



UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
STUDIJSKI PROGRAM – MARKETING I TRGOVINA

Master rad

Konkurentnost, sa osvrtom na
organsku proizvodnju vina

Mentor:

prof. dr Danilo Golijanin

Student:

Milica Mirković

Index: 415677/2011

Beograd, 2012.

UVOD	6
1. METODOLOGIJA	8
1.1. Predmet istraživanja	8
1.2. Stepen istraživanja.....	8
1.3. Hipoteza istraživanja	8
1.4. Cilj istraživanja	8
1.5. Metode istraživanja	9
1.6. Struktura rada	9
2. Konkurentnost.....	10
2.1. Pojam konkurentnosti.....	10
2.2. Vrste konkurentnosti	11
2.2.1. Makro konkurentnost.....	11
2.2.2. Mikro konkurentnost	14
2.2.3. Integralna konkurentnost	16
2.3. Faktori konkurentnosti	17
2.3.1. Opasnost od potencijalnih novih učesnika	18
2.3.2. Pregovaračka snaga dobavljača	19
2.3.3. Pregovaračka snaga kupaca	20
2.3.4. Opasnost od supstitucije	21
2.3.5. Intenzitet rivaliteta sa konkurencijom	21
3. Principi konkurentske prednosti	22
3.1. Lanac vrednosti i konkurentska prednost.....	22
3.1.1. Definisanje lanca vrednosti	22
3.1.2. Veze unutar lanca vrednosti	26
3.2. Instrumenti i sredstva konkurentske prednosti.....	27

3.3. Konkurentni obim i lanac vrednosti	28
3.3.1. Obim segmenta	29
3.3.2. Vertikalni obim.....	29
3.3.3. Geografski obim	29
4. Konkurentske prednosti država.....	30
4.1. Privreda i konkurentska prednost	31
4.2. Dijamant konkurentskih prednosti	32
4.3. Klasteri	34
5. Troškovna prednost.....	35
5.1. Lanac vrednosti i analiza troškova	36
5.1.1. Definicija lanca vrednosti za analizu troškova	36
5.1.2. Raspodela troškova i sredstava.....	37
5.2. Računovodstveno izveštavanje po segmentima	38
5.2.1. Međunarodni Računovodstveni standard MRS 14.....	39
5.3. Strategija troškovne prednosti.....	52
5.3.1. Generatori troškova	53
5.3.2. Održiva troškovna prednost.....	54
5.3.3. Troškovi kupljenih inputa.....	55
5.3.4. Ponašanje troškova segmenata	55
5.4.5. Dinamika troškova.....	56
5.4.6. Zamke strategije troškovne prednosti.....	57
5.5. Strategija diferencijacije.....	57
5.5.1. Generatri jedinstvenosti.....	58
5.5.2. Održivost diferencijacije.....	59
5.5.3. Zamke diferencijacije	59

6. Tehnologija i konkurentska prednost.....	59
6.1. Tehnologija i lanac vrednosti	60
6.2. Tehnologija i pet Porterovih sila	62
6.2.1. Barijere za ulazak na tržište.....	63
6.2.2. Tehnologija i snaga kupaca	64
6.2.3. Tehnologija i snaga dobavljača	64
6.2.4. Tehnologija i supstitucija.....	64
6.2.5. Tehnologija i rivalitet	65
6.3. Tehnološka strategija.....	65
7. Uticaj informacionih tehnologija prikazan kroz lanac vrednosti.....	70
7.1. Infrastruktura.....	70
7.2. Upravljanje ljudskim resursima	72
7.3. Razvoj tehnologije.....	73
7.4. Nabavka.....	74
7.5. Ulazno – izlazna logistika	75
7.6. . Radne operacije	76
7.7. Marketing i prodaja	77
7.8. Servisiranje.....	78
8. Konkurentni obim u okviru delatnosti	78
8.1. Segmentacija privredne grane i konkurentska prednost.....	78
8.1.1. Osnova za segmentaciju privredne grane	79
8.1.2. Aktivnost segmenata.....	80
8.1.3. Međusobni odnosi segmenata.....	80
9. Horizontalna strategija	82
9.1. Formulisanje horizontalne strategije	82

9.2. Materijalni međusobni odnosi.....	85
9.3. Nematerijalni međusobni odnosi.....	85
10. Case study (Studija slučaja)	86
10.1. Uvod	86
10.2. Obrazloženje troškova proizvodnje.....	86
10.3. Upoređivanje troškovnih vrednosti u proizvodnji organskog i konvencionalnog vina	92
10.4. Propisi i zakonska regulativa	93
10.5. Tržište u Srbiji, veličina i potrebe	94
10.6. Organsko vinogradarstvo i Evropi i svetu.....	95
ZAKLJUČAK	99
LITERATURA	101

UVOD

Konkurentnost je superiornost u odnosu na rivale, druge konkurente na tržištu.¹ Konkurentnost zauzima centralno mesto u ekonomskim razmišljanjima, kako razvijenih tako i zemalja u razvoju. Konkurentnost je sposobnost zemlje da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uslovima proizvede robu i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, uz istovremeno zadržavanje i dugoročno povećanje realnog dohotka stanovništva.

Konkurentnost je održiv rast produktivnosti vođen kvalitetom strategija i poslovanja preduzeća, na koji zajedno utiču makroekonomsko i mikroekonomsko okruženje. Nivo konkurentnosti određuje produktivnost – sposobnost da se proizvedu roba i usluge koristeći postojeće vlastite ljudske, finansijske, prirodne i druge resurse. Produktivnost određuje životni standard države ili regije – plate, prihod od kapitala, očuvanje nacionalnog bogatstva. Produktivnost zavisi i od vrednosti proizvoda i usluga i od efikasnosti kojom se proizvode. Konkurentnost preduzeća se može shvatiti kao jezgro uspeha ili neuspeha jednog preduzeća. Za neko preduzeće se može reći da je konkurentno ako održava profit na nivou koji prevazilazi prosek industrijske grane kojoj pripada. U rangiranju ključnih faktora koji utiču na postizanje kompetentnosti preduzeća, inovacija zauzima visoko mesto.²

Stvaranje i održavanje konkurentnosti predstavlja specifičan odgovor preduzeća na impulse iz okruženja. Konkurentnost je i racionalan način na koji konkretna organizacija može da se pojavi ili nadmeće na odabranom tržištu kako bi ostvarila neke svoje posebno definisane ciljeve.

Značaj istraživanja je u tome što konkurentnost predstavlja sposobnost organizacije da se izbori za svoje mesto na tržištu i ostvari profit. Na konkurentsku prednost utiču sve one vidljive i nevidljive aktivnosti koje se odvijaju u toku obavljanja svakodnevnog posla. Troškovi nastaju tokom aktivnosti poslovanja i diferenciranje u odnosu na konkurenciju.

Lanac vrednosti pomaže da razumemo šta predstavlja vrednost za klijenta, a takođe, klijent daje povratnu informaciju šta je to što predstavlja izvor konkurentske prednosti za organizaciju.

Cilj istraživanja je detaljna analiza funkcionisanja savremenog sistema poslovanja, održavanja konkurentske prednosti i uticaja spoljnih faktora na jednu organizaciju.

¹ Unković M. (2010), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, st. 207

² Train, CEgbu, (2006), *Maximising the Impact of Knowledge for Innovation in Gaining Competitive Advantage*, COBRA

U ovom radu ću se baviti analizom teorije a u nastavku istaživanja ću više posvetiti pažnju ''osvrtu'' tj. studiji slučaja na kojoj se Master rad zasniva. Studija slučaja će se baviti organskim vinom i istraživanju mogućnosti za uzgoj organskog grožđa i proizvodnju organskog vina. Istraživaću propise koje definišu organsku poljoprivredu u Srbiji i analiziraću troškove potencijalne proizvodnje i porediti ih sa troškovima proizvodnje konvencionalnog vino.

1. METODOLOGIJA

1.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada je konkurentnost, sa osvrtom na proizvodnju organskog vina. Istraživanje bi trebalo da pokaže da li Srbija može da bude konkurentna u odnosu na zemlje Evropske Unije koje već imaju naprednu proizvodnju organskog vina, kanale distribucije i tržište za plasiranje gotovog proizvoda.

1.2. Stepen istraživanja

Poljoprivredni fakultet u Beogradu je vodio projekat u cilju uzgoja organskog grožđa i proizvodnje organskog vina. Projekat je završen i ima status ''neuspelog''. Na oglednom Dobru Poljoprivrednog fakulteta iz Novog Sada, u Sremskim Karlovcima se nalazi jedan vinograd koji je 2009. godine sertifikovan za organsku proizvodnju. Iz tog vinograda je proizvedena manja količina vina koje se prodaju u Sremskim Karlovcima. Brojni domaći i inostrani stručni časopisi su se bavili definisanjem organskog vina.

1.3. Hipoteza istraživanja

Glavna hipoteza istraživanja je da li se u Srbiji može proizvesti organsko vino, da li za to postoje uslovi i tržište. Pitanja koja se takođe postavljaju odnose se na propise kojih se jedan proizvođač mora pridržavati kako bi se ispunili uslovi da se jedan proizvod naziva organskim.

1.4. Cilj istraživanja

Istražiti domaće tržište, kontaktirati proizvođače i lica koja su radila na projektima vezanim za organski uzgoj grožđa i proizvodnju vina. Napraviti poređenje sa evropskim tržištem u pogledu propisa i potencijalne proizvodnje

1.5. Metode istraživanja

- Prikupljanje podataka iz stručne literature
- Prikupljanje podataka putem interneta
- Komparativna metoda istraživanja
- Telefonski intervju

1.6. Struktura rada

- konkurentnost, njeni elementi i faktori
- principi konkurentske prednosti, lanac vrednosti kao osnovni instrument za analizu izvora konkurentske prednosti i konkurentskog obima kao pojma koji obuhvata aktivnosti određene firme
- konkurentska prednosti država; o privredi i dijamantu konkurentske prednosti
- troškovi, analiza troškova, ponašanje troškova koji određuju položaj određene firme

2. Konkurentnost

Konkurentnost nije izolovan fenomen, već interdisciplinarna pojava koja proizlazi iz internog i eksternog okruženja i povezuje poslovnu strategiju, makroekonomsku politiku, pravnu i regulatornu reformu, obrazovanje, motivisanost menadžmenta i radnika i mnoštvo ostalih ekonomskih, poslovnih i društvenih faktora na stvaranju jedinstvenog strategijskog plana i politike konkurentnosti u cilju stvaranja veće dodatne vrednosti.³

Savremenu privredu karakterišu brze tehnološke promene, naročito razvoj informatike. To se ogleda u povećanju kvaliteta i produktivnosti i smanjenju troškova. Konkurencija je postala globalna, tako da današnje kompanije moraju da nastupaju na tržištu kroz globalne strategije, kako na inostranim, tako i na domaćem tržištu.

Permanentne promene su sastavni deo konkurentnosti, jer oni koji ne inoviraju, nisu konkurentni i najčešće nestaju sa privredne scene. Pravovremeno prilagođavanje promenama postaje neophodnost uspešnog menadžmenta i sposobnosti preduzeća da se uspešno prilagodi tržištu.

Konkurentna prednost predstavlja isporučivanje određene vrednosti koju preduzeće može da stvori za svoje kupce bolje nego što to čine ostali konkurentni. Usled brzine i umnožavanja tehnoloških promena, dinamike i globalizacije poslovanja i internacionalizacije tržišta, izučavanje i upravljanje konkurentnošću sve više dobija na značaju.

2.1. Pojam konkurentnosti

Konkurentnost je takmičenje, suparništvo ili proces nadmetanja radi postizanja što boljih rezultata. Ona je proces u kojem jedan entitet teži da nadigra drugi. Bez obzira da li je entitet osoba, korporacija ili zemlja – cilj je pobediti!

Konkurentnost je ekstra sposobnost koja omogućava superiornost u odnosu na ostala preduzeća u poslovnom svetu. Cilj je, pridobijanjem kupaca i zaključivanjem poslova, pobediti sve prisutne konkurente.

³ Rosić I., Veselinović P. (2008), Nacionalna ekonomija, Ekonomski fakultet, Kragujevac, st. 265

Da bi uspostavili i održavali konkurentnost, preduzeća su prinuđena da kontinualno unapređuju znanja zaposlenih i primenjuju najsavremenije tehnike menadžmenta i marketinga.

Konkurentnost je ključ uspeha ili neuspeha preduzeća. Konkurentnost određuje koliko su aktivnosti preduzeća dobre ili loše sa stanovišta ostvarivanja poslovnih rezultata. Konkurentna strategija predstavlja potragu za povoljnom pozicijom preduzeća u određenoj industriji kao mestu na kojem se javlja konkurencija. Prilikom pozicioniranja preduzeća nije bitna samo pozicija u okviru privrednog segmenta već je izuzetno važno i u kakvom se privrednom segmentu preduzeće nalazi. Ukoliko se radi o visoko profitabilnom privrednom segmentu, preduzeće može i tada omanuti, pozicionirati se loše i ostvariti loš rezultat. Takođe, ukoliko se radi o izuzetno lošem privrednom segmentu, preduzeće opet može biti nezadovoljno, jer čak i ako pobedi konkurente – neće ostvariti profit.

2.2. Vrste konkurentnosti

Nekada se pojam konkurentnosti odnosio isključivo na preduzeća i njihove proizvode i usluge. Međutim, sa izraženim rastom internacionalizacije preduzeća i privrede u celini, sve je prisutniji koncept ne samo konkurentnosti konkretnih preduzeća, odnosno njihovih proizvoda i usluga, nego i pojedinih užih ili širih privrednih sektora (grana), ali i privreda u celini. Zbog toga se danas govori o *makro i mikro konkurentnosti*. Poznat je još i termin *integralna konkurentnost*.

2.2.1. Makro konkurentnost

Makro konkurentnost je konkurentnost na nivou cele države. Definiše se kao niz institucija, politika i faktora koji određuju nivo produktivnosti koji može ostvariti neka privreda. Makro konkurentnost predstavlja sposobnost zemlje da nacionalne resurse specijalizuje u pravcu rasta realnog dohotka i standarda stanovništva, te pozitivnog salda tekućeg platnog bilansa, sve na bazi transparentne i efikasne nacionalne makroekonomske

politike. Ona se, takođe, manifestuje na povećanju BDP⁴ ukupno i po glavi stanovnika, zaposlenosti i životnog standarda, na niskoj inflaciji i visokoj zauzetosti stranih tržišta domaćim robama i uslugama.

Makro konkurentnost je konkurentnost privrede. Makro konkurentnost zasniva se na globalnoj efikasnosti nacionalne privrede, fleksibilnosti proizvodnje, načinu upotrebe tehnologije i investicija, produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti proizvodnje (koliko se uspešno koriste rad, kapital i znanje).⁵

Važan je i suficit platnog bilansa, niska zaduženost i visok plasman kapitala u inostranstvo, mada nekada i neto zadužene zemlje mogu biti konkurentne (slučaj Južne Koreje, Australije i Danske).

Faktori za merenje makrokonkurentnosti, prema Institutu Davos iz Švajcarske, su:

1. **Ekonomski potencijal privrede** (BDP, štednja, investicije, inflacija, nezaposlenost, platni bilans, kupovna moć valute).

Ekonomski potencijal čini polaznu osnovu daljeg razvoja, a obuhvata pored ostalog, privredno-administrativne centre, privredne kapacitete i infrastrukturni sistem.

2. **Stepen otvorenosti**, uključenosti u svetsku privredu.

Uključenost zemlje u međunarodnu privredu, njena otvorenost prema svetu i superiornost na svetskom tržištu zavise od veličine zemlje, privredne strukture, nivoa i dinamike razvoja, produktivnosti rada, tehnološkog nivoa i konkurentnosti proizvodnje. A nedovoljna saradnja sa svetom i zatvorenost, posledice su privredne inferiornosti protiv koje se treba razvojnom politikom kontinuirano boriti. Stepem zavisnosti pojedininih zemalja od spoljne trgovine ne meri se, međutim, samo po učešću izvoza i uvoza u domaćem proizvodu, nego je velikim delom zavistan od razvijenosti ukupne privredne strukture određene zemlje. Monokulturne privrede su preterano uključene u svetsku privredu i preterano zavisne od nje, pa to negativno utiče na njihove privrede. To je još jedan dokaz da je stepen uključenosti i otvorenosti prema svetskoj privredi specifičan za svaku zemlju.⁶

⁴ Bruto domaći proizvod predstavlja ukupnu produkciju roba i usluga, ostvarenu u nacionalnoj ekonomiji, bez obzira na vlasništvo. To podrazumeva da BDP uključuje vrednost produkcije stranih lica (kompanija) u zemlji. BDP predstavlja ukupno stvoren domaći dohodak.

⁵ Cvjetičanin D, Unković M. (2011), *Konkurentnost u trgovini – aspekt mikrokonkurentnosti*, Power Point prezentacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, st.208

⁶ Unković M. (2010), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, st. 164

3. **Kvalitet vlasti i državnih institucija** (broj partija, politička stabilnost, javne finansije, bankarski sektor, finansijsko tržište..)

Državna vlast i državna uprava moraju biti sposobne da sprovede zakonske propise koji će pomoći da se savremeno poslovanje odvija na način predviđen zakonom i pozitivno utiče na tržište.

4. **Kvalitet poslovanja preduzeća** (kvalitet menadžmenta, prisustvo monopola, bilansi, likvidnost..)

Savremeno poslovanje zahteva od preduzeća da se prilagode promenama koje se dešavaju u okruženju. Nova konkurentna stvarnost zahteva od preduzeća nove pristupe u definisanju poslovne politike i tržišnih strategija. Stalno unapređenje kvaliteta poslovanja, poređenje sa konkurencijom, korporativna društvena odgovornost su samo neki od zahteva koji preduzeće mora da ispuni da bi postiglo poslovnu raznovrsnost i svetsku klasu proizvoda i usluga.

5. **Razvijenost infrastrukture**

Razvijenost infrastrukture je jedan od ključnih indikatora stepena ekonomske razvijenosti entiteta, nezavisno od toga da li se radi o preduzećima, privrednim granama, nacionalnim ili supranacionalnim ekonomijama. Javlja se potreba da se kvalitetnije izuču materija upravljanja infrastrukturnim razvojem, te razviju novi i kvalitetnije izuču stari metodi, modeli, tehnike i postupci za realizaciju i finansiranje infrastrukturnih projekata. Poseban naglasak je na multidimenzionalnoj ulozi države i na naglašavanju potencijala da infrastrukturni razvoj.⁷

6. **Kvalitet stanovništva** (ljudski kapital kao stvaralac, inovator, proizvođač, njegovo ponašanje u potrošnji, natalitet i dr.)

Ljudi, njihove ideje, produktivnost, sposobnost menjaja i sposobnost učenja, na svim nivoima organizacije predstavljaju osnovnu konkurentnu prednost organizacije. Znanje je suštinski resurs. Zemlja, radna snaga i kapitla su značajni prevashodno kao ograničenja, neophodnosti. Bez njih ni znanje ne može da se proizvodi. Efikasno korišćenje sredstava za proizvodnju u procesima rada zahteva ne samo određeni obim ljudskog rada, nego i određeni kvalifikacioni nivo, radno iskustvo i adekvatne radne uslove.

⁷ Milosavljević M., Benković S., (2004), *Implementacija mehanizma koncesije za razvoj infrastrukture*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, st. 35

2.2.2. Mikro konkurentnost

Mikro konkurentnost je konkurentnost na nivou preduzeća i ostvaruje se kao relativna prednost nad drugim preduzećima (niže cene, bolji kvalitet roba i usluga, radi privlačenja potrošača, prodaje proizvoda, osvajanja tržišta i ostvarivanja što veće dobiti). Ona predstavlja sposobnost određene kompanije da učestvuje i pobeđuje u svetskoj ponudi konkretnog proizvoda (usluge) na određenom međunarodnom tržištu, savlađujući svu važeću konkurenciju.

Konkurentnost na nivou preduzeća definišemo kao njegovu trajniju sposobnost da ukupnom svojom snagom daje kvalitetne proizvode i usluge, pobeđuje konkurenciju, pridobija potrošače, povećava tržišno učešće i zaključuje unosne poslove koji omogućuju strateški rast preduzeća i standard zaposlenih. To znači da u savremenim uslovima poslovanja preduzeća mogu opstati samo ako obezbede visok nivo plasmana svojih proizvoda na različita tržišta. Pošto se za istu grupu potrošača bori veliki broj preduzeća, na tržištu se odvija ''konkurentska borba''. Kada se dva ili više preduzeća takmiče na istom tržištu, jedno preduzeće ima konkurentsku prednost ako pobeđi kod kupaca (potrošača) tako da ono zaključuje konkretni posao ili niz poslova u jedinstvenom lancu isporuka. To preduzeće onda ostvaruje (ili može ostvariti) i veću zaradu u odnosu na ostale.

Preduzeće ima konkurentsku prednost ako uspe da pobeđuje konkurenciju, a da njegova profitabilnost bude veća od prosečne profitabilnosti preduzeća u toj proizvodnji ili usluzi tokom određenog vremenskog perioda. Pobedom na više tržišta, preduzeće je konkurentnije.

Konkurentska prednost predstavlja sposobnost preduzeća da nadmaši rivale pri ostvarenju primarnog cilja, da bude najjača pri plasmanu robe na određeno tržište i određenom kupcu na određenom tržištu. Time je i njegova profitabilnost veća od prosečne profitabilnosti preduzeća u toj proizvodnji ili usluzi, tokom određenog vremenskog perioda.

Sastavni delovi savremene teorije spoljne trgovine su:

1. Interna i eksterna ekonomija - podrazumeva ekonomiju obima, na veći output raspoređuje se isti input (troškovi) pa je izvozna privreda konkurentnija. Eksterna ekonomija obima se odnosi na smanjenje prosečnih troškova preduzeća, kada napreduje cela privredna grana, pa to pozitivno deluje i na konkurentnost svih preduzeća u toj grani. To je, sa stanovišta preduzeća, eksterni uticaj.

2. Teorija klastera - klasteri ili "grozdovi" predstavljaju sinergiju više firmi iz različitih delatnosti koje povećavaju konkurentnost zajedničkog proizvoda ili usluge (klaster automobila, klaster nameštaja, klaster pločica, klaster plute, klaster kompjutera, klaster čipova, klaster alatnih mašina, klaster cveća i slično).⁸

Prvi je klaster u nauci pomenuo Michael Porter 1998: "Klasteri su geografske koncentracije međusobno povezanih kompanija i institucija u određenom području. Oni obuhvataju niz povezanih industrija i drugih entiteta značajnih za konkurenciju, npr. snabdevače specijalizovanih ulaza kao što su komponente, mašine, usluge i provajdere specijalizovane infrastrukture. Klasteri se često šire niz lanac vrednosti prema kanalima i kupcima, i lateralno prema proizvođačima komplementarnih proizvoda i kompanijama u industrijama koje su srodne po veštinama, tehnologijama ili zajedničkim ulazima. Konačno, mnogi klasteri uključuju državne i druge institucije kao što su: univerziteti, agencije koje uspostavljaju standarde, istraživački centri, pružaoci stručnog treninga i privredna udruženja – koja obezbeđuju specijalizovani trening, edukaciju, informacije, istraživanje i tehničku podršku."⁹

Klasteri daju znanje, ekonomiju obima, povećanje produktivnosti, sniženje troškova, tehnološki razvoj i povećanje opšte konkurentnosti pri izvozu proizvoda.

3. Dejstvo monopola - iako se monopoli sve više ograničavaju, monopolska preduzeća daju dodatne konkurentske prednosti pri nastupu na spoljna tržišta. Oni nastaju na bazi horizontalne diferencijacije odnosno horizontalne saradnje, deleći proizvodnju i izvoz kod istih proizvoda (automobili, traktori, kombajni i slično).¹⁰

4. Intraindustrijska trgovina - ranije se konkurentnost zasnivala na teoriji interindustrijske konkurencije, tj. da svaki proizvod, u celini, proizvodi i prodaje jedan proizvođač.

Savremena trgovina je napustila ovo pravilo, pa više proizvođača proizvodi isti proizvod, koji razmenjuje unutar iste proizvodne grane. Suština je da različiti proizvođači koji imaju različite komparativne prednosti (u tehnologijama, know-how, produktivnosti, troškovima), proizvode komponente istog proizvoda. Zbog toga je i finalni proizvod na tržištu konkurentniji, jer baštini konkurentske prednosti više proizvođača. Ovaj oblik konkurentnosti naziva se dugoročna proizvodna kooperacija za razliku od specijalizacije i strateških alijansi. Zbog toga se veliki deo svetske trgovine obavlja na nivou kooperacije,

⁸ Cvjetičanin D, Unković M. (2011), *Konkurentnost u trgovini – aspekt mikrokonkurentnosti*, Power Point prezentacija, Univerzitet Singidunum, Beograd

⁹ Ibid

¹⁰ Ibid

odnosno intraindustrijske trgovine, posebno u mašinskoj i elektroindustriji, tekstilnoj industriji, industriji obuće, nameštaja, hemiji i poljoprivredi.¹¹

5. Tehnološke prednosti - u teoriju konkurentnosti ovde se uključuje tehnologija, know-how, menadžment i marketing. Tehnologija predstavlja posebnu determinantu međunarodne trgovine između zemalja koja se izražava u tehnološkom jazu i procesu standardizacije proizvoda.¹²

2.2.3. Integralna konkurentnost

U teoriji spoljne trgovine sve više je u upotrebi termin integralna konkurentnost. To je sposobnost društva da uspešno stvara, održava i poboljšava, trajno i dinamički, konkurentsku sposobnost i prednost svojih privrednih subjekata harmoničnim razvojem i sinhronizovanim delovanjem, artikulisanim u neprestanoj interakciji svih relativnih elemenata, institucija, podсистema i funkcija sistema. Ona nastaje tamo gde borbu na svetskom tržištu vode uspešna preduzeća i njihove banke, a pomaže im njihova država nizom zakonskih propisa i aktivnosti na konkretnom tržištu. Tako, dok se uloga preduzeća sastoji u znanju, menadžmentu i tehnologiji, uloga države je da stvori povoljno makro ekonomsko okruženje. U sektoru privrede je, dakle, da uz konzistentnu i transparentnu makroekonomsku politiku (politiku vlade), stvori ambijent za konkurentnost, kao ekonomsko takmičenje, da proizvodi proizvode visoke tehnologije, koje svetsko tržište prihvata. Uloga države je da stvori povoljno makrookruženje, a uloga privrede je u znanju, menadžmentu i tehnologiji.

