti utiče na vrednost brenda?“. Da

postoji direktna implikacija strategije ekološke održivosti i koncepta holističkog marketinga na poziciju brenda (marke), možemo dokazati ako posetimo sajtove udruženja, koji se bave merenjem i vrednovanjem pozicije brenda (marke) na globalnom tržištu. Na slici 2. prikazan je trend pozicioniranosti marki proizvođača automobila u periodu od 2001 do 2009. godine u odnosu na 100 najboljih brendova u posmatranim godinama, na osnovu podataka InterBrand-a.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Toyota	14	12	11	9	9	7	6	6	8
Mercedes Benz	12	10	10	11	11	10	10	11	12
BMW	22	20	19	17	16	15	13	13	15
Honda	21	18	18	18	19	19	19	20	18
Ford	8	11	14	19	22	30	41	49	49
Volkswagen	35	38	42	48	56	56	54	53	55
Audi				81	79	74	68	67	65
Hyundai					84	75	72	72	69
Porsche				74	76	80	75	75	74
Ferrari								93	88
Lexus						92	92	90	96
Nissan			89	90	85	90	98		

Tabela 2: Pozicioniranost brendova auto proizvođača u odnosu na 100 najpoznatijih brendova u svetu prema InterBrand-u, u periodu od 2001 do 2009.godine [11]

Metodologija koju koristi ova konsultantska kuća sastoji se od međusobnog upoređivanja: a) korporativne zarade, b) zarade koju brend (marka) ostvaruje samostalno i c) snage pozicije brenda (marke), da bi se na kraju na osnovu pomenute metodologije dobila vrednost marke.

BMW je zahvaljujući konceptu holističkog marketinga i strategiji ekonomske održivosti uspeo da sa 20 mesta 2001. godine dođe na 13 mesto 2007 i 2008. godine, da bi 2009. godinu završio na 15 mestu.

InterBrand na sledeći način objašnjava pozicioniranost BMW-a 2008. godine: „BMW je reagovao na povećanu tražnju za čistijim automobilima koji su jeftiniji za vožnju, investiranjem u pogone koji su po potrošnji efikasniji kao što je sistem Efficient Dynamics... Brend ističe efikasnost kao budućnost, sa naznakom da zadovoljstvo neće biti ugroženo...“. Pozicija BMW-a, pad sa 13 na 15 mesto u odnosu na 100 najboljih brendova (marki) za 2009. godinu se objašnjava na sledeći način: „BMW ostaje relativno zdrav iako se prihod smanjio za oko 5%... Bavarski proizvođač nastavlja sa strategijom da razvija visoko efikasne automobile koji obećavaju zadovoljstvo u vožnji, i popunjava niše sa

inovativnim vozilima poput velikog SUV vozila X6... Njihov inovativni koncept Efficient Dynamics-a, koji uključuje dodatnu opremu poput Brake Energy Regeneration (regeneracija energije kočenja) ili High Precision Injection, ispostavio se da je bio podstrek podizanju prodaje sa više od 1.000.000 prodatih vozila širom sveta. Sa njihovim konceptom Connected Drive, BMW je uveo još jednu buduću inovaciju, pretvaranjem automobila u mobilnu komunikacionu platformu kako bi povećali bezbednost, udobnost i kvalitet usluge. Veliki broj poseta BMW-ovom novo podignutom hramu Welt (salon automobila) ukazuje da BMW nastavlja da oduševljava svoje kupce.“

Može se primetiti da po Interbrand-u ni Mercedes nije izgubio drastično svoju poziciju, sa 11 mesta u 2008. godini, pao je na 12 mesto u 2009. godini, iako je u 2009. godini Daimler ostvario gubitak od 2.6 milijarde €, dok je 2008. godinu završio sa dobitkom od 1.4 milijarde €. [12]

