

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE/MASTER STUDIJE

MASTER RAD

STRATEGIJA POZICIONIRANJA NISKOTARIFNIH AVIOKOMPANIJA:
STUDIJA SLUČAJA KOMPANIJE RAJANER

Mentor:
Prof. dr Branislav Mašić

Student:
Slobodan Rudić

Beograd, 2011.

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE/MASTER STUDIJE

Studijski program: Poslovna ekonomija – Strategijski menadžment

MASTER RAD

STRATEGIJA POZICIONIRANJA NISKOTARIFNIH AVIOKOMPANIJA:
STUDIJA SLUČAJA KOMPANIJE RAJANER

Mentor:
Prof. dr Branislav Mašić

Student:
Slobodan Rudić
broj indeksa:
401496/2009

Beograd, 2011.

SADRŽAJ

1. UVOD	6
1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA	7
1.2. ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA	7
1.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA	8
1.4. HIPOTETIČKI OKVIR ISTRAŽIVANJA	8
1.5. METODE ISTRAŽIVANJA	8
1.6. STRUKTURA RADA	9
2. POJAM, DEFINISANJE I SADRŽAJ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA	11
2.1. EVOLUCIJA STRATEGIJSKOG MENADŽMENT SISTEMA	15
2.2. STRATEGIJSKO PLANIRANJE	17
2.3. UPRAVLJANJE STRATEGIJSKIM POZICIJAMA	19
2.4. KONTINGENTNO (VIŠEVARIJANTNO) PLANIRANJE	21
2.5. UPRAVLJANJE STRATEGIJSKIM PITANJIMA	22
2.6. UPRAVLJANJE POMOĆU SLABIH SIGNALA	23
2.7. MENADŽMENT IZNENAĐENJA	24
2.8. KAKO IZABRATI MENADŽMENT SISTEM ZA ORGANIZACIJU	25
3. KONCEPTI, METODE I TEHNIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA	26
3.1. STRATEGIJA KONKURENTNOSTI	26
3.1.2. STRATEGIJSKA ANALIZA	28
3.1.2.1. PESTEL ANALIZA	28
3.1.2.2. PORTEROV MODEL <i>PET SILA</i>	29
3.1.2.3. LANAC VREDNOSTI	32
3.1.2.4. SWOT ANALIZA	34
3.1.3. STRATEGIJSKI CILJEVI	34
3.1.4. GENERIČKE STRATEGIJE	35
3.1.5. STRATEŠKA MAPA I BALANCED SCORECARD	37
3.1.6. STRATEGIJA PLAVOG OKEANA I TQM	47
3.2. DRUŠTVENA ODGOVORNOST	48
4. STUDIJA SLUČAJA KOMPA NIJE RAJANER	51
4.1. ISTORIJSKE PRETPOSTAVKE ZA NASTANAK NISKOTARIFNIH AVIO PREVOZNIKA	51
4.2. OSNOVNE KARAKTERISTIKE NISKOTARIFNOG POSLOVNOG MODELA	52
4.3. STRATEGIJA KOMPA NIJE RAJANER	53
4.3.1. NISKE CENE	54
4.3.2. KORISNIČKI SERVIS	54
4.3.3. ČESTI "TAČKA DO TAČKE" LETOVI NA KRATKIM RELACIJAMA	55
4.3.4. NISKI OPERATIVNI TROŠKOVI	56
4.3.5. ISKORISTITI PREDNOST INTERNETA	57
4.3.6. POSVEĆENOST BEZBEDNOSTI I KVALITETNO ODRŽAVANJE	57
4.3.7. UNAPREĐENJE REZULTATA POSLOVANJA KROZ POMOĆNE USLUGE	57
4.3.8. FOKUSIRANJE NA KRITERIJUME ZA RAST	58
4.3.9. ODGOVOR NA TRENUTNE IZAZOVE	58
4.4. ANALIZE	60
4.4.1. PESTEL ANALIZA	60
4.4.2. PORTEROVIH 5 SILA	61
4.4.3. SWOT ANALIZA	61

4.4.4. FAKTORI RIZIKA U SADAŠNJEM I BUDUĆEM POSLOVANJU	62
4.5. FINANSIJSKI IZVEŠTAJ	69
4.5.1. BILANS STANJA	70
4.5.2. BILANS USPEHA	71
4.5.3. IZVEŠTAJ O TOKOVIMA GOTOVINE	73
4.5.4. IZVEŠTAJ O PROMENAMA NA KAPITALU	74
5. ZAKLJUČAK	75
LITERATURA	79

SPISAK SLIKA

Slika 1 – Pogled iz ptičjeg leta na upravljanje	20
Slika 2 – Slabi signali i generisanje odgovora	23
Slika 3 – Lanac vrednosti	32
Slika 4 – Porterove generičke strategije	36
Slika 5 – Strategija tri stuba.....	38
Slika 6 – Strateška mapa.....	39
Slika 7 – Tipična aplikacija portofolia informacionog kapitala.....	43
Slika 8 – Porterovih 5 sila na primeru kompanije Rajaner.....	61

SPISAK TABELA

Tabela 1 – Osobine plodotvorne izjave o viziji	27
Tabela 2 – Eksterna PESTEL analiza.....	29
Tabela 3 – Porterov model pet sila.....	30
Tabela 4 – SWOT analiza.....	34
Tabela 5 – Generičke mere	40
Tabela 6 – Primeri vrednosti za kupce	46
Tabela 7 – Upravljački sistem: povezivanje strategije i operacija.....	47
Tabela 8 – Oblikovanje strategije plavog okeana	48
Tabela 9 – Razlika između niskotarifnih i tradicionalnih avio-prevoznika.....	53
Tabela 10 – PESTEL analiza	60
Tabela 11 – SWOT analiza kompanije Rajaner.....	61
Tabela 13 – Rezime rezultata izraženih u evrima	69

1. UVOD

Finansijska kriza je počela 2008. godine, a 2009. godina je bila godina posledica. Na početku 2008. godine avio-prevoznici širom sveta su imali najbolji učinak u čitavoj deceniji¹. Nepunih godinu dana kasnije, veliki broj avio-kompanija se borio za opstanak, boreći se istovremeno sa naglim skokovima cene nafte na svetskim tržištima i slomom finansijskih tržišta. Svinjski grip i strah od pandemije, se pojavio u istom periodu i takođe je bio pretnja avio-kompanijama. Sa 14.7 milijardi dolara dohotka u 2008., industrija je u 2009. izgubila 16 milijardi, što je najveći gubitak u istoriji industrije. U međuvremenu je avio-industrija pretrpela još neke udare poput erupcije vulkana na Islandu, što je dovelo do zatvaranja vazdušnog prostora mnogih država u Evropi, kao i delu Kanade i Severne Amerike, a ovogodišnji politički preokreti u državama na severu Afrike i Bliskom Istoku, prete da smanje intezitet avio-saobraćaja i preleta. Dodatni udar početkom godine je došao iz Japana, koji se trenutno oporavlja od zemljotresa, cunamija i nastalog problema sa radijacijom. Iz sfere državnih regulacija dobili smo ekološke takse koje su uveli najpre Nemačka, a za njom i Austrija, dok je Velika Britanija uvela kontraverznu taksu na prevoz putnika koji polaze (poleću) iz te zemlje².

Iz svega navedenog proizilazi, ali i potvrđuje prethodna stanovišta, da je avio tržište veoma turbulentno, te se postavlja pitanje kako uopšte kompanija koja posluje u ovakvim uslovima može da bude profitna? Sa druge strane, posmatrajući finansijske pokazatelje pojedinih avio-prevoznika može se zaključiti da kriza nije nešto što ne može da se prevaziđe i dok su sa jedne strane velike kompanije beležile gubitke jednako se držeći svoje poslovne politike, sa druge strane bilo je kompanija koje su se novonastalim uslovima prilagođavale – postigle da kupcima njihovih usluga od prihvatljivih postanu primamljive.

Niskotarifna konkurencija se fokusirala na ono što kupci žele/vrednuju – efikasnost, a ne zastarelost procesa³. U Evropi danas postoji 41 niskotarifni avio-prevoznik⁴. Neki su se od samog početka definisali kao niskotarifni, neki su to postali usled sloma tradicionalnih avio-prevoznika nastalih tokom i nakon svetske ekonomske krize, a neke su promenile model poslovanja od čarter linija prema niskotarifnom modelu. Borislav Bjeličić navodi da je „skoro svaki svetski novo formirani avio-prevoznik vođen na način da prikaže potencijalnom kupcu mogućnost

¹ <http://atwonline.com/airline-finance-data/article/world-airline-report-0630>, *The World Airline Report*, pregledano dana 12. septembra, 2011. u 13:20h

² (izuzev putnika koji su u transferu kraćem od jednog dana), <http://www.telegraph.co.uk/travel/travelnews/air-passenger-duty/8094847/Airline-industry-attacks-Air-Passenger-Duty.html>, pregledano dana 12. septembra, 2011. u 14:30h

³ <http://www.iata.org/pressroom/speeches/pages/2011-06-06-01.aspx>, *Giovanni Bisignani's State of the Industry Speech IATA 67th Annual General Meeting, Singapore*, pregledano dana 13. septembra, 2011. u 9:00h

⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_low-cost_airlines#Europe, Provereno 5. septembra, 2011. u 12:20h

jeftinijeg putovanja avionom”⁵. To znači da i tradicionalne kompanije mogu u određenim trenucima da ponude karte značajno jeftinije nego što inače jesu, bez da se nazovu niskotarifnim avio kompanijama. Primer za to je Lufthansa, koja nudi letove iz Italije po cenama sličnim niskotarifnom prevozniku iz Nemačke, Džerman Vingsu (Germanwings).

Postoji mišljenje da je zlatno doba⁶ niskotarifnih avio-kompanija prošlo i da će drugi načini transporta, poput transporta vozom, biti budućnost. U državama poput Španije ili Francuske je za transport vozom između pojedinih gradova potrebno gotovo isto vremena koliko i avionom, a prednost je što voz obično vozi iz centra grada do centra drugog grada, dok sa aerodroma obično treba dodatno da se putuje. Ipak, prema izveštaju Evropske asocijacije niskotarifnih avio-prevoznika, broj prevezenih putnika od strane članova ove asocijacije, iz godine u godinu beleži rast od 6.1%.⁷ Jedan od članova je i kompanija Rajaner (Ryanair), te će kao lider među njima i kao jedan od najvećih niskotarifnih avio-prevoznika, biti uzeta kao model.

1.1. Predmet istraživanja

Polazeći od stava da je odabirom i formulacijom teme već načelno određen predmet rada i formulisan problem istraživanja možemo reći da je predmet rada *Strategija pozicioniranja niskotarifnih avio kompanija*, sa posebnim osvrtom na niskotarifnu avio-kompaniju Rajaner.

1.2. Značaj istraživanja

Tržišta na kojima nastupaju avio-kompanije su turbulentna i dinamična. Prema tome, istraživanja vezana za strategije uopšteno, kao i poboljšanja i inovacije u sferama usluga koje avio-kompanije pružaju, imaju značaj u cilju postizanja boljih poslovnih performansi i dugoročne konkurentnosti na globalnom tržištu.

U zemljama bivšeg istočnog bloka, zemljama koje su prošle ili su i dalje u procesu tranzicije i procesu priključenja Evropskoj Uniji, tržišta koja nisu bila otvorena i koje je prevođenje iz socijalizma u kapitalizam koštalo propasti krupnih industrijskih nacionalnih giganta i kompanija generalno, nacionalne avio-kompanije nisu bile spremne da se suoče sa brzorastućom konkurencijom koja je dolazila iz Zapadnih zemalja. Sada kada postoji Sporazum o otvorenom nebu, kada je načelno zabranjeno pomaganje avio-kompanija od strane države, postojanje saznanja o poslovnim modelima i strategijama koje uspešne i one manje uspešne kompanije koriste ima višestruk značaj.

⁵ Sven Gross, Alexander Schröder, Borislav Bjeličić, (2007) *Handbook of Low Cost Airlines, Strategies, Business Processes and Market Environment; The Business Model of Low Cost Airlines – Past, Present, Future*, str. 12

⁶ uglavnom se uzima period od 2005 – 2008, autorov zaključak

⁷ http://www.elfaa.com/110221_ELFAA_PressRelease_Statistics_JanDec2010.pdf

1.3. Ciljevi istraživanja

Opšti cilj istraživanja je da se obezbedi i proceni opseg strateških opcija za sprovođenje niskotarifne politike avio-prevoznika, odnosno utvrdi poslovni model nakon što se izvrši analiza makro i mikro okruženja, te procene izgledi za evropsku niskotarifnu avio-industriju.

Naučni cilj istraživanja je da se putem deskripcije, analize i istraživanja utvrde elementi strategijskog menadžmenta, te elementi strategije pozicioniranja koje niskotarifne avio-kompanija koriste.

Društveni cilj istraživanja je davanje doprinosa kroz predstavljanje strategija i poslovnih modela niskotarifnih avio-kompanija, te da se na osnovu dobijenih rezultata istraživanja doprinese postojećem znanju i iskustvu u oblasti avio-industrije, posebno niskotarifnih avio-kompanija.

1.4. Hipotetički okvir istraživanja

Naučna sredstva za naučno istraživački rad koji ima ozbiljan pristup teoriji i produktivnoj praksi obuhvata i utvrđivanje hipoteze ili više njih.

U skladu sa predmetom i ciljem istraživanja, a na osnovu teoretskih i istraživačkih podataka, postavili smo generalnu i pomoćne hipoteze.

Generalna hipoteza:

- Izbor odgovarajuće strategije ima značajan uticaj na uspeh u poslovanja avio-kompanije.

Pomoćne hipoteze:

- Niskotarifne avio-kompanije su uticale na promenu filozofije u poslovanju konkurencije iz redova tradicionalnih avio-kompanija,
- Poslovni model kojim se upravljaju niskotarifne avio-kompanije i dalje održiv, uprkos posledicama svetske ekonomske krize, i turbulencijama na tržištu,
- Pojava novih proizvoda iz domena bankarskih usluga, u vidu platnih kartica i sl., kao i pojava internet servisa u vezi sa prenosom novca, omogućava kompanijama da dodatno zarade eksploatacijom složenih servisa, ukoliko kupci nisu spremni da učine dodatni napor u razumevanju istih kako bi došli do jeftinije karte.

1.5. Metode istraživanja

U procesu istraživanja korišćeni su osnovni metodi naučnog istraživanja, opštenaučne metode i metode i tehnike prikupljanja podataka.

Osnovne metode naučnog istraživanja su *analiza, sinteza, apstrakcija, konkretizacija, specifikacija, generalizacija, dedukcija, indukcija*. Jedno od važnijih zajedničkih svojstava osnovnih metoda je da se njihovom upotrebom stiče naučno

saznanje o činjenicama stvarnosti, njihovim odlikama, kao i o pojmovima, stavovima, sudovima i zaključcima.

Pod opštenaučnim metodama se smatraju one metode koje se, kao celine, koriste ili se mogu koristiti za sticanje naučnog saznanja u svim naukama i svim naučnim disciplinama. To su *hipotetičko-deduktivna metoda, statistička opštenaučna metoda, metoda modelovanja, aksiomatska metoda, komparativna metoda*. Od posebnog značaja za istraživanje su bile hipotetičko-deduktivna, statistička opštenaučna i komparativna metoda.

Metode i tehnike prikupljanja podataka su izvori, dokumenti, tehnike (ispitivanje, posmatranje, eksperiment, studija slučaja, analiza sadržaja dokumenata ili posmatranje dokumenata, biografska metoda), ocena i analiza podataka. Po važećim kriterijumima prema kojima se izvori mogu razvrstati, od posebnog značaja su sledeći izvori: izvori razvrstani prema kriterijumu predmetnosti sadržaja; subjektu, odnosno autoru; javnosti; dostupnosti; službenosti ili oficijelnosti; izvornosti. Kada je reč o dokumentima, od značaja su ona podeljena *prema ulogama*, i to: programska, analitička, evidenciona, i operativna dokumenta. Kada je reč tehnici prikupljanja podataka, od posebnog značaja za istraživanje je studija slučaja i analiza sadržaja dokumenata.

1.6. Struktura rada

Istraživanje uopšteno gledano obuhvata dva dela – teorijski i praktični. Teorijski okvir prvog pristupnog rada počinje definisanjem koncepta strategije i strategije konkurentnosti, konkretno strategije pozicioniranja, iz razloga što su ta pitanja srž ovog rada. Različita gledišta će biti predstavljena u pogledu opisa ovih termina kao što postoje različite škole u okviru teorije o strategiji.

Nakon obrade teorijskog dela, upoznaćemo se sa konceptom niskotarifnog modela poslovanja avio kompanija na primeru kompanije Rajaner i modelom poslovanja po kojem rade tradicionalne avio kompanije, što će nam omogućiti razumevanje različitih strateških pristupa. Nakon toga rad će se kretati ka analizi makroekonomskog okruženja Evropske avio-industrije, koje takođe ima uticaj na nisko tarifne avio-kompanije. Taj deo će biti predstavljen kroz PESTEL analizu. Model je izabran kako bi se analizirala trenutna situacija u avio-industriji i zato što obezbeđuje pregled glavnih uticajnih faktora u industriji, kao i njihov nivo uticaja. Sledeći korak je usmeren prema mikroekonomskom okruženju u kojem ćemo se upoznati sa modelom Porterovih 5 snaga, što će nam takođe pomoći u analizi pozicije Rajanera. SWOT analiza kompanije Rajaner će takođe biti obrađena. Rajaner studija slučaja se sastoji od finansijskih i strateških analiza Rajanera, koji se opredelio da svoje poslovanje zasnuje na niskotarifnom modelu. Porterove generičke strategije će biti predstavljene, što će nam pomoći da razumemo koje generičke strategije i alate Rajaner koristi u ispunjenju ciljeva. Nakon toga pristupamo analizi konkurencije koja će nam pokazati konkurentno okruženje evropske avio-industrije i strateške pristupe drugih niskotarifnih i tradicionalnih avio kompanije.

Rad se sastoji iz četiri poglavlja, sa petim zaključnim poglavljem. Po poglavljima, struktura rada može da se predstavi na sledeći način:

U delu rada koji dolazi nakon metodoloških razmatranja, u drugom poglavlju, obrađen je nastanak strategije i njegov razvoj kroz noviju istoriju, kao i pojam, definisanje i sadržaj strategijskog menadžmenta.

U okviru trećeg poglavlja prvog pristupnog rada, obrađeni su osnovni kocepti, metode, i tehnike strategijskog menadžmenta sa fokusom na strategiju konkurencije. Strategijske analize poput PESTEL, Porterov model pet snaga, te SWOT analize, date su u obliku koji teorija danas poznaje.

Četvrto poglavlje prikazuje kratak pregled istorije Rajanera, prethodno navedene analize prilagođene poslovanju ove niskotarifne avio-kompanije, kao i pregled i analizu finansijskih izveštaja u odnosu na prethodnu godinu.

Nakon toga sledi zaključak i spisak korišćene literature. Zaključak je iznet u skladu sa polaznim hipotezama i podacima do kojih se došlo tokom teorijskog i praktičnog istraživanja i pisanja ovog rada.

2. Pojam, definisanje i sadržaj strategijskog menadžmenta

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). Bukvalno značenje je (stratos + ago) vođenje vojske, imati pravac akcije, središnu tačku ka kojoj je akcija usmerena, odnosno strategijski pravac akcije⁸. Tržište je prostor gde se vodi stalna borba za opstanak i sticanje konkurentne prednosti da bi se dobilo poverenje potrošača.

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.⁹

Šezdesetih godina dvadesetog veka u organizacijama se razvija strateško razmišljanje, za razliku od usmerenosti na stalne upravljačke aktivnosti. Odluke se donose na tri nivoa: strateškom, administrativnom i operativnom. Prvi put se postavljaju pitanja Gde smo sada? Gde želimo da budemo? Kako ćemo do tamo stići? „Planiranje dizajna zahteva stručnost na dva područja¹⁰:

- predviđanje budućeg okruženja pomoću analitičkih tehnika i modela,
- izrada odgovarajućih strategija u skladu sa spoljnim prilikama i pretnjama i unutrašnjim snagama i slabostima.

Poslovna strategija obuhvata utvrđivanje različitih puteva (načina) za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća, odnosno organizacije u širem smislu. U tom smislu, eminentni jugoslovenski autor 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. Orijentisana je na izbor područja poslovne delatnosti i alokaciju faktora proizvodnje da se stvori i održava konkurentna prednost preduzeća u sredini.

Henri Mintzberg (Henry Mintzberg), jedan od najoriginalnijih istraživača menadžmenta, definiše strategiju sa različitih aspekata ili tačnije “Pet Ps za strategiju”, gde Ps predstavlja početna slova za strategiju kao plan (plan), pattern (obrazac ponašanja), position (pozicija), perspective (perspektiva) i ploy (trik, blef).

- **plan** (plan). Strategija predstavlja jedan plan, ili nešto poput toga - pravac, pokazivač smera buduće aktivnosti, stazu kojom ćete ići da biste stigli sa jedne pozicije na drugu, tj. ostvariti strategijske ciljeve, misiju i viziju organizacije.
- **pattern** (obrazac). Strategija predstavlja obrazac, tj. doslednost u ponašanju u određenom vremenskom periodu. Najbolji primer jeste General Electric pod vođstvom Jacka Welcha, koji je 1981. godine stvarajući strategiju zaokreta u poslovanju rekao biti br. 1. ili 2. u bilo kom biznisu u SAD, da bi to isto

⁸ Mašić, B. (2009.) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 34

⁹ *Ibid*, str. 34

¹⁰ Albijanić, M. (2011.), *Kvantifikacija uticaja intelektualnog kapitala na konkurentnost, doktorska disertacija*, Univerzitet Singidunum, str. 122

ponovio 1987. godine, ali sa akcentom na globalno svetsko tržište. Očuvao je doslednost u strategiji gledajući na prošlo ponašanje.

- **position** (pozicija). Strategija kao jedna pozicija predstavlja lociranje ili pozicioniranje jedne organizacije u njenom tržišnom i drugom okruženju. Zagovornik ovog pristupa je Majkl Porter koji ističe da je strategija stvaranje jedinstvene i vredne pozicije koja znači obavljanje različitih aktivnosti u odnosu na konkurente ili sličnih aktivnosti na različite načine.
- **perspective** (perspektiva). Strategija kao perspektiva gleda na strategiju kao glavnu viziju stratega i način na koji jedna organizacija radi. Čuvena je Druckerova postavka da je strategija “teorija biznisa” jedne organizacije, a Drucker je pod teorijom biznisa podrazumevao tri pretpostavke: a) pretpostavke o kretanju faktora eksternog okruženja (društvo i društvene strukture, tehnologije, tržišno-ekonomska kretanja, politička, demografska, globalna kretanja i tendencije), b) pretpostavke o potrebi i svrsi postojanja neke organizacije (osnovna svrha bilo koje organizacije je njena sposobnost da stvara korisnike, kupce, odnosno krajnje potrošače za svoje proizvode i/ili usluge) i c) pretpostavke o jezgri ili suštini kompetentnosti (integrisanim sposobnostima, veštinama, znanjima i tehnologijama u organizaciji). Navedene pretpostavke moraju biti usklađene i stalno testirane u “životu” organizacije.
- **ploy** (trik, blef, smicalica). Strategija se predstavlja kao specifičan “manevar” sa namerom da se nadmudri protivnik ili konkurencija (u pogledu namera nastupa na tržištu, izgradnje fabrika, tržišnih centrala i sl.).

Analitički deo postupka donošenja odluka o načinima (putevima) dostizanja razvojnih ciljeva preduzeća nazvan je formulisanje strategije, a proces u kome menadžeri zajednički formulišu strategiju predstavlja strategijsko planiranje. Kao rezultat povećanja nivoa turbulentnosti i kompleksnosti sredine preduzeća javlja se potreba za razvojem kompleksnijih menadžment sistema.

Strategijski menadžment obuhvata sistem korporativnih vrednosti, korporativnu kulturu, celi proces upravljanja promenama, takav kao vođenje, planiranje, kontrolu, i menadžment ljudskih resursa. Važna odgovornost strategijskog menadžmenta je izgradnja i održavanje ljudskih resursa tako da se interesi ljudi u organizaciji optimiziraju sa interesima organizacije. Sve ovo jasno obuhvata liderstvo i podesnu harizmu izvesnog broja menadžera.

Autori S. Serto i P. Piter (S. Certo, P. Peter) strategijski menadžment definišu kao kontinuirani, iterativni proces ciljan na održavanje organizacije kao potpuno podesne da odgovori svojoj sredini. Proces uključuje:

- analizu sredine,
- usmeravanje organizacije (misija i ciljevi),
- formulisanje strategije,
- implementaciju strategije,
- strategijsku kontrolu.

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

Zadatak strategijskog menadžmenta je da omogući organizaciji racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kojoj ona obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost¹¹. U tom smislu, strategijski menadžment uključuje u sebe: strategijsko planiranje kao svoj esencijalni deo (strategijsku analizu i strategijski izbor), ali i strategijsku promenu (strategijsku implementaciju i kontrolu).

Aktivnosti strategijskog menadžmenta usmerene su na uspostavljanje odnosa organizacije i njenog okruženja, dok je operativni menadžment usmeren na pretvaranje inputa u outpute u organizaciji. U tom smislu se odvijaju aktivnosti analize i anticipacije šansi i pretnji, na jednoj, i jakih i slabih strana organizacije, na drugoj strani, da bi se preispitala i/ili formulisala misija i globalni, dugoročni ciljevi i u skladu sa tim pravac, metod i tempo rasta i razvoja, izvršila njihova implementacija, kao i implementacija adekvatne organizacione strukture, poslovne kulture i kontrole u organizaciji.

Prvi korak u procesu strategijskog menadžmenta, bez ikakve sumnje, odnosi se na strategijsku, situacionu analizu internih i eksternih faktora sredine organizacije.

(Re)formulisanje organizacionog usmeravanja putem vizije, misije i razvojnih ciljeva, nameće se kao logični drugi korak u procesu strategijskog menadžmenta.

Strategijski izbor, odnosno formulisanje strategija (njihovo generisanje, vrednovanje i selekcija) logičan je dalji korak takvog procesa.

Implementacija, odnosno sprovođenje strategija u život organizacije i strategijska kontrola čine četvrti i peti korak jednog takvog obuhvatnog, kontinuiranog i iterativnog procesa, čiji je, kako smo već istakli, osnovni cilj održanje organizacije potpuno podesnom da odgovori promenama i izazovima iz njene sredine.

Svaki od napred navedenih koraka, faza, odnosno komponenti procesa strategijskog menadžmenta predstavljaju po svom sadržaju: analize faktora, premisa o njihovom kretanju u budućnosti, upotrebe adekvatnih metoda i tehnika i sl., veliku kompleksnost, koja zahteva suptilnost i kreativnost menadžment tima. Ovde mislimo, pre svega, na top menadžment, upravni odbor i planski staff (štab), odnosno kadrove koji se bave planiranjem u organizaciji. Potrebno je naglasiti da je različita uloga i uticaj top menadžmenta, upravnog odbora i planskog osoblja (službe) na pojedine faze procesa strategijskog menadžmenta. Tako, npr., tradicionalno, top menadžment donosi strategijske odluke za organizaciju, a planska služba vrši analize sredine, procene promena i dr. u skladu sa zahtevima top menadžmenta.

Potrebno je istaći da su u skladu sa različitim nivoima turbulencije i kompleksnosti sredine organizacije, razvijeni i različiti menadžment sistemi. Tako, Igor Ansof navodi da su tokom XX veka, sa sve većim porastom turbulentnosti okruženja, firme razvijale kompleksnije i detaljnije sisteme. Razvile su se dve vrste menadžment sistema:

¹¹ Mašić, B. (2009.) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 36

- pozicionirani sistemi (positioning systems), i
- pravovremeni sistemi (real-time systems).

Pozicionirani sistemi odgovaraju uslovima i organizacijama čije se okruženje i budućnost mogu predvideti, a kao predstavnici takvih sistema se navode:

- dugoročno planiranje (Long range planning),
- strategijsko planiranje (Strategic planning),
- strategijsko upravljanje pozicijom (Strategic posture management).

Pravovremeni (blagovremeni) **sistemi** su različito razvijeni koncepti strategijskih menadžment sistema koji odgovaraju uslovima velike neizvesnosti i nepredvidivih diskontinuiteta u budućnosti sredine organizacije, kada se ne mogu koristiti metode klasičnog predviđanja. Kao koncepti pravovremenih strategijskih menadžment sistema navode se:

- kontingentno (viševarijantno) planiranje (Contingency planning),
- upravljanje strategijskim pitanjima (Strategic issue management),
- strategijsko upravljanje pomoću slabih signala (Weak signal issue management), i
- upravljanje iznenađenjima (Surprise management).

