



UNIVERZITET SINGIDUNUM

**Departman za
postdiplomske studije**

MASTER STUDIJSKI PROGRAM POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER RAD

**STRATEGIJSKI ASPEKTI MENADŽMENTA PRODAJE U
STVARANJU ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI**

Mentor:
Prof. dr Milorad Unković

Kandidat:
Jelena Aleksić
Br. ind. 400497/2009

Beograd 2011.

SADRŽAJ

UVOD	2
1. Značaj i aktuelnosti istraživanja.....	2
2. Polazišta predmeta istraživanja.....	3
3. Ciljevi istraživanja.....	4
4. Hipoteze istraživanja	4
5. Metode istraživanja	5
6. Struktura rada	5
I OSNOVI MENADŽMENTA PRODAJE	6
1. Opšte o menadžmentu	6
2. Pojam i značaj prodaje.....	7
3. Klasifikacija prodaje.....	12
4. Menadžment prodaje.....	16
II UPRAVLJANJE PRODAJOM.....	18
1. Osnove upravljanja prodajom.....	18
2. Rukovođenje prodajom	19
3. Uloga lidera u upravljanju prodajom.....	21
III MENADŽMENT PRODAJE U IZBORU STRATEGIJE PRODAJE	22
1. Značaj izbora strategije	22
2. Strategije prodaje	24
3. Implementacija (sprovođenje) strategije.....	27
4. Strategije u fazi uvođenja proizvoda u prodaju.....	29
5. Strategije u fazi rasta prodaje.....	31
6. Strategije prodaje u fazi zrelosti proizvoda.....	32
7. Strategije prodaje u fazi opadanja prodaje	35
IV POJAM I OBLICI KONKURENTNOSTI.....	36
1. Pojam i faktori konkurentnosti.....	36
2. Makro i mikro konkurentnost.....	38
3. Analiza konkurentnosti nacionalne privrede.....	39
V IDENTIFIKACIJA FAKTORA KONKURENTNOSTI – CENOVNI I NECENOVNI FAKTORI.....	44
1. Rang međunarodne konkurentnosti.....	44
2. Usaglašenost ekonomske politike na makro i mikro nivou	47
3. Merenje konkurentnosti spoljne trgovine.....	49
4. Izgradnja konkurentske prednosti.....	51

VI METODI I SREDSTVA ZA OSTVARIVANJE KONKURENTSKE	
PREDNOSTI	52
1. Metod konkurentnosti.....	52
2. Mogućnosti ostvarivanja konkurentske prednosti	53
3. Strategijsko diferenciranje	55
4. Repozicioniranje konkurentske platforme	56
5. Inovacioni aspekti strateške konkurentnosti.....	57
VII ODRŽIVE KONKURENTSKE STRATEGIJE	60
1. O održivoj konkurentskoj prednosti.....	61
2. Održivost konkurentskih prednosti.....	61
3. Održivost troškovne prednosti	62
4. Održivost diferencijacije	63
5. Održivost fokusirane strategije.....	64
6. Jezgro kompetentnosti.....	64
VIII KONKURENTSKE STRATEGIJE NA GLOBALNIM TRŽIŠTIMA.....	66
1. Međunarдна strategija	67
2. Globalna strategija.....	68
3. Multidomaća strategija.....	68
4. Transnacionalna strategija.....	69
IX NOVI IZVOR ZA KONKURENTSKU PREDNOST -	
ISPORUČENA VREDNOST	71
1. Superiorna vrednost osnov za konkurentsku prednost	71
2. Razumevanje vrednosti za potrošače	72
3. Stvaranje superiorne vrednosti za potrošače	73
X POLITIKA KONKURENCIJE U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU.....	75
1. Politika konkurencije u EU.....	75
2. Zakonski okvir konkurencije u EU	77
XI STUDIJA SLUČAJA: KONKURENTNOST PRIVREDE SRBIJE	
U PERIODU 2010-2011. GOD.	80
ZAKLJUČAK.....	88
LITERATURA	90

UVOD

Internacionalna tržišta objedinjuju prodaju velike količine raznovrstnih proizvoda i usluga mnogih organizacija. Ali dok globalno tržište predstavlja obećavajuću priliku za dodatnu prodaju, rast i profit, razlike na tržištu i konkurentni uslovi duž granica čitave zemlje mogu zahtevati firmama da usvoje njihove konkurentne strategije i marketinške programe da bi bile uspešne. Čak i kad su prodajne strategije prigodne za različite zemlje, internacionalne razlike u infrastrukturi, kulturi, pravnom sistemu uslovljavaju da se mnogi elementi prodajnog programa (karakteristike proizvoda, promotivni zahtevi i kanali distribucije) moraju prilagoditi lokalnim uslovima da bi sama strategija bila uspešna.

Uspešna prodaja obuhvata svaki aspekt procesa prodaje, pruža savete o zauzimanju pravilnog odnosa i stava prema prodaji, samoorganizovanje, razumevanje potreba kupaca i rad sa njima, kao i izgradnja osnovnih veština prezentacije, pregovaranja i timskog rada.

Savremena prodaja svoje aktivnosti bazira na osnovu rezultata naučnog istraživanja tržišta, kompletnog oblikovanja sistema ponude proizvoda ili usluga, uspostavljanja kontakta i komunikacija sa kupcima na dugoročnoj osnovi i drugim aktivnostima u smislu izgrađivanja stabilne pozicije na tržištu.

1. Značaj i aktuelnosti istraživanja

Na savremenom tržištu su na dobitku preduzeća koja grade relevantnu i održivu konkurentsku prednost. U današnje vreme većina prednosti gubi svoju relevantnost, a tek nekoliko njih je održivo. Prednosti su privremenog karaktera. U sve većoj meri, kompanija pobeđuje ne zbog jedne prednosti već zato što postepeno ustanovljava jednu po jednu prednost u odnosu na drugu. Konkurencija je ključ uspeha ili neuspeha firme. Konkurencija određuje prikladnost aktivnosti koje mogu da doprinesu rezultatima firme u oblastioma kao što su inovacije, kohezivna kultura ili valjana implementacija.