Integralna konkurentnost objedinjuje mikro i makro konkurentnost na putu uspeha. U teoriji spoljne trgovine se sve više koristi termin integralna konkurentnost, gde borbu na svetskom tržištu vode uspešna preduzeća i njihove banke, a pomaže im njihova efikasno organizovana država. Pored cena, u teoriji i konkurentnosti, uvodi se niz tzv. necenovnih faktora konkurentnosti, kao što su kvalitet, asortiman, preferencije potrošača, način plaćanja i kreditiranja, rokovi isporuka, servisiranje, mogućnost kontra kupovine od strane isporučilaca i uopšte pomoć razvoju zemlje kupca, kao i savremeni marketing i menadžment.¹³

¹¹ ibid

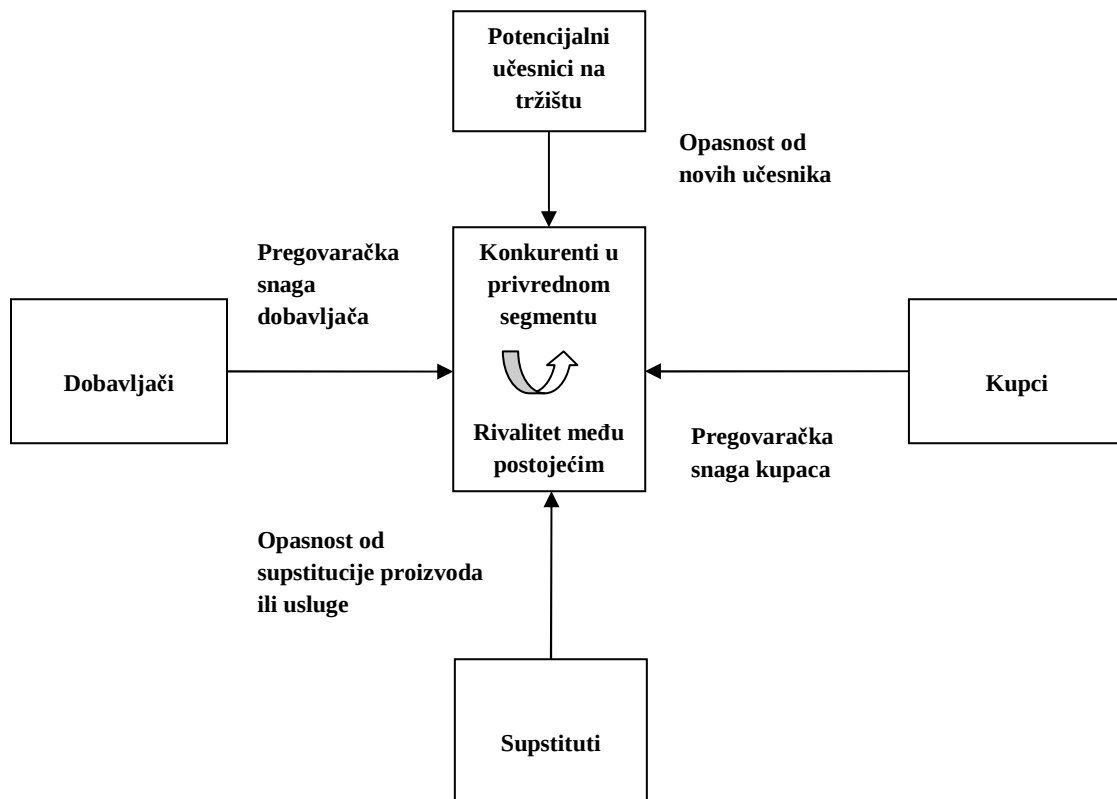
¹² ibid

¹³ ibid

2.3. Faktori konkurentnosti

Faktori koji su bitne determinante sticanja, održavanja i poboljšavanja konkurentnosti jesu dinamički, promenljivi, sa različitim značajem i uticajima u funkcionalnom, teritorijalnom i vremenskom kontekstu.¹⁴

U svakom tržišnom segmentu deluje pet faktora konkurentnosti ili pet takozvanih Porterovih sila¹⁵



Slika 1. Porterove sile¹⁶

1. Opasnost od potencijalnih novih učesnika
2. Pregovaračka snaga dobavljača

¹⁴ Unković M. (2010), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, st. 210

¹⁵ Porter M. (2007), *Konkurentna prednost*, Asee Books, Novi Sad, st. 24

¹⁶ ibid st. 24

3. Pregovaračka snaga kupaca
4. Opasnost od supstitucije
5. Jačina konkurencije među već postojećim kompanijama

2.3.1. Opasnost od potencijalnih novih učesnika

Ovaj faktor govori o tome koliko je problem nekoj firmi, koja nije prisutna na ovom tržištu, da uđe u trku sa svojim proizvodom, odnosno da li postoje neke barijere ili prepreke za ulaz novih konkurenata.

Barijere mogu biti:

- Ekonomija obima – Ovaj faktor se odnosi na barijeru koja nastaje kada nova kompanija želi da uđe na tržište na kome druge kompanije imaju veliki obim proizvodnje. U ovom slučaju, kompanija koja ulazi na tržište mora da uđe sa velikim obimom i da rizikuje sa jakim odgovorom konkurencije ili da uđe na tržište sa manjim obimom a da ima veće troškove po jedinici proizvodnje, ali da ne uznemiri konkurenciju previše.
- Diferencijacija proizvoda – Označava barijeru koja nastaje kao posledica dobre pozicioniranosti konkurenata koji imaju dobro izgrađene brendove sa velikom lojalnošću potrošača. Kompanija koja želi da uđe na tržište mora da ima mnogo više vrednosti da bi oni promenili kompaniju koja im je do sada prodavala proizvode ili usluge i kojim su generalno zadovoljni.
- Potrebni kapital – Ponekad je za ulazak na tržište potrebno uložiti ogromna materijalna sredstva kako bi se nabavila neophodna oprema za rad ili da bi se izvršilo oglašavanje ili da bi se izvela neka istraživanja. Kada se sredstva za oglašavanje i razvoj i istraživanja nepovratno troše, rizik od ulaska na tržište je dosta veliki i ne želi svako da riskira.
- Troškovi zamene – Predstavljaju barijeru na koju se neminovno nailazi prilikom ulaska na tržište. Radi se o jednokratnim troškovima zamene koje potrošač treba da učini ukoliko želi da sa konkurentnog proizvoda pređe na proizvod kompanije koja tek ulazi na tržište.
- Pristup kanalima distribucije – Kompanija koja ulazi na tržište, mora da obezbedi načine distribucije svojih proizvoda. Planiranje distribucionih kanala je još jedan dodatni trošak, kao i još jedna ulazna barijera.
- Konkurencija ima male troškove nezavisno od ekonomije obima – U zavisnosti od tržišta, može se desiti da konkurencija ima neke privilegije koje novi takmičar na tržištu ne može dobiti. U ove prednosti spadaju: nabavka sirovina po

povoljnim cenama, državne subvencije, patentirani proizvod i državna politika. Ovaj faktor je izuzetno bitan zbog toga što nova kompanija svojom politikom cena ili novim proizvodom može značajno poremetiti ravnotežu koja postoji u određenom tržišnom segmentu, a u najgorem slučaju, može svima pokvariti posao i od jako profitabilnog tržišnog segmenta – napraviti totalno neprofitabilan.

2.3.2. Pregovaračka snaga dobavljača

Za jednu kompaniju koja se bavi poslovanjem u određenom privrednom segmentu, važno je da zna kakvim ulazima u svoj sistem će moći da raspolaže i pod kojim uslovima. Najbitniji faktori koji utiču na pregovaračku snagu dobavljača su:

- **Diferencijacija inputa** – Javlja se ukoliko se radi o veoma specifičnom proizvodu za koji je jako teško naći drugog dobavljača.
- **Troškovi prelaska sa jednog na drugi proizvod u okviru privrednog segmenta za dobavljača i firmu** – Ova snaga dobavljača nastaje kada je za kupca veoma skupo da promeni dobavljača.
- **Prisustvo supstituta za inpute** – Ukoliko postoje supstituti za inpute koje kupci nabavljaju od dobavljača pregovarača, snaga dobavljača će biti manja. Ukoliko nema supstituta, pregovaračka snaga raste.
- **Koncentracija dobavljača** – To je faktor koji nastaje ukoliko su dobavljači nekoliko jakih kompanija koje prodaju svoje proizvode u više grana. Tada dobavljači mogu da postavljaju mnogo nezgodnije uslove za kompaniju kupca.
- **Značaj obima za dobavljače** – Faktor koji utiče na pregovaračku snagu na takav način da ukoliko je kupac veliki i kupuje veliki procenat dobavljačeve proizvodnje, njegov položaj će biti jači. U suprotnom, raste snaga dobavljača.
- **Troškovi ukupnih nabavki u privrednom segmentu** – Ovaj faktor dolazi do izražaja kada ceo privredni segment preduzeća ne predstavlja velikog kupca, odnosno kada dobavljač prodaje svoje proizvode u više tržišnih segmenata a segment iz kojega je preduzeće nije od posebnog značaja. Tada dobavljači imaju veliku moć i mogu da postave svoje uslove.
- **Uticaj inputa na troškove i diferencijaciju** – Kada je input jako važan kupcu da bi održao diferencijaciju ili liderstvo u troškovima, pregovaračka snaga dobavljača raste.
- **Opasnost od integracije od strane dobavljača na gore** – Ova opasnost nastaje kada dobavljači mogu da se integrišu i da naprave firmu koja će ući u privredni segment kompanije i tako obezbediti bolje uslove poslovanja.

2.3.3. Pregovaračka snaga kupaca

Pored pregovaračke snage dobavljača bitna je i pregovaračka snaga kupaca od kojih možda i najdirektnije zavisi profit preduzeća. Faktori koji deluju na pregovaračku snagu kupca¹⁷ su:

- **Broj kupaca** – Broj kupaca utiče na pregovaračku snagu kupaca obrnuto srazmerno. Dakle, što je više ravnopravnih kupaca, to je njihova pojedinačna snaga manja.
- **Koncentracija kupaca** – Ukoliko su kupci koncentrisani tako da nekoliko kupaca kupuje najveći deo proizvođačevih proizvoda, onda ti kupci imaju najveći uticaj i uspeh njihovog biznisa je jako važan i za proizvođača.
- **Troškovi prelaska sa jednog na drugi proizvod** – Predstavljaju faktor koji govori o tome koliko je lako ili teško kupcu da promeni preduzeće.
- **Informisanost kupca** – Što je kupac informisaniji, to je pregovaračka snaga veća.
- **Sposobnost kupaca za integraciju naniže** – Ukoliko kupci imaju sposobnost integrisanja naniže prema privrednom segmentu preduzeća, onda im to daje dodatnu pregovaračku snagu.
- **Identitet brenda** – Što je identitet brenda jači, to je pregovaračka snaga prema kupcima jača.
- **Podsticaj za donosiocima odluka** – Utiču pozitivno na pregovaračku snagu preduzeća u odnosima sa kupcima.
- **Profiti kupaca** – Utiču na takav način da će kupci sa niskim profitom tražiti alternative koje će mu smanjiti troškove mnogo više nego kupac koji ima veliki profit.
- **Razlike u proizvodima u branši** – Ukoliko je proizvod u privrednom segmentu malo diferenciran, kupci će imati ogormnu moć pregovaranja.
- **Ukupne nabavke** – Uticaće na pregovaračku snagu kupca na taj način što će njegova snaga biti veća što je njegovo učešće u nabavkama veće.

¹⁷ Mašić B. (2007), *Strategijski Menadžment: Proces i Koncepti*, Univerzitet Sinergija, Bjeljina, str. 183

2.3.4. Opasnost od supstitucije

Opasnost od supstitucije svodi se na opasnost od toga da će kupci naš proizvod zameniti nekim drugim, sličnim proizvodom. Bitni faktori su:

- Odnos relativnih cena proizvoda
- Troškovi prelaska sa jednog na drugi proizvod
- Sklonost kupaca ka supstitutu

2.3.5. Intenzitet rivaliteta sa konkurencijom

Intenzitet rivalstva predstavlja silu koja svedoči o tome koliko je u jednoj privrednoj grani konkurencija jaka, a zavisi od:

- Rasta grane
- Različitosti konkurencije
- Diferencijacije proizvoda i usluga
- Identiteta marke
- Dodatne vrednosti fiksnih troškova
- Troškova preorijentacije
- Kompleksnosti informacija
- Korporativnog uloga
- Izlaznih barijera

3. Principi konkurentske prednosti

Konkurentska prednost nalazi se u srži poslovanja preduzeća na konkurentskim tržištima. Mnoga preduzeća su, u današnje vreme, izgubila konkurentsku prednost u borbi za rast i u potrazi za diversifikacijom. Preduzeća su suočena sa sporijim rastom, kao i s domaćim i globalnim konkurentima koji se u tržišnoj bici više ne ponašaju kao da je tržište dovoljno veliko za sve. Neuspeh mnogih od njih proizlazi iz nemogućnosti da se konkurentska strategija prevede u pojedinačne konkurentske korake potrebne da bi se ostvarila konkurentska prednost.

3.1. Lanac vrednosti i konkurentska prednost

Primenom adekvatnih strategija konkurentske prednosti, preduzeće se uključuje u borbu za što povoljniju poziciju i povećanje učešća na tržištu.

Konkurentska prednost proizlazi iz velikog broja aktivnosti koje jedna firma obavlja u cilju obavljanja svoje delatnosti. Svaka od aktivnosti (proizvodnja, marketing, distribucija, podrška korisnicima itd), utiče na troškovnu poziciju firme. Troškovna prednost, na primer, može da se postigne kroz različite faktore: nabavka jeftinijih sirovina, sistem distribucije proizvoda ili usluge itd.

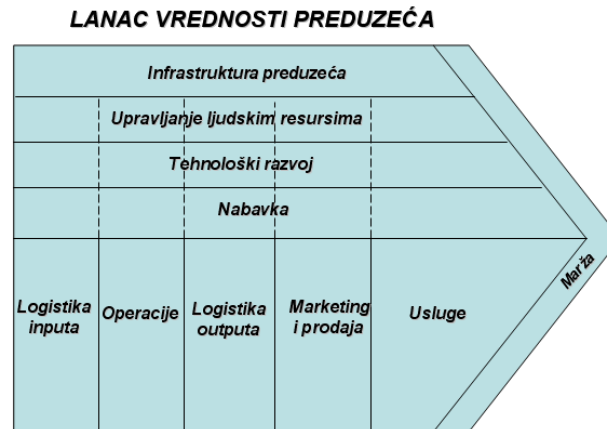
Za analizu konkurentske prednosti, neophodno je sistematsko ispitivanje svih aktivnosti koje jedna firma obavlja. Kao jedan od osnovnih instrumenata, za takvu vrstu ispitivanja, koristi se lanac vrednosti.

Lanac vrednosti dezagregira firmu na njene strateški relevantne aktivnosti da bi se razumeli ponašanje troškova i postojeći, ili potencijalni, izvori diferencijacije. Firma stiče konkurentsku prednost kada ove strateški značajne aktivnosti obavlja jeftinije ili bolje od svojih konkurenata.¹⁸

3.1.1. Definisanje lanca vrednosti

¹⁸ Porter M. (2007), *Konkurentska prednost*, Asee Books, Novi Sad, st. 51

Lanac vrednosti je niz aktivnosti koje generišu neku vrednost. Majkl Porter je definisao jedan generički lanac vrednosti koji se sastoji iz skupa primarnih i sekundarnih aktivnosti.



Slika 2. Generički lanac vrednosti¹⁹

1) Primarne aktivnosti:

- Ulazna logistika (prijem i skladištenje sirovina i materijala)

Ulazna logistika predstavlja deo lanca vrednosti koji se bavi onputima jedne organizacije. Dakle, reč je o primanju, skladištenju i distribuiranju inputa koji ulaze u proizvod. Ulazna logistika se sastoji od:

- rukovanja materijalom
- skladištenja
- kontrole zaliha
- rasporeda voznog parka
- naručivanja od dobavljača.

- Radne operacije (pretvaranje u proizvode)

¹⁹ Kotler P. (2004), *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Asee, Novi Sad, st. 37

U radne operacije spadaju sve one aktivnosti koje se tiču proizvodnje odnosno pretvaranja inputa u outpute. To su aktivnosti kao što su pakovanje, montaža, mašinska obrada, testiranje, tehnička kontrola, održavanje opreme, štampanje, rad pogona i mnoge druge.

- Izlazna logistika (isporuka finalnih proizvoda)

Aktivnosti izlazne logistike sastoje se iz prikupljanja, skladištenja, distribucije ili pružanja usluga kupcima odnosno klijentima. Procesuiranje narudžbina, isporuka, raspored isporuke i slične aktivnosti čine izlaznu logistiku. Izlazna logistika jednog preduzeća može se smatrati ulaznom logistikom drugog preduzeća.

- Marketing i prodaja (prodaja i odnosi sa kupcima)

U marketing i prodaju spadaju sve one aktivnosti koje kupcima omogućavaju da kupe proizvod ili uslugu kompanije, kao što su: promocija, oglašavanje, rad sa distributerima i na proširenju distributivne mreže i sl.

Kompanije svoje najbolje kupce nagrađuju tako što onaj novac koji bi inače davale na druge marketinske aktivnosti, daju svojim najboljim potrošačima. Na taj način kompanija značajno smanjuje izdatke na marketing i promociju i ostvaruje mnogo brži obrt kapitala. Ostvarujući direktan kontakt sa potrošačima, kompanija takođe može mnogo brže da reaguje i da uvede nove proizvode za koje kupci pokazuju interesovanje.

Interesantan vid promocije koji omogućava smanjenje standardnih troškova marketinga jeste direktan marketing²⁰, odnosno marketing pri kome se preskaču promoteri i mediji, a promotivni materijal se šalje direktno kupcu. Osnovne prednosti ovog vida marketinga su u uštedi koja se postiže zaobilaznjem medija i u veoma lakoj merljivosti rezultata koji se postižu.

Vrste direktnog marketinga²¹ obuhvataju:

- Slanje pošte

²⁰ <http://en.wikipedia.org/wiki/Direct-marketing>

²¹ <http://www.the-dma.org/index.php>

- Slanje elektronske pošte
 - Promocija od vrata do vrata
 - Slanje SMS-a
 - Telemarketing (zvanje telefonom)
- Servis (podrška prodavcima i usluge za kupce)

U servis spadaju one aktivnosti koje se izvode kako bi se održala vrednost proizvoda. U ove aktivnosti spadaju: instaliranje, obuka, prepravka, isporuka rezervnih delova, prepravljanje, nadograđivanje i podešavanje proizvoda.

2) Sekundarne aktivnosti (aktivnosti podrške):

- Nabavka

Nabavka podrazumeva kupovinu ulaza koji se koriste u lancu vrednosti firme a ne same sirovine koje se nabavljaju. Konsultanske usluge i obuka zaposlenih ne predstavljaju aktivnosti nabavke. Aktivnosti nabavke su:

- Procedure u odnosima sa dobavljačima
- Kvalifikaciona pravila
- Informacioni sistem nabavke

U većini preduzeća, nabavkama se bavi služba nabavke koja može biti integrisana na nivou kompanije ili se nabavna funkcija može rasporediti po odeljenjima tako da svako odeljenje nabavlja ono što njemu odgovara i kada mu odgovara.

- Razvoj tehnologije

Svaka aktivnost koja stvara vrednost uključuje tehnologiju. Pod tehnologijom se podrazumeva znanje, postupci i tehnologija ugrađena u procesnu opremu. U svakoj firmi primenjuje se ogroman broj tehnologija i tehnika, tako da razvoj tehnologije višestruko pomaže konkurentsku poziciju preduzeća. Na primer, ukoliko se razvijaju tehnologije vezane za proizvod, onda se pomaže celom lancu vrednosti preduzeća dok, kad se uvodi nova linija za pakovanje, onda to pomaže jednom delu lanca vrednosti.

- Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima jedne firme predstavlja značajan faktor u postizanju konkurentske prednosti firme. Upravljanje sačinjavaju aktivnosti kao što su:

- analiza radnih mesta
- planiranje potreba za radnom snagom
- regrutovanje
- selekcija najadekvatnijih kandidata
- obuka
- praćenje profesionalnog razvoja zaposlenih
- ocenjivanje zaposlenih
- kompenzacija zaposlenih
- radno pravo i kolektivno pregovaranje
- organizaciona kultura i organizaciona klima i
- zaštita na radu.

- Infrastruktura (planiranje, finansije, računovodstvo, informatika, pravni poslovi)

Infrastruktura firme sastoji se od velikog broja aktivnosti koje podržavaju sve ostale aktivnosti preduzeća: Aktivnosti su:

- menadžment
- finansije
- planiranje
- pravna služba
- odnosi sa državom
- aktivnosti kvaliteta
- računovodstvo
- informacioni sistem.

3.1.2. Veze unutar lanca vrednosti

Mada aktivnosti koje stvaraju vrednost predstavljaju elemente konkurentske prednosti, lanac vrednosti nije zbir nezavisnih aktivnosti, već sistem međuzavisnih aktivnosti. Aktivnosti koje stvaraju vrednost međusobno su povezane unutar lanca vrednosti, budući

da način na koji se jedna od tih aktivnosti obavlja može da utiče na troškove ili učinak drugih.²²

Postoji veliki broj veza među aktivnostima, a najizraženije su one veze koje postoje između osnovnih i pomoćnih aktivnosti. Veze među aktivnostima koje stvaraju vrednost nastaju usled više razloga, kao što su:

- ista funkcija može da se obavlja na različite načine;
- rezultati direktnih aktivnosti unapređuju se ulaganjem većih napora u indirektnu aktivnost;
- aktivnosti koje se obavljaju unutar firme smanjuju mogućnost da se proizvod reklamira ili servisira;
- drugačiji način obavljanja aktivnosti koje obezbeđuju kvalitet.

3.2. Instrumenti i sredstva konkurentske prednosti

Instrumentima i sredstvima konkurentske prednosti stvaraju se ekonomski i institucionalni okviri poslovanja preduzeća u kompleksnim uslovima izazvanim

procesima globalizacije. Instrumenti stvaranja konkurentske prednosti su definisani u konkurentskoj strategiji i to su: inovativna konkurencija, sofisticirani potrošač, kvalitet i partnerstva između kompanija. Sredstva mogu biti fizički kapital i socijalni kapital.

1) Fizički kapital

- Finansijski kapital – finansijska moć jedne države izražena kroz razvijenost finansijskog tržišta.
- Infrastrukturni kapital – infrastruktura koja omogućava ekonomski prosperitet država (saobraćaj, fabrike)
- Prirodna bogatstva – fizički kapital koji je ograničen i nije dovoljan da bi se gradio prosperitet država.

2) Socijalni kapital:

- Kulturni kapital – stavovi i uverenja koja dominiraju jednim društvom.

²² Porter M. (2007), *Konkurentska prednost*, Asee Books, Novi Sad, str. 65

- Ljudski kapital – znanje i zdravlje, što je viši standard to je veći zdravstveni potencijal.
- Znanje – najveći kapital danas. Ljudski intelekt nema cenu.
- Monitoring i analiza – omogućavaju adekvatnu aktivnost i povratnu informaciju.
- Institucionalni okviri - pravne, zakonske i druge forme institucionalnog obrazovanja.

Pomeranjem sa komparativne na konkurentsku strategiju stavlja se naglasak na tržišno koncipirana preduzeća kao nosioce globalnih ekonomskih aktivnosti.

3.3. Konkurentni obim i lanac vrednosti

Konkurentni obim može snažno da utiče na konkurentsku prednost zato što oblikuje konfiguraciju i ekonimičnost lanca vrednosti.²³ Konkurentni obim se u ovoj oblasti koristi da označi širi pojam obima aktivnosti firme, koji uključuje segment privredne grane, integraciju, tržište u geografskom smislu i konkurenciju u srodnim segmentima.

- Obim segmenta: vrste proizvoda koji se proizvode i kupci čije se potrebe zadovoljavaju.
- Vertikalni obim: mera u kojoj se aktivnosti obavljaju interno, umesto od strane nezavisnih firmi.
- Geografski obim: regionalni, zemlje ili grupe zemalja u kojima firma konkuriše.
- Obim privrednog segmenta: niz srodnih privrednih segmenata u kojima firma konkuriše.

Širi obim omogućava firmi da koristi prednosti obavljanja većeg broja aktivnosti, kao i međusobne odnose lanca vrednosti koji služe srodnim privrednim segmentima. Na primer, zajednički brend može da se koristi u celom svetu.

Mali obim omogućava prilagođavanje lanca vrednosti određenom segmentu, oblasti ili privrenoj grani radi ostvarivanja nižih troškova ili ostvarivanju cilja. Mali obim može da poveća konkurentsku prednost jer se zasniva na razlikama među vrstama proizvoda, kupaca i geografskih oblasti u okviru jednog privrednog segmenta.

²³ ibid str. 70

3.3.1. Obim segmenta

Razlike u lancima vrednosti, koji su neophodni za opsluživanje različitih segmenata proizvoda i kupaca, vode do konkurentske prednosti zasnovane na fokusu.

3.3.2. Vertikalni obim

Vertikalna integracija definiše podelu aktivnosti između firme i njenih dobavljača, distributivnih kanala i kupaca. Na primer, firma može da kupuje komponente umesto da ih sama proizvodi, odnosno da ugovori servisiranje umesto da sama drži tu službu. Slično tome, distributivni kanali mogu umesto firme da obavljaju mnoge aktivnosti u vezi sa distribucijom, servisiranjem i marketingom. Firma i njeni kupci takođe mogu da podele aktivnosti na različite načine. Jedan od načina na koji firma može da postigne diferencijaciju jeste da na sebe preuzme veći broj aktivnosti koje inače obavljaju kupci. U ekstremnom slučaju, firma u potpunosti ulazi u delatnost kupca.²⁴

Kada se integracija posmatra iz ugla lanca vrednosti, uočavaju se dodatne mogućnosti. Da li će integracija smanjiti troškove ili povećati diferencijaciju, zavisi od firme i aktivnosti o kojoj se radi.

3.3.3. Geografski obim

Geografski obim omogućava da se podele aktivnosti firme koje stvaraju vrednost, a koriste se za zadovoljavanje potreba u različitim geografskim oblastima. Na primer, određena kompanija ima proizvodnju u samo jednoj zemlji a prodaja i servisiranje se vrši u svim drugim zemljama. Tako se ostvaruje troškovna prednost, tj. prednost na osnovu podele aktivnosti.

²⁴ ibid str. 72

4. Konkurentske prednosti država

Konkurentska prednost i bogatstvo države se kreiraju na mikroekonomskom nivou. Stabilno makroekonomsko okruženje (niska inflacija, niski fiskalni deficiti, niska spoljna zaduženost i dr.), kvalitetne javne institucije, stabilan politički i pravni sistem, nizak nivo korupcije u zemlji, neophodni su uslovi, ali nisu i dovoljni. Subjekti nacionalne privrede moraju biti sposobni da kreiraju kvalitetna i vredna dobra i usluge primenom naprednih metoda. Jedino na ovaj način država može da obezbedi visoke plate i kvalitetan povraćaj na uloženi kapital, neophodan da se osiguraju održive investicije. Na kraju, osnova dugoročnog ekonomskog napretka je tehnološki progres. Države koje žele da postanu i ostanu konkurentne moraju da rade na kreiranju stabilnog zakonodavstva i fleksibilne ekonomske strukture:

- da investiraju u tradicionalnu i tehnološku infrastrukturu;
- da unapređuju privatnu štednju i domaće investicije;
- da razviju agresivnost na međunarodnim tržištima i atraktivnost za strane direktne investicije;
- da se fokusiraju na kvalitet, brzinu i javnost administracije;
- da održe vezu između nivoa plata, produktivnosti i oporezivanja;
- da investiraju u obrazovanje i dugoročni razvoj sposobnosti ljudskih resursa;
- da trajno unapređuju izvore konkurentske prednosti.

Uloga vlade je da oblikuje institucionalnu strukturu i okruženje koje stimuliše kompanije da steknu konkurentsku prednost, kao i da kreira takvu privrednu politiku koja će da stimuliše produktivnost i inovacije. Zadatak vlade nije da upravlja industrijskom strukturom, da štiti tržišta i neefikasne ekonomske subjekte, već da izaziva kompanije da krenu ka kreiranju viših nivoa konkurentskih performansi.