Ovi koncepti strategijskog menadžmenta stvoreni su kao potreba fleksibilnog i brzog odgovora na izazove i diskontinuitete u uslovima u kojima se mnoge značajne promene razvijaju isuviše brzo da bi dozvolile klasično vremensko predviđanje.

Strategijski menadžment se usavršava sa potrebama organizacija i njihovog generalnog menadžmenta da zadrži punu responzivnost na izazove okruženja. U tom smislu, Igor Ansof i Mek Donel (McDonnell) ističu da je strategijski menadžment sistematski pristup strategijskom upravljanju promenama koji se sastoji u:

- pozicioniranju preduzeća kroz strategiju i planiranje mogućnosti,
- pravovremeni strategijski odgovor kroz odluke menadžmenta,
- sistematsko upravljanje otporima za vreme implementacije strategije.

Strategijski menadžment je jedna strana medalje, tj. odgovornosti koja pripada generalnom (opštem) menadžmentu. Druga strana medalje – odgovornosti predstavlja operativni menadžment. Dok se strategijski menadžment bavi kreiranjem strategijske pozicije koja obezbeđuje budući životni vek organizacije, operativni menadžment se bavi iskorišćavanjem trenutne strategijske pozicije za ostvarenje operativnih ciljeva organizacije. U poslovnim preduzećima strategijski menadžer se kontinuirano brine o profitnim potencijalima, a operativni menadžer se brine kako da pretvori potencijal u stvarni profit. Strategijska aktivnost koristi resurse i na taj način, gledano na kratki rok, umanjuje kratkoročnu profitabilnost. Dakle, aktivnosti strategijskog i operativnog karaktera često su konfliktni, ali, na dugi rok gledano, ukoliko je efektivan strategijski menadžment (“raditi prave stvari”), onda se stvaraju pretpostavke za efikasnost operativnog menadžmenta (“stvari raditi na pravi način”).

Polazeći od uočenih karakteristika našeg doba, Igor Ansof ističe da su posledice ubrzanja promena trojake:

- Povećanje teškoća vezanih za predviđanje problema i blagovremeno reagovanje na njih,
- Potrebe za povećanjem brzine implementacije reagovanja na promene, i
- Potrebe za fleksibilnim i blagovremenim reagovanjem na iznenađenja, koja ne mogu biti unapred predviđena.

2.1. Evolucija strategijskog menadžment sistema

Grupa autora¹² navodi sledeće faze u evoluciji strategijskog menadžment sistema: bazično finansijsko planiranje, planiranje zasnovano na predviđanju, eksterno orijentisano planiranje, i strategijski menadžment.

Bazično finansijsko planiranje javlja se kao prva faza u evoluciji strategijskog menadžment sistema. Ovaj planski menadžment sistem mogao se primenjivati u uslovima kada budućnost predstavlja ponavljanje prošlosti, a promena je spora. Sredina preduzeća je poznata i stabilna. Rade se kratkoročni (tekući) proizvodno–finansijski planovi na osnovu analize prethodnog poslovanja i sa ciljem ispravke greške uočene u proteklom periodu. Akcenat je na operativnoj kontroli i godišnjem budžetu sa fokusom na proizvodno–finansijske pokazatelje u tekućem planskom periodu. Cilj bazično – finansijskog planiranja je ostvariti budžet.

Značajniji pomak u razvoju menadžment sistema predstavlja planiranje zasnovano na predviđanju. Akcenat je na analizi sredine i predviđanju za više godina sa statičkom alokacijom resursa preduzeća na odabrana područja biznisa. Ovaj menadžment sistem moguće je primeniti kada su uslovi sredine takvi da je budućnost predvidiva ekstrapolacijom prošlosti. Sistem predstavlja napredak u poređenju sa kratkoročno–finansijskim planiranjem.

Eksterno orijentisano planiranje se zasniva na marketing filozofiji i potrebama za povećanim reagovanjem na tržište i konkurenciju. Strategijsko razmišljanje se zasniva na detaljnoj situacionoj analizi i proceni konkurencije. Vršiti se dinamička alokacija resursa na one pravce rasta i razvoja koji na najbolji način doprinose ostvarenju razvojnih ciljeva preduzeća.

Koncept strategijskog menadžmenta doprinosi stvaranju kreativnog, fleksibilnog, brzog, kontinuiranog i iterativnog menadžment procesa sa ciljem da preduzeće odgovori izazovima svoje sredine uz ostvarenje uspeha i sprečavanje iznenađenja. Akcenat je na orkestraciji svih resursa preduzeća da bi se kreirale strategijske prednosti.

Evolucija menadžment sistema tokom XX veka odvijala se u četiri različita nivoa:

1. Menadžment sistem pomoću kontrole, koji odgovara poznatoj uobičajenoj i

¹² Isto, str. 53

stabilnoj promenljivosti sredine. Promena je spora, a budućnost predstavlja ponavljanje prošlosti. Finansijsko planiranje i kontrola, sa kratkoročnom orijentacijom, usmereni su na preduzimanje menadžment kontrolnih aktivnosti, posle činjenice da se nešto dogodilo. Ovaj sistem odgovara stabilnom nivou turbulentnosti sredine organizacije.

2. Menadžment sistem pomoću ekstrapolacije koristi se u uslovima kada je promenljivost sredine organizacije predvidljiva ekstrapolacijom prošlosti. Smatra se da su budućnost i događaji u budućnosti predvidljivi ekstrapolacijom trendova prošlosti. Ovaj sistem odgovara drugom reaktivnom nivou turbulentnosti okruženja organizacije. Promene su brže (period 1930-1960. g.), ali menadžment organizacija ima pozitivan stav prema prošlosti, probleme rešava kao ranije, na stari način, a na budućnost gleda kao nastavak, tj. Ekstrapolaciju prošlosti. Glavni predstavnik ovog menadžment sistema je dugoročno planiranje (Long range planning).

3. Menadžment sistem pomoću anticipacije promena odgovara sredini preduzeća, odnosno organizacije, čija se budućnost može predvideti. Javljaju se diskontinuiteti u razvoju i poslovanju preduzeća. Diskontinuiteti u razvoju i poslovanju organizacija su još uvek spori i "poznati", tako da dozvoljavaju vremensko predviđanje eksternih faktora, tj. šansi i pretnji i adekvatan odgovor na takve izazove i promene. Kao menadžment sistemi pomoću anticipiranja promena navode se: periodično strategijsko planiranje (Periodic strategic planning) i upravljanje strategijskim pozicijama (Strategic posture management). Navedenim menadžment sistemima biće posvećena adekvatna pažnja u ovom radu, jer ovi menadžment sistemi su našli svoju primenu i danas se primenjuju u mnogim preduzećima.

4. Menadžment sistemi koji se zasnivaju na fleksibilnom/brzom odgovoru pojavljuju se kao reakcija na povećanje frekvencija promena u okruženju preduzeća i uslove u kojima se mnoge promene razvijaju suviše brzo da bi se moglo primeniti klasično vremensko predviđanje. Radi se o takvim promenama u osamdesetim i devedesetim godinama XX veka, koje označavaju potpune ("nove") diskontinuitete u odnosu na prošlost. Takvim nivoima turbulentnosti okruženja, gde je moguće samo delimično predvideti šanse na bazi istraživanja i kreativnosti menadžment tima, ili čak kada se javljaju nepredvidljiva iznenađenja, odgovaraju različiti menadžment sistemi, odnosno koncepti strategijskog menadžmenta. Reč je o pravovremenim (real-time) konceptima strategijskog menadžmenta:

- kontingentno (viševarijantno) planiranje,
- upravljanje strategijskim pitanjima,
- strategijsko upravljanje pomoću slabih signala i
- upravljanje iznenađenjima.

Osim navedenih pravovremenih (blagovremenih) menadžment sistema, Igor Ansof govori i o tzv. pozicioniranim sistemima koji odgovaraju uslovima i organizacijama čije se okruženje i budućnost, tj. promene mogu anticipirati (predvideti). Predstavnicima pozicioniranih menadžment sistema su: dugoročno planiranje, povremeno, tj. periodično strategijsko planiranje, i upravljanje strategijskom pozicijom.

Budući da okruženje postaje sve kompleksnije i manje predvidljivo, inovativne (progresivne) organizacije razvile su različite menadžment sisteme koji omogućuju njihovu povećanu rensposivnost na takve promene. Dugoročno planiranje kao menadžment sistem koji se zasnivao na ekstrapolaciji prošlosti u budućnost danas nema upotrebnu vrednost i više se ne koristi u praksi organizacija.

2.2. Strategijsko planiranje

Strategijsko planiranje nastalo je šezdesetih godina XX veka, nešto manje od 10 godina posle dugoročnog planiranja. Može se reći da je podsticaj za nastanak ovog koncepta menadžment sistema bio u saturaciji i padu rasta jednog broja preduzeća. Zasićenost i opadanje rasta u to vreme nisu bili najbolje razumljivi (šire: □1, str. 247). Radilo se o ubrzanju promena, organizacije su ušle u “doba diskontinuiteta” u kojem prošlo iskustvo nije više bilo dovoljno pouzdan vodič za budućnost. Džordž Štajner (Georg A. Steiner), veoma značajan autor u oblasti planiranja, predložio je da se strategijsko planiranje posmatra i opisuje sa različitih aspekata da bi se u potpunosti shvatilo.

Prvo, strategijsko planiranje predstavlja donošenje sadašnjih odluka u svetlu njihove budućnosti. Strategijsko planiranje ne znači pravljenje budućih odluka. Odluke se mogu praviti samo u sadašnjosti. Suština formalnog strategijskog planiranja je u sistematskoj identifikaciji šansi i pretnji koje leže u budućnosti. Šanse i pretnje u kombinaciji sa drugim relevantnim podacima (snagama i slabostima) organizacije predstavljaju osnovu za pravljenje boljih odluka za iskorišćenje šansi i izbegavanje pretnji.

Drugo, strategijsko planiranje je proces koji počinje sa utvrđivanjem organizacionih ciljeva, tačnije, usmeravanjem organizacije putem: vizije, misije i razvojnih ciljeva. Prema njima se definišu politike i strategije za njihovo dostizanje (ostvarenje), i razvoj detaljnih planova koji će osigurati da se strategije implementiraju kako bi se ostvarili ciljevi i misija organizacije.

Treće, strategijsko planiranje predstavlja i način života (way of life). Posvećenost strategijskom planiranju znači više od misaonog procesa, intelektualne vežbe, više od propisanog seta procesa, procedura, struktura ili tehnika. Za postizanje najboljih rezultata menadžeri i osoblje (staff) u organizaciji moraju verovati i moraju želiti to da rade u skladu sa svojim mogućnostima.

Četvrto, formalno strategijsko planiranje predstavlja sistem povezanosti tri glavne vrste planova: strategijskog plana, srednjoročnih programa i kratkoročnih budžeta i operativnih planova. U tom smislu G. A. Steiner definiše strategijsko planiranje kao sistematski i više ili manje formalizovan napor kompanije na utvrđivanju osnovne svrhe, ciljeva, politike i strategije kompanije, kao i razvoj detaljnih planova za implementiranje politike i strategije i ostvarenje ciljeva i osnovne svrhe kompanije.

Strategijsko planiranje je orijentisano na:

- preciznu identifikaciju i ocenu šansi i pretnji iz okruženja,
- identifikaciju i ocenu snaga i slabosti organizacije,
- identifikaciju postojećih i potencijalnih komparativnih prednosti u odnosu na

- konkurenciju,
- definisanje: misije, svrhe, ciljeva, politika i konzistentnosti strategija.

Pri tom se polazi od očekivanja glavnih autsajdera i insajdera i baze podataka koja sadrži prethodne rezultate, tekuću situaciju i planske pretpostavke (premise) kao rezultate predviđanja. Igor Ansof i Robert Hejz (Robert L. Hayes) ukazuju da je glavna pažnja strategijskog planiranja usmerena na probleme eksterne povezanosti osnovnih pretpostavki sa internom konfiguracijom preduzeća. Rešavanje problema je primarnog karaktera, a implementacija i kontrola su sekundarne aktivnosti. Strategijsko planiranje potcrtava izbor buduće pozicije preduzeća u odnosu na njeno okruženje.

Strategijsko planiranje je usmereno na donošenje odluka strategijskog karaktera vezanih za odnos organizacije i njenog okruženja (pre svega tehnno-ekonomsko-informativnih promenljivih u okruženju). Piter Draker uočava pitanja koja čine suštinu strategijskog menadžmenta: Šta je aktivnost preduzeća, šta će biti i šta bi trebalo da bude? Ili, drugim rečima: Gde smo, kuda idemo i kuda bi trebalo da idemo? Strategijsko planiranje koristi različite tehnike: portfolio matrice, scenario metod, analiza gepa itd., ali se ne može svesti samo na to.

Grupa autora navodi da je strategijsko planiranje esencijalni deo strategijskog menadžmenta. Proces obuhvata adaptaciju organizacije na promene okruženja uključujući:

- nadgledanje promene sredine (eksterne i interne u svim glavnim aspektima tako daleko koliko kompanija razmišlja),
- identifikacija šansi iz okruženja kako bi se iskoristile, i opasnosti da bi se izbegle,
- analiza snaga i slabosti kompanije, važna pri formulisanju i oceni strategija,
- formiranje misije i ciljeva,
- identifikacija strategijskih programa za dostizanje ciljeva kompanije,
- ocena strategijskih programa i izbor onih koji će biti implementirane, i
- utvrđivanje svih neophodnih menadžerskih procesa potrebnih za pravljenje pouzdanih strategija podesnih za implementaciju.

Igor Ansof s pravom ističe da je strategijsko planiranje multifaktorsko, kompleksno i zahteva više vremena nego dugoročno planiranje. Usmeravanje menadžera na strategijsko planiranje teklo je sporo. Tek 10 godina posle nastanka ovog menadžment sistema, on je počeo da privlači veliku pažnju i koristi se u upravljanju razvojem preduzeća.

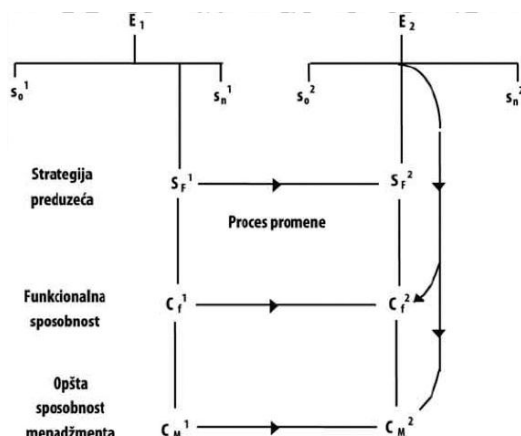
Strategijsko planiranje postaje nužnost na četvrtom nivou turbulencije, kada se promene i izazovi u budućnosti ne dešavaju u kontinuitetu već se dešavaju diskontinuiteti u odnosu na prošlost, ali takvi diskontinuiteti koji su predvidljivi. Nivo nemira (turbulencije) u okruženju organizacije je veliki i značajan, ali se istraživačkim aktivnostima menadžera mogu predvideti šanse i pretnje za njen dalji razvoj. U strategijskom planiranju jedan od ključnih kriterijuma u strategijskoj selekciji bio je da nove konkurentske strategije u istorijskom, kao i novim poslovnim područjima, moraju da odgovaraju istorijskim snagama firme. I zato je analiza slabosti i jakih strana jedne firme postala prvi korak u strategijskom planiranju.

Međutim, iskustva u kojim se insistira na jakim snagama preduzeća pokazala su da takav pristup često predstavlja ograničenja za strategijsku akciju. Čak se ispostavilo da ono što je ranije izgledalo kao jaka strana preduzeća predstavlja prepreku i slabost za prihvatanje promena koje nosi budućnost. Tako se navodi primer Henri Forda (Henry Ford) kako je izgubio liderstvo u automobilskoj industriji u vreme prelaska sa masovne proizvodnje na marketing orijentaciju. Na predlog prodavaca "ford" automobila da se počne sa diferenciranjem proizvoda, odgovorio je: "Dajte ga (model) u bilo kojoj boji samo da bude crna." Generalni direktor konkurentske firme General Motorsa Alfred Sloan (Alfred P. Sloan) uočio je promene i diferenciranjem proizvoda (boja, dizajn, cena, klasa i sl.), uspeo je da preuzme tržišno vođstvo u automobilskoj industriji. Ovo ukazuje na to da snaga "Ford" za masovnu proizvodnju standardnih auta postaje slabost u marketing orijentisanom tržištu.

Istraživačke studije pokazuju da nije dovoljno imati kvalitetnu strategijsku analizu i strategijski izbor, što je predmet strategijskog planiranja, već je potrebno i ostvariti strategijsku promenu. Studije su pokazale da se otpor dešava kada preduzeće napravi diskontinualnu promenu u svojoj strategiji i da se otpor priznaje u spajanju između nove strategije i "istorijske" sposobnosti menadžmenta. Javlja se potreba za strategijskim reagovanjem i upravljanjem sve ubrzanijim promenama. Jedan od početnih koncepata strategijskog menadžmenta je upravljanje strategijskim pozicijama (Strategic posture management).

2.3. Upravljanje strategijskim pozicijama

Koncept upravljanja strategijskim pozicijama spada u tzv. pozicionirane menadžment sisteme. On odgovara razvoju i poslovanju preduzeća u uslovima diskontinuiteta koji su predvidljivi (poznati). Ovim konceptom obezbeđuje se upravljanje preduzećem pomoću anticipiranja promena. Okruženje preduzeća je četvrtog nivoa turbulentnosti, koji ipak pruža mogućnost istraživanja i predvidljivosti pretnji i šansi za dalji uspešan razvoj. Strategijska pozicija preduzeća podrazumeva položaj preduzeća na tržištu u odnosu na konkurenciju. Drugim rečima, strategijska pozicija treba da odgovara nivou turbulencije. Strategijska pozicija preduzeća opredeljuje se prema raznim parametrima: tržišno učešće, finansijska snaga, tehničko-tehnološki nivo, ulazne barijere, frekvencija promena, i dr.



Slika 1 – Pogled iz ptičjeg leta na upravljanje stratezijskim pozicijama¹³

U nekom okruženju turbulentnog nivoa E_1 postoji niz uspešnih strategija S_0^1 do S_n^1 . Preduzeće bira strategiju S_F^1 , koja više zadovoljava ostvarenje njene misije i ciljeva. Uspeh strategije, tj. njene implementacije zavisi od internih sposobnosti firme. Kao što se može videti na slici 1, postoje dve komplementarne sposobnosti organizacije: funkcionalna sposobnost C_f^1 (istraživanje i razvoj, marketing, proizvodnja, finansije, kadrovi, itd.), i opšta sposobnost menadžmenta preduzeća C_M^1 , koje treba da doprinesu uspehu strategije S_F^1 . Ukoliko se predvidi nivo turbulencije E_2 (viši ili niži), u nekom budućem vremenu, kao što pokazuje slika 5, odgovarajuće strategije će biti S_0^2 do S_n^2 . Novi nivo turbulencije zahtevaće i novu stratezijsku poziciju preduzeća. Kao rezultat toga preduzeće će morati da formuliše strategije za prelaz iz postojeće stratezijske pozicije, koja odgovara nivou turbulencije E_1 , u novu stratezijsku poziciju koja će biti adekvatna nivou turbulentnosti E_2 . To zahteva ne samo promenu strategije preduzeća (S_F^2) nego i promenu funkcionalnih sposobnosti i opštih sposobnosti menadžmenta (C_f^2 i C_M^2). Prema tome, u stratezijskom menadžmentu planiranje sposobnosti (funkcionalnih i opšteg menadžmenta) promenama stratezijskih pozicija preduzeća dodaje se stratezijskom planiranju. Strategija i sposobnosti su čvrsto povezani (kao nokat i meso) i moraju jedno drugo da podržavaju. Koncept planiranja sposobnosti pojedinih funkcija je dosta poznat i korišćen, dok se opšta sposobnost menadžmenta određuje za sledećih pet međusobno povezanih komponentata:

- Kvalifikacije i mentalitet ključnih menadžera,
- Društvena klima (kultura) unutar preduzeća,
- Snaga strukture,
- Sistemi i organizaciona struktura, i
- Sposobnost opšteg (generalnog) menadžmenta da obavlja menadžerske poslove.

Prema tome, koncept upravljanja stratezijskim pozicijama, pored stratezijskog planiranja (stratezijska analiza i stratezijski izbor), uključuje i stratezijsku promenu, čija efikasnost zavisi od planiranja sposobnosti pojedinih funkcija i opšteg menadžmenta.

¹³ Ibid, str. 63

2.4. Kontingentno (viševarijantno) planiranje

Sa povećanjem turbulentnosti i kompleksnosti okruženja preduzeća, tj. povećanjem frekvencija promena i smanjenjem predvidljivosti budućnosti, preduzeća su radila na izgradnji upravljačkih sistema koji će doprineti da se uspešno odgovori takvim izazovima, obezbedi uspeh i osiguraju se od iznenađenja. Razvijali su se različiti koncepti menadžment sistema koji obezbeđuju pravovremene, fleksibilne i brze odgovore. Igor Ansof i Mek Donel, kao prvi koncept sa stanovišta evolucije pravovremenih (real-time) sistema, ili menadžment sistema pomoću fleksibilnog/brzog odgovora, navode kontingentno (viševarijantno) planiranje, koje se javlja početkom sedamdesetih godina XX veka.

Kontingentno (viševarijantno) planiranje zasniva se na menadžment pristupu kontingentne teorije (contingency theory). Kontingentna ili situaciona teorija predstavlja menadžment pristup koji je fokusiran na adaptiranje menadžment ponašanja prema posebnim okolnostima organizacije i svakoj datoj situaciji. Situacioni pristup (contingency approach) menadžmentu naglašava da ono što menadžeri rade u praksi u velikoj meri zavisi od datog niza okolnosti, tj. od situacije. To znači da se na različite situacije mora reagovati na različite načine, a ne na jedan standardan način. U suštini, ovaj pristup ističe “ako-tada” odnose, tj. “ako” postoji situaciona varijabla, “tada” je ovo akcija koju bi menadžer verovatno preduzeo.

Kontingentno planiranje se odnosi na promene koje se mogu desiti u budućnosti. Ovaj menadžment sistem koristi scenario metod, odnosno nastojanje da se izvrši identifikacija seta mogućih budućnosti koje su zasnovane na različitim pretpostavkama o kretanju i promenama ključnih faktora sredine organizacije u budućnosti. To znači da nam kontingentno planiranje omogućava da stvorimo više varijanti plana za različite scenarije budućnosti. Kontingentni planovi, kao proizvod kontingentnog planiranja, omogućuju menadžerima i organizacijama da imaju fleksibilan i brz odgovor na promene kritičnih faktora u poslovanju organizacija. Vrlo bitno je proceniti verovatnoću da li će se neki događaj desiti ili ne. Kontingentnim planiranjem stvaraju se planovi za različite scenarije, tj. situacije, i na taj način menadžment organizacije zna koje menadžment akcije treba preduzeti u različitim “stvarnim” situacijama, koje donose promene. Na taj način se ostvaruje fleksibilan i brz odgovor na promene i izazove koje nosi budućnost.

Proces kontingentnog planiranja podrazumeva primenu Sokratovog pristupa, tj. da se postavljaju pitanja: “šta ako ...?”, (npr.):

- naši konkurenti snize cene 10%,
- izgubimo određenu ugovorenu proizvodnju,
- cene električne energije “skoče” za 25% u određenom vremenskom periodu.

Na ovaj način, pripremanjem planova za svaku eventualnost možemo brzo iskoristiti šanse do kojih može doći kada “budućnost donese svoju odluku”.

Razvojem adekvatnih softverskih programa, kao podrške, stvorile su se pretpostavke za uspešnije kontingentno (viševarijantno) planiranje, koje je našlo svoju primenu u praksi mnogih organizacija. Ovim menadžment sistemom ostvaruje se postavka “bolje je biti približno tačan, nego precizno pogrešan”.

2.5. Upravljanje strategijskim pitanjima

Već sredinom sedamdesetih godina XX veka, s povećanjem promenljivosti u okruženju, s jedne strane, i smanjenjem predvidljivosti budućnosti, s druge, došlo se do zaključka da ni kontingentni (viševarijantni) planovi nisu dovoljni za takvu budućnost. Preduzeća su počela da koriste novi koncept strategijskog menadžment sistema koji je nazvan upravljanje strategijskim pitanjima (Strategic issue management).

I. Ansof i Mek Donel gledaju na upravljanje strategijskim pitanjima kao na novi menadžment, pravovremeni (real-time) sistem. Ovaj strategijski menadžment sistem je jednostavan za uvođenje i korišćenje i ne zalazi u postojeće strukture i sisteme. Upravljanje strategijskim pitanjima predstavlja sistematsku proceduru za rano identifikovanje i brzi odgovor na iznenadne promene unutar i izvan preduzeća.

King navodi “strategijsko pitanje je uslov ili problem, bilo interni ili eksterni... koji će imati značajan efekat na funkcionisanje preduzeća i njegove buduće rezultate”.

Koncept upravljanja strategijskim pitanjima sastoji se iz:

1. Kontinuirane prismotre koja je uvedena nad sredinom–biznisom–tehnološkim–ekonomskim–društvenim–političkim trendovima.
2. Uticajni i urgentni trendovi procenjeni su kao ključna strategijska pitanja od strane top menadžmenta na čestim sastancima i kad god je primećena neka nova bitna pretnja ili šansa.
3. Zajedno sa osobljem za planiranje, top menadžment sortira pitanja u jednu od kategorija:
 - Veoma hitna pitanja sa dalekosežnim efektima koji zahtevaju hitnu pažnju.
 - Osrednje (manje) hitna pitanja sa dalekosežnim efektima koja mogu da se reše u toku sledećeg ciklusa planiranja.
 - Pitanja koja nisu uopšte urgentna, ali zahtevaju kontinuirano nadgledanje (monitoring).
 - Pitanja koja su “lažna uzbuna” (false alarm) i mogu biti “kap” za kasnija razmišljanja.
4. Hitna pitanja dodeljuju se na proučavanje i rešavanje bilo postojećim organizacionim jedinicama, ili kad god je potreban brz odgovor, specijalnim privremenim (operativnim) grupama.
5. Top menadžment rešava pitanja nadgledanjem strategijskih i taktičkih implikacija.
6. Top menadžment stalno drži ažurirane preglede liste pitanja i njihove prioritete.

Koncept upravljanja strategijskim pitanjima, kao strategijski menadžment sistem, vrlo je jednostavan, mnogo jednostavniji od koncepta strategijskog planiranja ili upravljanja strategijskim pozicijama. Primena ovog koncepta, mogli bi smo reći, počiva na tzv. Pareto principu, odnosno tvrdnji italijanskog ekonomiste Vilfreda Pareta da najveći broj organizacija u mnogim domenima rada ima prisutan fenomen 20/80. To znači da 20% uzroka prouzrokuje 80% svih zbivanja. Tako će u crkvi 20% ljudi darovati 80% novca, 20% zaposlenih prima 80% sredstava predviđenih za plate i

slično. Ovo zasnivanje može poslužiti i u konceptu upravljanja strategijskim pitanjima. Naime, samo su neka pitanja strategijskog karaktera veoma hitna koja zahtevaju hitnu pažnju i akciju, a neka se mogu rešavati u toku periodičnog ciklusa planiranja. Neka nisu urgentna, ali zahtevaju samo neprekidno nadgledanje, a neka su samo “lažna uzbuna”. Prema zaključku profesora dr. B. Mašića “samo 20% pitanja su strategijskog karaktera koja zahtevaju hitnu akciju, jer ona prouzrokuju 80% uspešnosti poslovanja organizacije.

2.6. Upravljanje pomoću slabih signala

Pitanja koja se identifikuju prismotrom, nadgledanjem sredine organizacije, razlikuju se po količini informacija koje sadrže. Neka pitanja se identifikuju odmah kao vidljiva i konkretna, pa ih označavamo kao jaki signali (strong signal issues). Takvi, jaki signali pružaju preduzećima mogućnost da naprave specifične planove kao odgovor i akciju na te signale. Druga pitanja sadrže netačne i nedovoljne indikacije u vezi s događajima koji će imati uticaj na razvoj i poslovanje organizacije. Ona sadrže slabe signale (weak signals). Slabi signali vremenom sazrevaju i postaju jaki signali.

