

UNIVERZITET SINGIDUNUM



**Departman za
Poslediplomske- master studije**

MASTER STUDIJSKI PROGRAM POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER RAD

**Analiza konkurentske prednosti na primeru firme "Frikom"
Beograd**

**Mentor:
Prof. Dr Milorad Unković**

**Kandidat:
Marko Simić 404484/2009**

Beograd, april 2012

S A D R Ž A J

I

UVOD	4
1. Predmet i polazišta istraživanja	5
2. Značaj i aktuelnost istraživanja	6
3. Ciljevi istraživanja	6
4. Hipoteze istraživanja	7
5. Metode istraživanja	7
6. Struktura rada	8
PRVI DEO	
KONKURENTSKE STRATEGIJE	9
1.1 Definisanje strategije	10
1.2 Izbor strategije	13
1.2.1 Ansoff matrica	14
1.2.2 BCG matrice	16
1.2.3 General elektric matrica	16
1.2.4 Shell matrice	17
1.2.5 Ostale matrice	17
1.3 Porterove konkurentske strategije	19
1.3.1 Generičke konkurentske strategije	20
1.3.2 Vođstvo u troškovima	21
1.3.3 Diferencijacija	27
1.4 Ostale konkurentske strtegije	30
1.4.1 Strategije zaokreta	31
1.4.2 Strategije za tržišne lidere	32
1.4.3 Strategija tržišnih izazivača	33
1.4.4 Strategija tržišnih pratilaca	34
1.4.5 Strategija tržišnih nišera	35
1.4.6 Strategija plavog okeana	36
1.4.7 Preduzetničke strategije	38
1.4.8 Inovacione strategije	39
1.4.9 Strategije Bench markinga	43
DRUGI DEO	
SELEKCIJA KONKURENATA	45
2.1 Strategijske koristi od konkurenata	45
2.1.1 Povećanje konkurentske prednosti	46
2.1.2 Poboljšanje postojeće strukture privrednog segmenta	46
2.1.3 Pomoć u razvoju tržišta	47
2.1.4 Odvrćanje od ulaska na tržište	45

2.2	Osobine dobrog konkurenta	49
2.3	Taktike za izbor konkurenata	49
2.4	Optimalna konfiguracija tržišta	50
2.5	Zamke u izboru konkurenata	51
2.6	Pokazatelji konkurentnosti	52
TREĆI DEO		
	ODRŽIVE KONKURENTSKE STRATEGIJE	53
3.1	O održivoj konkurentskoj prednosti	53
3.2	Održivost konkurentskih prednosti	54
3.2.1	Održivost troškovne prednosti	56
3.2.2	Održivost diferencijacije	57
3.2.3	Održivost fokusirane strategije	57
3.3	Jezgro konkurentnosti	58
ČETVRTI DEO		
	STVARANJE I ODRŽAVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI	58
	<i>Primer Frikom AD</i>	
4.1	Istorijat preduzeća Frikoma ad	59
4.2	Ostvareno tržišno učešće u prodaji sladoleda 2003-2007	60
4.3	Organizaciona struktura Frikoma ad. u 2007	60
4.4	Vizija Frikom-a ad	61
4.5	Misija Frikom-a ad	61
4.6	Filozofija Frikom-a ad	61
4.7	Glavni resursi	62
4.8	SWOT analiza Frikoma ad. u 2007.	62
4.9	Svetsko tržište sladoleda	62
4.10	Tržište sladoleda Srbije	63
4.11	Analiza konkurencije na tržištu domaćeg sladoleda	63
4.12	Komparacija Frikom/Delta	64
4.13	Balanced Scorecard Frikom-a ad	66
4.14	Karakteristike strategija Frikom-a ad	67
4.15	Održivost strategija Frikom-a ad u odnosu na 5 sila	67
4.16	Karakteristike primenjivanih strategija Frikoma u periodu 2003-2007	68
4.17	Retrospektiva asortimana sladoleda Frikoma sa ostvarenim tržišnim učešćem u periodu 2003-2007	68
PRILOG		
	ANALIZA KRETANJA CENE KUKURUZA	69
1.	Aktuelna dešavanja na tržištu žitarica	69
2.	Kukuruz - hit na svetskom robnom tržištu	72
	ZAKLJUČAK	81
	LITERATURA	83

UVOD

Sta je konkurentska prednost ?

Kada kompanija ostvaruje profit koji prevazilazi prosek u svojoj grani industrije, kaže se da ona poseduje konkurentnu prednost u odnosu na svoje suparnike. Cilj većine poslovnih strategija je da ostvare održivu konkurentnu prednost. (Harvard Business School - Institute for Strategy and Competitiveness - www.isc.hbs.edu)

Warren Buffett, najpoznatiji privatni investitor na svetu kaže da želi da kupuje samo one kompanije koji imaju perspektivu ostvarenja održivog kreiranja vrednosti. On sugerise da je kupovina kompanije kao i kupovina zamka okruženog odbrambenim prokopom, za koji želi da je dovoljno dubok i širok kako bi odbio svu moguću konkurenciju. Kako izmeriti odbrambeni prokop vašeg zamka (kompanije)? Kako ga učiniti širim i dubljim da vas odbrani od konkurencije? Ili, kako bi prepoznali stvarne uslove vašeg poslovnog okruženja i reagovali kako treba? Pre nego što uđemo u metodologiju, da vidimo šta je značenje pojma konkurentna prednost?

Kada je kompanija sposobna da pruži iste prednosti kupcima kao i njena konkurencija, ali po nižoj ceni, to je prednost cene. Ako je sposobna da ponudi prednosti kupcima, koje prevazilaze prednosti konkurentnih proizvoda, onda je to prednost razlikovanja. Oni se zovu prednosti pozicioniranja i definišu kompaniju kao predvodnika, ili u ceni, ili u razlikovanju. Takodje postoji i pogled sa aspekta resursa.

Ovo važi za kompaniju koja na najbolji način iskorišćava svoje resurse ostvarujući konkurentnu prednost koja rezultira superiornim kreiranjem vrednosti. To znači da kompanija mora imati resurse i sposobnosti koje su superiorne u odnosu na njenu konkurenciju, a zovu se sposobnosti razlikovanja.

Odgovor na pitanja o razlozima koji razlikuju dve firme u istom poslovnom okruženju, leži u internoj strukturi firme. Jedna od osnovnih hipoteza našeg istraživanja je da osnovni izvor konkurentstke prednosti čini aktivnost(i) firme. Strategija preduzeća predstavlja racionalno reagovanje organizacije iz njene sredine na događaje iz njene sredine u kojoj ona obavlja svoju osnovnu – poslovnu i širu

društvenu misiju, gde se poseban akcenat stavlja na Porterove konkurentske strategije koje su u radu detaljno izložene.

Strategija preduzeća predstavlja pravac ili način kretanja preduzeća u budućnost radi dostizanja postavljenih ciljeva razvoja preduzeća, i njome preduzeće definiše odgovor kako se može stići do željenih razvojnih ciljeva, a prilikom kretanja u pravcu ispunjenja određenih strategijskih ciljeva koristi različite metode, koncepte, „alate“ i tehnike, koje sa svoje strane doprinose da strategijski menadžment predstavlja efikasan upravljački koncept. Prilikom određivanja strategije najčešće se konkurenti posmatraju kao neprijatelji na tržištu, što je sasvim pogrešno. „Dobri“ konkurenti mogu da budu korisni za ostvarivanje niza različitih strateških ciljeva koji povećavaju održivu konkurentsku prednost firme i unapređuju strukturu privredne grane ili segmenta, te je shodno tome u firminom interesu da ima jednog ili više „dobrih klijenata“, sa kojim eventualno zajednički utiču na tržištu.¹

U analizi konkurentskih strategija, a radi lakšeg razumevanja i shvatanja suštine stvari za konkretan primer uzet je „Frikom“ kao jedna od velikih i poznatih domaćih firmi, te je raščlanjivanjem poslovnih podataka pojašnjen veliki broj eventualnih nedoumica i nejasnoća oko stvaranja i održavanja konkurentske prednosti.

Posebnu pažnju posvetio sam delu koji se odnosi na studijsko istraživački rad, gde sam detaljno i uz veliki broj grafičkih prikaza analizirao kretanje cene kukuruza na tržištu U Srbiji, kao i sve faktore koji na to utiču ali i na koji način će te promene uticati na celokupno tržište žitarica i kretanje cena na berzi.

1. Predmet i polazišta istaživanja

Postoji li univerzalan obrazac kojim možemo uspešno formulisati načine da u različitim poslovnim ambijentima ostvarimo konkurentsku prednost? Da li se mogu izvesti opšti zaključci koji se mogu uspešno primeniti u raznovrsnim situacijama? Kako da u istom vremenskom periodu, u istoj privrednoj grani uočimo razloge koji jednu firmu dovode do liderskog položaja? Da li se može ustanoviti metod kojim bi sistematski ispitivali korene konkurentske prednosti i tako otkrili

¹Porter, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Harvard Business Review, 2008.

suštinske razlike između firmi? Traganje za odgovorima na ova pitanja bila su neposredni povod za izbor predmeta našeg istraživanja.

Predmet našeg rada je istraživanje određenih aktivnosti firme kao osnovnih elemenata stvaranja i održavanja konkurentske prednosti.

Postoje različiti teorijski izvori koji obrađuju ovu oblast, od uopštenih koji konkurentsku prednost definišu kroz veličinu i ostvareni udeo na tržištu, posebnih koja istražuju različite izvore konkurentske prednosti ali ih ne dovode u vezu satrenutnim udelom na tržištu, do nekonvencionalnih poput Strategije plavog okeana koja ukazuje na potrebu da se borba sa konkurencijom napusti i da se kompanije okrenu stvaranjem većeg prostora na tržištu.

Naša istraživanja imaju okvir u radovima Portera o konkurentskoj prednosti i konkurentskim strategijama kao jedno šire teorijsko razmatranje. Kroz izabrani primer u bliskom poslovnom okruženju (primer Frikoma AD. na domaćem tržištu industrijskog sladoleda) sprovedena istraživanja potvrdila su Porterova načela.

2. Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj naših istraživanja je u bližem razumevanju mogućnosti koje firma ima u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti u odnosu na „5 faktora“ koji određuju prosečnu profitabilnost jedne industrije.

Teoretska razmatranja u skladu sa Porterovom teorijom održive konkurentnosti su polazište za analizu jedne konkretne poslovne situacije iznete u primeru naših istraživanja. Kao primer uzeli smo stvaranje i održavanje konkurentske prednosti na domaćem tržištu industrijskog sladoleda u protekloj poslovnoj 2007.godini. Ciljano smo odabrali ispitivanje u ovoj grani prehrambene industrije kao izuzetno dinamičnoj i u regionalnom i na globalnom nivou. Vremenski period koji je izabran predstavlja i specifičnu raskrnicu ako znamo da je u toj godini jedan od lidera kupljen od strane najvećeg proizvođača hrane na svetu, multinacionala Nestlé-a .

Peter Drucker je zaključio „*da je najlogičnija pretpostavka da ni jedna trenutno uspešna poslovna teorija neće važiti za 10 godina*“. Aktuelnost naših istraživanja se time dodatno stavlja na proveru, zato naša istraživanja usko vremenski ograničavamo na prethodno navedeni primer.

3. Ciljevi istraživanja

Cilj naših istraživanja je potvrda ispravnosti teorije Porterovih konkurentskih strategija i njihove efikasne i efektivne primene.

Osnovni izvor stvaranja i održavanja konkurentske prednosti firme su različite aktivnost(i) koje su vidljive, imaju materijalne posledice i njima se može upravljati. Strategija postaje posebna konfiguracija seta aktivnosti koju firma prepoznaje kao potrebne, usvaja i sprovodi i to je konačno razlikuje od rivala. Aktivnosti predstavljaju most između strategije i njenog sprovođenja. Posmatrajući firmu kao zbir specifičnih aktivnosti, prethodne uobičajene razlike između strategije, taktike i organizacije se anuliraju. Firma sagledavana kao zbir aktivnosti pokazuje da je svako ko se u njoj nalazi deo strategije a resursi i funkcije postaju delovi konkretnih aktivnosti.

Poseban cilj našeg istraživanja odnosio se na izabrani primer, kompaniju Frikom AD gde smo istraživali izvore i faktore koji su doveli do stvaranja i održanja konkurentske prednosti na domaćem tržištu industrijskog sladoleda.

U radu se istražuju aktivnosti koje je Frikom AD preduzeo na stvaranju i održavanju današnje konkurentske prednosti na tržištu domaćeg sladoleda .

4. Hipoteze istraživanja

U našem ispitivanju sadržano je niz pretpostavki:

- Konkurentska prednost predstavlja isporučivanje određene vrednosti koju firma može da stvori za svoje kupce a koja prevazilazi troškove njenog stvaranja;
- Konkurentske prednosti su rezultat kreativnosti u poslovnoj aktivnosti, odnosno sposobnosti angažovanja široko shvaćene poslovne inteligencije;
- Faktori koji su bitne determinante sticanja, održavanja i poboljšavanja konkurentskih pozicija su dinamički, promenljivi, sa različitim značajem i uticajima u funkcionalnom, teritorijalnom i vremenskom kontekstu
- Da bi pripremila efektivnu konkurentsku strategiju firma mora da identifikuje strategije, ciljeve, snage i slabosti konkurenata korišćenjem analiza koje se zasnivaju i na grani i na tržištu. Firma mora uzeti u obzir i latentne konkurente

- Iako je danas konkurentska orijentacija imperativ, firme ne treba da budu previše usmerene na konkurente, one moraju biti izbalansirane u nastojanjima da stvore i zadrže potrošača i ograniče i anuliraju konkurenciju.

5. Metode istraživanja

Uzimajući u obzir specifičnosti proučavanog predmeta istraživanja koristili smo različite metode kako bi zadovoljili osnovne metodološke zahteve – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.²

Istraživana su naučno-terijska saznanja, relevantna literatura i savremena poslovna praksa korišćenjem metoda: *indukcije, dedukcije, analize, sinteze, apstrakcije, generalizacije, kompleksnog posmatranja i analize sadržaja.*

6. Struktura rada

Naša istraživanja prikazali smo u na sledeći način:

U UVODU izneli smo predmet i polazište istraživanja, ukazali na njihov značaj i aktuelnost, ustanovili opšti cilj (potvrda ispravnosti teorije Porterovih konkurentskih strategija), odredili poseban cilj (istraživanje aktivnosti koje su doprinele da izabrani primer iz naše poslovne prakse iz stečajne situacije kasnih 90-ih u 2007. dođe u leadersku poziciju sa dominantim tržišnim učešćem), postavili hipoteze, izneli metode istraživanja i opisali strukturu rada.

U prvom delu - ANALIZI SREDINE ORGANIZACIJE obrazložili smo imperativnu potrebu poznavanja okruženja, naveli relevantnu literaturu i različite teorijske pristupe u definisanju pojma *sredina organizacije*, opisali procese i aktivnosti koji se primenjuju, izveli strukturu okruženja firme kao ambijent u kome će se odvijati analize kroz:

1. *analizu eksternog okruženja* – gde smo ukazali na specifičnosti analize opšteg okruženja uopšte primenom PEST analize i konkurentskog okruženja kroz Porterov model 5 sila; izdvojili analizu konkurencije – identifikovanje konkurenata korišćenjem analiza koje se zasnivaju i na grani i na tržištu, uveli

² Pešić.M, *Sociologija*; Univerzitet „Singidunum“ Beograd, 2007.

koncept strategijskih grupa – kao analizu u širem kontekstu grupe kompanija sa istom strategijom izdvojena je kao posebna imajući u vidu naš predmet istraživanja .

2. analizu internog okruženja - u kontekstu analize Lanca vrednosti i Pogleda na firmu zasnovanim na resursima, kao doprinos konačnom sagledavanju interne sredine naveli smo i osnovne elemente ocene preformansi firme;

U trećem delu - **KONKURENTSKE STRATEGIJE** prikazali smo različite definicije, pristupe i škole strategija. Stvaranje i održavanje konkurentske prednosti posmatrali smo kao jednu od četiri osnovne dimenzije strategije.

Naveli smo samo neke matrice koje se mogu koristiti u procesu definisanja i izrade strategije u funkciji stvaranja i održavanja konkurentske prednosti: Ansoff matricu, različite portfolio matrice – BCG, McKinsey/GE, Shell i dr.

Detaljno smo izložili Porterove generičke strategije sa osnovnim obeležjima, uslovima kada se primenjuju, karakterističnim instrumentima za analizu datih strategija, korake u definisanju strategije, održivost u odnosi na pet faktora i njihovim mogućim slabostima; Prikazali smo i efekte kombinovanja Porterovih strategija;

Analizirali smo različite strategije zavisno od faze životnog ciklusa preduzeća; izneli kao posebne startegije – Strategiju zaokreta, Strategiju Plavog okeana, Strategije različitih tržišnih pozicija (tržišnih lidera, tržišnih izazivača, tržišnih pratilaca, tržišnih nišera), naveli Preduzetničke Strategije u četiri pojavna oblika po P. Drackeru, ukazali na značaj različitih inovacionih strategija i njihovu održivost u odnosu na 5 sila, posebno izdvojili Strategiju Benchmarkinga.

U četvrtom delu - **SELEKCIJA KONKURENATA** objasnili smo (sintezom odabranih Porterovih radova) šire značenje konkurencije, strategijske koristi koje se mogu imati od konkurenata, „dobra“ svojstva konkurenata i zamke koje se mogu načiniti pogrešnim izborom konkurenata. Ukazali smo na važnost selekcije konkurenata kao i postizanje optimalne konfiguracije tržišta u smislu nepoželjnosti stoođstotnog tržišnog udela. Istakli smo i osnovne elemente pokazatelja konkurentnosti.

U petom delu - **ODRŽIVE KONKURENTSKE STRATEGIJE** definisali smo pojam održive konkurentske prednosti, naveli osnovne izvore održivosti različitih konkurentskih strategija, posebno smo izdvojili Jezgro kompetentnosti kao univerzalnu sposobnost koja može dovesti do održive konkurentske prednosti.

U šestom delu - izneli smo *PRIMER STAVARANJA I ODRŽANJA KONKURENTSKE STRATEGIJE NA PRIMERU FRIKOMA ad*, primer stvaranja i održavanja konkurentske prednosti na domaćem tržištu sladoleda. Kako je posrnuli monopolista nakon uspešne privatizacije primenom različitih strategija i promene strukture postao moderan i respektabilan lider, analizirali smo kroz strukturu preduzeća u 2007. Prikazali smo istorijat preduzeća, viziju, misiju, filozofiju preduzeća, glavne resurse, strukturu robnih grupa, organizacionu šemu, analizu, primenjene strategije i ostvareno tržišno učešće kao jedno od merljivih elemenata postignute konkurentske prednosti. Kao ilustraciju naveli smo retrospektivu asortimana sladoleda u periodu 2003-2007. sa naznačenim % ostvarenog tržišnog učešća prema zvaničnim podacima MEMRB-a.

Na kraju je dat ZAKLJUČAK u skladu sa prethodno navedenim hipotezama i analizom primera iz konkretnog poslovnog okruženja. Uzimajući da je merilo uspeha kompanije postizanje održive konkurentske prednosti u definisanim koordinatama poslovnog okruženja, zaključili smo da su u skladu sa Porterovim teorijama, aktivnosti firme osnovni elementi postizanja ove vizije i cilja. Impresivni skok Frikoma-ad je analiziran kao predmet istraživanja, nakon čega su zaključci potvrdili opravdanost naših postavljenih hipoteza.

Dali smo i prilog , čiji se sadržaj odnosi na analizu kretanja cene kukuruza na svetskom tržištu kao i na aktuelne cene žitarica i njihovo kretanje na domaćem tržištu žitarica.

Dat je i pregled korišćene LITERATURE.

1. KONKURENTSKE STRATEGIJE

Strategija preduzeća predstavlja racionalno reagovanje organizacije iz njene sredine na događaje iz njene sredine u kojoj ona obavlja svoju osnovnu – poslovnu i širu društvenu misiju. [19]. Strategija preduzeća predstavlja pravac ili način kretanja preduzeća u budućnost radi dostizanja postavljenih ciljeva razvoja preduzeća, i njome preduzeće definiše odgovor kako se može stići do željenih razvojnih ciljeva.³

Strategija je jedna od najčešće upotrebljivanih reči u rečniku menadžera.

³ Marković,N. *Konkurentska prednost*, dostupno na www.bbs.edu.yu,26.02.2008

Ona je relativno nov koncept koji u poslovnoj teoriji i praksi preduzeća počinje da se koristi od sredine pedesetih godina XX veka.

Strategija je grčka reč, pozajmljena iz vojne terminologije, gde strategos znači general, odnosno vojskovođa. Reč strategija, prema tome, doslovno znači "veština generala" (the art of the general) .

Poslovna strategija obuhvata utvrđivanje različitih puteva (načina) za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća, odnosno organizacije u širem smislu

U tom smislu, prof. dr M. Milisavljević piše da je strategija nauka i veština korišćenja načina da se ostvare ciljevi i da strategija predstavlja racionalno reagovanje preduzeća na događaje u sredini u kojoj obavljaju svoju poslovnu aktivnost. ⁴

Nova konkurencija, nove tehnologije i novi stil života zahtevaju sasvim novi menadžment John A. Young Strategija je jedna od najčešće upotrebljivanih reči u rečniku menadžera. Ona je relativno nov koncept koji u poslovnoj teoriji i praksi preduzeća počinje da se koristi od sredine pedesetih godina XX veka. Strategija je grčka reč, pozajmljena iz vojne terminologije, gde strategos znači general, odnosno vojskovođa.⁵

Kada govorimo o strategijama preduzeća, po pravilu gubimo iz vida ljudsku komponentu. „Veština pobeđivanja“ Džeka Velča nas vraća na taj osnovni izvor.

„Verujem da je najveći izazov u pobeđivanju. Jer kada kompanije pobeđuju i ljudi u njima se razvijaju i rastu. Na sve strane i za svakog se otvaraju se nova radna mesta i prilike. Ljudi su ispunjeni entuzijazmom kada razmišljaju o budućnosti. Pobeđivanje im pruža priliku da nešto bitno doprinesu i društvu. Pobeđivanje uzdiže sve koje dotakne – svet jednostavno postaje bolje mesto“ . ⁶

1.1 Definisane strategije

⁴ Prof. dr Branislav Mašić, Strategijski menadžment , Univerzitet Singidunum, Beograd 2009

⁵ Dr Jelena Đorđević Boljanović ,STRATEGIJSKI I OPERATIVNI MENADŽMENT,Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010

⁶ Velč.J.,: *Winning ,Veština pobeđivanja* (2005). [prevod Branislava Vukić i Marijana Čurguz]- Novi Sad: Adidžes,2007

Postoje različite **definicije strategije preduzeća**, za koje ocenjujemo da ih je potrebno navesti u ovom delu našeg rada, obzirom da iz njih možemo uočiti pravce formulisanja strategija kao najosetljivije faze strategijskog menadžmenta.