4.1. Privreda i konkurentna prednost

Stvaranje i očuvanje konkurentne prednosti je suština konkurentskih strategija u savremenoj privredi, posebno izgradnje odgovarajućih strategijskih programa prodaje. Uspesna, integralno konkurentna, otvorena privreda iskorišćava uvozne i izvozne transakcije za promenu nabolje svoje pozicije u međunarodnoj podeli rada i međunarodnim ekonomskim odnosima, tj. očekuje se delovanje pozitivne povratne sprege kojom se internalizuju i kratkoročne, ali naročito razvojne koristi od međunarodne trgovine.²⁵

Uspesni subjekti globalne ekonomije se stalno nadmeću sa konkurentima, ne bi li zaštitili svoju poziciju na tržištu i ostvarili korist.

I razvijene i nerazvijene zemlje mogu da inoviraju. Nerazvijene zemlje mogu ostvariti tehnološki progres i kroz inovacije i kroz usvajanje znanja koje je već razvijeno u nekoj od naprednih privreda. Produktivnost nacionalne privrede se sastoji od produktivnosti njenih kompanija. Države uspevaju tamo gde nacionalni uslovi podržavaju primenu adekvatnih strategija u industrijama i njihovim segmentima. Kreiranje i održavanje konkurentne prednosti zahteva konstantno poboljšavanje i inoviranje.

Konkurentnost u industriji je rezultat borbe za nju: dugoročne investicije u razvoj ljudskih resursa, u inovacije proizvoda i procesa, izgrađivanje klastera, prodiranja na strana tržišta...

Vlade treba da podstiču promene; da ohrabre inovacije; da unaprede domaću konkurentnost; da se fokusiraju na kreiranje osnovnih i specijalizovanih faktora; da izbegavaju preterane intervencije na tržištu faktora i valuta; da podstaknu stroge proizvodne, bezbednosne, i ekološke standarde; da ograniče direktne kooperacije između industrijskih rivala; da izbegavaju regulisanje konkurencije u industriji i da razbijaju trgovinske barijere.

Kompanije su te koje kreiraju i održavaju konkurentnu prednost. Ukoliko žele da budu konkurentne, one moraju da rade na tome. One moraju da shvate ulogu inovacije i promene u konkurentskom uspehu. Kompanije treba da:

- traže pritisak i izazov, ne da ih izbegavaju;
- traže sofisticirane kupce;
- se snabdevaju od najnaprednijih dobavljača;

²⁵ Kotlica S., Knežević B. (2005), *Ekonomika međunarodnog poslovanja*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 99

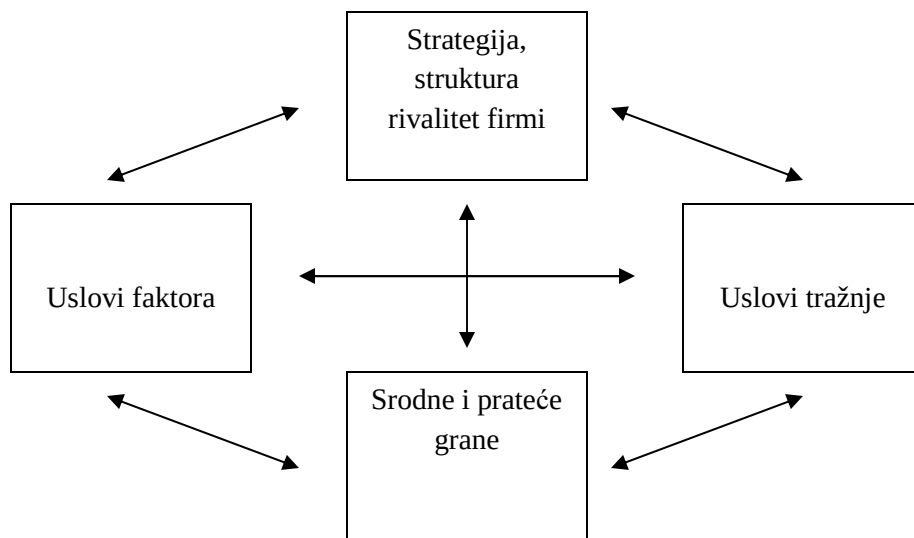
- dugoročno ulažu u sposobnosti zaposlenih;
- traže sposobne konkurente kao motivaciju za promenom;
- teže visokim proizvodnim i procesnim standardima;
- kreiraju nove potrebe na tržištu;
- ispravno i blagovremeno reaguju na nove potrebe kupaca ili kanala;
- unapređuju domaće okruženje i učine ga boljom osnovom za međunarodni uspeh;
- unapređuju konkurentske prednosti kupaca, kanala i dobavljača;
- rade na kreiranju klastera;
- poboljšavaju domaću tražnju;
- rade na kreiranju specijalizovanih faktora kao što su sposobni ljudski resursi, naučno znanje, ili napredna infrastruktura;
- analiziraju uslove u "dijamantu" u drugim državama;

4.2. Dijamant konkurentskih prednosti

Majkl Porter smatra da država ima najviše izgleda za uspeh u onim industrijskim granama ili segmentima u kojima su najpovoljniji dijamanti.²⁶ Slabost bilo koje odrednice,

limitiraće potencijal cele industrijske grane za unapređenje i poboljšanje. Prednosti u jednoj odrednici mogu da stvore ili da poboljšaju prednosti u drugima. Prednosti u čitavom dijamantu neophodne su za postizanje i održavanje konkurentskog uspeha u privrednim granama koje zahtevaju intenzivno korišćenje znanja, a sačinjavaju osnov strukture razvijenih privreda i svetske privrede u celini. U osnovi koncepta konkurentске prednosti nalaze se inovacija i promena, uključujući i promenu i kreiranje konkurentskih prednosti.

²⁶ Izraz koji se koristi da bi označio odrednice sistema koje se međusobno podržavajući podupiru u ostvarivanju najpovoljnijih rezultata na sistem kao celinu.



Slika 3. Dijamant konkurentsk eprednosti²⁷

Majkl Porter smatra takođe da cilj funkcionisanja i razvoja firme nije da maksimizira samo ukupan prihod i profit u postojećim uslovima i uz data ograničenja, nego i da kreira, odnosno postiže konkurentske prednosti menjajući uslove i ograničenja. Konkurentske prednosti su rezultat kreativnosti u poslovnoj aktivnosti. Ključni element teoretskog pristupa je tehnologija, a nacionalni inovacioni sistem je osnova postizanja uspeha u međunarodnoj trgovini. Odgovor na pitanje zašto neka država postiže međunarodni uspeh u nekoj privrednoj grani leži u četiri globalna atributa od kojih zavisi stimulativnost okruženja u kojima se lokalne firme takmiče.

1. Faktor uslova - Položaj zemlje u pogledu proizvodnih faktora, kao što su kvalifikovana radna snaga ili infrastruktura, neophodnih za konkurenciju u datoj delatnosti.
2. Tražnja – Priroda domaće tražnje za proizvodima i uslugama privrednih grana.
3. Srodne i prateće privredne grane - Prisustvo ili odsustvo međunarodno konkurentskih dobavljača i srodnih privrednih grana na domaćem terenu.
4. Strategija, strukture i rivalitet firmi - Uslovi pod kojima se u zemlji određuje način stvaranja preduzeća, njihova organizacija i način na koji se njima upravlja i priroda domaće konkurentnosti.²⁸

²⁷ Porter M. (2007), *Konkurentska prednost*, Asee Books, Novi Sad, st. 75

²⁸ www.scribd.com

Postoje još dve dodatne varijabile:

1. Slučaj - Razni događaji izvan kontrole firme, a često i vlade države o kojoj je reč, kao što su pronalazak, proboj u osnovnoj tehnologiji, spoljnopolički događaji i veći zaokreti u tražnji na inostranom tržištu.
2. Državna uprava - Administracija na svim nivoima može da pojača, poboljša ili oslabi nacionalne konkurentske pozicije.

4.3. Klasteri

Klasteri su geografske koncentracije međusobno povezanih kompanija i institucija u određenom području.²⁹

Savremena globalna tržišta počivaju na potpuno novim pravilima konkurisanja i na novoj paradigmi povezanosti, koja se praktično manifestuje preko klasterizacije. Klasteri predstavljaju modele povezivanja i razvoja preduzeća i drugih institucija, u savremenim globalnim ekonomskim kretanjima, posebno u razvijenim zemljama, u kojima dominiraju dve međusobno suprotstavljene tendencije i strategije: trend koncentracije kapitala i trend podsticanja preduzetništva u malim i srednjim preduzećima (MSP) u cilju unapređenja njihove konkurentnosti.

U većini razvijenih i ekonomski naprednijih zemalja, suštinu konkurencije predstavljaju struktura i razvoj industrije kao i način na koji preduzeća stiču i održavaju konkurentsku prednost. Kao način i model razvoja industrijskih preduzeća i njihove konkurentnosti, klasteri se intenzivnije razvijaju tamo gde je mali biznis dostigao viši nivo razvijenosti, kao i u zemljama sa tradicijom i iskustvom u razvoju biznis inkubatora, sa razvijenim relevantnim institucijama i tamo gde postoji visokokvalifikovana, obučena, obrazovana i tehnološki školovana radna snaga. Osnov klasterizacije predstavljaju njegovi preduzetnici, menadžeri i inovatori koji rade u srodnim, međusobno povezanim preduzećima.

Razlozi za osnivanje klastera su brojni, a njihov značaj za produktivnost, inovativnost i razvoj novih preduzeća je opšte poznat. Povezivanja u klastere prihvaćeno je kao efikasan instrument za jačanje konkurentnosti preduzeća i njihovo osposobljavanje da proizvode robe i usluge, kojima će ostvarivati prihode na domaćem i međunarodnom tržištu. Klasteri ili "grozdovi" predstavljaju sinergiju više firmi iz različitih delatnosti

²⁹ Majkl Porter

koje povećavaju konkurentnost zajedničkog proizvoda ili usluge (klaster automobila, klaster nameštaja, klaster pločica, klaster plute, klaster kompjutera, klaster čipova, klaster alatnih mašina, klaster cveća i slično).³⁰

Oni obuhvataju niz povezanih industrija i drugih entiteta značajnih za konkurenciju, npr. snabdevače specijalizovanih ulaza kao što su komponente, mašine, usluge i provajdere specijalizovane infrastrukture.

Klasteri se često šire niz lanac vrednosti prema kanalima i kupcima, i lateralno prema proizvođačima komplementarnih proizvoda i kompanijama u industrijama koje su srodne po veštinama, tehnologijama ili zajedničkim ulazima. Konačno, mnogi klasteri uključuju državne i druge institucije kao što su: univerziteti, agencije koje uspostavljaju standarde, istraživački centri, pružaoci stručnog treninga i privredna udruženja – koja obezbeđuju specijalizovani trening, edukaciju, informacije, istraživanje i tehničku podršku.

Klasteri daju znanje, ekonomiju obima, povećanje produktivnosti, sniženje troškova, tehnološki razvoj i povećanje opšte konkurentnosti pri izvozu proizvoda.

5. Troškovna prednost

Troškovna prednost je jedna od dve vrste konkurentske prednosti koje firma može da poseduje. Troškovi su takođe od vitalnog značaja za strategije diferencijacije, jer firma koja se diferencira na osnovu troškova, mora da ih očuva na nivou približnom troškovima konkurenata. Ukoliko premija na cene, proistekla iz diferencijacije, nije veća od troškova diferencijacije, firma neće stvoriti vrhunske rezultate. Ponašanje troškova značajno utiče i na celokupnu strukturu privredne grane.³¹

Menadžeri kompanija razumeju značaj troškova i zato je smanjenje troškova jedan od strateških planova. Kod ponašanja troškova, često se stavlja akcenat na proizvodne troškove a zanemaruje se uticaj drugih segmenata, kao što je npr. marketing.

Troškovi pojedinih aktivnosti posmatraju se kao zasebne celine, bez uzimanja u obzir veze između tih aktivnosti koje mogu da utiču na troškove. Takođe, veliki problem kod procene troškova je položaj firme u odnosu na konkurente. Često se prave poređenja na osnovu troškova radne snage i sirovina.

³⁰ Unković Milorad

³¹ Porter M. (2007), *Konkurentska prednost*, Asee Books, Novi Sad , st. 78

Nepostojanje tačno utvrdene strategije za analizu troškova, u većini kompanija, stvara dodatne probleme u ovom segmentu poslovanja. Na troškove se često gleda suviše usko i na kratak rok. Potrebno je postavljanje sistematskog okvira za analizu troškova, kroz koji firma može da proceni relativne troškove konkurenata i stekne održivu troškovnu prednost. Taj okvir treba da omogući firmi da troškove sagleda u širem smislu i doprinese formulisanju konkurentne strategije.

5.1. Lanac vrednosti i analiza troškova

Ponašanje troškova i troškovna pozicija firme proizlazi iz aktivnosti koje stvaraju neku vrednost, a koje firma obavlja poslujući u nekom privrednom segmentu. Zato, kao elemente za analizu troškova, treba uzeti te aktivnosti a ne firmu kao celinu. Svaka aktivnost koja stvara vrednost ima sopstvenu strukturu troškova na čije ponašanje mogu da utiču veze i međusobni odnosi drugih aktivnosti, kako u samoj firmi, tako i izvan nje. Troškovna prednost se ostvaruje ako aktivnosti koje stvaraju vrednost firma obavlja uz niže troškove od konkurenata.

5.1.1. Definicija lanca vrednosti za analizu troškova

Polaznu tačku za analizu troškova predstavljaju definisanje lanca vrednosti firme i pripisivanje troškova poslovanja i sredstava aktivnostima koje stvaraju vrednost. Svaka aktivnost u lancu vrednosti uključuje i troškove poslovanja i poslovna sredstva u obliku osnovnog i obrtnog kapitala. Kupljeni inputi su deo troškova svake aktivnosti koja ostvaruje vrednost i mogu da utiču i na troškove poslovanja (kupljeni operativni inputi) i na troškove poslovnih sredstava (kupljena sredstva). Potreba da se sredstva raspodele na aktivnosti koje ostvaruju vrednost odražava činjenicu da su količina i efikasnost sredstava uključenih u jednu aktivnost obično važni za troškove te aktivnosti.³²

Analiza troškova, razlaganje generičkog lanca vrednosti na pojedinačne aktivnosti koje stvaraju vrednost, trebalo bi da odražava tri principa koji se uzajamno ne isključuju:

- veličinu i rast troškova prikazanih po aktivnostima;
- ponašanje troškova aktivnosti;

³² ibid str. 80

- razliku u obavljanju aktivnosti od strane konkurenta.

U analizi troškova treba razdvojiti aktivnosti koje čine veći procenat troškova poslovanja i aktivnosti koje imaju mali udeo u troškovima.

5.1.2. Raspodela troškova i sredstava

Pošto identifikuje svoj lanac vrednosti, firma mora da raspodeli operativne troškove i poslovna sredstva na aktivnosti koje stvaraju vrednost. Operativni troškovi treba da se rasporede na aktivnosti u okviru kojih su nastali. Sredstva treba da se rasporede na aktivnosti koje ih najviše koriste, kontrolišu, ili najviše utiču na njihovo korišćenje. Raspodela operativnih troškova je u principu direktna, mada može da iziskuje vreme. Knjigovodstvena evidencija mora često da se reorganizuje kako bi troškovi odgovarali aktivnostima koje stvaraju vrednost, a ne računovodstvenim klasifikacijama – posebno kada su u pitanju režijski troškovi i kupljeni inputi.³³

Budući da su sredstva skupa i da njihov izbor i korišćenje često uključuje razmenu i usaglašavanje s troškovima poslovanja, njihova raspodela na aktivnosti koje stvaraju vrednost mora da bude podesna za analizu ponašanja troškova. Raspodela sredstava na aktivnosti složenija je nego raspodela operativnih troškova. Računi sredstava obično moraju da se pregrupišu kako bi odgovarali aktivnostima, a sama sredstva moraju da se vrednuju na neki konzistentan način. Postoje dva široka pristupa raspodeli sredstava. Na osnovu jednog, ona se iskazuje prema svojoj računovodstvenoj vrednosti ili vrednosti zamene i tako prikazana upoređuje sa troškovima poslovanja. Na osnovu drugog, knjigovodstvena vrednost ili vrednost zamene se preko kapitalnih troškova prevodi u troškove poslovanja. Oba navedena pristupa stvaraju teškoće. Knjigovodstvena vrednost ne mora da ima nikakav značaj, pošto je osetljiva na vreme inicijalne kupovine i na računovodstvene politike. Težak zadatak često predstavlja i izračunavanje vrednosti zamene.³⁴

³³ ibid str. 81

³⁴ ibid st. 82

5.2. Računovodstveno izveštavanje po segmentima

Međunarodni standard finansijskog izveštavanja 8, Segmenti poslovanja, u daljem tekstu – Standard, odobren je od strane Odbora za Međunarodne računovodstvene standarde (IASB) novembra 2006. godine i primenljiv je na finansijske izveštaje koji pokrivaju periode koji započinju na dan 01.01.2009. godine ili kasnije. Standard od tog dana ukida MRS 14 Izveštavanje po segmentima.³⁵

Cilj standarda je postavljanje zahteva da privredne organizacije u svojim finansijskim izveštajima obelodane informacije o segmentima poslovanja, kao i o svojim proizvodima i uslugama i geografskim oblastima u kojima posluju.

Privredni subjekti proizvode i prodaju različite proizvode ili pružaju različite vrste usluga. Takođe, oni posluju na geografskim područjima sa različitim stepenom profitabilnosti, rasta, napretka i rizika.

Radi ocene rezultata i rizika poslovanja ovakvih privrednih subjekata, nisu dovoljne informacije koje se mogu izvesti iz zbirnih podataka na nivou privrednog subjekta, već su neophodne i informacije o poslovanju njegovih segmenata.

Dakle, cilj primene *Standarda* je obezbeđenje informacija eksternim korisnicima finansijskih izveštaja koje će im:

- omogućiti bolje razumevanje rizika i rezultata privrednog subjekta;
- obezbediti informacije za ocenu privrednog subjekta kao celine i ocenu njegovih segmenata i
- omogućiti razumevanje uspešnosti privrednog subjekta u prošlom(im) obračunskom(im) periodu(ima).³⁶

Osnovni zahtev *Standarda* je da privredni subjekat obelodani neophodne informacije, koje će omogućiti korisnicima finansijskih izveštaja da ocene prirodu i finansijske efekte poslovnih aktivnosti određenog privrednog subjekta.

³⁵ Petrović Z. (2011), *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, st. 121

³⁶ *ibid*, st. 121

5.2.1. Međunarodni Računovodstveni standard MRS 14

Međunarodni računovodstveni standard 14 Izveštavanje po segmentima, utvrđen je stavovima 1-84 i Prilozima A-C. Svi stavovi imaju isti značaj, ali je Standard zadržao formu koju mu je dao Međunarodni komitet za računovodstvene standarde, kada je Standard usvojen od strane Odbora za međunarodne računovodstvene standarde.

Cilj ovog standarda je da ustanovi načela za izveštavanje o finansijskim podacima po segmentima - podacima o različitim vrstama proizvoda i usluga koje preduzeće proizvodi i o različitim geografskim područjima na kojima posluje - kako bi se pomoglo onima koji koriste finansijske izveštaje da:

- (a) bolje razumeju rezultat preduzeća iz prošlosti;
- (b) bolje ocene rizike i prinose preduzeća i
- (c) budu bolje informisani prilikom donošenja sudova o preduzeću u celini.

Mnoga preduzeća proizvode grupe proizvoda i pružaju grupe usluga ili posluju u geografskim područjima u kojima preovlađuju različite stope rentabilnosti, mogućnosti rasta, izgledi za budućnost i rizici. Podaci o različitim vrstama proizvoda i usluga preduzeća i njegovom poslovanju u različitim geografskim područjima - koji se često nazivaju podaci po segmentima - su važni za procenjivanje rizika i prinosa diverzifikovanog ili multinacionalnog preduzeća, ali se oni ne mogu da utvrde iz agregiranih podataka. Stoga se smatra da su podaci po segmentima neophodni da bi se zadovoljile potrebe korisnika finansijskih izveštaja.³⁷

Domet

Ovaj standard se primenjuje na potpun skup finansijskih izveštaja koji se pripremaju u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima.

Potpun skup finansijskih izveštaja obuhvata bilans stanja, bilans uspeha, izveštaj o tokovima gotovine, izveštaj koji prikazuju promene na sopstvenom kapitalu i napomene, kako je utvrđeno u MRS i Prikazivanje finansijskih izveštaja.

Ovaj standard primenjuju preduzeća čijim se vlasničkim ili dužničkim hartijama od vrednosti javno trguje, kao i preduzeća koja su u procesu emitovanja vlasničkih ili dužničkih hartija od vrednosti na javnim tržištima hartijama od vrednosti.

³⁷ "Sl. glasnik RS", br. 133 od 31. decembra 2003

Ukoliko preduzeće čijim se hartijama od vrednosti ne trguje javno priprema finansijske izveštaje u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima, to preduzeće se podstiče da dobrovoljno obelodani finansijske podatke po segmentima.

Ukoliko preduzeće, čijim se hartijama od vrednosti ne trguje javno, izabere da dobrovoljno obelodani informacije po segmentima u finansijskim izveštajima koji su u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima, to preduzeće u potpunosti mora da ispuni sve zahteve iz ovog standarda.

Ukoliko pojedinačni finansijski izveštaj sadrži kako konsolidovane finansijske izveštaje preduzeća čijim se hartijama od vrednosti javno trguje, tako i posebne finansijske izveštaje matičnog preduzeća ili jednog ili više zavisnih preduzeća, informacije po segmentima prikazuju se samo na osnovi na kojoj su prikazani u konsolidovanim finansijskim izveštajima. Ukoliko je zavisno preduzeće samo po sebi preduzeće čijim se hartijama od vrednosti javno trguje, ono prikazuje informacije po segmentima u svom vlastitom posebnom finansijskom izveštaju.

Slično tome, ukoliko pojedinačni finansijski izveštaj sadrži kako finansijske izveštaje preduzeća čijim se hartijama od vrednosti javno trguje tako i posebne finansijske izveštaje pridruženog entiteta koje je računovodstveno obuhvaćeno po metodi učešća ili zajedničkog poduhvata u kojem preduzeće ima finansijski interes, informacije po segmentima se prikazuju samo na osnovi na kojoj su prikazane u finansijskim izveštajima preduzeća. Ukoliko su pridruženi entiteti računovodstveno obuhvaćeni po metodi učešća ili zajednički poduhvat, sami po sebi, preduzeća čijim se hartijama od vrednosti javno trguju, oni prikazuju informacije po segmentima u svojim posebnim finansijskim izveštajima.³⁸

Definicije poslovnog segmenta i geografskog segmenta

Izrazi "poslovni segment" i "geografski segment" upotrebljavaju se u ovom standardu u sledećem značenju:

Poslovni segment je jasno razlučiv sastavni deo preduzeća koji se bavi obezbeđivanjem jednog proizvoda ili usluge ili grupe srodnih proizvoda ili usluga i koji je podložan rizicima i prinosima koji se razlikuju od onih u drugim poslovnim segmentima. Činioci koji treba razmotriti prilikom utvrđivanja da li su proizvodi i usluge srodni su:

- (a) priroda proizvoda ili usluga;
- (b) priroda proizvodnih procesa;

³⁸ "Sl. glasnik RS", br. 133 od 31. decembra 2003

- (c) vrsta ili klasa kupca za proizvode ili usluge;
- (d) metode koje se koriste za distribuciju proizvoda ili pružanje usluga; i
- (e) ukoliko je primenjivo, priroda regulatornog okruženja, na primer bankarstvo, osiguranje ili javne službe.

Geografski segment je jasno razlučiv sastavni deo preduzeća koji se bavi obezbeđivanjem proizvoda ili usluga u posebnom ekonomskom okruženju, i koji je podložan rizicima i prinosima koji su različiti od onih u delovima koji posluju u drugim ekonomskim okruženjima. Činioci koje treba razmotriti prilikom utvrđivanja geografskih segmenata su:

- (a) sličnost ekonomskih i političkih uslova;
- (b) međusobna povezanost aktivnosti na različitim geografskim područjima;
- (c) blizina odvijanja aktivnosti;
- (d) posebni rizici povezani sa aktivnostima na određenom području;
- ((e) propisi o kontroli razmene i
- (f) osnovni valutni rizici.

Segment o kome se izveštava je poslovni ili geografski segment koji je identifikovan na osnovu prethodnih definicija i za koji se svim standardom zahteva da budu obelodanjene informacije po segmentu.

Jedan poslovni segment ne obuhvata proizvode i usluge čiji se rizici i prenosi ne podudaraju u značajnoj meri. Iako mogu postojati različitosti u pogledu jednog ili više činilaca iz definicije poslovnog segmenta, očekuje se da proizvodi i usluge obuhvaćeni jednim poslovnim segmentom budu slični u pogledu većine činilaca.

Isto tako, jedan geografski segment ne obuhvata poslovanja u ekonomskim okruženjima u kojima se rizici i prinosi ne podudaraju u značajnoj meri. Geografski segment može biti jedna zemlja, grupa od dve ili više zemalja ili neka regija u okviru jedne zemlje.

Najveći broj izvora rizika ima uticaja na način na koji je većina preduzeća organizovana i kako se njima upravlja. Stoga je, stavom 27 ovog standarda utvrđeno da organizaciona struktura preduzeća i interni sistem finansijskog izveštavanja predstavljaju osnov za utvrđivanje njegovih segmenata. Na rizike i prinose preduzeća utiču kako geografska lokacija njegovih poslovanja gde se proizvode njegovi proizvodi ili gde se odvijaju njegove aktivnosti pružanja usluga), tako i lokacija njegovih tržišta (gde se njegovi proizvodi prodaju ili usluge pružaju). Po definiciji dozvoljeno je da geografski segmenti budu zasnovani ili:

- (a) na lokaciji proizvodnih ili uslužnih objekata preduzeća i drugih sredstava ili
- (b) na lokaciji njegovih tržišta i kupaca.

Organizaciona struktura i struktura internog izveštavanja u preduzeću u principu pružaju

dokaz o tome da li preovlađujući izvor geografskih rizika za preduzeća proizilazi iz lokacije njegovih sredstava (poreklo njegove prodaje) ili iz lokacije njegovih kupaca (odredište njegove prodaje). Shodno tome, pri utvrđivanju da li njegovi geografski segmenti treba da budu zasnovani na lokaciji njegovih sredstava ili na lokaciji njegovih kupaca, preduzeće polazi od ove strukture.

Utvrdjivanje sastava poslovnog ili geografskog segmenta podrazumeva izvestan stepen prosuđivanja. Prilikom donošenja ovog suda, rukovodstvo preduzeća uzima u obzir cilj finansijskog izveštavanja po segmentima kako je predviđeno ovim Standardom i kvalitativne karakteristike finansijskih izveštaja navedene u Okviru za pripremu i prikazivanje finansijskih izveštaja MKRS. Te kvalitativne karakteristike uključuju važnost, pouzdanost i uporedivost, tokom vremena, finansijskih podataka koji se iskazuju o različitim grupama proizvoda i usluga preduzeća i o njegovom poslovanju u određenim geografskim područjima, kao i korisnost tih podataka za procenu rizika i prinosa preduzeća u celini.³⁹

Definicije prihoda, rashoda, rezultata, imovine i obaveza po segmentu

Sledeći dodatni izrazi se u ovom standardu koriste u dole navedenom značenju:

Prihod po segmentu je prihod iskazan u bilansu uspeha preduzeća, koji se direktno može pripisati segmentu i odgovarajući deo prihoda preduzeća koji se može dodeliti segmentu na razumnoj osnovi bilo od prodaje spoljnim kupcima, bilo od transakcija sa drugim segmentima istog preduzeća. Prihod po segmentu ne obuhvata:

- (a) vanredne pozicije;
- (b) prihod od kamate ili dividende, uključujući i kamatu po osnovu avansa ili zajmova drugim segmentima, osim ukoliko poslovanje tog segmenta nije prvenstveno finansijske prirode ili
- (c) dobitke od prodaje ulaganja ili dobitke od gašenja datih zajmova, osim ukoliko poslovanje tog segmenta nije prvenstveno finansijske prirode.