Sa druge strane VolksWagen je primer proizvođača koji nije želeo da ulaže značajnije svote u IR i koncept ekološke održivosti i na slici 2. možemo uočiti da je sa 35 mesta u 2001. godini pao na 55 mesto u 2009. godi-

ni. Ipak treba pomenuti da je Volkswagen-ov brend Audi, ipak ostvario pomak sa 81 mesta u 2004. godini na 65 mesto u 2009. godini bez tih većih ulaganja u IR i koncept ekološke održivosti, međutim sigurno je da je to kratkoročno, odnosno da će se takav trend nastaviti do momenta kada će zaživeti „strožiji“ zakoni, s druge strane kao što smo već istakli sigurno je da će do tada ovaj brend kao pripadnik „potencijalno ekološki održivog konkurenta“, prosto usvojiti tehnička rešenja svojih konkurenata i prevazići komplikacije.

Zanimljiv je i primer Honde, koju smo definisali kao „ekološki održivog pratioca“. Ovaj proizvođač je najviše zahvaljujući konceptu ekološke održivosti uspeo da ostvari skok sa 20 mesta u 2008. godini na 18 mesto u 2009. godini

Iz svega navedenog možemo zaključiti da postoji direktna implikacija strategije ekološke održivosti i holističkog marketinga na poziciju brenda (marke) na globalnom nivou posmatrajući pre svega BMW. Čak iako InterBrand najviše vrednuje i polazi od finansijskih rezultata, a potom dobija vrednost marke, u slučaju Mercedesa, odnosno Daimlera i njegovog gubitka u 2009. godini, zahvaljujući takođe konceptu ekološke održivosti ovaj brend nije značajno izgubio na pozicioniranosti u odnosu na 100 najvrednijih brendova. Sa druge strane Volkswagen kao proizvođač koji slabu pažnju posvećuje konceptu ekološke održivosti za poslednjih 9. godina doživeo je veliki pad na tabeli 2.

Sa druge strane, ne primena strategije ekološke održivosti, može dovesti korporaciju (brend) u ozbiljne probleme, i u smislu tražnje za istim ali i u pogledu povraćaja ulaganja za vlasnike kroz finansijske rezultate. Tako je General Motors (GM), u toku 2010. godine objavio da ukida brend Hummer, nakon što su propali razgovori oko preuzimanja istog brenda od strane kineskog proizvođača Sichuan Tengzhong, za 150 miliona US dolara. Najzanimljivije je objasniti razlog oduštanja kineskog proizvođača od kupovine Hummera. Naime, vlada Narodne Republike Kine je stopirala pomenuti dogovor upravo sa obrazloženjem da brend Hummer i njegovi proizvodi troše ogromne količine goriva (oko 30 litara), u periodu kada se vlada zalaže za bolju energetska efikasnost i smanjenje emisije.

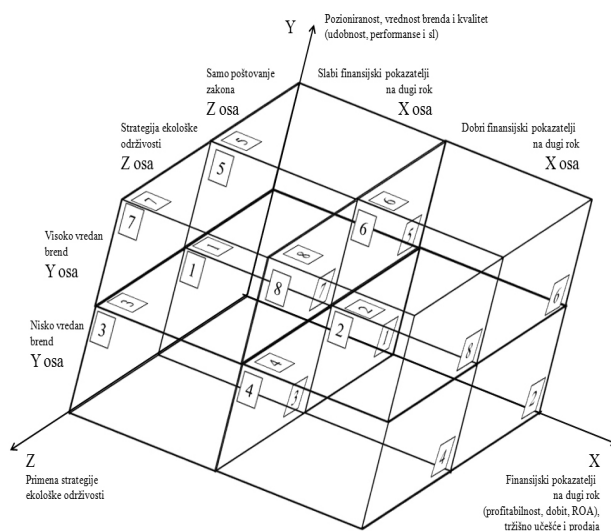
Koncept ekološke održivosti postepeno uvode i proizvođači kako bi se prilagodili budućim zakonskim propisima oko emisije gasova, čak i u situacijama kada se isti postupak kosi sa njihovom glavnom konkurentskom prednošću (performansama) koju isti imaju i koje su do sada bile ključ za njihovo uspešno pozicioniranje na tržištu. Najkarakterističniji primer je Fer-

rari, koju je na sajmu u Ženevi 2010 predstavio prvi svoj proizvod sa elektro pogonom, pri čemu je Ferrari izmenio i svoju karakterističnu zaštitnu crvenu boju u zelenu za ovaj model, nagoveštavajući i samom bojom da je u pitanju eko model.