- *Steiner, George (1979) : Strategic Planning:* Strategija je ono što top menadžment smatra da je od najveće važnosti za organizaciju. Strategija se odnosi na bazne odluke usmeravanja ka svrhi i misiji. Strategija odgovara na pitanje: Šta treba da radi organizacija? i **Šta je domet naših usmeravanja i kako da ga dostignemo?**
- *Mintzberg, Henry (1994) : The rise and Fall of Strategic Planning:* Strategija je **perspektiva**, dakle vizija i pravac delovanja. Strategija je **pozicija**, dakle ona reflektuje odluke da se ponude osobiti proizvodi i usluge na posebnim tržištima. Strategija je **plan „kako“** - sredstvo da se dođe od sadašnje pozicije do postavljene. Strategija je obrazac u akcijama kroz vreme kao namera za sudare sa, i prilagođavanje promenjenoj realnosti.
- *Michael Porter (1996) : What is Strategy? [30].* Kompetitivna strategija je **kako biti različit**; Strategija je promišljen izbor različitog skupa aktivnosti da se isporuči jedinstven miks vrednosti. **Strategija je kompetitivno pozicioniranje i diferencijacija.**⁷

Različiti **pristupi strategiji** i procesima strategijskog menadžmenta, takođe su značajni za uvod u formulisanje konkurentskih strategija. *Whittington (2001) Strategy as Practice* razlikuje četiri moguća pristupa procesu strategije:

1. **Klasični pristup procesu strategije:** podrazumeva procese kalkulacija, analiza i racionalnog donošenja odluka top menadžmenta, kome sledi implementacija i menjanje strukture;
2. **Sistemske pristup procesu strategije:** uslovljava da ovaj proces zavisi od posebnosti socijalnog sistema u kome se izgrađuje strategija kompanije;
3. **Evolucionarni pristup procesu strategije:** smatra da okruženje definiše opstanak, a pitanje strateških procesa organizacije je nevažno;
4. **Procesni pristup procesu strategije:** umesto formalnog procesa planiranja strateški proces označava pragmatično učenje i pravljenje kompromisa, što takođe može da uobliči strategiju

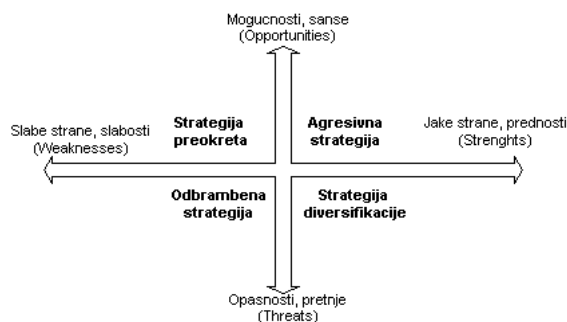
⁷ Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage, Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata ; [prevod Mira i Vera Gligorijević]- Novi Sad: Adidžes, 2007

U iznalaženju adekvatne poslovne strategije mnoštvo podataka i analiza idalje ne garantuje adekvatan izbor. I **različite škole stvaranja strategije** postavljaju različite prioritete, koje ovom prilikom ukratko navodimo:

- 1) *Dizajn škola* – Selznik 1957., Andrews 1965. – Proces koncepcije – strategija kao sprega snaga/slabosti i mogućnosti/opasnosti. Viši menadžeri formulišu jasne i jednostavne vodiče za implementaciju.
- 2) *Škola planiranja* – Ansoff 1965. – Strategija predstavlja formalni proces, formalno planiranje: gde su jasni procesi, ček liste, metode i tehnike
- 3) *Poziciona škola* Purdue 1970., Porter 1980., 1985. – Strategija predstavlja analitički proces, tržišno pozicioniranje kompanije posle detaljne i intenzivne analize tržišne situacije
- 4) *Škola učenja* Prahalad & Hamel 1990. – Pojam iskrsnule strategije, strategija nastaje na svim nivoima organizacije, formulacije i implementacija su nezavisne „Pokušaj, neuspeh, učenje i ponovo pokušaj“

Postoje **različite vrste strategija** a prema tome i više načina za njihovo formulisane:

- 1) *Vrste strategija na različitim organizacionim nivoima*: nivo korporacije; nivo poslovne jedinice; funkcionalni nivo
- 2) *Vrste strategija prema karakteru promena*: revitalizacija, restruktuiranje, preorijentacija
- 3) *Vrste strategija prema odnosu sa konkurentima*: ofanzivne, defanzivne, saradnja, autonomne. Prikazane su na slici 5.



slika 5. Izbor strategija prema SWOT analizi

Stvaranje i održavanje konkurentske prednosti nesumnjivo je ključ strategije preduzeća. Obzirom na izbor predmeta našeg istraživanja, pokušali smo da bliže usmerimo koje od **dimenzija strategija** bliže proučavati. Prof. Tipurić kao jednu

od dimenzija strategije vidi kao potragu za konkurentskom prednosti, prikazano na slici 6.⁸



slika 6. Dimenzije strategije.

1.2 Izbor strategije

Da bi organizacija primenjujući koncept strategijskog menadžemta, bila sposobna da odgovori promenama i izazovima koji dolaze iz okruženja, tj. da osigura svoj kontinuirani uspeh i obezbedi se od iznenađenja, neophodno je da u procesu strategijske analize, startegijskog izbora i strategijske promene koristi različite metode, koncepte, „alate“ i tehnike, koje sa svoje strane doprinose da strategijski menadžment predstavlja efikasan upravljački koncept. U nastavku ukratko ćemo izneti samo neke koji mogu biti od značaja za definisanje konkurentskih strategija.⁹

1.2.1. Ansoff matrica

Ansoff-ova matrica predstavlja bazični, statički alat koji posmatra konkurentsku situaciju i koji upućuje na pravce delovanja unutar mogućeg proizvodnog portfolia. Ansoffova matrica (slika7.) uzima u obzir dva ključna elementa: proizvod (šta se prodaje) i tržište (kome se prodaje) .

Igor Ansoff, istaknuti profesor koga mnogi s pravom označavaju guruom strategijskog menadžmenta, definiše strategijski menadžment kao sistematski

⁸ Tipurić,D., Strateški menadžment, dostupno na dtipuric@efzg.hr. 26.03.2008.

⁹ Porter,M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Harvard Bussines Review,2008.

pristup, glavne i povećane važne odgovornosti generalnog menadžmenta: poziciji i povezanosti organizacije s njenim okruženjem na način koji će obezbediti njen kontinuirani uspeh i obezbeđenje od iznenađenja.¹⁰

Okolnosti koje se uzimaju u obzir omogućavaju lakše razumevanje problematike u okviru koje se donose pre svega strateški ciljevi marketinga. Matrica daje 4 strateške mogućnosti:

1. *Tržišnja penetracija* – prodavati postojeće proizvode na postojećim tržištima
2. *Razvoj tržišta* – širiti postojeće proizvode na nova tržišta
3. *Razvoj novih proizvoda* - razvijati nove proizvode za postojeća tržišta
4. *Diversifikovanje tržišta* - razvijati nove proizvode za nova tržišta



Slika 7. Ansoffova matrica.

Prema mišljenju Ansoffa portfolio strategiju kontrolišu četiri osnovne komponente koje su sadržane u matricama:

1. *Vektor rasta* – koji označava pravac budućeg poslovanja kompanije,
2. *Konkurentsku prednost* –

¹⁰Prof. dr Branislav Mašić, Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009

3. *Zajedničko delovanje* – koje bi preduzeće trebalo da traži unutar područja budućih poslovnih aktivnosti
4. *Strategijska fleksibilnost* – podrazumeva fleksibilnost u domenu geografskog prostora poslovne aktivnosti i fleksibilnim uslovima proizvodnje

Prednosti ovakvog sagledavanja su brojne: u situacionoj analizi za sagledavanje pozicijesvakog proizvoda ili organizacionog dela, u formulisanju strategije, u finansijskom planiranju, za donošenje odluka o alokaciji resursa, za nagrađivanje, upravljanje marketingom, rast i razvoj itd.

1.2.2 BCG matrica

BCG Portfolio matrica

Istraživanja koje je sproveda BCG (Boston Consulting Group) , zaključeno je da se strategijska pozicija posla određuje prema dva obeležja:

- relativnog tržišnog učešća, i
- stope rasta tržišta.

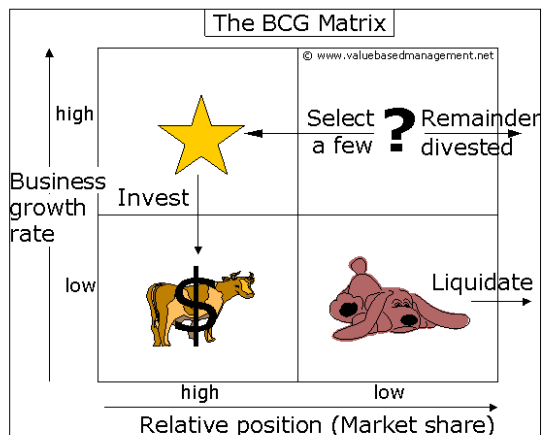
Pod relativnim tržišnim učešćem podrazumeva se tržišno učešće proizvoda određenog proizvođača u odnosu na najvećeg (vodećeg) konkurenta.¹¹

Bazična BCG portfolio matrica predstavlja dvodimenzionalnu matricu, u literaturi označenu i kao „rast/učešće“ matrica.¹² Ova matrica koju je razvila Boston Consulting Group ima dimenzije „relativno tržišno učešće“ na x osi i „rast tržišta na y osi. Prikazana je na slici 8.

$$\text{Relativno tržišno učešće} = \frac{\text{Ukupni obim prodaje preduzeća}}{\text{Ukupni obim prodaje vodećeg konkurenta}}$$

$$\text{Rast tržišta} = \frac{(Ukupni prodaja na tržištu u periodu t+1) - (Ukupni prodaja na tržištu u periodu t)}{\text{-----}}$$

¹¹ Prof. dr Branislav Mašić, Strategijski menadžment , Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009



Slika8. BCG matrica.

U ovom modelu su moguće četiri različite strateške pozicije date u četiri kvadranta matrice:

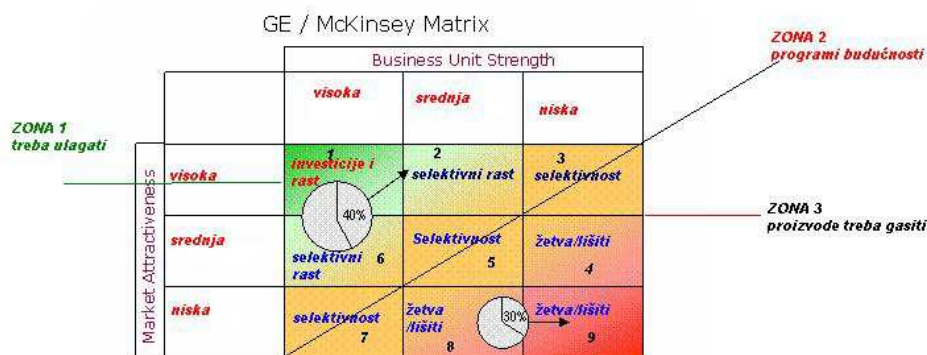
1. **„Krave muzare“** – proizvodi koji imaju visoko tržišno učešće na sporo rastućim tržištima, zreli poslovi, izvori gotovine
2. **Zvezde** – proizvodi sa visokim tržišnim učešćem, visokom stopom rasta, predstavljaju nosioce razvoja, označavaju se i kao vodeći, tržišni lideri . U zavisnosti od promene tržišne pozicije mogu postati „krave muzare“ ili doći u poziciju „pas“
3. **Upitnici** – proizvodi koji imaju nisko učešće na tržištu koje je sa visokom stopom rasta, to su proizvodi koji traže investiranje u razvoj
4. **Psi** – proizvodi koji imaju nisko tržišno učešće na sporo rastućim tržištima.

Preduzeće bi trebalo da elimiše proizvode „pse“, finasijska sredstva koja obezbeđuju proizvodi iz kvadranta „krava muzara“ usmeri ka najperspektivnijim „upitnicima“ da bi oni došli u stratešku poziciju „zvezda“ koje obezbeđuje dugoročnu rentabilnost.

1.2.3 McKinsey/General Electric matrica

Iz grupe novijih matrica karakteristična je i matrica „snaga preduzeća/atraktivnost grane“ poznata kao McKinsey/General Electric matrica, prikazana na slici 9. Ona predstavlja plansku mrežu sa 9 polja baziranih na koordinatama:

- atraktivnosti grane* (variable: rast tržišta, veličina industrije, profitabilnost, konkurentnost, industrijski ciklusi, ekonomija obima, opšte varijable okruženja itd)
- snaga preduzeća* (variable određuju tržišno učešće, proizvodna efikasnost, nivo te



Slika 9. McKinsey/General Electric matrica.

1.2.4 Shell matrica – politike usmeravanja

Matrica politike usmeravanja, razvijena u okviru Shell Chemicals Company, operiše sa koordinatama: perspektiva poslovnog sektora i pozicija preduzeća. Prikazana je na slici 10.

BCG		Konkurentna pozicija – jačina poslovne grane		
		Visoka	Srednja	Slaba
Atraktivnost industrije	Visoka	Lider	Pokušati snažnije	Udvostručiti ili napustiti
	Srednja	Lider rast	Rast - Čuvanje	Fazno povlačenje
	Slaba	Stvaranje gotovine	Fazno povlačenje	Dezinvestiranje

Slika 10. Shell matrica.

1.2.5 Ostale matrice

Vrednosno testiranje strategijskih opcija je rezaličito zavisno od ugla gledanja određenih stejkholdera. Za sve njih je zajedničko da moraju identifikovati i pomoći u selekciji one strategije koja će maksimirati vrednost akcijskog kapitala.

Savremena poslovna praksa svakodnevno iznalazi nove instrumente strategijskih analiza koje po pravilu objedinjavaju različite fokuse: razumevanje potreba, preferencije potrošača, nameru i sposobnosti konkurentskih preduzeća, karakteristike ukupnog poslovnog okruženja itd. U našem radu nismo obuhvatili navođenje brojnih portfolio matrica, koje ovom prilikom samo nabrajamo:

- o ADL matrica – konkurentna pozicija preduzeća/faza zrelosti industrije
- o Borg-Warnerova matrica – poslovna snaga preduzeća/atraktivnost tržišta
- o Space matrica – Strategijska pozicija & Ocena akcije

1.3 Porterove konkurentske strategije

Tokom 1980-ih godina, normativni pristup strategiji zasnovanoj na reurima bio je jako rasprostranjen. Porterov (1979,1985) pristup na **pet sila** (novi učesnici, dobavljači, kupci, rivali, supstituti) i **generičkih strategija** ponudio je okvir za objašnjenje zašto su neke delatnosti atraktivnije od drugih i zašto je pozicija neke firme takva u odnosu na rivale, kao i za formulisanje strateške akcije koja će imati uticaj na atraktivnost delatnosti u celini i stratešku poziciju firmi pojedinačno.

*Konkurentna strategija **sastoji se** od tržišnih inicijativa i poslovnih pristupa kako bi:*

1. Privukli i zadovoljili kupce
2. Oduprli se pritiski konkurencije
3. Ojačali poziciju na tržištu

Konkurentska strategija **sadrži** ofanzivne i defanzivne poteze kako bi preduzeće moglo da:

1. Odgovori na poteze konkurencije
2. Prilagodi resurse kako bi dugoročno osigurala poziciju na tržištu
3. odgovori na dominantne uslove na tržištu

Konkurentsku strategiju **možemo osmisliti** ako:

1. poznajemo teren na kome se borimo (tržište)
2. znamo čime neprijatelj raspolaže (konkurentska analiza)
3. preduzmemo nešto što neprijatelj ne očekuje (konkurentska strategija)

1.3.1. Generičke konkurentne strategije

Majkl Porter je tvorac škole konkurentske strategije , uveo je korišćenje ekonomskih istraživanja i analize da bi omogućio firmi bolje razumevanje njenog ekonomskog položaja u industriji sa posebnim naglaskom na položaj konkurenata kroz ceo lanac vrednosti¹³.

Porter je uveo tri generičke strategije koje jedna firma mora da koristi u savladavanju 5 faktora i postizanju konkurentske prednosti.¹⁴

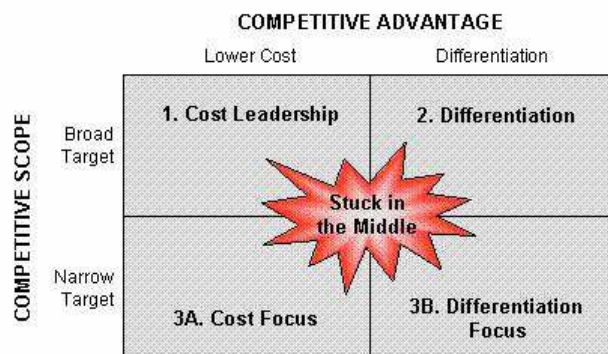
1. **Pozicioniranje firme u provrednom segmentu** određuje da li će profitabilnost firme biti veća ili manja u proseku na firme odgovarajućeg provrednog segmenta. Firma koja je sposobna da se dobro pozicionira može da ostvaruje visoke stope prinosa čak iako je struktura privrednog segmenta nepovoljna a prosečna profitabilnost u njoj skromna.
2. Najznačajniji uslov za ostvarivanje dugoročnih natprosečnih rezultata predstavlja **održiva konkurentska prednost** . Iako u poređenju sa svojim konkurentima firma može da ima bezbroj prednosti i nedostataka postoje dve osnovne konkurentske prednosti koje može da poseduje: **niski troškovi i diferencijacija**. Značaj bilo koje prednosti ili nedostatka firme je u krajnjoj liniji posledica njihovog uticaja na relativne troškove i diferencijaciju.
3. Dva osnovna vida konkurentske prednosti (**niski troškovi i diferencijacija**) zajedno **sa nizom aktivnosti** u okviru kojih se firma trudi da ih ostvari vode do

¹³ Kukrika,M. Škola konkurentske prednosti, dostupno na www.emagazin.co.yu, 18.02.2008.

¹⁴ Porter,M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Harvard Bussines Review,2008.

tri generičke strategije za postizanje natprosečnih rezultata u nekom privrednom segmentu (prikazane na slici 11):

- 1) **Liderstvo u troškovima**
- 2) **Diferencijacija**
- 3) **Fokusiranje**



Slika 11. Porterove generičke strategije¹⁵.

1.3.2. Vođstvo u troškovima

Troškovna prednost se ostvaruje ako firma aktivnosti koje stvaraju vrednost obavlja uz niže troškove od konkurenata.¹⁶

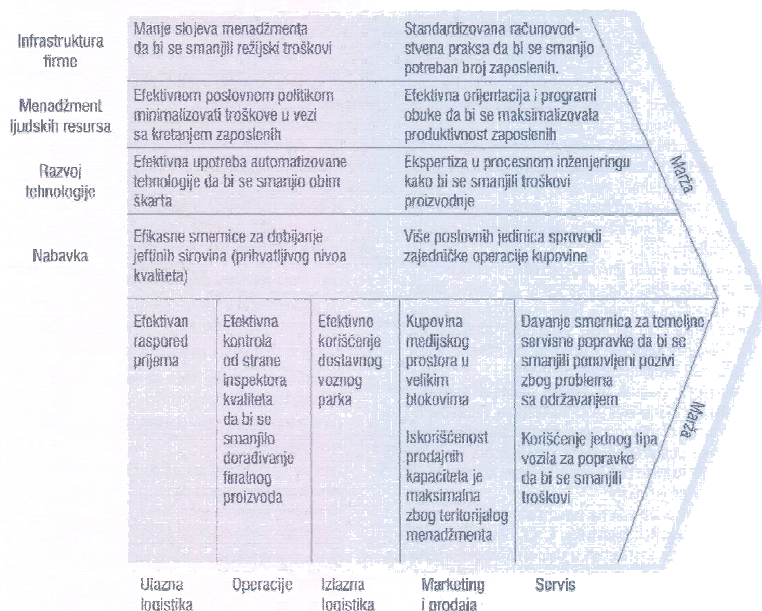
Prva generička strategija zahteva čvrst skup međusobno povezanih taktika koje uključuju:

- Agresivnu konstrukciju kapaciteta visokog nivoa efikasnosti;
- Energično smanjenje troškova u skladu sa iskustvom;
- Čvrstu kontrolu troškova i režijskih troškova
- Izbegavanje kreditinih računa klijenata;
- Svođenje na minimum troškova u svim aktivnostima firminog lanca vrednosti, kao što su R&D, usluge, prodaja i oglašavanja.

¹⁵ Porter, M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Harvard Business Review, 2008

¹⁶ Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage, Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*; [prevod Mira i Vera Gligorijević]- Novi Sad: Adidžes, 2007.

Osnovni instrumenti za analizu troškova je **Lanac vrednosti (2.2.1.)** . Na slici 12. prikazujemo primer opšteg vođstva u troškovima kroz određene aktivnosti u okviru lanca vrednosti [6].



Slika 12. Aktivnosti u okviru lanca vrednosti: Primeri opšteg vođstva u troškovima.

Porter uvodi i pojam **generatora troškova** gde kao 10 glavnih generatora prepoznaje:

- 1) Ekonomija obima
- 2) Učenje
- 3) Obrazac iskorišćenja kapaciteta
- 4) Veze
- 5) Međuljudski odnosi
- 6) Integracija
- 7) Tajming
- 8) Poslovne politike
- 9) Lokacija
- 10) Institucionalni faktori

Postoje dva osnovna načina po Porteru na koje firma može da ostvari troškovnu prednost:¹⁷

- o *Kontrola generatora troškova.* Firma može da ostvari prednost u pogledu generatora troškova aktivnosti koja stvara vrednost, a predstavlja značajan deo ukupnih troškova.
- o *Rekonfiguracija lanca vrednosit.* Firma može da usvoji drugačiji i efikasniji način dizajniranja, proizvodnje, distribucije ili prodaje proizvoda.

Tipični generatori troškova prikazani su u tabeli 6.

GENERATOR	POSLOVANJE			FIZIČKA DISTRIBUCIJA		OBRADA NARUDŽBINA	
	ZALIH E SIROVINA	ZALIH E NEDOV RŠENE PRO IZVODNJE	PRO IZVODNI POGONI	LOGISTIČKI KAPACITETI	ZALIH E GOTOV OG PROIZVODA	KOMPJUTER · SISTEMI	POTRAŽIVANJA OD KUPACA
OBIM	<i>Obim nabavki</i>	<i>Veličina pogona</i>	<i>Kapacitet pogona</i>	<i>Veličina kapaciteta</i>	<i>Regionalni obim</i>	<i>Nacionalni obim</i>	<i>Veličina narudžbin a</i>
UČENJE			<i>Iskustvo u izgradnji i pogona</i>	<i>Iskustvo u izgradnji kapaciteta</i>			
VEZE	<i>Plan isporuke dobavljača i pakovanja</i>			<i>Lokacija skladišta, distributivnih kanala</i>	<i>Nivoi zaliha distributivnih kanala</i>		<i>Politika plaćanja distributivnim kanalima</i>
Obrazac iskori		<i>Sezonske i ciklične</i>	<i>Sezonske i</i>	<i>Sezonske i ciklične</i>	<i>Fluktucija</i>		

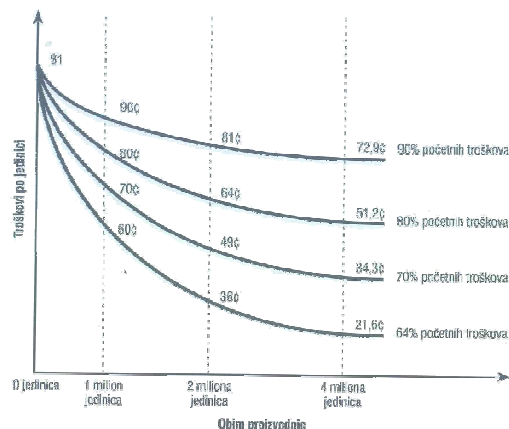
¹⁷ Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage, Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*; [prevod Mira i Vera Gligorijević]- Novi Sad: Adidžes, 2007.