Prihod po segmentu obuhvata učešće preduzeća u dobicima i gubicima pridruženih entiteta, zajedničkih poduhvata ili drugih ulaganja koja su računovodstveno obuhvaćena po metodi učešća samo ukoliko su te pozicije obuhvaćene konsolidovanim ili ukupnim prihodom preduzeća.

Prihod po segmentu obuhvata učešće zajedničkog poduhvata u prihodu entiteta pod zajedničkom kontrolom koji je računovodstveno obuhvaćen srazmernom konsolidacijom u skladu sa MRS 31 Računovodstveno izveštavanje i interesima u zajedničkim poduhvatima.

³⁹ "Sl. glasnik RS", br. 133 od 31. decembra 2003

Rashod po segmentu je rashod koji proizilazi iz poslovnih aktivnosti segmenta koji se direktno može pripisati tom segmentu i odgovarajući deo rashoda koji može biti dodeljen tom segmentu na razumnoj osnovi, uključujući i rashode koji se donose na prodaju eksternim kupcima i rashode koji se odnose na transakcije sa drugim segmentima istog preduzeća. Rashod po segmentu ne obuhvata:

- (a) vanredne pozicije;
- (b) kamatu, uključujući i obračunatu kamatu na avanse ili zajmove od drugih segmenata, osim ukoliko poslovanje tog segmenta nije prvenstveno finansijske prirode;
- (c) gubitke od prodaje ulaganja ili gubitke od gašenja dugovanja, osim ukoliko poslovanje tog segmenta nije prvenstveno finansijske prirode;
- (d) učešće preduzeća u gubicima pridruženih entiteta, zajedničkih poduhvata ili drugih ulaganja koji se računovodstveno obuhvataju po metodi učešća;
- (e) rashod na ime poreza iz dobitka; ili
- (f) opšte administrativne rashode, rashode direkcije preduzeća i druge rashode koji nastanu na nivou preduzeća i odnose se na preduzeće u celini. Međutim, troškovi ponekad nastaju na nivou preduzeća za račun segmenta. Takvi troškovi su rashodi segmenta ukoliko se odnose na poslovne aktivnosti segmenta i ako se mogu direktno pripisati ili dodeliti tom segmentu na razumnoj osnovi.

Rashodi segmenata obuhvataju učešće jednog člana zajedničkog poduhvata u rashodima entiteta koji je pod zajedničkom kontrolom i koji je računovodstveno obuhvaćen srazmernom konsolidacijom u skladu sa MRS 31.

Za aktivnosti segmenta koji su prevashodno finansijske prirode, prihod od kamate i rashod kamate mogu da se iskažu u netu iznosu za potrebe izveštavanja po segmentu, samo ukoliko su te pozicije iskazane u neto iznosu u konsolidovanim finansijskim izveštajima ili finansijskim izveštajima preduzeća.

Rezultat segmenta je prihod segmenta umanjen za rashod segmenta. Rezultat segmenta se utvrđuje pre bilo kakve korekcije na ime manjinskih interesa.

Sredstva segmenta su ona poslovna sredstva koja je jedan segment angažovao za svoje poslovne aktivnosti i koja se mogu ili direktno pripisati segmentu ili dodeliti segmentu na razumnoj osnovi.

Ukoliko rezultat segmenta jednog segmenta obuhvata prihod od kamate ili dividende, sredstva tog segmenta obuhvataju i odgovarajuća potraživanja, zajmove, ulaganja ili druga sredstva koja donose prihod.

Sredstva segmenta ne obuhvataju sredstva po osnovu poreza na dobit.

Sredstva segmenta obuhvataju ulaganja koja su računovodstveno obuhvaćena po metodi učešća samo ukoliko je dobitak ili gubitak od takvih ulaganja uključen u prihod segmenta. Sredstva segmenta obuhvataju učešće jednog člana zajedničkog poduhvata u poslovnim sredstvima entiteta pod zajedničkom kontrolom koje je računovodstveno obuhvaćeno proporcionalnim konsolidovanjem u skladu sa MRS 31.

Sredstva segmenta se utvrđuju nakon umanjenja za odgovarajuće ispravke vrednosti ako

su u bilansu stanja preduzeća iskazana nakon umanjenja za te ispravke vrednosti. Obaveze segmenta su one poslovne obaveze koje nastaju iz poslovnih aktivnosti segmenta i koje se mogu ili direktno pripisati segmentu ili dodeliti segmentu na razumnoj osnovi.

Ukoliko rezultat segmenta jednog segmenta obuhvata rashod po osnovu kamate, obaveze tog segmenta obuhvataju odgovarajuće obaveze po kojima je kamata obračunata.

Obaveze segmenta obuhvataju udeo učesnika u zajedničkom poduhvatu koje su iskazane u obavezama entiteta pod zajedničkom kontrolom koje je računovodstveno obuhvaćeno proporcionalnim konsolidovanjem u skladu sa MRS 31.

Obaveze segmenta ne uključuju obaveze po osnovu poreza na dobit.

Računovodstvene politike segmenta su računovodstvene politike koje su usvojene za pripremanje i prikazivanje finansijskih izveštaja konsolidovane grupe ili preduzeća, kao i one finansijske politike koje se naročito odnose na izveštavanje po segmentu.

Definicije prihoda po segmentu, rashoda po segmentu, sredstva segmenta i obaveze segmenta obuhvataju iznose onih pozicija koje se mogu direktno pripisati segmentu i iznose tih stavki koje se mogu dodeliti segmentu na razumnoj osnovi. Preduzeće se oslanja na svoj interni sistem finansijskog izveštavanja kao na početnu tačku za utvrđivanje onih pozicija koje se mogu direktno pripisati ili razumno dodeliti segmentima. Odnosno, postoji pretpostavka da iznosi koji su utvrđeni po segmentima za svrhe internog finansijskog izveštavanja mogu direktno da se pripišu ili razumno dodele segmentima za potrebe merenja prihoda po segmentu, rashoda po segmentu, sredstva segmenta i obaveza segmenta za segmente o kojima se izveštava.

Međutim, u nekim slučajevima prihod, rashod, sredstvo ili obaveza mogu se dodeliti segmentima za potrebe internog finansijskog izveštavanja na osnovi koju rukovodstvo preduzeća razume, ali koja se može smatrati subjektivnom, proizvodnjom ili teško razumljivom za korisnike finansijskih izveštaja van preduzeća. Takvo dodeljivanje ne bi predstavljalo razumnu osnovu prema definicijama prihoda po segmentu, rashoda po segmentu, sredstva segmenta i obaveza segmenta iz ovog standarda. Suprotno tome, preduzeće može izabrati da ne dodeli neku poziciju prihoda, rashoda, sredstava ili obaveza za potrebe internog finansijskog izveštavanja, čak iako postoji razuman osnov da se tako učini. Takva pozicija se dodeljuje na osnovu definicija prihoda po segmentu iz ovog standarda.

Primeri sredstava segmenta obuhvataju obrtna sredstva koja se koriste u poslovnim aktivnostima segmenta, nekretnina, postrojenja i oprema, sredstva koja su predmet finansijskog lizinga (MRS 17 Lizing) kao i nematerijalna sredstva. Ukoliko je određena pozicija amortizacije osnovnih sredstva ili nematerijalnih ulaganja iskazana kao rashod po segmentima, odgovarajuće sredstvo se uključuje i u sredstva segmenta. Sredstva

segmenta ne obuhvataju sredstva za opšte potrebe preduzeća ili za potrebe direkcije preduzeća. Sredstva segmenta obuhvataju poslovna sredstva koja zajedno koriste dva ili više segmenta, ukoliko postoji razuman osnov za dodeljivanje. Sredstva segmenta obuhvataju goodwill koji se može direktno pripisati segmentu ili se može dodeliti segmentu na razumnoj osnovi, a rashod po segmentu obuhvata odgovarajuću amortizaciju goodwill-a.

Primeri obaveza segmenta obuhvataju plaćanje po osnovu prometa i druga plaćanja, obračunate obaveze, avanse kupaca, rezervisanja za garancije za proizvode i druga potraživanja u vezi sa obezbeđivanjem roba i usluga. Obaveze segmenta ne obuhvataju pozajmljena sredstva, obaveze koje se odnose na sredstva koja su predmet finansijskih lizinga (MRS 17) i druge obaveze koje su nastale za potrebe finansiranja, a ne za potrebe poslovanja. Ukoliko je rashod na ime kamate obuhvaćen rezultatom segmenta, odgovarajuća kamatonosna obaveza uključuje se u obaveze segmenta. Obaveze segmenta čije poslovanje nije prevashodno finansijske prirode ne obuhvataju pozajmljena sredstva i slične obaveze, jer rezultat segmenta predstavlja poslovni dobitak ili gubitak, pre nego dobitak ili gubitak pre finansiranja. Osim toga, pošto se zajmovi često uzimaju na nivou direkcije preduzeća za celo preduzeće, često nije moguće direktno pripisati ili razumno dodeliti kamatonosnu obavezu segmentu.

Merenja sredstava i obaveza segmenta obuhvataju prilagođavanja prethodno iskazanim iznosima utvrđenih sredstava segmenta i obaveza segmenta preduzeća, koje su nastale u okviru poslovnih kombinacija koje su računovodstveno obuhvaćene kao kupovina, čak i kada se ta prilagođavanja vrše samo radi pripreme konsolidovanih finansijskih izveštaja i ne iskazuju se ni u posebnim finansijskim izveštajima matičnog preduzeća, niti zavisnog preduzeća. Slično tome, ukoliko su nekretnine, postojanja i oprema revalorizovani nakon nabavke u skladu sa alternativnim finansijskim postupkom koji je predviđen MRS 16, tada se ta revalorizacija obuhvata prilikom merenja sredstava segmenta.

Izvesna uputstva za raspodelu troškova mogu se naći u drugim Međunarodnim računovodstvenim Standardima. Na primer, u stavovima 8 - 16 MRS 2 Zalihe data su uputstva za priznavanje i raspoređivanje troškova za zalihe, dok su u stavovima 16-21 MRS 11 Ugovori o izgradnji data uputstva za priznavanje i raspoređivanje troškova na ugovore. Ta uputstva mogu biti korisna pri priznavanju ili raspoređivanju troškova na segmente.

U MRS 7 Izveštaji o novčanim tokovima data su uputstva o tome da li se prekoračenje na bankovnom računu obuhvata kao komponenta gotovine ili se iskazuje kao pozajmica.

Prihod po segmentu, rashod po segmentu, sredstva segmenta i obaveze segmenta

utvrđuju se pre nego što se salda internih odnosa i interne poslovne promene eliminišu u toku procesa konsolidovanja, osim u onoj meri u kojoj ta interna salda i interne poslovne promene nastaju između preduzeća iz grupe koja pripadaju istom segmentu.

Iako računovodstvene politike koje se primenjuju prilikom pripreme i prikazivanja finansijskih izveštaja preduzeća u celini predstavljaju takođe i osnovne računovodstvene politike segmenta, računovodstvene politike segmenta, pored toga, obuhvataju i politike koje se posebno odnose na izveštavanje po segmentima, kao što su utvrđivanje segmenta, metod za određivanje cene transfera između segmenata i osnovu za dodeljivanje prihoda i rashoda segmentima.⁴⁰

Utvrđivanje segmenata o kojima se izveštava

Preovlađujući izvor i priroda rizika i prinosa jednog preduzeća određuju da li će njegov primarni oblik izveštavanja po segmentima biti poslovni segmenti ili geografski segmenti. Ukoliko na rizik i stope prinosa preduzeća prevashodno utiču razlike u proizvodima i uslugama koje ono proizvodi, njegov primarni oblik iskazivanja informacija po segmentima su poslovni segmenti, dok se sekundarne informacije iskazuju geografski. Slično tome, ukoliko na rizike i stope prinosa preduzeća prevashodno utiče činjenica da ono posluje u različitim zemljama ili drugim geografskim područjima, njegov primarni oblik iskazivanja informacija po segmentima su geografski segmenti, dok se sekundarne informacije iskazuju po grupama srodnih proizvoda i usluga.

Unutrašnja organizaciona i rukovodeća struktura preduzeća i njegov sistem internog finansijskog izveštavanja upravnog odbora i glavnog direktora obično su osnov za utvrđivanje preovlađujućeg izvora rizika i njihove prirode kao i različitih stopa prinosa s kojima se suočava preduzeće, te, prema tome, i za utvrđivanje toga koji je oblik izveštavanja primarni, a koji sekundarni, osim u slučajevima predviđenim u sledećim podstavovima (a) i (b):

(a) ukoliko su rizici i stope prinosa preduzeća pod snažnim uticajem kako razlika u proizvodima i uslugama koje ono proizvodi, tako i razlika u geografskim područjima u kojima ono posluje, što se prikazuje "matričnim pristupom" upravljanju preduzećem i u internom izveštavanju upravnog odbora i glavnog direktora, tada preduzeće koristi poslovne segmente kao svoj primarni oblik izveštavanja po segmentima, a geografske segmente kao svoj sekundarni oblik izveštavanja; i

b) ukoliko interna organizaciona i rukovodeća struktura preduzeća i njegov sistem internog finansijskog izveštavanja upravnog odbora i glavnog direktora nisu zasnovani ni

⁴⁰ "Sl. glasnik RS", br. 133 od 31. decembra 2003

na pojedinačnim proizvodima ili uslugama ili na grupama srodnih proizvoda/usluga, niti na geografiji, članovi upravnog odbora i rukovodstvo preduzeća utvrđuju da li su rizici i prinosi preduzeća povezani više sa proizvodima i uslugama koje ono proizvodi ili više sa geografskim područjima u kojima ono posluje i kao rezultat toga bira poslovne segmente, odnosno geografske segmente, kao primarni oblik za izveštavanje po segmentima, dok drugi postaje njegov sekundarni oblik izveštavanja.

Za najveći broj preduzeća, preovlađujući izvori rizika i prinosa određuju način na koji je preduzeće organizovano i kako se njime rukovodi. Organizaciona i rukovodeća struktura preduzeća i njegov interni sistem finansijskog izveštavanja obično predstavljaju najbolji dokaz o preovlađujućem izvoru rizika i prinosa za preduzeće za potrebe izveštavanja po segmentima. Prema tome, izuzev u retkim okolnostima, preduzeće iskazuje informacije po segmentima u svojim finansijskim izveštajima na istoj osnovi na kojoj o njima interno podnosi izveštaj najvišem rukovodstvu. Preovlađujući izvor rizika i prinosa preduzeća postaje njegov primarni oblik izveštavanja po segmentima. Sekundarni izvor rizika i prinosa preduzeća postaje njegov sekundarni oblik izveštavanja po segmentima.

"Matričnim prikazivanjem" - kako poslovnih, tako i geografskih segmenata kao primarnih oblika izveštavanja po segmentima sa potpunim obelodanjivanjem segmenata po svakom osnovu - često se dobijaju korisne informacije ukoliko su rizici i stope prinosa preduzeća pod snažnim uticajem kako razlika u proizvodima i uslugama koje ono proizvodi, tako i razlika u geografskim područjima u kojima ono posluje. Ovim standardom se ne zahteva, ali se i ne zabranjuje, "matrično prikazivanje".

U nekim slučajevima, organizacija preduzeća i interno izveštavanje mogu se razviti u pravcu koji nije povezan ni sa razlikama u vrstama proizvoda i usluga koje ono proizvodi, niti sa geografskim područjima gde posluje. Na primer, interno izveštavanje može biti organizovano isključivo od strane pravnog entiteta, što ima za rezultat interne segmente koji se sastoje od grupe neposrednih proizvoda i usluga. U tim neuobičajenim slučajevima, podaci o segmentima o kojima se interno izveštava ne zadovoljavaju cilj ovog standarda. Shodno tome, na osnovu stava 27 (b) članovi upravnog odbora i rukovodstvo preduzeća treba da utvrde da li su rizici i prinosi preduzeća više uslovljeni proizvodima/uslugama ili geografskim područjem i da izaberu poslovne ili geografske segmente kao primarni osnov za izveštavanje po segmentima u preduzeću. Cilj je da se ostvari razuman stepen uporedivosti sa drugim preduzećima, poveća razumljivost dobijenih podataka i zadovolje potrebe za informacijama o rizicima i prinosima u vezi sa

proizvodima/uslugama i geografskim područjima, koje su izrazili investitori, poverioci i drugi.⁴¹

Poslovni i geografski segmenti

Poslovni i geografski segmenti preduzeća za potrebe eksternog izveštavanja su one organizacione jedinice za koje se informacije podnose upravnom odboru i glavnom direktoru radi ocenjivanja uspešnosti jedinica u prethodnom periodu i donošenja odluka o budućoj dodeli resursa, izuzev u slučaju koji je predviđen u stavu 32.

Ukoliko unutrašnja organizaciona i rukovodeća struktura preduzeća i njegovi sistemi internog finansijskog izveštavanja upravnog odbora i glavnog direktora nisu zasnovani niti na pojedinačnim proizvodima ili uslugama ili na grupama srodnih proizvoda/usluga, niti na geografskim područjima, na osnovu stava 27(b) potrebno je da direktori i rukovodstvo preduzeća odaberu ili poslovne segmente ili geografske segmente kao primarni segment izveštavanja preduzeća na osnovu svoje procene o tome koji od njih odražava primarni izvor rizika i prinosa za preduzeće, dok drugi postaje sekundarni segment izveštavanja. U tom slučaju, članovi upravnog odbora i rukovodstvo preduzeća moraju da utvrde svoje poslovne segmente i geografske segmente za potrebe eksternog izveštavanja, na osnovu činilaca iz stava 9 ovog standarda, pre nego na osnovu njegovog sistema internog finansijskog izveštavanja upravnog odbora i glavnog direktora, a u skladu sa sledećim:

- (a) ukoliko su jedan ili više segmenata o kojima se interno izveštavaju članovi upravnog odbora i rukovodstvo poslovni segment ili geografski segment zasnovani na činiocima iz definicija u stavu 9, a drugi nisu, primenjuje se niže navedeni podstav (b) samo na one interne segmente koji ne zadovoljavaju definicije iz stava 9 (tj. segment o kome se interno izveštava, a koji zadovoljava definiciju ne deli se dalje na segmente);
- (b) za one segmente o kojima se interno izveštavaju članovi upravnog odbora i rukovodstvo, a koji ne zadovoljavaju definicije iz stava 9, rukovodstvo preduzeća razmatra da li je sledeći niži nivo interne podele na segmente po kojima izveštava, nivo proizvoda i usluga ili nivo geografskih područja, u skladu sa definicijama iz stava 9; i
- (c) ukoliko taj segment sa nižeg nivoa o kojem se podnose izveštaji zadovoljava definiciju poslovnog segmenta ili geografskog segmenta zasnovanu na činiocima iz stava 9, na taj segment se primenjuju kriterijumi iz stavova 34 i 35 za utvrđivanje segmenata o kojima se izveštava.

Po ovom standardu najveći broj preduzeća utvrđuje svoje poslovne i geografske

⁴¹ "Sl. glasnik RS", br. 133 od 31. decembra 2003

segmente kao organizacione jedinice za koje se upravnom odboru podnose izveštaji (posebno direktorima zaduženim za nadzor koji nemaju rukovodeću funkciju, ukoliko ih ima) i glavnom direktoru (najvišem poslovnom organu, koga u nekim slučajevima može činiti i grupa od nekoliko lica), radi procene učinka svake jedinice u prethodnom periodu i donošenja odluka o dodeljivanju resursa za ubuduće. Čak i ako preduzeće mora da primeni stav 32, zbog toga što njegovi interni segmenti nisu utvrđeni na principu proizvoda/usluga ili geografskog područja, ono će da razmotri sledeći niži nivo interne podele na segmente po kojima izveštava na principu proizvoda i usluga ili geografskih područja i ne utvrđuje segmente samo radi podnošenja eksternih izveštaja. Ovakav pristup u sagledavanju organizacione i rukovodeće strukture preduzeća i njegovog internog sistema finansijskog izveštavanja radi utvrđivanja poslovnih i geografskih segmenata preduzeća za potrebe eksternog izveštavanja ponekad se zove "pristup rukovodstva", a organizacioni delovi za koje se podnose izveštaji unutar preduzeća ponekad se zovu "segmenti aktivnosti".⁴²

Segmenti o kojima se izveštava

Dva ili više poslovnih ili geografskih segmenata o kojima se interno izveštava, koji su suštinski slični, mogu se kombinovati kao jedan poslovni segment ili geografski segment. Dva ili više poslovnih segmenata ili geografskih segmenata suštinski su slični samo ukoliko:

- (a) pokazuju slične dugoročne finansijske rezultate i
- (b) slični su po svim činionicima iz odgovarajuće definicije iz stava 9.

Poslovni segment ili geografski segment se utvrđuje kao segment o kome se izveštava ukoliko je najveći deo njegovog prihoda ostvaren od prodaje eksternim kupcima, a:

- (a) njegov prihod od prodaje eksternim kupcima i od transakcija sa drugim segmentima čini 10 procenata ili više od ukupnog prihoda, eksternog i internog, svih segmenata; ili
- (b) njegov rezultat segmenta, bilo dobitak ili gubitak, čini 10 procenata ili više kombinovanog rezultata svih segmenata u dobitku ili kombinovanog rezultata svih segmenata u gubitku, u zavisnosti koji je veći u apsolutnom iznosu; ili
- (c) njegova imovina čini 109 procenata ili više od ukupne imovine svih segmenata.

Ukoliko je segment o kome se interno izveštava ispod svih značajnih pragova iz stava 35:

- (a) taj segment može biti određen za segment o kome se izveštava uprkos njegovoj veličini,
- (b) ukoliko nije određen kao segment o kome se izveštava uprkos njegovoj veličini, taj

⁴² "Sl. glasnik RS", br. 133 od 31. decembra 2003

segment se može ukombinovati u segment o kome se posebno izveštava, zajedno sa jednim ili više drugih sličnih segmenata, o kojima se izveštava interno, koji su takođe ispod svih značajnih pragova iz stava 35 (dva ili više poslovnih segmenata ili geografskih segmenata su slični ukoliko su im zajednički većina činilaca iz odgovarajuće definicije iz stava 9); i

(c) ukoliko se o tom segmentu ne izveštava posebno ili nije kombinovan, on se obuhvata pozicijom na kojoj se iskazuju neraspoređene stavke, radi potpunosti.

Ukoliko ukupan eksterni prihod koji može da se rasporedi na segmente o kojima se izveštava čini manje od 75 procenata od ukupnog konsolidovanog prihoda od prodaje ili prihoda od prodaje preduzeća, utvrđuju se dodatni segmenti kao segmenti o kojima se izveštava, čak i ako oni ne zadovoljavaju prag od 10 procenata iz stava 35, sve dok najmanje 75 procenata ukupnog konsolidovanog prihoda od prodaje ili prihoda od prodaje preduzeća ne bude obuhvaćeno segmentima o kojima se izveštava.

Prag od 10 procenata u ovom standardu ne predstavlja prag značajnosti za utvrđivanje značaja bilo kog aspekta finansijskog izveštavanja, osim utvrđivanja poslovnih i geografskih segmenata o kojima se izveštava.

Ograničavajući segmente o kojima se izveštava na one koji najveći deo svog prihoda ostvaruju od prodaje eksternim kupcima preduzeća, ovim standardom se ne zahteva utvrđivanje različitih faza vertikalno integrisanih operacija kao posebnih poslovnih segmenata. Međutim, u nekim privrednim granama trenutno je praksa da se o izvesnim vertikalno integrisanim aktivnostima izveštava kao o zasebnim poslovnim segmentima, čak i ako oni ne ostvaruju značajan prihod od eksterne prodaje. Na primer, mnoge međunarodne naftne kompanije izveštavaju o svojim aktivnostima u "ranim fazama proizvodnog procesa" (istraživanje i proizvodnja) i svojim aktivnostima u "kasnijim fazama proizvodnog procesa" (rafinisanje i marketing) kao o posebnim poslovnim segmentima, čak i ako se najveći deo ili sav proizvod iz rane faze proizvodnog procesa (sirova nafta) interno prenosi na operaciju rafinisanja koju vrši preduzeće.

Ovim standardom se podstiče, ali se ne zahteva, dobrovoljno izveštavanje o vertikalno integrisanim aktivnostima kao posebnim segmentima, sa odgovarajućim opisom, uključujući i obelodanjivanje osnova za određivanje cena transfera između segmenata, u skladu sa stavom 75.

Ukoliko sistem internog izveštavanja u preduzeću tretira vertikalno integrisane aktivnosti kao zasebne segmente, a preduzeće odluči da o njima ne izveštava eksterno kao o poslovnim segmentima, segment prodaje se kombinuje sa segmentom(tima) nabavke(i) prilikom utvrđivanja poslovnih segmenata o kojima se eksterno izveštava, osim kada ne

postoji nikakva razumna osnova da se tako učini, on se obuhvata pozicijom na kojoj se iskazuju neraspoređene stavke radi potpunosti.

Segment koji je utvrđen kao segment o kome se izveštava u neposrednom prethodnom periodu, zbog toga što je zadovoljio odgovarajući prag od 10 procenata, nastavlja da bude segment o kome se izveštava u tekućem periodu, uprkos tome što njegov prihod, rezultati i imovina zajedno ne prelaze prag od 10 procenata, ukoliko rukovodstvo preduzeća prosudi da je taj segment od trajnog značaja.

Ukoliko se segment utvrdi kao segment o kome se izveštava u tekućem periodu, zbog toga što on zadovoljava odgovarajući prag od 10 procenata, podaci segmenta za prethodni period, koji se prikazuju za potrebe poređenja, preračunavaju se tako da izraze novi segment o kome se izveštava, kao poseban segment, čak i ukoliko taj segment nije zadovoljio prag od 10 procenata u prethodnom periodu, osim ukoliko nije nepraktično da se tako učini.⁴³

Računovodstvene politike segmenata

Informacije segmenta pripremaju se u skladu sa usvojenim računovodstvenim politikama za pripremanje i prikazivanje finansijskih izveštaja konsolidovane grupe ili preduzeća.

Pretpostavlja se da su računovodstvene politike koje članovi upravnog odbora i rukovodstvo preduzeća izaberu da koriste prilikom pripreme konsolidovanih finansijskih izveštaja ili finansijskih izveštaja za celo preduzeće one za koje članovi upravnog odbora i rukovodstvo smatraju da su najprimerenije za potrebe izveštavanja van preduzeća. Pošto je svrha informacija po segmentima da pomognu korisnicima finansijskih izveštaja da bolje razumeju situaciju i budu bolje informisani prilikom donošenja sudova o preduzeću u celini, ovim standardom se zahteva da se prilikom pripremanja informacija po segmentima koriste računovodstvene politike koje su izabrali članovi upravnog odbora i rukovodstvo. Međutim, to ne znači da se konsolidovane ili računovodstvene politike preduzeća primenjuju na segmente o kojima se izveštava, kao da su segmenti zasebni, samostalni entiteti o kojima se izveštava. Detaljan obračun koji se izvrši prilikom primene određene računovodstvene politike na nivou celog preduzeća može biti dodeljen segmentima, ukoliko za to postoji razuman osnov. Obračun penzija, na primer, često se pravi za preduzeće u celini, ali brojke koje se odnose na celo preduzeće mogu se dodeliti segmentima na osnovu podataka o platama i demografskih podataka za te segmente.