Činjenica da živimo u vremenu sve bržih, kompleksijih i nepredvidivih promena, nameće potrebu za potpunijim izučavanjem oblasti *menadžmenta prodaje*.

Usled brzine i umnožavanja tehnoloških promena, dinamike i globalizacije poslovanja i internacionalizacije tržišta *upravljanje prodajom* sve više dobija na značaju. *Menadžment prodaje* odvija se u uslovima stalnih i veoma intenzivnih promena u internom i eksternom okruženju preduzeća.

Prodajna orijentacija dominira nad potrebama prodavca i pokušava da prodajnim tehnikama i strategijom intenzivnog oglašavanja ubedi kupce na kupovinu. Marketing orijentacija uvažava potrebe kupaca od kojih se polazi, proizvodnja kreira proizvod prema njihovim zahtevima i zadatak prodaje je da kreiran proizvod proda na tržištu.

Poslovanje preduzeća odvija se u uslovima visoke konkurencije koje se ispoljava na tržištu gde se vodi stalna borba za opstanak i sticanje konkurentske prednosti da bi se dobilo poverenje potrošača. Na taj način posmatrano, stvaranje i održavanje konkurentske prednosti zauzima centralno mesto u strateškom razmišljanju preduzeća.

2. Polazišta predmeta istraživanja

Prodaja je ključna odrednica finalizacije procesa rada, koji proizvodi vrednosne efekte. Prodaja se temelji na tri osnovne komponente: poslovnoj praksi, poslovnim principima i poslovnom znanju i veštini.

Upravljanje prodajom je vrlo zahtevan i kompleksan posao koji zahteva poznavanje strategijskih kategorija: planiranje - organizovanje (stvaranje organizacione strukture prodaje) izbor i obuka kadrova za prodaju, rukovođenje, kontrola i revizija (sistemi kvaliteta i TQM - totalnog kvaliteta).

Upravljanje prodajom ili menadžment prodaje treba uspešno da se suoči sa svim tržišnim dešavanjima i svojoj kompaniji obezbedi premoć na tržištu uz adekvatne finansijske efekte (profit). *Rukovođenje prodajom ima tri nivoa*: strategijski, taktički, operativni nivo.

Preduzeće ima konkurentsku prednost ako uspe da njegova profitabilnost bude veća od prosečne profitabilnosti preduzeća u toj industriji, tokom određenog vremenskog perioda.

Konkurentska prednost je *organizaciona sposobnost* koja omogućava preduzeću da stvara znatno više vrednosti za kupca u odnosu na svoje konkurente.

Konkurentska prednost je skup faktora koji razlikuju preduzeće od njegovih konkurenata i koji mu daju *jedinstvenu poziciju na tržištu*.

3. Ciljevi istraživanja

Opšti cilj master rada je da prikaže potrebu i interes za izučavanjem oblasti menadžmenta prodaje odnosno tehnikama i modelima upravljanja prodajom kao njegovog esecijalnog dela. Takođe, objašnjavajući proces razvoja menadžmenta prodaje i njegove implikacije na poslovanje organizacije treba da navede na razmišljanje kako održati organizaciju sposobnom da odgovori novi i stalnim promenama i izazovima iz okruženja. Ova dilema postaje centralno pitanje i ideja vodilja savremenog menadžmenta u oblasti prodaje. Opšti cilj rada ispoljen je kroz potvrdu ispravnosti određenja preduzeća za primenu konkurentskih strategija u savremenim uslovima poslovanja izražene kroz oštru konkurenciju, ukidanje monopola, stvaranje jedinstvenih tržišta.

Društveni cilj rada je njegova upotrebna vrednost u ponudi adekvatnih strategija konkurentske prednosti koje obezbeđuju odgovor na izazove savremenog poslovanja posebno u ponudi alternativnog rešenja nosiocima menadžmenta prodaje.

Naučni cilj rada je deskripcija i analiza svih elemenata menadžmenta prodaje u uslovima određenja preduzeća za primenu konkurentskih strategija u cilju što boljeg pozicioniranja na tržištu.

4. Hipoteze istraživanja

Generalna hipoteza: Primenom adekvatnih strategija konkurentske prednosti preduzeće se uključuje borbu za što povoljniju poziciju na tržištu pri čemu visoko sposobljen i motivisan menadžment prodaje postaje element konkurentske prednosti.

Posebne hipoteze ili misaone pretpostavke su sledeće:

- Konkurentska prednost predstavlja isporučivanje određene vrednosti koju preduzeće može da stvori za svoje kupce a koja prevazilazi troškove njenog stvaranja;
- Faktori koji su bitne determinante sticanja, održavanja i poboljšavanja konkurentskih pozicija su dinamički, promenljivi, sa različitim značajem i uticajima u funkcionalnom, teritorijalnom i vremenskom kontekstu;
- Menadžment prodaje se koncentriše na strategijske odluke preduzeća i težište stavlja na izgradnju odgovarajućih strategijskih programa prodaje;
- Menadžment prodaje odvija se u uslovima stalnih i veoma intenzivnih promena u internom i eksternom okruženju preduzeća.

5. Metode istraživanja

Osnovna metoda koja je u radu primenjena je analitičko-sintetička. Analizom relevante literature predmet istraživanja je rasčlanjen na sastavne delove, pojedinačno istražen, a zatim metodom sinteze odnosno objedinjavanja pojedinih delova predmeta istraživanja, izvršena je provera postavljenih hipoteza.

Indukcija i dedukcija su korišćeni za izvođenje zaključaka o vezi i odnosu između pojava. Apstrakcija je korišćena za selekciju suštinski značajnih sadržaja. Generalizacijom je izvršeno uopštavanje posebnih pojmova kako bi se došlo do opštih, po stepenu viših od ostalih pojedinačnih.