šćenja kapacitet a		<i>fluktuacij e u proizvodnji</i>	<i>ciklične fluktuacije u proizvodnji</i>	<i>fluktuacij e isporuka</i>	<i>tražnje</i>		
INTEGRACIJA		<i>Vertikalna integracija</i>	<i>Vertikalna integracija</i>	<i>Vertikalna integracija</i>		<i>Vertikalna integracija</i>	
TAJMI NG			<i>Datum izgradnje, vreme nabavke sredstava</i>	<i>Tajming izbora tehnologije</i>		<i>Vreme izbora tehnologije</i>	
POLITIKE	<i>Interventne zalihe Dinamička plaćanja dobavljačima</i>	<i>Interventne zalihe Trajni ili tekući zahtevi Izbor tehnologije Stabilnost stope proizvodnje</i>	<i>Izbor tehnologije Brzina izgradnje pogona</i>	<i>Izbor tehnologije logistike</i>	<i>Trajni i tekući zahtevi Vreme isporuke kupcima</i>	<i>Izbor tehnologije Informacionog sistema</i>	<i>Uslovi plaćanja Politika kreditiranja Izbor tehnologije Praćenja potraživanja od kupaca</i>

Tabela 6 : tipični generatori iskorišćenja sredstava za određene aktivnosti koje stvaraju vrednost

Važan koncept u vezi sa strategijom opšteg vođstva u troškovima predstavljen je **krivom iskustva**, koja pokazuje kako biznisi uporedo sa sticanjem iskustva u proizvodnim procesima, „uče“ kako da smanjuju troškove. Odnosno, iskustvo pomaže da se troškovi proizvodnje po jedinici smanjuju kako raste autput u najvećem broju delatnosti. Na slici 13. prikazano je poređenje efekata krive iskustva na primeru ING Direct, kompanije koja nudi finansijske usluge.

Slika 13. Poređenje efekata krive iskustva[6].



Ova kompanija obavlja usluge bez ukrasne mašne, ali zato u svojoj ponudi ima veoma povoljne stope za štedne račune i ostale usluge. ING Direct delimično uspeva nudeći paritet na osnovu diferencijacije i veoma veliku saglasnost računa, omogućavajući jednostavnost i brzinu u otvaranju računa klijenata, kao i veoma detaljne usluge onlajn kontrole stanja računa i računskih izvoda¹⁸.

Porter napominje da kriva iskustva ipak nije korisna u svim situacijama. Da li bazirati svoju strategiju na krivoj iskustva ili ne, to tačno zavisi od onoga što uzrokuje pad u troškovima, na primer, ako troškovi padaju kao rezultat efikasnih proizvodnih kapaciteta, a ne zbog iskustva, onda iskustvena kriva nije korisna.

Strategija troškovne prednosti se koristi kada[37].:

- Cenovna konkurencija je žestoka;
- Proizvod je standardizovan i moguće ga je nabaviti od velikog broja dobavljača;
- Većina kupaca koristi proizvod na isti način;
- Postoji malo načina za diferenciranje;
- Troškovi prelaska na upotrebu konkurentskog proizvoda su mali;
- Na tržištu postoji mali broj kupaca ali su jaki.

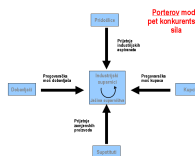
Različite tehnike Porter je sumirao u sledeće **korake u strateškoj analizi troškova**:

1. identifikovati odgovarajući lanac vrednosti i utvrditi njegove troškove i sredstva

2. utvrditi generatore troškova za svaku aktivnost koja stvara vrednost kao i način njihove interakcije
3. identifikovati lanac vrednosti konkurenata i odrediti njihove relativne troškove i izvore razlika u troškovima
4. razviti strategiju za smanjenje relativnih troškova pomoću kontrole generatora troškova ili rekonfiguracije lanca vrednosti i/ili aktivnosti koje se obavljaju naniže
5. obezbediti da napori koji se ulažu u smanjenje troškova ne naškode diferencijaciji – ukoliko to nije svestan izbor
6. testirati održivost strategije za smanjenje troškova.

Održivost strategije opšteg vođstva u troškovima u odnosu na pet faktora:

- A) *u odnosu na konkurente:* omogućava firmi da ostvari prihode uprkos jakoj konkurenciji i štiti od napada rivala, jer pozicija niskih troškova znači da firma ostvaruje prihode čak iako konkurencija zaoštri rivalstvo i na taj način umanjuje firmin profit;
- B) *u odnosu na kupce:* kupci mogu ispoljiti moć da bi snizili cene, ali samo do nivoa sledećeg najefikasnijeg proizvođača,
- C) *u odnosu na dobavljače:* ovom strategijom kontrolišu se troškovi ulaganja čime firma dobija na fleksibilnosti u borbi sa zahtevima moćnih dobavljača,
- D) *u odnosu na ulazne barijere:* faktori koji vode ka poziciji niskih troškova omogućavaju značajne ulazne barijere u odnosu na ekonomiju obima i prednosti troška
- E) *u odnosu na pojavu supstituta* – korišćenjem strategije vođstva u troškovima firma stiče povoljniji položaj kada je reč o supstitutima koje na tržište uvode novi i postojeći konkurenti



Mnogo je dobrobiti od sprovođenja strategije opšteg vođstva u troškovima, ali postoje i ***zamke koje treba prepoznati i izbeći:***

- 1) *Prevelika usmerenost na jednu ili nekoliko aktivnosti iz lanca vrednosti* – potrebno je ispitati SVE aktivnosti lanca vrednosti, uključujući i odnose među njima, posmatrajući ih sve ravnopravno – kao kandidate za redukciju troškova;
- 2) *Svi rivali imaju zajednički input ili siroviniski materijal* – firme koje se takmiče u strategiji opšteg vođstva u troškovima osetljive su na porast cena u faktirima proizvodnje, zbog čega su i manje sposobne da nesmetano nastav eradu u slučaju porasta cena, jer će se klijenti lako odlučiti da svoj biznis nastave sa konkurentima koji imaju niže cene.
- 3) *Strategija se može lako imitirati* –

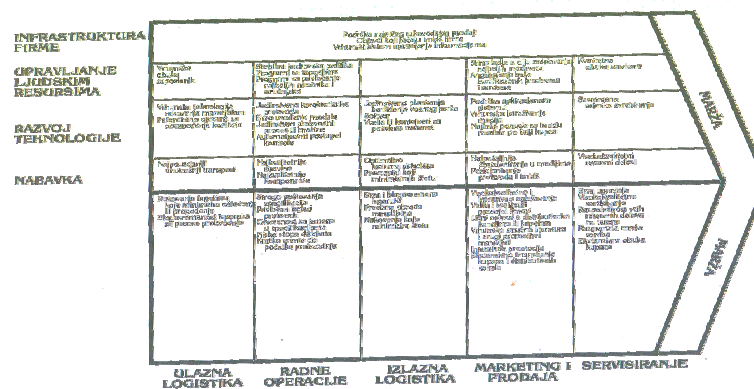
- 4) *Manjak pariteta po osnovi diferencijacije* – firme koje nastoje da zadobiju prednosti vođstva u troškovima treba da postignu i nivo pariteta po osnovi diferencijacije
- 5) *Umanjenje prednosti troškova kada klijenti steknu pristup podacima o cenama* – npr. posredstvom Interneta dramatično se povećava količina i obim informacija o formiranju cene i strukturi troškova, tako da one postaju dostupne klijentima.

1.3.3 Diferencijacija

Firma se diferencira u odnosu na konkurente ukoliko može da bude jedinstvena u nečemu što ima vrednost za kupca koja prevazilazi nisku vrednost. [28]. Diferencijacija omogućava firmi da diktira premijsku cenu, da prodaje više svojih proizvoda po određenoj ceni, ili da stekne neku drugu korist kao što je lojalnost kupaca tokom cikličnog ili sezonskog pada aktivnosti. Porter za sve koristi od diferencijacije koristi izraz **premija na cenu**. Diferencijacija donosi izuzetne poslovne rezultate ukoliko ostvarena premija na cenu premašuje sve dodatne troškove koje nameće jedinstvenost.

Oblici diferencijacije mogu biti različiti¹⁹: Prestižni ili brend imidž, Tehnologija, Inovacija, Karakteristike, Usluge klijentima, Mreža dilera

Diferencijacija nastaje iz lanca vrednosti firme, i to može biti doslovno svaka aktivnost koja stvara vrednost i potencijalno predstavlja izvor jedinstvenosti, prikazano na slici 14.



¹⁹ Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Management and Cases*(2007) *Strategijski menadžment*, [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd,2007.

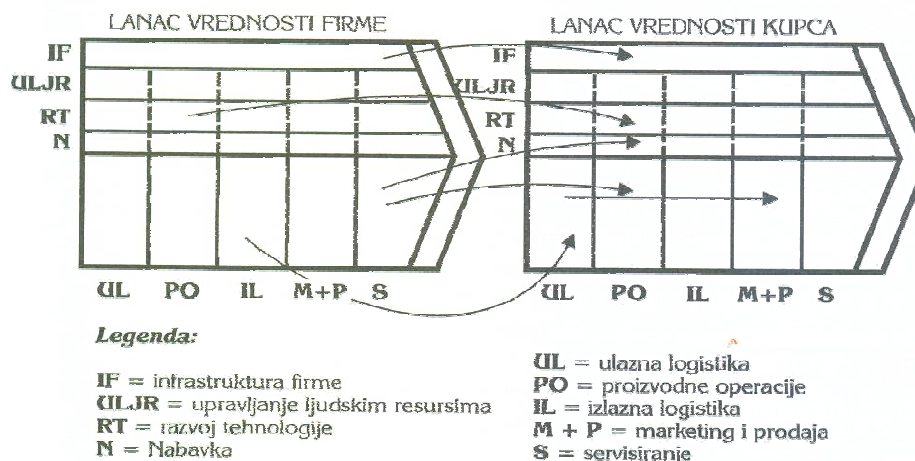
Slika 14. Tipični izvori diferencijacije u lancu vrednosti

Analogno generatorima troškova u strategiji opšteg vođstva u troškovima, Porter u strategiji diferencijacije uvodi pojam **generatora jedinstvenosti**. [28]. Generatori jedinstvenosti predstavljaju osnovni razlog zašto je neka aktivnost jedinstvena. Ukoliko ih ne identifikuje, firma ne može u potpunosti da razvije sredstva pomoću kojih će stvoriti nove vidove diferencijacije, ili utvrditi koliko je postojeća diferencijacija održiva.

Najvažniji generatori jedinstvenosti po približnom redosledu su sledeći:

1. izbor politike
2. veze
3. tajming
4. lokacija
5. međusobni odnosi
6. učenje i prelivanje znanja
7. integracija
8. obim
9. institucionalni faktori

Jedinstvenost ne vodi u diferenciranost ukoliko nema vrednosti za kupca. Firma smanjuje troškove za kupca ili poboljšava njegov učinak kroz uticaj svoga lanca vrednosti na njegov lanac vrednosti, akav uticaj mogu ostvariti čak i male aktivnosti firme. Stoga je vrednost koju firma stvara za kupca određena čitavim nizom veza između lanca vrednosti firme i lanca vrednosti kupca, kao što je shematski prikazano na slici 15.



Slika 15. Tipične veze između lanaca vrednosti firme i kupca
Strategija diferencijacije se koristi kada²⁰. :

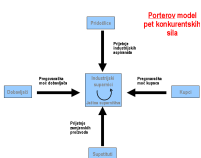
- potrebe korisnika i načini upotrebe su brojni;
- postoje brojni načini za diferenciranje proizvoda,
- mali broj konkurenata diferencira proizvod na način koji je smo izabrali
- stepen tehnološke promene je veliki

Porter navodi sledeće **korake u strateškoj analizi** neophodnoj za utvrđivanje osnove za diferencijaciju i izbor odgovarajuće strategije [28].:

1. utvrđivanje stvarnog kupca
2. identifikovanje kupčevog lanca vrednosti i uticaja firme na njega
3. utvrđivanje redosleda kupčevih kriterijuma
4. procenjivanje postojećih i potencijalnih izvora jedinstvenosti u lancu vrednosti firme
5. identifikovanje troškova postojećih i potencijalnih izvora diferencijacije
6. izbor konfiguracije aktivnosti koje stvaraju vrednost ali i najvredniju diferencijaciju za kupca u odnosu na troškove diferenciranja
7. provera održivosti izabrane strategije diferencijacije
8. smanjenje troškova u aktivnostima koje ne utiču na izabrane vidove diferencijacije

Održivost strategije diferencijacije u odnosu na pet faktora:

- A)** u odnosu na konkurente: strategija predstavlja zaštitu protiv napada rivala, jer lojalnost brendu smanjuje klijentovu osetljivost na cenu i podiže klijentove troškove
- B)** u odnosu na ulazne barijere: podiže barijere usled lojalnosti klijenata i sposobnosti firme da ponudi jedinstvene proizvode ili usluge



- C) podizanjem marži, njihova moć se smanjuje jer postoji značajan faktor prestiža koji nastaje jer dobavljač profitira od same činjenice da radi za proizvođača visokodiferenciranih proizvoda i usluga
- D) u odnosu na kupce: slabe moć kupaca jer kupci ne raspolažu sa uporedivim alternativama pa postaju manje osetljivi na cenu
- E) u odnosu na pojavu supstituta : firma uživa veliku lojalnost klijenata zbog čega je manje ugrožena od pojave supstituta u odnosu na ostale konkurente.

Potencijalne zamke strategije diferencijacije²¹:

1. *Jedinstvenost koja nema vrednost* – kupci ne uočavaju i ne prepoznaju diferencirani proizvod, ili im on nije jednostavno potreban
2. *Suviše diferencijacije* – proizvod ostvaruje kvalitet ili uslugu koja je na višem nivou od onoga što klijenti žele
3. *suviše visoka premijska cena* – klijenti mogu želeći taj proizvod ili uslugu ali ih odbija cena koja je premijska u poređenju sa cenama konkurenata
4. *diferencijacija koja se lako imitira* – stvorena diferencijacija je kratkotrajna, i njena prednost se „troši“ tokom vremena i gubi usled lakog imitiranja
5. *slabljenje brendovske identifikacije kroz proširenje proizvodne linije* – identitet brenda se može ukaljati novim dodatim proizvodima ili uslugama nižih cena i slabijeg kvaliteta
6. *kupci i prodavci mogu imati drugačiju percepciju diferencijacije* – „lepota postoji samo u očima onoga koji gleda“, tržišna realnost neki za firmu diferencirani proizvod kod kupaca uobličava u običnu robu široke potrošnje.

1.4 Ostale konkurentske strategije

Stvaranje i održanje konkurentske prednosti je cilj strategije preduzeća. U prethodnom delu našeg rada analizirali smo Porterove generičke strategije. Međutim, savremena poslovna praksa obeležena je čitavim mnoštvom različitih strategija koje su u funkciji stvaranja i održanja konkurentske prednosti. Neke od tih strategija iznećemo u ovom poglavlju.

1.4.1 Strategije zaokreta

²¹ Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Management and Cases*(2007) *Strategijski menadžment*, [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd, 2007

Kada se učinak rada firme smanjuje, potrebne su *Strategije zaokreta* (eng. *turnaround strategies*) kojima se takva situacija preokreće a konkurentstva pozicija poboljšava.. Najveći broj ovakvih strategija iziskuje pažljivu analizira ukupno okruženje. Eksterna analiza okruženja ima za zadatak da identifikuje segmente tržišta ili grupe klijenata kojima je proizvod još atraktivan. Interna analiza rezultuje akcijama čiji je cilj redukcija troškova i povećanje efikasnosti.

Strategije zaokreta podrazumevaju skup menadžerskih aktivnosti i odluka kojima se uvode promene usmerena u pravcu zaustavljanja procesa propadanja i oporavka preduzeća. Postoje različite klasifikacije ovih strategija u radovima Hofera, Slatera, Khandwalla. Da bi obavila preokret, firma obično treba da preduzme čitavu kombinaciju različitih poslovnih poteza .

Kao veoma uspešne, studija Hambricka na primeru 260 različitih biznisa kojima je potreban preokret, identifikovane su sledeće tri strategije:

1. Odstranjivanje imovine i troškova,
2. Selektivno prečišćavanje proizvoda i tržišta
3. Sporo i oprezno unapređenje produktivnosti

Neki od osnovnih faktora uspeha strategije zaokreta su: količina promena, balansiranostrategija i organizaciona transformacija. U različitim situacijama potrebno je primeniti različite strategije, i taj kontigentni pristup određen jke dubinom krize i samim uzrocima krize.

1.4.2 Strategije za tržišne lidere

U II delu našeg rada, ukazali smo na klasifikaciju firmi prema ulogama koje imaju na ciljanim tržištima (tržišni lider, tržišni izazivač, tržišni pratilac, tržišni nišer). Strategije koje se koriste za postizanje i održanje određene tržišne pozicije imaju različite mehanizme.

Konkurentske strategije za tržišne lidere primenjuju kompanije koje su priznati kao tržišni lideri, one obično ostvaruju najveće tržišno učešće na relevantnom tržištu i prednjače u formiranju cena, uvođenju novih proizvoda, distributivnoj pokrivenosti, promocijama itd.

Tržišnom lideru su potrebne akcije na tri fronta: širenju ukupnog tržišta, više korišćenja potrošnje, povećanju tržišnog učešća čak i ako veličina tržišta ostane ista.

Širenje ukupnog tržišta: tržišni lider treba da traga za novim kupcima ili većem korišćenju od strane postojećih kupaca. Za iznalaženje novih i kupaca primenjuju se različite strategije:

- Strategija penetracije tržišta* – kupci do sada nisu koristili proizvod
- Strategija novog tržišnog segmenta* – novi kupci nikada nisu koristili proizvod
- Strategija geografske ekspanzije* – novi kupci se nalaze na nekom drugom mestu.

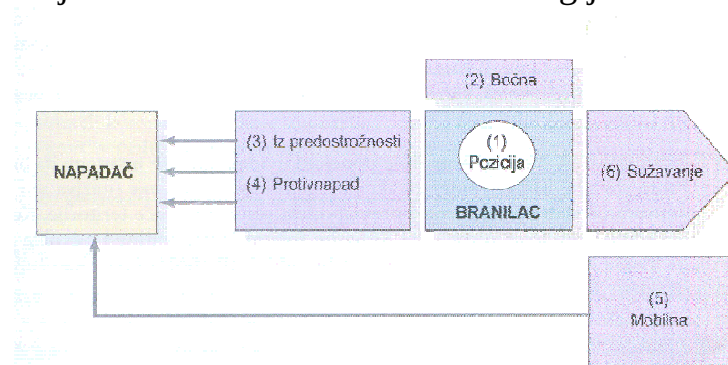
Više korišćenja : korišćenje proizvoda može da se poveća ako se poveća nivo ili kvantitet potrošnje ili ako se poveća učestalost potrošnje. Mogućnosti su sledeće:

- Povećanje ili redizajn pakovanja;
- Identifikovanje dodatnih ili potpuno drugačijih načina korišćenja brenda
- Promena percepcije potrošača o načinu i dinamici korišćenja brenda
- Razvoj proizvoda koji podstiče nove vidove korišćenja

Odbrana tržišnog učešća : tržišni lider mora kontinuirano da brani svoje poslovanje, najčešće *inovacijama*.

Uspeh kompanije Caterpillar²², zasnovan je na kombinaciji nekoliko politika: visoke performanse, ekstenzivan i intenzivan dilerski sistem, superiorna usluga, strategija pune linije, dobro finansiranje.

Za uspešnu odbranu pozicije tržišni lider mora da sagleda prioritete. Na slici 17. prikazano je šest vrsta odbrambenih strategija.



Slika 17. Šest vrsta odbrambenih strategija [6].

²² Kotler, F. *The Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions*(2004); [prevod Marijana Ćurguz i Branislava Vukić]- Novi Sad: Adidžes,2007

Ove defanzivne strategije imaju za cilj da smanje verovatnoću napada i da napade preusmeri na manje osetljive oblasti i time smanji njihov intenzitet. Ove defanzivne strategije obuhvataju:

1. *Odbranu pozicije* - zauzimanje najpoželjnijeg tržišnog prostora u svesti potrošača;
2. *Bočna odbrana* – tržišni lider ima strategiju straže koja štiti prvu liniju ili služi kao baza za protivnapad (primer kompanija Heublein)
3. *Odbrana iz predostrožnosti* – napad pre nego što konkurent krene u ofanzivu
4. *Odbrana u vidu protivnapada* – različite forme protivnapada lidera
5. *Mobilna odbrana* – lider proteže svoje područje na nove teritorije koje mogu da posluže kao budući centri za defanzivu i ofanzivu kroz proširenje i diversifikaciju tržišta
6. *Odbrana u vidu sužavanja* – strategijsko povlačenje, prepuštanje slabijih teritorija i preraspodela resursa na jače teritorije.

Širenje tržišnog učešća: na mnogim tržištima jedan poen (%) učešća vredi mnogo. Postizanje većeg tržišnog učešća može znatno da premaši njegovu vrednost u prihodima te kompanija mora da razmotri sledeće pre donošenja takve odluke: mogućnost pokretanja antimonopolske akcije; ekonomski troškovi; strategija marketing miksa i uticaj povećanog tržišnog učešća na stvarni i percipirani kvalitet.

1.4.3 Strategija tržišnih izazivača

Kompanije koje napadaju tržišnog lidera i ostale konkurente radi ostvarenja većeg tržišnog učešća nazivamo tržišnim izazivačima. Etape strategijskog napada koje tržišni izazivači mogu da koriste su sledeće:

1. **Definisanje strategijskog cilja i protivnika:** izazivač mora da odluči koga će da napadne
 - *Može da napadne tržišnog lidera* – visokorizična ali i isplativa strategija, osnovana je ako lider ne zadovoljava tržište dovoljno dobro. Alternativna strategija je prednjačenje u inovacijama.
 - *Može da napadne kompanije svoje veličine koje ne posluju dobro i koje su nedovoljno finansirane* – takve kompanije imaju zastarele proizvode, visoke cene ili ne zadovoljavaju potrebe kupaca
 - *Može da napadne male lokalne ili regionalne kompanije*
2. **Izbor opšte strategije napada** – kada se jasno utvrde protivnici i ciljevi postoji pet strategija napada:

- 1) *Frontalni napad* – napadač prati u svim delovima marketing miksa lidera, princip snage ukazuje da strana koja ima bolje ljudske resurse pobeđuje.
- 2) *Bočni napad* – usmeren je na slabe tačke neprijatelja duž dve strategijske dimenzije: geografske i po segmentu-zadovoljavanje nezadovoljenih tržišnih ponuda. Bočni napad predstavlja najbolju tradiciju savremenog marketinga.
- 3) *Napad opkoljavanjem* – podrazumeva veliku ofanzivu na nekoliko frontova koja će brzinom akcije zauzeti dobar deo teritorije neprijatelja. Osnovana je ako izazivač raspolaže superiornim resursima.
- 4) *Napad zaobilaženjem* – zaobilaženje neprijatelja i napadanje slabijih tržišta radi povećanja baze resursa. Ta strategija ima moguća tri pristupa: diversifikacija u proizvode koji nisu povezani, diversifikacija u nova geografska tržišta i „uskakanje“ u nove tehnologije da bi se potisnuli postojeći proizvodi tzv. *tehnološko preticanje*
- 5) *Gerilski obračun* – koriste se i konvencionalna i nekonvencionalna sredstva kako bi se ostvarili mali, povremeni napadi sa ciljem uznemiravanja i demoralisanja neprijatelja i naposljetku obezbeđivanja stalnog uporišta.

3. **Izbor određene strategije napada** – izazivač pored ovih pet opštih strategija treba da razvije i određene strategije:

- *Diskontna cena* – plasiranje sličnog proizvoda po nižoj ceni,
- *Proizvodi niže cene* – proizvodi prosečnog ili nižeg kvaliteta po nižoj ceni
- *Proizvodi i usluge čija se cena formira shodno vrednosti*
- *Prestizni proizvodi* – lansiranje kvalitetnijih proizvoda po višim cenama
- *Proliferacija proizvoda* – lansiranje većeg asortimana proizvoda
- *Inovacije proizvoda* –
- *Poboljšane usluge*
- *Inovacije u distribuciji*
- *Smanjenje troškova proizvodnje*
- *Intenzivna propaganda*

1.4.4 Strategija tržišnih pratilaca

Mnoge kompanije se opredeljuju na to da prate tržišnog lidera umesto da ga napadaju. Takve kompanije moraju da znaju kako da zadrže sadašnje

kupce i pridobiju dobar deo novih kupaca. Svaki pratilac pokušava na svoje ciljano tržište da uvede distinktivne prednosti – lokaciju, uslugu, finansiranje.