⁴³ "Sl. glasnik RS", br. 133 od 31. decembra 2003

Ovim standardom se ne zabranjuje obelodanjivanje dodatnih informacija o segmentima koje se pripremaju na osnovi koja se razlikuje od računovodstvenih politika usvojenih za konsolidovane finansijske izveštaje ili finansijske izveštaje preduzeća pod uslovom (a) da se izveštaji podnose interno upravnom odboru i glavnom direktoru za potrebe donošenja odluka o dodeljivanju resursa segmentu i ocene njegovih rezultata i (b) da je osnov za merenje ovih dodatnih informacija jasno opisan.

Sredstva koja se zajednički koriste od strane dva ili više segmenta dodeljuju se segmentima ako i samo ako se sa njima povezani prihodi i rashodi takođe dodeljuju tim segmentima.

Način na koji se pozicije sredstava, obaveza, prihoda i rashoda dodeljuju segmentima zavisi od činilaca kao što su: priroda tih pozicija, aktivnosti koje taj segment obavlja i relativna samostalnost tog segmenta. Nije moguće niti opravdano precizirati samo jedan osnov po kojem se vrši dodeljivanje, koje bi trebalo da usvoje ova preduzeća. Nije primereno ni na silu vršiti dodeljivanje pozicija sredstava, obaveza, prihoda i rashoda preduzeća koje se zajedno odnose na dva ili više segmenta, ukoliko je jedni osnov za ta dodeljivanja proizvoljan ili teško razumljiv. Istovremeno, definicije prihoda po segmentu, rashoda po segmentu, sredstva segmenta i obaveza segmenta se nalaze u međusobnom odnosu i nastala dodeljivanja treba da budu dosledna. Stoga se zajednički korišćena sredstva dodeljuju segmentima ako i samo ako su sa njima povezani prihodi i rashodi takođe dodeljeni tim segmentima. Na primer, neko sredstvo je obuhvaćeno sredstvima segmenta ako i samo ako se odgovarajuća amortizacija osnovnih sredstava ili amortizacija nematerijalnih ulaganja iskazuje kao rashod pri utvrđivanju rezultata segmenta.⁴⁴

5.3. Strategija troškovne prednosti

U okviru ove strategije, firma se trudi da postane vodeći niskobudžetni proizvođač u svome privrednom segmentu. Smanjujući troškove do krajnjih granica, firma ostvaruje veći profit u odnosu na konkurenciju. Naravno, firma nikako ne sme da dozvoli da njen proizvod mnogo zaostaje za konkurentskim, jer bi u tom slučaju morala da spušta cene ispod konkurentskih i na taj način bi izgubila sve što je ovom strategijom postigla. Ova strategija⁴⁵ zahteva skup međusobno povezanih taktika u koje spadaju:

⁴⁴ "Sl. glasnik RS", br. 133 od 31. decembra 2003

⁴⁵ Dess G., Lumpkin T., Eisner A. (2006), *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, str. 164

- Kapaciteti visokog nivoa efikasnosti
- Smanjenje troškova u skladu sa iskustvom
- Kontrola troškova i režijskih troškova
- Izbegavanje kreditnih računa klijenata
- Svođenje na minimum firminog lanca vrednosti

Firme koje žele da obezbede vođstvo u troškovima obično izlaze na tržište sa jednostavnim proizvodom ili uslugom i teže da steknu dobit od ekonomije obima ili od smanjenja troškova pomoću iskustva.

Što se tiče položaja u odnosu na pet faktora konkurentnosti, kompanija zbog najniže cene ostvaruje prihode uprkos jakoj konkurenciji. Položaj omogućava firmi da preživi napade konkurencije spuštanjem cene jer će firme i tada imati profit. Kupci mogu sniziti cenu ali samo do nivoa cene sledećeg konkurenta, što opet ostavlja kompaniji određeni prostor za ostvarenje profita. U odnosu na dobavljače, kompanija koja ostvaruje konkurentsku prednost velikim obimom, svakako ima svoje prednosti. Takođe, opasnost od ulaska novih konkurenata i mogućnost supstitucije je značajno smanjena. Troškovni položaj preduzeća proizlazi iz ponašanja troškova njenih aktivnosti koje stvaraju vrednost i zavisi od faktora koji utiču na troškove koje nazivamo generatori troškova.

5.3.1. Generatori troškova

Postoji deset glavnih generatora troškova koji određuju ponašanje troškova aktivnosti koje stvaraju vrednosti i to su:⁴⁶

- Ekonomija obima
- Učenje i prelivanje znanja
- Obrazac iskorišćenja kapaciteta
- Veze
- Međusobni odnosi
- Integracija

⁴⁶ Porter M. (2007), *Konkurentska prednost*, Asee Books, Novi Sad, str. 87

- Tajming
- Diskrecione politike nezavisne od ostalih generatora troškova
- Lokacija
- Institucionalni faktori

5.3.2. Održiva troškovna prednost

Firma ima troškovnu konkurentsku prednost ako su njeni ukupni troškovi obavljanja svih aktivnosti niži od troškova konkurenata.

Postoje dva načina ostvarivanja troškovne prednosti a to su:

- kontrola generatora troškova i
- rekonfiguracija lanca vrednosti

Kontrola generatora troškova odnosi se na smanjivanje troškova vezanih za neki od gore navedenih generatora troškova.

Rekonfiguracija lanca vrednosti podrazumeva da firma može da usvoji način poslovanja koji će se razlikovati od načina poslovanja konkurencije i da time stekne troškovnu prednost.

Održiva troškovna prednost se zasniva na kombinaciji ova dva načina ostvarivanja prednosti i stalnom preispitivanju poslovanja kompanije u pravcu daljeg smanjenja troškova. Da bi prednost zaista bila održiva, ona se mora zasnivati na održivim barijerama koje sprečavaju konkurente preduzeća da kopiraju način rada kompanije i time obesmisle konkurentsku prednost. Faktori koji imaju veću održivost nego ostali su:

- Obim
- Međusobni odnosi
- Veze
- Patenti u oblasti znanja, proizvoda ili tehnološkog procesa.

5.3.3. Troškovi kupljenih inputa

Nabavka je od strateškog značaja za delatnost kojom se firma bavi. Svaka aktivnost koja stvara vrednost uključuje kupovinu nekog inputa a to mogu biti sirovine, mašine za proizvodnju dobara, poslovni prostor i dr. Ukupni troškovi kupljenih inputa čine procenat vrednosti firme.

Troškovi kupljenih inputa su sastvani deo troškovne aktivnosti koja stvara vrednost i zavise od tri faktora:

- Njihovih jediničnih troškova
- Stope njihovog iskorišćenja u okviru aktivnosti
- Njihovog indirektnog uticaja na ostale aktivnosti u okviru postojećih veza

Firma se obično fokusira na najvidljivije troškove tj. na njihovu analizu. U tom procesu se stavke poput usluga i održavanja zanemare, kao i njihov udeo u ukupnim troškovima.

5.3.4. Ponašanje troškova segmenata

Više poslovnih jedinica, u okviru jedne firme, može proizvoditi različite proizvode, distribuirati ih različitim kanalima i prodavati ih različitim kupcima. Svaka od tih razlika može dovesti do toga da ponašanje troškova u lancu vrednosti bude različito. Ukoliko postoje razlike u ponašanju troškova, postoji mogućnost da se odrede neadekvatne cene ili cene ispod proseka i time se stvori prostor za konkurente. Zato mora da postoji i analiza troškova na nivou poslovne jedinice.

Firma bi trebalo da analizira troškove linija proizvoda, tipova kupaca, ali i drugih elemenata aktivnosti koji:

- imaju značajno različite lance vrednosti;
- imaju različite generatore troškova;
- primenjuju sporne procedure za alokaciju troškova.

Postupak koji se koristi za analizu ponašanja troškova segmenata isti je kao i kada su u pitanju poslovne jedinice. Identifikuje se lanac vrednosti za segmente, a zatim mu se pripisuju troškovi i sredstva. Potom se, ako je moguće, utvrđuju i kvantifikuju generatori troškova za svaku aktivnost. Međutim, ako je postupak isti, u praksi se javljaju izvesne

teškoće. Budući da među segmentima preovlađuju podeljene aktivnosti koje stvaraju vrednost, neophodna je alokacija troškova među segmentima. Standardni sistemi kao osnovu za alokaciju troškova po segmentima često uključuju proizvoljne mere, kao što je obim prodaje ili neka druga lako merljiva varijabla. Čini se da su troškovi pomoćnih aktivnosti i troškovi indirektnih, osnovnih aktivnosti najpodložniji pogrešnoj alokaciji. Zbog takvih pogrešnih alokacija nastaju neadekvatni troškovi i neodgovarajuće cene za neke segmente proizvoda ili kupaca.⁴⁷ Troškovi koji se stvaraju u više segmenata, trebalo bi da se alociraju na osnovu svog uticaja na rad uključen u te aktivnosti.

5.4.5. Dinamika troškova

Pored analize troškova u određenom vremenskom periodu, firma mora da razmotri kako se troškovi aktivnosti koja stvara vrednost vremenom menjaju nezavisno od njene strategije. To se naziva dinamika troškova. Analiza dinamike troškova omogućava firmi da predvidi kako generatori troškova koju stvaraju vrednost mogu da se menjaju. Firma koju ima uvid u dinamiku troškova, zahvaljujući predviđanju troškova i brzom reagovanju na njih, može da bude sposobna i da se pozicionira tako da stekne troškovnu prednost.

Dinamika troškova je rezultat interakcije generatora troškova do koje vremenom dolazi zbog rasta firme ili promene uslova u privrednom segmentu. Najčešći izvori dinamike troškova obuhvataju:

- 1) Stvarni rast privrednog segmenta
- 2) Različita osetljivost na obim
- 3) Različite stope učenja
- 4) Različite tehnološke promene
- 5) Relativna inflacija troškova
- 6) Starenje
- 7) Prilagodavanje tržištu

⁴⁷ Porter M. (2007), *Konkurentna prednost*, Asee Books, Novi Sad , str. 108

5.4.6. Zamke strategije troškovne prednosti

Iako strategija liderstva u troškovima ima puno prednosti, postoje i neke mane odnosno zamke u koje kompanija može upasti korišćenjem ove strategije:

- Prevelika ušteda u jednom delu lanca vrednosti koja se topi velikim troškovima u drugim delovima lanca vrednosti.
- Problem koji nastaje usled naglog skoka cena sirovina na regionalnom nivou kada kompanije jednostavno ne mogu da ostanu u igri sa konkurentima iz drugih regiona čije cene sirovina nisu skočile.
- Jedna od najvećih zamki je da se ova strategija može lako imitirati i na taj način, veoma lako se dešava da se odjednom stvore uslovi da se mnoštvo kompanija takmiči na jako malom privrednom segmentu gde niko skoro ništa i ne zarađuje.
- Manjak pariteta na osnovu diferencijacije se dešava kada je proizvod toliko osiromašio u cilju smanjenja cene, da se više ne može ravnopravno takmičiti sa konkurentima.
- Smanjenje cena do koga dolazi kada klijenti steknu dovoljno informacija o tome kako se formira cena.

5.5. Strategija diferencijacije

Diferencijacija je strategija postizanja konkurentske prednosti stvaranjem razlika u odnosu na konkurenciju. Preduzeće se trudi da potrošačima ponudi proizvode ili usluge koji su drugačiji od konkurentskih po nekim, za potrošače bitnim, kriterijumima.

Neke od karakteristika koje proizvodi ili usluge mogu imati su:

- Prepoznatljiv brend
- Statusni simbol
- Tehnologija
- Inovacija
- Posebne karakteristike

- Dodatne usluge
- Dilerske i seviserske mreže

Ovo su samo od neke od najčešćih karakteristika po kojima se kompanije razlikuju jedne od drugih.

Diferencijacija za firme znači premijsku cenu koju će moći da naplaćuju za svoj diferencirani proizvod ili uslugu. Kada premijska cena prevaziđe troškove koji su učinjeni da bi se ostvarila diferencijacija, firma počinje da ostvaruje značajnu dobit. Firma ne može sebi dozvoliti da njeni troškovi budu preveliki, jer bi se onda izgubili vrednost koju dobiju diferencijacijom. Zato firme koje su odabrale diferencijaciju kao strategiju smanjuju troškove na onim elementima lanca vrednosti na kojima ne ostvaruju diferencijaciju.

5.5.1. Generatri jedinstvenosti

Generatori jedinstvenosti predstavljaju razloge zašto je određena aktivnost jedinstvena. Oni moraju da budu identifikovani kako bi bilo moguće diferencirati preduzeće.

Najbitniji generatori jedinstvenosti su:

- izbor politike
- veze
- lokacija
- međunarodni odnosi
- učenje i prelivanje znanja
- integracija
- obim
- institucionalni faktori

5.5.2. Održivost diferencijacije

Održivost zavisi od trajnosti jedinstvene vrednosti za kupca i mogućnosti konkurenata da tu jedinstvenost naruše podražavanjem. Rizik od promene percepcije i potreba kupca je stalno prisutan. Prema tome mogućnost firme da ostvaruje prednost pomoću diferencijacije prevashodno zavisi od toga koliko su izbori jedinstvenosti firme zaista jedinstveni i koliko je konkurentima teško da tu jedinstvenost naruše. Ukoliko izbori jedinstvenosti uključuju i neke barijere kao što su patenti, ili proizvodni proces onda se diferencijacija može duže održavati. Održavanju pomaže i višestrukost izvora diferencijacije preduzeća ukoliko diferencijacija proističe samo iz jedne aktivnosti, konkurencija je može lako kopirati, ali ukoliko je celokupan radni proces drugačiji onda je obično dovoljno da konkurenciju odvraća od kopiranja diferencirane strategije preduzeća.

5.5.3. Zamke diferencijacije

Kao i strategija troškovne prednosti i strategija diferencijacije može biti realizovana pogrešno tako da ne donese željeni rezultat. Zamke diferencijacije su:

- ostvarena jedinstvenost koja nema vrednost za kupca
- preterana diferencijacija
- preterana premijska cena
- diferencijacija koju je lako imitirati
- slabljenje brenda kroz proširenje linije proizvoda manje kvalitetnim artiklima
- kupci ne prepoznaju diferencijaciju kao novu vrednost.

6. Tehnologija i konkurentska prednost

Tehnološke promene su jedan od glavnih generatora konkurencije. One igraju najznačajniju ulogu u promeni strukture postojećih, kao i kreiranju novih privrednih

grana. Pored toga, tehnološke promene izjednačavaju kompanije, budući da smanjuju konkurentsku prednost jednih, čak i najbolje pozicioniranih, a ističu druge kompanije. Mnoge danas velike kompanije su nastale zahvaljujući tome što su bile u stanju da iskoriste tehnološke promene. Tehnološke promene su jedan od najznačajnijih faktora koji mogu da promene pravila konkurencije.

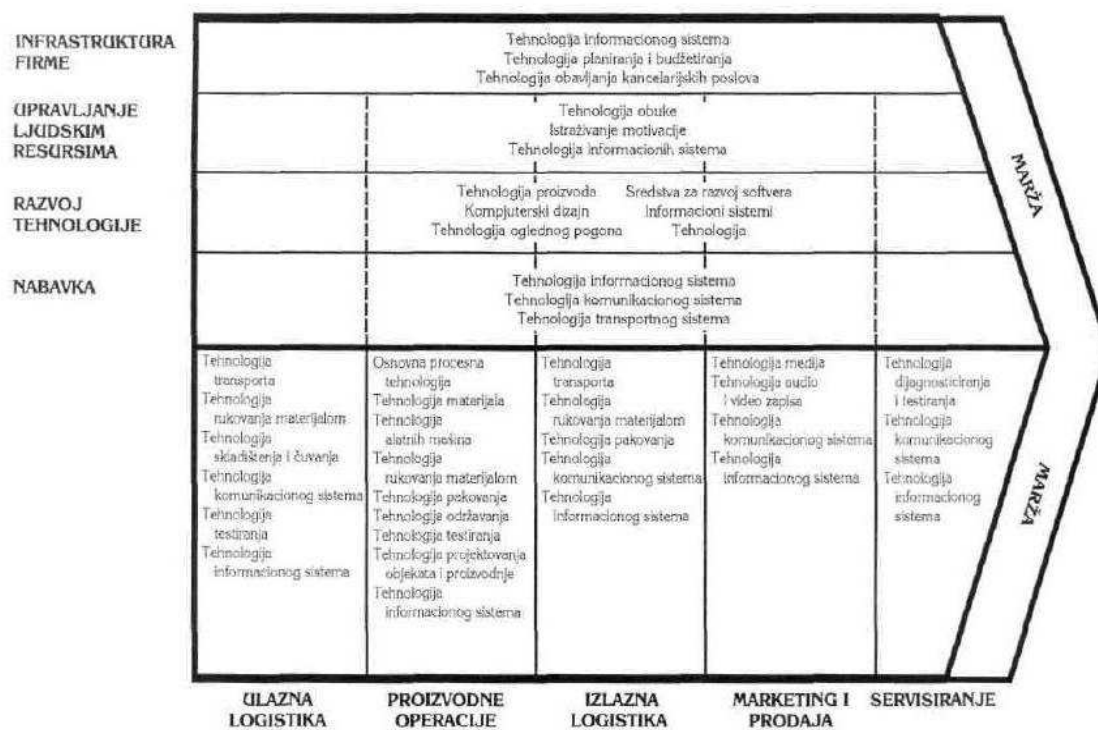
Prisutna je pojava da se odnos između tehnologije i konkurencije često pogrešno shvata. Tehnologija, odnosno tehnološke promene nisu značajne same po sebi, tj. one nisu nešto što ima vrednost svojim postojanjem. Tehnološke promene su važne i imaju vrednost ukoliko utiču na konkurentsku prednost i strukturu industrije. Varaju se oni koji smatraju da su visoke tehnologije garancija profitabilnosti preduzeća. Nije retko da ulaganja u visoku tehnologiju mogu pogoršati konkurentsku poziciju preduzeća. Kako je tehnologija uključena u sve aktivnosti preduzeća koje stvaraju neku vrednost, proizlazi da tehnologija, zahvaljujući uticaju koji ima na doslovno svaku aktivnost, utiče na konkurentnost preduzeća. Svaka aktivnost koja stvara vrednost mora da koristi neku tehnologiju, koja omogućava da kompanija kombinovanjem ljudskih resursa i kupljenih inputa proizvede neki autput. Tehnologija može da bude veoma jednostavna, a najčešće je skup više subtehnologija. No, to nije sve, jer su tehnologije uključene i u kupljene autpute koji se koriste prilikom proizvodnje novih vrednosti. Može se zaključiti da tehnologija koja je ugrađena u kupljene inpute (kapitalna dobra i potrošni materijal) kroz interakciju sa drugim tehnologijama omogućava da aktivnost ostvari određene rezultate, tj. stvori nove vrednosti. Naravno, to ne znači da je tehnologija uključena samo u osnovnu aktivnost – proizvodnju vrednosti. Naprotiv, tehnologija je prisutna i u svim pomoćnim aktivnostima kompanije (nabavka, projektovanje, ljudski resursi, kontrola, pravni poslovi, marketing, saobraćaj i dr). Tehnologije koje učestvuju u stvaranju vrednosti su međusobno zavisne, tako da izbor jedne povlači često za sobom opredeljenje za izbor i drugih tehnologija. Isto tako tehnologija koju upotrebljava kompanija je povezana sa tehnologijama njenih kupaca, tj. Tehnologija proizvoda kompanije utiče na tehnologiju proizvoda i procesa kupca, ali i obratno. Ali, i tehnologije dobavljača utiču na tehnologiju preduzeća. Razvoj tehnologije u jednom preduzeću vrši uticaj na razvoj tehnologija u drugim industrijama.⁴⁸

6.1. Tehnologija i lanac vrednosti

Osnovni instrument za razumevanje uloge tehnologije u konkurentskoj prednosti je lanac vrednosti. Firma je, kao skup aktivnosti, istovremeno i skup tehnologija. Tehnologija je uključena u svaku aktivnost firme koja stvara vrednost, i zato tehnološke promene, zahvaljujući uticaju koji imaju na svaku aktivnost, mogu da utiču na konkurentnost.

⁴⁸ Porter M. (2007), *Konkurentska prednost*, Asee Books, Novi Sad, st. 172

U lancu vrednosti posebno je naglašeno prisustvo tehnologije informacionih sistema, pošto svaka aktivnost koja stvara vrednost istovremeno stvara, ali i koristi informacije. Ovo se jasno vidi na slici, koja prikazuje tehnologiju informacionih sistema u svakoj generičkoj kategoriji aktivnosti koja u okviru lanca stvara vrednosti. Informacioni sistemi koriste se za planiranje, kontrolu, optimizaciju, merenje i druge aktivnosti. Na primer, ulazna logistika koristi neku vrstu informacionih sistema za kontrolu rukovanja materijalom, planove isporuka i upravljanje zalihama sirovina. Slično tome, informacioni sistem je uključen i u obradu narudžbenica, upravljanje dobavljačima i planiranje timova za servisiranje. Tehnologija informacionih sistema takođe ima značajnu ulogu u povezivanju aktivnosti svih vrsta, pošto koordinacija i optimizacija veza zahteva protok informacija. Zbog sveprisutnosti informacija u lancu vrednosti, nedavna brza tehnološka promena u informacionim sistemima ima ogroman uticaj na konkurenciju i konkurentsku prednost.⁴⁹



Slika 1. Tipične tehnologije u lancu vrednosti firme⁵⁰

⁴⁹ Porter M. (2007), *Konkurentna prednost*, Asee Books, Novi Sad, st. 172

⁵⁰ Porter M. (2007), *Konkurentna prednost*, Asee Books, Novi Sad, st. 176

Prema Porterovom modelu koji se koristi za analizu, informacione tehnologije se nalaze u svim delovima lanca vrednosti.

Tehnologija utiče na konkurentsku prednost samo ako ima značajnu ulogu u određivanju relativne troškovne pozicije ili u diferencijaciji. Budući da je uključena u svaku aktivnost koja stvara vrednost, kao i u povezivanju tih aktivnosti, tehnologija može imati ogroman uticaj i na troškove i na diferencijaciju. Ona će uticati na troškove ili diferencijaciju ukoliko utiče na generatore troškova ili jedinstvenosti aktivnosti koje stvaraju vrednost. U mnogim slučajevima, tehnologija nije izvor konkurentske prednosti, već pre posledica drugih prednosti. Tehnologija korišćena u nekoj aktivnosti, koja stvara vrednost, sama po sebi lako može da bude generator, ako odražava izbor politike učinjen nezavisno od ostalih generatora. U tom slučaju, firma stiče konkurentsku prednost ako je sposobna da otkrije tehnologiju koja će joj omogućiti da neku aktivnost obavlja bolje od svojih konkurenata.

Najbolji primer za ovo je dobro projektivan i implementiran informacioni sistem koji u mnogome smanjuje troškove poslovanja i povećava zadovoljstvo korisnika. U ovom slučaju, firma koja ga je implementirala, stiče veliku konkurentnost kroz smanjenje troškova kao i kroz diferencijaciju, jer sada ima novi generator jedinstvenosti, odnosno informacioni sistem koji obezbeđuje jedinstveni nivo usluge.

Pored toga što sama po sebi utiče na troškove i na diferencijaciju, tehnologija na konkurentsku prednost utiče i time što menja ili utiče na druge generatore troškova ili jedinstvenosti. Tehnološki razvoj može da poveća ili smanji ekonomiju obima, da omogućiti uspostavljanje međusobnih odnosa tamo gde ranije nisu postojali, da stvori mogućnosti za sticanje prednosti na osnovu tajminga i da utiče na gotovo sve ostale generatore troškova ili jedinstvenosti. Zahvaljujući tome, firma može da koristi tehnološki razvoj kako bi generatore preusmerili u svoju korist, ili da bude prva, a možda i jedina, koja će iskoristiti neki određeni generator.

6.2. Tehnologija i pet Porterovih sila

Majkl Porter je strukturu privredne grane analizirao sa aspekta sila koje deluju u njoj i zaključio da u jednoj privrednoj grani deluju pet nezavisnih sila i to:

- 1) Barijere za ulazak na tržište
- 2) Pregovaračka snaga dobavljača
- 3) Pregovaračka snaga kupca
- 4) Opasnost od supstitucije

5) Tehnologija i rivalitet

6.2.1. Barijere za ulazak na tržište

Tehnološka promena predstavlja veoma važan faktor koji se mora razmotriti pri ulasku na tržište. Ova barijera može da poveća ili smanji ekonomiju obima u gotovo svakoj aktivnosti koja stvara vrednost. Tehnološka promena može i da poveća ekonomiju obima samog tehnološkog razvoja time što ubrzava tempo uvođenja novih proizvodnih procesa, ili povećanju investicija potrebnih za neki novi model. Na tehnološkoj promeni se zasniva i kriva učenja. Kriva učenja proističe iz unapređenja u rasporedu, produktivnosti i brzini rada mašina. Sva ta unapređenja podrazumevaju neku vrstu tehnološke promene.

Tehnološka promena može da dovede i do drugih apsolutnih troškovnih prednosti kao što je jeftin dizajn proizvoda. Ona može da utiče i na veličinu kapitala potrebnog za konkurisanje u nekoj privrednoj grani. Odličan primer je trgovina putem interneta. Za klasično poslovanje su potrebne prostorije i prodavci, dok je za trgovinu na internetu potreban samo sajt, skladište i ugovor sa dobrim špediterom. Pošto kupci nisu samo domaći, već dolaze na sajt iz celog sveta, potrebno je imati diferenciran proizvod i barijera je uklonjena.

Informacione tehnologije uticale su na barijere za ulazak na tržište na takav način da je sada za nadmetanje u nekim granama potrebno imati i sofisticiran softver čije neposedovanje postaje ozbiljna barijera za ulazak na tržište, recimo u oblasti elektronskog bankarstva. Banke koje žele da se bave e-bankingom, moraju mnogo da ulože u informatičku infrastrukturu i da razviju ili nabave veoma specifičan bankarski softver⁵¹.

Tehnološke promene igraju značajnu ulogu i u oblikovanju strukture diferencijacije proizvoda u jednoj privrednoj grani. Tehnološke promene mogu i da povećaju ili smanje troškove preorijentacije. Tehnološki izbori konkurenata određuju potrebu kupca za prekvalifikacijom zaposlenih ili ponovnim ulaganjem u pomoćnu opremu kada menjaju dobavljača. Tehnološke promene mogu da utiču na pristup distribuciji ili time što firmama omogućavaju da zaobiđu postojeće kanale ili time što povećavaju zavisnost privredne grane od distributivnih kanala.

⁵¹ Porter M., Millar V.E., (1985), *How information gives you competitive advantage*, HBR, 1985

6.2.2. Tehnologija i snaga kupaca

Tehnološka promena može da promeni pregovarački odnos između privredne grane i njenih kupaca. Uloga tehnološke promene u diferencijaciji i troškovima preorijentacije, u najvećoj meri utiče na pregovaračku snagu kupaca. Tehnološka promena može kupcu i da olakša vertikalnu integraciju unazad i da mu time obezbedi najvažniju pregovaračku polugu. Recimo, kada je u pitanju delatnost kompjuterskih usluga, brzo smanjenje cena kompjutera, podstaknuto tehnološkim promenama, ima ogroman uticaj na sposobnost firmi koje su iznajmljivale računare da prodaju sisteme s podelom vremena, budući da mnogi kupci sada mogu sebi da priušte sopstvene računare.