4. Trodimenzionalna (3d) matrica

Iz svega objašnjenog u predhodnim delovima rada na primeru auto industrije, možemo dati ocenu da je pogrešno ili barem površno meriti doprinos strategije ekološke održivosti stavljanjem u odnos isključivo sa vrednošću brenda (marke) ili stavljanjem u odnos isključivo sa finansijskim i tržišnim rezultatima.

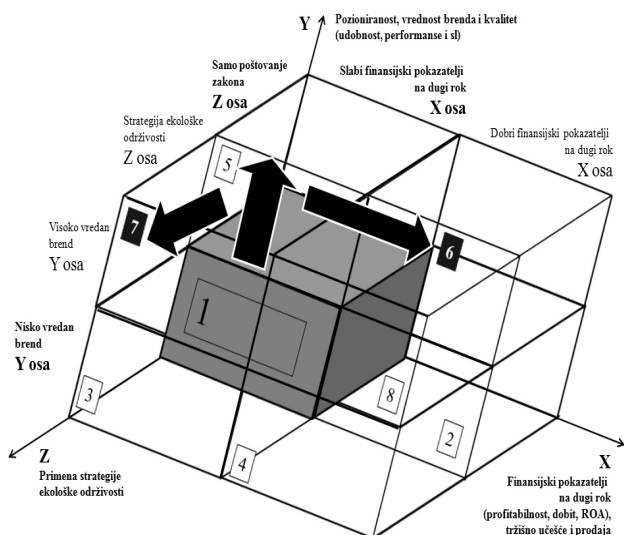
Upravo zato potreban je trostruki pristup, u kome će se istovremeno meriti uticaj (doprinos) tri (3) faktora na kompaniju i to uticaj: 1) strategije ekološke održivosti (Z osa); 2) vrednosti brenda (Y osa); 3) finansijsko-tržišnih rezultata (X osa). Takav integralni i istovremeni pristup posmatranja uticaja ova tri faktora na kompaniju, prikazan je na slici 2, na primeru poslovanja i mogućnosti koje se nameću pred auto-industriju.



Slika 2: Trodimenzionalna (3D) matrica doprinosa strategije ekološke održivosti, vrednosti brenda i finansijsko tržišnih rezultata na kompaniju

Na prikazanoj matrici međusobnih uticaja pomenuta tri faktora i moguća dva stanja svakog od njih, mogu se izdvojiti 8 faktičkih stanja (kocki) u kojima se kompanija može naći. Svaka kocka predstavlja strategijsku poziciju istog. Svaku od tih osam (8) stanja ćemo pojedinačno obrazložiti.

Kocka broj 1: Predstavlja prvu strategijsku poziciju koja je krajnje nepovoljna i neodrživa na dugi rok.

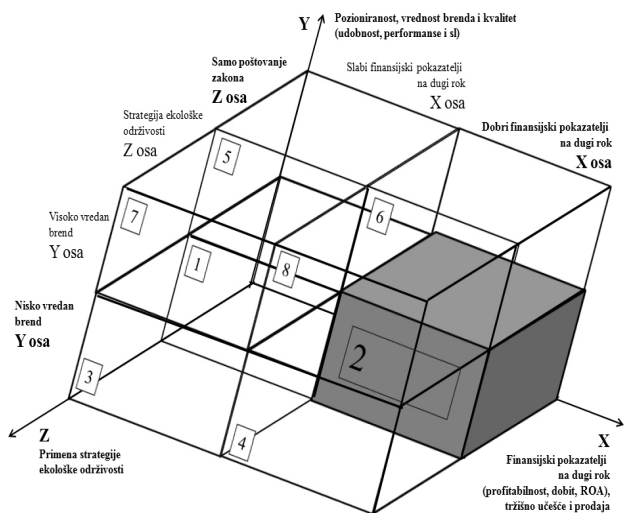


Slika 3: Strategijska pozicija (kocka) 1 u 3D matrici

Kompanija poštuje samo granicu zakonskih propisa u pogledu „društvene odgovornosti“ i samim tim ne ulaže sredstva i resurse u IR aktivnosti, čime se zbog nepostojanja velikih ulaganja kratkoročno postižu solidni finansijski rezultati ali su isti rezultati neostvarljivi na duži rok.