6. Struktura rada

Rad čini jedanaest poglavlja sa sledećim sadržajima:

U prvom poglavlju iznosimo opšte o menadžmetnu, definišemo pojam i značaj prodaje i predstavljamo klasifikacije prodaje.

U drugom poglavlju prezentiramo osnove upravljanja prodajom, načinima rukovođenja prodajom i ulogom lidera u upravljanju prodajom.

U trećem poglavlju ukazujemo na značaj izbora strategije za uspešnost poslovanja preduzeća, načine implementacije strategije i specifičnosti strategije u različitim fazama životnog ciklusa proizvoda.

U četvrtom poglavlju definišemo konkurentnost, makro i mikro konkurentnost sa analizom faktora koji utiču sa akcentom na konkurentnost nacionalne privrede.

U petom poglavlju analiziramo cenovne i necenovne faktore konkurentnosti, metodama merenja konkurentnosti spoljne trgovine.

U šestom poglavlju ukazujemo na metode konkurentnosti, mogućnostima za ostvarivanje konkurentske prednosti, strategijsko diferenciranje i repozicioniranje konkurentske platforme.

U sedmom poglavlju analiziramo održive konkurentske strategije, održivost konkurentskih prednosti, troškovne prednosti, diferencijacije i fokusirane strategije.

U osmom poglavlju dajemo prikaz četiri konkurentske strategije na globalnom tržištu: međunarodne, globalne, multidomaće i transnacionalne.

U devetom poglavlju razjašnjavamo osnov za konkurentsku prednost – superiornu vrednost i značaj razumevanja vrednosti za potrošače.

U desetom poglavlju predstavljamo politiku konkurencije u međunarodnom poslovanju, uslovima i okvirima odvijanja konkurencije u EU.

U jedanaestom poglavlju u okviru studije slučaja dajemo prikaz stepena konkurentnosti privrede Srbije u periodu 2010-2011. godina.

I OSNOVI MENADŽMENTA PRODAJE

Promene su postale toliko složene i dinamične da od znanja i sposobnosti i njihovog dejstva u privredi i društvu uveliko zavisi sudbina svetskog poretka. Usled brzine i umnožavanja tehnoloških promena, dinamike i globalizacije poslovanja i internacionalizacije tržišta, preduzeća moraju intenzivno voditi računa o efikasnom razvoju menadžera bez kojih ne mogu da opstanu ni privatna, ni javna ni državna preduzeća koja će doprineti podizanju nivoa obrazovne strukture i uspostavljanju novog kvaliteta menadžerske populacije.

1. Opšte o menadžmentu

Menadžment u širem smislu označava odlučivanje o ciljevima, načinu i sredstvima kojima se postavljeni ciljevi mogu ostvariti, kao i korišćenje rezultata poslovanja preduzeća. Menadžment integriše i objedinjuje poslove upravljanja i rukovođenja.¹

Menadžment se može definisati kao *proces kreiranja i održavanja poslova* u kojima pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno postižu određene ciljeve. Menadžment je skup aktivnosti (pramena) vezanih za upravljanje preduzećem i podrazumeva naučnu oblast koja opisuje i objašnjava pojave u preduzeću i odnose sa okruženjem i obezbeđuje neophodan fond znanja za predviđanje i vođenje efikasnog poslovanja.²

Menadžeri kao reprezentanti menadžmenta, moderne racionalnosti i profitabilnosti, moraju biti integralno osposobljeni da bi suvereno i autoritetom ličnosti upravljali promenama i procesima.

Uloga menadžmenta kao profesije dolazi naročito do izražaja u uslovima upravljanja složenim preduzećima. U korporaciji npr. vlasnici kapitala kao akcionari svoje upravljačke aktivnosti delegiraju profesionalnim menadžerima, koji su visokim zaradama i podsticajima, motivisan na ostvarivanje što većeg profita kompanije. Oni istovremeno snose odgovornost za uspešno poslovanje kompanije.

S obzirom na značaj i ulogu menadžerskih aktivnosti za efikasnost poslovanja preduzeća, razvilo se i posebno učenje o menadžmentu. Tako se on posmatra, s

¹ Jovanović-Božinov M., Živković, M., Cvetkovski, T., (2003), *Organizaciono ponašanje*, Megatrend, Beograd, str. 139

² Martinović, S., (1998), *Management*, Fakultet za menadžment, Novi Sad, str. 31

jedne strane, kao veština upravljanja organizacionim sistemima, a sa druge strane, kao teorija upravljanja, koja izučava ovaj fenomen i doprinosi njegovom teorijskom uopštavanju.

Menadžment predstavlja «proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole napora svih članova organizacije i korišćenje svih organizacionih resursa kako bi se ostvarili postavljeni organizacioni ciljevi.

Efikan menadźment podrazumeva postojanje sledećih preduslova: konkurentska tržište proizvoda i usluga, dominacija ekonomske nad društvenom ulogom preduzeća, profesionalizam u obavljanju menadžmentske aktivnosti, postojanje korporativne organizacije i razvijeno tržište akcija.

Efikan menadźment obezbeđuje uslove za razvoj preduzeća, uvodi inovacije, povećava obim prodaje roba i usluga, postaje lojalan kupcima i potrošačima po pitanju kvaliteta proizvoda, usluga i cena.

Menadžment je multidisciplinarna veština koja tretira ekonomske kategorije u kontekstu međuljudskih odnosa i može se definisati kao proces upravljanja i rukovođenja preduzećem.³

Menadžment je društvena funkcija uslovljena kulturom, podložna vrednostima, tradiciji i stečenim navikama. Menadžment utvrđuje ciljeve, daje pravce, zadatke, usmerava resurse prema najvećim rezultatima, organizuje rad, vodi radnike u povećanje produktivnosti i ekonomiji obima, maksimizira dobit i minimizira troškove poslovanja. Menadžment je proces planiranja i odlučivanja, organizovanja, rukovođenja, kontrole ljudskih fizičkih i informacionih resursa.