Problem se javlja kada je nivo turbulentnosti i kompleksnosti sredine organizacije izuzetno visok (između 4 i 5), tj. kada promene počnu da se dešavaju još brže. Ukoliko organizacija čeka da slabi signali postanu jaki, postoji opasnost da ne reaguje racionalno i da izgubi svoju strategijsku poziciju. To je razlog što se u takvim uslovima visokog nivoa turbulencije i poremećenosti javlja potreba da organizacija počne sa traženjem odgovora dok su signali sredine još slabi.

Kocept upravljanja pomoću slabih signala može se videti iz sledeće slike:

Odgovor Snaga signala	A Prismotra sredine	B Identifikacija relativnih snaga i slabosti	C Redukcija eksterne strategijske ranjivosti	D Povećanje interne strategijske fleksibilnosti	E Sposobni planovi i odgovori	F Akcioni planovi i odgovori
I Osećaju se pretnje/šanse						
II Izvor pretnji/šansi je poznat						
III Razvoj pretnji/šansi je konkretan						
IV Reakcija strategijska i razumljiva						
V Ishod akcije je predvidljiv						

Slika 2 – Slabi signali i generisanje odgovora¹⁴

Kao što se vidi na slici 2, leva kolona sadrži pet nivoa u razvoju informacija o snazi signala. Na vrhu (signal nivoa I) jedina informacija jeste da sredina sadrži izazove (pretnje i šanse). Idući od vrha na dole, prethodni slabi signali postaju sve izraženiji. Već na IV nivou postoji dovoljno informacija da se da strategijski odgovor na pretnje i šanse. Odgovor na signale različite snage je graduisan i ide od prostog nadzora sredine do implementiranja direktnog akcionog odgovora i planova na pretnje i šanse, uvođenjem novog proizvoda, nove marketinške strategije, i sl. Osenčeni deo

¹⁴ Ibid, str. 68

predstavlja područje izvodljivog odgovora organizacije. Veština i sposobnost menadžera ogleda se u prikupljanju informacija o slabim signalima i upravljanje takvim signalima s ciljem adekvatnog strategijskog reagovanja i uvođenja programa, projekata i akcija, pomoću kojih se stiče konkurentska distinktivna prednost.

2.7. Menadžment iznenađenja

Budućnost uvek nosi i neizvesnost. Kao posledica toga neke stvari, uprkos najboljim znanjima i veštinama menadžmenta organizacije, promaknu i postaju strategijska iznenađenja. Radi se, dakle, o nepredvidljivim iznenađenjima. Krajem sedamdesetih godina XX veka, koristeći rezultate iz studija o vojnim iznenađenjima, organizacije su počele da koriste novi menadžment sistem: upravljanje strategijskim iznenađenjima (Strategic surprise management). Ukoliko organizacije očekuju da će turbulentnost njihove sredine biti oko petog nivoa, potrebno je da izgrade menadžment sistem: upravljanje strategijskim iznenađenjima.

Strategijska iznenađenja znače:

- Stvari se dešavaju iznenada: neočekivano.
- Nametanje novih problema u kojima firma ima malo prethodnog iskustva.
- Nemogućnost odgovora implicira glavni finansijski preokret ili gubitak glavne šanse.
- Odgovor je hitan (urgentan) i normalni sistemi i procedure ne mogu da se bave time.

Sistem upravljanja strategijskim iznenađenjima ima sledeće bitne elemente:

- plan mreže komunikacija u slučaju opasnosti, tj. iznenađenja (emergency communication network),
- plan odgovornosti top menadžmenta u slučaju iznenađenja,
- plan operativnih (privremenih - taktičkih) grupa i njihove strategijske mreže (Strategic taskforce network).

Karakteristike koncepta upravljanja strategijskim iznenađenjima sastoje se u sledećem:

- Kada dođe do strategijskih iznenađenja “mreža komunikacija u slučaju opasnosti” dolazi do punog izražaja. Ova mreža prelazi normalne granice organizacije i ostvaruje brzu komunikaciju unutar cele organizacije.
- U okviru ove mreže određen je centar za dodeljivanje i evaluaciju informacija. Ovaj centar procenjuje ulazne informacije i prenosi ih na delove mreže koji su odgovorni za rešenja.
- Odgovornost menadžmenta za vreme trajanja opasnosti su sledeće:
 - a. Jedna grupa posvećuje pažnju kontroli i održanju morala u organizaciji.
 - b. Druga grupa zagovara kontinuiranost “biznisa kao obično” uz minimalne smetnje.
 - c. Treća grupa preuzima odgovornost da odgovori na iznenađenja.
- U poslu sa iznenađenjima strategijska operativna mreža utiče da:
 - a. Lideri članovi operativne grupe prelaze normalne organizacione linije i stvaraju strategijske akcione jedinice (ne samo planiranje).
 - b. Komunikacija se direktno ostvaruje između operativnih i centralne top

- menadžment grupe.
- c. Top menadžment formuliše sveobuhvatnu strategiju, određuje odgovornosti za implementaciju i koordinira implementacijom.
- d. Decentralizovane operativne grupe implementiraju njihove komponente nove strategije.
- e. Može da se stvori nekoliko mreža unapred: jedna za bavljenje iznenađenjima na tržištu, drugu za tehnološka iznenađenja, a treću za politička iznenađenja, itd.
- Članovi operativnih grupa i mreže komunikacija obučeni su za brzo donošenje odgovora na nove probleme, koji podrazumevaju kreativnost, analitičke tehnike i timski rad.
- Mreže su vežbe u uslovima kada nema krize u adresiranim stratezijskim pitanjima, ako ona nisu iznenađenja.

Ovaj koncept upravljanja stratezijskim iznenađenjima čini suštinu, ali u vrlo skromnoj literaturi iz ove oblasti postoje i drugačiji slični pristupi.

2.8. Kako izabrati menadžment sistem za organizaciju

Potrebno je, kao prvo, istražiti nivo turbulentnosti i kompleksnosti sredine organizacije, a zatim odrediti adekvatan menadžment sistem koji će odgovarati takvim očekivanim uslovima sredine. Diverzifikovane organizacije, s obzirom na različite nivoe turbulentnosti sredine pojedinih njihovih biznisa, potrebno je da kombinuju različite stratezijske menadžment sisteme. Čini nam se da menadžerima može pomoći i koncept ograničene racionalnosti (bounded rationality), koji je stvorio Amerikanac Herbert Simon, dobitnik Nobelove nagrade. On je otkrio da individualci kao i organizacije ne mogu da reše probleme kada se na njih prebaci određen nivo kompleksnosti. Kada prevaziđu ovaj nivo, oni niti shvataju šta se događa u okruženju niti mogu da racionalno rukovode strategijama firme.

Odgovor se izgleda nalazi u redukciji kompleksnosti. Izlaz je ponekad u izlasku organizacije iz oblasti poslovanja koja je najvećeg nivoa turbulencije i kompleksnosti poslovanja. I. Ansof i Mek Donel ističu da su istraživanja pokazala da neumeće da se to uradi predstavlja poziv na bankrotstvo.

3. Koncepti, metode i tehnike strategijskog menadžmenta

Upotreba različitih koncepata, metoda i tehnika strategijskog menadžmenta sa jedne strane čine strategijski menadžment efikasnim upravljačkim koceptom (pretpostavka), a sa druge su preduslov da organizacija ostvari svoj kontinuiran uspeh i obezbedi se od iznenađenja. U teoriji i praksi se obično navode i koriste: portfolio koncept (menadžment), PIMS program, metod scenarija, cost–benefit analiza, analiza jaza (gepa), kriva iskustva, SWOT ili TOWS matrica, finansije za strategijski menadžment, koncept životnog ciklusa organizacije, različiti softverski paketi koji sadrže metode i tehnike strategijskog planiranja i menadžmenta, i sl. Radi držanja fokusa u temi u vezi sa konkurentnošću, biće pomenuti teorijski i praktični okviri onih kocepta, metoda i tehnika koji su u vezi sa istom.

3.1. Strategija konkurentnosti

Razvijanje strategije započinje potvrđivanjem svrhe (misije) organizacije, njenih vrednosti i budućih težnji (vizije). Potrebno je odgovoriti na pitanje: *Kojim poslom se bavimo i zašto?* U tehničkom smislu strategija konkurentnosti se sastoji od analiza, odluka i akcija koju neka organizacija preduzima da bi stvorila i zadržala konkurentsku prednost. Analiziraju se vizija, misija i strategijski ciljevi, uporedo sa analizom eksternog i internog okruženja organizacije. Drugim rečima, neophodna je strategijska analiza konkurentnog i poslovnog okruženja (spoljašnje okruženje, tj. PESTEL analiza – političko, ekonomsko, društveno, tehnološko i pravno; interno okruženje – ključni procesi kao što su stanje ljudskih resursa, operacije, inovativnost i korišćenje tehnologije; SWOT analiza). Razvijanje strategije je kompletno kada se odgovori na pitanje: *Kako najbolje možemo da konkuriramo?* Lideri zatim donose odluke o tome u kojim privrednim granama i na koji način se treba takmičiti sa konkurentima radi postizanja konkurentne prednosti. Da bi se odluke sprovele u delo potrebna je akcija.

Prema Majklu Porteru, suština konkurentne strategije jeste u tome da se bude drugačiji. To podrazumeva smišljeno opredeljenje za različit niz aktivnosti koje će omogućiti jedinstvenu kombinaciju vrednosti¹⁵.

Kamings i Vilson (Cummings/Wilson) smatraju da postoji izvesna jasnoća u razlici između *strategije kao orijentacije* i *strategije kao animacije*. „Pomoću strategije kao orijentacije pokušava da se utvrdi strateška pozicija i smer kompanije, kao osnova za održivu konkurentsku prednost. Za navedeni pristup, tipičan je koncept generičkih strategija Majkla Portera koji se koristi za diferenciranje firme od konkurenata. Strategija kao animacija više je okrenuta energetske efekta strateškog procesa na organizaciju, koji rezultiraju zajedničkim osećanjem svrhe i vizije”¹⁶.

3.1.1. Misija, vrednosti i vizija

¹⁵ Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, FEFA, Beograd, str. 49.

¹⁶ Bilton, Kris (2010.) *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str. 154

Misija kompanije predstavlja dubok i plemenit osećaj svrhe – relevantne svrhe, tj. razloga postojanja. U okvir misije uključeni su i primarni stejkholderi: klijenti, zaposleni, dobavljači i vlasnici. Iz perspektive klijenta, misija objašnjava kojim se poslom bavi organizacija. To predstavlja iskaz zašto je određena organizacija posebna i različita u odnosu na druge.

Glavna postavka strateške vizije je *gde idemo i kako*, a centralno mesto izjave o strateškoj misiji čini svrha delatnosti *ko smo, šta činimo i zašto smo ovde*. Peter Draker (Peter Drucker) ističe da se svrha mora nalaziti u društvu i da je njena valjana definicija stvaranje i pronalaženje kupca.¹⁷ Ako je svrha organizacije stvaranje kupaca, onda su za nju najvažniji inovacija i marketing. Ono što kupac kupuje i što smatra vrednošću, nikad nije samo proizvod. Vrednosti (koje se često nazivaju i osnovnim vrednostima) jedne kompanije određuju njen stav, ponašanje i karakter.

Vizija opisuje dugoročni cilj koji je sveobuhvatan, inspirativan i izaziva strast. Strateška vizija usmerava organizaciju u određenom pravcu, usmerava put kompanije u budućnost i oblikuje identitet organizacije. Valjana vizija uvek mora biti malo iznad mogućnosti kompanije.

Živopisna	Dobro izražena vizija odslikava vrstu preduzeća koju menadžment želi da kreira i tržišnu poziciju koju pokušava da učvrsti.
Usmeravajuća	Govori o putu ili odredištu preduzeća i ukazuje na vrste mogućih poslovnih i strateških promena.
Fokusirana	Vodi menadžere ka donošenju odluka i alociranju sredstava.
Fleksibilna	Nije večna već se menja u skladu sa razvojem događaja i promenama okolnosti.
Izvodljiva	U granicama je onoga što preduzeće može razumno očekivati da će se ostvariti u određenom periodu.
Poželjna	Odgovara dugoročnim interesima stejkholdera, a naročito akcionarima, zaposlenima i kupcima.
Jednostavna za saopštavanje	Može se izložiti kratko ili svesti na jednostavan slogan (poput Fordove nezaboravne vizije <i>auto u svakoj garaži</i>).

Tabela 1 – Osobine plodotvorne izjave o viziji¹⁸

Vizija kod zaposlenih može da probudi entuzijazam. Top menadžeri moraju da se ponašaju u skladu sa vizijom. Kada vizija nije utemeljena u stvarnosti, zaposleni će je odbaciti. Reči i dela moraju biti usklađeni. Organizacije visokih performansi imaju jasne vrednosti koje podrazumevaju verovanja, poslovna načela i običaje koji su ugrađeni u način na koji preduzeće posluje, kao i u ponašanje zaposlenih u tom preduzeću. Vrednosti definišu način rukovođenja i način na koji se zaposleni ponašaju dok obavljaju svoj svakodnevni posao. Takođe uključuju ophođenje zaposlenih i

¹⁷ Miloljub Albijanić, (2011) *Kvantifikacija uticaja intelektualnog kapitala na konkurentnost – doktorska disertacija*, Univerzitet Singidunum, str. 127

¹⁸ Isto, str. 128 (Preuzeto uz minimalna prilagođavanja iz: Artur A. Thompson Jr, A. J. Strickland III, John E. Gamble, 2008, *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*, MATE, Zagreb, str. 20, osnovni izvor: John P. Kotter, *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press)

kupaca, integritet, etiku, inovativnost, naglasak na kvalitet i uslugu, društvenu odgovornost i građansku svest. Znati ko si – znači imati relevantnu svrhu. Znati kuda ideš – znači imati sliku budućnosti. Znati šta te vodi na putu – znači imati jasne vrednosti. Vizija zahteva izvrsnost, usmerava ljudske snove i nade, dira srce i dušu.

3.1.2. Strategijska analiza

Strategijska analiza je sveobuhvatna procena sopstvenih sposobnosti i uspešnosti poslovanja u odnosu na konkurente i pozicije kretanja u odgovarajućoj delatnosti. Procena se sastoji od analize spoljašnjeg okruženja, internog okruženja i SWOT analize.

3.1.2.1. PESTEL analiza

Prvobitno PEST – političko, ekonomsko, društveno, tehnološka analiza – proširena je na ekološku i pravnu analizu, sveukupno popularne u Velikoj Britaniji.¹⁹ Navode se i nova proširenja dodajući etiku i demografske faktore, ali ćemo se zadržati na PESTEL analizi. PESTEL analiza sadrži opis i ocenu političke, ekonomske, društvene, tehnološke, ekološke i pravne komponente. Daje okvir za sagledavanje situacije, a može da se koristi za kreiranje mogućih strategija. Sprovođenje analize je jednostavno – najčešće se koristi brainstorming. Koristi se za poslovno i strateško planiranje, marketing planiranje, razvoj proizvoda i istraživanja. Faktori PESTEL analize su uglavnom eksterni i potrebno je da se sprovede pre SWOT analize. Dok prva najčešće meri tržište, druga meri poslovnu jedinicu, poziciju ili ideju. Može da bude korisna i kada se analizira više tržišta, kako bi se poređenjem donela odluka koje tržište ima veći potencijal.

Politička analiza. Češće se uzima kao relevantan faktor prilikom ulaska na strano tržište, razumevanje političkih prilika na postojećem ili novom tržištu od neprocenjive je važnosti. Trenutna politička situacija ili pojedini propisi mogu zaustaviti prodor novih takmaca na ekonomsko područje. Posebno je to slučaj u nerazvijenim zemljama ili zemljama u razvoju, što opet za posledicu može imati i pozitivan i negativan privredni ishod.

Ekonomsko okruženje. Zdrava ekonomija, bogatstvo države, nacije ili regije takođe utiču na strateško planiranje kompanije. Ukoliko se radi o privredno zdravom području u kojem potrošači imaju potencijal, tj. dobru kupovnu moć, kompanije će se lakše odlučiti za prodaju dobara ili pružanje usluga na takvom području.

Sociološko/demografsko okruženje. Ovom analizom se prate trendovi i faktori populacije koja je uključena u tržište. Postojeći društveni stavovi mogu predstavljati ili prednost ili pretnju strategiji. Ova analiza uključuje i stepen obrazovanja na lokalnom području, a bitan je kako za potencijalnu radnu snagu, tako i za potencijalne klijente kompanije. Ukoliko se radi o prosečno niže obrazovanom kadru, biće svakako potrebni veći troškovi obrazovanja.

Tehnološko okruženje. Tehnologija se ne odnosi samo na tehnologiju u smislu računara i sistema za efikasno poslovno upravljanje, već i na infrastrukturu potrebnu za podršku modernim sistema. Sigurno je elektronsko poslovanje i difuzija Web-

¹⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis

bazirane tehnologije uticala na većinu kompanija. Naime, čak i kroz najmanji stepen globalne prisutnosti pokušava se doći do miliona potencijalnih kupaca na jedan prilično ekonomičan način. Stoga, strategija organizacije može biti pogođena tehnološkim promenama, a brzina tehnoloških promena takođe znači da se ova varijabla mora stalno pratiti²⁰.

Ekološki faktori. Obuvataju ekološke aspekte kao što su vreme, klima i klimatske promene, što može uticati posebno na industrije poput turizma, poljoprivrede, osiguranja. Osim toga, rastuća svest o potencijalnim uticajima klimatskih promena od značaja je zbog načina na koji kompanije posluju i proizvode koje nude, u oba slučaju kreirajući nova tržišta ili smanjivajući ili uništavajući postojeća.

Pravni faktori. Uključuju zakone protiv diskriminacije, zakone koji se tiču prava potrošača, antimonopolske zakone, zakon o zapošljavanju, zakon koji se tiče zdravlja i bezbednosti na radu. Ovi zakoni mogu da utiču na to kako kompanija posluje, na njene troškove, kao i na potražnju za njenim proizvodima.

Politička analiza Rizik od vojne okupacije Zakonski okvir za izvršenje ugovora Zaštita intelektualne svojine Trgovinski propisi i carine Povlašćeni trgovinski partneri	Ekonomska analiza Vrsta ekonomskog sistema Državna intervencija Konkurentske prednosti Kursevi i stabilnost valute Efikasnost finansijskih tržišta Kvalitet infrastrukture Kvalifikovanost radne snage Troškovi radne snage Faza poslovnog ciklusa (npr. prosperitet, recesija, oporavak) Stopa privrednog rasta Diskrecioni dohodak Stopa nezaposlenosti Stopa inflacije Kamatne stope	Društvena analiza Demografski podaci Klasna struktura Obrazovanje Kultura (uloge polova itd.) Preduzetnički duh Stavovi (zdravlje, ekološka svest, ishrana) Slobodno vreme (kako se provodi)
Tehnološka analiza Tehnološki razvoj Uticaj tehnologije na ponudu proizvoda Uticaj na strukturu troškova Uticaj na strukturu lanca vrednosti Stopa tehnološke difuzije	Ekološka analiza Emisije gasova koji izazivaju efekat staklene bašte Proizvodnja čvrstog otpada Ispuštanje tečnog otpada Potrošnja energije Mogućnost recikliranja Potrošnja čiste vode Opšta ekološka slika	Pravna analiza Antimonopolski zakoni Propisi u oblasti cena Oporezivanje (poreske stope i olakšice) Zakonodavstvo u oblasti zarada (min. nadnice i prekovremeni rad) Radna nedelja Obavezni doprinosi za zaposlene Propisi iz oblasti zaštite na radu Zahtevi za obeležavanje proizvoda

Tabela 2 – Eksterna PESTEL analiza²¹

3.1.2.2. Porterov model pet sila

Eksterna analiza uključuje i ispitivanje ekonomije na nivou cele industrije, i to koristeći okvire kao što su pet sila Majkla Portera. On smatra da se formulisanje

²⁰ Kompletan deo u vezi obješnjenja PEST analize preuzet sa <http://www.ebizmags.com/sto-je-pest-analiza-i-cemu-sluzi/>

²¹ Isto, str. 130 (osnovni izvor: Kaplan, Robert S., Norton Dejvid P., 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, str. 51.)

strategije u suštini svodi na konkurenciju, koja u jednoj grani zavisi od pet osnovnih sila:

- Konkurenti u privrednim segmentima – rivalitet postojećih kompanija.
- Potencijalni novi učesnici na tržištu i njihovi konkurentski pritisci.
- Proizvođači supstituta i njihovi konkurentski pritisci za preotimanje kupaca.
- Pregovaračka moć dobavljača.
- Pregovaračka snaga kupaca i saradnja između prodavaca i kupaca.

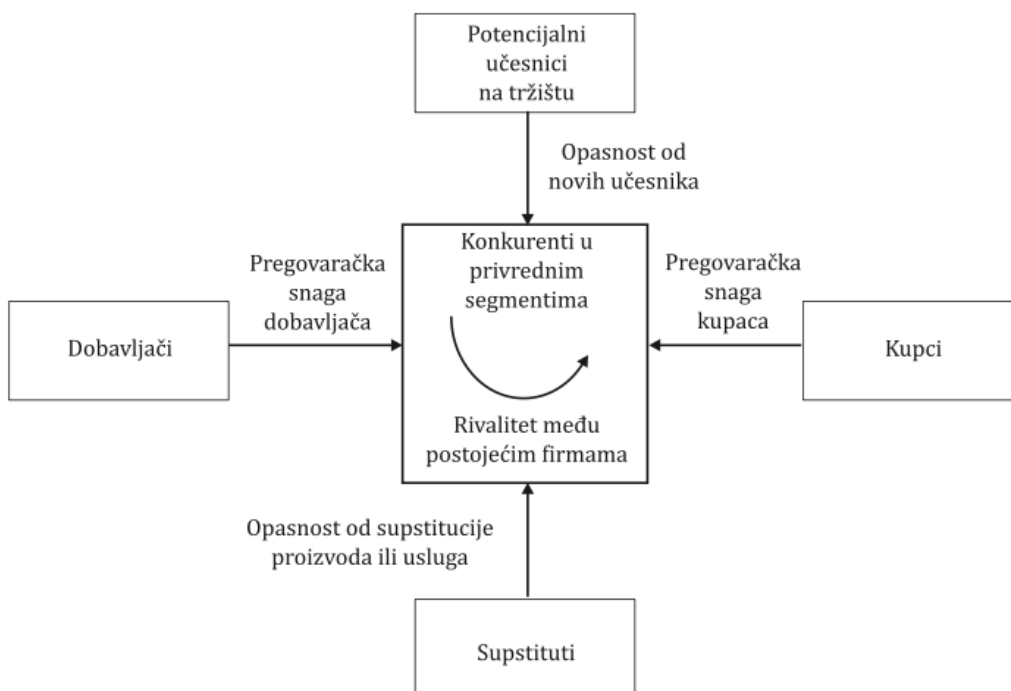


Tabela 3 – Porterov model pet sila²²

Uvek je najjača konkurentska sila rivalitet između postojećih učesnika. Konkurenti koriste sva sredstva i „oružja“ kako bi poboljšali svoju tržišnu poziciju. Zadatak menadžera je izrada konkurentске strategije koja će omogućiti kompaniji da opstane u borbi protiv konkurenata, a u najboljem slučaju da poboljša svoju konkurentsku poziciju i stekne konkurentsku prednost. Međutim, konkurenti neće sedeti skrštenih ruku. Reagovaće ofanzivnim i defanzivnim protivmerama, prilagođavaće svoju proizvodnju, kvalitet, marketing i strategiju. Do izražaja dolaze znanje, sposobnost i inovativnost. Rivalitet se pojačava kad broj konkurenata raste i kad su konkurenti ravnopravni u veličini i sposobnosti delovanja. Sve ovo konkurentsku utakmicu čini složenom, izazovnom i punom borbenosti. Tako se stvara prostor sa stalnim i intenzivnim nadmetanjem.

Rivalitet se pojačava ako su proizvodi standardizovani, ponude slične i slabo diferencirane, ili kada, zbog ekonomije obima, cena pada. Sličan efekat jačanja

²² Michael E. Porter, (2004) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitives*, FREE PRESS, New York, p. 4.

konkurencije dešava se i prilikom preuzimanja malih firmi od strane jačih, koji hoće da se agresivno pozicioniraju.

Pretnja ulaska novih konkurenata je veća kad su prepreke ulaska niske, kad ima mnogo kandidata za ulazak, kad je industrijski rast veliki, potencijal za sticanje profita visok, kad postojeće firme ne mogu i ne žele da se energično suprotstave. Ovde valja imati u vidu regulatornu politiku svake određene države. Vladine agencije mogu da ograniče ili zabrane ulazak licencama i dozvolama. Države obično koriste instrumente carinske politike za ograničenje trgovine ili kao vid zaštite za ograničenje domaćih proizvođača. Mogu se povećavati i opravdani troškovi ulaska koji se odnose na zaštitu životne sredine. Vlada stvara ambijent za konkurentsko nadmetanje.

Proizvodi supstituti mogu da jačaju konkurentski pritisak ako je kvalitet uporediv ili bolji, ako su raspoloživi i ako imaju primamljive cene, a kupac ima interes da pređe na takav proizvod. Zato su učesnici konkurentskog nadmetanja naterani da u proizvode ugrađuju nove karakteristike i uveravaju kupce da su njihovi proizvodi bolji od supstituta. Kupci se prilikom prelaska na proizvode supstituta mogu suočiti sa trošenjem vremena i mogućim neprijatnostima, troškovima dodatne opreme, ispitivanjem pouzdanosti i kvaliteta, psihološkim prekidom odnosa sa starim dobavljačima, troškovima za obuku ljudi i sl. Ali, što je cena niža i kvalitet i uspešnost veća, troškovi prelaska na proizvode supstituta su manji.²³ Dobri parametri za konkurentsku snagu proizvoda supstituta su stopa rasta prodaje i profita, prodori na tržište i planovi za povećanje proizvodnog kapaciteta.

Veoma je važna i saradnja sa dobavljačima i pregovaračka moć samih dobavljača. Nameću se pitanja da li isti proizvod nude i drugi dobavljači i da li je skupo preći sa jednog dobavljača na drugi. Proizvodi od dobavljača mogu biti u nestašici, ali i u velikoj ponudi. Ovde važnu ulogu igra ekonomija obima. Da li proizvod od dobavljača (vrlo često neka sirovina ili komponenta) stiže na vreme, po ceni nižoj od one da ga kompanija sama proizvodi. Dobavljači imaju veću pregovaračku moć ako su potrebni proizvodi u nestašici, broj dobavljača određenog proizvoda je mali, dobavljač ima diferenciran input. Strateško partnerstvo između dobavljača i kompanije česta je pojava, pošto smanjuje određene troškove, poboljšava kvalitet, pravi uštede i učvršćuje odnose i međusobno poverenje.

Kupci koji su dobro informisani o kvalitetu proizvoda, ceni i troškovima, mogu da kreiraju konkurentski pritisak. Danas se proizvodi ili usluge mogu uporediti na internetu. Pritisak kupaca je veći ako je proizvod povoljniji i kvalitetniji, a njegovom kupovinom korisnik nije doveden u druge probleme kao što su vreme ili dodatni troškovi. Kompanije moraju ovoj situaciji da se prilagođavaju i da traže nove načine poboljšanja proizvoda i smanjenja cena.

Pet konkurentskih sila daje odličnu dijagnozu konkurencije na određenom tržištu. Potrebno je ispitati svaku silu pojedinačno a zatim ih sagledati zajedno i utvrditi kakva je kolektivna snaga pet sila i kako utiče na konkurentnost i profitabilnost. Strategija nekog preduzeća je plodotvornija ako je udaljenija od

²³ *Ibid*, str. 132 (osnovni izvor: Artur A. Thompson Jr, A. J. Strickland III, John E. Gamble, 2008, *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*, MATE, Zagreb, str. 58.)

konkurentskih pritisaka, ako se preduzeće neprekidno i uspešno štiti od pritisaka rivala, ako je u stalnim promenama i ako stvara nove modele konkurentske prednosti. Internom analizom se ispituju poslovni rezultati i sposobnosti sopstvene organizacije. Analizom ključnih procesa procenjuje se stanje ljudskih resursa, operacije, inovativnost i korišćenje tehnologije. Analitičko sredstvo koje se široko koristi jeste analiza lanca vrednosti, koju je takođe uveo Majkl Porter.

3.1.2.3. Lanac vrednosti

Lanac vrednosti preduzeća sastoji se od niza povezanih poslovnih aktivnosti unutar organizacije, i uz njih vezane aktivnosti podrške, koje imaju za cilj stvaranje vrednosti za kupca, tj. korisnika.