Brend ima lošu pozicioniranost i vrednost u očima kupaca pa je neophodno da preduzeće preuzme aktivnosti da se najpre kratkoročno pomeri ka kocki 5, a dugoročno ka kocki 7 ili 6, u suprotnom kompanija će se naći pred velikim problemima.

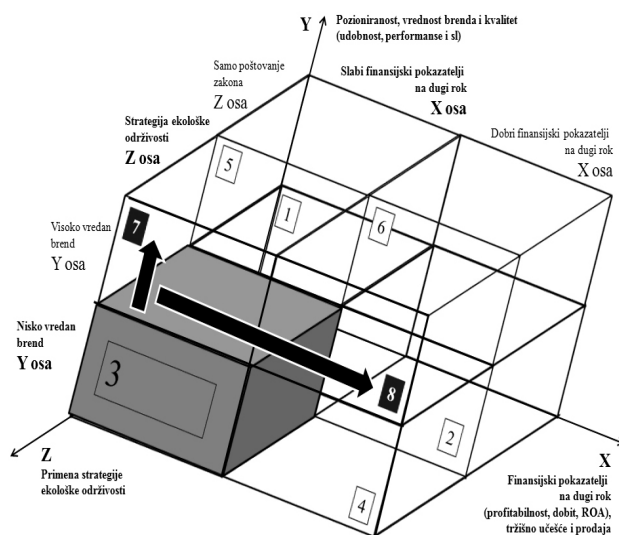
Kocka broj 2: Predstavlja veoma retku strategijsku situaciju u poslovnoj praksi, koja podrazumeva da kompanija ima slabu vrednost marke (slab kvalitet i usluge i sl.), da nema značajnih ulaganja u IR čime se jedva zadovoljava zakonski minimum propisa ali sa druge strane, kompanija postiže čak i dugoročno dobre finansijsko – tržišne rezultate.



Slika 4: Strategijska pozicija (kocka) 2 u 3D matrici

Ovo je moguće jedino u slučaju kada se kompanija nalazi pod plaštom državnog protekcionizma, koji joj omogućava gotovo monopolsku poziciju na tržištu, pa se kompanija ne plaši ni konkurencije niti mogućnosti pooštavanja zakonskih propisa. Primere bi mogli naći u proizvođačima na tržištu Ruske federacije, gde država štiti domaće proizvođače.

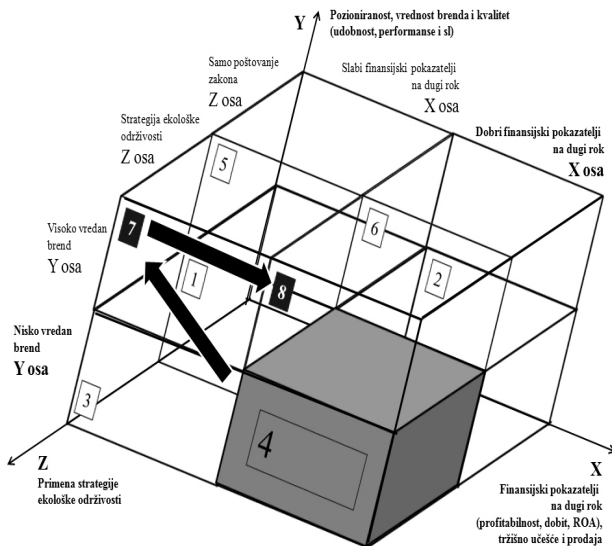
Kocka broj 3: Predstavlja strategijsku poziciju koja podrazumeva da kompanija ulaže značajna sredstva i resurse u IR, čime u svojim rešenjima ide ispred zakonskih propisa, a upravo zbog većih ulaganja u IR ostvaruje slabe finansijske rezultate. Pri tom kompanija je zaokupljena budućim rešenjima pa slabu pažnju posvećuje vrednosti brenda i podizanju imidža.