2. Pojam i značaj prodaje

Prodaja je ključna odrednica finalizacije procesa rada, koja proizvodi vrednosne efekte. Prodaja se temelji na tri osnovne komponente: poslovnoj praksi, poslovnim principima i poslovnom znanju i veštini. Poslovna praksa se sastoji u ličnom ovladavanju prodajnim procedurama u prostoru i vremenu; energetska stimulans poslovnoj praksi daje lična i stvaralačka vizija prodajnog osoblja. Poslovni principi sastoje se od ideja koje daju smisao prodajnoj proceduri, čine je pouzdanom na način da kreira poverenje potrošača, s jedne strane, odnosno, formira i kontroliše sadržaje ponašanja prodajnog osoblja, s druge strane. Poslovno znanje i veštine sastoje se u

³ Perić Ž., (2001), *Planiranje i poslovna politika preduzeća*, Radnička štampa, Beograd, str. 29

posedovanju i primeni intelektualno spoznatog naučenog; ono mora da ispoljava suštinu prodaje, koja generiše kreativnu snagu koja oblikuje sadašnje ali i buduće stanje uspešnosti poslovne kompanije. Samo posredstvom navedenih komponenti, prodaja, odnosno menadžment prodaje, će imati šta da kaže i umeće to da kaže; pokriće, drugim rečima, aplikativan poslovni kontekst, kao podlogu održive poslovne atrakcije, režirane poslovnom dobiti. Jednom pronađena staklena cipelica mora da dobije značenje sudbinskog; mora da se čuva.⁴

Pojam prodaje obično izaziva brojne asocijacije. Prodaja kao čin, prodaja kao organizacijska jedinica unutar organizacijskog ustroja preduzeća, prodaja kao poslovna funkcija, prodaja kao rezultat poslovanja, prodaja kao kriterijum poslovne uspešnosti, prodaja kao poslovni proces i sl. Povezivanje pojma prodaje s bilo kojim od ovih aspekata ispravno je, ukoliko se vodi računa o kontekstu u okviru kojeg se pojam prodaje koristi. Uprkos tome svaki od ovih aspekata ima sasvim određeno značenje. Ukoliko se proizvodnju tumači kao svrsishodnu delatnost ljudi koja nije sama sebi svrhom, već proizvodnja dobara za prodaju, onda prodaja postaje merilom svrsishodnosti proizvodnje.

U tradicionalnom smislu pod prodajom se podrazumeva skup poslova i zadataka koje organizacije preuzimaju u cilju realizacije roba i usluga.

Ekonomski posmatrano, prodaja kao realizacija robe i usluga predstavlja završnu fazu procesa reprodukcije.⁵

Prodaja je u osnovi svakog poslovnog uspeha. Da bi se realizovala uspešna prodaja zadatak prodavaca je da kreira situaciju u kojoj svi pobeđuju. Uspešna pobeđnička situacija sastoji se od:

- kreiranja zadovoljnog klijenta i
- ostvarivanja zadovoljavajuće zarade za kompaniju u kojoj prodavac radi.⁶

Prodaja kao operativna poslovna funkcija, bilo samostalna ili u okviru marketing sektora, obezbeđuje organizacijama njihovu najvažniju vezu sa prethodno utvrđenim segmentom tržišta. Ona povezuje marketing sistem sa kupcima koje opslužuje. U skladu sa marketinškim načinom poslovanja, funkcija prodaje usklanjuje napore prodavca sa potrebama kupaca i ukazuje kupcima da su prodavci spremni i voljni da izanu u susret njihovim zahtevima. Prodaja je profesija koju nije lako savla-

⁴ Nikolić M., (2008), *Značaj prodaje i menadžmenta prodaje u uslovima tržišne ekonomije*, Evropski univerzitet, Fakultet za internacionalni menadžment, Beograd, str. 161.

⁵ Gašović M., (2001), *Menadžment prodaje*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 52

⁶ Heller, P., Sales, E., (1999), *Essential Managers: Selling Successfully* (Paperback)., str. 19

dati. Ona uključuje interdisciplinarne veštine koje se odnose na psihologiju, sociologiju, ekonomiju, menadžment, marketing, komunikaciju, itd.⁷

Prodaja je finale poslovnih procesa koji kroz cenu dobijaju valorizaciju na tržištu, bilo da je reč o proizvodima ili uslugama. Prodaja svoje korene ima u trampu kada su u prvobitnoj zajednici ljudi menjali svoj višak proizvoda za nečije druge viškove kako bi zadovoljili svoje potrebe. Ta faza je nazvana robna razmena.⁸

Prodaja predstavlja čin kojim je nešto prodato. Prodaja je takođe delatnost u preduzeću koje se bavi prodajom. Posledično, prodati znači dati što drugome u trajno vlasništvo za određenu cenu. Prodaja je važna karika u lancu reprodukcije, pa čak i uslov za ponavljanje ciklusa reprodukcije. To je posebno izraženo u jednom od glavnih kružnih tokova tekuće imovine (novac u banci i blagajni, potraživanja, zalihe, investicije i sl.) u sveukupnom kružnom toku kapitala.

Prodaja se pojavljuje kao faktor transformacije zaliha gotovog proizvoda u oplođen novac, dakle novac uvećan za dodanu vrednost. Bez te transformacije ne bi bilo moguće započeti novi ciklus reprodukcije. Poteškoće u funkcionisanju prodaje koje se najčešće minifestiraju kroz velike zalihe gotovih proizvoda trebaju podstaknuti na razmišljanje i analiziranje svrhe proizvodnje, odnosno proizvoda koji ostaju na zalihama i ne pronalaze kupca. Slično je i sa prodajom (pružanjem) usluga. Situacija koju karakteriše slaba potražnja za uslugama, slična je situaciji porasta zaliha gotovih proizvoda u proizvodnim preduzećima.