Pošto je pratilac glavna meta napada onih kompanija koje izazivaju tržište, on mora da svoje troškove proizvodnje održava niskim a kvalitet svojih proizvoda i usluga visokim. On takođe mora da uđe na nova tržišta kada se ona pojave.

Pratilac mora da definiše razvojnu putanju, ali takvu koja neće izazvati odmazdu konkurenata. Postoje četiri opšte strategije:

- 1) **Falksifikator** – kopira proizvod i pakovanje lidera i prodaju obavlja na crnom tržištu ili preko dileru koji nemaju reputaciju
- 2) **Kloner** – imitira proizvode, ime i pakovanje lidera uz manje varijacije
- 3) **Imitator** – kopira pojedine stvari od lidera ali održava diferenciranost u smislu pakovanja, propagande, cene itd.
- 4) **Adapter** – uzima proizvode od lidera i prilagođava ih ili poboljšava.

Princip praćenja lidera nije često zadovoljavajuća razvojna putanja. I Jack Welch je uveo pravilo da preživljava samo prva ili druga pozicija na svom ili nekom drugom tržištu.

1.4.5 Strategija tržišnih nišera

Alternativa za pratioca na velikom tržištu je da bude lider na malom tržištu ili lider niše. [20]. Nišeri imaju tri zadatka: stvaranje niše, širenje niše i zaštitu niša. Pošto niše mogu da oslabe kompanija mora stalno da kreira nove. Pomoću *inovativnog marketinga* kompanije mogu ostvariti ovu strategiju.

Za uspešno poslovanje u tržišnim nišama ključna je specijalizacija, neke od mogućih su sledeće:

- Specijalista za krajnjeg korisnika
- Specijalista za vertikalni nivo
- Specijalista za kupca određene veličine
- Specijalista za određene kupce
- Specijalista za geografsko područje
- Specijalista za proizvod ili liniju proizvoda
- Specijalista za karakteristike proizvoda
- Specijalista za određene poslove
- Specijalista za kvalitet-cenu

- Specijalista za uslugu
- Specijalista za kanal.

Iako je konkurentska orijentacija važna na današnjim globalnim tržištima, kompanije ne bi trebalo da budu previše usmerene na konkurente. One treba da postignu dobar balans kada je u pitanju praćenje i potrošača i konkurenata.

1.4.6 Strategija plavog okeana

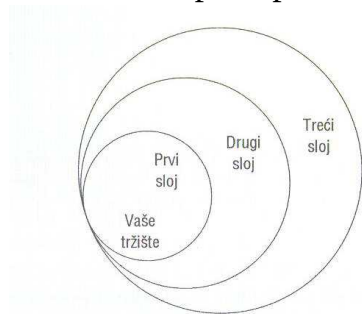
Tvorci ovog pristupa²³. zagovaraju pristup da kompanije umesto usresređenosti na konkurente i razvijanje strategije borbe protiv konkurencije (*strategija crvenog okeana*) treba da se okrenu stvaranjem prostora na tržištu koji konkurenciju čini nevažnom (*strategija plavog okeana*). Na slici 18. prikazani su osnovni principi na kojima počivaju različitosti ove dve strategije:

Strategija crvenog okeana	Strategija plavog okeana
• Konkuriše na postojećem tržišnom prostoru • Pobeđuje konkurenciju • Eksploatiše postojeću tražnju • Pravi kompromise oko vrednosti i troškova • Povezuje ceo sistem aktivnosti firme s njenim strategijskim izborom diferencijacija ili niski troškovi	• Stvara neosporan tržišni prostor • Čini konkurenciju nevažnom • Stvara i osvaja novu tražnju • Odustaje od kompromisa oko vrednosti i troškova • Povezuje ceo sistem aktivnosti firme u težnji ka diferencijaciji i niskim troškovima

Slika 18. Strategije crvenog i plavog okeana [35].

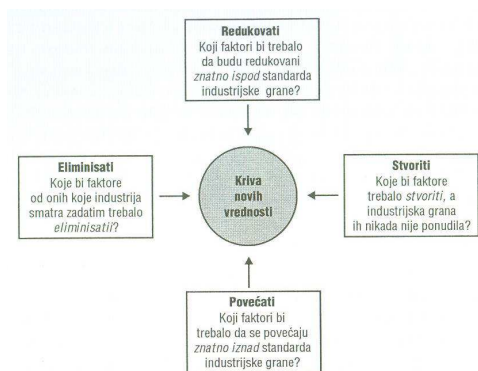
U okviru ove strategije postoji skup analitičkih instrumenata i postupaka koji su od ključnog značaja za stvaranje i osvajanje „plavih okeana“, autori ga definišu kao **platno strategije**. Ovaj dijagnostički radni okvir ima dvostuku svrhu: sagledavanje sadašnjeg stanja na poznatom tržišnom prostoru i definisanje **krive vrednosti** tj. grafičkog prikaza relativnog učinka kompanije u odnosu na faktore kojima industrija konkuriše. Strategijski fokus se mora preusmeravati sa

konkurenata na alternativu i sa kupaca na ne-kupce unutar industrijske grane. Struktura kupaca prikazana je na slici 19.



Prvi sloj: „Uskoro će postati“, ne-kupci na rubu vašeg tržišta, koji čekaju da uskoče na brod
Drugi sloj: Ne-kupci „koji odbijaju“, svesno su protiv vašeg tržišta
Treći sloj: „Ne otkriveni“ ne-kupci koji su na tržištima daleko od vaših.

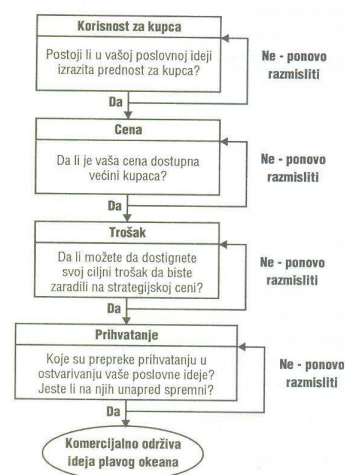
Slika 19. Tri sloja ne-kupaca [35].



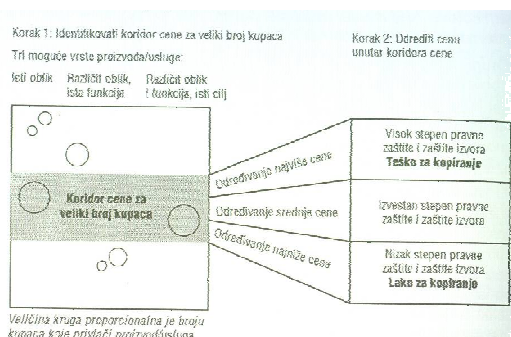
Slika 20. Model četiri akcije.

Ispravan strateški redosled, prikazan na slici 21. ukazuje kompanijama kako treba da izgrade svoju strategiju plavog okeana prema sledećem redosledu:

- 1) Korisnost za kupce
- 2) Cena
- 3) Trošak
- 4) prihvatanje



Slika 21. Redosled strategije plavog okeana .



Kao dragoceni instrument strategije plavog okeana, razvijen je **koridor cene za veliki broj kupaca**, prikazan na slici 22. kojima se menadžerima omogućava pronalaženje prave cene za jednu neodoljivu ponudu, koja, uzgred, nije nužno i niža cena.

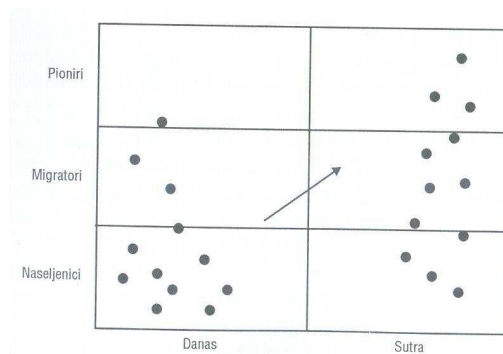
Instrument uključuje dva različita, ali međusobno povezana koraka:

- 1) Identifikovanje koridora cena
- 2) Određivanje cene unutar koridora cene

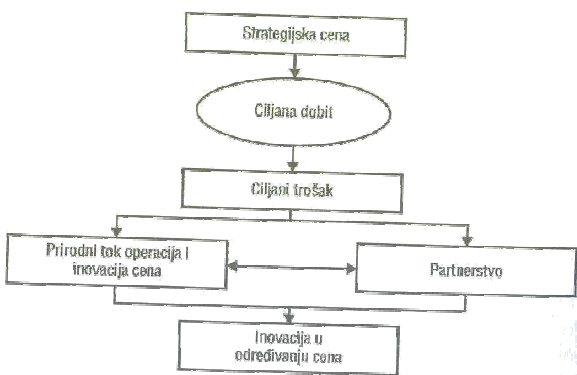
Slika 22. Koridor cene za veliki broj kupaca .

Vizuelno prikazivanje strategije primenom **PMN mape (pioniri, migratori, naseljenici)**, prikazanoj na slici 23. omogućava komuniciranje i razumevanje elemenata strategije svakom zaposlenom a u velikoj meri može pomoći u dijalogu između pojedinih poslovnih jedinica.

Pioniri: su poslovi koji nude nove, ranije nepostojeće vrednosti, to su stratezi plavog okeana i najmoćniji izvor profitnog rasta



Slika 23. PMN mapa.



Model dobiti strategije plavog okeana, prikazan je na slici 24. gde je prikazano kako inovacija vrednosti obično maksimizira dobit.

Poslovni model izgrađen je po redosledu: izuzetna korisnost, stratejsko određivanje cene i ciljanje troška, proizvodi inovaciju vrednosti.

Slika 24. Model dobiti strategije plavog okeana [35].

1.4.7 Preduzetničke strategije

Sa nastankom prvih poslovnih škola u Americi, javile su se i prve definicije ovog pojma koje su primerene privrednim stilovima.²⁴ Da bi preduzetnička organizacija ostvarila svoj cilj – prvo opstanak u promenljivom okruženju, a kasnije rast i razvoj – neophodna je vizija onoga šta se želi postići a zatim postavljanje odgovarajućih ciljeva.

Po Peteru Drackeru postoje četiri specifične preduzetničke strategije:

1. Biti prvi ali istovremeno i najbolji;
2. Pogoditi ih tamo gde ne očekuju:
 - a) Kreativna imitacija
 - b) Preduzetnički džudo
3. Pronalaženje i osvajanje specijalizovanih „ekoloških“ niša
 - a) Strategija „naplatne rampe“
 - b) Strategija specijalizovanih veština – znanja
 - c) Strategija specijalizovanih tržišta
4. Promena ekonomskih karakteristika proizvoda, tržišta ili privredne grane
 - a) Kreiranje koristi
 - b) Utvrđivanje odgovarajućih cena
 - c) Prilagođavanje društveno-ekonomskoj realnosti klijenata
 - d) Isporuka onoga što za klijenta zaista predstavlja pravu vrednost
 - e) Preduzetnički džudo

1.4.8 Inovacione strategije (PTW i PNTL; proaktivna i reaktivna)

Inovacioni procesi su nesporno jedan od najznačajnijih elemenata za postizanje i održavanje konkurentske prednosti. U našem radu nemamo prostora za dublje izučavanje ovih multifaktorskih procesa ali ćemo ukazati samo na neke od tipova strategija.

Inovacija je proces koji povezuje invencije, inovacije, performanse i poslovni uspeh, pri čemu je potrebno naglasiti da svaka invencija ne dovodi do uspešne inovacije, niti svaka inovacija znači poslovni uspeh. [33].

²⁴ Jovanović-Božinov, M., Živković, M., Langović, A., i Veljković, D. *Preduzetništvo*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd.2003.

Inovacione strategije imaju svoju osnovu u poslovnoj strategiji, kojoj mora biti podrška, tj. imati ulogu posrednika između preduzeća i okruženja u domenu inovativnosti. Generalno postoje tri ključne oblasti u kojima se inovaciona strategija vezuje za promenu poslovnog modela:

1. planirana vrednost – **šta** se prodaje i isporučuje tržištu, pre svega priroda inovacije iz **inovacione matrice**, slika 24.
2. lanac snabdevanja – **kako** se kreira i isporučuje tržištu (relacije sa snabdevačima i kupcima, koji mogu biti i izvori ideja)
3. ciljni kupci – **kome** se isporučuje (uloga marketinga i izbora ciljnog tržišta)

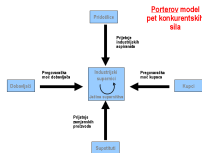
Osnovna sposobnost	Ključne sposobnosti za menadžment inovacija
<i>PREPOZNAVANJE</i>	<i>Pretraživanje okruženja za tehničko i ekonomsko usmeravanje promena</i>
<i>POSTAVLJANJE</i>	<i>Obezbeđenje sklada (fit) između globalne poslovne strategije i predložene promene</i>
<i>STICANJE</i>	<i>Sposobnost povezivanja sa externim izvorima znanja, informacija, opreme itd.</i>
<i>GENERISANJE</i>	<i>Posedovanje sposobnosti za kreiranje nekih aspekata tehnologije „u kući“ = R&D</i>
<i>BIRANJE</i>	<i>Istraživanje i izbor najpogodnijeg odgovora na događaje u okruženju – strategija</i>
<i>IZVRŠAVANJE</i>	<i>Upravljanje projektima razvoja novih proizvoda od ideje do finalizacije, monitoring i kontrola</i>
<i>IMPLEMENTACIJA</i>	<i>Upravljanje uvođenjem promena u organizaciju, za obezbeđenje uspešnog akceptiranja</i>
<i>UČENJE</i>	<i>Posedovanje sposobnosti za evaluaciju i razumevanje inovacionih procesa</i>
<i>RAZVOJ</i>	<i>Ugradnja efektivnih programa u preduzeće – strukturu, procese, ponašanje</i>

Tabela 8.. Inovacione matrice Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K., *Managing Innovation*, John Wiley & Sons Chichester, 2001g²⁵.

²⁵ Stošić, B., *Menadžment inovacija eksperni sistemi, modeli i metodi*. Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007

Održivost inovacione strategije u odnosu na pet faktora:

- A) u odnosu na ulazne barijere: preduzeća iste delatnosti imaju mehanizme – **patenti** kojima se štite firme sa visokim profitom i sprečavaju dodatni rivali da uđu na tržište
- B) u odnosu na dobavljače: poslovanje zahteva resurse, te se stvaraju relacije kupac-slabdevač između grane i firmi koje proizvode sirovine za proizvod, jaki dobavljači mogu uticati dizanjem cena sirovina i uzimanjem dela profita u datoj oblasti
- C) u odnosu na kupce: kada je uticaj kupaca veliki relacija prema proizvodnoj delatnosti je blizu stanja koje se označava kao **monopson** – asimetručno tržište na kome postoji mnogo slabdevača i jedan kupac koji može da određuje cenu
- D) u odnosu na pojavu supstituta : konkurencija izazvana pretnjom supstituta dolazi izvan date oblasti poslovanja, **elastičnost cena** označava pojavu više supstituta, tražnja postaje elastičnija jer kupci imaju više alternativa, onemogućene firme iz oblasti da podignu cenu
- E) u odnosu na konkurente: ukoliko je **indeks koncentracije** visok sledi da veliki tržišni udeo imaju najveće firme, tj. poslovno područje je koncentrisano.



U zavisnosti od pozicije investicija u inovacionoj matrici (slika 25), identifikuju se dva tipa inovacione strategije: [5]. Igrati da pobediš **PTW** eng. *Playing – to – Win*

1. Igrati da ne izgubiš **PNTL** eng. *Playing – -Not - to – Lose*

Strategija PTW „Igrati da pobediš“ je strategija inovacionog lidera koja se može posmatrati kroz dva pristupa:

- Radikalnog - sa ciljem da se investira u promene tehnologije i poslovnog modela sa ciljem da se na temelju radikalne inovacije bude ispred konkurenata;
- Alternativnog – do leaderske pozicije se dolazi na osnovu ponavljanja različitih tipova inovacija: inkrementalnih, polu-radikalnih i radikalnih.

Kao primer uspešne PTW strategije često se navodi *Amazon.com* ili *Apple Computersa* (iPOD je tehnološka promena a iTunes je promena poslovnog modela).

Strategija PNTL „Igrati da ne izgubiš“ se koristi u slučajevima kada je konkurentsko okruženje veoma neizvesno, ili postoje visoka interna ograničenja. PNTL strategija uključuje više inkrementalnih inovacija u portoliju u odnosu na PTW strategiju, sa ciljem da se preduzeće održi u postojećem okruženju, pomerajući se polako i sa nižim rizicima.

Primeri *Johnson&Johnson* ili ponašanje firme *Hunday* na početku, pokazuje uspešno ovladavanje PNTL strategije kroz strategiju inovacija u smislu oslanjanja na ekstenziju linije, sniženje troškova i akvizicije.

Autori Urban i Hauser²⁶. kao jedan od često korišćenih načina identifikacije **strategije inovacionog lidera/sledbenika** identifikuju:

Proaktivnu strategiju (inovacioni lider) – preduzeće se bavi predviđanjem i nastoji da *anticipira* promene u okruženju i iskoristi mogućnosti, takve strategije mogu biti:

- Strategija bazirana na R&D
- Preduzetnička
- Akviziciona ili strategija nabavke
- Strategija bazirana na marketingu

Reaktivnu strategiju (inovacioni sledbenik) – preduzeća *odgovaraju* tj. reaguju na zahteve i potrebe kupaca i aktivnosti konkurencije, mogući tipovi reaktivne strategije su:

- Responzivna
- Imitativna
- Drugi bolji
- Defanzivna

Klasifikacija Jones-a [15]. identifikuje četiri osnovna tipa strategije uvođenja novog proizvoda, koji baziraju na specifičnim svojstvima, komponentama uspešnosti inovacije itd. prikazane u tabeli 9.

²⁶ Saren, M., „Determinants, Process and Strategies of Technological Innovation: Towards an Interactive Paradigm“, u: *The Strategic Management of Technological Innovation*, John Wiley & Sons, Chichester, 1992.

Tip	Karakteristike	Primer
OFANZIVNA	<i>Inovativnost Intenzivno istraživanje Visok rizik Prave informacije</i>	<i>Pilkington-staklo Du Pont – telefo Polaroid – instant film Hoover – vakuumski čistačn</i>
DEFANZIVNA	<i>Sledbenici Inkrementalne inovacije Kvalitetni proizvodi Tržišna fokusiranost</i>	<i>Matsushita – VHS video IBM – kompjuteri WordPerfect – softveri Nissan - automobili</i>
IMITATIVNA	<i>Niska cena proizvodnje Licencirana tehnologija Nema R&D Lokalna tržišta</i>	<i>Compaq – kompjuteri Molson – pivo Daewoo – automobili Samsung – mikrotalasne pećnice</i>
TRADICIONALNA	<i>Utvrdjeno tržište Stalni zahtevi Sopstveno tržište Slabe tehnologije</i>	<i>Barbour – odeća Aga – tigan Zippo – upaljači Mont Blanck - olovke</i>

Tabela 9 . Inovacione strategije uvođenja novog proizvoda [33].

1.4.9 Strategije Benčmarkinga

Benčmarking (benchmarking) predstavlja tehniku komparativne analize vlastitog poslovanja sa poslovanjem najbolje organizacije.²⁷ Suština benčmarkinga je poredjenje sa drugima kako bi upoznali najbolju praksu i popravili svoju poziciju, poslovanje, performanse.

Mnoge kompanije razvijajući svoje modele konkurentskih strategija snažno su implementirale benčmarking kao posebnu strategiju. Sam proces benčmarkinga podrazumeva nekoliko koraka [4].:

1. određivanje koje će se funkcije analizirati benchmark tehnikom,
2. identifikovanje ključnih varijabli performanse koja će se meriti
3. identifikovanje kompanija koje su najbolje u klasi
4. merenje performansi kompanija koje su najbolje u klasi
5. merenje performansi kompanije
6. specifikacija programa i akcija da bi se premostio jazs i
7. implementacija i praćenje rezultata

Benčmarking ima i različite i pojavne oblike. Najopštija podela je na interni i eksterni (konkurentni) benčmarking.

Eksterni benčmarking se dalje razvrstava na²⁸:

- 1) *Konkurentski*– poredjenje sa konkurentima, identifikovanje najboljeg proizvoda, usluge ili poslovanja. Najprostiji vid je kupovina konkurentskog proizvoda, njihova analiza i utvrđivanje konkurentskih prednosti – **strategija kreativne imitacije**
- 2) *Funkcionalni* – čini sštinu benčmarkinga, podrazumeva upoređivanje poslovnih funkcija organizacije sa istim ili sličnim funkcijama u drugim organizacijama iz različitih delatnosti. Omogućuje sticanje novih korisnih znanja
- 3) *Generički* – pokriva više funkcionalnih područja u potrazi za iskustvom najboplje prakse, upoređuju se isključivo ključni poslovni procesi koji su isti u svim industrijama.
- 4) *Kombinovani* – donosi najbolje rezultate jer kombinuje dostignuća internog i eksternog benčmarkinga
- 5) *Strategijski* – istražuje i kopira najuspešnijiu strategiju.

²⁷ McDonald, M, i Danbar, I. (1998) *Market Segmentation – How to do it how to profit form it; Segmentiranje tržišta od analize do profita*, [prevod Svetlana Stefanov]- Clio: Beograd, 2003.

2. SELEKCIJA KONKURENATA

Naša istraživanja bave se pitanjima stvaranja i održavanja konkurentske prednosti. Prethoda poglavlja posvetili smo analizi sredine organizacije i različitim oblicima konkurentskih strategija koje se mogu formulisati i implementirati na bazi prethodno obavljenih koraka u procesu strategijskog menadžmenta. [19]. Međutim, pitanje konkurenata i njihove selekcije prema kojoj usmeravamo naš fokus, zaslužuje poseban osvrt, čemu je posvećen ovaj deo rada.

Većina firmi konkurente doživljava kao pretnju i usmerava pažnju na to kako da uprkos njima stekne veći udeo na tržištu, a pre svega na to kako da spreči njihov ulaizak na tržište.²⁹ Po njima, konkurenti su neprijatelji i stoga moraju biti eliminisani. Pored toga, veći udeo na tržištu se smatra boljim od manjeg, a to mišljenje podržavaju i pobornici krive iskustva.

Iako konkurenti zaista mogu da predstavljaju pretnju, u mnogim privrednim granama ili segmentima dobro odabrani konkurenti mogu pre da ojačaju nego da oslabe konkurentni položaj firme. „Dobri“ konkurenti mogu da budu korisni za ostvarivanje niza različitih strateških ciljeva koji povećavaju održivu konkurentsku prednost firme i unapređuju strukturu privredne grane ili segmenta. Shodno tome, za firmu je često poželjno da ima jednog ili više „dobrih“ konkurenata, pa čak i da se planski odrekne udela na tržištu, umesto da pokušava da ga poveća. Veći udeo na tržištu lako može da bude gori od manjeg. Postavljajući se na odgovarajući način prema dobrim konkurentima, firma istovremeno treba da se usredsredi na borbu protiv „loših“. Tih principa treba da se pridržavaju i tržišni lideri i sledbenici.

2.1 Strategijske koristi od konkurenata

Prisustvo odgovarajućih konkurenata može da donese niz strateških koristi koje se dele na četiri opšte kategorije [28].:

1. Povećanje konkurentske prednosti
2. Poboljšanje postojeće strukture privrednog segmenta
3. Pomoć u razvoju tržišta

²⁹ Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage, Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*; [prevod Mira i Vera Gligorijević]- Novi Sad: Adidžes, 2007.

4. Odvraćanje od ulaska na tržište.

U daljem delu našeg rada biće ukratko opisani mehanizmi kojima se to postiže.