Slika 5: Strategijska pozicija (kocka) 3 u 3D matrici

U takvoj situaciji kompanija mora više uložiti u bolju pozicioniranost i vrednost marke kako bi se pomerila u kocku 7. Primer ovakve strategijske pozicije može se naći u poslovanju Honde, mada tabela 2. ukazuje da Honda ima visoko vredan brend po Inter Brand-u. Međutim takva konstatacija se ne može u potpunosti prihvatiti ako uzmemo samo auto segment.

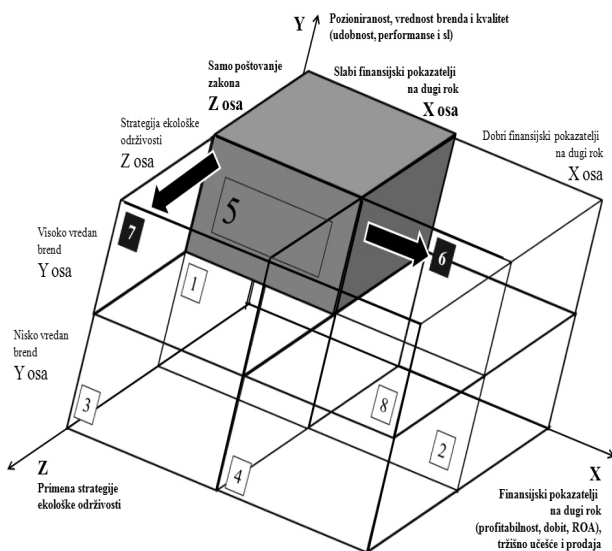
Kocka broj 4: Predstavlja strategijsku poziciju koja podrazumeva da proizvođač ostvaruje dobre finansijske rezultate većim obimom proizvodnje.



Slika 6: Strategijska pozicija (kocka) 4 u 3D matrici

Kompanija ulaže značajna sredstva u IR i tako sa svojim rešenjima ide ispred zakonskih propisa, ali kompanija ima „nezadovoljavajuću“ reputaciju kod kupaca, tako da mora više da se posveti podizanju vrednosti brenda i kvalitetu usluge odnosno da se kratkoročno pomeri u kocku 7, jer će zbog većih ulaganja u kvalitet, imidž i izgled opasti dobit. Time će se stvoriti uslovi da se dugoročno preduzeće premesti u kocku 8. Citroen bi se mogao identifikovati sa ovakvom strategijskom pozicijom.

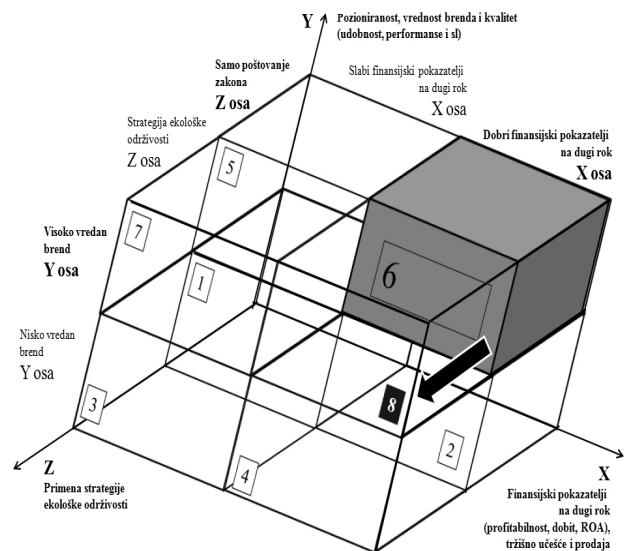
Kocka broj 5: Predstavlja veoma čestu strategijsku poziciju u smislu da kompanija nema većih ulaganja u IR i zbog toga kratkoročno ostvaruje dobre finansijske rezultate ali ne i dugoročno, jer će se u uslovima „strožijih“ zakona kompanija naći u problemima.