Prema Porteru²⁴ osnovne aktivnosti u lancu vrednosti su ulazna logistika, radni procesi, izlazna logistika, marketing i prodaja i servisiranje. Svaka osnovna aktivnost koja stvara vrednost za kupca integriše i kupljene inpute, infrastrukturu firme, ljudske resurse i određenu formu tehnologije. U okviru osnovnih aktivnosti koriste se i stvaraju informacije (statistički podaci o dobavljačima, kupcima, karakteristikama proizvoda, finansijske tabele i izveštaji). Aktivnosti koje stvaraju vrednost predstavljaju posebne elemente konkurentske prednosti (slika 1).



Slika 3 – Lanac vrednosti²⁵

Porter izdvaja pet osnovnih aktivnosti za sve privredne grane. U zavisnosti od strategije firme i privredne grane, svaka od osnovnih aktivnosti može se razvrstati na više posebnih ili specifičnih aktivnosti:

1. *Ulazna logistika* je niz aktivnosti koje predstavljaju prijem, skladištenje i raspodela inputa potrebnih za proizvodnju (rukovanje materijalom, skladištenje, kontrola zaliha, transport).

²⁴ Ibid, str. 133 (osnovni izvor: Majkl E. Porter, 2007, *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad, str. 56 i 57.)

²⁵ Ibid, str. 134

2. *Radni proces* predstavlja pretvaranje inputa u finalni proizvod (mašinska obrada, pakovanje, montaža, održavanje opreme, testiranje).

3. *Izlazna logistika* su aktivnosti vezane za prikupljanje, skladištenje i distribuciju proizvoda kupcima (skladištenje gotovih proizvoda, rukovanje materijalom, korišćenje dostavnih vozila, isporuka narudžbina).

4. *Marketing i prodaja*²⁶ predstavljaju umeće i znanje kako izabrati ciljno tržište i privući, zadržati i povećati broj potrošača kroz stvaranje, komuniciranje i pružanje izuzetne potrošačke vrednosti (određivanje cene, ulazak na tržište, prodaja, upravljanje robnom markom, pozicioniranje proizvoda, izgradnja lojalnosti kupaca).

5. *Servisiranje* je niz aktivnosti koje predstavljaju očuvanje vrednosti proizvoda (instaliranje, podešavanje, obuka, isporuka rezervnih delova, popravka).

Posebne aktivnosti za stvaranje vrednosti utiču na sve osnovne aktivnosti. Posebno se izdvajaju:

1. *Nabavka* podrazumeva kupovinu inputa koji se koristi u lancu vrednosti. Politika nabavke primenjuje se na firmu u celini. Na ovaj način se utiče na troškove i kvalitet kupljenih inputa.

2. *Razvoj tehnologije* uključuje stručno znanje, postupke ili tehnologiju ugrađenu u procesnu opremu. Firme koriste mnogo različitih tehnologija kao što su tehnologije za pripremu dokumentacije, izradu proizvoda, transport proizvoda, automatizacija procesa, automatska obrada podataka, telekomunikaciona tehnologija i sl.

3. *Upravljanje ljudskim resursima* sastoji se od angažovanja, zapošljavanja, obuke, razvoja i nagrađivanja zaposlenih svih profila. Upravljanje ljudskim resursima snažno utiče na konkurentsku prednost zbog uloge u utvrđivanju kvalifikacija, troškova obuke i motivacije zaposlenih.

4. *Infrastruktura firme* se sastoji od organizacionih aktivnosti kao što su top menadžment, planiranje, finansije, računovodstvo, pravni poslovi, odnosi sa državnim organima i upravljanje kvalitetom.

Analiza lanca vrednosti omogućava projektovanje odgovarajuće organizacione strukture i optimizaciju aktivnosti svih organizacionih oblika preduzeća. Lanac vrednosti stvara mogućnosti poboljšanja poslovnih aktivnosti u okviru određene organizacije, ili poboljšanja aktivnosti u nekoj manjoj organizacionoj celini.

Glavni generatori troškova i/ili jedinstvenosti su sledeći: ekonomija obima, učenje, međusobni odnosi i sistem komunikacije, iskorišćenost kapaciteta, veze u lancu vrednosti, integracija poslovanja, vreme, posebne poslovne prilike, lokacija, regulativa.

²⁶ *Ibid*, str. 134 (osnovni izvor: Philip Kotler, 2004, *Marketinška znanja od A do Z*, Binoza press, Zagreb, str. 13.)

Troškovna prednost se ostvaruje ako preduzeće svoje aktivnosti koje stvaraju vrednost obavlja uz niže troškove od konkurenata. Analizom troškova u lancu vrednosti meri se nivo veličine troškova i upoređuje sa troškovima konkurenata. Troškovi aktivnosti koje stvaraju vrednost često nisu u saglasnosti sa knjigovodstvenom praksom pa je potrebna reorganizacija načina obračunavanja. Vremenski period koji se bira za merenje mora da bude reprezentativan i da se poredi sa istim u prethodnoj godini ili odgovarajućem periodu. Dobar uvid daje i razvrstavanje u tri kategorije: troškovi kupljenih inputa, ljudskih resursa i sredstava prema glavnim kategorijama.

Ostvarivanje troškovne prednosti se postiže kontrolom generatora troškova i rekonfiguracijom lanca vrednosti. Prema Porteru, koraci u strateškoj analizi troškova su: identifikovanje lanca vrednosti i utvrđivanje nivoa troškova, markiranje generatora troškova za svaku aktivnost, određivanje relativnih troškova u lancu vrednosti konkurenata, razvijanje strategije za smanjenje troškova kontrolom generatora troškova i/ili rekonfiguracijom lanca vrednosti, testiranje mogućnosti za smanjenje troškova.

Jedinstvenost se postiže ako su kupac i korisnik usluga u centru pažnje. Ako se stvori vrednost za kupca, može doći do diferencijacije. Takođe su uključeni su kvalitet inputa, tehnologije, znanje i iskustvo, edukacija zaposlenih, karakteristike i performanse proizvoda, posebne usluge pri isporuci ili upotrebi, informacije i uputstva važni za kupca, obuka i edukacija kupaca, posebna promocija i oglašavanje. Kupci neće platiti za vrednost koju ne shvataju, ma koliko da je ona realna. Nije dovoljno ni samo razumevanje, kupac prihvata proizvod kao vrednost ako kod njega razvija snažan emotivni osećaj. Vrlo često presuđuju i neki posredni efekti kao što su prestiž, lični odnosi sa dobavljačem i sl. Da bi posebnost i jedinstvenost proizvoda ponudili kupcu kao vrednost, neophodno je da se analizira lanac vrednosti i generator jedinstvenosti. Na ovaj način možemo otkriti potencijal za kreativnost i inovativnost i trasirati put za konkurentsku prednost.

3.1.2.4. SWOT analiza

Celokupna procena kompanije u pogledu njenih snaga, slabosti, šansi i opasnosti naziva se SWOT analiza. Ona pruža okvir za analiziranje navedena četiri elementa kompanijskog internog i eksternog okruženja. Interna analiza opisuje gde kompanija briljira (jake strane), ili koje ima nedostatke (slabosti) u odnosu na ljude, procese, menadžment. Eksterna analiza opisuje koje su šanse i pretnje u opštem okruženju, ekonomskim uslovima, trendovima, konkurentskom okruženju.

Interno okruženje	Strengths Snaga – jake strane	Weaknesses Slabosti – nedostaci
Eksterno okruženje	Opportunities Mogućnost – šansa	Threats Pretnja – slabost

Tabela 4 – SWOT analiza

3.1.3. Strategijski ciljevi

Strategijski ciljevi se koriste da bi iskazi o misiji postali operativni. Cilj preduzeća je zadovoljavanje potreba kupaca. Cilj je i inovacija koja predstavlja

unapređenje dotadašnjeg proizvoda ili procesa i stvaranje različitog proizvoda ili usluge koji pružaju novu mogućnost za zadovoljavanje potreba kupaca. Cilj je i predviđanje promena. To je modifikacija, proširivanje i razvijanje postojećeg i novog posla.

Strategijski ciljevi nisu apstraktni već su konkretni²⁷:

- merljivi (postoji parametar kojim se meri napredak u ispunjenju ciljeva);
- određeni (jasna poruka šta kompanija želi da postigne);
- odgovarajući (u skladu sa vizijom i misijom organizacije);
- realni (ciljevi su ostvarljivi u skladu sa mogućnostima organizacije i prilikama u okruženju – izazovni ali izvodljivi);
- vremenski ograničeni (ciljevi se ispunjavaju u realnom vremenu).

Strategijski ciljevi su pretvaranje vizije u tačno određene ciljeve rada i rezultate i ishode koje menadžment želi da ostvari. U okviru postavljenih ciljeva navode se i sredstva za praćenje napretka i uspešnosti preduzeća. Draker ističe konkretne ciljeve u osam ključnih područja²⁸: marketing, inovacije, ljudski resursi, finansijska sredstva, fizička sredstva, produktivnost, društvena odgovornost i ostvarenje profita.

Marketing ciljevi su povezani sa postojećim proizvodima i uslugama i trenutnim tržištima, sa odustajanjem od „prevladanog“ u proizvodu, usluzi i tržištima, sa novim proizvodima i uslugama za postojeća tržišta, sa novim tržištima, sa organizacijom distribucije, standardima usluga i postignutim nivoom izvođenja usluga, sa standardima poverenja i postignutim nivoom ispunjenja poverenja.

U osnovi postoje tri tipa inovacija: inovacija proizvoda i usluge, inovacija koja se odnosi na tržište, vrednosti i ponašanje kupca i inovacija u području različitih sposobnosti i aktivnosti koje su potrebne da bi se napravili proizvodi i pružile usluge. Možemo da ih nazovemo i: inovacija proizvoda, društvena inovacija i menadžerska inovacija.

Faktori proizvodnje su inputi koji se koriste za proizvodnju dobara i usluga. Rad, zemlja i kapital predstavljaju tri najvažnija faktora proizvodnje. Međutim, u preduzeću koje nije u stanju da privuče ljude sa znanjem, a kapital neće dugo opstati. Industrijska grana propada kad prestane da bude privlačna za kvalifikovane, sposobne i ambiciozne ljude. Za neprofitne organizacije i udruženja može se reći da su pravi pioniri u motivaciji i produktivnosti kreativnih stručnjaka – zaposlenih sa znanjem. Zadatak menadžmenta je da ljude i sredstva u preduzeću učini produktivnim i da podstiče stalno povećanje produktivnosti.

3.1.4. Generičke strategije

Prema Majklu Porteru, strategija i operativna eikasnost su podjednako bitne za postizanje vrhunskih poslovnih rezultata, iako potpuno različito deluju. Upravljanje strategijom i operacijama vitalni su procesi koje je neophodno integrisati. Operativna

²⁷ *Ibid*, str. 136 (osnovni izvor: Gregori G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner, 2007, *Strategijski menadžment*, Data Status, str. 34.)

²⁸ *Ibid*, str. 137 (osnovni izvor: Peter Drucker, 2005, *Najvažnije o menadžmentu*, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 35–41.)

izvršnost smanjuje troškove, poboljšava kvalitet i skraćuje proces, a strategija obezbeđuje pravac. Strateško pozicioniranje znači obavljanje aktivnosti koje su drugačije od aktivnosti koje obavljaju konkurenti – ili obavljanje sličnih aktivnosti na drugačiji način²⁹.

		KONKURENTSKA PREDNOST	
		Niži troškovi	Diferencijacija
KONKURENTNI OBIM	Zadovoljavanje potreba više segmenata	1. Liderstvo u troškovima	2. Diferencijacija
	Zadovoljavanje potreba jednog segmenta	3A. Fokus na troškove	3B. Fokus na diferencijaciju

Slika 4 – Porterove generičke strategije³⁰

Najznačajniji uslov za dugoročne natprosečne rezultate predstavlja održiva konkurentska prednost. Prema Porteru, konkurentska prednost se stvara pomoću tri generičke strategije:

- liderski položaj u pogledu troškova ili opšte vođstvo u troškovima,
- diferenciranje i,
- fokusiranje.

Liderstvo u troškovima predstavlja strategiju nižih proizvodnih troškova. Kompanija ima širi obim delovanja, pokriva mnoge privredne grane i posluje u srodnim privrednim segmentima. Na taj način stvara širinu za postizanje troškovne prednosti. Povećanje proizvodnje, nova tehnologija i drugi parametri igraju važnu ulogu. Ekonomija obima zasniva se na jednostavnom načelu: troškovi po jedinici proizvoda se smanjuju s povećanjem količine proizvoda. Na ovaj način, veliki proizvođači u odnosu na manje imaju mogućnost da proizvode sa nižim troškovima. Slično je sa novom tehnologijom koja ubrzava proizvodni proces i smanjuje troškove po jedinici. Ako kompanija postigne liderski položaj u pogledu niskih troškova, onda ona diktira cene, uspostavlja paritet (bliskost cena) u odnosu na konkurente i ima mogućnost da postigne rezultate iznad proseka, a time i velike profite.

Diferenciranje je strategija u kojoj kompanija ima jedinstven položaj u svom privrednom segmentu. Posebnost i jedinstvenost izdvajaju kompaniju od konkurenata. Kompanija se opredeljuje za jednu osobinu proizvoda, ili više njih koje kupci smatraju važnim i posebno se pozicionira da zadovolji te potrebe. Kompanija se diferencira ako obezbeđuje nešto jedinstveno što za kupce ima vrednost koja prevazilazi nisku cenu.

²⁹ Majkl E. Porter, (2008) *O konkurenciji*, FEFA, Beograd, str. 45

³⁰ Majkl E. Porter, (2007) *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asse, Novi Sad, str. 31

Diferencijacija za kompaniju predstavlja razvoj sopstvenog načina, a za kupce izbor posebnih osobina. Nagrada za jedinstvenost i posebnost je premijska cena. Izabrani segment tržišta mora biti dovoljno veliki da omogući ekonomski opravdano poslovanje.

Fokusiranje je strategija zasnovana na izboru jednog uskog segmenta u okviru privredne grane. Andrej Vizjak ističe da je fokus, ili niša, „usmerenost preduzeća na manju grupu kupaca kojoj ponuđač namenjuje neku ekskluzivnost ili specijalnost“³¹. Kupci imaju specifična očekivanja i zahteve ukoliko na tržištu nisu zadovoljeni u očekivanoj meri. Fokus strategija uključuje diferencijaciju (potrebe kupaca zadovoljava bolje od konkurenata), ili troškovnu prednost (ima manje troškove od drugih), na ograničenom segmentu tržišta. Strategija fokusa se zasniva na prepoznavanju posebnih potreba kupaca i stvaranju posebnih vrednosti za kupca.

3.1.5. Strateška mapa i Balanced scorecard

Kaplan i Norton u knjizi *Strateške mape* navode da „strategija opisuje kako jedna organizacija namerava da ostvari održivu vrednost za svoje deoničare.“³² Posebno ističu uticaj neopipljive imovine na stvaranje održive vrednosti. Neopipljiva imovina, kao što su znanje i tehnologija, može imati direktan ili indirektan uticaj na finansijske rezultate. Primer indirektnog uticaja je obučavanje zaposlenih za Menadžment totalnog kvaliteta ili za tehniku Six sigma (identifikuje i uklanja greške i nedostatke poslovanja i proizvodnje). Na ovaj način se poboljšava kvalitet procesa, što očekivano dovodi do zadovoljstva potrošača, povećanja njegove lojalnosti i konačno, zadovoljstvo potrošača vodi do poboljšanja prodaje i profita.

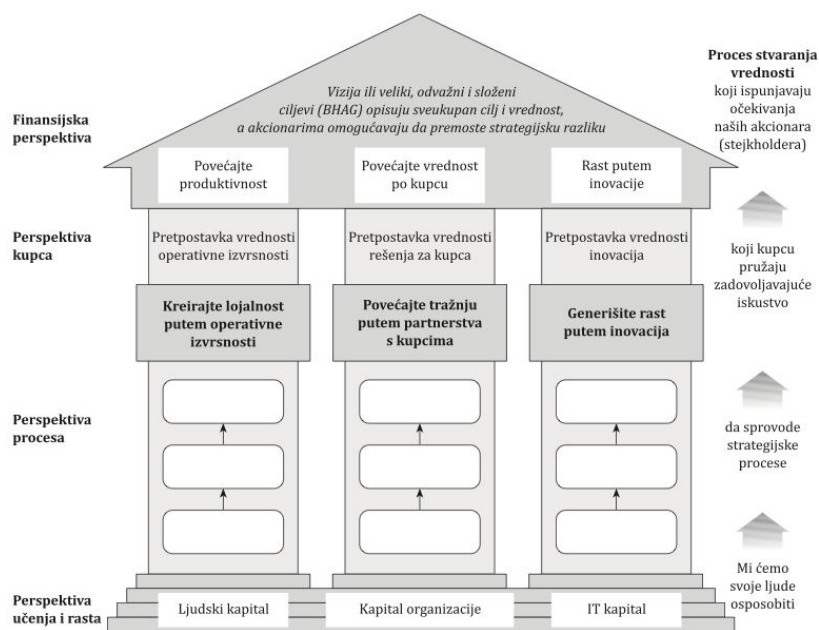
Kada posmatramo pojedinačne kompanije, neopipljiva imovina omogućava organizaciji da³³:

- razvije odnos sa potrošačima tako da zadrži postojeće segmente i omogući da novi segmenti potrošača budu efikasno usluženi i zadovoljeni,
- uvodi inovativne proizvode i usluge koje ciljani potrošači žele,
- proizvodi visokokvalitetne proizvode i usluge po niskim cenama,
- mobiliše sposobnosti i motivacije radi stalnog poboljšavanja sposobnosti, kvaliteta i korišćenja vremena,
- koristi informacione tehnologije podataka i sistema.

³¹ *Ibid*, str. 139 (osnovni izvor: Andrej Vizjak, 2007, *Pobednici tržišnih niša: perspektive slovenačkih preduzeća u borbi protiv globalne konkurencije*, FEFA, Beograd, str. 37)

³² *Ibid*, str. 139 (osnovni izvor: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 29.)

³³ *Ibid*, str. 139, (osnovni izvor: profita. Press, Boston, str. 3. Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School)



Slika 5 – Strategija tri stuba³⁴

Vrednost neopipljive imovine zavisi od usaglašenosti sa strategijom. Veoma je važno koja vrsta obuke i podsticaja zaposlenih se koristi. To zavisi od strategije koja može biti usmerena na strategiju ukupnih niskih troškova, proizvodno liderstvo, strategiju inovacije itd. „Ako investiranje u neopipljivu imovinu za organizaciju predstavlja trošak onda je to njena loša procena... Unutrašnji procesi kao što su dizajn, proizvodnja, dostava i servis za kupce su potrebni kako bi pretvorili potencijalnu vrednost neopipljive imovine u opipljivu vrednost“³⁵. Maksimum vrednosti se stvara kada je neopipljiva imovina preduzeća u skladu sa opipljivom imovinom i strategijom.

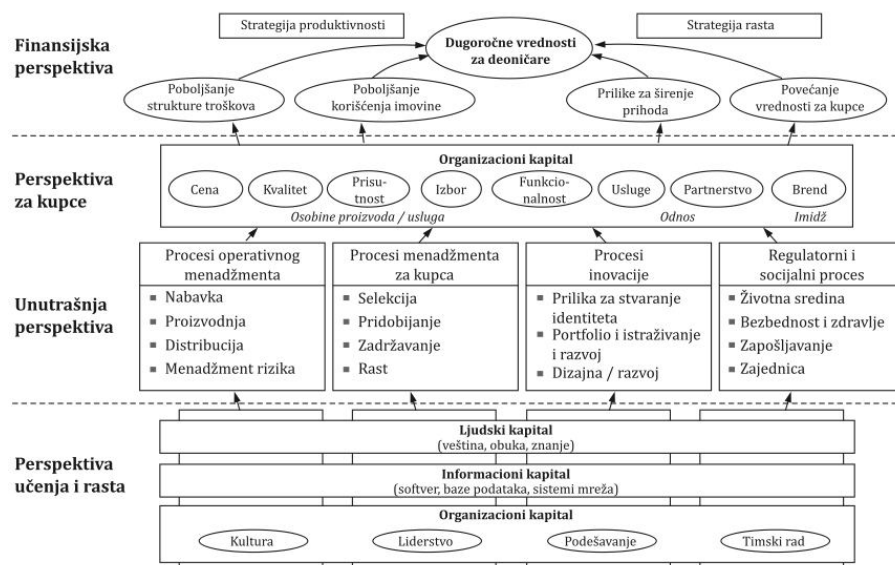
Ocenu uspešnosti kompanije ili organizacije možemo vršiti merenjem strateških rezultata i merenjem finansijskih rezultata. Merenje strateških rezultata daje odgovor na pitanje da li preduzeće jača svoju tržišnu poziciju, konkurentsku vitalnost i buduće poslovne izgleda. Preduzeće mora ostvariti i prihvatljive finansijske rezultate, međutim, oni sami po sebi nisu dovoljni. Aktuelni finansijski rezultati nisu pouzdan pokazatelj budućih izgleda za preduzeće. Strateški rezultati su jednako važni ako ne i važniji. Oni pokazuju da li je preduzeće stvorilo konkurentsku prednost ili zaostaje za konkurentima, kao i da li je tržišna pozicija ojačala ili oslabila. Bolji strateški rezultati podstiču i bolje finansijske rezultate.

Balanced scorecard je upravljački sistem koji može da aktivira energiju, sposobnosti i specifično znanje koje ljudi širom organizacije poseduju i može ove vrline usmeriti prema ispunjenju dugoročnih strateških ciljeva. Strateška mapa obezbeđuje okvir za opisivanje kako strategija povezuje neopipljivu imovinu sa procesom stvaranja vrednosti. *Balanced scorecard* je sistem merenja rezultata i ishoda preduzeća i

³⁴ *Ibid*, str. 140, (osnovni izvor: Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P., 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentске prednosti*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, str. 77.)

³⁵ *Ibid*, str. 140, (osnovni izvor: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 29.)

podrazumeva postavljanje i finansijskih i strateških ciljeva preduzeća i merenje njihovog ostvarivanja. Postavljanje finansijskih i strateških ciljeva uključuje kratkoročne i dugoročne ciljeve. Balanced scorecard pomaže organizacijama u rešavanju tri glavna pitanja: delotvornosti merenja organizacionog uspeha, povećanja nematerijalne imovine i izazova sprovođenja strategije³⁶. Ova tri osnovna činioca utiču na svaku organizaciju. Oslanjaju se na finansijske mere učinka u ocenjivanju uspeha, povećanju nematerijalne imovine koja stvara vrednost i rešavanje problema u sprovođenju strategije.



Slika 6 – Strateška mapa³⁷

„Ako nešto ne možete da izmerite, nećete time moći ni da upravljate. Merni sistem organizacije ostavlja snažan učinak na ponašanje ljudi unutar i izvan organizacije. Da bi kompanije mogle da prežive i napreduju u konkurenciji informacionog doba, moraju koristiti merne i upravljačke sisteme izvedene iz svojih strategija i sposobnosti.“³⁸

Stratešku mapu čini struktura četiri perspektive i njihove uzročno-posledične veze. Stubovi strukture prema Kaplanu i Nortonu su sledeći³⁹:

- perspektiva učenja i rasta,
- interna perspektiva,
- perspektiva kupaca i,

³⁶ Ibid, str. 141, (osnovni izvor: Paul R. Niven, 2006, *Balanced Scorecard. Korak po korak. Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*, Poslovni dnevnik Masmedia, Zagreb, prevod str. 19.)

³⁷ Ibid, str. 141, (osnovni izvor: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 66.)

³⁸ Ibid, str. 142, (osnovni izvor: Kaplan, Robert S., Norton David P., 2010, *Uravnotežena tablica rezultata*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, Mate Zagreb, str. 21.)

³⁹ Ibid, str. 142, (osnovni izvor: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 30.)

- finansijska perspektiva.

Svaka generička mera može se fino razložiti, i u zavisnosti od vrste aktivnosti i stratejskih ciljeva formira se sistem merenja i prati učinak. Balanced scorecard prevodi misiju i strategiju u zadatke i merila, organizovane u navedene četiri perspektive. Definisanjem ishoda koje organizacija želi, kao i pokretača koji dovode do tih ishoda, menadžeri usmeravaju energiju, sposobnosti i specifična znanja ljudi u organizaciji prema dugoročnim ciljevima⁴⁰.

Perspektiva	Generička merila	
Finansijska	Povraćaj na ulaganje Profitabilnost Rast prihoda	Produktivnost Smanjenje troškova
Potrošačka	Tržišno učešće Osvajanje potrošača Zadovoljstvo	Zadržavanje Profitabilnost
Interna	Kvalitet Naručivanje od dobavljača Vreme izrade Cenovna konkurentnost	Uvođenje novih proizvoda Marketing i prodaja Održavanje
Učenje i razvoj	Zadovoljstvo zaposlenih Zadržavanje zaposlenih Sigurnost zaposlenih	Obuka/Obrazovanje Produktivnost zaposlenih Informacioni sistem

Tabela 5 – Generičke mere

Perspektiva učenja i rasta opisuje neopipljivu imovinu preduzeća i njenu ulogu u strategiji. Neopipljivu imovinu čine⁴¹:

- Ljudski kapital – pristupačnost stručnog kadra, talenta i znanja neophodnog za sprovođenje strategije.
- Informacioni kapital – pristupačnost informacionim sistemima, mreži i infrastrukturi neophodnoj za uspostavljanje strategije.
- Organizacioni kapital – kakva vrsta sredine i organizacije je potrebna da se održi proces promene neophodne za sprovođenje strategije.

Izgradnja Balanced scorecard-a podrazumeva tri glavne kategorije za perspektivu učenja i rasta⁴²: mogućnosti zaposlenih, mogućnosti informacionih

⁴⁰ Ibid, str. 142, (osnovni izvor: Kaplan, Robert S., Norton David P., 2010, *Uravnotežena tablica rezultata*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, Mate Zagreb, str. 25.)

⁴¹ Ibid, str. 143, (osnovni izvor: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 49.)

⁴² Ibid, str. 143, (osnovni izvor: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, p. 127.)

sistema, motivacija i inicijativa. Proces merenja spremnosti ljudskog kapitala počinje sa identifikovanjem neophodnih sposobnosti od strane pojedinaca koji obavljaju bitne unutrašnje procese u strateškoj mapi organizacije. Organizacija prvo identifikuje kompetentne profile koji temeljno opisuju zahteve za grupe poslova koji definišu strateški uspeh. „Zatim se definišu neophodni zahtevi samog posla. Na kraju se povezuju kompetentni profili za taj posao. Kompetentni profil opisuje znanje, veštine i vrednosti neophodne da ima osoba zaposlena na određenoj poziciji.“⁴³

Stvaranje vrednosti počiva na idejama ljudi na svim mestima u organizaciji, na odnosima između klijenata i dobavljača, na bazama podataka sa ključnim informacijama i na kulturi osećanja za kvalitet i inovaciju. Finansijsko merenje daje odličan pregled ranijih rezultata ali nema moć predviđanja budućih događaja. Fantastični rezultati u jednom tromesečju, ili na nivou jedne godine, ne daju odgovor na to kakvi će biti budućí finansijski rezultati. Smanjenje troškova u organizaciji najčešće je usmereno na dugoročne aktivnosti stvaranja vrednosti kao što su istraživanje i razvoj, razvoj zaposlenih i upravljanje odnosima sa klijentima. Finansijski rezultati nisu podjednako važni za razne nivoe organizacije⁴⁴.

Presudan pokretač u novoj ekonomiji predstavlja ljudski kapital. Tomas Stjuart kaže: „Najvažnija od čitave imovine je neopipljiva imovina poput veština, sposobnosti, ekspertize, kulture, lojalnosti itd. To je imovina znanja – intelektualni kapital – i ona određuje uspeh ili neuspeh.“⁴⁵ Poslovne vođe počinju da posmatraju operativne pokretače budućih finansijskih rezultata poput zadovoljstva i lojalnosti kupaca, trajnih inovacija i učenja u organizaciji. Prema Drakeru ključ stvaranja vrednosti u novoj ekonomiji nalazi se u rukama *radnika sa znanjem*. „Ljudi sami po sebi imaju moć koju im daje njihovo znanje i motivacija. Osnažiti ljude znači probuditi tu unutrašnju snagu.“⁴⁶ Osnaživanje zaposlenih jeste stvaranje organizacione klime koja oslobađa to znanje i iskustvo podstaknuto snažnom motivacijom. Ta klima podrazumeva da ljudi bez tačne informacije ne mogu da se ponašaju odgovorno. Sa druge strane, tačne informacije su preduslov za odgovorno ponašanje. Deljenjem informacija gradi se poverenje i podstiče organizaciono učenje. Dobra organizaciona klima stvara se i kroz autonomiju zaposlenog u okviru njegovih ovlašćenja, jer mu to daje moć delovanja i osećanje odgovornosti za rezultate. „Efikasno sprovođenje strategije zahteva da zaposleni budu lično zainteresovani za ostvarivanje strategijskih zadataka svoje kompanije i poslovne jedinice, te da u tome i pomognu. Proces usklađivanja zaposlenih i strategije zahteva tri koraka:

- informišite zaposlene o strategiji i edukujte ih u tom pogledu;

⁴³ *Ibid*, str. 143, (osnovni izvor: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 231.)