Informacione tehnologije donose i lakši i brži pristup informacijama, pa se tako snaga kupaca u delatnostima koje se zasnivaju na sklapanju gotovih delova dramatično uvećala i uopšte snaga kupaca je porasla jer internet omogućava da se bolje informišu o proizvodu koji prodavac nudi.⁵²

6.2.3. Tehnologija i snaga dobavljača

Tehnološka promena može da promeni odnos snaga između privredne grane i njenih dobavljača. Ona može da eliminiše potrebu za kupovinom neke grupe jakih dobavljača, ili da primora privrednu granu na kupovinu nekog novog velikog dobavljača.

Tehnološka promena može da omogući značajnu supstituciju inputa koji se koriste u proizvodu firme, čime firma stiče pregovaračku prednost u odnosu na dobavljača. Investiranje u tehnologiju može firmi da omogući i oslanjanje na više dobavljača time što će stvoriti interno zvanje u vezi sa njegovim tehnologijama. Nova tehnologija može da eliminiše zavisnost od bilo kog pojedinačnog dobavljača.

6.2.4. Tehnologija i supstitucija

Možda najprepoznatljiviji efekat tehnologije na strukturu privredne grane, jeste njen uticaj na supstituciju. Supstitucija zavisi od odnosa relativne vrednosti i cene konkurentskih proizvoda, kao i od troškova preorijentacije. Tehnološka promena stvara potpuno nove proizvode ili omogućava nove načine kotišćenja proizvoda, koji zamenjuju

⁵² Porter M., Millar V.E., (1985), *How information gives you competitive advantage*, HBR, 1985

predhodne. Ona utiče i na relativni odnos između vrednosti i cena i na troškove prelaska na supstituciju. U središtu procesa supstitucije nalazi se tehnološka bitka između privrednih grana čiji su proizvodi međusobno slični.

6.2.5. Tehnologija i rivalitet

Tehnologija može na nekoliko načina da promeni karakter i osnovu rivaliteta među postojećim konkurentima. Ona može drastično da izmeni strukturu troškova i time da utiče na utvrđivanje cena. Za rivalitet je takođe važna uloga tehnologije u diferencijaciji proizvoda i troškovima preorijentacije.

Još jedan mogući uticaj tehnologije na rivalitet jeste njeno dejstvo na izlazne barijere. Na primer, kod nekih distributera je automatizacija rukovanja materijalom povećala izlazne barijere jer je ta oprema specijalizovana za unutrašnji transport određenih proizvoda. Dakle, nekada univerzalna sredstva, postala su specijalizovana i kapitalno intenzivna.

6.3. Tehnološka strategija

Tehnološka strategija je potencijalno moćno sredstvo za sprovođenje sve tri generičke strategije kojima firma može ostvariti konkurentsku prednost. Karakter tehnološke strategije u velikoj meri zavisi od izbora generičke strategije za sticanje konkurentske prednosti.

Firma često pogrešno pretpostavlja da je proces tehnološke promene isključivo orijentisan na troškove, a da se tehnološka promena proizvoda odnosi isključivo na povećanje diferencijacije. Veću korist za konkurentsku prednost mogu da predstavljaju skromna unapređenja u nekoliko tehnologija koje se koriste u lancu vrednosti, uključujući one koje nisu povezane sa proizvodom ili proizvodnim procesom. Kumulativna unapređenja u mnogim aktivnostima mogu da budu održivija od prodora koji je vidljiv konkurentima i zato postaje laka meta za kopiranje.

Drugo pitanje na koje firma mora da odgovori, a u vezi sa tehnološkom strategijom, jeste da li da se opredeli za tehnološko liderstvo ili da namerno kasni za konkurencijom. Pojam tehnološkog liderstva je relativno jasan. Firma se trudi da bude prva koja će uvesti tehnološke promene koje podržavaju njenu generičku strategiju za ostvarivanje konkurentske prednosti. Ponekad se sve firme koje nisu lideri smatraju tehnološkim sledbenicima, uključujući i one koje u potpunosti zanemaruju tehnološke promene.

Opređenje za ulogu sledbenika treba da bude svesna i aktivna strategija kojom se firma eksplicitno opredeljuje da ne bude prva u inovacijama.

Liderski položaj može da se stekne u tehnologijama uključenim u svaku aktivnost koja stvara vrednost. Tehnološko vođstvo će pre biti održivo ako firma razvijajući tehnologiju ostvaruje troškovnu prednost ili prednost zasnovanu na diferencijaciji. Lideri u tehnologiji često intenzivno koriste međusobne odnose i ulaze u nove poslove u kojima se koriste srodne tehnologije. Oni stvaraju i mehanizme za transfer znanja poslovnim jedinicama i teže da na korporativnom nivou ulažu u ključne tehnologije koje mogu da utiču na više poslovnih jedinica. Firma koja u odnosu na svoje konkurente poseduje jedinstveno tehnološko znanje, ima veće šanse da očuva tehnološko vođstvo nego firma čiji su timovi, sredstva i menadžment u sektoru istraživanja i razvoja uporedivi sa konkurentskim. Tehnološko znanje će uticati na output određene stope ulaganja u tehnologiju, bez obzira na efekte obima, učenja ili međusobnih odnosa. Tehnološko znanje zavisi od više faktora:

- menadžmenta
- kompanijske kulture
- organizacione kulture i sistema
- reputacije njenog istraživačkog tima i dr.

Stopa širenja tehnologije je značajni faktor za stepen održivosti tehnološkog vođstva liderove tehnologije. Vrhunsko tehnološko znanje ili troškovna prednost u oblasti istraživanja i razvoja, mogu da se ponište ako konkurenti mogu lako da kopiraju ono što je firma razvila. Tehnologija se stalno širi, nekada različitim tempom, u zavisnosti od privredne grane. Neki od mehanizama za širenje liderove tehnologije su sledeći:

- direktno posmatranje načina poslovanja i proizvoda lidera od strane konkurenata
- transfer tehnologije preko dobavljača opreme ili drugih prodavaca
- transfer tehnologije preko posmatrača privredne grane kao što su konsultanti i stručni časopisi
- transfer tehnologije preko kupaca koji žele drugi kvalifikovani izvor
- preuzimanje zaposlenih od konkurenata ili firmi nastalih izdvajanjem od leaderske firme
- javne izjave ili objavljeni stručni radovi u leaderskoj firmi

Stopa širenja tehnologije je delimično vezana za privrednu granu, a delimično je pod kontrolom firme.

Najuspešnije metode kojima lideri usporavaju stopu širenja tehnologije su:

- patentiranje tehnologije firme i srodnih tehnologija;
- tajnost;
- interni razvoj prototipa i opreme za proizvodnju;
- vertikalna integracija u najvažnijim delovima koji uključuju ili otkrivaju tehnologiju i
- kadrovska politika koja zadržava zaposlene.

Uspešni lideri u tehnologiji agresivno pokušavaju da uspore širenje tehnologije. Oni patentiraju sve što se može na taj način zaštititi i insistiraju na poštovanju patenata tako što uvek pokreću sporove u slučaju neovlašćenog korišćenja. Lideri u oblasti tehnologije su često vertikalno integrisani, što znači da interno proizvode ili modifikuju opremu kako bi zaštitili tehnologiju i veoma su diskretni u pogledu javnih nastupa.

Koliko god se lideri trudili, priroda tehnologije je takva da se nekakav transfer tehnologije neminovno mora odigrati.

Transfer tehnologije je proces protoka tehnologije od izvora do primaoca. Izvor je u ovom slučaju vlasnik ili držalac znanja, dok je primalac korisnik tog znanja. Izvor može biti individua, kompanija ili država.

Tipovi transfera tehnologije⁵³ su sledeći:

- međunarodni transfer tehnologije, transfer tehnologije iz industrijalizovanih zemalja u zemlje u razvoju;
- regionalni transfer tehnologije, transfer tehnologije iz jedne savezne države u drugu;
- međugranski ili međusektorski transfer tehnologije, transfer tehnologije za posebne namene u komercijalne svrhe;
- međukompanijski transfer tehnologije, transfer tehnologije iz kompanije koja proizvodi mašine za rad u kompaniju koja proizvodi finalni proizvod;
- unutarkompanijski transfer tehnologije, transfer tehnologije iz jednog ogranaka kompanije u drugi.

⁵³ Baragić I. (2004), *Upravljanje tehnološkim razvojem*, Beograd, str. 87

Tehnologija je neopipljiva, ona lako protiče preko granica država, industrija, sektora, ili pojedinaca, obezbeđujući tako uspostavljanje kanala tehnološkog toka. Kanali tehnološkog toka mogu biti:

1. Neplanirani

Postoje dva tipa neplaniranih kanala i to:

- Opšti kanali – transfer tehnologije se radi namerno i odvija se bez permanentnog učešća izvora. Informacija o tehnologiji se učini dostupnom na javnom nivou sa ograničenjem pristupa ili bez ikakve restrikcije, obrazovni proces, obuke, publikacije, internet, sajmovi i dr.

- Tehnika kopiranja (krađe) tehnologije – transfer se odvija bez aktivnog doprinosa izvora ili čak protivno njegovoj volji. Ovde je primalac tehnologije sposoban da razbije šifru tehnologije i da potom razvije kapacitete za njeno dupliciranje (kloniranje) na neki način.

2. Planirani

Kod planiranih kanala tehnološkog toka, transfer tehnologije se radi sa namerom, u skladu sa planiranim procesom i uz saglasnost vlasnika tehnologije. Postoji nekoliko tipova sporazuma koji se koriste za ostvarenje planiranih transfera tehnologije. Oni dozvoljavaju pristup i korišćenje tehnologije "know how"⁵⁴-a. To su:

- Licenciranje (primalac kupuje pravo da koristi nečiju tehnologiju)
- Franšiza (izvor se obavezuje da pruža stalnu podršku primaocu)
- Joint venture (zajedničko ulaganje u mešoviti projekat)
- Projekat "ključ u ruke" (država kupuje kompletan projekat od spoljnog izvora i projekat se planira, ostvaruje i isporučuje spreman za upotrebu)
- Strane direktne investicije (korporacije odlučuju da izmeste deo svoje proizvodnje izvan svoje zemlje)

⁵⁴ Know-how (ili knowhow kao što se ponekad piše) je praktično znanje o tome kako se nešto radi, za razliku od "know-što" (činjenice), "know-zašto" (nauka), ili "know-ko" (umrežavanje). Know-how je često prećutno znanje, što znači da ga je teško preneti na drugu osobu putem pisanja ili verbalno. Suprotno od prećutnog znanja je eksplicitno znanje.

- Tehnički konzorcijum i zajednički I&R projekti (ovde dva ili više entiteta sarađuju u velikom ulaganju, zato što resursi jedne strane nisu dovoljni da dovedu do tehnološke promene. Ovaj tip ulaganja najčešće preduzimaju dve zemlje ili dva konglomerata⁵⁵)

Takođe, postavlja se pitanje u vezi sa tehnološkom strategijom i licenciranjem tehnologije. Od firmi koje poseduju jedinstvenu tehnologiju, često se traže licence ili ih na licenciranje primoravaju državni propisi. Licenciranje je takođe jedan od načina da se stekne pristup tehnologiji. Odluka o licenciranju je izuzetno važna ukoliko je tehnologija značajan izvor konkurentske prednosti. Mnoge firme su narušile svoju konkurentsku prednost zasnovanu na tehnologiji neodgovarajućim odlukama o davanju licence.

Ako je tehnologija izvor konkurentske prednosti, firma davanje licence drugima mora da tretira kao rizik koji treba da preuzme samo pod određenim uslovima. Naknada za licencu je retko kad dovoljno visoka da nadoknadi gubitak konkurentske prednosti.

Dodeljivanje licence je strateški poželjno pod različitim okolnostima:

- Nesposobnost da se koristi tehnologija. Dodeljivanje licence je poželjno ako firma nije sposobna da sama koristi tehnologiju. To se može dogoditi ako joj nedostaju resursi za uspostavljanje održive pozicije ili kada smanjuje obim poslovanja ili kada su konkurenti toliko dobro pozicionirani da ne može da im se parira na tržištu. Kada firma ne može sama da iskoristi tržište, odobravanje licence je motivišuće za konkurente, da svojim pronalascima zaobiđu njenu tehnologiju. Vremenom će jedan ili više konkurenata u tome uspeti a firma će morati da se zadovolji veoma malim udelom na tržištu. Ali, ako odobri licencu, konkurenti će, umesto da investiraju u svoju tehnologiju, sa manje rizika i povoljnije doći do alternativne mogućnosti. Tako firma, odobravajući licencu za svoju tehnologiju, ne samo što demotiviše imitaciju, već može i da određuje standarde i da uz profit koji joj donosi njen sopstveni položaj na tržištu ostvari prihod od licenciranja.

- Ulazak na nedostupna tržišta. Licenciranje omogućava firmi ostvarivanje izvesnog prihoda na tržištima na kojima to inače ne bi mogla. Ovo uključuje druge privredne segmente za koje njena tehnologija ima vrednost, ali u koje teško može da se uključi, ili druga geografska tržišta na koja može, ali ne želi da uđe.

- Brza standardizacija tehnologije. Licenciranje može da ubrza proces standardizacije privrednog segmenta na osnovu tehnologije firme. Ako se nekoliko firmi zalaže za istu tehnologiju, licenciranje će da ubrza njen razvoj.

- Neadekvatna struktura privredne grane. Licenciranje može da bude poželjno kad struktura neke privredne grane nije atraktivna. U takvim slučajevima, firmi se više isplati

⁵⁵ Baragić I, (2010), *Menadžment informacionih tehnologija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, st.144

da naplaćuje naknade za licence nego da investira u svoj udeo na tržištu na kojem ne može da ostvari visoke prinose.

- Kreiranje "dobrih" konkurenata. Licenciranje može da posluži i za kreiranje dobrih konkurenata, koji sa svoje strane mogu da odigraju čitav niz važnih uloga, recimo, u podsticanju tražnje, podizanju ulaznih barijera i podeli troškova inovacije.⁵⁶

Firme bi trebalo da dodeljuju licence samo onima koji im nisu konkurenti ili dobrim konkurentima. Pošto nekonkurentske firme mogu brzo da postanu konkurentske, firma mora da rizik svede na minimum, kroz ugovor o licenci. Ili da se uveri da korisnik licence neće postati konkurent. Da bi to utvrdili, ona mora da razmotri ne samo postojeće tržište ili segmente čije potrebe zadovoljava potencijalni korisnik licence, već i tržišta na koja bi mogao da poželi da uđe u budućnosti. Licenciranje kupaca je poželjno da bi se konkurentima ili potencijalnim konkurentima smanjilo raspoloživo tržište.

Često se dešava da se dodelom licence ugrozi, umesto da se učvrsti sopstveni konkurentski položaj. Najčešće zamke u licenciranju su nepotrebno stvaranje konkurenata i odustajanje od sopstvene konkurentske prednosti u zamenu za malu nadoknadu. Licenciranje često predstavlja jednostavan način da se kratkoročno poveća profit, ali dugoročno, ono može da dovede do opadanja profita usled gubitka konkurentske prednosti.

7. Uticaj informacionih tehnologija prikazan kroz lanac vrednosti

U ovom delu rada ću prikazati kako su informacione tehnologije uticale na pojedine elemente lanca vrednosti i kako sada izgleda lanac nekih modernih kompanija sada kada su informacione tehnologije postale sastavni i nezaobilazni deo poslovanja.

7.1. Infrastruktura

Infrastruktura firme sastoji se od velikog broja aktivnosti koje podržavaju sve ostale aktivnosti preduzeća. Te aktivnosti su:

⁵⁶ Baragić I. (2004), *Upravljanje tehnološkim razvojem*, Beograd, str. 87

- menadžment
- finansije
- planiranje
- pravna služba
- odnosi sa državom
- aktivnosti kvaliteta
- računovodstvo
- informacioni sistem

Svaka od ovih aktivnosti poseduje svoju "e" varijantu. Kompanija može da ima ERP softver koji pokriva finansije i računovodstvo, a informacioni sistem može automatizovati sve ostale aktivnosti uključujući i donošenje odluka. Na ovaj način firma stiče ogromnu konkurentsku prednost nad konkurencijom jer se prilikom automatizacije poslovnih procesa svi oni ponovo preispituju i uvode se trenutno najbolje prakse za obavljanje pojedinih aktivnosti. Ipak, samo posedovanje tehnologije ne znači ništa ukoliko se tehnologija ne primeni na pravi način. Što znači da nije samo bitno uvesti novu tehnologiju, nego je i primeniti. Infrastrukturne informacione tehnologije daju sposobnost organizaciji da prilagođavanjem ostalih elemenata lanca vrednosti ostvari konkurentsku prednost. Ovo se može okarakterisati kao najveći doprinos konkurentnosti od strane informacione strukture.⁵⁷

⁵⁷ Kaličanin Đ, (2008), *Lanac vrednosti u analizi sposobnosti stvaranja vrednosti za potrošače i vlasnike*, Ekonomski fakultet, Beograd, st. 9



Slika 2. Planiranje resursa preduzeća⁵⁸

7.2. Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima jedne firme igra ogromnu ulogu u postizanju konkurentske prednosti firme. To upravljanje sačinjavaju aktivnosti kao što su:

- Analiza radnih mesta
- Planiranje potreba za radnom snagom
- Rekrutovanje
- Selekcija najadekvatnijih kandidata
- Obuka
- Praćenje profesionalnog razvoja zaposlenih
- Ocenjivanje zaposlenih
- Kompenzacija zaposlenih i beneficije

⁵⁸ <http://www.navyerp.net/>

- Radno pravo i kolektivno pregovaranje
- Organizaciona kultura i organizaciona klima
- Zaštita na radu
- Socijalizacija⁵⁹

Svaki ozbiljniji ERP softver poseduje modul za ljudske resurse kojim se automatizuju svi procesi koji su bitni u procesu upravljanja ljudskim resursima. Na ovaj način, firma stiče konkurentsku prednost smanjujući troškove i povećavajući kvalitet odabranih kandidata. Ovakav sistem, svoju pravu vrednost pokazuje tek u velikim korporacijama gde ljudi iz ljudskih resursa kompanije dobijaju mogućnost pretrage celog preduzeća prilikom planiranja kadrova i na taj način lakše mogu da pronađu pravu osobu. Ovakav sistem vodi računa i o tržišnoj vrednosti radnika i upozoravaju ukoliko u firmi ima radnika kojima ističe ugovor, a značajno su manje plaćeni nego što bi neko drugi mogao da im ponudi. Na ovaj način sistem pomaže firmi da zadrži najbolje kadrove. Pored ERP softvera savremeno upravljanje ljudskim resursima podrazumeva i stvaranje portala znanja na kojima zaposleni mogu da se obučavaju za zadatke koje će obavljati.⁶⁰

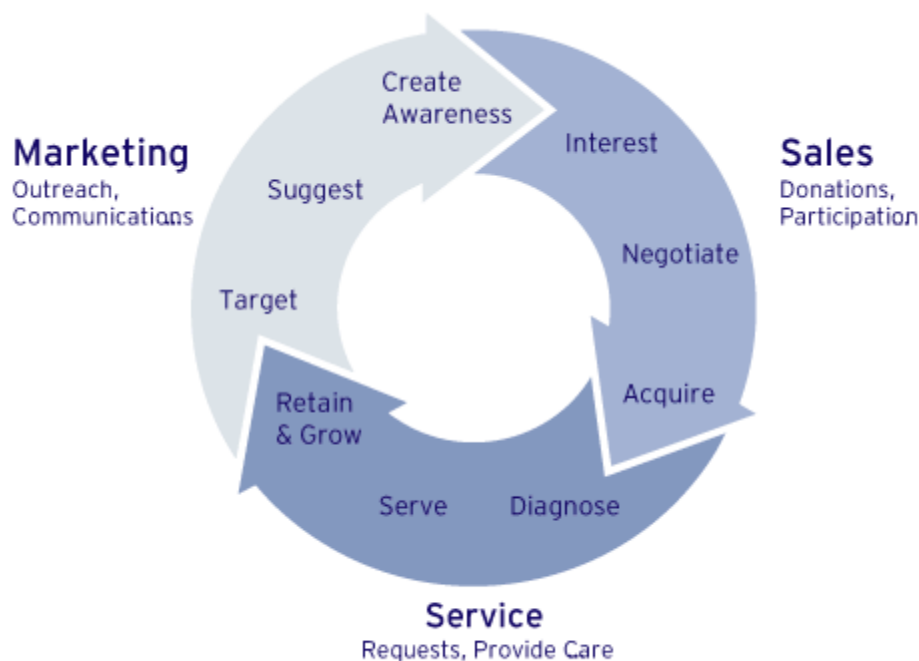
7.3. Razvoj tehnologije

Svaka aktivnost koja stvara vrednost uključuje tehnologiju, bilo da se radi o znanju, procesu rada ili tehnologiju ugrađenoj u opremu za rad. U svakoj firmi primenjuje se tehnologija, tako da njen razvoj višestruko pomaže konkurentsku poziciju preduzeća. Ukoliko je razvoj tehnologije vezan za proizvod, onda se pomaže celom lancu vrednosti preduzeća.

Savremeni informacioni sistemi za projektovanje proizvoda i projektovanje tehnologije u velikoj meri pojednostavnjuju, ubrzavaju i pojeftinjuju proces stvaranja novih proizvoda. Ukoliko je prisutan i dobar softver za istraživanje tržišta i CRM koji ažurno prikuplja podatke o zadovoljstvu postojećim i potražnjom za novim proizvodom, onda se može govoriti o organizaciji koja stiče prednost svojom tehnologijom.

⁵⁹ Tomašević P. (2009), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd, st. 64

⁶⁰ Kaličanin Đ. (2008), *Lanac vrednosti u analizi sposobnosti stvaranja vrednosti za potrošače i vlasnike*, Ekonomski fakultet, Beograd, st. 9



Slika 3. CRM software ⁶¹

Preduzeće na ovaj način stiče značajnu konkurentsku prednost u oblasti troškova, ali i diferencijaciju, jer savremena tehnologija to i omogućava. Sa druge strane, nova tehnologija koju nemaju drugi, povećava razliku u odnosu na konkurenciju.⁶²

7.4. Nabavka

Nabavka podrazumeva proceduru nabavke ulaza koji se koriste u lancu vrednosti firme. Sirovine, konsultantske usluge i obuka zaposlenih ne predstavljaju nabavku. Aktivnosti nabavke predstavljaju:

- Procedure u odnosima sa dobavljačima
- Kvalifikaciona pravila

⁶¹ <http://webbasedcrmssoftware.net/>

⁶² Kaličanin Đ, (2008), *Lanac vrednosti u analizi sposobnosti stvaranja vrednosti za potrošače i vlasnike*, Ekonomski fakultet, Beograd, st. 9

- Informacioni sistemi nabavke

Kada organizacija dostigne informatički nivo na kome može da nabavku vrši elektronski, ona tada može da propiše nove procedure i kvalifikaciona pravila za obavljenje nabavke. Ukoliko se nabavka vrši isključivo uz pomoć informacionog sistema, dolazi do velike uštede koja generiše troškovnu konkurentsku prednost, a ukoliko se organizacija na taj način razlikuje od konkurenata, ovo može postati i ozbiljan generator jedinstvenosti.

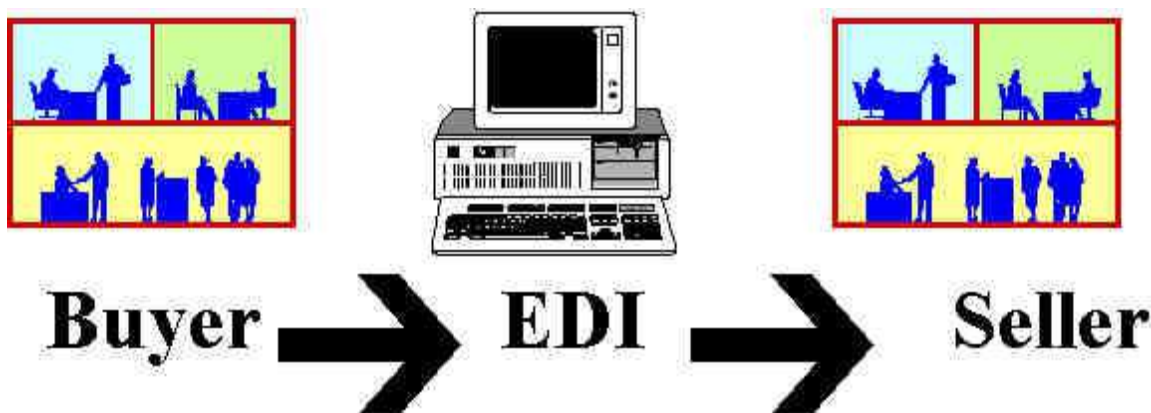
7.5. Ulazno – izlazna logistika

Ulazna logistika predstavlja deo lanca vrednosti koji se bavi inputima jedne organizacije. Reč je o primanju, skladištenju i distribuciji inputa koji ulaze u proizvod. Ulazna logistika se sastoji od:

- Rukovanja materijalom
- Skladištenja
- Kontrole zaliha
- Rasporeda vaznog parka
- Naručivanje od dobavljača

Jedna od standardnih tehnologija iz ove oblasti je Electronic Data Interchange ili EDI.⁶³ Predstavlja razmenu podataka između dve ili više organizacija. Unapređeni su procesi nabavke i sve se obavlja elektronski i u standardizovanom obliku.

⁶³ Robbins S., Coulter M. (2008), *Management*, Data Status, Beograd



Slika 4. EDI - Elektronska razmena podataka⁶⁴

EDI zamenjuje papirologiju ili elektronska dokumenta koja se mogu poslati bilo gde na svetu gde ih je potrebno dostaviti. Glavna prednost je poboljšani sistem nabavke koji je mnogo brži i precizniji i donosi značajnu konkurentsku prednost u odnosu na konkurenciju.

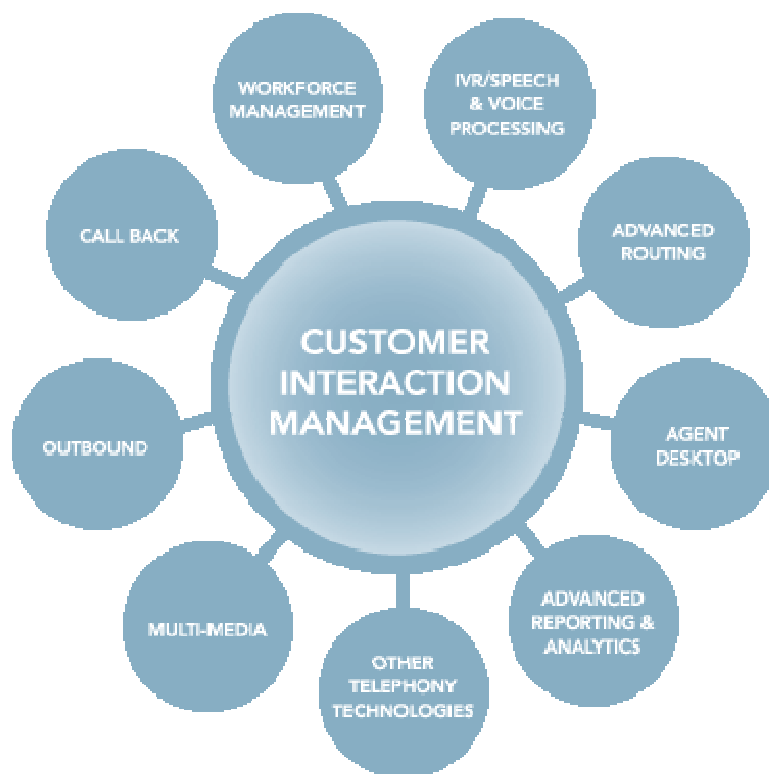
7.6. . Radne operacije

U radne operacije spadaju sve one aktivnosti koje se tiču proizvodnje, odnosno pretvaranja inputa u outpute. Aktivnosti kao što su pakovanje, montaža, mašinska obrada, testiranje, tehnička kontrola, održavanje opreme, rad pogona i dr.