Slika 7: Strategijska pozicija (kocka) 5 u 3D matrici

Kompanija zadovoljava samo zakonske uslove ali za razliku od kocke 1 kompanija ima vrednu marku, tako se pred kompaniju nameće da mora da ima veća ulaganja u IR i da se pomeri ka kocki 7. Ova pozicija bi se mogla identifikovati sa poslovanjem Porsche-a, koji je 2010. godine primenio brojna tehnička rešenja za smanjenje emisije ali još uvek nedovoljno da se u potpunosti prilagodi nastupajućim zakonskim rešenjima (130 g/km CO₂ 2015. godine).

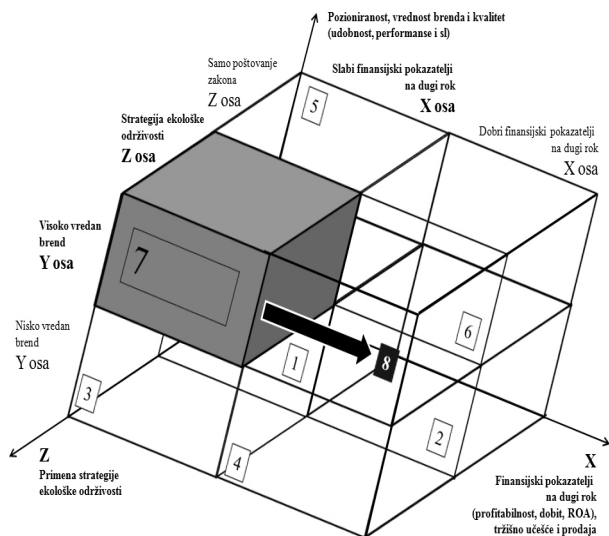
Kocka broj 6: predstavlja često stanje pri čemu kompanija slabo ulaže u IR i s'toga zadovoljava samo zakonski minimalne zahteve za zaštitom životne sredine.



Slika 8: Strategijska pozicija (kocka) 6 u 3D matrici

Kompanija nema većih interesa da ulaže značajnija sredstva u IR jer ostvaruje dobre finansijske rezultate koristeći strategiju obima pri čemu je i brend kompanije dobro pozicioniran u očima kupaca. Kompanija može da se kratkoročno pomeri ka kocki 7, zbog ulaganja u IR (odnosno kopiranja uspešnih rešenja konkurencije) a potom da se dugoročno pomeri ka kocki 8. Međutim, pomeranje u kocku 7 nosi sa sobom veća ulaganja u IR, čime bi finansijski rezultati opali, tako da je malo verovatno da će se kompanije odlučiti na ovakav korak, već će kopirati konkurenciju i ostati na granici zakonskih rešenja (odnosno u kocki 6). Najočigledniji primer je ponašanje Volkswagena.

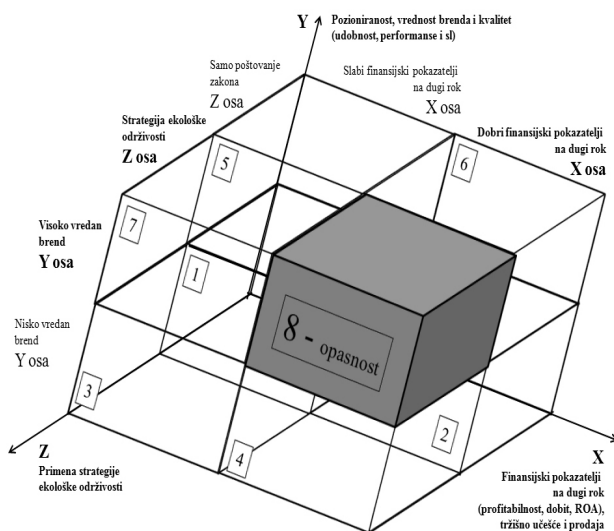
Kocka broj 7: predstavlja stanje pri čemu kompanija ulaže značajna sredstva i resurse u IR, kompanija na taj način ide ispred zakonskih rešenja, ali time poprilično opterećuje finansijski rezultat.