4.1.1. Povećanje konkurentske prednosti

Postojanje konkurenata može omogućiti firmama povećanje konkurentske prednosti na sledeći način:

- **Apsorbovanje kolebanja tražnje:** prisustvo konkurenata u uslovima kolebanja tražnje, do kojih dolazi zbog konjuktirnih, sezonskih ili drugih uzroka, može firmi omogućiti potpunije korišćenje kapaciteta tj. biti vid načina kontrole korišćenja kapaciteta kao generatora troškova. Prepuštanje konkurentima da apsorbuju fluktuacije često je poželjnije od održavanja kapaciteta neophodnih za zadovoljenje tražnje tokom čitavog ciklusa.
- **Povećanje sposobnosti za diferencijaciju:** time što služe kao standard za poređenje, konkurenti mogu da povećaju sposobnost firme da se diferencira, uz pretpostavku da se kupac razume u proizvod i da primećuje razliku. Prisustvo konkurenata povećava diferencijaciju i u situaciji kada je firma suviše nadmoćna u odnosu na većinu rivala.
- **Zadovoljavanje potreba neatraktivnih segmenata:** neatraktivni segmenti su oni koji su za firmu skupi, gde kupci imaju veliku pregovaračku moć i osetljivost na cene, gde pozicija firme nije održiva ili gde učesnici ugrožavaju njenu poziciju u drugim, atraktivnijim segmentima.
- **Obezbeđenje troškovnog kišobrana:** obično se smatra da lideri u nekoj oblasti sledbenicima obezbeđuju troškovni kišobran. Dopuštanje skupom konkurentu da određuje cenu može da bude opasno zato što više cene podstiču ulazak na tržište i drugih firmi. Da bi ova strategija bila uspešna, neophodne su izvesne ulazne barijere. Takođe je važno da skup konkurent stekne dovoljan udeo na tržištu da bi na njemu opstao, pošto bi njegovo povlačenje privuklo ulazak lošeg konkurenta.
- **Poboljšanje pregovaračke pozicije u odnosu na sindikate i regulatorna tela:** na lidera se obično vrše pritisci da čini ustupke, prisustvo konkurenata može da olakša ove aktivnosti kada se oni tiču delatnosti. Međutim, prisustvo konkurenata može i da utiče na takve zahteve, ako je taj konkurent manje profitabilan i kapitalizovan, tj. manje sigurno pozicioniran.

- **Manji antitrustovski rizik:** ove opasnosti navode lidere na obazrivost u poslovanju, što ne ide u prilog njihovoj konkurentskoj prednosti. Ovu situaciju popravljaju prisustvo održivog konkurenta.
- **Povećanje motivacije:** postojanje održivog konkurenta može biti psihološki podsticajno za jednu organizaciju jer on motiviše na smanjenje troškova, poboljšanje proizvoda i držanje koraka sa tehnološkim promenama. Sa druge strane, istorijat nekih firmi koje su imale monopolistički ili skoro monopolistički položaj, poput našeg primera kompanije Frikom ad. 90-ih godina, može da posluži kao primer kako dominantna firma usled samozadovoljstva postaje slepa za promene i ne uspeva da reaguje na njih.

4.1.2 Pобољшanje postojeće strukture privrednog segmenta

Prisustvo konkurenata na različite načine može da doprinese i celokupnoj strukturi jedne privredne grane ili segmenta:

- **Povećanje tražnje u privrednoj grani ili segmentu:** reklamiranje, novi asortimani proizvoda i sl. mogu generisati tražnju
- **Obezbeđenje drugog ili trećeg izvora:** postojanje konkurenta olakšava uvođenje novih dobavljača inputa čime se smanjuju pritisci na firmu.
- **Jačanje poželjnih elemenata strukture privredne grane:** dobar konkurent velikim ulaganjem u reklamu, čestim uvođenjem novih proizvoda i održavanjem stabilnih cena može smanjiti osetljivost kupca na cenu i ublažiti rivalitet cena u svojoj privrednoj grani ili segmentu

4.1.3 Pomoć u razvoju tržišta

Konkurenti mogu da pomognu u razvoju tržišta u delatnostima u nastajanju ili u delatnostima čija tehnologija proizvoda ili proizvodnog procesa evoluirala. Ove prednosti su prolazne jer postojanje više konkurenata iz strateških razloga može koristiti razvoju novog tržišta ali je kasnije idealno, da se taj broj smanji. Mehanizmi ovog delovanja su:

- **Podela troškova razvoja tržišta:** konkurenti mogu da smanje-podele troškove razvoja tržišta za nove proizvode ili tehnologije, troškove navođenja kupaca da probaju proizvod, borbe protiv supstituta, usklađivanje sa zakonskim propisima, podsticanje razvoja infrastrukture itd.
- **Smanjenje rizika kupaca:** na novim tržištima konkurenti mogu obezbediti alternativni izvor za kupce, kupci često nisu spremni da kupe novi proizvod ako

ga proizvodi samo jedna ili dve firme, kasnije postoji šansa da se kupci uvere da im taj drugi izvor nije potreban.

- **Pomoć u standardizaciji ili legitimizaciji tehnologije:** uz konkurenta koji koristi istu tehnologiju
- **Promovisanje imidža delatnosti:** dobri konkurenti mogu povećati imidž cele delatnosti.

2.1.4 Odvraćanje od ulaska na tržište

Konkurenti igraju ključnu ulogu u odvrćanju drugih firmi od ulaska na tržište ili u jačanju održive konkurentске prednosti firme. Dobri konkurenti mogu da doprinose odbrambenoj strategiji na različite načine:

- **Povećanje verovatnoće i intenziteta odmazde:** dobar konkurent može delovati kao prva linija odbrane od novih učesnika, boreći se takvim sredstvima kao što je npr. Sniženje cena, koje je za lidera suviše skupo jer joj generalno smanjuje profit. Međutim, slabi konkurent neće odvratiti druge firme od ulaska na tržište, već ih može »namamiti« čak i u situacijama u kojima se takva firma ne bi usudila direktno da napadne lidera u jednoj delatnosti.
- **Ukazivanje na teškoće uspešnog ulaska na tržište:** u odustvu tako dobrog konkurenta, firma koja želi da uđe na neko tržište može da potceni visinu ulaznih barijera i konkurentsku snagu lidera.
- **Blokiranje logičnih puteva za ulazak na tržište:** konkurenti mogu da popune i niše koje su same po sebi suviše male za lidere ili mu iz nekog razloga ne odgovaraju. Konkurenti koji popune ovakve niše dodatno otežavaju ulazak novih firmi na tržište, pošto bi ove bile primorane da se pojave sa sličnim proizvodom, umesto sa patentiranim, koji bi mogao da im obezbedi bazu za širenje.
- **Zagušenje distributivnih kanala:** prisustvo konkurenata može novim firmama da nametne mnogo veće troškove pristupa distributivnim kanalima ako ovi već imaju kompletan asortiman brendova. Isporučivanje proizvoda koji će se prodavati s komercijalnim nazivom trgovca za lidera može da bude poželjno i kao defanzivan korak – ukoliko ne postoji dobar konkurent koji bi to učinio.

2.2 Osobine „dobrog“ konkurenta

Dobar konkurent ima čitav niz karakteristika. Međutim pošto njegovi ciljevi, strategija i sposobnosti nisu statični, procena da li je konkurent dobar ili loš može da se menja[28]. Dobar konkurent poseduje sledeće osobine:

- o Kredibilitet i sposobnost,
- o Jasne uočljive slabosti
- o Razumevanje pravila
- o Realne pretpostavke
- o Poznavanje troškova
- o Strategija koja unapređuje strukturu privredne grane ili segmenta
- o Inherentno ograničenje strateškog koncepta
- o Umerene izlazne barijere
- o Usaglašenost ciljeva
- o Poseduje umerene strateške interese u privrednoj grani
- o Ima uporediv prinos na investiciju kao cilj
- o Prihvata tekuće profitabilnosti
- o Zainteresovan je za generisanje gotovine
- o Ima kratak vremenski horizont planiranja
- o Izbegava rizike

Pošto niko ne poseduje sve karakteristike dobrog konkurenta, mora se utvrditi da li poželjne karakteristike konkurenata pretežu nad onima koje bi mogle da ugroze industriju ili položaj firme.

2.3. Taktika za izbor konkurenta

Princip selekcije konkurenata ukazuje na to da firma mora mnogo pažljivije da sagleda svoje konkurente nego što to obično čini. To kome će firma konkurisati određuje čitav niz faktora od kojih su mnogi u velikoj meri izvan njene kontrole.

Izbor konkurenata ne zahteva samo da se utiče na obrazac ulaska na tržište, već i na to koji će konkurenti na tom tržištu steći udeo potreban da bi se održali i u kojim segmentima će konkurisati. U mnogim industrijama se primenjuju sledeće taktike za izbor konkurenata

- **Licenciranje tehnologije** – dobrim konkurentima firma može rano i pod povoljnim uslovima da odobri licencu za korišćenje svoje tehnologije, ako izabere prave konkurente, dalji ulazak na tržište može efikasno da se spreči.
- **Slektivno uzvratanje** – firma može žestoko da uzvrat lošim konkurentima, dopuštajući istovremeno dobrim konkurentima da neometano uđu na tržište i na njemu steknu udeo.

- **Selektivno odvrćanje od ulaska na tržište** – firma može da se uzdrži od investiranja u stvaranje ulaznih barijera u segmentima u kojima prisustvo dobrog konkurenta može da poboljša njen položaj, Rizik se sastoji u tome što loše odabran konkurent, u okviru jedne ambiciozne strategije koju namerava da sprovede, zauzima nebranjene segmente.
- **Koalicija za privlačenje novih firmi na tržište** – firma može da potpiše ugovor sa dobrim potencijalnim konkurentom o snabdevanju nekim proizvodima iz njegovog asortimana, koji će se prodavati preko njenih distributivnih kanala.

Često je teško boriti se protiv loših konkurenata a da se ta borba ne proširi i ne ugrozi i one dobre. Slabljenje dobrog konkurenta može negativno da utiče na atraktivnost industrije ili da otvori vrata ulasku novih firmi. Stoga je važno da se ofanzivne ili defanzivne mere u odnosu na loše konkurente sprovedu tako da se minimizira njihov uticaj na dobre konkurente. Važno je da dobri konkurenti shvate da oni nisu meta napada, kako iz očajanja ne bi promenili svoje ciljeve. Firma takođe mora da spreči mogućnost da zbog stalnog rivaliteta dobri konkurenti postanu loši i promene svoje ciljeve.

Loši konkurenti mogu ponekad da se pretvore u dobre. Borba može da bude neophodna zato da bi se konkurentu skrenula pažnja na njegovu relativnu slabost, ili da bi se ubedio da firma neće tolerisati ugrožavanje svog položaja, Iako mogu da budu skupe, takve bitke su obično jeftinije od troškova produženog rogovskog rata koji, kada su u pitanju loši konkurenti, često predstavlja način života u jednoj industriji.

Neki loši konkurenti nikada neće postati dobri. Za ovakve konkurentze da bi se zadržala konkurentska prednost i izbeglo podrivanje strukture industrije, biće neophodne sve ofanzivne i defanzivne strategije.

2.4 Optimalna konfiguracija tržišta

Nepoželjnost stoođstotnog udela su na osnovu valjanih razloga uočili Bloom i Kotler.³⁰ Oni navode probleme sa antitrustovskim zakonima, mogući uticaj visokog udela na privlačenje novih firmi i rizike od napada potrošačkih ili drugih javnih interesnih organizacija s kojima se firme sa velikim udelom suočavaju.

³⁰ Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage, Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata* ; [prevod Mira i Vera Gligorijević]- Novi Sad: Adidžes, 2007.

Optimalni udeo firme u delu industrije kiju targetira trebalo bi da bude dovoljno veliki da konkurente ne dovede u iskušenje da je napadne. Da bi održala ravnotežu u industriji, firma treba da poseduje i dovoljnu prednost u pogledu udela na tržištu (zajedno sa ostalim konkurentskim prednostima koje nisu povezane sa udelom).

Na optimalni udeo lidera utiče čitav niz stuktturnih karakteristika prikazanih u tabeli 10.

<i>Faktori koji podrazumevaju <u>veliki</u> optimalni udeo lidera na tržištu</i>	<i>Faktori koji ukazuju da je za lidere optimalniji <u>manji</u> udeo na tržištu</i>
• Značajna ekonomija obima • Strma kriva patentiranog znanja • Mala segmentacija industrije • Kupci spremni da kupuju iz jednog izvora • Ni jedan distributivni kanal ne gomila različite brendove • Konkurenti koji mogu da dele aktivnosti koje stvaraju vrednost sa odgovarajućim poslovnim jedinicama, ukazujući na to da se njihov mali udeo može iskoristiti kao efikasna osnova za napad na lidera • Druge visoke ulazne barijere	• Nedovoljna ekonomija obima • Skromna kriva učenja • Postojanje neatraktivnih segmenata • Kupci zahtevaju drugi ili treći izvor • Distributivni kanali poseduju pregovaračku moć i žele više dobavljača • Konkurenti posluju samo u jednoj oblasti i ne mogu da dele aktivnosti • Sledbenici su neophodni kao uverljivo odvrćanje opasnijih firmi od ulaska na tržište • Sledbeniku je potreban značajan udeo na tržištu da bi opstao • Industrija je već imala probleme sa zakonom protiv trustova, ili joj od njih pretila opasnost

Tabela 10. Faktori za izbor optimalnog udela lidera.

Firma mora dobro da vodi računa o zdravlju svojih dobrih konkurenata. Udeo na tržištu neophodan da bi konkurent opstao varira od industrije do industrije zavisno od ulaznih barijera i mobilnosti. Firma mora da zna kakav je položaj na

tržištu potreban njenim dobrim konkurentima da bi opstali, kao i kako taj položaj može da se menja usled strukturne evolucije industrije. Uz to, ona mora dobrim konkurentima da dozvoli da postignu dovoljan uspeh da bi ih navela da i dalje primenjuju iste strategije a ne da ih suočene sa problemima stalno menjaju.

Slika 25. pokazuje konfiguraciju konkurenata i stabilnost industrije.



Slika 25. Konfiguracija konkurenata i stabilnost industrije.

2.5. Zamke u izboru konkurenata

Firme moraju da konkurišu agresivno ali ne i neselektivno, najčešće zamke u koje firme upadaju zbog pogrešnog izbora konkurenata su sledeće:

- Propust da se uoči razlika između dobrog i lošeg konkurenta
- Dovođenje konkurenata do očajanja
- Preveliki udeo
- Napad na dobrog lidera
- Ulazak u delatnosti sa suviše loših konkurenata

2.6 Pokazatelji konkurentnosti

Stvaranje i održavanje konkurentske prednosti je uslov opstanka i generator ekonomskog razvoja preduzeća i šire. Obzirom na različite privredne segmente, subjekte, faktore i mehanizme delovanja, postavlja se pitanje da li postoji univerzalni pokazatelj konkurentnosti koji bi mogao agregatno pokazati uspešnost primenjene strategije bez obzira na prirodne razlike .

Svetski ekonomski forum konkurentnosti prati pokazatelje konkurentnosti preko dve dimenzije, tj. dva indeksa: indeksa konkurentnog rasta i Indeksa mikroekonomske konkurentnosti.³¹

1. **Index konkurentnog rasta** je pokazatelj sposobnosti jedne privrede da ostvari stabilan rast u srednjeročnom periodu, pri čemu je održivost konkurentnog rasta određena kvalitetom makroekonomskog okruženja, javnim institucijama i tehnologijom (inovacijama)
2. **Indeks mikroekonomske konkurentnosti** se prikazuje preko dva subindeksa : *subindeks poslovne strategije* (pokazuje stepen poslovanja u preduzeću) i *subindeksa poslovnog okruženja* (pokazuje kvalitet klime u kojoj preduzeća posluju)

Svake godine Svetski ekonomski forum prikazuje rezultate svojih istraživanja koji se odnose na rangiranje privrede prema rastu konkurentnosti. [44].

3. ODRŽIVOST KONKURENTSKE STRATEGIJE

Konkurentnost nije izolovan fenomen, već interdisciplinarna pojava koja proizilazi 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.³²

Održiva konkurentska prednost obezbeđuje održavanje i poboljšavanje konkurentske pozicije preduzeća na tržištu u odnosu na konkurente u dužem vremenskom periodu. Izvori konkurentske prednosti moraju da budu održivi u skladu sa kriterijumima održivosti .

Majkl Porter smatra da se održiva konkurentska prednost ne može ostvariti samo kroz operativnu efikasnost. Većina popularnih inovacija koje su menadžeri uveli u poslednjih dvadeset godina kao što su totalni kvalitet, redizajniranje procesa posla (*eng. reengineering*), *džast-in-tajm* (*eng. just-in-time*), definisanje referentne

³² Prof. Dr. Milorad Unković, Prof.Dr. D. Cvjetićanin, Beograd, 2010.

tačke (*eng.benchmarking*) i angažovanje spoljnih firmi , tiču se operativne efikasnosti. Sve ove jeste važno, ali ne dovodi do postizanja održivih prednosti nad konkurencijom iz prostog razloga što se svi njima služe.

Postizanje održive konkurentske prednosti moguće je samo ako obavljate drugačije radnje od svojih rivala ili obavljate slične radnje, ali na mnogo bolji način.

Razumevanje konkurencije pretpostavlja uočavanje i definisanje njenih osnovnih elemenata.³³ Elementi konkurentske prednosti su:

1. **učesnici – preduzeća** koja međusobno konkurišu odnosno koja čine konkurentsku mrežu rivaliteta. Pored sopstvenog preduzeća to uključuje sve druge učesnike u poslovanju (investitore, potrošače, distributere, dobavljače, proizvođače supstituta i komplementarna preduzeća)
2. **dodajna vrednost** – neto pluseva i minusa koje svaki učesnik donosi konkurenciji. Da se izmeri ukupna dodajna vrednost preduzeća prvo treba proceniti vrednost koju stvara svako od njih, a zatim da se proceni koliko bi se ona smanjila ukoliko se eliminiše to preduzeće
3. **pravila koja čine strukturu i sistem** – u okviru kojih se odvija konkurencija. Pravila mogu biti napisana (regulative države i ugovori) ili nepisana (običaj, kultura, prećutni dogovori)
4. **taktike / manevri preduzeća** – u nastojanju da ostvari dobitak ili stekne konkurentsku prednost. Četri opšta tipa taktike su predupređenje, napad, dekuražiranje i reagovanje.
5. **širina** – odnosi se na granice konkurencije.

3.1 O održivoj konkurentskoj prednosti

Mnogi radovi su posvećeni stvaranju i održavanju konkurentske prednosti, a ono što je svima zajednički imenitelj to je duboka svest o nestalnom karakteru jednom postignute konkurentske prednosti. Ocenili smo potrebnim da navedemo nekoliko razmišljanja autoriteta iz ove oblasti[37].:

³³ Milosavljević.M, *Konkurentska prednost i dinamika konkurencije*, Časopis Marketing, vol.33, Beograd. 2002.

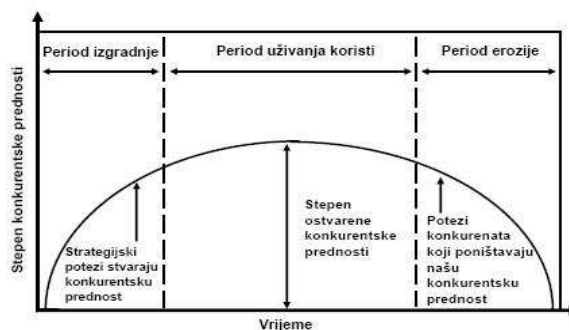
- **Majkl E. Porter**, Profesor na institutu za strategiju i konkurentnost pri Harvardskoj poslovnoj školi, *Konkurencija je ključ uspeha ili neuspeha firme.*
- **C.K. Prahalad**, Teoretičar menadžmenta i profesor korporativne strategije na University of Michigan: *Kakvu god da imate prednost, neko će vam je oduzeti.*
- **Peter Senge**, Teoretičar menadžmenta „The Fifth Discipline“ : *Sposobnost preduzeća da uči brže od svojih konkurenata je verovatno jedina održiva konkurentska prednost.*
- **Lew Platt**, Bivši predsednik, predsednik borda direktora i izvršni direktor Hewlett-Packarda: *Šta god da je omogućilo vaš uspeh u prošlosti, neće vam omogućiti uspeh u budućnosti.*
- **Gary Hamel**, Teoretičar menadžmenta i profesor strategijskog menadžmenta na London Business School; C.K.Prahalad: *Suština strategije je u sposobnosti stvaranja sutrašnjih konkurentskih prednosti brže nego što konkurencija može da imitira one koje danas posedujete.*
- **Lewis Carroll**, pisac „Alise u zemlji čuda“: *Ovde je, kako vidiš, potrebno da trčiš najbrže što možeš, ako želiš da ostaneš na istom mestu. Ako želiš da dospeš negde drugo, moraš trčati najmanje dvostruko brže.*

3.2 Održivost konkurentske prednosti

U svojim radovima Porter navodi osnovne izvore konkurentske prednosti u liderstvu u troškovima, diferencijaciji i fokusu. Ove strategije mogu dovesti do natprosečnih poslovnih rezultata samo ako je firma sposobna da ih održi i nastavi dalje da razvija.

Stepen održivosti konkurentske prednosti u funkciji vremena može se prikazati sledećim dijagramom, slika 26., gde identifikujemo tri perioda:³⁴

1. **period izgradnje** – kada strategijski potezi dovode do postizanja konkurentske prednosti;
2. **period uživanja koristi** – kada stepen ostvarene konkurentske prednosti doživljava maksimum, i
3. **period erozije** – kada potezi konkurencije poništavaju postignutu konkurentsku prednost.



Slika 26. Vremenski dijagram održive konkurentske prednosti .

Održivost troškovne prednosti

Troškovna prednost je održiva ukoliko postoje barijere za ulazak ili mobilnost koje sprečavaju konkurente da kopiraju njene izvore. Održivost varira u zavisnosti od generatora troškova i provrednog segmenta. Međutim, neki generatori ispoljavaju veću održivost od drugih:

- **Obim.** Obim je ključ za barijere za ulazak na tržište i mobilnost a troškovi repliciranja obima su često visoki zato što konkurenti moraju da kupe udeo
- **Međusobni odnosi.** Međusobni odnosi s poslovnim jedinicama – sestrama mogu da primoraju konkurenta na diversifikaciju kako bi ostvario istu troškovnu prednost. Ukoliko postaje ulazne barijere za srodne privredne segmente , održivost troškovne prednosti može da bude visoka.
- **Veze.** Firme često teško otkrivaju veze, zbog čega su potrebne koordinacija organizacionih linija ili koordinacija s nezavisnim dobavljačima i distributivnim kanalima.
- **Patentirano učenje.** Učenje se u praksi teško ostvaruje: ukoliko je znanje patentirano konkurentima može da bude teško da dođu do njega.
- **Izbor politike za stvaranje patentiranog proizvoda ili tehnološkog procesa.** Repliciranje inovativnih proizvoda ili novih proizvodnih procesa često predstavlja veliki problem za konkurente ako su inovacije zaštićene patentima ili se čuvaju kao poslovna tajna. Inovacije procesa su često održivije od inovacija proizvoda, jer se u njihovom slučaju poslovna tajna lakše čuva.
- **Tajming i integracije.** Ove aktivnosti se uglavnom teško održavaju, međutim efekat njihove održivosti se znatno povećava u slučajevima kada se predvode u porednosti zasnovane na obimu ili znanju.

Održivost ne zavisi samo od izvora troškovne prednosti već i od njihovog broja. Ukoliko izvori ostanu malobrojni postaju primamljiv cilj za imitiranje konkurenata.

Stvaranje novog ili rekonfiguracija postojećeg lanca vrednosti je konačan izvor održivosti troškovne prednosti. Konkurenti se skoro neizbežno suočavaju s visokim troškovima u pokušaju da pariraju rekonfiguriranom lancu.³⁵

3.2.2 Održivost diferencijacije

Održivost diferencijacije zavisi od trajnosti pretpostavljene vrednosti za kupca i nemogućnosti konkurenata da je podražavaju. Međutim, stalno je prisutan rizik da bi potrebe ili percepcije kupaca mogle da se promene i da eliminišu vrednost određenog načina diferencijacije.