Za podršku proizvodnji, proizvedeni su posebni sistemi za računarsku integrisanu proizvodnju – CIM (Computer Integrated Manufacturing). Integriše sav softver i hardver neophodan za proizvodnju sa integrisanom bazom podataka proizvodnje.⁶⁵

⁶⁴ <http://www.barrysbest.net>

⁶⁵ Kaličanin Đ, (2008), *Lanac vrednosti u analizi sposobnosti stvaranja vrednosti za potrošače i vlasnike*, Ekonomski fakultet, Beograd, st. 9



Slika 5. Kompjuterski integrisana proizvodnja - CIM⁶⁶

Neke komponente CIM-a su: projektovanje proizvoda (Computer-aided Design - CAD), projektovanje tehnologije (Computer-aided Manufacturing - CAM), upravljanje kvalitetom (Computer-aided Quality Assurance - CAQ), planiranje proizvodnje (Computer-aided process planning - CAPP), upravljanje materijalima (Materials Management), logistička podrška i dr. Ovaj koncept eliminiše zastoje u proizvodnji, smanjuje vreme i troškove proizvodnje i troškove radne snage i povećava produktivnost.⁶⁷

7.7. Marketing i prodaja

⁶⁶ http://www.ariasolutions.com/What_Is_Customer_Interaction_Management_Technology

⁶⁷ http://www.ariasolutions.com/What_Is_Customer_Interaction_Management_Technology

U marketingu i prodaju spadaju sve one aktivnosti koje kupcima omogućavaju da kupe proizvod ili uslugu kompanije kao što su: promocija, oglašavanje, rad sa distributerima, proširenje distributivne mreže i sl.

7.8. Servisiranje

Servisiranje se sastoji od aktivnosti koje se izvode kako bi se održala vrednost proizvoda. U ovo spadaju aktivnosti kao što su instaliranje, obuka, popravka, isporuka rezervnih delova, prepravljanje, nadogradnja i podešavanje proizvoda.

U oblasti servisiranja i aktivnosti koje slede posle kupovine, osim samog servisa, pojavile su se nove oblasti kao što su online dijagnostika i online servis.

8. Konkurentni obim u okviru delatnosti

Industrije nisu homogene. Industrijski segmenti, kao i industrije, imaju svoju strukturu, a snaga pet faktora konkurentnosti često se razlikuju od segmenta do segmenta. Segmenti, takođe, često uključuju različite lance vrednosti kupaca i lanac vrednosti potreban firmi da bi zadovoljili njihovu tražnju. U skladu sa tim, razlikuju se i njihove strukture i zahtevi u pogledu konkurentske prednosti.⁶⁸

8.1. Segmentacija privredne grane i konkurentska prednost

Industrijski segmenti razlikuju se po svojoj aktivnosti i izvorima konkurentske prednosti potrebnim da bi se u njima učestvovalo. U tom smislu, iz segmentacije proističu dva osnovna pitanja:

- 1) Gde u okviru industrije firma treba da konkuriše (obim segmenta)?
- 2) Kako strategija firme odražava ovu segmentaciju?⁶⁹

⁶⁸ Porter M. (2007), *Konkurentna prednost*, Asee Books, Novi Sad, st. 237

⁶⁹ Porter M. (2007), *Konkurentna prednost*, Asee Books, Novi Sad, st. 259

Firma može da usvoji strategiju koja se odnosi na više segmenata ili strategiju koja se odnosi samo na mali broj segmenata. Firma sa širokom strategijom, mora da bude svesna izloženosti opasnostima jer se segmenti razlikuju. Fokusirana firma mora da uzme u obzir opasnost od firmi sa širokom strategijom, koje njenom segmentu konkurišu isto kao i ostalima. Segmentacija se mora menjati da bi se održale strukturne promene.

8.1.1. Osnova za segmentaciju privredne grane

Može se reći da tržište, za neki proizvod, čine ljudi koji dele istu potrebu i žele je zadovoljiti tim proizvodom, a raspolažu dovoljnom količinom novca koji su spremni da potroše za proizvod. Ovako određeno tržište nije dovoljno precizno jer se često kupci istog proizvoda međusobno razlikuju, u pogledu zahteva koje imaju od proizvoda. Različitosti u okviru definisanog tržišta mogu biti tako velike da je istim marketing programom moguće zadovoljiti tek ograničen broj nosilaca potreba tj. potrošača. Da bi marketing ponuda bila uspešna, nužno je istražiti potrebe kupaca i prilagoditi im se. Taj proces prepoznavanja potreba kupaca u pogledu određenog proizvoda i povezivanje sa kupcima je korak u procesu segmentacije tržišta. Cilj segmentacije tržišta je da među brojnim kupcima nekog proizvoda, identifikuje grupe kupaca koji dele iste potrebe, što omogućava da se prilagođavanje proizvoda i ostalih elemenata marketing programa obavi uspešnije, na obostranu korist – potrošača i kompanije.

Strategije marketinga prilikom segmentacije zavise od preovladavajućih okolnosti na tržištu. To su:

- Masovni marketing
- Marketing raznovrsnih proizvoda
- Ciljni marketing

Masovni marketing podrazumeva masovnu proizvodnju, promociju i distribuciju jednog proizvoda pri čemu jedan proizvođač nudi jednak proizvod svim potrošačima. Kompanija zanemaruje razlike u tržišnim segmentima i na čitavom tržištu nastupa s jednom tržišnom ponudom. Koncentriše se na potrebe, a ne na razlike među potrošačima. Kreira proizvod i marketinške programe koji će privući najveći broj kupaca, stvara pozitivan imidž, oslanja se na masovnu distribuciju i masovno oglašavanje.

Marketing raznovrsnih proizvoda - ponuđač proizvodi više raznovrsnih proizvoda različitih prema obeležima, oblicima, kvalitetu i veličini. Kompanija deluje na više tržišnih segmenata i za svaki tržišni segment kreira različit program. Izaziva veću prodaju od masovnog, ali i stvara i veće troškove. Profitabilnost se ne može unapred predvideti.

Ciljni marketing - ponuđač identifikuje glavne tržišne segmente, usmerava se na jedan ili više tih segmenata, a zatim razrađuje proizvode i marketing programe prema meri svakog određenog odnosno odabranog segmenta. Određivanje ciljnih tržišta olakšava iskorišćavanje tržišnih prilika. Često se primenjuje u situacijama kada kompanija

raspolaže ograničenim sredstvima,

8.1.2. Aktivnost segmenata

Kada se odlučuje gde da se konkuriše u jednoj industriji, najpre se postavlja pitanje aktivnosti različitih segmenata. Aktivnost segmenta zavisi od njegove strukturne aktivnosti, veličine i rasta, kao i od toga u kojoj meri kapaciteti firme mogu da zadovolje potrebe tog segmenta.⁷⁰

1. Strukturna aktivnost

Struktura jednog segmenta zavisi od faktora konkurentnosti na nivou segmenta. Analiza na nivou segmenta je drugačija nego analiza na nivou industrije. Novi akteri u segmentu mogu da budu firme koje posluju u drugim segmentima, kao i forme koje ne posluju u toj industriji. Analiza aktivnosti segmenta je važan korak u odlučivanju gde konkurisati. Najvažnije je određivanje profitabilnosti firme u različitim segmentima u kojima posluje.

2. Veličina i rast segmenta

Segmenti se često razlikuju po svojoj veličini i brzini rasta. Veličina i rast su važni za odluku gde da se konkuriše. Oni utiču i na aktivnost strukture. Stopa rasta segmenta je važna za konkurenciju i rizik od ulaska novih firmi.

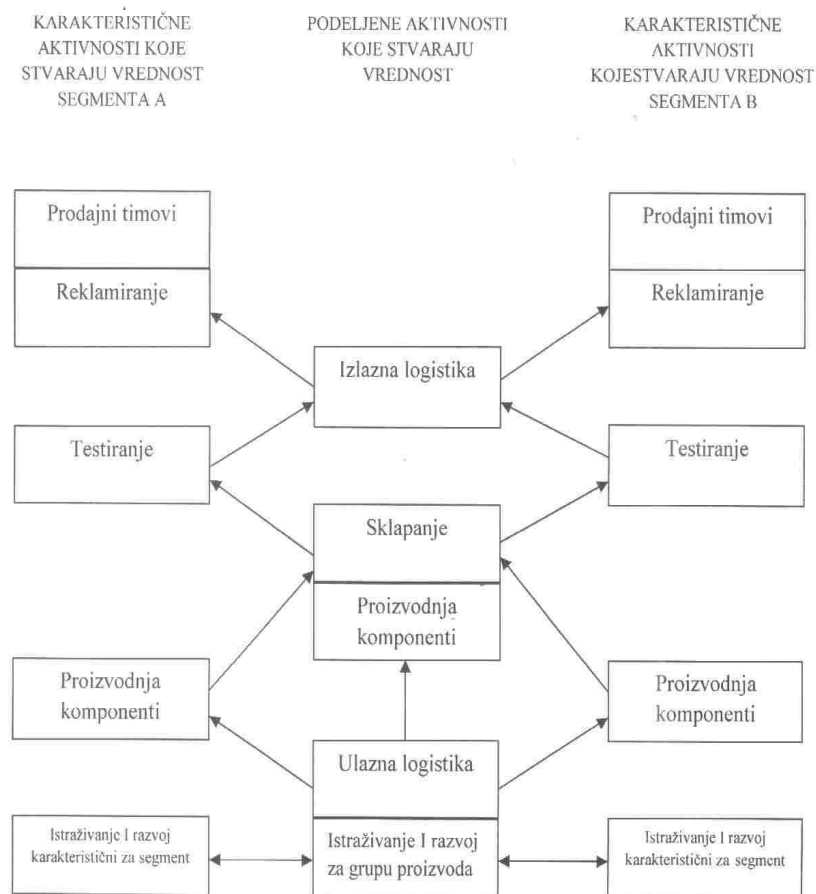
8.1.3. Međusobni odnosi segmenata

Međusobni odnosi segmenata predstavljaju mogućnost podele aktivnosti u lancu vrednosti. Segmenti su često međusobno povezani i postoji mogućnost da se aktivnosti koje stvaraju vrednost podele među segmentima. Tako, isti prodajni segmenti mogu da prodaju različitim vrstama kupaca a isti proizvodni pogon može da proizvodi različite vrste proizvoda.

Međusobni odnosi segmenata strateški su značajni kada koristi od podele aktivnosti koje stvaraju vrednost prevazilaze njihove troškove. Podela aktivnosti koje stvaraju vrednost pruža najveću korist kada njeni troškovi značajno zavise od ekonomije obima ili učenja, odnosno kada firma zahvaljujući podeli može da unapredi stepen iskorišćenja kapaciteta

⁷⁰ Porter M. (2007), *Konkurentna prednost*, Asee Books, Novi Sad, st. 260

u lancu vrednosti. Ekonomija obima i učenja podrazumeva da podela među segmentima može da donese troškovnu prednost u odnosu na konkurente koji posluju u okviru jednog segmenta. Podela aktivnosti među segmentima korisna je i kada povećava diferencijaciju u lancu vrednosti, ili smanjuje njene troškove. Podela aktivnosti koja stvara vrednost najznačajnija je za diferencijaciju tamo gde ta aktivnost u velikoj meri utiče na nju, a podela omogućava da se jedinstvenost, takođe u velikoj meri, poveća, odnosno, da se njeni troškovi znatno smanje.⁷¹



Slika 6. Međusobno povezani lanci vrednosti različitih segmenata⁷²

⁷¹ Porter M. (2007), *Konkurentna prednost*, Asee Books, Novi Sad, st. 262

⁷² Porter M. (2007), *Konkurentna prednost*, Asee Books, Novi Sad, st. 263

9. Horizontalna strategija

Horizontalna strategija predstavlja sticanje dodatnih poslovnih aktivnosti na istom nivou lanca vrednosti. Horizontalni rast se može postići unutrašnjim razvojem ili spoljnom ekspanzijom, koja se ostvaruje kupovinom ili spajanjem sa firmom koja nudi slične proizvode ili usluge.

Prednosti horizontalne strategije su:

- Masovna ekonomija – veća količina prodatih proizvoda (veća geografska pokrivenost)
- Ekonomija obima – postignuta je deljenjem resursa koji su zajednički različitim proizvodima
- Povećana snaga na tržištu – postignuta povećanjem korisnika kanala prodaje
- Redukovani troškovi integracione trgovine zbog fabrika u različitim zemljama

Ponekad se dodatne prednosti stižu iz opažanja korisnika i povezivanju proizvoda. Na primer, sinergija može biti postignuta korišćenjem istog brenda za promociju više proizvoda. Takođe, može doneti i neke nedostatke.

Horizontalno širenje kupovinom konkurencije, povećaće udeo kompanije na tržištu, što nakon određenog vremena, može da donese probleme poverenja. Problemi mogu nastati i kod određenih novčanih beneficija.

9.1. Formulisanje horizontalne strategije

Formulisanje horizontalne strategije uključuje niz analitičkih koraka:

1. **Identifikovanje svih materijalnih međusobnih odnosa** – Polazište za formulisanje horizontalne strategije predstavlja sistemska identifikacija svih materijalnih odnosa koji stvarno ili potencijalno postoje među poslovnim jedinicama firme. Prvi korak u tom smislu jeste ispitivanje lanaca vrednosti svake poslovne jedinice, kako bi se otkrile stvarne i potencijalne mogućnosti za podelu. Za početak, treba identifikovati sve međusobne odnose. Prilikom traganja za međusobnim odnosima, moraju da se identifikuju specifične aktivnosti koje stvaraju vrednost, a mogu da predstavljaju osnovu za podelu.
2. **Utvrđivanje materijalnih međusobnih odnosa izvan granice firme** – firma će retko kada konkurisati u svim delatnostima koje su povezane sa njenim postojećim poslovnim jedinicama. Zato je neophodno da se utvrde odnosi između postojećih poslovnih jedinica firme i drugih delatnosti koje se trenutno ne nalaze u njenom portfoliju. Ovo zahteva da firma ispita značajne aktivnosti koje stvaraju

vrednost kako bi utvrdila srodne delatnosti u kojima bi moglo da dođe do podele ili dodatne podele aktivnosti.

3. **Identifikovanje mogućih nematerijalnih međusobnih odnosa** – nakon što se identifikuju materijalni međusobni odnosi, sledeći korak je pronalaženje nematerijalnih međusobnih odnosa. Ovo podrazumeva izdvajanje aktivnosti koje stvaraju vrednost, a uključuju znanje koje bi moglo da se iskoristi u drugim poslovnim jedinicama ili novim delatnostima. Takođe je potrebno utvrditi u kojim novim delatnostima bi firma, ukoliko bi u njima bila prisutna, mogla da stekne znanje koje bi bilo korisno za njene postojeće poslovne jedinice.
4. **Utvrđivanje međusobnih odnosa konkurenata** – firma mora da identifikuje sve svoje višestruke konkurente, moguće višestruke konkurente i konkurente čija je struktura međusobnih odnosa različita. Postojanje višestrukih konkurenata često signalizira prisustvo međusobnih odnosa, što može da pomogne i u njihovoj identifikaciji.
5. **Procena značaja međusobnih odnosa za konkurentsku prednost** – neto konkurentska prednost koju omogućavaju materijalni međusobni odnosi, zavisi od prednosti stečenih podelom troškova, kao i od toga koliko je teško parirati tim odnosima. Podeljene aktivnosti moraju da se uporede s odgovarajućim aktivnostima konkurenta, i to u odnosu na sva tri navedena parametra.
6. **Razvoj koordinirane horizontalne strategije za uspostavljanje i jačanje najznačajnijih međusobnih odnosa** – postoji mnogo načina na koje se mogu uspostaviti ili pojačati značajni međusobni odnosi.

Podela odgovarajućih aktivnosti koje stvaraju vrednost. Aktivnosti koje stvaraju vrednost u srodnim poslovnim jedinicama treba da se podele ako koristi prevazilaze troškove. Ovo može da uključi kombinovanje prodajnih timova, racionalizaciju proizvodnih pogona, koordinaciju nabavki i promenu brenda i asortimana proizvoda.

Koordiniranje strateških stavova povezanih poslovnih jedinica. Strategije srodnih poslovnih jedinica trebalo bi da se koordiniraju da bi se povećala konkurentska prednost međusobnih odnosa i smanjili troškovi kompromisa. Ovo može da uključi sve – od manjih prilagođavanja strategija poslovnih jedinica do značajnijeg repozicioniranja, kao što su akvizicije i dezinvestiranje.

Utvrđivanje razlika između ciljeva poslovnih jedinica. Ciljevi poslovnih jedinica moraju da se utvrde u skladu s njihovom ulogom u međusobnim odnosu. Na primer, nekim poslovnim jedinicama, zbog doprinosa njihovog obima poziciji

drugih poslovnih jedinica, mogu da se odrede ambiciozniji ciljevi prodaje, ali niži profiti.

Koordinacija ofanzivnih i defanzivnih strategija u odnosu na višestruke konkurente i konkurente čiji su međusobni odnosi drugačiji. Za zauzimanje stava u odnosu na svakog značajnog višestrukog konkurenta i svakog konkurenta čija je struktura međusobnih odnosa drugačija, a koji bi mogli da predstavljaju pretnju, potrebno je izraditi plan na nivou cele firme.

Korišćenje značajnih nematerijalnih međusobnih odnosa kroz formalne programe razmenen znanja. Firma mora aktivno da podstakne razmenu znanja među poslovnim jedinicama čije bi generičke sličnosti mogle da budu značajne.

Diversifikacija u cilju učvršćivanja značajnih međusobnih odnosa, ili kreiranja novih. Diversifikaciona strategija bi trebalo da se usmeri na pronalaženje novih poslova koji učvršćuju najznačajnije međusobne odnose i ulazak u njih, ili na stvaranje novih međusobnih odnosa koji bi imali veliki strateški značaj.

Prodaja poslovnih jedinica koje nemaju značajne međusobne odnose s drugima, ili koje otežavaju njihovo uspostavljanje. Poslovne jedinice koje nemaju značajne međusobne odnose s drugim jedinicama u firmi, ili ne predstavljaju moguću osnovu za dalju diversifikaciju, vremenom će se prodati. Čak i kada su privlačne i profitabilne, ovakve poslovne jedinice biće podjednako vredne, ili čak vrednije, drugim vlasnicima, je to što su deo jedne firme ne povećava konkurentsku prednost koja bi inače mogla da se poveća ako bi poslovale u okviru neke druge firme. Uspostavljanje značajnih međusobnih odnosa može dodatno da oteža prisustvo nekih, marginalno povezanih poslovnih jedinica. Takve jedinice su takođe kandidati za prodaju.

- 7. Stvaranje horizontalnih organizacionih mehanizama za održavanje međusobnih odnosa.** Firme ne mogu uspešno da koriste međusobne odnose ako ne postoji horizontalna organizaciona struktura koja dostiže koordinaciju i prenosi stručno zvanje izvan granica poslovnih jedinica.⁷³

⁷³ Porter M. (2007), *Konkurentna prednost*, Asee Books, Novi Sad, st. 367-374

9.2. Materijalni međusobni odnosi

Materijalni međusobni odnosi nastaju iz mogućnosti da se zahvaljujući postojanju zajedničkih kupaca, distributivnih kanala, tehnologija i drugih faktora, aktivnosti u lancu vrednosti podele među srodnim poslovnim jedinicama. Pomoću njih može da se ostvari konkurentska prednost, ukoliko podela smanjuje troškove, ili ako su troškovi podele manji od postignute diferencijacije. Na primer, poslovne jedinice koje međusobno mogu da podele prodajne timove, mogu da smanje troškove prodaje, a članovi tih timova kupcima mogu da ponude jedinstvene pakete. Uspostavljanje materijalnih ili opipljivih međusobnih odnosa obično uključuje zajedničko obavljanje jedne aktivnosti koja stvara vrednost, a ponekad i više takvih aktivnosti. Na primer, kada jedna za drugu prodaju proizvode, poslovne jedinice-sestre dele svoje prodajne timove.⁷⁴

9.3. Nematerijalni međusobni odnosi

Nematerijalni međusobni odnosi uključuju transfer znanja iz oblasti menadžmenta na odvojene lance vrednosti. Poslovne jedinice koje ne mogu da podele aktivnosti, u generičkom smislu ipak mogu da budu slične, recimo po vrsti kupaca, vrsti nabavke od strane kupaca, vrsti procesa proizvodnje i vrsti odnosa s vladom. Na primer, pivo i cigarete su proizvodi koji se kupuju na osnovu imidža, isto koliko i ukusa, dok prevoz i prerada otpada uključuju upravljanje višestrukim planovima.

Nematerijalni međusobni odnosi dovode do konkurentske prednosti kroz transfer generičkih znanja u upravljanju posebnom vrstom aktivnosti, sa jedne na drugu poslovnu jedinicu. Ovo može da smanji troškove te aktivnosti, ili da je učini jedinstvenijom, što prevazilazi sve eventualne troškove transfera znanja.

Nematerijalni međusobni odnosi se često manifestuju tako što firma u više poslovnih jedinica primenjuje istu generičku strategiju u kojoj njene upravljačke veštine posebno dolaze do izražaja.⁷⁵

⁷⁴ Porter M. (2007), *Konkurentska prednost*, Asee Books, Novi Sad, st. 325

⁷⁵ Porter M. (2007), *Konkurentska prednost*, Asee Books, Novi Sad, st. 325

10. Case study (Studija slučaja)

Metodološki gledano, ovo istraživanje se sastoji od sedam celina. U prvom delu rada je napravljen uvod i postavljena su pitanja na koje će se dati odgovor kroz ovo istraživanje:

10.1. Uvod

Ubrzani razvoj tehnologije i upotreba hemijskih preparata u proizvodnji hrane, doveli su narušavanja prirodne ravnoteže i ugrožavanja ljudskog zdravlja. Iz tih razloga, čovečanstvo pokušava da se vrati prirodnoj proizvodnji hrane i smanji ugrožavanje prirode i ekosistema.

U poljoprivrednoj praksi i literaturi danas se koristi veći broj sinonima za organsku proizvodnju. U Mađarskoj, Španiji, Danskoj, Švedskoj i Hrvatskoj se koristi termin – ekološka proizvodnja, u Nemačkoj, Holandiji, Francuskoj, Italiji, Portugaliji i Grčkoj – biološka proizvodnja a u Velikoj Britaniji, SAD-u, Australiji, Albaniji, Makedoniji i nekim drugim zemljama koristi se termin – organska proizvodnja. U našoj zemlji, za sistem proizvodnje po datim bazičnim standardima zakonom je određen termin – organska proizvodnja, a sinonimi su ekološka i biološka proizvodnja.⁷⁶

10.2. Obrazloženje troškova proizvodnje

Organsko vinogradarstvo definiše se kao primena postupaka organske poljoprivrede u cilju proizvodnje grožđa i vina najboljeg mogućeg kvaliteta. Svi aspekti u organskom vinogradarstvu, kao što su obrada i održavanje zemljišta, travni pokrivač u vinogradu, kontrola bolesti, štetočina i korova, ishrana vinove lože i sistema gajenja, sprovode se u cilju povećanja kvaliteta i zdravstvene bezbednosti proizvedenog grožđa i vina.⁷⁷

Organsko vinogradarstvo u središte stavlja uticaj uzgajanja vinove loze na životnu sredinu i tretiranje čokota u što manjoj meri, što takođe uključuje upotrebu sintetičkih proizvoda protiv bolesti, u ishrani vinove loze i proizvodnji vina.

⁷⁶ Lazić B., Babović J. (2008), *Organska poljoprivreda*, Institut za ratarstvo i povrtarstvo, Novi Sad, st. 415

⁷⁷ Sivčev B. (2010), *Zaštita životne sredine u voćarstvu i vinogradarstvu*, Poljoprivredni fakultet, Beograd, st.197

Redni broj	Vrsta radova	Jed. mere	Potrebe po 1 ha	26 ha	Cena jed. mere (u dinarima)	Ukupno:
A – RAD RADNIKA						
1.	Prolećno duboko Kopanje	Radni dan	6	156	1 000	156 000
2.	Rezidba	Radni dan	15	390	1 000	390 000
3.	Skidanje iznošenje Loze	Radni dan	6	156	1 000	156 000
4.	Remont naslona	Radni dan	3	78	1 000	78 000
5.	Vezivanje lukova	Radni dan	6	156	1 000	156 000
6.	Prašenje (4x)	Radni dan	12	312	1 000	312 000
7.	Protinjanje zelenih Lastara	Radni dan	6	156	1 000	156 000
8.	Rezidba na zeleno	Radni dan	10	260	1 000	260 000
9.	Priprema rastvora za Zaštitu	Radni dan	1	26	1 000	26 000
10.	Zaprašivanje (2x)	Radni dan	2	52	1 000	52 000
11.	Prevoz i rasturanje Đubriva	Radni dan	2	52	1 000	52 000
12.	Prihrana mineralnim Đubrivima	Radni dan	0,5	13,0	1 000	13 000
13.	Oranje	Radni dan	0,7	18,2	1 000	18 200
14.	Jesenja duboka Obrada	Radni dan	4	104	1 000	104 000
15.	Berba grožđa	Radni dan	30	780	1 000	780 000
16.	Održavanje puteva i Staza	Radni dan	1	26	1 000	26 000

17.	Ostali radovi	Radni dan	3	78	1 000	78 000
UKUPNO:						2 813 200
B – RAD TRAKTORA						
1.	Prolećna duboka obrada	t.r.d.	0,5	13,0	5 000	65 000
2.	Prevoz loze	t.r.d.	0,2	5,2	5 000	26 000
3.	Prašenje (4x)	t.r.d.	4	104	5 000	520 000
4.	Prskanje (4x)	t.r.d.	3	78	5 000	390 000
5.	Zaprašivanje	t.r.d.	0,5	13,0	5 000	65 000
6.	Prevoz i rasturanje đubriva	t.r.d.	0,5	13,0	5 000	65 000
7.	Podrivanje zemljišta	t.r.d.	0,3	7,8	5 000	39 000
8.	Jesenja obrada zemljišta	t.r.d.	0,5	13,0	5 000	65 000
9.	Ostaliradovii prevoz grožđa	t.r.d.	2,0	52	5 000	260 000
UKUPNO:						1 495 000
C – MATERIJAL						
1.	Plavi kamen	kg	50	1 300	100	130 000
2.	Kreč	kg	50	1 300	30	39 000
3.	Sumporna sredstva	kg	50	1 300	200	260 000
4.	Ostali fungicide	kg	15	390	1 500	585 000
5.	Insekticidi	kg	15	390	1 000	390 000
6.	Vezivo	kg	6	156	300	46 800
7.	Mikrođubrivo	kg	10	260	20	5 200
8.	Stajnjak	t	10	260	800	208 000
9.	Herbicidi	kg	35	910	700	367 000
10.	Sadni materijal za popunu	kom	100	2 600	60	156 000

11.	Žica za remont	kg	10	260	62	16 120
12.	Stubovi za remont	kom	10	260	300	78 000
13.	Kolje za remont	kom	50	1 300	12	15 600
14.	Mineralno đubrivo (N:P:K – 8:16:24)	kg	800	20 800	20	416 000
UKUPNO:						2 982 720

Tabela 1. Normativi i troškovi u periodu redovnog plodonošenja u konvencionalnom vinogradarstvu

Dr Dušan Milić, redovni profesor Poljoprivrednog fakulteta u Novom Sadu, Departmana za ekonomiku poljoprivrede i sociologiju sela, bio je ljubazan da dostavi podatke kojima raspolaže. U tabeli su prikazane vrednosti proizvodnje grožđa u konvencionalnom vinogradarstvu. Prikazana kalkulacija je za 26 hektara vinograda.