Slika 9: Strategijska pozicija (kocka) 7 u 3D matrici

Kompanija ima vredan brand i neophodno rešenje sa- stoji se u povećanju tržišnog učešća a samim tim i ostvarivanju boljih finansijskih rezultata, odnosno po- meranju u kocku 8. Primeri ovakve pozicije bi se mogli identifikovati u poslovanju i strategijskom pozicio- niranju BMW-a i Daimler-a (Mercedesa). Međutim treba razjasniti da su ove kompanije na velika ulaga- nja u IR primorane, u suprotnom bi se susreli sa pro- blemima koji imaju proizvođači poput Porsche-a.

Kocka broj 8: predstavlja idealnu ali i najrizičniju po- ziciju. Kompanija ima visoko vredan brand, i kompa- nija ulaže značajna sredstva i resurse u strategiju eko- loške održivosti, odnosno IR.



Slika 10: Strategijska pozicija (kocka) 8 u 3D matrici

Kompanija ostvaruje dobre finansijske rezultate opslu- žujući veliko tržište. Međutim, ova strategijska pozicija nosi sa sobom veliki rizik u slučaju da dođe do pada

globalne tražnje, tada će visoki troškovi opsluživanja velikog tržišta i visoka ulaganja u IR, opteretiti finansijski rezultat, potencijalno dovodeći kompaniju na rub propasti. Primer koji nas u potpunosti podseća na ova- kvu strategijsku poziciju, jeste japanska Toyota koja je poslovnu 2008. godinu usled smanjene tražnje završila sa gubitkom od 4,41 milijarde US dolara, da bi fiskalnu 2010 (koja je trajala od aprila 2009 do marta 2010) za- vršila sa dobitkom od 2,344 milijarde US dolara. [13]

5. Zaključak

Bez obzira na trenutna neslaganja oko suštinskog me- đunarodnog dogovora oko smanjenja emisije gasova ali i oko mnogih drugih pitanja koja su ključna za okruženje, sigurno je da će doći period postignutog konsenzusa i usvojenih strožijih propisa, ako ne u zem- ljama „kočnicama“ dogovora (SAD i sl. koje nisu potpisale KYOTO sporazum ili zemljama koje bloki- raju nove klimatske pregovore), onda sigurno na teri- toriji Evropske Unije.

Kako informacije do potencijalnog potrošača sve brže i brže stižu, zahvaljujući upotrebi savremenih vidova komunikacije, korporativni uspeh će sve više biti u di- rektnoj vezi sa odgovornošću iste prema okruženju. Auto-industrija je prva koja će biti na udaru i stroži- jih zakonskih rešenja i povećane svesti potrošača ali ista će biti još dodatno izložena i uticajima sa tržišta nafte ali i međusobnim konkurentskim uticajima. U takvom okruženju auto-industrija mora da razmišlja o veoma bliskoj i turbulentnoj budućnosti, tako što će uložiti sredstva u IR ili tako što će kopirati uspešno implementirana rešenja.

Međutim, auto-industrija mora postati i odgovorniji „građanin svetskog društva“, tako što će primeniti kon- cepciju holističkog marketinga i njemu pripadajućeg društveno odgovornog marketinga, uz dobro definisanu i uspešno implementiranu strategiju ekološke održivosti.

Holistički marketing pristup i strategija ekološke odr- živosti, mogu auto-sektoru ali i svakoj drugoj organi- zaciji, pomoći da se u datim uslovima diferencira od konkurencija i dočeka strožije propise spremno uz za- državanje svih dotadašnjih svojstava u percepcijama kupaca. Uz adekvatnu upotrebu potrebnih marketing instrumenata, kompanija strategijom ekološke održivi-osti i konceptom društveno odgovornog marketinga može ostvariti ključnu konkurentsku prednost.