Diferencijacija će biti održivija pood sledećim uslovima:

- **Izvori jedinstvenosti firme uključuju barijere.** Patentirano znanje, veze, međusobni odnosi i prednosti koje se stiču ranim ulaskom na tržište obično su održiviji generatori jedinstvenosti od jednostvane odluke da se u nekoj aktivnosti bude jedinstven.
- **Troškovna prednost u diferenciranju.** Firma sa održivom troškovnom prednošću u obavljanju aktivnosti koje vode diferencijaciji ostvariće i mnogo veću održivost.
- **Diferencijacija nameće troškove preorijentacije.** Fiksni troškovi koje kupac snosi kada promeni dobavljača omogućavaju firmi da zadrži premiju na cenu čak i kada je njen proizvod isti kao konkurentski. Ako diferencijacija istovremeno stvara troškove preorijentacije, održivost diferencijacije se povećava.

3.2.3 Održivost fokusirane strategije

Firma na osnovu atraktivnosti segmenata i njihovih međusobnih odnosa može da se opredeli za jedan ili manji broj segmenata i da se na njih fokusira. Održivost fokusirane strategije određuju tri faktora:

³⁵ Cvetković, M., (2010), *Strategija konkurentnosti Srbije*, Beograd

- **Održivost u odnosu na konkurente orijentisane na više segmenata:** veličina i održivost konkurentske prednosti koja je zahvaljujući fokusu stečena u odnosu na firme koje posluju u više segmenata
- **Održivost u odnosu na imitatore:** barijere mobilnosti koje sprečavaju imitiranje fokusirane strategije ili mogućnost da se konkurent čiji je cilj uži bolje fokusira
- **Održivost u odnosu na supstituciju:** rizik od mogućnosti da se segmenti koje firma ne opslužuje privuku kupce.

3.3 Jezgro konkurentnosti

Jezgro kompetentnosti smo svrstali u ovaj deo našeg rada, jer po svojoj prirodi ono ima snagu održive konkurentske prednosti samo ako se kontinuirano i potpuno produbljuje i primenjuje. Mnogi savremeni koncepti mogu biti u ovom smislu specifično „jezgro kompetentnosti“ – dobra proizvođačka praksa, programi obuke i usavršavanja, standardizacije, menadžmenta znanja, programi TQM-a, sistem selekcija, programi unapređenja i kontrole kvaliteta, korporativna kultura, itd.

Definicije pojma kompetentnost usmeravaju na uže razumevanje :

- Kompetentnost (*eng.competeciens*) – predstavlja najznačajnije interne sposobnosti preduzeća koje ono obavlja bolje od drugih sposobnosti;
- Jedinstvene kompetentnosti (*eng.distinctive competeciens*) - predstavlja najznačajnije interne sposobnosti preduzeća koje ono obavlja bolje od drugih konkurenata
- Jezgro kompetentnosti (*eng.core competence*) – interna sposobnost koja je centralna za strategiju, konkurentnost i profitabilnost preduzeća

Jezgro kompetentnosti predstavlja jedan od koncepata organizacije za sticanje konkurentske prednosti.³⁶ . Definiše se kao kolektivno učenje u organizaciji, posebno o tome kako koordinisati različite proizvodne sposobnosti i veštine, i integrisati tehnološke multi tokove. Kompetentnost ne postoji samo u određenoj, pojedinačnoj sposobnosti ili veštini, već u nizu sposobnosti i tehnologija. Integracija sposobnosti, veština, tehnologija i znanja čine jezgro kompetentnosti. [19].

Da bi određene organizacione sposobnosti imale status „jezgra“ moraju biti :

1. **vredna** – pomažu da se iskoriste šanse ili neutrališu pretnje iz okruženja

1. ³⁶ Levi-Jakšić, M. i Komazec, G. *Menadžment operacija*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd. 2008

2. **retka** – poseduje ih svega nekoliko konkurenata (ili niko)
3. **skupa za imitiranje** -
4. **nezamenljiva** – sposobnosti koje nemaju startegijski ekvivalent

Osnovne karakteristike jezgra kompetentnosti su:

- 1) ključne kompetentnosti se prostiru preko više poslova ili proizvoda firme;
- 2) postoji „vremenska dominacija“ kompetentnosti nad proizvodima u pogledu trajanja njihovog životnog ciklusa;
- 3) kompetentnosti nastaju „kolektivnim učenjem“ u firmi i naročito koordinisanjem diversifikovanih proizvodnih veština i integrisanju brojnih tehnoloških tokova;
- 4) jezgro kompetentnosti se ne vidi u bilansu preduzeća, ne podleže „trošenju“ iako vremenom može da izgubi na vrednosti.

Stvaranje specifičnog jezgra kompetentnosti upravo je pomoglo kompaniji iz našeg primera, Frikomu ad da ostvari i zadrži konkurentsku prednost na domaćem tržištu sladoleda, o čemu će biti naredno poglavlje našeg rada .

4. STVARANJE I ODRŽIVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI PRIMER FRIKOM ad,

Istorijat preduzeća Frikom-a ad:

Frikom AD. je akcionarsko društvo koje se bavi proizvodnjom, prodajom i prometom sladoleda i smrznute hrane (povrće, voće, testo i riba). Preduzeće je inicijalno osnovano 1976. godine kao zajedničko ulaganje (joint venture) Poljoprivrednog Kombinata Beograd („PKB“), i Unilever, Rotterdam , International Finance Corporation, Washington, D.C. („IFC“).

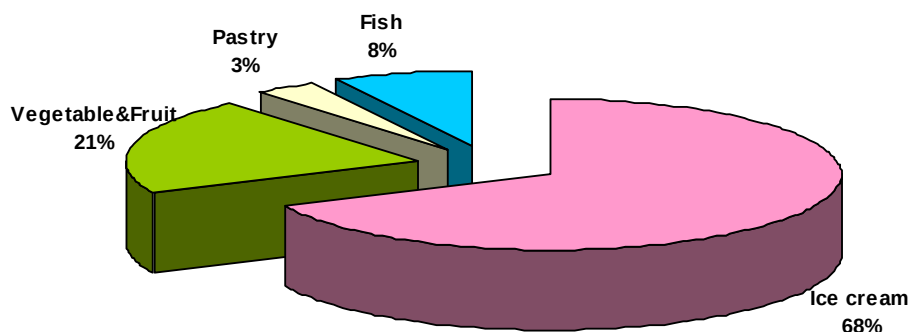
Unilever je imao 46% učešća u kapitalu Preduzeća na osnovu transfera tehnologije i investicija u know-how. Poštujući sankcije Ujedinjenih Nacija protiv Savezne Republike Jugoslavije, Unilever i IFC su se povukli iz zajedničkog ulaganja sa PKB-om 1992. godine. Preduzeće je bilo tržišni lider na prostorima SFRJ , pokrivalo je oko 62% jugoslovenskog tržišta sladoleda , dok se tržišno učešće smrznutog povrća i testa kretalo na nivou 55% ukupnog tržišnog učešća. Preduzeće je trećinu proizvodnje smrznutog povrća izvozilo u zapadnu i južnu Evropu.

Prvi problemi u funkcionisanju preduzeća, pad tražnje za njegovim proizvodima, uočavaju se 1996, od kada se ono nalazi na silaznoj putanji. U tom periodu, Frikom postaje pasivni igrač na tržištu pod naletom agresivne i narastajuće konkurencije, bremenit internim slabostima. Frikom nije prepoznao dramatična dešavanja u okruženju i nastavio je da se ponaša kao monopol, što je dovelo do drastičnog pada tržišnog učešća sladoleda na 24%.

Agresija NATO alijanse 1999. i pad životnog standarda dodatno su uticali na pad tražnje za proizvodima, a interne slabosti preduzeća dovele su do predstečajnog postupka, formiran je klub poverilaca i definisan i prihvaćen Sanacioni program koji je trebalo da u periodu 1999-2003. revitalizuje preduzeće i pripremi ga za privatizaciju.

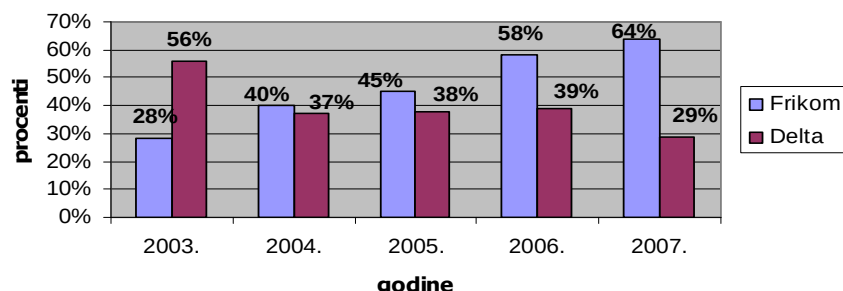
Polovinom 2002. započet je proces privatizacije Frikom-a. Prijavom na tender, odnosno otkupom tenderske dokumentacije zainteresovanost za najvećeg proizvođača smrznute hrane u regionu, pokazalo je nekoliko svetskih kompanija.

Nakon uspešno sprovedenog postupka privatizacije 2003. Frikom je postao sastavni deo hrvatskog koncerna Agrokor. Od tada je počelo novo poglavlje u istoriji preduzeća, koje ima sledeću strukturu robnih grupa u ostvarenju prihoda, posmatrano za 2007.



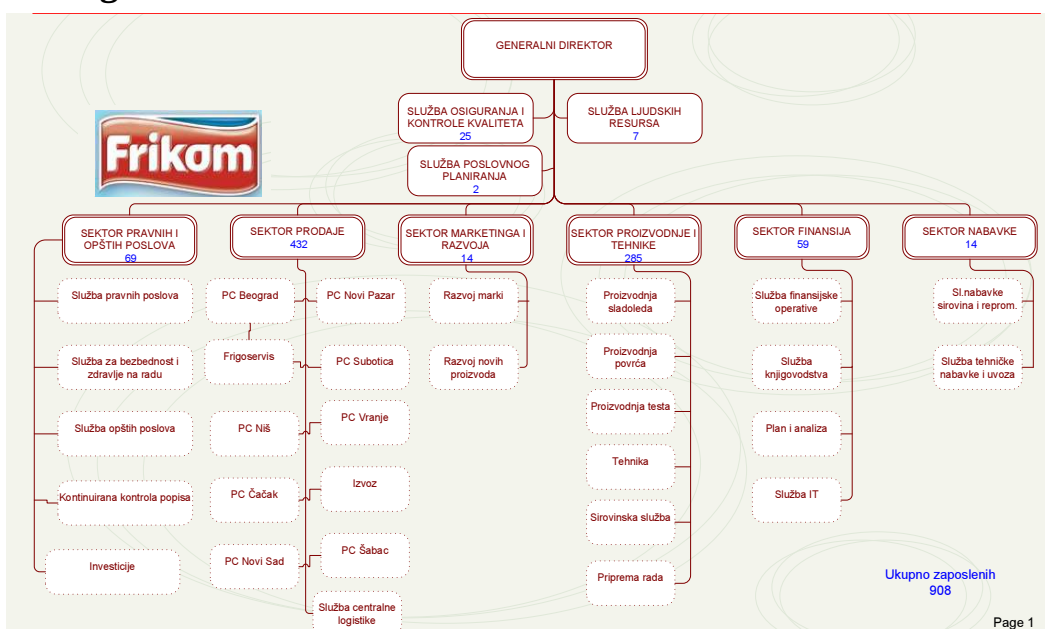
Product share in total realization 2007. (€)³⁷.

Ostvareno tržišno učešće sladoleda na teritoriji Srbije, prema podacima MEMRB-a, [40]. pokazuju sledeću raspodelu između dva glavna konkurenta Frikoma i Delte:



Takav progresivan rast i korišćene strategije i restruktuiranje preduzeća, bile su podsticaj za izbor teme našeg istraživanja. Specifičnosti strukture i poslovnog okruženja zahtevala su detaljnu analizu ispitivanja odlučujućih faktora koji su doprineli ovakvim promenama. U daljem pregledu navešćemo neke od njih.

Organizaciona struktura Frikoma ad u 2007.



Vizija Frikoma je:

- Postati moderna i dinamična kompanija sa vodećom tržišnom pozicijom u širem regionu, izgrađenim stabilnim odnosima sa partnerima i vodećom ulogom u socijalnoj i ekonomskoj stabilnosti društvene zajednice
- Da kvalitetom i inovativnošću proizvoda i usluga nametne nove standarde na tržištu jugoistočne Evrope i postane faktor socijalne i ekonomske stabilnosti na domaćem tržištu
- Odražavanje pozicije regionalnog lidera uz veliki iskorak na inostrana tržišta uz moderan i dinamičan razvoj u poslovnom okruženju na zadovoljstvo partnera, zaposlenih i cele zajednice

- Rehabilitacija Frikoma, stvaranje lojalnosti zaposlenih prema Frikomu, tj. stvaranje osećaja pripadnosti jednoj porodici

Misija Frikoma:

- da proizvodnjom sladoleda i smrznute hrane zadovolji potrebe kupaca i stvori snažan i kvalitetan brend
- da proizvodi i plasira sladoled i smrznutu hranu s ciljem stvaranja dodatne vrednosti na tržištu
- da zadovolji zahteve tržišta za sladoledom i smrznutom hranom, po kvalitetu proizvoda, usluga i obimu njihovih potreba
- da zadovolji potreba tržišta za proizvodom vrhunskog kvaliteta i primerene cene. Realizacija te potrebe kroz vrhunsku distribuciju

Filozofija Frikoma:

- Da pružanjem kvalitetnog proizvoda i usluge, kombinacijom tradicije i liderstva u inovacijama ostvari dodatnu vrednost kupcima;
- Agresivan pristup uz poštovanje tradicije i konstantan razvoj svih elemenata poslovanja
- Postavljanje vrhunskih standarda u organizaciji svih elemenata u Frikomu (marketing, proizvodnja, prodaja)
- Biti prisutan kroz sve što ima pozitivan predznak u društvu (kultura, obrazovanje, nauka, sport...)
- Negovanje tradicije koju Frikom poseduje kroz aktivnu komunikaciju sa tržištem.
- Permanentna težnja liderstvu

Glavni resursi:

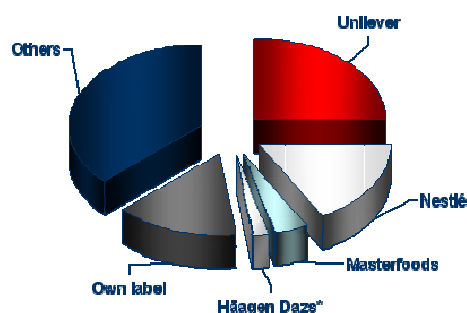
„Naše zaposlene smatramo najvrednijim delom kompanije. Oni su naša stalna prednost u tržišnoj utakmici i pokretači novih dostignuća.“ Ivica Todorčić, Predsednik Agrokor Koncerna

SWOT ANALIZA, tržište sladoleda Frikom ad, 2007:

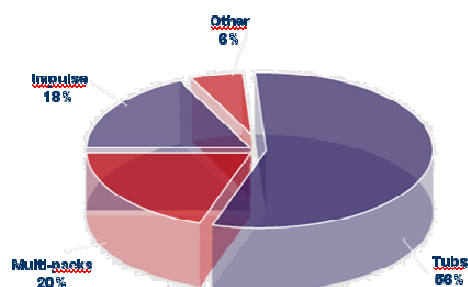
SNAGE	SLABOSTI
• <i>Prepoznatljivost Frikom brenda</i> • <i>Kvalitet proizvoda</i> • <i>Razvijena distribucija</i>	• <i>Cikličnost proizvodnje</i> • <i>Sezonski karakter poslovanja</i> • <i>Nerazvijena prodaja u ugostiteljstvu</i>

• Marka koja je najviše napredovala na tržištu smrznute hrane • Poznavanje domaćeg tržišta • Inovativni i kompetentni R&D • Korporativna kultura • Investiciona ulaganja • Dobra proizvođačka praksa	• Osetljiva distribucija • Zablude potrošača o sladoledu • Osetljivost na cenu proizvoda • Komercijalni aranžmani sa trgovačkim lancima • Opremljenost laboratorija
MOGUĆNOSTI • Osvajanje novih tržišta • Prostor za povećanje tržišnog učešća • Povećanje potrošnje sladoleda • Rast potrošnje smrznute hrane • Rast životnog standarda • Imidž sigurnog proizvoda • Modernizacija • Funkcionalni program proizvoda • Neometan transfer tehnologija unutar koncerna	PRETNJE • Nestabilne ekonomske i političke prilike u zemlji • Uvođenje međunarodnih standarda kvaliteta • Konkurencija • Lateralna konkurencija • Ograničenje resursa • Fluktuacija ljudskih resursa

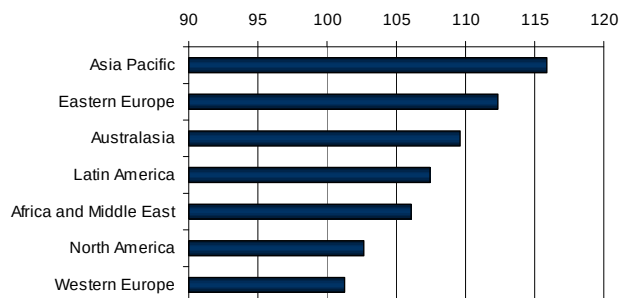
Svetsko tržište sladoleda



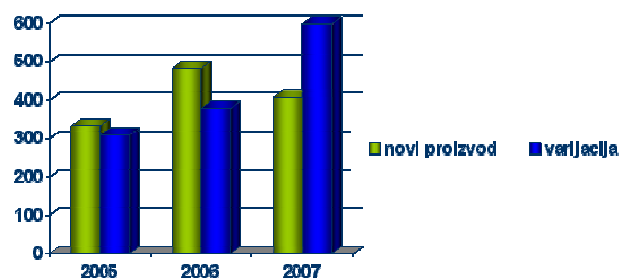
Globalno tržišno učešće sladoleda,
% vrednosti
Izvor: Euromonitor [38].



Segmentacija globalnog tržišta
sladoleda, po kategorijama proizvoda
Izvor: Euromonitor [38].



Prognostirani index rasta tržišta sladoleda, 2005-2010.
Izvor: Euromonitor [38].



Učešće novih/izmenjenih proizvoda u Ukupnoj svetskoj ponudi sladoleda 2005-2007. Izvor: Euromonitor [38].

Tržište sladoleda Srbije

Tržište u Srbiji broji oko 7.844.645 stanovnika. Prosečna potrošnja sladoleda po glavi stanovnika u Srbiji iznosi 1,12 L* (podaci ne uključuju uličnu prodaju). U poređenju sa globalnim trendovima u potrošnji sladoleda, tržište Srbije spada u grupu zemalja sa izuzetno malom potrošnjom sladoleda po glavi stanovnika (u Hrvatskoj je potrošnja sladoleda po glavi stanovnika u 2006. godini iznosila 4,75 L)

Stanovništvo Republike Srbije po velikim starosnim grupama i polu**:

Starost	Staro	Struktura u %		
		svega	muško	žensko
0-14	15,85	16,71	15,04	
15-19	22,27	23,47	21,14	
20-39	26,7	27,6	25,8	
40-59	28,7	29	28,4	
60-64	17,04	14,81	19,14	
65+				
Ukupno		100	100	100

Republički zavod za statistiku Republika

tržištu 2007.

**Izvor: zavod za statistiku, Srbija
Analiza konkurencije na domaćem sladoledu u

Glavni konkurent su dva globalna lidera u proizvodnji sladoleda, Delta sa 64% tržišnog učešća i Unilever sa 3% tržišnog učešća. Unilever ostvaruje 17% svetske prodaje sladoleda a Nestlé 9% svetske prodaje sladoleda.

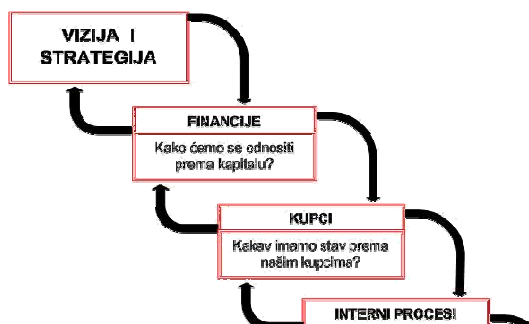
Početkom 2007. Nestlé S.A. je postigao dogovor sa Delta Holdings S.A. o preuzimanju fabrike Delta Ice Cream S.A. od strane Nestlé Hellas S.A. za oko 240 miliona evra. Preuzimanje će značajno ojačati poziciju fabrike Nestlé na rastućem tržištu sladoleda od 2008, tokom 2007. nisu izvršena značajnija restruktuiranja

Komparacija Frikom/Delta, domaće tržište sladoleda 2007. [22].