⁴⁴ *Ibid*, str. 144, (osnovni izvor: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 232.)

⁴⁵ *Ibid*, str. 144, (Osnovni izvor: Paul R. Niven, 2006, *Balanced Scorecard. Korak po korak. Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*, Poslovni dnevnik Masmedia, Zagreb, str. 24.)

⁴⁶ *Ibid*, str. 144, (Osnovni izvor: Blanchard, Ken, (grupa autora), 2010, *Rukovođenje na višoj razini. Blanchard o rukovođenju i stvaranju visokoučinkovitih organizacija*, MATE, Zagreb, str. 68.)

- povežite lične ciljeve i podsticaje zaposlenih sa strategijom;
- uskladite programe obuke i razvoja kako biste zaposlenima omogućili da steknu znanje, veštine i kompetencije potrebne za sprovođenje strategije.⁴⁷

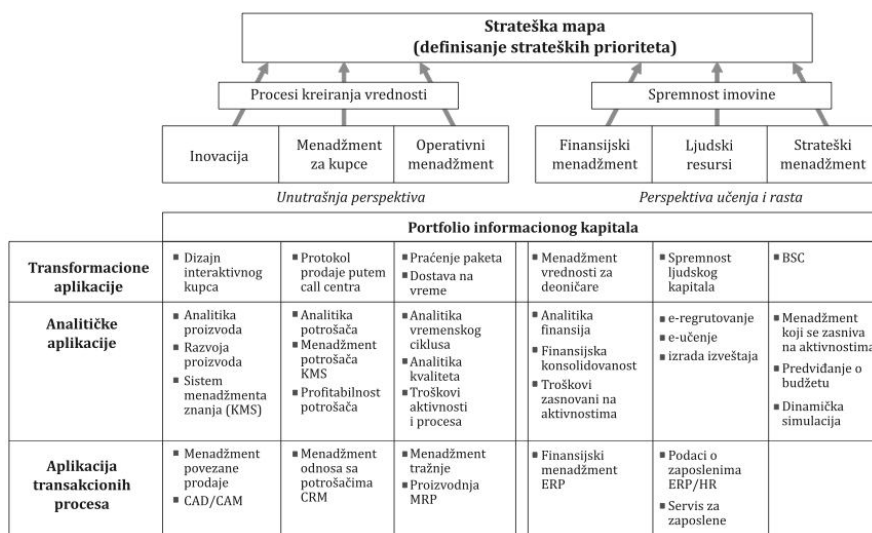
Komunikacija u organizaciji obezbeđuje razumevanje zadataka i merila i usklađivanje ličnih ciljeva sa strategijom. Povratna informacija pruža saznanje o uspešnosti planirane strategije, o mogućnosti promena pojedinih ciljeva i omogućava sticanje iskustva u primeni, kao i ugrađivanje tog iskustva u nove poduhvate. Prikupljanje podataka, testiranje, promišljanje i učenje od temeljnog značaja su za uspešnu primenu strategije. Balanced scorecard pruža snažne i jasne argumente u korist nematerijalne imovine, otvara perspektivu učenju i razvoju zaposlenih, omogućava unapređenje informacione tehnologije i usklađivanje organizacionih procedura i rutina. „Potreban je još jedan korak za usklađivanje zaposlenih sa strategijom. Oni moraju da razvijaju kompetencije – znanje, veštine i vrednosti – kako bi mogli da postizu izvrsne rezultate.

- *Znanje* je razumevanje stečeno učenjem i iskustvom. Ono predstavlja ovladavanje oblašću koja se proučava, profesionalnom i tehničkom disciplinom ili određenom stručnošću.
- *Veština* je znanje *kako* da se nešto uradi, i to dosledno i efikasno, recimo kako se rukuje nekom složenom mašinom, obavlja finansijska kontrola, izrađuje finansijski plan klijenta, vodi sastanak ili posećuje kupac.
- *Vrednosti* predstavljaju ponašanja, karakteristike i motive uključene u zadatke koje ljudi obavljaju. Za vrednosti se može reći da su fokusirane na kupca, pragmatične, inovativne ili orijentisane na ciljeve⁴⁸.

Informacioni kapital se sastoji od dve komponente: tehnološke infrastrukture i aplikacija informacionog kapitala. Tehnološka infrastruktura uključuje i tehnologiju poput mreže komunikacija, kao i menadžerske ekspertize kao što su standardi i sigurnost, koje su neophodne za donošenje i korišćenje aplikacija informacionog kapitala. Aplikacija informacionog kapitala je skup znanja, informacija i tehnologije.

⁴⁷ *Ibid*, str. 145, (Osnovni izvor: Kaplan, Robert S., Norton, Dejvid P., 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, str. 150.)

⁴⁸ *Ibid*, str. 145, (osnovni izvor: Kaplan, Robert S., Norton, Dejvid P., 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, str. 162.)



Slika 7 – Tipična aplikacija portfolia informacionog kapitala⁴⁹

Prema Kaplanu i Nortonu, organizacioni kapital jeste sposobnost organizacije da mobiliše i održi proces promene neophodne za izvršenje strategije. Organizacioni kapital se najčešće gradi oko četiri komponente⁵⁰: kultura, liderstvo, izjednačavanje ciljeva, timski rad. Prvi korak u razvoju strategije organizacionog kapitala je da se definiše agenda promene. Ona identifikuje pomeranje klime u organizaciji. Promene uključuju dve kategorije: promene u ponašanju neophodne da se stvori vrednost za potrošače i deonikare, i promene u ponašanju, neophodne radi izvršenja strategije. Promene za stvaranje vrednosti se fokusiraju na kupce – podstiču kreativnost i inovativnost i stvaranje rezultata. Promene koje treba sprovesti radi izvršenja strategije jesu razumevanje misije, strategije i vrednosti, stvaranje odgovornosti, otvorena komunikacija i timski rad.

Kaplan i Norton navode primer penzionog fonda *U. S. Steel and Carnegie* i Američkog instituta ovlašćenih javnih računovođa, i citiraju preporuke kompanijama: Nefinansijska merila, kao što su merenje potrošačkog zadovoljstva ili brzine razvoja novog proizvoda, bila bi od velike pomoći investitorima i analitičarima. „Da bi zadovoljilo promenljive potrebe korisnika, poslovno izveštavanje mora:

- pružiti više informacija o planovima, rizicima i nesigurnostima;
- više se mora fokusirati na činioce koji stvaraju vrednost na duži rok, uključujući nefinansijska merila koja pokazuju na koji se način izvode ključni poslovni procesi;

⁴⁹ Ibid, str. 146, (osnovni izvor: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 253.)

⁵⁰ Ibid, str. 146, (osnovni izvor: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 277.)

- bolje uskladiti informacije rukovodiocima, koje se plasiraju van kompanije sa informacijama unutar organizacije, kako bi mogli da upravljaju poslovanjem.⁵¹

Interna perspektiva identifikuje ključne procese za koje se očekuje da će imati najveći uticaj na strategiju. Posebno se izdvajaju sledeće četiri grupe procesa⁵²:

- operativni procesi,
- procesi upravljanja kupcima,
- inovacioni procesi,
- regulatorni i
- socijalni procesi.

Operativni procesi su primarne aktivnosti iz Porterovog lanca vrednosti. Operativni procesi uključuju dobijanje sirovih materijala od dobavljača, stvaranje gotovog proizvoda, dostavljanje proizvoda kupcima i upravljanje rizikom. Povezanost strategije i operacija zahteva sveobuhvatan okvir koji integriše planiranje prodaje i proizvodnje, alokaciju resursa, dinamičko predviđanje (budžeta) poslovnih i kapitalnih rashoda (OPEX – rashodi za zaposlene i korišćenje opreme i objekata; CAPEX – povećanje kapaciteta opreme i tehnologije) i finansijsko predviđanje profitabilnosti. Masovna proizvodnja i isporuka standardnih proizvoda i usluga mora se zameniti fleksibilnom, dinamičnom i visokokvalitetnom isporukom inovativnih proizvoda i usluga koji se mogu individualizovati za ciljane segmente kupaca.

Kompanija razvija upravljanje procesima tako što identifikuje glavne zadatke, koji podstiču ostvarivanje ciljeva u vezi s kupcima, kao i finansijskih ciljeva, potom dodeljuje ključne pokazatelje učinka koji podstiču na izvrsnost procesa. Na primer, merila za uvođenje novih proizvoda u BSC predstavljaju pokazatelje ishoda (ili zaostajanja), koji obezbeđuju povratne informacije o tome da li je kompanija uspešno uvela nove proizvode, čime bi više nego otplatila troškove njihovog razvoja. Međutim, da bi se unapredio proces dizajniranja i razvoja, zaposlenima su potrebni procesni pokazatelji koji ih motivišu, ali i prate da li postojeći projekti ostvaruju uspeh. Zaposleni ne mogu čekati da proizvodi budu uvedeni da bi saznali da li su uspešni. Njima je potrebno da pokazatelje brže sagledaju.

Procesi upravljanja kupcima produbljuju vezu sa ciljnom grupom kroz odabir, pridobijanje i zadržavanje kupaca, kao i rast obima posla sa njima. Tipičan segment potrošača je onaj kome je bitna cena, brzo usvajanje novina i tehnička sofisticiranost. Za pridobijanje potencijalnih kupaca važno je uspostavljanje veze sa njima, utvrđivanje kriterijuma za proizvod ili uslugu i uspostavljanje cene. Zadržavanje kupaca proizlazi iz odlične usluge.

⁵¹ *Ibid*, str. 147, (osnovni izvor: Kaplan, Robert S., Norton David P, 2010, *Uravnotežena tablica rezultata*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, Mate Zagreb, str. 39.)

⁵² *Ibid*, str. 147, (osnovni izvor: Robert S. Kaplan, David P., Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, Mate Zagreb, p. 43.)

Regulatorni i socijalni procesi su neophodni jer kompanije posluju u različitim sredinama i zajednicama. Nacionalna i lokalna regulativa u oblasti prirodne sredine, zdravlja, zaštite radnika, zapošljavanja i obuke zaposlenih, postavljaju standarde za praksu kompanija. Kompanije koje su društveno odgovorne proširuju ove standarde na celu zajednicu, brinu o životnoj sredini, investiraju u zajednicu i doprinose njenom razvoju.

Perspektiva kupaca opisuje kako će organizacija stvoriti održivu vrednost za kupce. Ova perspektiva uključuje nekoliko poznatih merila uspešnosti u odnosu na kupce: zadovoljstvo kupaca, pridobijanje kupaca, zadržavanje kupaca i učešće na tržištu.

„Praktično sva preduzeća pokušavaju da poboljšaju ova poznata merila za kupce, ali zadovoljavanje i zadržavanje kupaca teško mogu da predstavljaju strategiju. Strategija bi trebalo da identifikuje specifični segment kupaca koji kompanija cilja za rast i profitabilnost.⁵³ Kada kompanija shvati koja je njena ciljna grupa kupaca, može da ustanovi svoje ciljeve i mere za određivanje vrednosti koje namerava da ponudi. Vrednosti suštinski definišu odgovarajuću strategiju za kupce, i to opisivanjem jedinstvene kombinacije proizvoda, cene, servisa i usluge, odnosa i imidža koji organizacija nudi svojoj ciljnoj grupi. Potrebno je stvoriti oduševljene sledbenike, a to znači ponuditi klijentima novu sliku usluga i novo iskustvo. Važan je svaki kontakt kompanije sa klijentom. Organizacije visokih performansi dobijaju od svojih klijenata i tržišta povratne informacije. Ljudi moraju biti spremni da slušaju bez odbrambenog stava. Aktivno slušanje sastoji se iz razumevanja i donošenju moguće odluke ako su predlozi kvalitetni. Sistem vrednosti prikazuje šta se očekuje da kompanija uradi za svoje kupce bolje ili drugačije od svoje konkurencije. Kada klijenti pričaju pozitivno o kompaniji, proizvodu i o nivou usluge, dobija se najbolji publicitet.

Upravljanje odnosima sa klijentima (CRM) sadrži pet ključnih elemenata neophodnih za uspeh:

- strategija upravljanja klijentima – koje klijente obuhvatiti menadžmentom, za koje proizvode ili usluge, kojim kanalima;
- modeli upravljanja klijentima – kakou pravljati, da li recimo putem klasičnih segmentiranih CRM ili opštim pristupom *najbolja usluga za sve*;
- infrastruktura – sistemi, podaci, operativne sposobnosti upravljanja klijentima, npr. kol-centri;
- ljudi – ko će razvijati nove sposobnosti, ko će njima upravljati, i kako;
- programi – kako instalirati nove sposobnosti *customer* menadžmenta.⁵⁴

Konkretan sistem vrednosti implicira ciljeve i mere, a organizacija prevodi svoju strategiju u opipljive mere koje svi zaposleni mogu da razumeju, sprovode i usavršavaju.

⁵³ *Ibid*, str. 149, (osnovni izvor: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 40.)

⁵⁴ *Ibid*, str. 149 (osnovni izvor: Foss, Bryan, Stone Merlin, 2008, *CRM u sektoru finansijskih usluga. Praktični vodič za uspešno uspostavljanje sistema upravljanja odnosima sa klijentima*, Profile, Beograd, str. 584.)

Najbolja kupovina	Vrhunska funkcionalnost	Izvanredne usluge
Najniža cena	Posebne osobine i funkcije	Hardver i softver
Izvrstan i održiv kvalitet	Inovativni proizvodi	Instalacija i servis
Kratko vreme proizvodnje	Vođstvo u proizvodnji	Edukacija i konsalting

Tabela 6 – Primeri vrednosti za kupce

Finansijska perspektiva opisuje opipljive rezultate kao što su povraćaj od investicija, vrednost za deoničare, profitabilnost, rast prihoda, a krajnji cilj je dovođenje profita do maksimuma. Finansijska perspektiva je kruna prethodnih perspektiva. „U osnovi finansijske strategije su jednostavne. Preduzeća mogu da ostvare više novca: (1) većom prodajom i (2) smanjenjem troškova. Sve ostalo je fina muzika.“⁵⁵

Povezanost sa strategijom u finansijskoj perspektivi raste jer organizacija balansira između suprotstavljenih poluga rasta i proizvodnje. Tako se preduzeće suočava sa tenzijom pošto se mora voditi računa o dugoročnoj (rast) i kratkoročnoj dimenziji (proizvodnja). Sveukupni finansijski ciljevi moraju da održe rast vrednosti akcija. „Finansijski zadaci u fazi rasta naglašavaju rast prihoda od prodaje – na novim tržištima i u poslovanju sa novim kupcima i od novih proizvoda i usluga – zadržavajući pri tome primerene nivoe potrošnje za razvoj proizvoda i procesa, sistema, sposobnosti zaposlenih i uspostavljanje novih marketinških prodajnih i distributivnih kanala.“⁵⁶ U fazi održavanja naglašavaju se tradicionalna merila poput povratka angažovanog kapitala, operativne dobiti ili bruto dobiti. Investicioni projekti zavise od proračunske analize. U ovoj fazi može se računati ekonomska dodata vrednost ili vrednost za deoničare. Glavni cilj u zreloj fazi svog životnog ciklusa jeste da se maksimizira novac od ulaganja napravljenih u prošlosti.

⁵⁵ *Ibid*, str. 150 (osnovni izvor: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2004, *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts, p. 36.)

⁵⁶ *Ibid*, str. 150 (osnovni izvor: Kaplan, Robert S., Norton David P., 2010, *Uravnotežena tablica rezultata*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, Mate Zagreb, str. 49.)

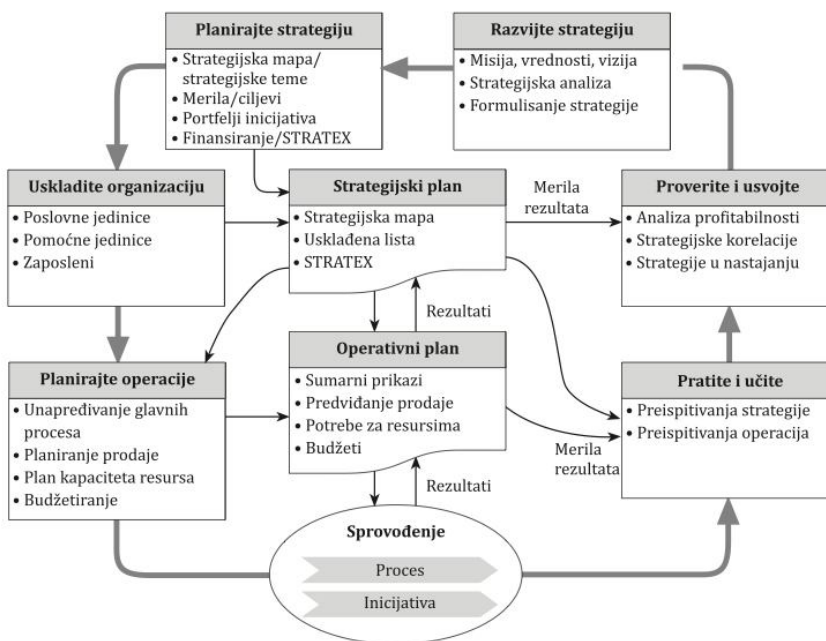


Tabela 7 – Upravljački sistem: povezivanje strategije i operacija⁵⁷

Kaplan i Norton (Robert S. Kaplan and David P. Norton) autori su sveobuhvatnog i jedinstvenog upravljačkog sistema koji formulisanje i planiranje strategije povezuje sa operativnim sprovođenjem (Tabela 7).

3.1.6. Strategija plavog okeana i TQM

Strategija plavog okeana je nova ideja zasnovana na novim tržišnim mogućnostima. Pretpostavimo da se tržišni svemir sastoji od crvenog okeana i plavog okeana. Crveni okean predstavlja postojeće industrijske grane, i to je poznat tržišni prostor. Plavi okean označava industrijske grane koje ne postoje (nisu otkrivene), i za sada čini nepoznat tržišni prostor. U crvenom okeanu važno je pobediti konkurente. Otkrivanje plavog okeana je proces koji prati logiku inovacije vrednosti. Tehnološka novina je inovacija vrednosti ukoliko je odlikuju korisnost, cena i niski troškovi. Različitost i nizak trošak su važni principi stvaranja plavih okeana. Oblikovanje strategije plavog okeana sastoji se iz šest smernica (Tabela 8).

⁵⁷ Miloljub Albijanić, 2011, *Kvantifikacija uticaja intelektualnog kapitala na konkurentnost - doktorska disertacija*, Univerzitet Singidunum, str. 126 (prema: Kaplan, Robert S, Norton Dejvid P, 2010, *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentne prednosti*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, str. 9.)

	Orijentacija neposredne konkurencija		Stvaranje plavog okeana
Delatnost	Fokus na rivale	⇒	Alternativna delatnost
Strateške grupe	Konkurentski položaj unutar strateške grupe	⇒	Proučavanje strateških grupa
Grupe kupaca	Bolje služenje grupi kupaca	⇒	Redefinisanje kupaca
Svrha ponuđenih proizvoda ili usluga	Stvaranje vrednosti unutar granica svoje delatnosti	⇒	Komplementarni proizvodi i usluge
Funkcionalna ili emocionalna orijentacija	Poboljšanje vrednosti za kupca	⇒	Funkcionalno ili emocionalno privlačenje kupaca
Vreme	Prilagođavanje spoljnim trendovima	⇒	Menjanje spoljnih trendova

Tabela 8 – Oblikovanje strategije plavog okeana⁵⁸

Menadžment totalnog kvaliteta (TQM – Total Quality Management) može se definisati kao sposobnost za stvaranje kvaliteta u svim funkcijama organizacije i u svim delovima procesa. Definicija po ISO 8402: „Menadžment pristup u kompaniji usredsređen na kvalitet, zasnovan na učešću svih njenih članova, usmeren na dugoročan uspeh kroz zadovoljenje kupca, a u korist svih članova kompanije i društva.“⁵⁹ Ouklend (Oakland) opisuje TQM kao *pristup za unapređenje konkurentnosti, efikasnosti i fleksibilnosti za celu organizaciju*. Više pažnje je usmereno na usklađivanje interesa zainteresovanih strana – kupaca, vlasnika (akcionara), partnera, zaposlenih i društva.

3.2. Društvena odgovornost

Kompanije, mnogo više nego neke druge institucije, imaju zadatak da zadovolje neku društvenu potrebu i da se istovremeno posvete rešavanju društvenog problema, stvarajući od njega poslovnu priliku. „Svako je odgovoran za svoj uticaj – namerni ili nenamerni. To je pravilo broj jedan. Nema sumnje da je rukovodstvo odgovorno za društvene uticaje svoje organizacije.“⁶⁰

Milton Fridman, ekonomista i dobitnik Nobelove nagrade, smatra da je osnovna odgovornost menadžera da vodi posao u najboljem interesu deoničara, a to je zapravo finansijska dobit.⁶¹ Ako se sredstva troše za društvenu dobrobit, povećavaju se troškovi poslovanja. Fridman ne smatra da nije potrebno biti društveno odgovoran, već odgovornost svodi na ostvarivanje profita u korist akcionara.

⁵⁸ Miloljub Albijanić, 2011, *Kvantifikacija uticaja intelektualnog kapitala na konkurentnost - doktorska disertacija*, Univerzitet Singidunum, str. 125

⁵⁹ Miloljub Albijanić, 2011., *Kvantifikacija uticaja intelektualnog kapitala na konkurentnost, doktorska disertacija*, Univerzitet Singidunum, str. 124

⁶⁰ *Ibid*, str. 152 (osnovni izvor: Peter Drucker, *Najvažnije o menadžmentu*, M.E.P. Consult, Zagreb 2005, str. 53.)

⁶¹ *Ibid*, str. 152 (osnovni izvor: Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Menadžment*, Data Status, Beograd 2005, str. 100)

U poslednjih nekoliko godina, na biznis se sve više gleda kao na glavni uzrok društvenih, ekoloških i ekonomskih problema. Šire posmatrano, kompanije napreduju na račun zajednice. To smanjuje poverenje u poslovanje, a politički lideri postavljaju pravila koja potkopavaju konkurentnost i ekonomski rast. Kompanije najčešće na klasičan način pristupaju stvaranju vrednosti i posmatraju je kao optimizaciju kratkoročnih finansijskih performansi, dok su najvažnije potrebe korisnika (klijenata, kupaca) izostale. Ekonomisti su dali legitimitet ideji da je ekonomski uspeh (maksimiziranje profita) kompanija dovoljan za obezbeđivanje društvene koristi. Dodatna ograničenja kompanija od strane vlade – porezi, propisi i kazne, neminovno podižu cene i smanjuju profit. Društvena odgovornost je reakcija na spoljni pritisak i uglavnom se pojavljuje radi poboljšanja ugleda firme, a tretira se kao trošak. Implicitno, svaka strana pretpostavlja da nešto drugo sprečava ostvarivanje njenih ciljeva.

Kompanije moraju da preuzmu vodeću ulogu, donoseći odluke koja će obezbediti mogućnost da se biznis i društvo ponovo razvijaju zajedno. Pojedini lideri svojim razmišljanjima i sofisticiranim poslovnim potezima nastoje da društvena pitanja pomeraju sa periferije ka jezgu poslovanja. Rešenje leži u principu *Shared Value*, što podrazumeva stvaranje ekonomske vrednosti tako da ona stvara vrednosti za društvo. Prema Majклу Porteru koncept podeljene vrednosti je politika i praksa koja poboljšava konkurentnost kompanije, a istovremeno unapređuje ekonomske i društvene uslove u zajednici u kojoj posluje⁶². „Podeljena vrednost je kreiranje ekonomske vrednosti uz istovremeno kreiranje društvene vrednosti. Ekonomska vrednost je već merljiva, potrebno je izmeriti društvenu vrednost – efekte na okruženje, upotrebu resursa, služenje interesima društva, društvene ciljeve kao što su zdrava ishrana, sigurnost, uštede za zdravstvo...”⁶³

Lideri i menadžeri će morati da razvijaju nove veštine i znanja kao što su dublje uvažavanje društvenih potreba, veće razumevanje prave osnove produktivnosti, sposobnost da sarađuju u dobiti i da proširuju neprofitne granice. I vlada mora da nauči kako da regulativom na najbolji mogući način omogući stvaranje *podeljene vrednosti*, a ne da radi protiv.

„Do sada je u društvenom sektoru razmišljanje o stvaranju vrednosti bilo skromno zastupljeno. Društvene organizacije i državne institucije najčešće su uspeh sagledavale samo u odnosu na ostvarene koristi ili utrošeni novac. Ali sada i jedne i druge počinju sve više da razmišljaju o kreiranju vrednosti i vide svoje interese u saradnji sa poslovnim krugovima. Država i civilno društvo biće najdelotvorniji ukoliko razmišljaju o kreiranju vrednosti fokusirajući se na ostvarene rezultate.”⁶⁴

Nasuprot tome, koncept *podeljene vrednosti* priznaje društvene potrebe, a ne samo ekonomske ciljeve koje definiše tržište. Koncept predviđa da u rešavanju ovih društvenih problema kompanije ne moraju nužno da povećaju svoje troškove pošto mogu da inoviraju i koriste nove tehnologije, nove metode rada i upravljanja, i kao rezultat toga

⁶² *Ibid*, str. 155 (osnovni izvor: Porter, Michael E, 2009, *Strategy and Society: From CSR to Creating Shared Value*, Internet adresa: http://www.isc.hbs.edu/pdf/20091119_ICCC.pdf)

⁶³ Nebojša Savić (2011), Stručni članak, *Rešenje za krizu – podeljena vrednost*, Politika, Beograd. Internet adresa: <http://www.politika.rs/rubrike/Ekonomija/167376.lt.html>

⁶⁴ Nebojša Savić (2011), Stručni članak, *Rešenje za krizu – podeljena vrednost*, Politika, Beograd. Internet adresa: <http://www.politika.rs/rubrike/Ekonomija/167376.lt.html>, pregledano dana 27. jula 2011, u 13:30h

da povećaju svoju produktivnost i prošire svoja tržišta. Menadžment znanja, inovativna paradigma upravljanja, uzdiže sveobuhvatnu ličnost na vrh ljudskog kapitala, stvara buduće vrednosti za zaposlene i korisnike; razvija i primenjuje nove tehnologije koje omogućavaju stvaranje vrednosti i unapređenje životnih uslova; i, podstiče stvaranje odnosa među ljudima u kompaniji i van nje, odnosno, stvara društveni kapital.

4. Studija slučaja kompanije Rajaner

U Evropi, tačnije Velikoj Britaniji, 1985. godine kompanija Rajaner započinje svoje prve letove. Tokom decenije, između Irske i Velike Britanije je potpisan niz bilateralnih dogovora sa ciljem liberalizacije vazdušnog prostora. 1992. Savet ministara Evropske Unije je usvojio paket mera sa ciljem da se liberalizuje avio tržište u okviru Evropske Unije, uključujući mere koje su davale slobodu avio prevoznicima da sami formiraju cene, dajući veliku slobodu i prostor za formiranje ruta unutar EU. 1997. godine su avio prevoznici bili u stanju da pružaju usluge putnicima u svim zemljama EU bez restrikcija. 2001. Evropska komisija inicira projekat “Jedinstveno nebo Evrope”, sa ciljem da se upravljanjem, regulacijom i koordinacijom vazdušnog prostora maksimizira efikasnost istog. Očekivanja su da će korist od ovog projekta imati svi korisnici vazdušnog prostora time što će se osigurati njegovo efikasno i bezbedno korišćenje, kao i upravljanje sistemom vazdušnog saobraćaja unutar i izvan EU.