Redni broj	Vrsta radova	Jed. mere	Potrebe po 1 ha	26 ha	Cena jed. mere	Ukupno:
A – RAD RADNIKA						
1.	Prolećno duboko kopanje	Radni dan	6	156	1 000	156 000
2.	Rezidba	Radni dan	15	390	1 000	390 000
3.	Skidanje iznošenje loze	Radni dan	6	156	1 000	156 000
4.	Remont naslona	Radni dan	3	78	1 000	78 000
5.	Vezivanje lukova	Radni dan	6	156	1 000	156 000
7.	Protinjanje zelenih lastara	Radni dan	6	156	1 000	156 000

8.	Rezidba na zeleno	Radni dan	10	260	1 000	260 000
11.	Prevoz i rasturanje đubriva	Radni dan	2	52	1 000	52 000
13.	Oranje	Radni dan	0,7	18,2	1 000	18 200
14.	Jesenja duboka obrada	Radni dan	4	104	1 000	104 000
15.	Berba grožđa	Radni dan	30	780	1 000	780 000
16.	Održavanje puteva i staza	Radni dan	1	26	1 000	26 000
17.	Ostali radovi	Radni dan	3	78	1 000	78 000
UKUPNO:						2 410 200
B – RAD TRAKTORA						
1.	Prolećna duboka obrada	t.r.d.	0,5	13,0	5 000	65 000
2.	Prevoz loze	t.r.d.	0,2	5,2	5 000	26 000
6.	Prevoz i rasturanje đubriva	t.r.d.	0,5	13,0	5 000	65 000
7.	Podrivanje zemljišta	t.r.d.	0,3	7,8	5 000	39 000
8.	Jesenja obrada zemljišta	t.r.d.	0,5	13,0	5 000	65 000
9.	Ostali rdovi i prevoz grožđa	t.r.d.	2,0	52	5 000	260 000
UKUPNO:						520 000
C – MATERIJAL						
10.	Sadni materijal za popunu	kom	100	2 600	60	156 000
11.	Žica za remont	kg	10	260	62	16 120
12.	Stubovi za remont	kom	10	260	300	78 000
13.	Kolje za remont	kom	50	1 300	12	15 600

UKUPNO:	265 720
D - SERTIFIKAT	
Prijavljivanje vinograda nadležnom serfitikacionom telu, izlazak komisije na teren, podnošenje izveštaja, ponovni izlazak komisije na teren ako je bilo nepravilnosti koje je trebalo otkloniti, izdavanje sertifikata ⁷⁸	oko 50 000 din

Tabela 2. Normativi i troškovi u periodu redovnog plodonošenja u organskom vinogradarstvu

Potrebno je naglasiti da u samoj proizvodnji organskog i konvencionalnog vina nema razlike. Razlika je u grožđu, odnosno u njegovom uzgoju i načinu zaštite.

Takođe, troškovi koji se ne mogu prikazati su oni koji nastaju u procesu u kome vinograd postaje organski. Vinograd se prijavljuje ovlašćenoj instituciji koja se bavi kontrolom proizvodnje organskih proizvoda. Period konverzije traje tri godine, koliko je neophodno da se vinograd hemijski ne obrađuje, da bi se tek u četvrtoj godini vinograd ocenio kao "organski". Postoje i propisi određuju udaljenost organskog vinograda od štetnih uticaja tekućih voda ili drugih zemljišnjih parcela koje se hemijski obrađuju. U Srbiji ne postoji zakon o organskoj proizvodnji vina ili organskom uzgoju grožđa. Postoji Zakon o organskoj proizvodnji i organskim proizvodima u Srbiji koji je usvojen u julu 2006. godine, a o kome će biti reči u daljem tekstu.

U tabeli 3 prikazana je kalkulacija iz koje su izbačeni troškovi prašenja, prskanja i prihrane mineralnim đubrivima. Takođe, kalkulacija materijala ne sadrži hemijska sredstva koja se koriste u gajenju grožđa za proizvodnju konvencionalnog vina.

Iz priloženih kalkulacija se može zaključiti da je organski uzgoj jeftiniji za vrednost prskanja i preparata za zaštitu, ali treba imati u vidu da je prinos kod ovakvog uzgoja smanjen u proseku za 20-30%.

U sastav kalkulacije organskog uzgoja se uračunava i sertifikat ovlašćenog sertifikacionog tela, koji je neophodan da bi proizvod bio označen kao "organski".

⁷⁸ Potrebno je naglasiti da se sertifikat izdaje na godinu dana i da, po isteku, komisija ponovo izlazi na teren da utvrdi da li su ispoštovani svi propisi i da li vinograd ima osnova da mu se obnovi sertifikat.

10.3. Upoređivanje troškovnih vrednosti u proizvodnji organskog i konvencionalnog vina

Zbog nedostakata podataka i zapisa o troškovima proizvodnje organskog grožđa i vina, podaci su izvedeni na osnovu zapisa o konvencionalnoj proizvodnji i iskustava profesora Poljoprivrednog fakulteta u Beogradu i Novom Sadu i bivših tehnologa firme "NAVIP-Fruškogorac".

Postoji više aspekata sa kojih mogu da se porede troškovi proizvodnje vina. Potrebno je napomenuti da se, kod organskog uzgoja grožđa i same proizvodnje vina, koriste sorte vinove loze koje su stvorene da budu otpornije na bolesti i zaraze. Suprotno tome, u konvencionalnom uzgoju se koriste proste sorte koje se štite hemijskim preparatima.

Uz pomoć profesora Poljoprivrednog fakulteta u Novom Sadu i podataka pronađenih na internetu, može se zaključiti da je umanjenje troškova proizvodnje organskog grožđa kompenzovano manjim prinosom u odnosu na konvencionalno grožđe.

Za poređenje je uzeta sorta Panonija, koja je stvorena u Institutu za vinogradarstvo u Sremskim Karlovcima iz ukrštanja sorti Kunbarat x Traminer x Bianca x Riesling 239-20 Gm. Priznata je 2003. godine. Panonija je pogodna za ekološku proizvodnju grožđa.⁷⁹

Boca od 0,7 l vina sorte Panonija, iz organskog uzgoja, ima tržišnu cenu od oko 1000 dinara, dok boca vina Chardonnay vinarije "Kovačević", košta oko 650 dinara. Dakle, boca organskog vina je oko 40% skuplja od konvencionalnog.

Kada se uzmu u poređenje cene povrća (u periodu avgust/septembar) u konvencionalnoj i organskoj proizvodnji, može se doći do zaključka da su cene organske u odnosu na konvencionalnu proizvodnju veće u proseku 2,5 do 4 puta.

Proizvod	Organski uzgoj	Konvencionalni uzgoj
Krompir (kg)	200 din	50 din
Šargarepa (kg)	200 din	70 din
Kupus (kg)	150 din	40 din
Tikvice (kg)	160 din	40 din
Blitva (veza)	80 din	20 din

⁷⁹ <http://www.vindulo.com/vinogradi1.html>

Cvekla (kg)	220 din	50 din
Paradajz (kg)	250 din	80 din

Tabela 3. Upoređivanje organskog i konvencionalnog uzgoja povrća⁸⁰

10.4. Propisi i zakonska regulativa

Organska proizvodnja podrazumeva održavanje zdravlja zemljišta, ekosistema i ljudi. Ona se oslanja na ekološku proizvodnju, biološku raznovrsnost i proizvodnju prilagođenu lokalnim uslovima, umesto korišćenja sredstava sa štetnim efektima. Sami zahtevi standarda se odnose na korišćenje kulturnih, bioloških i mehaničkih materijala i metoda, umesto upotrebe sintetičkih materijala.

Organska proizvodnja podrazumeva dobijanje proizvoda pod strogo kontrolisanim uslovima proizvodnje, koji su zakonski regulisani. Zakon o organskoj proizvodnji i organskim proizvodima u Srbiji usvojen je u julu 2006. godine. Novi zakon je usvojen u maju 2010. godine, a stupio je snagu 1. januara 2011.

Ciljevi standarda za organsku proizvodnju su sledeći:

- zaštita potrošača na tržištu i protiv neosnovanih tvrdnji o proizvodu,
- zaštita proizvođača organskih proizvoda od ostalih poljoprivrednih proizvoda proizvedenih na drugi način,
- kako bi se osiguralo da su svi delovi lanca snabdevanja, proizvodnja, prerada, skladištenje, transport i marketing, u skladu sa ovim standardom.

Na ambalaži proizvoda koji je dobijen organskom proizvodnjom postoji znak "organski proizvod" kao i logo sertifikacione kuće koja prati i kontroliše ceo proces proizvodnje. U Srbiji, Ministarstvo poljoprivrede je garant da svaki proizvod koji nosi ovaj znak je proizveden po principima organske proizvodnje.

⁸⁰ Cene su prosečne, izvedene na osnovu ponude nekoliko proizvođača i zabeležene na Kalenić pijaci.



Slika 7: Logo sertifikacione kuće koja je odgovorna da je jedan proizvod ‘organski’⁸¹

Sistem organske proizvodnje je koncipiran tako da:

- Unapređuje biološku raznovrsnost u okviru celog sistema,
- Povećava biološke aktivnosti zemljišta,
- Održava dugoročnu plodnost zemljišta,
- Vraćanje hranljivih materija u zemljište kroz recikliranje otpada biljnog i životinjskog porekla, što smanjuje upotrebu neobnovljivih resursa,
- Oslanjanje na obnovljive resurse u lokalno organizovanom poljoprivrednom sistemu,
- Promoviše zdravu upotrebu zemljišta, vode i vazduha kao i da smanjuje sve oblike zagađenja koji mogu proisteći iz poljoprivredne prakse.
- Omogućiti pažljivo rukovanje poljoprivrednim proizvodima, sa akcentom na preradi, kako bi se očuvala organska vrednost, kao i kvalitet proizvoda u svim delovima lanca snabdevanja,
- Uspostavi na svakoj farmi vreme trajanja perioda konverzije, u odnosu na specifične faktore kao što su istorija zemljišta, vrste useva i stoke koji se proizvode.⁸²

10.5. Tržište u Srbiji, veličina i potrebe

Uprkos velikom proizvodnom potencijalu, tržište organskog vina u Srbiji je još uvek nerazvijeno. Ponuda je i dalje ograničena, kako u pogledu raznolikosti tako i u pogledu dostupnih količina.

Proizvođači nude različite proizvode, ali je većina njih prisutna na tržištu samo u ograničenim količinama i u kratkom periodu u toku sezone.

⁸¹ <http://serbiaorganica.org>

⁸² <http://www.poljostandardi.com/strana/sta-je-organska-proizvodnja>

Informisanje i edukacija potrošača o prednostima organskih proizvoda, uticaju na zdravlje, kao i izgradnja kredibiliteta u sistem sertifikacije, neophodni su preduslovi za razvoj tržišta organskih proizvoda u Srbiji.

Ipak, da se srpsko tržište organske hrane "budi" i pokazuje trend rasta vidi se i po tražnji svežeg voća i povrća u većim gradovima u zemlji, gde je potražnja mnogo veća nego ponuda.

Što se vina tiče, ponuda je mala a potražnja još manja. Takođe, cena se formira na osnovu ponude i potražnje. Postoje određeni kupci koji su spremni da plate.

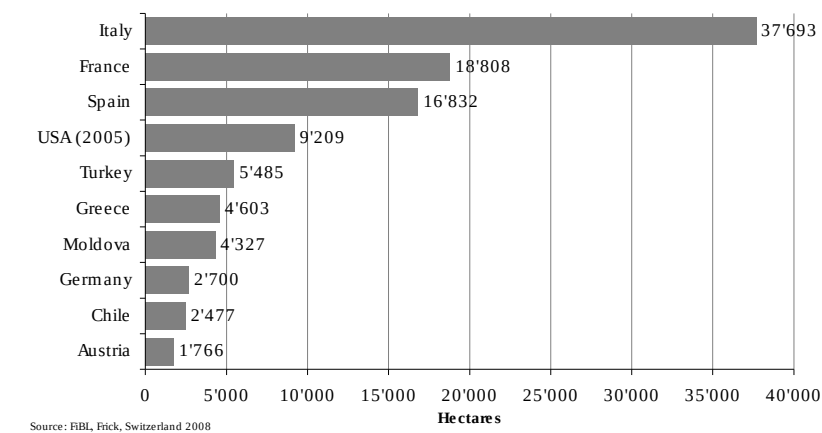
10.6. Organsko vinogradarstvo i Evropi i svetu

Prve aktivnosti u organskom vinogradarstvu datiraju iz 1950-ih kada su u Švajcarskoj i Nemačkoj prvi pioniri načinili ogromne napore kako bi primenili osnovne principe organske poljoprivrede na vinogradarstvo. Velika nesigurnost u pogledu prinosa (mahom zbog *plasmopora viticola*) izazvala je stagnaciju u razvoju organskog vinogradarstva. Pioniri organskog vinogradarstva dobili su podršku kroz istraživanja vršena 1980-ih godina, kada je švajcarski istraživački institut za organsku poljoprivredu FIBL (the Swiss Research Institute of Organic Agriculture FiBL) započeo oglede u saradnji sa državnim istraživačkom stanicom, što je rezultiralo razvojem novih metoda za zaštitu useva i daljim porastom organskog vinogradarstva u Švajcarskoj.

Fondacija za ekologiju i poljoprivredu (Foundation Ecology & Agriculture) organizivala je 1977. godine u Nemačkoj prvi skup proizvođača organskog vina iz Nemačke, Francuske i Švajcarske. Standardi za ekološku proizvodnju grožđa i vina izdati su od strane regionalnih proizvođačkih grupa između 1983. i 1985. godine. Ovo je bio prvi korak ka uvođenju deklaracije "organska proizvodnja" na etiketi. Godine 1985, osnovano je nemačko udruženje Bundesverband Oekologischer Weinbau, danas Ecovin, koje okuplja proizvođače specijalizovane za organsko vinogradarstvo u cilju zastupanja interesa proizvođača vina i uzgajivača grožđa u organskom vinogradarstvu.

U Austriji, privatni standardi za proizvodnju organskog vina ustanovljeni su 1990. od strane udruženja proizvođača Ernte-Verband. Godine 1999, osnovan je Bio-Veritas, marketinško društvo za visoko kvalitetna organska vina. Specijalizovane organizacije za organske proizvođače su formirane i u drugim državama, npr. u Francuskoj FNIVAB (1998). U centralnoj i istočnoj Evropi počeci organskog vinogradarstva datiraju s početka 1990-ih. I u Mađarskoj i u Češkoj republici, interesi uzgajivača grožđa se zastupaju pri udruženjima.

Najveći pomak u istoriji evropskog organskog vinogradarstva predstavlja lansiranje projekta koji je finansirala Evropa ORWINE⁸³, a koji se tiče uvođenja zakonodavnog okvira u oblasti organskog vinogradarstva. Podaci o trenutno primenjivanim praksama, potrošačkim i tržišnim potrebama prikupljeni su u regijama Evropske unije u kojima je dominantna proizvodnja vina, kao i u susednim zemljama.



Slika 8. Rasprostranjenost proizvodnje organskog grožđa u svetu od 31.12.2006⁸⁴

Izvor: FiBL Anketa 2007, zasnovana na informacijama od strane Eurostat-a, organizacija iz privatnog sektora i ministarstava .

Prema anketi Švajcarskog istraživačkog instituta za organsko vinogradarstvo FiBL, na kraju 2006. u Evropi više od 95000 hektara vinograda obrađivano je organski, što predstavlja oko 2.3 % od ukupnog broja svih vinograda. U Evropskoj uniji skoro 85000 hektara vinograda je obrađivano organski (2.5 %). Najveći proizvođači su Italija, Francuska i Španija (slika 1) .

Tabela 3. Organsko vinogradarstvo u Evropi 31.12.2006⁸⁵

Država	Organski vinogradi (ha)	Udeo svih vinograda (%)
Albanija	5	0.1
Austrija	1'766	3.5

⁸³ PUN NAZIV: “Organic viticulture and wine-making: development of environment and consumer friendly technologies for organic wine quality improvement and scientifically based legislative framework”, www.orwine.org.

⁸⁴ http://www.promus.hr/statuti1/index.php?option=com_content&view=article&id=181:organska-proizvodnja-groa&catid=66:ekoloka-i-integralna-proizvodnja

⁸⁵ <http://www.vinogradarstvo.com/index.php?s=153>

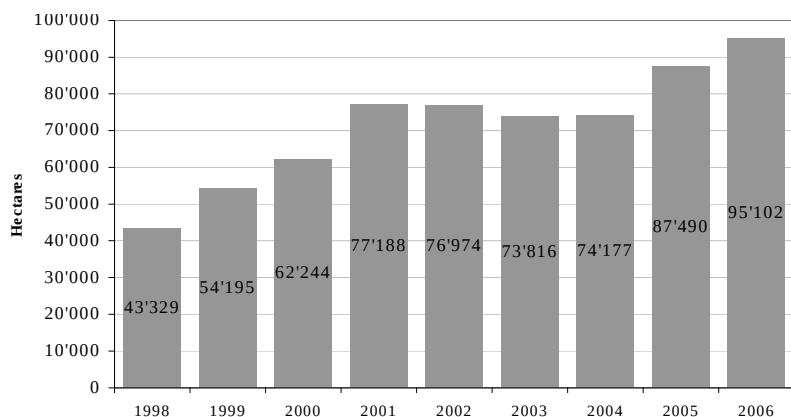
Bugarska	228	0.4
Hrvatska	32	0.1
Kipar	119	1.0
Češka republika	20	0.1
Francuska	18'808	2.2
Nemačka	2'700	2.8
Grčka	4'603	4.3
Mađarska	594	0.8
Italija	37'693	5.2
Luksemburg (2005)	6	0.5
Makedonija	21	0.1
Malta	2	0.3
Moldova	4'327	3.1
Portugal	1'178	0.6
Rumunija	83	0.0
Srbija	6	Nema podataka
Slovačka republika	53	0.3
Slovenija	125	0.8
Španija	16'832	1.7
Švajcarska	388	3.0
Turska	5'485	1.0
UK	29	4.2
Sve evropske zemlje	95'102	2.3
<i>Evropska unija(EU 27)</i>	<i>84'838</i>	<i>2.5</i>

Izvor: FiBL Anketa 2008, zasnovana na informacijama Eurostat-a, organizacija u privatnom sektoru i ministarstava

U poređenju sa drugim regijama, Evropa je neprikosnoveno najveći proizvođač. Ukupno gledano, najmanje 107'779 hektara se koristi za proizvodnju grožđa (1.3 %). Izvan

Evrope, SAD i Čile su vodeći proizvođači (mada nedostaju podaci o važnim porizvođačima kao što su Australija ili Novi Zeland).

Nakon perioda stagnacije od 2000. do 2004. godine, mahom prouzrokovane slabim razvojem u Italiji i smanjenjem organskih vinograda, proizvodnja organskog grožđa trenutno raste (vidi sliku 2). Tabela 1 pokazuje da je udeo organskih vinograda u odnosu na ukupan broj svih vinograda još uvek mali. Procenat organskih vinograda je, u većini slučajeva, manji od procenta organskog zemljišta u odnosu na ukupno poljoprivredno zemljište u datim zemljama. Ovo je posebno izraženo na primeru Austrije i Švajcarske gde je malo više od 3 % vinograda organsko pri čemu ukupno organsko zemljište čini više od 10 % od ukupnog poljoprivrednog zemljišta. Međutim, što se tiče zemalja tipičnih za proizvodnju vina, tj. mediteranskih zemalja, udeo je znatno manji (više od 5 % u Italiji).



Source: FiBL-Survey FiBL, Frick, Switzerland 2008

Slika 9. Razvoj organskog vinogradarstva u Evropi 1998-2006⁸⁶

Izvor: FiBL Anketa 2008, zasnovana na informacijama Eurostat-a, organizacija u privatnom sektoru i ministarstava

⁸⁶ <http://www.agropress.org.rs/tekstovi/14400.html>

ZAKLJUČAK

Konkurentnost izvire iz sposobnosti organizacije da kontroliše svoje troškove i da se razlikuje od svoje konkurencije. Prema tome, jasno je da konkurentnost zavisi od okruženja, brzine i načina prilagođavanja novonastalim situacijama na tržištu.

Predmet istraživanja ovog rada je konkurentnost, sa osvrtom na proizvodnju organskog vina. Istraživanje je trebalo da pokaže da Srbija može da bude konkurentna u odnosu na zemlje Evropske Unije koje već imaju naprednu proizvodnju organskog vina, kanale distribucije i tržište za plasiranje gotovog proizvoda.

U okviru istraživanja sam kontaktirala više profesora Poljoprivrednog fakulteta u Beogradu i Novom Sadu. Iz telefonskih razgovora sa njima sam saznala o organskom vinogradarstvu u praksi. Svi su imali stav da je proizvodnja moguća, da postoje povoljni klimatski uslovi za organski uzgoj grožđa, ali da Srbija nema dovoljno razvijeno tržište jer je tražnja mala.

Poljoprivredni fakultet u Beogradu je vodio projekat u cilju uzgoja organskog grožđa i proizvodnje organskog vina. Projekat je završen i ima status "neuspelog". Iz uzgoja je proizvedeno nekoliko boca organskog vina koje je arhivirano i nema određenu tržišnu cenu.

Na oglednom dobru Poljoprivrednog fakulteta iz Novog Sada, u Sremskim Karlovcima se nalazi jedan vinograd koji je 2009. godine sertifikovan za organsku proizvodnju. Iz tog vinograda je proizvedena manja količina vina koje se prodaju u vinariji u okviru Instituta za Poljoprivredu u Sremskim Karlovcima. Može se reći da je to jedina "vinarija" koja ima u ponudi organsko vino.

Kontaktirajući razne vinarije i proizvođače vina, saznala sam da postoji uzgoj koji odgovara standardima organske proizvodnje, ali da ni jedan od tih proizvođača nema sertifikat koji zakon propisuje.

Hipoteza istraživanja bila je pitanje da li se u Srbiji može proizvesti organsko vino, da li za to postoje uslovi i tržište. Možemo da zaključimo da je proizvodnja moguća i da za nju postoje uslovi, ali i ne dovoljno razvijeno tržište. Promovišući zdrav život, organski proizvodi bi trebalo da budu svima dostupni, naročito u pogledu cene.

Tokom istraživanja, otkrila sam niz prepreka koje sputavaju proizvodnju organskog vina. Neke od njih su:

- Ne postoji Zakon u Srbiji koji jasno definiše organsku proizvodnju grožđa i vina.

- Država ni na koji način ne stimuliše proizvođače vina da se oprobaju u ovoj oblasti, ne daje oklašice i povoljne kredite.
- Edukacija u ovoj oblasti se ne potencira i oni koji hoće da se edukuju, nemaju koga da pitaju.
- Nedovoljno razvijena svest o zdravom životu, neinteresovanje medija za promociju.
- Nedovoljno razvijeno tržište, nepostojanje kanala distribucije i nepoverenje kupaca.
- Organski proizvodi spadaju u luksuz, kako po ceni, tako i po dostupnosti.
- Proces sertifikacije je komplikovan i skup. Pri informisanju, proizvođači uočavaju kompleksnost samog procesa i interesovanje im opada.

Na osnovu istraživanja, mogla bih da preporučim sledeće mere koje će uticati na širenje tržišta i stimulaciju proizvodnje:

- Donošenje Zakona i zakonskih regulativa koji jasno definišu ovu oblast.
- Formiranje Udruženja proizvođača vina koji bi radili na obrazovanju i promociji.
- Uključivanje medija u promociju, radi podizanja svesti o važnosti upotrebe organskih proizvoda kako u pogledu zdravlja, tako i u pogledu održavanja životne sredine.
- Edukacija zdravstvenih radnika o važnosti konzumiranja organskih proizvoda. Savet da treba piti čašu crnog vina dnevno jer blagodatno utiče na celokupan organizam, treba promeniti u savet da je najbolje piti čašu organskog crnog vina.
- Pojednostavljenje procesa sertifikacije. Smanjenje birokratije i troškova koji otežavaju proizvođačima proizvodnju i prodaju.
- Postojanje kontrole nad tržištem i ograničavanje proizvođača prilikom formiranja tržišne cene.

LITERATURA

1. Baragić I. (2010), *Menadžment informacionih tehnologija*, Univerzitet Singidunum, Beograd
2. Baragić I. (2011), *Upravljanje tehnološkim razvojem*, Univerzitet Singidunum, Beograd
3. Cvjetićanin D, Unković M. (2011), *Konkurentnost u trgovini – aspekt mikrokonkurentnosti*, Power Point prezentacija, Univerzitet Singidunum, Beograd
4. Dess G., Lumpkin T., Eisner A. (2006), *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd
5. Drucker F, (1996), *Inovacije i preduzetništvo (Inovacion and enterpreneurship)*, praksa i principi, II izdanje, Grmeč Privredni pregled, Beograd
6. Duncan J.W., Ginter P.M., Swayne L.E. (1998), *Competitive advantage and internal organizational assessment*, Academy of Management Executive
7. Kalićanin Đ, (2008), *Lanac vrednosti u analizi sposobnosti stvaranja vrednosti za potrošače i vlasnike*, Ekonomski fakultet, Beograd
8. Kotler P. (2004), *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Asee, Novi Sad
9. Kotler P., Lane Keller K. (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd
10. Kotlica S., Knežević B. (2005), *Ekonomika međunarodnog poslovanja*, Megatrend univerzitet, Beograd
11. Lazić B., Babović J., (2008), *Organska poljoprivreda*, Institut za ratarstvo i povrtarstvo, Novi Sad
12. Mašić B. (2007), *Strategijski Menadžment: Proces i Koncepti*, Univerzitet Sinergija, Bjeljina
13. Milosavljević M., Benković S., (2004), *Implementacija mehanizma koncesije za razvoj infrastrukture*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka
14. Petrović Z. (2011), *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
15. Porter M, Millar V.E. (1985), *How information gives you competitive advantage*, HBR
16. Porter M. (2007), *Konkurentska prednost*, Asee Books, Novi Sad

17. Porter M. (2008), *O konkurenciji*, FEFA, Beograd
18. Robbins S., Coulter M. (2008), *Menagement*, Data Status, Beograd
19. Rosić I., Veselinović P. (2008), *Nacionalna ekonomija*, Ekonomski fakultet, Kragujevac
20. Sivčev B. (2010), *Zaštita životne sredine u voćarstvu i vinogradarstvu*, Poljoprivredni fakultet, Beograd
21. Sl. glasnik RS
22. Tomašević P. (2009), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd
23. Train, CEgbu, (2006), *Maximising the Impact of Knowledge for Innovation in Gaining Competitive Advantage*, COBRA
24. Unković M. (2010), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd

INTERNET DOMENI

1. wikipedia.org
2. www.the-dma.org
3. www.scribd.com
4. www.podaci.net
5. www.navyerp.net
6. webbasedcrmsoftware.net
7. www.ariasolutions.com
8. serbiaorganica.org
9. www.poljostandardi.com
10. www.promus.hr
11. www.vinogradarstvo.com
12. www.agropress.org.rs
13. www.vindulo.com