	POSLOVNI SMER	SNAGE	SLABOSTI	KONKURENT SKA POZICIJA
	jačanje	Jaki brendovi, Agresivna promocija, Vrh unski kvalitet, Imidž	Manji broj uređaja; Izgubljeno učešće, Visoke cene, Nekompletan asortiman,	Jaka Druga pozicija sa ostvarenim tržišnim učešćem
	slabljenje	visok kvalitet poznatost marke sladoleda	relativno visoke cene sladoleda manji broj frižidera zavisnost od dobavljača odsustvo marketinške aktivnosti	ranjiva,

	Tržišno učešće	Broj prodajnih mesta	Asortiman	Novi proizvodi
FRIKOM	64%	51.000	105 proizvoda	31%
DELTA/NESTLE	29%	26.000	85 proizvoda	18%

Strategijska analiza Frikoma ad, 2007



Balanced Scorecard

Primena izbalansirane liste merila u Frikomu ad

- Finansije:** stabilan cash flow, povećanje tržišnog učešća i stope prinosa na kapital, čvrsta kontrola troškova,
- Kupci:** uspeh novih proizvoda, smanjenje reklamacija, ispunjavanje komercijalnih ugovora, atraktivne kampanje, moderni i funkcionalni proizvodi, HACCP i ISO standard
- Interni procesi:** efektivno poslovno planiranje, kooperantski odnosi sa dobavljačima, sinergija procesa, optimalizacija distribucije, smanjenje troškova, objedinjene nabavke, sistem kontrole

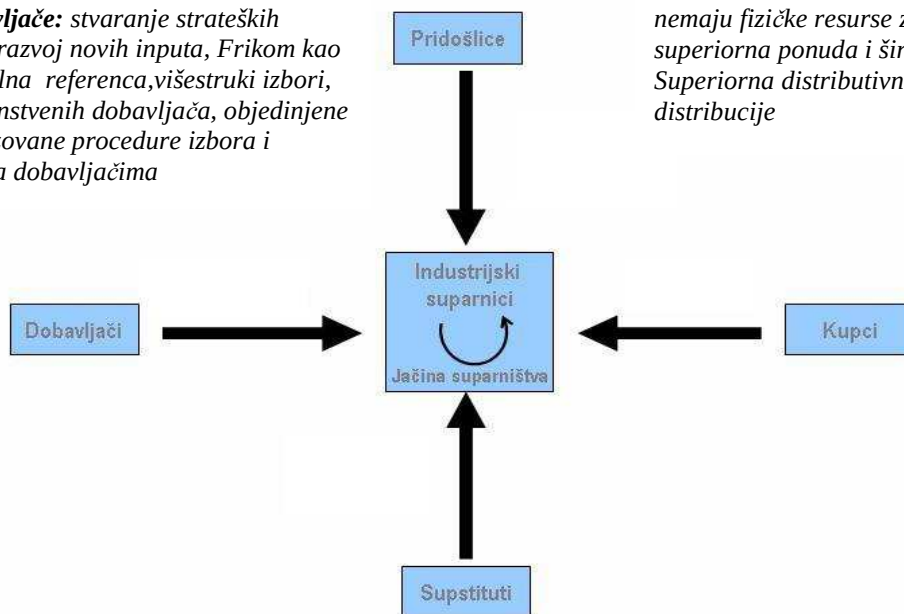
Konkurentske Strategije Frikoma ad, 2007

<i>Integrisana Strategija opšteg vodstva u troškovima i diferencijacije</i>	<i>Karakteristike</i>
<i>Asortiman proizvoda</i>	<i>Bogat, mix tradicionalnog i modernog</i>
<i>Slogan</i>	<i>„Kad želite najbolje“</i>
<i>Kvalitet</i>	<i>Vrhunski u datoj kategoriji</i>
<i>Dizajn</i>	<i>Atraktivan, prepoznatljiv</i>
<i>Politika cena</i>	<i>U funkciji maksimizacije profita</i>
<i>Kanali prodaje</i>	<i>Uvođenje novih kanala prodaje</i>
<i>Promocija</i>	<i>Jedinstvena, sveobuhvatna</i>
<i>Poboljšano snabdevanje</i>	<i>IT u svim fazama distributivnog lanca</i>
<i>Efikasno i efektivno upravljanje troškovima</i>	<i>Sistem „Aurora“</i>
<i>Operativna efikasnost</i>	<i>Automatizacija, optimalizacija kapaciteta</i>
<i>Reinženjering procesa</i>	<i>Novi tehnološki postupci proizvodnje</i>
<i>Zaštita intelektualne imovine</i>	<i>Zaštita brendova, патената i licenci</i>
<i>Standardi u funkciji kvaliteta</i>	<i>HACCP, ISO, Organic</i>
<i>Jačanje veza</i>	<i>Kooperantski odnosi sa strateškim dobavljačima</i>
<i>Smanjenje troškova kupaca</i>	<i>Smanjenje rizika od neispravnosti</i>
<i>Identifikacija kriterijuma kupaca</i>	<i>TGI analize, senzorna panel istraživanja</i>
<i>Smanjenje troškova nabavke</i>	<i>Objedinjena nabavka na nivou koncerna</i>
<i>Smanjenje troškova R&D</i>	<i>Zajednički projekti razv. novih pr.sa dobavljačima</i>

<i>Programi obuke i usavršavanja</i>	<i>Obuhvataju 45% zaposlenih po utvrđenim planovima</i>
<i>Timski rad</i>	<i>Stručni operativni timovi internih eksperata</i>
<i>Situacijsko vođstvo</i>	<i>Primenjeni stil liderstva</i>
<i>Program mentorstva, Futura 9</i>	<i>Brzo i uspešno uklapanje 8% pripravnika u str.zapos.</i>
<i>Stručno usavršavanje</i>	<i>Programi str.jezika,spec.usavršavanja</i>
<i>Usavršavanje prodajnog osoblja</i>	<i>Programi unapređenja i usavršavanja tehnike prodaje</i>
<i>Standardizacija</i>	<i>Na svim nivoima</i>

Održivost strategija u odnosu na 5 sila:

U odnosu na dobavljače: stvaranje strateških alijansi, Zajednički razvoj novih inputa, Frikom kao kupac je respektabilna referenca, višestruki izbori, minimalni broj jedinstvenih dobavljača, objedinjene nabavke, Standardizovane procedure izbora i operativnog rada sa dobavljačima



U odnosu na konkurente: konkurenti nemaju fizičke resurse za odgovor, superiorna ponuda i širina asortimana Superiorna distributivna mreža i proces distribucije

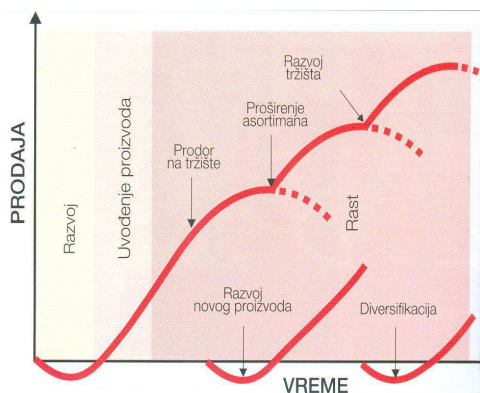
U odnosu na pojavu supstituta: stvaranje jedinstvene Vrednosti koja se teško imitira, dobro poznavanje potreba potrošača, etno i funkcionalni koncept proizvoda, usmereni R&D

U odnosu na kupce: jedinstven odnos cena/kvalitet, diferencirana ponuda jedinstveni proizvodi za koje konkurencija nema pandan, kupci rani prihvatatori – dobro reaguju, cena nije u prvom planu, generacija funkcionalnih proizvoda

Postizanje konkurentske prednosti na domaćem tržištu Frikom nije jednostavno ostvario. Korišćene su različite strategije koje su na kraju rezultovale superiornom pozicijom na domaćem tržištu sladoleda, posmatrano kroz zauzimanje tržišta.

Neke opšte karakteristike primenjivanih strategija, posmatrano po godinama, bile su:

1. **2003.** Prva godina nakon privatizacije, privatizacija sprovedena u sredini prodajne sezone, većina tržišta izgubljena, niska lojalnost kupaca, zastareo asortiman bez definisane segmentacije, mala svest o poznavanju specifičnih potreba potrošača, intenzivno restruktuiranje i konsolidacija preduzeća u svim segmentima
2. **2004.** Uvedeni novi brendovi, inoviran asortiman, definisani segmenti tržišta, stvaranje novog distributivnog sistema u funkciji nove filozofije prodaje, kompletan asortiman na svim prodajnim mestima, naglašene marketinške aktivnosti, izgradnja novog imidža kompanije, stvaranje partnerskih odnosa sa dobavljačima, presedan u dotadašnjoh proizvodnji – uvoz onih kategorija proizvoda za koje se ne može u matičnoj proizvodnji obezbediti vrhunski kvalitet, opšti prioritet : Kvalitet bez kompromisa! Prvi put nakon 9 godina ostvareno veće tržišno učešće Frikoma
3. **2005.** Snažno proširenje asortimana, naglašene R&D aktivnosti, prestižna nagradna igra, Frikom sponzor košarkaške reprezentacije, integrisane strategije vođstva u troškovima i diferencijacije, strategije tržišnih lidera, iskorak u potpuno nove koncepte proizvoda (prvi funkcionalni light proizvodi), značajna investiciona ulaganja, vrhunsko pakovanje
4. **2006.** Intenzivno širenje tržišta, paleta jedinstvenih proizvoda ne samo na regionalnom već i svetskom tržištu sladoleda (proizvodi bez glutena, prvi probiotski sladoled u južnoj Evropi, prvi sladoled sa dodatkom minerala i vitamina sa specifičnom aplikacijom jedinstvenom u svetu), transfer brendova – opšti svetski trend mixomanija zastupljena i u asortimanu (sladoled+čokoladni ili konditorski premijum proizvod: Griotte, Jaffa keks, Plazma) , brižljivo negovani odnosi sa kupcima, naglasak na primeni moderne IT, modernizacija laboratorija i sertifikacija za obavljanje analiza
5. **2007.** Nastavak proširenja asortimana proizvoda i razvoja novih tržišta uz održavanje i poboljšanje prethodno implementiranih strategijskih promena, jačanje diversifikacije, naglasak na HR resursima



Započeta investiciona ulaganja od 2003. pa na dalje, svake godine permanentno, vrhunac u puštanju u pogon nove fabrike sladoleda, maja 2007, sa duplo većim kapacitetima, najvećim u južnoj Evropi, instalisani kapacitet 60 mil.lit/god; najmodernija oprema renomiranih svetskih proizvođača, prvi put u Evropi implementirana nova generacija američkih uređaja za industrijsku proizvodnju sladoleda. Fabrika dobila HACCP i ISO sertifikat.

Kontrola rasta proizvoda [21].



28% 40% 45% 58% 64% ?

Retrospektiva asortimana sladoleda.Frikoma 2003-2007.

PRILOG

Analiza kretanja cene kukuruza

10.1. Aktuelna dešavanja na tržištu žitarica

Kriza na tržištu hipotekarnih kredita u SAD, uzdrmla je čitav finansijski sistem ne samo u SAD već i mnogo šire. Informacije o panici na manje-više svim svetskim berzama pomalo su bacile u zaborav ne manje dramatična dešavanja na robnom berzanskom tržištu pre godinu dana.

Narušeni bilansi na tržištu žitarica u smislu nesrazmerno bržeg rasta tražnje u odnosu na proizvodnju doveli su do prave eksplozije cena na svim svetskim berzama. Tako je berza u Čikagu zabeležila apsolutni pedesetogodišnji cenovni maksimum na tržištu pšenice krajem februara, kada je ista dostigla cenu od preko 470 dolara po toni. Slično je bilo i sa kukuruzom. Efekat dešavanja na globalnom nivou, i te kako se osetio i u Evropi, pa i kod nas. Cena pšenice od 23,50 din/kg bez PDV najveća je cena na našem tržištu od kada se prate dešavanja na organizovanom robnom tržištu. Kukuruz je u jeku najveće ponude u vreme berbe oktobra meseca prošle godine dostigao cenu od preko 17,00 din/kg bez PDV. Eskalacija cena žitarica otvorila je niz zabrinjavajućih pitanja od kojih su dva dominantna : Da li će biti dovoljno hrane i po kojoj ceni će se kupovati? Koliko se ovom problemu ozbiljno prišlo, najbolje govori činjenica da je Evropska unija ozbiljno korigovala svoju agrarnu politiku u pravcu „oslobađanja“ većih površina za proizvodnju ratarskih kultura, dok su SAD znatne površine koje su bile na režimu „odmaranja“ odobrili za ispašu stoke kako bi se uštedeo kukuruz koji se sve više plasira u proizvodnju bioetanolu.

Dobro organizovan tržišni sistem u sektoru roba u razvijenim ekonomijama po ko zna koji put aktivirao je sve svoje mehanizme da dobro preraspodeli sve tržišne viškove u skladu sa potrebama tržišta. Ko je bio prinuđen da kupuje žitarice prošle godine, skupo ih je platio, a ko je posedovao dotičnu robu mogao je sasvim dobro da zaradi.

Ova godina, dijametralno je različita od prethodne. Naime, poučeni prošlogodišnjim dešavanjima, sve ozbiljne agrarne ekonomije podigle su nivo gotovosti svih svojih potencijala i kao rezultat toga imamo bitno veći ukupan rod, pa samim tim i ponudu žitarica, a što je opet dovelo do naglog pada cena. Kako to izgleda na važnijim svetskim terminskim berzama danas, početkom oktobra meseca najbolje govore sledeći podaci o cenama prevedenih po srednjem kursu na dinarske iznose : pšenica na berzi u Čikagu 13,52 din/kg, na berzi u Parizu 12,44 din/kg, na

berzi u Budimpešti 10,46 din/kg, a cena na „Produktnoj berzi“ u Novom Sadu 13,50 din/kg. Jasno je koliki je to pad u odnosu na prošlu godinu. Što se kukuruza tiče pad cene je još drastičniji : Čikago – 10,47 din/kg, Pariz – 10,75 din/kg, Budimpešta 7,37 din/kg i Novi Sad 7,90 din/kg.

Međutim, ne zaboravimo konstataciju o krizi na finansijskim berzama sa početka teksta, koja opominje da bi uzrok iste mogla biti sve glasnije pominjana recesija američke, pa i svetske privrede. Zašto je ova konstatacija bitna za sektor robnih tržišta ? Naime, upravo prošle godine kada je već pomenuti cenovni rekord pšenice u Čikagu dostigao neslućeno velike vrednosti, vodeći svetski analitičari berzanskih kretanja su se oglasili sa podatkom da su upravo potencijalni gubitnici na već uzdrmanom hipotekarnom tržištu, jednostavno „pobegli“ u sigurnije vode i svoj kapital preselili na robna tržišta. Naravno, veliki priliv kapitala na strani tražnje, samo je ubrzao uzlazne cenovne tokove, i izvršio dodatni pritisak na ponudu, što je konsekvantno efektuiralo i rastom cena na robnim berzama. Ti isti investitori, po najavi Američke centralne banke o smanjenju kamata, procenili su da je ponovo unosnije ulagati na tržište kapitala, te su se vrlo brzo povukli sa robnog tržišta i to tako što su kao dobri market mejkleri „napravili“ tržište na robnoj čikaškoj berzi po svojoj meri, isforsirali ekstremno visoke cene, a onda se povukli i cene su naglo počele da padaju.

Može li se sa prethodnom pričom povući paralela sa aktuelnim dešavanjima na vodećim finansijskim i robnim berzama u svetu danas? Svaka kriza je priča za sebe, ali oprez analitičara u pogledu relevantnosti cena na robnim berzama u vreme kada finansijske berze preživljavaju tako duboku i ozbiljnu krizu, navodi na zaključak da se ne isključuje mogućnost „prelivanja“ krize i na robna tržišta. Kako će se ovaj put osetiti taj uticaj prepustimo analogiji, koja ponekad međutim ume i da zavara trag.

Zbog toga, pozovimo se na elementarnu tržišnu logiku ograničenu na tumačenje relacija ponude i tražnje. To je ono što je u ovom trenutku ipak, najpouzdanije. Ta logika govori nam sledeće: pšenice je u svetu rodilo oko 680 miliona tona ili 10% više nego prošle godine i posle mnogo godina prinos pšenice veći je od očekivane potrošnje, za razliku od kukuruza čiji je ukupan prinos oko 780 miliona tona, što je približno prošlogodišnjem rodu, uz podatak da je tražnja na tržištu kukuruza bitno povećanja u odnosu na prethodnu godinu. Ove naznake bilansnih kretanja na tržištu pšenice i kukuruza jasno upućuju da bi ove godine tržište pšenice moglo da bude prilično stabilno, dok bi se na tržištu kukuruza mogla očekivati iznenađenja. Na žalost trenutno smo na „donjoj“ granici iznenađenja, ali

verujem da strpljenje, pogotovo na tržištu kukuruza na duži vremenski period može da se isplati.

Šta možemo da očekujemo u narednoj ekonomskoj godini od kukuruza?

Nastupajuću ekonomsku godinu dočekujemo prognozama sa jednim od najvećih svetskih prinosa od oko 790 miliona tona kukuruza. Naravno, ravnotežnu tržišnu cenu možemo pronaći samo ako uzmemo u obzir i drugu stranu tržišne vage, a to je tražnja. Što se kukuruza tiče, balans ove tržišne vage, sve više će zavisiti od tražnje. Veoma širok dijapazon primene kukuruza ne samo u sferi stočarske proizvodnje, već i u domenu energetike, kao sirovine za proizvodnju bioetanol, ovaj artikal svrstavaju među proizvode čija tražnja iz godine u godinu mnogo brže raste nego tražnja ostalih poljoprivrednih kultura. Zato, ne mora da znači da će veliki rod automatski značiti i pad cene na svetskom tržištu. Naprotiv, oporavak cene sirove nafte na svetskom tržištu vrlo lako može da generiše rast cene kukuruza, obzirom da će tražnja za kukuruzom biti veća srazmerno rastu cene nafte, obzirom da tada bioetanol (čitaj: kukuruz) postaje vrlo atraktivna alternativa skupoj nafti. Sve u svemu očekuju nas interesantna dešavanja na tržištu kukuruza u narednom periodu. Ma koliko sada naš proizvođač bio nezadovoljan aktuelnom cenom kukuruza nije na odmet konstatovati da je u nizu prethodnih godina trajno narušen paritet cena na realciji pšenica – kukuruz i to u korist kukuruza.

Umesto zaključka možda bi na ovom mestu bilo bolje otvoriti jednu drugu temu. Naime, lepo je biti u društvu TOP 10 svetskih izvoznika kukuruza, međutim, zar ne bi bilo lepše da naš kvalitetan kukuruz valorizujemo kroz proizvode više faze prerade i svoju izvoznu strategiju usmerimo ka isplativijem izvozu svinjskog ili goveđeg mesa.

10.2. Kukuruz - hit na svetskom robnom tržištu

Odavno jedna roba na svetskom tržištu nije izazvala toliko pažnje kao kukuruz tokom protekle godine. Ova konstatacija možda i ne bi zavredela neku posebnu i dublju elaboraciju, da tek godine pred nama ne najavljuju pravu tržišnu eksploziju na ovom tržištu. Dakle, ono što je ranije bilo rezervisano za proizvode iz sfere visokosofisticiranih industrija kao što su elektronska industrija, industrija kompjuterske opreme ili telekomunikacionih uređaja, danas ustupa mesto ni manje ni više, već jednoj od najstarijih roba kojim se trgovalo na robnim berzama još u pivoju njihovog nastanka.

Šta se to desilo sa ovom, inače omiljenom berzanskom robom? Najkompetentniji podatak o razmerama tržišne aktivnosti i cenovnih dešavanja na tržištu kukuruza svakako su najveća terminska robna berza u svetu CBOT – Čikaška berza, odnosno, jedna od najvećih SPOT berzi na svetu – MGEX – berza u Miniapolisu. Dakle, na berzi u Čikagu fjučers cena kukuruza je u periodu od početka septembra 2006. godine, pa do sredine januara 2007. godine porasla sa 97,63 \$/t na 156,06 \$/t ili za neverovatnih 59,85%. Da nije u pitanju običan sezonski rast cena, ukazuje i podatak da je recimo „fjučers na kukuruz“ 30.01.2006. godine (pre tačno godinu dana) bio 82,12 \$/t, tako da, ako bi se uzeo period januar 2006. – januar 2007. taj rast bi bio čak 90,03%. Spot cena na berzi u Miniapolisu kao izvedena ponderisana cena na bazi proseka dnevnih otkupnih cena preko 2.000 javnih skladišta u SAD porasla je sa 80,61 \$/t od 01.09.2006. godine, na 142,32 \$/t sa 15.01.2007. godine, što je rast od 76,55%.

Kretanje fjučers cene kukuruza na CBOT u periodu septembar 2005. – januar 2007.



Kretanje cene kukuruza na berzi u Miniapolisu u periodu XII 2004. – I 2007.



Posledice ovakvih tržišnih dešavanja vrlo su predvidive. Neke se osećaju već sada, a to je osim dobre zarade kod berzanskih špekulanata, povećanje setvenih površina pod kukuruzom u narednoj ekonomskoj godini pre svega kod dva najveća svetska proizvođača SAD i Kine koji u ukupnoj svetskoj proizvodnji participiraju sa preko 50% ukupne proizvodnje, a zatim i ostalih zemalja. Posledice koje će se osetiti tek kasnije i koje će imati i svoje „produženo dejstvo“ imaće svakako snažniji odjek u svetskoj ekonomiji. Kada se ovo kaže, najpre se misli na globalnu preraspodelu profita u korist sektora primarne poljoprivredne proizvodnje u odnosu na stočarstvo i mesnu prerađivačku industriju. Kakve će posledice proizvesti dalja cenovna spirala može se samo naslutiti. Konačna konsekvencija ovih dešavanja prema najpesimističkim prognozama efektuirće na krajnjim korisnicima – konzumentima, a ona može da glasi : povećanje cena hrane – povećanje siromaštva i gladi najugroženijih delova čovečanstva.

Predviđati moguće scenarije posledica povećanje cena kukuruza može biti interesantan posao. Međutim, suština čitave priče je „šta je uzrok ovih tržišnih dešavanja i kako ga kontrolisati da se pesimističke prognoze iz prethodnog dela teksta ne bi ostvarile u svojoj najgoroj formi?“ Dakle, šta je uzrok napred pomenutih cenovnih skokova? Odgovor se nalazi u osnovnoj premisi tržišne logike: povećana tražnja – rast cene. Da ne idemo u daleku prošlost, pogledajmo svetske potrebe za kukuruzom u zadnje tri godine. Naime u 2005. godini te potrebe su bile 685 mil.tona, u 2006. godine one su iznosile 700,9 mil. tona, dok se u 2006. godini te potrebe iznosile rekordnih 725,8 mil. tona.



Konačno, šta je dovelo do povećane tražnje? Najzad, dolazimo do suštinskog razloga ove tržišne drame oko kukuruza.

Godina za nama (2006. godina), definitivno je kandidovala kukuruz kao jednu od najznačajnijih sirovina za proizvodnju etanola.

Naravno, prva država koja je ozbiljno krenula u preradu kukuruza u etanol su SAD. Već sada, SAD oko 13% svoje ukupne proizvodnje kukuruza daje za proizvodnju etanola. Šta planira najveći svetski proizvođač i izvoznik kukuruza? Po procenama USDA do 2015. godine, 23% američke proizvodnje kukuruza će apsorbirati fabrike etanola, dok je po izjavi Bila Hejla predsednika Severnoameričke asocijacije za izvoz žitarica taj procenat čak 39%. Prevedeno u apsolutne iznose, tj tone to je preko 100 miliona tona kukuruza godišnje. Koliko je proizvodnja etanola od kukuruza uzelo maha u SAD najbolje pokazuje primer Ajove, države iz tzv. „kukuruznog pojasa“ koja već sada ima 25 destilerija etanola, a u planu je izgradnja još 26 novih destilerija. Ekonomista sa državnog Univerziteta u Ajovi Bob Visner predviđa da bi po izgradnji pomenutih destilerija iz ove države kompletna proizvodnja kukuruza išla za proizvodnju etanola. Ako se pri tom uzme u obzir činjenica da izvozni višak SAD pokriva 70% ukupnih svetskih izvoznih viškova, jasno je do kakvih će poremećaja na svetskom tržištu tek doći. Trend SAD-a pratili su i ostale zemlje u svetu. Dakle u pitanju je ništa drugo do sukob dve strategije : strategije proizvodnje energije i poljoprivredne strategije. Ili, kako je to slikovito rekao američki analitičar Lester Braun u magazinu „Fortune“: „Svet se suočio sa sukobom između 800 miliona motorizovanih koji žele da zaštite svoju mobilnost i 2 milijarde najsitimašnijih ljudi koji prosto žele da prežive.“ Dilema, ako to uopšte jeste, vrlo je potresna. Najjednostavnija računica „humane ekonomije“ pokazuje da je za proizvodnju bio-goriva za jedan pun rezervoar od 25 galona, potrebno žitarica dovoljno za prehranu 1 čoveka za godinu dana. Pobjednik u ovoj neravnoj utakmici nažalost unapred je poznat.

Koliko cela priča ima reperkusija na naše tržište? Obzirom da naši bilansi proizvodnje i potrošnje kukuruza ukazuju na to da smo mi izvoznici ove kulture, kretanja cena na svetskim tržištima nemaju tako neposredan i direktan efekat na kretanje cena kao što je to slučaj kod uvezno zavisnih zemalja. Najneposredniji uticaj na kretanje cena na domaćem tržištu dešava se na relacijama upravo tih naših internih bilansa u smislu : visok prinos – velika ponuda – mala cena i obratno. Međutim, upravo iz razloga što se i Srbija kao lider u proizvodnji kukuruza u regionu pojavljuje kao značajan izvoznik, efekti dešavanja na svetskom tržištu i te kako imaju uticaja na kretanje domaćih cena. Logično je da izvoznici vrlo brzo reaguju na promene cena u svetu i tako formiraju i svoju izveznu cenu. Sa druge strane, kao eho efekat raste cena i u međusobnim trgovinskim transakcijama unutar domaćeg tržišta. Koliko su dobro informisani i spremni da racionalno odreaguju na aktuelna dešavanja na tržištu kukuruza u svetu, vispreni trgovci su pokazali još letos kada su kao nikada ranije bili zainteresovani za kupovinu kukuruza „na zeleno“ preko „Produktne berze“ po veoma povoljnoj ceni. Sve u svemu svetski cenovni trendovi posredno, ali vrlo jasno kreiraju cenovnu politiku i kod nas. Koliko je izražena ta korelacija svetske i domaće cene ukazuje upravo trend cena kukuruza na „Produktnoj berzi“ u Novom Sadu , koji ima sasvim istu liniju trenda rasta cena kao i 2 najveće svetske berze :



Podsećanja radi treba napomenuti da na domaćem tržištu ovo nije prvi put da kukuruz ima ovako skokovite cenovne promene. Poslednji put to se desilo 2004. godine, kada je krajem avgusta meseca cena kukuruza roda 2003. godine dostigla nivo od bezmalo 14,00 din/kg. Međutim, taj skok bio je posledica izrazito male ponude usled lošeg prinosa u 2003. godini i nije imao u osnovi dešavanja na svetskom tržištu. Zbog toga, današnja cenovna dešavanja na našem tržištu u koja su u velikoj meri utkana dešavanja na svetskoj pijaci treba shvatiti vrlo ozbiljno. Rešenje za ovu delikatnu situaciju treba tražiti pre svega u jednoj ozbiljnoj izbalansiranoj strategiji proizvodnje i zaštite kukuruza kao kulture namenjene pre

svega kao komponente za stočnu hranu, ali i kao perspektivne sirovine za proizvodnju etanola. Sve u svemu zašto Srbija kao referentni proizvođač u regionu ne bi iskoristila priliku i još bolje se pozicionirala na svetskom tržištu kukuruza? Kako bi samo bilo dobro i korisno imati razvijeno robno berzansko tržište u Srbiji!? Tema za odgovorne kreatore ekonomske politike.