Poslovi prodaje tesno su povezani sa aktivnostima distribucije, pa je prilično teško razgraničiti područja delovanja ovih dveju operativnih poslovnih funkcija. Isprepletenost dovodi do spoznaje da su metode prodaje ustvari kanali distribucije. Ipak, uže posmatrano, distribucija predstavlja upravljanje tokovima roba od proizvođača, preko distributera (veletrgovina, maloprodaja, posredničke organizacije), zatim skladišta i transportnih institucija, do krajnjih potrošača.

Prema marketinškoj poslovnoj orijentaciji, *prodaja predstavlja finale celokupnog marketing programa i napora*.

U najužem smislu, prodaja predstavlja sam čin sklapanja (zaključenja) ugovora o kupoprodaji roba ili usluga. Putem nje se vrši i prenos vlasništva nad robom.

Principi na kojima se temelji prodaja, proistekli su iz niza sistematski sređenih iskustava i žive prakse poslovnih ljudi. Tako je nastala teorija koja tretira problema-

⁷ Gašović M., (2001), *Menadžment prodaje*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 54

⁸ Miladinović, V., (2009), *Menadžment prodaje*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 122

tiku prodaje. Ona se može posmatrati (obuhvatiti) u tri grupe:

- *naučni radovi* u kojima se pokušava, putem istraživanja i sticanja novih saznanja, razvijati sistem nauke o prodaji
- *radovi za praktičare*
- *radovi koji treba da posluže kao udžbenici.*

Prodaja je profesija koju nije lako savladati. Na svom najsloženijem nivou, ona uključuje interdisciplinarne veštine koje podrazumevaju koncepte i principe psihologije, sociologije, ekonomije, menadžmenta, marketinga, komunikacija, itd.⁹

U uslovima savremene, globalne i visokokonkurentne tržišne utakmice dolazi do povećanja značaja, kako *prodajne funkcije* u sklopu marketinga, jako i *efikasnosti upravljanja prodajnim aktivnostima*. Uspešne organizacije ili njihovi delovi nisu uspešne same po sebi, njima se upravlja da budu takve. Novi izazovi sa kojima se susreću menadžeri na svim nivoima organizacije, a posebno menadžeri prodaje, dovode do sve većih zahteva koji se se pred njih postavljaju.

U širem smislu opcije menadžmenta prodaje obuhvataju: *industrijsku prodaju* i *prodaju robe kranjim potrošačima*. Takođe, prodajni ciljevi menadžmenta prodaje se, generalno, mogu ostvariti putem prodaje robe na veliko i prodaje na malo. *Prodaja na veliko* je uglavnom prodaja trgovinskim organizacijama na malo, proizvodnim organizacijama i velikim potrošačima. *Prodaju robe na malo*, uglavnom, obavljaju trgovinske organizacije i to krajnjim potrošačima.

Industrijski ili organizacijski kupci, su posrednički kupci, u smislu da oni nabavljaju proizvode sa ciljem da ih iskoriste kao sredstvo (materijale) za svoju sopstvenu proizvodnju, te tako prerađene ponude krajnjim kupcima (korisnicima). Industrijski kupci se dele na tri kategorije:¹⁰

Proizvođači - kupci koji za potrebe sopstvene proizvodnje nabavljaju robu u cilju:

- posedovanja neophodne opreme i sredstava bez kojih ne bi bilo moguće organizovati proces proizvodnje i proizvoditi finalne proizvode
- prerade sirovina, poluproizvoda i materijala kao materijalne osnove finalnih proizvoda
- održavanja, servisiranja i potrošnje materijala *potrebnih za normalno* funkcionisanje proizvodnog procesa i administracije olakšanja delatnosti raznim uslugama

⁹ Jokić, D., (2005), *Trgovačko preduzetništvo*, Autor i NIC Užice, Beograd, 351

¹⁰ Lovreta S., (2005), *Trgovinski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 127

- pripreme dalje prodaje finalnih proizvoda pod sopstvenim zaštitnim znakom.

Preprodavci - kupci iz oblasti trgovine na veliko i trgovine na malo konkretnih, industrijskih proizvoda, koji ih kupuju radi dalje prodaje u nepromenjenoj formi (obliku). Njihove delatnosti uključuju:

- finalne proizvode za dalju prodaju pod sopstvenim zaštitnim znakom ili markom proizvođača
- opremu i pribor kao pomoćna sredstva za izlaganje i prodaju primarnih proizvoda
- sredstva radi lakšeg obavljanja delatnosti
- kancelarijski i potrošni materijal.

U zavisnosti od tipa proizvoda, preprodavci mogu obezbeđivati i obuku svojih kupaca ili za njih obavljati i mnogobrojne usluge.

Institucije - kupci koji se bave pružanjem raznih usluga (često i neprofitnog karaktera), nabavljaju proizvode, kako bi ostvarili svoje uloge, bile one vladinog, zdravstvenog, odbrambenog, ekološkog ili nekog drugog karaktera. Njihove nabavke uključuju: opremu i materijal radi lakšeg pružanja usluga, proizvode koji će u okviru pruženih usluga biti inkorporirani samo do određenog stepena.

Prodaja organizacijskim kupcima - može zahtevati više tehnološkog znanja nego prodaja kupcima robe široke potrošnje. Usled toga kompanije mogu da angažuju prodavce-inženjere koji će biti prihvatljiviji za potencijalne kupce. Kupovine, odnosno nabavke složenih postrojenja i sistema, pretpostavljaju timske kupovine, odnosno formiranje kupovnog centra. Zbog toga, napori prodaje, moraju biti usmereni prema različitim grupama ciljnih članova kupovnog tima, a ne samo prema partnerima iz nabavnog odeljenja.