Strategija ekološke održivosti nameće i ogroman rizik po finansijske pokazatelje, kao osnovni ali ne naravno i jedini cilj koji kompanija ima. Pomenuta strategija

sa sobom nosi ogromna ulaganja u IR koja sa druge strane nameću marketing sektoru neophodnost da kompanija mora opslužiti što veće tržište i na taj način osigurati dalji uspeh organizacije. Dakle, strategija ekološke održivosti i holistički marketing pristup, u segmentima poput auto-industrije, sa sobom nose ogroman rizik ukoliko dođe do pada tražnje za proizvodima. To se desilo u primerima Daimler-a i Toyote u 2009. godini, a isto stanje se umalo desilo u primeru poslovanja kompanije BMW-a koja je 2009. godinu završila sa skromnih 210 miliona eura neto profita.

Primena strategije ekološke održivosti i holističkog marketing pristupa, dovela je do značajnih ušteda u proizvodnji a sa sobom neminovno donela i nagradu kroz povećanje i korporativnog ugleda ali i ugleda u očima potrošača. Nasuprot tome ne primena strategije ekološke održivosti može dovesti proizvođača u poziciju da mu brend bude neprofitabilan i da se isti mora ugasiti, kao što je to bilo u slučaju GM-ovog brenda Hummer.

Upravo zato je potrebno istovremeno merenje i praćenje implikacija i doprinosa koji se javljaju u istovremenom i uzajamnom dejstvu faktora strategije ekološke održivosti, vrednosti brenda, finansijsko-tržišnih rezultata. U tom međusobnom delovanju i rezultatu pomenutih faktora, preduzeće treba da nađe poziciju, koja će preduzeću najviše odgovarati i koja je realno održiva na duži vremenski period, a upravo je cilj rada bio da pokaže kako „Trodimenzionalna (3D) matrica doprinosa strategije ekološke održivosti, vrednosti brenda i finansijsko-tržišnih rezultata u auto-industriji“ može poslužiti kao koristan instrument u tom cilju. Izneta matrica može svoju implementacionu strategijsku upotrebu naći i u brojnim drugim privrednim sektorima, pred koje se nameću strogi zakonski propisi u vezi sa zaštitom životne sredine.

LITERATURA

- [1] Uvod u Evropsku Uniju, Mate, Zagreb, str. 246, 2006
- [2] Drucker, P. B2B brend menadžment, Asse, Novi Sad, str. 312, 2007
- [3] Kotler, F. Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, str. 17, 2008
- [4] Stanković, Lj., Marketing, Ekonomski fakultet u Nišu, str. 24, 2008
- [5] Koshevrin, I. „The Neoclassical Theory of Production and Distribution“, Problems of Economics, str. 19-20, 1988
- [6] Richard, Dž. Poslovna Etika, Filip Višnjić, Beograd, str. 243, 2003
- [7] „European Parliament Adopts Climate and Energy Package“ (2008), <http://www.ieep.eu/>, pristupljeno 20.02.2010
- [8] Grafik dobijen na osnovu podataka sa <http://www.opec.org/home/basket.aspx>, pristupljeno 26.06.2010
- [9] podela prerađena na osnovu podele Milisavljević M., Strategijski marketing, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, str. 198-199, 2006
- [10] Tabela dobijena na osnovu podataka za period 2000-2009, <http://www.sustainability-index.com>, pristupljeno 11.4.2010
- [11] Prema podacima sa InterBrand-a, http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx, pristupljeno 24.2.2010
- [12] „Annual Report 2009“, http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1813321_DAI_2009_Annual_Report.pdf, pristupljeno 28.06.2010
- [13] „FY2010 Financial Results“, http://www.toyota.co.jp/en/ir/financial_results/2010/year_end/presentation.pdf, pristupljeno 28.06.2010