4.1. Istorijske pretpostavke za nastanak niskotarifnih avio prevoznika

Istorija beleži 1978. godinu kao najvažniju kada je reč o civilnoj avijaciji – američki predsednik Karter je potpisao Zakon o deregulaciji avionskih linija u SAD.⁶⁵ Usvajanju Zakona je prethodilo žestoko protivljenje većine glavnih avio prevoznika. Zakon je predviđao postepeno ukidanje Uprave za civilni vazdušni saobraćaj koja je delovala pod okriljem vlade i koja je do tada odlučivala o novim vazdušnim putnim pravcima, određivala koji će avio prevoznik obavljati usluge, utvrđivala cene prevoza i razmatrala zahteve za preuzimanje.

Ukidanjem regulacije, maršrute, cene i strukturu avio-mreže diktirali su tržišni uslovi, dok je vlada zadržala kontrolu nad bezbednošću u avio saobraćaju. U trenutku donošenja Zakona, u Sjedinjenim Državama su bila registrovana četrdeset tri avio prevoznika. Do 1984. taj broj je udvostručen, a žestoki “ratovi” cenama u kombinaciji sa viškom kapaciteta, rezultirali su padom profitabilnosti.

Kada je reč o menadžmentu, kako autori Entoni Mejo i Natan Noria dalje navode, kraj 1970-ih je odlikovao pragmatizam⁶⁶ – veća usresređenost na kvalitet proizvoda i usluga, racionalizacija resursa i mudro investiranje u istraživanje i razvoj. Da bi odgovorili na nove kontekstualne prilike, izvršni direktori su se okrenuli strateškom planiranju, upravljanju troškovima i programima za povećanje produktivnosti.

Sve dosad navedene činjenice, rezultirale su pojavom poslovnih modela koji su u fokusu morali imati racionalizaciju poslovanja, snižavanje troškova, sa ciljem postizanja profita, kada je reč o avio industriji, ali i generalno. Kao primer, odnosno lider u postizanju dosad navedenog, i kao začetnik niskotarifnog poslovanja, pominje se američka kompanija Sautvest (Southwest). Njihova ideja je od samog početka bila u obavljanju letova između gradova unutar jedne države kako bi se izbegli nameti na federalnom nivou, pri tom obavljajući poletanja sa manjih aerodroma. Sve do 1978. godine, takva mogućnost nije postojala. Nakon deregulacije, otvorio se prostor za

⁶⁵ Mejo, Entoni Dž., Moria, Natan (2006) *Njihovo vreme – najveći lideri 20. veka*, Adižes, Novi Sad, str. 309

⁶⁶ *Ibid*, str. 320

manevrisanje, iako je i dalje bilo pritisaka od vodećih, tradicionalnih avio prevoznika koji su tada poslovali u Americi, da se zadrži postojeće stanje.

I u Americi, i u Evropi, avio prevoznici koji su započeli svoje poslovanje u poslednjih nekoliko godina, definišući se kao niskotarifni, bili su u stanju da se veoma brzo pozicioniraju na tržištu zato što su im konkurencija bili tradicionalni avio prevoznici sa “naduvanom” strukturom troškova.⁶⁷ Promene u preferencijama potrošača su im išle pod ruku. Međutim, većina aktuelnih avio prevoznika iz redova tradicionalnih, je odolevala “napadima” novoformiranih kompanija, vešto pribegavajući redukciji troškova koja bi umanjila početne cenovne razlike između njih i niskotarifnih avio prevoznika. Tako su bili u mogućnosti da ponude karte potencijalnim kupcima po nižim cenama nego što je uobičajeno.

4.2. Osnovne karakteristike niskotarifnog poslovnog modela

Svoju strategiju niskotarifne avio-kompanije zasnivaju na sledećim principima⁶⁸:

1. flota sadrži jedan tip aviona radi smanjenja troškova održavanja i troškova obuke pilota;
2. visoka popunjenost (load factor), u širokom vremenskom intervalu, uz noćne letove;
3. putovanje bez izdavanja karte;
4. bez besplatnog keteringa u avionu;
5. limitirana težina prtljaga po koferu, a ukupna, od 10-20 kg;
6. direktna prodaja putem telefona i interneta;
7. bez alokacije sedišta i povezanih letova;
8. može imati biznis klasu;
9. smanjenje broja zaposlenih i njihovih troškova (npr. jedan čovek obavlja i *check in* i učestvuje prilikom ukrcavanja);
10. čekiranje (*check in*) preko interneta radi smanjenja redova na aerodromu, a i tom prilikom putnici plaćaju samo nadoknadu za prtljag;
11. ograničen poslovni prostor na aerodromima;
12. korišćenje sekundarnih, manjih aerodroma.

Razlika između niskotarifnih i tradicionalnih avio-prevoznika, može da se predstavi i na sledeći način:

Niskotarifni avio-prevoznici	Tradicionalni avio-prevoznici
1. Generalno niži nivo usluga pre, tokom i nakon leta	1. Generalno viši nivo usluga pre, tokom i nakon leta
2. Brža priprema za let (turnaround times)	2. Sporija priprema za let
3. Homogena flota	3. Heterogena flota
4. Veća gustina sedišta (higher seat density)	4. Manja gustina sedišta
5. Sistem tačka-do-tačke	5. “Hub-and-spoke” sistem
6. Sekundarni i regionalni aerodromi	6. Primarni, tj. veći aerodromi

⁶⁷ Gross, S. Schröder, A. Bjeličić, B. (2007.) *Handbook of Low Cost Airlines, Strategies, Business Processes and Market Environment; The Business Model of Low Cost Airlines – Past, Present, Future*, str. 12

⁶⁸ Brdar, I. (2010.) *Avio-saobraćaj u Srbiji sa posebnim osvrtom na niskobudžetne avio kompanije*, Univerzitet Singidunum, strana 2 (elektronsko izdanje)

7. Kupovina karata, čekiranje i distribucija preko interneta	7. Veći naglasak na posrednike, kao što su turističke agencije
--	--

Tabela 9 - Razlika između niskotarifnih i tradicionalnih avio-prevoznika

4.3. Strategija kompanije Rajaner

Ostvarivanje uspešnog poslovanja na tržištu je direktna posledica postojanja uspešnog liderstva u preduzeću.⁶⁹ Promene u kompaniji Rajaner nastaju kada sa pozicije direktora za izvršnog direktora 1994. godine bude postavljen Majkl O'Leri (Michael O'Leary).

Upravni odbor kompanije je odgovoran za liderstvo, strateške pravce i sveukupno upravljanje kompanijom. Primarni fokus kompanije je formulisanje strategije, politike i kontrole. Pitanja poput imenovanja višeg rukovodstva, odobravanje godišnjeg budžeta, velikih kapitalnih rashoda i ključnih strateških odluka su samo neka od pitanja formalne agende kompanije.

Po Koteru prevashodni zadatak lidera je da kreira osnovnu nameru ili misiju preduzeća i strategiju za njenu primenu, a menadžera da tu viziju ostvari u praksi. Menadžer se trudi da postigne cilj, odnosno viziju koju je definisao lider.⁷⁰ Prvo što je uradio kada je stupio na funkciju CEO, Džek Velč je definisao glavne ciljeve *General Electric*-a, a oni su bili sledeći: *General Electric* će biti ili broj jedan ili dva u svim poslovima koje obavlja, ili će ih napustiti. Može se, takođe, reći da je pokazivao izuzetnu zainteresovanost za smanjenje troškova, poboljšanje efikasnosti i poboljšanje radnog učinka svih zaposlenih. Stalno je vršio pritisak na menadžere i zaposlene, tako da su oni morali da ulažu maksimalne napore kako bi ostvarili postavljene ciljeve.⁷¹ „Svaka će poslovna jedinica biti broj jedan ili dva na svakom tržištu na kome se pojavi; ukoliko nije, biće prodana ili zatvorena“.

Iako nije taksativno navedeno šta predstavlja misiju kompanije Rajaner, zaključak može da se izvede iz prve rečenice koja se nalazi u okviru strategije Rajanera⁷² - “Cilj Rajanera je da se čvrsto postavi kao vodeći niskotarifni avio prevoznik, kroz kontinuirana poboljšanja i proširenu ponudu svojih niskocenovnih usluga”. Možemo da zaključimo da je misija kompanije da postane vodeći niskotarifni avio-prevoznik.

U sprovođenju svoje strategije, kompanija Rajaner se vodi sledećim, ključnim principima:

- Niske cene (*Low fares*)
- Korisnički servis (*Customer Service*)

⁶⁹ Jović, N. Jović, B. (2009) *Uticaj liderstva na efikasnost poslovanja preduzeća*, Majska konferencija o stratezijskom menadžmentu, Zaječar, 42. strana

⁷⁰ Grinberg, Dž., Baron, R., (1998) *Ponašanje u organizacijama - razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Beograd, 454. strana

⁷¹ Jović, N. Jović, B. (2009) *Uticaj liderstva na efikasnost poslovanja preduzeća*, Majska konferencija o stratezijskom menadžmentu, Zaječar, 49. strana

⁷² <http://www.ryanair.com/doc/investor/Strategy.pdf>

- Česti “tačka-do-tačke” letovi na kratkim relacijama (*Frequent Point-to-Point Flights on Short-Haul Routes*)
- Niski operativni troškovi (*Low Operating Costs*)
- Iskoristiti prednosti interneta (*Taking Advantage of the Internet*).
- Posvećenost bezbednosti i kvalitetno održavanje (*Commitment to Safety and Quality Maintenance*)
- Unapređenje rezultata poslovanja kroz pomoćne usluge (*Enhancement of Operating Results through Ancillary Services*)
- Fokusiranje na kriterijume za rast (*Focused Criteria for Growth*)
- Odgovor na trenutne izazove (*Responding to Current Challenges*).⁷³

4.3.1. Niske cene

Niske cene su kreirane tako da stimulišu potražnju pretežno od cenovno svesnih, pažljivih potrošača, poslovnih putnika, onih koji putuju radi zadovoljstva, ili oni koji nisu uopšte putovali, a koji bi inače koristili drugačije vidove prevoza. Rajaner prodaje mesta na letu po principu “let u jednom pravcu”. Rajaner prilagođava, odnosno postavlja cene prema potražnji i u zavisnosti od vremena preostalog do polaska. Ukoliko je potražnja veća i ukoliko je dan polaska bliži imaćemo više cene.

4.3.2. Korisnički servis

Strategija Rajanera je da dostavi najbolji mogući servis svojim putnicima. Prema izveštaju Udruženja Evropskih Avio prevoznika⁷⁴ i statistikama avio-kompanija, Rajaner je postigao bolju tačnost, mali broj izgubljenih torbi i nekoliko otkazanih letova za razliku od drugih kompanija sa kojima se poredio. Rezultat je postignut zahvaljući jakoj fokusiranosti na izvršenju svojih zadataka (ispunjenju uslužnih aktivnosti) kao i polascima sa nezagušenih aerodroma.

Kada je reč o kašnjenju ili otkazivanju letova, Rajaner je ranije vodio politiku odbijanja da obezbedi vaučere za obroke ili hotelski smeštaj. U “Uslovima putovanja”⁷⁵ je ranije stajalo da ukoliko dođe do kašnjenja ili otkazivanja leta, kompanija nije dužna da obezbedi nadoknadu ako su situacije nastale izvan njihove odgovornosti (na primer, vremenske neprilike). Ukoliko situacija jeste u domenu kompanijske odgovornosti (na primer, kvar na avionu), nadoknada je bila u visini plaćene karte. Međutim, prema novim Evropskim propisima, na koji se i Rajaner poziva u svom dokumentu⁷⁶, kompanija je dužna da obezbedi nadoknadu putnicima,

⁷³ U aplikaciji koja je poslata Američkoj komisiji za Hartije od vrednosti (SEC) radi listiranja na Američkoj elektronskoj deoničkoj mreži (NASDAQ), pridodat je deo strategije *Odgovor na trenutne izazove*, iako na zvaničnom sajtu taj podatak nije dopunjen. Više na adresi: <http://www.nasdaq.com/symbol/ryaay>, pregledano i provereno 19. septembra, 2011. u 12:00h

⁷⁴ <http://www.ryanair.com/doc/investor/Strategy.pdf>, str. 1

⁷⁵ <http://www.ryanair.com/en/terms-and-conditions>

⁷⁶ <http://www.ryanair.com/doc/faqs/eu261-en.pdf>

bilo novčanu bilo nekom drugom uslugom, u zavisnosti od razloga kašnjenja ili otkazivanja leta.

Uprkos tome što Rajanerova “uzor kompanija”, Sautvest, na svojim letovima nudi komplementarno piće i hranu (complementary soft drinks and snacks), Rajaner ništa ne nudi besplatno. Istu politiku vodi i mađarska niskotarifna kompanija Vizer (Wizzair), dok je britanska kompanija Izidžet (easyJet) prešla relativno skoro na isti sistem, odnosno odustala od komplementarnog pića i hrane. U SAD, kompanije pored Soutvesta koje spadaju u kategoriju niskotarifnih avio-prevoznika, Džetblu (JetBlue) i Virdžin Amerika (Virgin America), takođe nude na svojim letovima komplementarno piće i hranu. Ovu činjenicu možemo da zavedemo kao jednu od razlika između Američkih i Evropskih niskotarifnih avio prevoznika. Mogući razlog ove pojave je što u Americi retko koja od pomenutih kompanija ima letove od ispod 2 sata, dok je u Evropi, videćemo na primeru Rajanera, prosečna dužina leta od oko 1.2 sata.

4.3.3. Česti “tačka do tačke” letovi na kratkim relacijama

“Tačka do tačke” letovi se ostvaruju saobraćajem sa sekundarnih i regionalnih aerodroma oko većih naseljenih centara i turističkih destinacija. Na kraju fiskalne godine 2004.⁷⁷, kao podatak Rajaner navodi da je imao prosečno 1.83 povratna leta po ruti po danu, sa prosečnom dužinom rute od 491 milje (790 kilometara), i sa prosečnom dužinom leta od približno 1.2 sata. Letovi na kratkim relacijama omogućavaju Rajaneru da ponudi česte servise, istovremeno izbegavajući “neophodnost” da ponude “suviše” usluge, koje bi putnici inače očekivali na dužim letovima. “Tačka-do-tačke” letovi omogućavaju Rajaneru da ponudi direktne, non-stop destinacije, i da izbegne troškove prilikom pružanja usluga putnicima na povezanim letovima, uključujući transfer prtljaga i trošak pomoći tranzitnim putnicima.

U izboru ruta, Rajaner favorizuje sekundarne aerodrome sa pogodnim transportom ka većim naseljenim mestima i regionalnim aerodromima. Sekundarni i regionalni aerodromi su manje zagušeni nego veći aerodromi. Zato se može očekivati da ponude veći procenat polazaka na vreme, bržu, odnosno kraću pripremu za let nakon sletanja na aerodrom (turnaround time⁷⁸), manja kašnjenja na terminalima, konkuretnije troškove pristupa aerodromu, prihvata i otpreme putnika, prtljaga i aviona (handling costs). Rajaner ulaže napore da maksimizira upotrebu aviona kroz ubrzanje vremena koje avion provede na kapiji prilikom iskrcavanja i ukrcavanja putnika. Ovu tehniku je prvi uveo Sautvest, i sedamdesetih ona se zvala “desetominutni okret” (ten minute turn⁷⁹). Mogli bi da kažemo da je “okret jedino vreme kada se ne generišu prihodi od putnika, jer oni nisu u avionu”⁸⁰. Zato je veoma važno da to vreme bude što kraće. Prosečno vreme “okreta” aviona kod Rajanera je na kraju fiskalne 2004. godine iznosilo 25 minuta. Piloti

⁷⁷ Ibid, 31. mart, 2004

⁷⁸ vreme koje avion provede na kapiji (gejtu) od trenutka sletanja, između iskrcavanja i ukrcavanja putnika, provere hidraulike, planova sa pilotima, eventualno goriva, pa sve do poletanja

⁷⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Southwest_Airlines, pregledano i provereno 2. avgusta, 2011 u 18:00h

⁸⁰ Grupa autora (2010), *A Value Operations Methodology for Value Driven Design: Medium Range Passenger Airliner Validation*, Faculty of Aerospace Engineering, The Technical University of Delft (TUD) , The Netherlands

koji lete na Boingovim avionima, posebno tipu 737-800 koji čini Rajanerovu flotu, tvrde da su na obukama od Boingovih inženjera dobili savete da “okret” aviona ne bi smeo da bude kraći od pola sata.

Pored toga što je korišćenje avio mostova, odnosno tunela skupo, ono je i ograničeno time što kod njih postoji samo jedan izlaz/ulaz. Kod stepenica, moguća su dva izlaza/ulaza i to takođe ubrzava vreme koje avion provede na aerodromu.

Sekundarni i regionalni aerodromi generalno ne održavaju zahteve za slotovima ili drugim operativnim ograničenjima koja mogu da povećaju operativne troškove i ograniče broj dozvoljenih poletanja i sletanja.

4.3.4. Niski operativni troškovi

Rajaner teži da smanji ili stavi pod kontrolu četiri primarna troška uključena u vođenje kompanije: troškovi opreme za avione, produktivnost zaposlenih, troškovi korisničkog servisa, pristup aerodromu i troškovi prihvata i otpreme aviona i putnika.

1. *Troškovi opreme za avione* (Aircraft Equipment Costs). Rajanerova prvobitna strategija za kontrolu troškova nabavke aviona je bila da kupuje avione jednog tipa. 1998. godine, kompanije objavljuje nameru da nabavi avione tipa Boing 737-800 “sledeće generacije” (next generation ili češće NG), koji spadaju u najnoviju generaciju aviona tipa Boing 737. Ideja je da kupovinom aviona od jednog proizvođača, istog tipa, omogući ograničenje troškova u vezi sa obukom zaposlenih, održavanjem, kupovinom i skladištenjem rezervnih delova, obezbeđujući veću fleksibilnost u planiranju posada i opreme.

2. *Produktivnost zaposlenih* (Personnel Productivity). Rajaner nastoji da kontroliše troškove zaposlenih kroz stalno poboljšanje produktivnosti svoje već “visoko produktivne” radne snage. Na kraju fiskalne 2004. godine, broj “bukiranih” putnika po zaposlenom je nastavio da se poboljšava, porastavši na 10,049 putnika, poboljšanje od 21% u odnosu na godinu pre. Naknada za zaposlene ističe produktivnost na bazi podsticaja, uključujući i komisije za letačko osoblje za prodaju proizvoda u avionu (on board); plaćanja na osnovu broja sati ili sektora leta pilota i letačkog osoblja (posade), u granicama industrijskih standarda ili propisa koji fiksiraju maksimum radnih časova, kao i učešće u Rajanerovom programu podele deonice. Rajanerova prosečna naknada za zaposlene je na kraju fiskalne 2004. iznosila €50,582 evra, što je u poređenju sa konkurencijom poput Iberije, Izidžeta (easyJet), Lufthanze, Erlingusa (Aer Lingus), Britiš Ervejza značajno više – €42,077, €41,384, €41,377, €38,329 i €37,602, redom kao gore prikazano.

3. *Troškovi korisničkog servisa* (Customer Service Costs). Rajaner je sklopio sporazume na pojedinim aerodromima sa trećim licima o konkurentnim uslovima, u vezi sa prihvatom i otpremom putnika i aviona, izdavanjem karata i drugim uslugama za koje je rukovodstvo veruje da mogu da budu efikasnije (dovedu do uštede u troškovima) ako te usluge pružaju treća lica. Uprava nastoji da dobije konkurentne cene za pomenute usluge tako što ugovara višegodišnji ugovor, po fiksnim cenama ili cenama koje se periodično uvećavaju za inflaciju. Razvoj sopstvene mreže rezervacija i rezervacionih centara omogućilo je Rajaneru da eliminiše naknade turističkim

agentima. Na kraju fiskalne 2004. Rajaner je generisao skoro sve svoje prihode od prodaje karata kroz direktnu prodaju, preko svog sajta (približno 96%) ili telefonskim putem (4%).

4. *Pristup aerodromu* (Airport Access Fees). Rajaner nastoji da kontroliše pristup aerodromu i naplatu servisnih usluga fokusirajući se na aerodrome koji nude konkurentne cene/uslove. Konstantno visok obim putničkog saobraćaja koje Rajaner ostvaruje na mnogim aerodromima, prema mišljenju rukovodstva, daju za pravo kompaniji da zahtevaju povoljne ugovore, ili aerodrome kao što su oni sa pristupom sopstvenim objektima (hangarima). Rajaner dalje nastoji da smanji aerodromske troškove, tamo gde je to moguće, opredeljujući se za jeftinije lokacije kapija i upotrebu stepenica za ukrcavanje/iskrcavanje, koje su značajno jeftinije od mostova.

4.3.5. Iskoristiti prednost interneta

Početkom 2000. Rajaner je promenio sistem za rezervaciju karata sa dotadašnjeg BABS (British Airways Booking System) na novi koji se zove Flajtspid (Flightspeed), sklopivši sporazum sa firmom koja taj sistem obezbeđuje na 10 godina⁸¹. Ista firma je razvila poseban sistem za rezervaciju karata, pod nazivom Skajlajts (Skylights), koji omogućava kupcima da preko njega pristupe Flajtspid sistemu, naprave rezervaciju i izvrše uplatu za potvrđenu rezervaciju u realnom vremenu preko Rajanerovog sajta. Nakon što je Skajlajt sistem pokrenut, Rajaner započinje agresivnu promociju sajta putem novina, radio i televizijskih reklama. Kao rezultat, internet prodaja je porasla munjevito, beležeći oko 96% rezervacija na dnevnom nivou od septembra 2004.

4.3.6. Posvećenost bezbednosti i kvalitetno održavanje

Posvećenost započinje angažovanjem i obukom pilota, letачkog osoblja (posade), zaposlenih zaduženih za održavanje, i obuhvata politiku održavanja aviona u skladu sa najvišim evropskim standardima u avio-industriji. Rajaner za 26 godina poslovanja nije imao nijedan incident koji uključuje značajne povrede putnika ili posade. Iako Rajaner nastoji da održava svoju flotu na isplativ način (u smislu smanjenja troškova), uprava ne nalaže proširenje iste strategije na sferu bezbednosti, održavanja, obuke i garancije kvaliteta.

4.3.7. Unapređenje rezultata poslovanja kroz pomoćne usluge

Rajaner nudi razne pomoćne usluge i angažuje se u drugim aktivnostima u vezi sa osnovnim uslugama putnicima, uključujući usluge pre leta, prodaju pića, hrane, robe i internet-usluga tokom leta. Kao deo svojih aktivnosti “pre leta” i internet-usluga, Rajaner distribuira usluge smeštaja i putnog osiguranja, kao i iznajmljivanje vozila, kako putem internet sajta, tako i telefonom. Uprava veruje da pružajući usluge putem interneta omogućava kompaniji da poveća prodaju, dok istovremeno smanjuje troškove po jediničnoj osnovi. Krajem fiskalne 2004. godine

⁸¹ Naziv kompanije je “Open Skies”, a pretpostavka je da Rajaner i dalje koristi njihov sistem jer je u jednom od poslednjih oglasa za posao tražila osobu koja poznaje Flajtspid.

pomoćne usluge čine 13.9% za razliku od kraja fiskalne 2003. godine kada su iznosile 13.1%. Povećanje odražava veće prihode od aktivnosti nastalih pre leta, iznajmljivanja automobila, prodaja tokom leta, i internet-usluga.

4.3.8. Fokusiranje na kriterijume za rast

Nadovezujući se na uspeh na tržištu Irske i Velike Britanije, te proširenju usluga na kontinentalni deo Evrope, Rajaner namerava da sledi izvodljiv plan rasta ciljajući specifična tržišta. Kompanija veruje da će imati prilike za nastavak rasta preko: pokretanja dodatne rute iz Velike Britanije ili Irske prema drugim lokacijama u kontinentalnoj Evropi na kojima trenutno saobraćaju tradicionalni avio prevoznici; povećanjem učestalosti pružanja usluga na postojećim rutama; pokretanjem novih ruta na domaćim letovima u okviru EU; uzeti u obzir moguće akvizicije koje mogu biti dostupne u budućnosti; povezivanje aerodroma u okviru postojeće trase mreža; uspostavljanje više novih baza u kontinentalnoj Evropi.

4.3.9. Odgovor na trenutne izazove

Poslednjih godina (posebno 2009, 2010 i 2011), Rajaner se suočio sa značajnim povećanjem cena goriva, višim aerodromskim taksama⁸² i smanjenim privrednim rastom u nekim ekonomijama (zemljama) u kojima posluje. Kompanija je odlučila da na izazove odgovori na sledeći način:

1. Prizemljenjem aviona (do 80) tokom zimskog perioda (od Novembra do Marta) – U pitanju je period za 2011. godinu, a 2010. godine je bilo prizemljeno 40 aviona. Pored gore pomenutih razloga, kao dodatni razlog se navodi niži sezonski prinos. Očekivanja su da će efekti ove odluke biti niži operativni troškovi, kao i porast putnika u ostatku sezone tokom 2012. godine.
2. Uklanjanjem aviona (davanje u zajam) - 17 aviona je “otuđeno” 2009, 3 aviona 2010 i 10 aviona je dato u zakup 2011. godine.
3. Kontrolom rada (radne snage) i drugih troškova, uključujući i zamrzavanje plata u 2009. i 2010. godini, selektivnim otpuštanjem u uvođenjem čekiranja preko interneta.
4. Ponovnim pregovaranjem (ugovaranjem) sa postojećim dobavljačima, aerodromima i posrednicima.

Ostale činjenice koje karakterišu sastavni deo Rajanerove uspešne strategije: s obzirom da kompanija ne služi besplatna jela i pića, posadi može lakše i brže da pripremi avion za sledeći let, što takođe ima značaja za ubrzanje vreme “okreta” aviona na aerodromu; s obzirom da sedišta nisu numerisana, česte su situacije da putnici naprave red za ulazak u avion odmah nakon objavljivanja poziva za ukrcavanje, te i to doprinosi bržem vremenu “okreta” aviona.

⁸² Opširnije na adresi: http://www.ryanair.com/doc/investor/2012/q1_2012_doc.pdf, provereno i pregledano dana 18. septembra 2011, u 15:00h

2008. godine je objavljen izveštaj⁸³ prema kome se navode činiooci, odnosno polja u kojima je kompanija bila samoprozvani lider kada su u pitanju uštede. U pitanju su potrošnja goriva, buka i đubre.

Ulaganjem u avione novije proizvodnje i tehnologije izrade i rada motora, dat je doprinos smanjenju emisije štetnih gasova i uštedi u potrošnji goriva za 45% u poslednjih 10 godina. Dodatnih 10% uštede su u vezi sa operativnim aktivnostima.

Ključni faktori, odnosno doprinosi u smanjenju emisije štetnih gasova i uštedi goriva su:

- uvođenje novih aviona u flotu sa novim tehnologijama kao što je “winglets”⁸⁴
- komercijalne procedure sa ciljem maksimiziranja broja putnika po letu kako bi se raspodelila potrošnja goriva i emisija štetnih gasova između najvećeg broja putnika. To je postignuto boljom konfiguracijom sedišta i visokom popunjenošću aviona putnicima (high load factor).
- U periodu od 1998. do 2007. godine, ukupna potrošnja goriva i emisija štetnih gasova je smanjena za 55%. Britiš Ervejz, kao predstavnik tradicionalnih kompanija je u periodu od 1990. godine do 2005. postigao uštedu od svega 27%.

Kada je u pitanju emisija buke, Rajaner takođe ističe u izveštaju da je lider i u ovom polju, po pitanju smanjenja iste. “Winglets” su takođe zaslužni i za smanjenje neprijatnosti koje buka izaziva za 6.5%. Operativnim aktivnostima, poput izbegavanja noćnih letova, poštovanja lokalnih zakona po pitanju buke i izbora sekundarnih aerodroma, postiže se pomenuto smanjenje neprijatnosti koje buka izaziva.

Smeće ili otpad. S obzirom da Rajaner na svojim letovima ne služi besplatne obroke, piće i novine putnicima, to rezultira smanjenju otpada, odnosno smeća na Rajanerovim letovima u poređenju sa tradicionalnim avio-prevozniciima koji proizvode relativno velike količine otpada, odnosno smeća od hrane, pakovanja i novina.

Sa druge strane, Rajaner se protivi bilo kakvim oblicima nameta koji su u vezi sa zaštitom životne sredine, zato što se prema njihovom mišljenju efekti ne vide, odnosno emisija nije smanjena.⁸⁵ Kao primer navode to što su kod kupovine motornih vozila prisutni visoki porezi; kod kupovine goriva za ista, takođe – te opet širom Evrope i sveta potražnja za motornim vozilima ne opada. Dodatno oporezivanje avio-saobraćaja neće imati nikakvog efekta na smanjenje emisije štetnih gasova, ali će imati negativnog efekta na Evropski ekonomski rast.