Industrijski kupci (preprodavci) iz oblasti trgovine na veliko i trgovine na malo traže pomoć za promocije proizvoda, uglavnom, od prodavača kao predstavnika proizvođača, a akcenat prodaje stavljaju na cenu. Kad su u pitanju kompleksni proizvodi, od prodavača se traži dodatna tehnička obuka i mogućnost pružanja posleprodajnih usluga. Prodaja krajnjim kupcima pretpostavlja direktan kontakt prodavač - potrošač. Kupci kupuju za sebe i svoje domaćinstvo. Takve kupovine su, međutim, daleko manje po obimu u odnosu na one koje upražnjavaju organizacijski kupci. Oni, najveći broj kupovina obavljaju u direktnom kontaktu sa trgovcima.

Direktna prodaja kupcima se odvija u raznim modalitetima, a tehnologija i komunikacije kao i internacionalizacija i globalizacija svetskog tržišta nameću i potpuno

nove forme ovog tipa prodaje bez posrednika.

*Standardni načini direktne prodaje su:*¹¹

- prodaja sa skladišta
- prodaja sa stovarišta
- lična prodaja
- prodaja preko prodajnih predstavništva
- prodaja preko sopstvenih prodavnica
- prodaja na institucionalnim tržištima (sajmovi, berze, aukcije, tržnice na veliko, pijace na veliko, pijace na malo)
- prodaja putem automata
- prodaja putem javnih mreža (Internet).

3. Klasifikacija prodaje

Terminologija i definicije prodaje koje se koriste unutar Evropskog statističkog sistema ("European Statistical System") navedeni su u Bazi podataka CODED ("The Eurostat Concepts and Definitions Database") i publikacijama Eurostata. Baza podataka CODED je osnovica za standardizaciju i harmonizaciju koncepata i definicija u području trgovine. Cilj klasifikacije je uvesti standarde u pogledu klasifikacije prodaje u zemljama EU-a.¹²

Od oblika trgovine razlikuju se prodaja u prodavaonicama i ostali oblici prodaje. U sklopu prodaje u prodavaonica razlikuju se prodavnice koje nude pretežno prehrambene proizvode i prodavaonice s pretežno neprehrambenim proizvodima. Definicije pojedinih vrsta prodavaonica razlikuju se u zemljama EU-a, a baza podataka CODED obuhvata njihova zajednička obeležja.

Prodavnice sa pretežno prehrambenim asortimanom

U ovoj grupi razlikuju se sledeće vrste prodavaonica: mini market, super-market, hipermarket, diskontna prodavaonica i prodavaonica susedstva.

- **Mini market** ("Mini-market", "superette")

Mini-market je samoposlužna prodavaonica u kojoj se nude prehrambeni proizvodi. Površina prodajnog prostora kreće se od 100 do 400 m²

¹¹ Jokić, D., (2005), *Trgovačko preduzetništvo*, Autor i NIC Užice, Beograd, str. 251

¹² <http://hgk.biznet.hr>, Terminologija i definicije prodaje koje se koriste unutar Evropskog statističkog sistema ("European Statistical System") navedeni su u Bazi podataka CODED ("The Eurostat Concepts and Definitions Database"), Preuzeto 31.03.2011

Tabela 1. Prodajna površina mini marketa u zemljama EU-a

Zemlja	Površina prodajnog prostora u m ²
1. Njemačka, Belgija	100 – 400
2. Francuska, Španjolska	120 – 400
3. Velika Britanija	186 i više
4. Grčka i Portugal	manje od 200

- **Supermarket** (“Supermarket”)

Supermarket je samoposlužna prodavaonica u kojoj se nude uglavnom prehrambeni proizvodi i u manjem opsegu i neprehrambeni proizvodi. Prodajna površina supermarketa razlikuje se od zemlje do zemlje i kreće se od 200 do 2500 m²

Tabela 2. Prodajna površina supermarketa u zemljama EU-a

Zemlja	Prodajna površina u m ²
1. Grčka i Portugal	200 i više
2. Nizozemska	prosječno 300
3. Belgija, Danska, Francuska, Italija, Luxemburg, Španjolska	400 – 2500
4. Njemačka	400 – 1000
5. Velika Britanija i Irska	do 2323

- **Hipermarket** (“Hypermarket”, “superstore”)

Hipermarket je samoposlužna prodavaonica s parkiralištem koja nudi široki asortiman prehrambenih i neprehrambenih proizvoda. Površina prodajnog prostora je navedena u tabeli 3.

Tabela 3: Prodajna površina hipermarketa

Zemlja	Prodajna površina u m ²
Njemačka	1500 – 5000 i više
Velika Britanija i Irska	2323
Belgija, Danska, Francuska, Grčka, Italija, Luksemburg, Nizozemska, Portugal, Španjolska	2500 i više

U Nemačkoj se hipermarketi nalaze pod nazivom **Potrošačko tržište** (“Verbrauchermarkt”), koji imaju prodajnu površinu vršinu od 1500 do 4999 m², **Samoposlužna robna kuća** (“SB-Warenhaus”) s prodajnom površinom više od 5000m². U Velikoj Britaniji i Irskoj hipermarketi su **Super prodavaonice** (“Super-store”), koje u odnosu na kontinentalne hipermarkete imaju ograničeni asortiman ne-prehrambenih

proizvoda.¹³

- **Diskontna prodavaonica** ("Discount store")

Glavna obilježja diskontne prodavonice jesu ograničeni asortiman proizvoda s velikim koeficijentom obrtaja i niže cene u odnosu na ostalu maloprodaju. Diskontne prodavaonice posluju gotovo bez usluga.

- **Prodavaonica susedstva** ("Convenience store")

Asortiman konvencionalne prodavaonice čine uglavnom prehrambeni proizvodi namenjeni kupcima koji stanuju u blizini prodavaonice, dolaze peške u kupovinu i obavljaju brzu i neplaniranu dnevnu kupovinu. Prodajna površina je mala ili srednje velika. Radno vreme je dugo u zemljama s liberalnijom politikom radnog vremena.