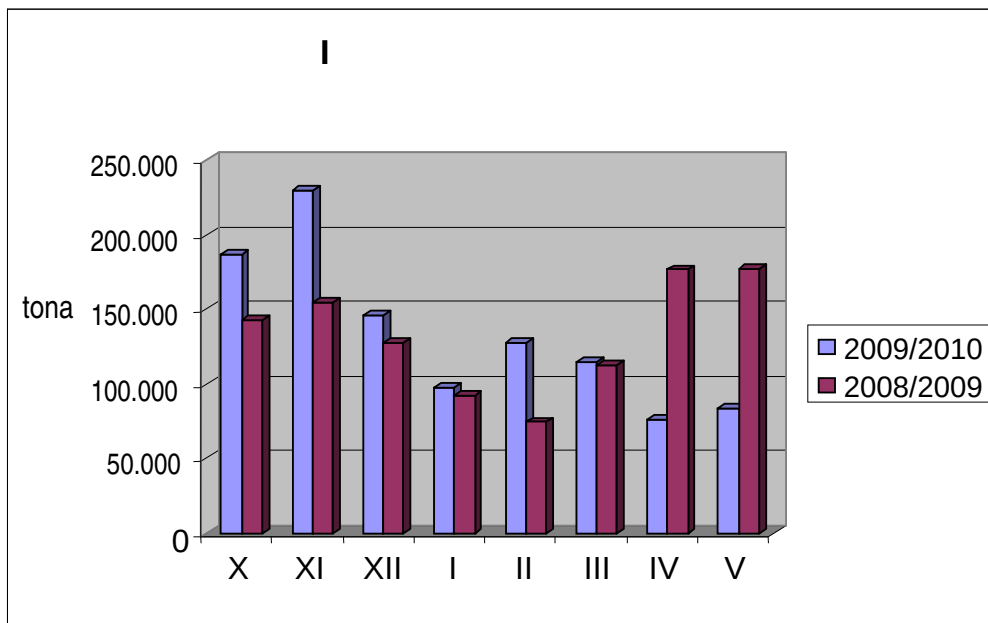
10.3. TRŽIŠTE KUKURUZA I ANALIZA KRETANJA CENE

Mala ponuda prirodno suvog kukuruza zbog obilnih padavina u vreme setve i početka vegetacije kukuruza, uslovila je rast cena na domaćem tržištu a time i manji izvoz u aprilu i maju. Procenjuje se da su domaće cene u prvoj dekadi juna dostigle svoj maksimum te da će poboljšanjem vremenskih uslova doći do povećane ponude kukuruza i pada cene što bi moglo intezivirati izvoz.

Prema bilansu kukuruza za ekonomsku 2009/2010.godinu, procena Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede je da će se izvesti 1,5 miliona tona zrna kukuruza. Na osnovu podataka „Žita Srbije“, od oktobra 2009.godine do marta 2010.godine u proseku izvoz je bio veći za oko 30%, u odnosu na isti period prošle godine. Znatno je slabiji izvoz ostvaren je u aprilu i maju ove godine. Ukupan izvoz kukuruza od oktobra 2009.godine do maja 2010.godine. iznosio je 1.061.083 tona, a u istom periodu prošle godine 1.058.744 tone (grafikon 1).

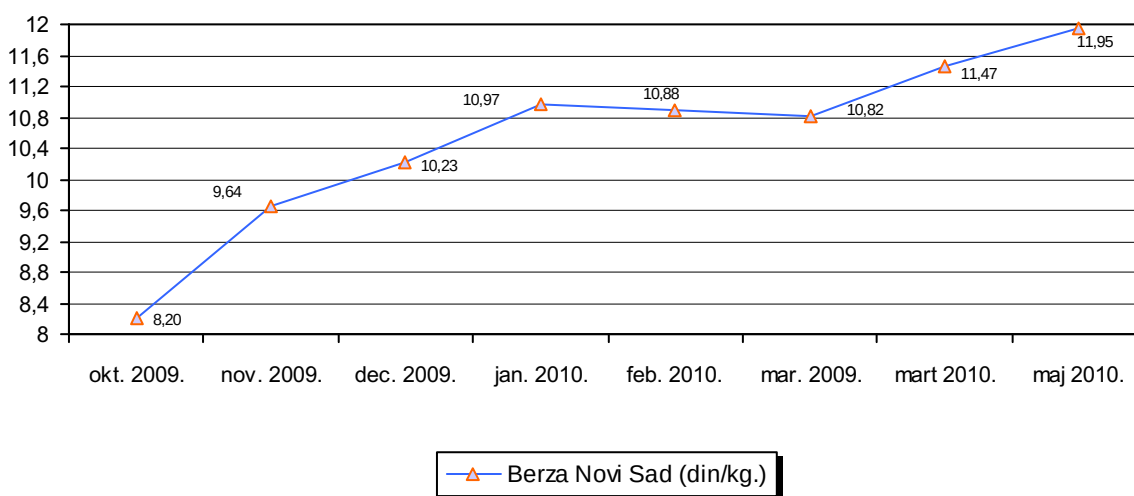
Izvoz kukuruza rod 2008 i 2009 godine iz Srbije po mesecima

Grafikon 1.



Zastoj u izvozu može uticati na ukupni izvozni rezultat do nove berbe tim pre što se može očekivati ponuda manje kvalitetne pšenice na tržištima gde Srbija tradicionalno izvozi kukuruz.

Kretanje cene kukuruza rod 2009.godine na domaćem tržištu Grafikon 2.



Cene kukuruza na domaćem tržištu početkom juna dostigle su nivo između 13,60 – 14,00 din/kg bez PDV-a što se procenjuje kao cenovni maksimum. Fjučers cene kukuruza na evropskim berzama, na dan 04.jun 2010.godine, ukazuju na blagi pad cena za isporuke u periodu nove berbe, pa to ukazuje da se i na domaćem tržištu može očekivati blagi pad cene kukuruza.

Izvozna orjentisanost ove robe, je jasan putokaz gde treba da potražimo fundamentalne razloge za procenu tržišta u narednom periodu. To je svakako svetsko tržište. Slično kao i kod nas protekla godina nije bila naklonjena kukuruzu u svetu. Najplodonosniji pojas najvećeg svetskog proizvođača kukuruza, tzv. Velike Ravnice u centralnom delu SAD-a podbacili su u prinosu, što se odrazilo na ukupan procenjeni ovogodišnji svetski rod kukuruza. Procena je da će ovogodišnji svetski prinos iznositi oko 860 miliona tona. Istorijski posmatrano, to je apsolutno najveći ukupan prinos, ali da li će i biti dovoljan da udovolji narastućoj tražnji – to je pitanje. Ne zaboravimo da kukuruz osim u prehrambenoj ima primenu i u industriji bioetanola. Agresivan rast tražnje je pretio da ovo bude četvrta godina u

nizu kada bi tražnja premašila ukupnu ponudu, a zalihe sveo na dvadestogodišnji minimum od svega 13,50% mereno odnosom zaliha i ukupne potrošnje. Sve to je uticalo na relativno visoke cenovne pozicije kukuruza na svetskim berzama.

Usaglašavajući cene na našem tržištu sa cenama na svetskoj pijaci kukuruza, cena kod nas je u jednom momentu sredinom jula mseca dostigla svoj desetogodišnji maksimum od 24,00 din/kg bez PDV ili 231,45 EUR/t. Tenzije na ovom tržištu još više je podgrevalo vrelo avgustovsko sunce i velika suša koji su upućivali na smanjen rod. Ipak, kako je berba počela, ponuda kukuruza je povećana. Očekivano, cena je počela da pada. Danas, na berzi u Novom Sadu možemo da konstatujemo da se cena kukuruza još nije „namestila“, pa se kreće u rasponu od 16,50 din/kg bez PDV, pa do 17,40 din/kg bez PDV.

Šta možemo očekivati na ovom tržištu?

Pomenimo najpre argumente za rast cene. Na svetskom tržištu to su već pomenute problematično niske zalihe. Na domaćem tržištu, to je osim već konstatovanog uticaja međunarodnog tržišta i očekivanje povećane izvozne tražnje, koja je u velikoj meri ovih dana onemogućena izuzetno niskim vodostajem Dunava. Sa druge strane šta bi moglo da utiče da cena kukuruza ne raste? U poslednje vreme to je sve naglašeniji efekat potencijalne nove recesije svetske ekonomije, koja bi neposredno uticala (to se već dešava) na smanjenu tražnju za kukuruzom u sektoru energetike, ali i smanjenu tražnju za kukuruzom u sektoru stočne hrane kao posledice pada opšteg životnog standarda u svetu.

Koji će tas prevagnuti na ovoj globalnoj klackalici, pokazaće vreme, ali **očekivanja idu u pravcu relativno stabilne i relativno solidne cene kukuruza u nastupajućoj ekonomskoj 2011./12. godini.** Koliko će to biti solidna cena u ovom momentu teško je predvideti.

Berba kukuruza je na samom početku i tržište ove robe još nije profunkcionisalo u punom kapacitetu. To je osnovni razlog malog prometa na „Produktnoj berzi“ u periodu 12.09.-16.09.2011. godine. Naime, realizovan je promet od svega 524 tona robe, što je za čak 73,85% manje od obima prometa u prethodnoj nedelji, dok je finansijska vrednost prometa iznosila 12.237.820,00 dinara ili 72,90% manje nego prethodne nedelje.

Rani hibridi kukuruza su prvi koji su se pojavili na tržištu ove robe ovogodišnjeg roda i po pravilu cena koju je taj kukuruz postigao rukovođen je inercijom cene prošlogodišnjeg roda i bila je veoma dobra. Naime, prva trgovanja ovom robom pre nedelju dana su realizovana po ceni od 18,10 din/kg bez PDV, da bi u nedelji za

nama cena kukuruza ovogodišnjeg roda pala na prosečan nivo od 17,54 bez PDV. Inače, cena je na početku nedelje startovala sa nivoa 17,80 din/kg bez PDV, dok je nedeljno trgovanje zaključeno po ceni od 17,30 din/kg. Od sredine nedelje trgovanje je skoro potpuno stalo, s obzirom da je posle toga realizovan još samo jedan kupoprodajni ugovor. Razlog je jednostavan: tražnja nije više spremna da plati cenu koja prelazi 17,00 din/kg bez PDV, s obzirom da su očekivanja da usled veće ponude u jeku berbe cena padne na nivo koji će zadovoljiti kalkulaciju kupaca, izvoznika pre svega. Realna je procena da će cena oko 16,50 din/kg biti ta očekivana ravnotežna cena koja bi mogla ozbiljnijeda otvori ovo tržište i intenzivira trgovanje.

Cena pšenice je toliko stabilna da ovo tržište daje dobru osnovu za dugoročne projekcije cene hleba i ostalih proizvoda viših faza proizvodnje. Treba li ponoviti da je cena 18,90 din/kg (17,50 bez PDV)? U ovom momentu jedini ozbiljniji cenovni pokretač pšenice bi u daljoj perspektivi mogao da bude skup kukuruz, koji bi ovu robu mogao da povuče u sektor stočne hrane i tako poveća nivo tražnje za njom. Međutim, s obzirom da se tržište kukuruza tek definiše za nastupajuću ekonomsku 2011./2012. godinu, nije realno očekivati da ovaj tržišni faktor u skorije vreme pokrene cenu pšenice na više.

Suprotno kukuruzu, kako odmiče žetva, tako cena soje raste. U nedelji za nama soja se preko novosadske berze prodavala po prosečnoj ceni od 38,52 din/kg (35,67 bez PDV). To je u odnosu na prethodnu nedelju rast od 4,59%. Podbačaj u prinosu ove poljoprivredne kulture i te kako se oseća na tržištu i ova cenovna dešavanja u toku same žetve samo su posledica sve očiglednijeg suočavanja sa veoma malim prinosima soje kao direktne posledice velike avgustovske suše.

Od ostalih roba predmet trgovanja bilo je i mineralno đubrivo NP 10:46 i to po ceni od 54,43 din/kg.

PRODEX je u padu kao direktna posledica pada cene kukuruza. Naime poslednjeg dana trgovanja u protekloj nedelji vrednost ovog indeksa se zaustavila na poziciji 205,70 indeksnih poena, što je za 0,86 indeksnih poena manja vrednost nego prošlog petka.

Cena kukuruza je, s obzirom na njegov veoma veliki dijapazon primenljivosti, u svetskim razmerama. Dinamični rast tražnje na svetskom tržištu generiše jednu veoma dobru, sigurnu i na duži rok stabilnu visoku cenu na svetskom tržištu. S obzirom da Srbija ulazi u red najvećih svetskih izvoznika kukuruza, ta cena vrlo bitno utiče i na cenu na domaćem tržištu i mi u

kontinuitetu u poslednjih šest meseci imamo kukuruz koji je oko 200 eura po toni ili 20 dinara po kilogramu, sa nekim manjim razlikama. To je perspektivno dobra tržišna pozicija kukuruza u dugoročnom narednom periodu. Slična situacija je i sa sojom, dok tržišta ostalih industrijskih biljaka, kao što su suncokret, uljana repica i druge, u većjoj meri zavise od svetskih cenovnih pozicija.

ZAKLJUCAK

Za ostvarivanje ciljeva poslovanja preduzeća, u uslovima sve veće tržišne nestabilnosti postojećih poslova, od ključnog značaja za opstanak i uspeh su dobro osmišljene i implementirane strategije preduzeća. Strategija, kao teorija biznisa organizacije, definiše strateški izbor između alternativnih strategija, u očekivanju da će preduzeće ostvariti ciljeve i efikasno odgovori na promene iz okruženja. Promene koje dolaze sa tržišta su snažne, često nepredvidive sa stanovišta trajanja i snage uticaja na poslovanje, dovode do destabilizacije procesa, gubljenja tržišne pozicije i tržišnog zaostajanja.

Izgradnja održive konkurentne prednosti je dugoročan proces, preduzeće čini posebnim u odnosu na konkurenta, omogućava mu da lakše prebrodi krizu poput svetske ekonomske krize (SEK) i da promenama u poslovanju, kao odgovor na probleme koji dolaze sa tržišta, nastavi uspešan razvoj postojećih i novo kreiranih poslova.

Smatra se da je jedan od osnovnih faktora povećanja konkurentnosti kompanija stalno uvećanje njihovog intelektualnog kapitala. Ali i ovom slučaju intelektualni kapital i inovaciona sposobnost ne mogu jedno bez drugog. Povećanje intelektualnog kapitala omogućiće vam da lakše dolazite do novih ideja, ali će vam jedino povećana inovaciona sposobnost omogućiti da te nove profitabilne ideje sprovedete u delo. Šta vam vredi znanje ako se ne primenjuje?

Škola konkurentne strategije seče maglu biznisa ekonomskim analizama. Vođa ove škole, Majkl Porter, koristi ekonomska istraživanja i analize da bi omogućio firmi bolje razumevanje njenog ekonomskog položaja u industriji, sa posebnim naglaskom na položaj konkurenata kroz ceo lanac vrednosti. Poruka je: ako ste suočeni sa nepotpunim informacijama izvucite koliko god možete iz informacije koju imate.

Uticaj strategije na održiv rast i razvoj preduzeća, na njegov stepen konkurentnosti, posebno u nestabilnim i kriznim uslovima privređivanja, značajan

je utoliko više što su strategije podložne preispitivanju i prilagođavanju zavisno od vrste, stepena i intenziteta promena. Neka rešenja u koja govore o uticaju strategije na konkurentnost preduzeća delegiraju strateškom menadžmentu ključnu odgovornost za postizanje i očuvanje održive konkurentnosti. Stalno praćenje i preispitivanje stanja u kontekstu, analiziranje uticaja, preispitivanje namere kako bi izvršen izbor strategije bio potvrđen ili izabrana druga adekvatna strategija koja uključuje rešavanje problema usled nastalih nestabilnosti i promena, uslov su uspešnosti projektovane segmentacije i izgradnja realističnog stava preduzeća o svojoj budućnosti. Neke od preporuka za očuvanje i postizanje konkurentnosti mogu ići u pravcu:

- Usredsređivanje samo na one segmente u kojima je moguće ostvariti vodeću poziciju uz što prihvatljiviji trošak,
- Inovirati postojeći program proizvoda ili kreirati novi proizvod za segment u kome je preduzeće ostvarilo planirani nivo konkurentnosti i postalo ozbiljan takmac u odnosu na konkurente,
- Preispitivanje i analiziranje procesa u organizaciji i edukacija zaposlenih kako bi se postigao nivo razumavanja za procese koji doprinosi održanju i povećanju konkurentnosti,
- Eliminisanje kanala nabavke resursa koji ne upućuju na sigurnog, pouzdanog i sertifikovanog dobavljača,

Suština strategije je da omogući preduzeću da ostvari postavljene ciljeve. Zato strategijske aktivnosti treba usmeravati na tržišne segmente gde je organizacija stekla odgovarajući nivo poverenja korisnika, identifikovati i izgraditi nove kako bi se zadržao obim aktivnosti i očuvalo poverenje identifikovanih i neidentifikovanih korisnika i planirani nivo konkurentnosti.

Prikazana je i strategija konkurentnosti jednog uspešnog preduzeća FRIKOM Beograd.

LITERATURA

1. Adidžes, I. *The Pursuit of Prime, Težnja ka top formi*, ; [prevod Branislava Vukić]- Novi Sad: Adidžes,1996
2. Prof. dr Branislav Mašić, *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009
3. Unković, M. (2010), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
4. Milisavljević, M. (2007), *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet, Beograd.
4. Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: *Strategic Managment and Cases(2007) Strategijski menadžment*, [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd,2007.
5. Erić,D. *Strategijski menadžment*, dostupno na www.fabus.edu.yu, 03.03.2008.
6. Lovreta, *Trgovinski menadžment*, Ekonomski fakultet-CID Beograd, 2007
7. Golijanin, D, *Menadžment trgovine*, Univerzitet Singidunum, Beograd,2009
8. Hamel,G., & Prahalad, C.K.: *Competing for the Future*, Harvard Busines Shool Press, Boston, 1994.
9. Jovanović-Božinov, M., Živković, M., Langović, A., i Veljković, D. *Preduzetništvo*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd.2003.
10. Kotler, F. *Marketing insights from A to Z, Marketing od A do Z(2003)*; [prevod Branislava Vukić i Marijana Čurguz]- Novi Sad: Adidžes,2006.
11. Kotler, F. *The Dedaly Marketing Sins: Sings and Solutions(2004)*; [prevod Marijana Čurguz i Branislava Vukić]- Novi Sad: Adidžes,2007
12. Kotler, F. i Keller,K.V: *Marketing Managment , Marketing menadžment*, 12.izdanje, [prevod Biljana Lalović i Milena Lučić-Živanović]- Data Status, Beograd,2006.
13. Kotler, F. i Trias de Bes, F. (2005) *Lateral Marketing, Lateralni marketing: Tehnike za iznalaženje novih marketing ideja*; [prevod Slađana Madžgalj-Žakula]- Novi Sad: Adidžes,2005.
14. Kukrika,M. *Škola konkurentske prednosti*, dostupno na www.emagazin.co.yu, 18.02.2008.
15. Jones G, *Organizational Theory*, Prentice Hall Inc, New Jersy, 2001.
16. Lazarević, M.*Uloga menadžmenta u kreiranju konkurentske prednosti na svetskom tržištu*,dostupno na www.iem.bg.ac.yu 12.03.2008.
17. Levi-Jakšić,M. i Komazec,G. *Menadžment operacija*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd.
18. Marković,N. *Konkurentska prednost*, dostupno na www.bbs.edu.yu,26.02.2008.
19. Mašić, B. *Strategijski menadžment – proces i koncepti*,Univerzitet „Sinergija“, Bijeljina, 2007.

20. McDonald, M, i Danbar,I.(1998) *Market Segmentation – How to do it how to profit form it; Segmentiranje tržišta od analize do profita*, [prevod Svetlana Stefanov]- Clio: Beograd,2003.
21. McDonald, M, i Morris, P.(2004) *The Marketing plan, Marketing u stripu*, [prevod Maja ŽeželjSvetlana Stefanov]-Communis, Beograd ,2004.
22. Mediana Adria, *TGI Report Frikom 2007*., dostupno na www.mediana.co.yu, (autorizovan pristup)
23. Milanović-Golubović, V.(2003) *Marketing menadžment*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd,2003.
24. Milosavljević.M, *Konkurentska prednost i dinamika konkurencije*, Časopis Marketing, vol.33, Beograd. 2002.
25. Ohmae,K. *The mind of the strategist: The art of Japanese business*, McGraw-Hill,New York,1982.
26. Pešić.M, *Sociologija*; Univerzitet „Singidunum“ Beograd, 2007.
27. Porter,M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Harvard Bussines Review,2008. dostupno na www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu, 02.04.2008.
28. Porter,M.E.(1985) *Competitive Advantage,Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata* ; [prevod Mira i Vera Gligorijević]- Novi Sad: Adidžes,2007.
29. Porter,M.E. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*,Harvard Bussines Review,2008. dostupno na www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu, 02.04.2008.
30. Porter,M.E. *What is Strategy?* Harvard Bussines Review,2008. dostupno na www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu, 15.03.2008.
31. Sajfert.Z., Đorđević.D., i Bešić.C. *Leksikon menadžmenta*, Agencija „Matić“, Beograd 2006.
32. Saren, M., „Determinnts, Process and Strategies of Technological Innovation: Towards an Interactive Paradigm“, u: *The Strategic Managment of Technological Innovation*, John Wiley & Sons, Chichester, 1992.
33. Stošić,B., *Menadžment inovacija eksperni sistemi, modeli i metodi*. Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007.
34. Tipurić,D., *Strateški menadžment*, dostupno na dtipuric@efzg.hr. 26.03.2008.
35. Čen Kim,V. i Mobornj.R, *Blue Ocean Strategy,(2005) Strategija plavog okeana, kako stvoriti prostor na tržištu i konkurenciju učiniti nevažnom*; [prevod Slađana Madžgalj-Žakula]- Novi Sad: Adidžes,2007.
36. Dr Jelena Đorđević Boljanović ,*STRATEGIJSKI I OPERATIVNI MENAD ŽMENT*,Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010
37. Prof. Dr. Milorad Unković, Prof.Dr. D. Cvjetićanin,Beograd, 2010
38. Cvetković, M., (2010), *Strategija konkurentnosti Srbije*, Beograd 2010
39. www.eccf.su.ac.yu 12.01.2008.
40. www.memrb.com, 03.04.2008. (autorizovan pristup)
41. www.gcr.weforum.org, *The Global Competitiveness Report 2007*. 14.04.2008.

42. www.12.manage.com, *Competitive Advantage (Porter)*, 03.04.2008.
43. www.valvebasedmanagment.net , 20.02.2008.
44. www.weforum.org, *Interview with Professor Michael Porter for the World Economic Forum's Global Competitiveness Report 2007*, 07.04.2008.