⁸³ http://www.ryanair.com/doc/about/ryanair_greenairline_2008.pdf, provereno i pregledano 18. jula 2011, u 13:35h

⁸⁴ “Winglets” ili “Blended Winglets” (potonji izraz se upotrebljava kod aviona Boeing 737 nove generacije, od 2002. godine), uprošćeno rečeno predstavljaju zakrivljene delove, to jest produžetke na krajevima oba krila koji smanjuju potrošnju goriva između 4 i 6 procenata. (osnovni izvor: http://en.wikipedia.org/wiki/Wingtip_device#Winglet, pregledano 18. jula 2011, u 14:00h)

⁸⁵ http://www.ryanair.com/doc/about/ryanair_greenairline_2008.pdf, provereno i pregledano 18. septembra 2011, u 13:35h

Rajaner je dokazao da avio-saobraćaj može da bude u službi ekologije, a da pritom donosi ogromnu ekonomsku korist za svoje putnike u smislu putovanja po najnižim cenama uz istovremen uticaj na povećanje turizma, stvaranja regionalne i socijalne kohezije, stvaranje mogućnosti za nove poslove, odnosno otvaranje novih radnih mesta, itd.

4.4. Analize

Prema podacima prezentiranim u finansijskom izveštaju⁸⁶ za 2010. godinu, Rajaner ističe da sada u svojoj floti poseduje 272 aviona tipa Boeing 737-800, očekujući u sledećih godinu dana isporuku 40 novih aviona. Takođe je promenjen i broj ruta, pa je sada umesto 1100, navedeno preko 1300, sa preko 1500 dnevnih letova, iz 45 baza, i dalje u okviru 27 zemalja i 160 destinacija. Broj zaposlenih se popeo na 8500, i očekivani broj prevezenih putnika sada iznosi 75 miliona. Pre prezentovanja finansijske analize kompanije Rajener, dat je prikaz analiza, odnosno koji mogu uticati na pozitivne ili negativne rezultate u poslovanju.

4.4.1. PESTEL Analiza

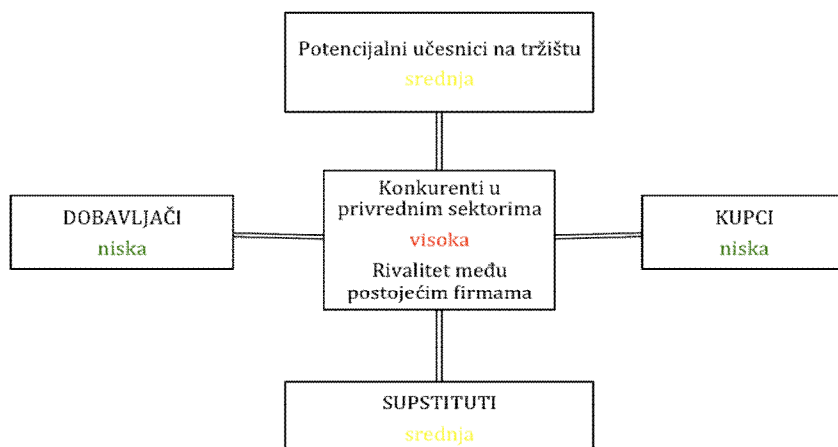
Prema već navedenim činjenicama u uvodu rada, jasno je da tržište na kojem nastupaju avio kompanije, ozbiljno biva uzdrmano svakom krizom koja ima vangranične razmere, bilo da su to epidemije, sukobi, prirodne i elementarne nepogode. U sledećoj tabeli (tabela 9), dat je prikaz, odnosno politička, ekonomska, društvena, tehnološka, ekološka i pravna analiza poslovnog okruženja, koja predstavlja temelj za strateško planiranje.

Politička	Ekonomska
• Proširenje Evropske Unije • Nove regulative Evropske Unije • Ekološke takse • Ozbiljne sigurnosne mere i ograničenja • Povećan pritisak sindikata • Sindikat pilota • Francuska i Španska pomoć nacionalnim avio-kompanijama	• Porast cene nafte • Proširenje Evropske Unije • Regionalne subvencije • Državna pomoć • Depresijacija dolara • Evropa: auto industrija i brzi vozovi
Društvena	Tehnološka
• Porast sivog tržišta • Različiti putni stilovi • Povećanje putovanja poslovnih putnika	• Ekspanzija tehnologije: – Internet prodaja/klađenje – Satelitska televizija – Automobili sa manjom potrošnjom – Brzi vozovi • Povećana konkurencija na internetu
Ekološka	Pravna
• Kontrole nivoa buke • Emisija ugljendioksida • Efekat staklene bašte	• Tvrdnje za obmanu u oglašavanju • Tužbe: – Nelegalne subvencije od strane aerodroma – Dodatne naplate za osobe u invalidskim kolicima

Tabela 10 – PESTEL analiza

⁸⁶ http://www.ryanair.com/doc/investor/2011/q4_2011_doc.pdf, objavljen 23. Maja 2011, pregledano dana 18. Jul 2011, u 20:00h

4.4.2. Porterovih 5 sila



Slika 8 – Porterovih 5 sila na primeru kompanije Rajaner

4.4.3. SWOT Analiza

Interno okruženje	Snage	Slabosti
	• Lider među niskotarifnim avio prevoznicima • Lider u inovativnom smanjenju troškova • Uspostavljen udeo na tržištu • Značajan/stabilan rast • Jaka medijska slika • Visoka popunjenost • Niz pratećih usluga • Uspostavljene rute/mreže • Komitet za bezbednost	• Odbija da prizna sindikate • Promenljivi odnosi sa kupcima • Protivnički odnos sa konkurencijom • Nekarakteristično proširenje upravljanja • Zavisnost od Majkla O'larija • Deoničari – politika dividendi
Eksterno okruženje	Mogućnosti	Pretnje
	• Nastavak rasta na postojećim tržištima i nastup na novim • Turističke destinacije • Napredni nivo smanjenja troškova • Ponuda besplatnih letova • Proširenje EU • Proširenje ELFAA⁸⁷	• Povećanje konkurencije • Ulazak novih niskotarifnih kompanija • Partnerstva i savezi među postojećim kompanijama • Kritike industriji • Neprijateljski odnos Evropske komisije • Neproširenje EU • Sindikalni sistem • Drugi vidovi prevoza – autobusi, automobili, brzi vozovi • Avionska nesreća sa smrtnim ishodom

Tabela 11 – SWOT analiza kompanije Rajaner⁸⁸

⁸⁷ Asocijacija (udruženje) Evropskih niskotarifnih avio-prevoznika

4.4.4. Faktori rizika u sadašnjem i budućem poslovanju

U aplikaciji koju je kompanija Rajaner dostavila prilikom prijavljivanja na američku elektronsku berzu, NASDAQ, navela je potencijalne rizike u poslovanju koji mogu biti od značaja budućim investitorima, kao i kako planira da rizike minimizira. Među njima su:⁸⁹

- Odluka o sezonskom prizemljenju aviona,
- Mogućnost da kompanija neće biti sposobna da smanji operativne troškove u dovoljnoj meri kako bi ponudila putnicima karte po konkurentnijim cenama,
- Pravni postupci u vezi sa državnim subvencijama na određenim aerodromima,
- Suočavanje sa značajnim cenovnim i drugim pritiscima u visoko konkurentnom okruženju,
- Značajni troškovi u vezi sa prihvatom novih aviona i moguća nestabilnost na kreditnim i tržištima kapitala,
- Brzi rast kompanije i izloženost rizicima,
- Nove rute i proširenje operacija i moguć negativan finansijski uticaj na rezultate,
- Kontinuirani rast u zavisnosti od pogodnog pristupa aerodromima; naknade za pristup su podložne rastu,
- Radni odnosi mogu da izlože kompaniju riziku,
- Kompanija zavisi od obezbeđenja spoljnih usluga,
- Kompanija zavisi od ključnog osoblja,
- Rizici u vezi sa sistemima za rezervacije.

Promene u ceni i dostupnosti goriva utiču na rezultate kompanije i povećavaju verovatnoću negativnog uticaja na profitabilnost kompanije. Troškovi mlaznog goriva se menjaju u širokim fluktuacijama, kao rezultat mnogih ekonomskih i političkih faktora, te događaji koji se dešavaju širom sveta, a da Rajaner nema kontrolu niti ih može tačno predvideti, uključujući i povećanje tražnje, iznenadne prekide u snabdevanju i drugim pitanjima u vezi globalnog snabdevanja, kao i na tržištu spekulacije.

Iako je cena nafte doživela pad u 2010. fiskalnoj godini, cena je značajno bila povećana u fiskalnoj godini 2009. i 2011. Ova povećanja su imala značajan uticaj na troškove kompanije Rajaner, što je u fiskalnoj 2009. godini doprinelo padu profita.

Kako su međunarodne cene avionskog goriva izražene u američkim dolarima, Rajaner je takođe pod određenim rizicima od kursa. Značajan rast cena, negativni kursevi, ili nedostupnost odgovarajućih materijala, uključujući događaje koje proističu iz međunarodnog terorizma, produženje neprijateljstava na Bliskom istoku ili drugim proizvođačima nafte iz regiona, te suspenzija proizvodnje svih značajnih

⁸⁸ Delimično preuzeta i prilagođena, zajedno sa PESTEL i Porterovih 5 sila analizom, sa http://www.slideshare.net/The_E_group/Ryanair-Study-version-7, provereno 1. avgusta, 2011 u 12:00h

⁸⁹ Opširnije na adresi: <http://www.nasdaq.com/symbol/ryaay>, provereno i pregledano 19. septembra, 2011. u 21:00h

proizvođača, mogu negativno uticati na profitabilnost kompanije. U slučaju nestašice goriva usled prekida uvoza nafte ili nekog drugog razloga, može doći do dodatnog rasta cene goriva ili smanjenje planiranih usluga.

Rajaner je ušao u aranžmane koji će obezbediti trajnu zaštitu od fluktuacija u cenama goriva, uglavnom na osnovu terminskih ugovora koji pokrivaju period do 18 meseci, predviđeno zahtevima u vezi sa mlaznim gorivom. Rajaner (kao i mnogi drugi avio prevoznici) je u novije vreme, stupio u hedžing aranžmane, unapred ugovarajući mlazno gorivo. Time pokrivaju oko 90% procenjenih zahteva u fiskalnoj godini koja se završava 31. marta, 2012. godine po cenama čiji je ekvivalent oko \$820 po toni.

Pored toga, Rajaner je takođe unapred ugovorio mlazno gorivo pokrivajući oko 20% procenjenih zahteva za prvi kvartal fiskalne godine koja se završava 31. marta, 2013. godine po cenama čiji je ekvivalent oko \$1,035 po toni. Nakon toga, kompanija nije ušla ni u jedan hedžing aranžman po pitanju mlaznog. Zbog ograničene prirode ugovorenog hedžing programa, kompanija je izložena rizicima koji proističu iz fluktuacija u ceni goriva, posebno u svetlu nedavne nestabilnosti.

Svaka nova povećanja u ceni mogu imati materijalno nepovoljan uticaj na finansijsko stanje kompanije i rezultate poslovanja. Pored toga, mogućnost jačanja američkog dolara u odnosu na evro može imati negativan uticaj na troškove kupovine goriva u evrima.

Nema garancije koja se može dati o trendovima u cena goriva, a prosečna cene goriva za 2012. fiskalnu godinu ili za naredne godine može biti znatno veća od trenutne cene. Uprava procenjuje da će svakih \$10.00 promene u ceni metričke tone avionskog goriva izazvati troškove od oko €1.5 miliona, uzimajući u obzir Rajanerov hedžing program za 2012. fiskalnu godinu.

Politika niskih cena, planovi za proširenje i izostanak doplate za gorivo (*no fuel surcharges*), može imati negativan uticaj na prinose, a sposobnost prevaljivanja povećane cene goriva na putnike kroz povećanje cene karte ili na neki drugi način je donekle ograničen. Osim toga, predviđeno širenje flote Rajanera će dovesti do povećanja, u apsolutnom smislu, u ukupnim troškovima goriva.

Odluka o sezonskom prizemljenju aviona. U poslednjih nekoliko godina, kao odgovor na radno okruženje koje karakterišu visoke cene goriva, obično niži prinosi zimi i viši nameti i/ili takse aerodroma, kompanija Rajaner je usvojila politiku uzemljenja određenog dela svoje flote tokom zimskih meseci (od novembra do marta). U zimu 2010/2011, kompanija je prizemljila oko 40 aviona, a u maju 2011. najavila da namerava da prizemlji do 80 aviona tokom naredne zime. Dok s jedne strane kompanija očekuje rast saobraćaja i broja putnika tokom fiskalne 2012., s druge strane, očekuje da će broj putnika tokom zimskih meseci 2011/2012 biti niži od onih tokom zimskih meseci 2010/2011, što može imati negativan uticaj na rezultate poslovanja i/ili finansijsko stanje.

Dok kompanija nastoji da sprovede svoju politiku sezonski uzemljenih aviona na način koji će joj omogućiti da izbegne gubitke od operativnih letova do visokih troškova aerodroma, te niskih zimskih prinosa, ne postoji garancija da će ova

strategija biti uspešna. Pored toga, rast kompanije u velikoj meri zavisi od povećanja kapaciteta, a smanjenja kapaciteta mogu da utiču na ukupni budući rast kompanije. Iako sezonsko prizemljenje aviona smanjuje varijabilne operativne troškove, ova politika ne može izbeći troškove vlasništva aviona, a takođe smanjuje potencijal za zaradu dodatnih prihoda.

Smanjenje broja i učestalosti letova takođe može negativno uticati na radne odnose u kompaniji, uključujući i sposobnost da privuče letački kadar zainteresovan za puno radno vreme. Takvi rizici mogu dovesti do negativnih efekata na finansijsko stanje kompanije i/ili rezultate poslovanja.

Mogućnost je da kompanija neće biti sposobna da smanji operativne troškove u dovoljnoj meri kako bi mogla ponuditi putnicima karte po konkurentnijim cenama. Uspeh kompanije Rajaner kao niskotarifne zavisi od sposobnosti da kontroliše troškove kako bi isporučila karte po niskim cenama, dok u isto vreme zarađuje profit. Kompanija ima ograničenu kontrolu nad troškovima u vezi sa gorivom, a već ima relativno niske druge operativne troškove. U periodima visokih cena goriva, ako kompanija nije u mogućnosti da dodatno smanji druge troškove poslovanja ili generiše dodatne prihode, operativni profit će verovatno pasti. Kompanija ne može da ponudi nijedno uverenje u pogledu svoje buduće profitabilnosti.

Kompanija je predmet u pravnom postupku u vezi sa državnim subvencijama na određenim aerodromima. Formalne istrage su u toku od strane Evropske komisije u vezi sporazuma sa aerodromima Libek, Schonefeld, Tampere, Alghero, Pau, Arhus i Frankfurt (Han). Istraga treba da utvrdi da li aranžmani predstavljaju nelegalne državne subvencije. Pored istrage Evropske komisije, Rajaner se suočava u brojnim sudskim postupcima sa navodima da je ostvario korist od nezakonite državne pomoći, uključujući i aranžmane sa aerodromima Frankfurt na Majni (Han) i Lubeck.

Nepovoljne presude u ovim sporovima, konkurencija može da se iskoriste kao presedan da ospori sporazume Rajanera sa drugim aerodromima u javnom vlasništvu. Takav razvoj situacije, može da natera Rajaner da snažno preispita svoju strategiju rasta u odnosu na javne ili državne aerodrome širom Evrope. Ovo bi zauzvrat moglo da dovede do skaliranja ukupne strategije rasta kompanije, zbog manjeg broja privatnih aerodroma na raspolaganju za razvoj.

Kompanija se suočava sa značajnim cenovnim i drugim pritiscima u visoko konkurentnom okruženju. Avio-kompanije se nadmeću pre svega u visini cena, učestalosti i pouzdanost usluga, prepoznatljivosti imena, putničkih pogodnosti (kao što je “frequent flyer” program), kao i dostupnost i praktičnost drugih usluga putnika.

Neki od Rajanerovih konkurenata su u državnom vlasništvu ili pod kontrolom države i u nekim slučajevima mogu imati veću prepoznatljivost imena i dostupnost resursima. Mogućnost da su dobili, ili mogu dobiti u budućnosti, značajne količine subvencije i druga državna pomoć od svojih odgovarajućih vlada. Pored toga, Sporazum o otvorenom nebu koji je stupio na snagu u martu 2008, omogućava SAD prevoznici da ponude usluge u unutar tržišta EU, što bi trebalo da na kraju dovede do povećane konkurencije.

Avio-industrija je izuzetno osetljiva na diskontovane cene, delom zbog toga što se avio-kompanije izlažu niskim marginalnim troškovima za pružanje usluga putnicima koji okupiraju inače neprodana mesta. Niskotarifne i tradicionalne avio-kompanije ponekad nude niske cene u direktnoj konkurenciji sa Rajanerom kroz značajan deo kompanijine trase ruta, što je rezultat liberalizacije vazdušnog saobraćaja u EU i veće prihvaćenosti niskocenovnog modela od strane javnosti.

Povećana cenovna konkurencija, u kombinaciji sa stalnim povećanjem kapaciteta kompanije u poslednjih nekoliko godina (uključujući i povećanje od oko 8% tokom 2011. fiskalne godine), predstavlja pritisak na prinose kompanije. Iako je *Prinos po slobodnom mestu po milji* (Yield per Available Seat Mile) porastao za oko 3% u 2011. fiskalnoj godini, manji je za oko 13% u odnosu na 2010. fiskalnu godinu, a nije sigurno da se neće smanjiti u narednim periodima.

Iako kompanija namerava da se energično takmiči i odbrani svoja prava protiv predatorskih cena ili nekog drugog ponašanja, cenovna konkurencija među avio kompanijama bi mogla da smanji nivo cene ili putničkog saobraćaja na linijama kompanije do tačke kada profitabilnost ne može biti ostvariva.

Pored tradicionalnih, konkurenciju među avio-kompanijama čine i čarter prevoznici koji su ušli na tržište sa niskim cenama. Avio-industrija se takođe suočava sa konkurencijom “kopnenog” (uključujući i brze železničke sisteme) i “vodenog” transporta kao alternative, jer poslovni i rekreativni putnici traže zamenu za putovanja vazdušnim putem.

Kompanija će snositi značajne troškove prihvatom novih aviona i bilo kakva nestabilnost na kreditnim i tržištima kapitala može negativno uticati na mogućnost za finansiranje po prihvatljivim uslovima. Kontinuirani rast kompanije zavisi od njene mogućnosti da uposli dodatne avione radi zadovoljenja dodatnih potreba za kapacitetima, kao i radi zamene starijih aviona.

Rajaner očekuje da će imati 294 aviona u svojoj floti do 31. marta, 2012. Kompanija očekuje da do marta 2013. poveća flotu na 299 aviona Boeing 737-800 (pod pretpostavkom da su planirana otuđenja i povratak iznajmljenih aviona završeni na vreme). Planirano proširenje možda neće nadmašiti rast putničkog saobraćaja na Rajanerovim rutama, odnosno postoji mogućnost da će rast saobraćaja biti veći nego što proširena flota može da prihvati. Takav razvoj događaja bi mogao imati negativan uticaj na poslovanje, rezultate poslovanja, i finansijsko stanje kompanije.

Brzi rast kompanije je može izložiti rizicima. Broj operacija je naglo porastao od kad je kompanija počela sa primenom niskotarifnog modela u Evropi početkom 1990-ih. Rajaner je najavio 328 novih linija preko svoje mreže i namerava da nastavi da širi svoju flotu, dodaje nove destinacije i letove. Očekuje se povećanje rezervacija tokom 2012. fiskalne godine, konkretno na 75 miliona putnika, što bi bilo povećanje od oko 4% u odnosu na 72,1 miliona putnika u fiskalnoj godini 2011. Međutim, postoji mogućnost da ovaj cilj neće biti ispunjen. Ako se rast putničkog saobraćaja i kompanijski prihodi ne drže sa planiranim širenjem flote, Rajaner bi mogao da rizikuje “preopterećenost” i rezultati poslovanja i finansijsko stanje (uključujući i sposobnost da finansiraju zakazane kupovine aviona i slične dugove) mogu da budu materijalno i nepovoljno pogođeni.

Širenje flote i operativne aktivnosti mogu opteretiti postojeće resurse za upravljanje i povezane operativne i finansijske resurse, upravljanje informacijama, kao i sisteme informacionih tehnologija, uključujući sistem Internet rezervacija, do tačke kada više ne mogu biti adekvatni za podršku operativnim aktivnostima.

To bi izložilo kompaniju značajnim dodatnim troškovima. Ekspanzija će generalno zahtevati dodatne stručne kadrove, opremu, objekte i sisteme. Nemogućnost zaposlenja stručnih kadrova ili obezbeđenja potrebne opreme i objekata na efikasan i isplativ način, može negativno uticati na sposobnost da se postigne i održi planirani rast ili poveća profitabilnost.

Kontinuirani rast zavisi od pogodnog pristupa aerodromima; naknade za pristup su podložne rastu. Avio saobraćaj na nekim Evropskim aerodromima je regulisan sistemom dodeljivanja slotova. Svaki slot predstavlja ovlašćenje za poletanje i sletanje na određenom aerodromu tokom određenog vremenskog perioda. Iako većina Rajanerovih baza trenutno nema dodeljene slotove, saobraćaj na ostalim aerodromima, uključujući primarne baze, trenutno je regulisan kroz sistem slotova.

Važećim propisima EU je zabranjena kupovina ili prodaja slotova za gotovinu, mada medijski izveštaji ukazuju na mogućnost kupo/prodaje slotova na određenim aerodromima u Evropi. Bez obzira na gore pomenuto, ne postoji garancija da će kompanija moći da dobije dovoljan broj slotova na aerodromima kontrolisanim ovim putem (slot-controlled). Takođe, ne postoji garancija da baze ili aerodromi koji nisu regulisani sistemom slotova, a služe Rajaner, neće u budućnosti preći na sistem dodeljivanja slotova.

Aerodromi mogu da nametnu druga ograničenjima, kao što su policijski čas, ograničenje nivoa buke aviona, obavezna ruta, ograničenja piste i broja prosečnih dnevnih polazaka. Takva ograničenja mogu uticati na sposobnost kompanije da pruži ili poveća usluge na tim aerodromima. S tim u vezi, budući rast materijalno zavisi od sposobnosti pogodnog pristupa aerodromima na ciljanim geografskim tržištima. Nastali troškovi bi trebali da budu u skladu sa strategijom kompanije. Svaki uslov koji odbija, ograničava ili utiče na kašnjenje pristupu aerodromu koji pruža ili želi da pruža uslugu pristupa u budućnosti, utiče na ograničenje sposobnosti kompanije da raste.

Promene u pristupu ovim objektima ili povećanje relevantnih troškova kompanije nastalih kao rezultat isteka ili prestanka aranžmana, kao i neuspeh ponovnog ugovaranja uporedivih uslova i cena, mogao bi biti materijalno nepovoljan na finansijsko stanje i rezultate poslovanja kompanije. Na primer, u martu 2007., aranžman sa popustom (discount arrangement) ranije na snazi na aerodromu London Stansted biva prekinut, a izlaganje kompanije povećanju troškova u proseku od oko 100%.

Radni odnosi mogu da izlože kompaniju riziku. Različiti faktori, uključujući, ali ne ograničavajući se na istorijski i sadašnji nivo profitabilnosti, te politika sezonskih prizemljenja aviona, mogu otežati kompaniji da izbegne povećanje nivoa osnovne i plate u vezi sa produktivnošću zaposlenih. Shodno tome, ne postoji garancija da postojeći aranžmani sa zaposlenima u vezi naknada ne mogu biti

podložni promenama ili izmenama u bilo koje vreme. Od 1. aprila 2011., Kompanija je pristala da obezbedi za određene zaposlene povećanje do 2% na osnovne plate, na nivou cele kompanije. Pored toga, kompanija će eliminisati bilo koju poziciju koja može biti identifikovana kao tehnološki višak. Ovi koraci mogu da dovedu do pogoršanja u oblasti radnih odnosa u kompaniji i mogu da utiču na poslovanje kompanije ili rezultate poslovanja.

Kompanija takođe posluje u određenim oblastima sa natprosečnim porezom na plate i troškovima u vezi sa socijalnim osiguranjem zaposlenih, koji mogu imati uticaja na dostupnost i cenu zaposlenih u istim.

Rajanerova posada u kontinentalnoj Evropi, radi na Irski ugovor o radu, na osnovu toga što posade rade na teritoriji Irske (odnosno, avionu Irskih registracija). Kompanija je izložena brojnim izazovima iniciranim od strane vladinih agencija u velikom broju zemalja u vezi primenjivosti Irskog zakona o radu i socijalnog osiguranja u ovim ugovorima. Ukoliko kompanija bude primorana da prizna da se Irska nadležnost ne odnosi na one timove koji dolaze iz zemalja kontinentalne Evrope, to bi dovelo do značajnog povećanja doprinosa za socijalno osiguranje, plate i penzijske troškove, te potencijalno gubljenje fleksibilnosti ukoliko lokalni ugovori o radu budu nametnuti.

Kompanija zavisi od obezbeđenja spoljnih usluga. Rajaner trenutno dodeljuje poslove remonta motora i popravke spoljnim ugovaračima, u skladu sa Evropskim regulatornim standardom za održavanje vazduhoplova koje je uspostavila Evropska vazduhoplovna agencija za bezbednost. Kompanija takođe “dodeljuje” svoje putnike, avione i servisiranje na pojedinim aerodromima ustanovljenim spoljnim davaocima usluga. Raskid, istek, nemogućnost obnove ugovora ili ponovnog ugovaranja zamene drugim pružaocima usluga po uporedivim cenama, moglo bi da ima materijalno nepovoljan uticaj na rezultate poslovanja. Rajaner će morati da sklopi sporazum o servisiranju od strane aerodroma na svakom novom tržištu na koje uđe, ali ne postoji garancija da će moći da dobije potrebne sadržaje i usluge po konkurentnim cenama.

Iako kompanija nastoji da prati rad spoljnih davaoca usluga, efikasnost, blagovremenost i kvalitet izvršenje ugovora od strane spoljnih davaoca usluga su u velikoj meri izvan direktne kontrole Rajaner. Kompanija očekuje da bude zavisna od takvih aranžmana u doglednoj budućnosti.

Kompanija zavisi od ključnog osoblja. Uspeh kompanije zavisi u značajnoj meri od napora i mogućnosti njenog višeg rukovodstva, uključujući i Michael O'Leary-a, glavnog i izvršnog direktora, i ključnog finansijskog, komercijalnog, operativnog i osoblja za održavanje. Uspeh kompanije takođe zavisi od sposobnosti njenih izvršnih službenika i drugih članova višeg rukovodstva u smislu efikasnog rada i upravljanja, kako samostalno tako i kao grupe. Gubitak bilo kog izvršnog direktora, višeg menadžera, ili drugog ključnog zaposlenog bez adekvatne zamene ili nemogućnost da se privuče novo kvalifikovano osoblje, moglo bi da ima materijalno negativan uticaj na poslovanje kompanije, rezultate poslovanja i finansijsko stanje.

Rizici vezani za rezervacije putem interneta i najavljeno eliminisanje “čekiranja” na aerodromu. Oko 99% rezervacija letova dolaze putem interneta,

odnosno sa sajta kompanije. Sajt je hostovan na tri odvojene lokacije, ali svaka od ovih lokacija pristupa istom sistemu za rezervacije, koji se nalazi u jednom centru.

Rezervne kopije rezervacionog sistema su dostupne kompaniji da podrži postojeću platformu u slučaju kvara u ovom sistemu. Ipak, proces prelaska na rezervni rezervacioni sistem bi mogao potrajati neko vreme i ne postoje garancije da neće biti značajnih gubitaka rezervacija u slučaju većih sloma sistema, što bi moglo da se odrazi na materijalno negativan uticaj na rad kompanije, rezultate ili finansijsko stanje.

4.5. Finansijski izveštaj

Prema finansijskom izveštaju za 2011. godinu, kompanija Rajaner je objavila godišnji profit od 401 milion evra, što je 26% više nego prethodne godine. Prihodi takođe beleže povećanje od 21%, odnosno 3,630 miliona evra, uz povećanje saobraćaja od 8%, ali i prosečnih cena za 12%. Jedinični troškovi su povećani usled povećane cene goriva za 11%. Ako bi izuzeli gorivo, jedinični trošak je povećan samo 3%.