Prodavnice sa pretežno neprehrambenim asortimanom

U ovoj grupi prodavaonica razlikuju se sledeće vrste prodavaonica: robna kuća, prodavaonica mešovite robe, specijalizovane prodavaonice, trgovački centar.

- **Robna kuća** ("Department store")

Robna kuća je prodavaonica s velikom prodajnom površinom na pristupačnoj lokaciji - uglavnom u centru grada. Robna kuća pod jednim krovom nudi vrlo široki i relativno duboki asortiman proizvoda za konačnu potrošnju ("consumer goods"), među kojima su obavezno zastupljeni kućne potrebe i odeća.

Proizvodi i ponuđene usluge prodaju se uz pomoć prodajnog osoblja u različitim odelima, od kojih svaki funkcioniše kao specijalizirana prodavaonica. Standard robne kuće je kombinacija slobode izbora i usluge prodajnog osoblja. Odeljenja za prodaju prehrambenih proizvoda obično posluju na bazi samoposluživanja u supermarketu u sklopu robne kuće, dok se odeća, obuća i delikatesni proizvodi nude metodom samoizbora ili na klasičan način.

- **Prodavnica mešovite robe** ("Variety store")

Prodavaonica mešovite robe posluje na bazi bazi samoposluživanja i nudi relativno široki ali i ne previše duboki asortiman proizvoda svakodnevne potrošnje ("every day consumer goods") po niskim cenama i sa smanjenom razinom usluga.

¹³ <http://hgk.biznet.hr>, Terminologija i definicije prodaje koje se koriste unutar Evropskog statističkog sistema ("European Statistical System") navedeni su u Bazi podataka CODED ("The Eurostat Concepts and Definitions Database"), Preuzeto 31.03.2011.

- **Specijalizovana prodavnica** (“Specialised trade”)

Specijalizirana prodavaonica nudi jednu ili manje grupa proizvoda. Primeri su prodavonice odeće, obuće ili parfumerije. Specijalizovane prodavaonice s velikom prodajnom površinom (“Large-area specialist”) su obično velike prodavonice s prodajnom površinom od 2500 i više m^2 . Primeri ovih vrsta prodavaonica jesu prodavaonice namještaja, prodavaonice uradi sam asortimana, prodavaonice bele tehnike, prodavaonice koje nude proizvode za sport i rekreaciju, prodavaonice auto delova.

- **Trgovački centar** (“Shopping centre”, “mall”)

Trgovački centar je veći broj prodavaonica i različitih uslužnih poduzeća na jedinstvenoj lokaciji izgrađen kao arhitektonska celina. Trgovački centar je obično dizajniran, planiran, konstruiran i upravljan kao jedna jedinica i u većini slučajeva ima sopstevno parkiralište.

Delatnost i veličina prodavaonica u trgovačkom centru prilagođeni su broju potrošača na određenom prostoru ili ciljanom potrošačkom segmentu.

Ostali oblici prodaje

- **Cash&carry prodaja** je prodavaonica u kojem se roba nudi iz veleprodajnog skladišta na bazi samoposluživanja (prehrambeni proizvodi) ili uzoraka (pretežito prehrambeni proizvodi). Kupci (trgovci na malo, obrtnici, institucionalni kupci) plaćaju odmah nakon kupnje i odvoze robu sa sopstvenim prevozom.

- **Prodaja putem pošte i prodaja na daljinu** (“Mail-order”, “distance selling”) je oblik prodaje u kojem se roba nudi putem kataloga, prospekata, reklamiranjem (štampa, radio, televizija) ili putem trgovačkih predstavnika. Naručena roba se šalje kupcu poštom ili nekom drugom metodom. Ovaj oblik prodaje provode i proizvođači i maloprodajna preduzeća. Treba razlikovati opštu i specijalizovanu prodaju putem kataloga.

- **Prodaja na klupama, od vrata do vrata prodaja, prodaja putem automata** (“trading through fixed market stands and/or stalls”, “Itinerant trading”, “Vending machines”).

U trgovinskoj strukturi zemalja EU-a definirano je više vrsta oblika prodaje, koje se međusobno razlikuju s obzirom na svoja različita obeležja. U bazi podataka CODED I publikacijama EUROSTAT-a navedena su zajednička obelježja glavnih vrsta prodavaonica, kao osnovica za standardizaciju koncepata i definicija u području trgovine, i konzistentno korištenje postojećih standarda u zemljama EU-a.

4. Menadžment prodaje

Menadžment prodaje predstavlja složenu i odgovornu aktivnost, od strateškog značaja za poslovanje tržišno orijentisanih kompanija. Uspeh prodaje zavisi od velikog broja faktora unutar same kompanije i faktora okruženja koji po svojoj prirodi mogu biti kontrolišući ili potpuno izvan kontrole privrednog subjekta.¹⁴

Postoji više definicija pojma menadžmenta prodaje.

Menadžment prodaje je rukovođenje prodajom; proces planiranja, realizacije i nadzora prodajne funkcije organizacije; rukovodeća marketinška aktivnost planiranja, organizacije, rukovođenja i nadzora napora pojedinaca u oblasti prodaje.¹⁵

Menadžment prodaje je *veština postizanja ciljeva prodajnog osoblja* na efikasan i efektivan način kroz planiranje, kadrovanje, obuku, vođenje i kontrolu organizacionih resursa.¹⁶

Menadžment prodaje se definiše kao planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola personalnih programa koji su kreirani da bi se postigli ciljevi prodaje i profitne ciljevi kompanije.