	31. mart, 2010.	31. mart, 2011.	Promena u %
Broj prevezenih putnika	66.5m	72.1m	+8%
Prihodi	€2,988m	€3,630m	+21%
Korigovana dobit nakon oporezivanja	€319m	€401m	+26%
Korigovana osnovna zarada po akciji (euro cent)	21.59	26.97	+25%

Tabela 12 – Rezime rezultata izraženih u evrima

4.5.1. Bilans stanja

Rajaner Holding i zavisna preduzeća

Preliminarni skraćeni konsolidovani bilans stanja na dan 31. mart 2011.

	At Mar 31, 2011	At Mar 31, 2010
<u>Note</u>	<u>€M</u>	<u>€ M</u>
Stalna imovina		
Nekretnine, postrojenja i oprema	11 4,933.7	4,314.2
Nematerijalna ulaganja	46.8	46.8
Finansijska sredstva raspoloživa na prodaju	8 114.0	116.2
Derivativni finansijski instrumenti	23.9	22.8
Ukupna stalna imovina	5,118.4	4,500.0
Obrtna imovina		
Zalihe	2.7	2.5
Ostala sredstva	99.4	80.6
Tekući porez	0.5	-
Potraživanja	50.6	44.3
Derivativni finansijski instrumenti	383.8	122.6
Ograničena gotovina	42.9	67.8
Fin. sredstva: novac > 3 meseca	869.4	1,267.7
Gotovina i gotovinski ekvivalenti	2,028.3	1,477.9
Ukupna obrtna imovina	3,477.6	3,063.4
Ukupna aktiva	8,596.0	7,563.4
Kratkoročne obaveze		
Obaveze prema dobavljačima	150.8	154.0
Obračunati troškovi i ostale obaveze	1,217.0	1,088.2
Tekuća (kratkoročna) dospeća dugova	333.8	265.5
Tekući porez	-	0.9
Derivativni finansijski instrumenti	125.4	41.0
Ukupne kratkoročne obaveze	1,827.0	1,549.6
Dugoročne obaveze		
Ispravke vrednosti/zalihe	96.9	102.9
Derivativni finansijski instrumenti	8.3	35.4
Odložen porez	267.7	199.6
Ostali poverioci	126.6	136.6
Dugoročna dospeća dugova	3,315.6	2,690.7
Ukupne dugoročne obaveze	3,815.1	3,165.2
Akcionarski kapital		
Kapital po osnovu izdatih deonica	9.5	9.4
Račun emisije premije	659.3	631.9
Otkup rezerve	0.5	0.5
Neraspoređena dobit	1,967.6	2,083.5
Ostale rezerve	317.0	123.3
Akcionarski kapital	2,953.9	2,848.6
Ukupne obaveze i kapital akcionara	8,596.0	7,563.4

4.5.2. Bilans uspeha

Preliminarni skraćeni konsolidovani bilans uspeha na dan 31. mart 2011.

	<u>Note</u>	Pre Exceptional Results Mar 31, 2011 €M	Exceptional Items Mar 31, 2011 €M	MRS Year Ended Mar 31, 2011 €M	Pre Exceptional Results Mar 31, 2010 € M	Exceptional Items Mar 31, 2010 € M	MRS Year Ended Mar 31, 2010 € M
Poslovni prihodi							
Planirani prihodi							
Pomoćni prihodi		2,827.9	-	2,827.9	2,324.5	-	2,324.5
		801.6	-	801.6	663.6	-	663.6
Ukupni poslovni prihodi - redovno poslovanje		3,629.5	-	3,629.5	2,988.1	-	2,988.1
Poslovni rashodi							
Troškovi zaposlenih		371.5	4.6	376.1	335.0	-	335.0
Amortizacija		273.0	4.7	277.7	235.4	-	235.4
Goriva i nafta		1,226.7	0.3	1,227.0	893.9	-	893.9
Održavanje, materijali i popravke		93.9	-	93.9	86.0	-	86.0
Iznajmljivanje aviona		95.2	2.0	97.2	95.5	-	95.5
Naplate za rute		410.5	0.1	410.6	336.3	-	336.3
Naplate od aerodroma i prihvata putnika i robe		490.9	0.9	491.8	459.1	-	459.1
Marketing, distribucija i ostalo		151.6	3.0	154.6	144.8	-	144.8
Troškovi nastali usled erupcije vulkana na Islandu	12	-	12.4	12.4	-	-	-
Ukupni operativni troškovi		3,113.3	28.0	3,141.3	2,586.0	-	2,586.0
Operativni profit – redovno poslovanje		516.2	(28.0)	488.2	402.1	-	402.1
Ostali prihodi/(rashodi)							
Finansijski prihod		27.2	-	27.2	23.5	-	23.5
Finansijski rashod		(92.2)	(1.7)	(93.9)	(72.1)	-	(72.1)
Negativne kursne razlike		(0.6)	-	(0.6)	(1.0)	-	(1.0)
Gubitak od umanjenja vrednosti finansijskih sredstava raspoloživih za prodaju	8	-	-	-	-	(13.5)	(13.5)
Dobitak od raspoloživih nekretnina, opreme i postrojenja		-	-	-	2.0	-	2.0
Ukupni ostali troškovi		(65.6)	(1.7)	(67.3)	(47.6)	(13.5)	(61.1)
Dobit pre oporezivanja		450.6	(29.7)	420.9	354.5	(13.5)	341.0
Porez na dobit iz redovnog poslovanja		(49.9)	3.6	(46.3)	(35.7)	-	(35.7)
Dobit tekuće godine – može se pripisati vlasnicima kapitala matične kompanije		400.7	(26.1)	374.6	318.8	(13.5)	305.3
Zarada po običnoj akciji (u € centima)							
Osnovna	10	26.97		25.21	21.59		20.68
Umanjena	10	26.89		25.14	21.52		20.60
Ponderisani prosečni broj običnih akcija							
Osnovna	10	1,485.7		1,485.7	1,476.4		1,476.4
Umanjena	10	1,490.1		1,490.1	1,481.7		1,481.7

Bilans uspeha

Preliminarni skraćeni konsolidovani bilans uspeha na dan 31. mart 2011.

	31. mart 2011 €M	31. mart 2010 € M
Godišnji profit	374.6	305.3
Drugi sveobuhvatni prihodi		
Neto aktuarski dobitak od planova penzija	5.0	-
Tok gotovine hedž rezerve – efektivni deo fer vrednosti se menja na derivate		
Neto transfer u tok gotovine hedž rezerve	197.2	62.3
Finansijska sredstva raspoloživa na prodaju:		
Neto (smanjenje)/povećanje u fer vrednosti sredstava raspoloživih na prodaju	(2.2)	23.0
Umanjenje sredstava raspoloživih na prodaju prema dobitku i gubitku	-	13.5
Ostali sveobuhvatni prihodi na godišnjem nivou, neto porez na dohodak	200.0	98.8
Ukupni sveobuhvatni prihodi na godišnjem nivou, mogu se pripisati vlasnicima kapitala matične kompanije	574.6	404.1

4.5.3. Izveštaj o tokovima gotovine

Preliminarni skraćeni konsolidovani izveštaj o tokovima gotovine na dan 31. mart 2011.

	31. mart 2011. €M	31. mart 2010. €M
Poslovne aktivnosti		
Dobit pre oporezivanja	420.9	341.0
<i>Korekcije radi prilagođavanja dobiti pre oporezivanja prema neto gotovini iz poslovnih aktivnosti</i>		
Depresijacija/obezvređenje	277.7	235.4
Povećanje vrednosti zaliha	(0.2)	(0.4)
Povećanje potraživanja	(6.3)	(2.5)
(Povećanje)/smanjenje drugih obrtnih sredstava	(20.9)	11.6
(Smanjenje)/povećanje obaveze prema dobavljačima	(3.2)	21.3
Povećanje aktivna vremenska razgraničenja	127.7	189.7
(Smanjenje)/povećanje prema drugim poveriocima	(10.0)	30.1
(Smanjenje)/povećanje u provizijama održavanja	(0.6)	30.7
Dobit od raspoloaganja imovine, postrojenja i opreme	-	(2.0)
Gubitak od umanjenja vrednosti finansijskih sredstava raspoloživih za prodaju	-	13.5
Povećanje/(smanjenje) finansijskih rashoda	1.6	(0.5)
Smanjenje/(povećanje) finansijskih prihoda	2.3	(1.2)
Troškovi penzionisanja	(0.1)	(0.1)
Podela osnovnih plaćanja	3.3	4.9
Plaćen porez na dobit	(5.9)	-
Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	786.3	871.5
Investicione aktivnosti		
Kapitalni troškovi (kupovina nekretnina, postrojenja i opreme)	(897.2)	(997.8)
Prihod od prodaje nekretnina, postrojenja i opreme	-	89.2
Smanjenje ograničenja gotovine	24.9	223.8
Smanjenje/(povećanje) finansijskih sredstava: gotovina > 3 meseca	398.3	(864.3)
Neto odliv gotovine u investicione aktivnosti	(474.0)	(1,549.1)
Aktivnosti finansiranja		
Neto prihod od izdatih akcija	27.4	14.5
Isplaćena dividenda	(500.0)	-
Prilivi po osnovu dugoročnih kredita	991.4	788.1
Otplate dugoročnih kredita	(280.7)	(230.3)
Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja	238.1	572.3
Povećanje/(smanjenje) gotovine i gotovinskih ekvivalenata	550.4	(105.3)
Gotovina i gotovinski ekvivalenti na početku godine	1,477.9	1,583.2
Gotovina i gotovinski ekvivalenti na kraju godine	2,028.3	1,477.9

4.5.4. Izveštaj o promenama na kapitalu

Preliminarni skraćeni konsolidovani izveštaj o promenama na kapitalu na dan 31. marta 2011.

	Obične deonice M	Izdate deonice €M	Emisiona premija €M	Neraspore- dena zarada €M	Kapital – otkup rezervi €M	Hedžing €M	Ostale rezerve €M	Ukupno €M
Stanje na dan 31. mart 2011.	1,473.4	9.4	617.4	1,777.7	0.5	(2.0)	22.1	2,425.1
Dobit u tekućoj godini	-	-	-	305.3	-	-	-	305.3
<i>Drugi sveobuhvatni prihodi</i>								
Neto transferi u rezerve tokova gotovine	-	-	-	-	-	62.3	-	62.3
Neto promena u fer vrednosti sredstava slobodnih za prodaju	-	-	-	-	-	-	36.5	36.5
Ukupni drugi ostali prihodi	-	-	-	-	-	62.3	36.5	98.8
Ukupni ostali prihodi	-	-	-	305.3	-	62.3	36.5	404.1
<i>Transakcije sa vlasnicima kompanije, priznat direktno u kapitalu</i>								
Izdavanje običnih akcija	3.0	-	14.5	-	-	-	-	14.5
Plaćanje zasnovano na akcijama	-	-	-	-	-	-	4.9	4.9
Transfer ostvarenih i isteklih akcija na osnovu priznanja	-	-	-	0.5	-	-	(0.5)	-
Stanje na dan 31. mart 2011.	1,476.4	9.4	631.9	2,083.5	0.5	60.3	63.0	2,848.6
Dobit tekuće godine	-	-	-	374.6	-	-	-	374.6
<i>Drugi sveobuhvatni prihodi</i>								
Neto aktuarski dobitak od planova penzija	-	-	-	5.0	-	-	-	5.0
Neto transferi u rezerve tokova gotovine	-	-	-	-	-	197.1	-	197.1
Neto promena u fer vrednosti sredstava slobodnih za prodaju	-	-	-	-	-	-	(2.2)	(2.2)
Ukupni drugi sveobuhvatni prihodi	-	-	-	5.0	-	197.1	(2.2)	199.9
Ukupni sveobuhvatni prihodi	-	-	-	379.6	-	197.1	(2.2)	574.5
<i>Transakcije sa vlasnicima kompanije, priznat direktno u kapitalu</i>								
Izdavanje običnih akcija	9.3	0.1	27.4	-	-	-	-	27.5
Plaćanje zasnovano na akcijama	-	-	-	-	-	-	3.3	3.3
Isplaćena dividenda	-	-	-	(500.0)	-	-	-	(500.0)
Transfer ostvarenih i isteklih akcija na osnovu priznanja	-	-	-	4.5	-	-	(4.5)	-
Stanje na dan 31. mart 2011.	1,485.7	9.5	659.3	1,967.6	0.5	257.4	59.6	2,953.9

Ostale rezerve

5. Zaključak

Osnovni izvori konkurentske prednosti jesu niski troškovi i diferenciranje. Niski troškovi jesu bili decenijama popularni izvor komparativne prednosti. Podizanjem stepena dodate vrednosti na paketu ponude obezbeđuje se diferenciranje u odnosu na konkurentske proizvode i time se stiče konkurentska prednost.

Smisleno kombinovanje ovih dvaju izvora predstavlja korak u formiranju hibridne generičke strategije. Hibridna generička strategija popularno se naziva i strategija isporuke po najpovoljnijim troškovima ili strategija najboljeg odnosa kvalitet-cena. U ovoj strategiji, ponuda potrošaču je različita po nekim atributima koje potrošači vrednuju, a cena ponude je konkurentna.

Danas, ova strategija, po mnogim istraživanjima, vodi najboljim performansama. Ovo je tvrdnja koja je potvrđena bez obzira da li je reč o tradicionalnim preduzećima (bez on-line operacija, odnosno brick-and-mortar), tradicionalnim preduzećima koja deo svojih operacija baziraju na Internetu (bricks-and-clicks) ili da je reč o preduzećima čije su skoro sve operacije zasnovane na Internetu (pure clicks ili pure play). Na osnovu pregleda nekoliko industrija zaključuje se da je hibridna generička strategija mnogim preduzećima donela vodeće prisustvo na tržištu. Samim time, neminovno se nameće kao predlog ozbiljne strategijske opcije u strategijskim razmišljanjima domaćih privrednih lidera i njihovih timova.

Niskotarifni poslovni model karakterišu niski operativni troškovi i veća iskorišćenost aviona. Ostvarivanje niskih operativnih troškova je moguće ako kompanija odluči da koristi jeftine sekundarne i regionalne aerodrome, pri tom se striktno pridržavajući usluge “tačka do tačke” na kratkim relacijama. Time se eliminišu troškovi koji bi nastali pri transferu putnika. U mogućnosti su da rade one linije u zavisnosti od potražnje za sedištima, bez obaveze prema putnicima koji su u transferu. Niski troškovi distribucije su postignuti tako što je stopa rezervacija putem interneta visoka, i gde kupac, odnosno putnik sam odštampa kartu. To je najjeftiniji način distribuiranja, jer kupac u osnovi sam radi posao. Konačno, njihov “bez suvišnih detalja” pristup sa niskim nivoom usluge klijentima, pomaže u snižavanju operativnih troškova, kao i homogena flota koja drži održavanje i troškove obuke niskim.

Veća iskorišćenost aviona se postiže bržim vremenom “okreta”, odnosno pripremom aviona za let, koje delom može da se postigne i ukoliko se ispune gore pomenute pretpostavke – korišćenje manje zagušenih aerodroma, ali i ukoliko su efikasnije procedure iskrcavanja i ukrcavanja putnika. Konačno, ukoliko su sve pretpostavke ispunjene, avion može obavljati više dnevnih letova. Veća popunjenost aviona, takođe povećava iskorišćenost istog.

Nekoliko faktora na makro nivou je uticalo na pojavu niskotarifnih avio-prevoznika u Evropi. Pre svega, liberalizacija tržišta, kroz set zakonskih mera donetih od strane Evropske Unije s ciljem jačanja konkurencije. “Sporazum o slobodnom nebu” je primer. EU strožije kontroliše državne subvencije, kako bi se obeshrabrile vlade da daju subvencije nacionalnim avio-prevoznicima. Da bi se olakšao ulazak

novim avio-kompanijama, EU je donela zakon kojim se reguliše dodela slotova aerodromima. Pored stvaranja konkurencije, cilje je i podsticanje ulaska na tržište EU tako što bi se ukinuo monopol nacionalnih avio-kompanija koje imaju na najboljim slotovima, i umesto toga izvršila alokacija na neutralan, transparentan i nediskriminatoran način.

Uvažavajući činjenicu da se efekti krize još uvek osećaju, pretpostavka da će putnici radije koristiti jeftinije vidove prevoza, odnosno izabrati one prevoznike koji nude jeftiniji transport, stoji i ide na ruku kompanijama koje posluju prema niskotarifnom poslovnom modelu.

Takođe možemo da zaključimo i da u uslovima krize, potražnja za novim avionima predstavlja luksuz, koji sebi mogu da priušte jedino profitne kompanije i one sa izgledima da će imati profit. U tom slučaju, kompanija kao što je Rajaner, kojoj raste potražnja za kartama, i koja iz godine u godinu prevozi sve veći broj putnika, može da implicira svoje uslove prilikom kupovine aviona, odnosno da zahteva da dobije bolje uslove prilikom kupovine.

Sekundarni i regionalni aerodromi imaju visoke fiksne troškove, koje jedino povećanjem saobraćaja mogu da nivelišu zbog niskih marginalnih troškova. Davanjem podsticaja kompanijama da lete sa tih aerodroma, korist je obostrana, međutim može predstavljati i problem ukoliko nije transparentna, i ukoliko svi "igrači" nemaju isti tretman.

Govoreći o supstitutima, ne samo u okviru avio saobraćaja, već posmatrajući i druge vidove prevoza, a po pitanju vremena provedenog u putu i cena na relacijama preko 400 kilometara, avio saobraćaj i dalje ima prednost u odnosu na železnički saobraćaj, a između niskotarifnih i tradicionalnih avio kompanija, blaga prednost odlazi niskotarifnim kompanijama, ako posmatramo okvire Evrope, Azije, konkretno SAD u Severnoj Americi, ali ne i između njih.

Internet je odigrao značajnu ulogu u razvoju niskotarifnih avio-kompanija, jer je kompanijama omogućio da ostvare niske troškove distribucije; takođe su cene predstavljene ovim putem transparentnije, jer sada potencijalni putnik može za relativno kratko vreme da uporedi cene i izabere kompaniju koja mu ponudi najpovoljniju ponudu, bez učešća posrednika kao što su turističke agencije. Ako je na izbor kod potencijalnog putnika uticala visina cene, velika je verovatnoća da će izbor pasti na niskotarifnu avio-kompaniju, jer one često nude niske cene.

Prelazeći na mikro aspekt istraživanja, sa fokusom na Rajaner, zaključili smo da je ekspanziji kompanije pomogla poslovna politika, odnosno strategija zasnovana na sledećim principima: niski operativni troškovi, česti "tačka do tačke" letovi na kratkim relacijama, korišćenje prednosti interneta, posvećenost bezbednosti i kvalitetno održavanje, unapređenje rezultata poslovanja kroz pomoćne usluge, korisnički servis, fokusiranje na kriterijume za rast, suočavanje sa novim izazovima i konačno – mogućnost da i dalje obezbeđuju niske cene.

Potencijalna slabost se krije u striktnom pridržavanju ovih kriterijuma, posebno kada je reč obavljanju letova sa/prema pojedinim sekundarnim i regionalnim aerodromima, jer njihova udaljenost od centara može pojedine putnike da odgovori od

budućeg putovanja kompanijom.

Može se zaključiti sledeće: da bi kompanija postala, odnosno bila uspešna niskotarifna avio-kompanija, ona mora da bude i niskotroškovna⁹⁰, kako bi ponudila niže cene od konkurencije. Takođe mora da ima niske operativne troškove da bi bila profitabilna. Maskimiziranje korišćenja kapaciteta aviona ide zajedno sa prethodnim, jer visoka popunjenost aviona omogućava kontigent karata po nižim cenama.

Potencijal za rast, uprkos krizi, i dalje postoji, kako na postojećim tržištima, tako i na novim. Tržišta koja su ostala nepokrivena u značajnijem obimu od strane Rajanera su Srbija, Rumunija, Bugarska, Makedonija, Turska. Na ovim tržištima su se u poslednjih nekoliko godina pozicionirale druge niskotarifne avio-kompanije, poput Mađarskog Vizera (Wizzair) i Turskog Pegazus-a, sa konkurentnim cenama karata, mada relativno visokim u poređenju sa Rajanerom.

Opasnosti po dalji rast Rajanera mogu biti u budućim regulacijama od strane Evropskih regulatornih organa, a koje se tiču prava putnika, bezbednosti, ekologije, ograničavanja subvencija od strane sekundarnih i regionalnih aerodroma. Regulatorne mere mogu uticati na povećanje cena karata. Zlatna godina niskotarifnih avio-kompanija (2005.) je bila karakteristična po tome što je Rajaner nudio karte i za nekoliko centi. Koliko se kriza i efekti regulacije osećaju, govori i podatak da u poslednjem kvartalu, ali i prethodnim kvartalima, cene karata nisu išle ispod 8 evra, a u poslednje dve godine, najniža cena karte je bila 3 evra nakon završetka "agonije" izazvane erupcijom vulkana na Islandu.

Jedna od potencijalno najvećih opasnosti po celu avio industriju, a posebno niskotarifne avio prevoznike, bila bi avionska nesreća sa smrtnim ishodom. S obzirom da bi u tom slučaju budući putnici mogli da steknu utisak kako kompanija/e vodeći se svojom politikom niskih troškova štede i na bezbednosti, neizbežno bi dovelo do opadanja broja putnika zbog gubitka poverenja i iz tog razloga se na bezbednosti i sigurnosti putnika i aviona ne štedi. Sigurno je da bi najviše gubitaka imao upravo taj avio prevoznik kome se dogodila nesreća, ali bi se efekat smanjenja broja putnika odrazio i na druge niskotarifne avio-prevoznike zbog percepcije putnika o štednji na sigurnosti i bezbednosti.

Kakvi izazovi i promene nas očekuju u budućnosti? Mnoga predviđanja ukazuju da će se eskalacija promena i turbulencija u okruženju firmi nastaviti i u narednoj deceniji, a da li će se takav trend nastaviti i dalje, ili će doći do smirivanja turbulencija i nastupanja perioda stabilizacije i eksploatacije akumuliranih promena, teško je odgovoriti. Piter Draker uočava da znanje danas postaje jedini značajan smisleni resurs. Tradicionalni "faktori proizvodnje" – zemlja (zemljište), odnosno prirodni resursi, radna snaga i kapital – nisu nestali, ali su postali sekundarni. Oni se mogu lako pribaviti, pod uslovom da ima znanja. Pružanje znanja u cilju otkrivanja kako postojeće znanje može najbolje da se primeni da bi se dobili rezultati jeste, u suštini, ono što podrazumevamo pod menadžmentom. Danas se znanje odnosi i primenjuje na samo znanje. Peter Drucker takav proces naziva revolucijom menadžmenta. Na menadžment se danas sve više gleda kako na razvojni resurs i

⁹⁰ autor nalazi da je bolji izbor u prevodu "low cost" niskotroškovna, umesto niskobudžetna avio-kompanija.

generičku funkciju svih organizacija. Izazovi i promene, ubrzanje promena i tzv. stopa difuzije promena, zahtevaju od savremene organizacije da bude inovativna, tj. da deluje kao otvoren (open) sistem prema svom okruženju i koristi inovaciju kao “kreativnu destrukciju”, prema rečima Jozega Šampetera (Joseph Shumpeter). Drugim rečima, inovativna organizacija mora da bude osposobljena za stalne promene. Organizacije koje žele da budu uspešne moraće da u samu svoju strukturu ugrade adekvatne menadžment sisteme za upravljanje promenama, zavisno od nivoa turbulencije u njihovom okruženju.

Mobilno računarstvo omogućava novi način komuniciranja, plasiranje roba i usluga i kontrolu protoka putnika. Glavnu prepreku za veću efikasnost čine “silosi” informacija, tehnologije i funkcije koje danas postoje i koje sprečavaju deljenje važnih informacija u vezi putnika.

Kritični faktor u budućem uspehu avio-kompanija i aerodroma će biti u tome na koji način koriste nove tehnologije za poboljšanje iskustva korisnika, odnosno putnika, stvaranje i održavanja lojalnosti klijentata, i kako osnažuju svoje zaposlene za postizanje veće operativne, odnosno radne efikasnosti⁹¹.

⁹¹ <http://atwonline.com/webinars/navigating-airport-tomorrow-0303>, pregledano i provereno, 2. avgusta, 2011 u 20:00h

Literatura

Albijanić, M. (2011) *Kvantifikacija uticaja intelektualnog kapitala na konkurentnost, doktorska disertacija*, Univerzitet Singidunum

Andre Vizjak, (2007) *Pobednici tržišnih niša: perspektive slovenačkih preduzeća u borbi protiv globalne konkurencije*, FEFA, Beograd

Artur A. Thompson Jr, A. J. Strickland III, John E. Gamble, (2008) *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*, MATE, Zagreb

Bilton, Kris (2010) *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd

Blanchard, Ken, (grupa autora), (2010) *Rukovođenje na višoj razini. Blanchard o rukovođenju i stvaranju visokoučinkovitih organizacija*, MATE, Zagreb

Brdar, I. (2010) *Avio-saobraćaj u Srbiji sa posebnim osvrtom na niskobudžetne avio kompanije*, Univerzitet Singidunum

Drucker, P. (2005) *Najvažnije o menadžmentu*, M.E.P. Consult, Zagreb

Foss, Bryan, Stone Merlin, (2008) *CRM u sektoru finansijskih usluga. Praktični vodič za uspešno uspostavljanje sistema upravljanja odnosima sa klijentima*, Profile, Beograd

GregoriG.Dess, G.T.Lumpkin, AlanB.Eisner, (2007) *Strategijski menadžment*, DataStatus

Grinberg, Dž., Baron, R., (1998) *Ponašanje u organizacijama - razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Beograd

Gross, S. Schröder, A. Bjeličić, B. (2007) *Handbook of Low Cost Airlines, Strategies, Business Processes and Market Environment*

Jović, N. Jović, B. (2009) *Uticaj liderstva na efikasnost poslovanja preduzeća*, Majska konferencija o stretegijskom menadžmentu, Zaječar

Kaplan, Robert S., Norton David P. (2010) *Uravnotežena tablica rezultata*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, Mate, Zagreb

Kaplan, Robert S., Norton Dejvid P. (2010) *Premija za uspeh: povezivanje strategije sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd

Kotler, P. (2004) *Marketinška znanja od A do Z*, Binoza press, Zagreb

Lončarević, R. (2007) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Majkl E. Porter, (2007) *Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad

Mašić, B. (2009) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Mašić, B. Džunić, M. (2011) *Efektivno liderstvo i inovacije – ključni faktori održive konkurentske prednosti*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Mašić, B. i grupa autora (2010) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Mejo, Entoni Dž., Moria, Natan (2006) *Njihovo vreme – najveći lideri 20. veka*, Adižes, Novi Sad

Michael E. Porter (2004) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitives*, FREE PRESS, New York

Miljević, M. (2007) *Metodologija naučnog rada*, elektronsko izdanje, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski Fakultet, Pale

Porter, M. (2009) *Strategy and Society: From CSR to Creating Shared Value*

Porter, M. (2008) *O konkurenciji*, FEFA, Beograd

R. Niven, P. (2006) *Balanced Scorecard. Korak po korak. Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*, Poslovni dnevnik Masmedia, Zagreb

S. Kaplan, R., P. Norton, D. (1996) *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School

S. Kaplan, R., P. Norton, D. (2004) *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts

Stefanović, B. Riznić, D. Đorđević, V. (2009) *Primena savremenog marketing koncepta u cilju strateškog pozicioniranja na tržištu saobraćajnih usluga*, Majska konferencija o stretegijskom menadžmentu, Zaječar

Stephen P. Robbins, Coulter, M. (2005) *Menadžment*, Data Status, Beograd

Yukl, G.A. (1998) *Leadership in Organizations*, fourth edition, Prentice Hall, Upper Saddle River N.J.

Elektronski izvori

<http://www.elfaa.com/> - The European Low Fares Airline Association
<http://www.airports.org/> - ACI – Airports Council International – Europe;
<http://www.aea.be/> - AEA – Association of European Airlines;
<http://www.asd-europe.org/> - ASD – Aerospace and Defence Industries Association of Europe;
<http://www.eraa.org/> - ERA – European Regions Airlines Association;

<http://www.iaca.be/> - IACA – International Air Carrier Association;
<http://www.iata.org/> - IATA – The International Air Transport Association
<http://www.icao.int/> - ICAO – International Civil Aviation Organization
<http://www.ryanair.com/> - Kompanija Rajaner (Ryanair)
<http://www.nasdaq.com/symbol/ryaay> - Kompanija Rajaner listirana na NASDAQ
<http://en.wikipedia.org/> - Wikipedia