Menadžment prodaje fokusiran je na funkciju prodaje kompanije. Definiše se kao *proces analiziranja, planiranja, rukovođenja i kontrolisanja prodajnih aktivnosti kompanije*. U osnovi menadžment prodaje se svodi na *planiranje, realizovanje i kontrolu programa personalnih kontakta, dizajniranih u pravcu ostvarivanja prodajnih i profitnih ciljeva kompanije*. Menadžment prodaje se koncentriše na strategijske odluke preduzeća i težište stavlja na izgradnju strategijskih programa prodaje.

Menadžment prodaje je proces koji pomaže da se ta razmena i desi. Menadžment prodaje je proces analize, planiranja, implementacije, koordinacije, kontrola programa proizvodnje, određivanje cene, promocija, distribucije, usluge i ideje kojima treba da se stvori i održi korisna razmena sa ciljnim tržištem da bi se ostvarili ciljevi organizacije. ***Menadžment prodaje odvija se u uslovima stalnih i veoma intenzivnih promena u internom i eksternom okruženju preduzeća.***¹⁷

Menadžment prodaje obavlja funkcije planiranja, rukovođenje i kontrole aktivnosti direktne prodaje u okviru organizacije. Da bi ispunili ove ciljeve i zadatke menadžeri prodaje moraju da: 1) pripremaju plan prodaje i budžet, 2) utvrđuju ciljeve i

¹⁴ Matovic, V., (2011), Menadžment prodaje, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 1

¹⁵ Maričić B., (2002), *Rečnik marketinga-englesko-srpski*, IP „Žarko Albulj”, Beograd, str. 71

¹⁶ Futrell Charles M., (1998), *Sales Management – Teamwork, Leadership and Technology*, The Dryden Press, Orlando., str. 221

¹⁷ Lovreta S., (2005), *Trgovinski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 182

svrhu, 3) procenjuju tražnju i prognoziraju prodaju, 4) određuju veličinu i strukturu prodajne službe u organizaciji, 5) regrutuju, biraju i obučavaju prodavce, 6) određuju prodajne teritorije, postavljaju prodajne kvote i definišu standarde učinka, 7) kompenzuju, motivišu i predvode prodajnu službu, 8) diriguju obimom prodaje i analiziraju profit, 9) procenjuju učinak prodajne službe i 10) nadgledaju etičko i društveno ponašanje prodajne službe. Menadžeri prodaje dakle, imaju veoma složen i odgovoran posao, jer prodaja je jedina aktivnost koja direktno pribavlja prihod. Sve druge aktivnosti samo su podrška funkciji stvaranja dohotka. Ukoliko proizvodi i usluge ne mogu da se prodaju profitabilno, preduzeće neće preživeti. Prosto rečeno, krajnji uspeh ili neuspeh u bilo kom poslu zavisi od toga koliko uspešno možemo da prodamo svoj proizvod ili uslugu.

Dužnosti menadžmenta prodaje veoma se razlikuje i zavise od prirode organizacije. U zavisnosti od prirode organizacije i stava upravljačkog vrha prema prodajnoj funkciji, odgovornosti i zadaci menadžera prodaje variraju. U pojedinim preduzećima menadžer prodaje može biti nešto malo više od supervizora prodaje, neka vrsta super prodavca koji pokazuje drugima kako treba da se radi. U nekim organizacijama menadžer prodaje odgovoran je za prognoziranje, planiranje, utvrđivanje budžeta i donošenje profita, dok u drugim menadžer prodaje u svakom sem u titularnom smislu je marketing menadžer.

Menadžment prodaje, izvršava svoje obaveze unutar šireg okvira organizacionih ciljeva, marketinških strategija i ciljnih tržišta, i da, pri svemu tome, neprekidno drži na oku makrookruženje (tehnološke, konkurentne, ekonomske, zakonske, kulturološke i etičke faktore) kao i neposredno zainteresovane (zaposlene, dobavljače, finansijsku zajednicu, medije, akcionare, posebne interesne grupe, javno mnjenje).

Menadžment prodaje pretpostavlja specijalizovanu grupu odgovornosti i aktivnosti unutar šireg polja marketing menadžmenta. Menadžeri prodaje planiraju, predvode i kontrolišu prodajne aktivnosti organizacije.¹⁸ U širem smislu, menadžeri prodaje su pravi marketing menadžeri, sa konkretnim zadacima rukovođenja prodajnom službom. Mnogi obrazovani ljudi izražavaju uverenje da menadžeri prodaje obavljaaju najvažniju od svih marketinških aktivnosti – kritičnu funkciju prikupljanja prihoda, na osnovu koje se određuje uspeh ili neuspeh ukupnog marketinškog plana.

¹⁸ Andreson, R., Hear, Dž., Buš, A., (1998), Profesionalni menadžment prodaje, Poslovni sistem "Grmeč", Beograd, str.30

II UPRAVLJANJE PRODAJOM

Upravljanje prodajom je vrlo zahtevan i kompleksan posao koji zahteva poznavanje strategijskih kategorija: planiranje - organizovanje (stvaranje organizacione strukture prodaje) izbor i obuka kadrova za prodaju, rukovođenje, kontrola i revizija (sistemi kvaliteta i TQM - totalnog kvaliteta).

Internacionalna tržišta sakupljaju veliku i rastuću količinu prodaje mnogih organizacija. Ali dok globalno tržište predstavlja obećavajuću priliku za dodatnu prodaju, rast i profit, razlike na tržištu i konkurentni uslovi duž granica čitave zemlje mogu zahtevati firmama da usvoje njihove konkurentne strategije i marketinške programe da bi bile uspešne. Čak i kad su prodajne strategije prigodne za različite zemlje, internacionalne razlike u infrastrukturi, kulturi, pravnom sistemu uslovljavaju da se mnogi elementi prodajnog programa (karakteristike proizvoda, promotivni zahtevi i kanali distribucije) moraju prilagoditi lokalnim uslovima da bi sama strategija bila uspešna.¹⁹

1. Osnove upravljanja prodajom

Svaka firma od kompanije do malog i srednjeg preduzeća ima svoje *tri komponente*: 1) tehničko-tehnološku,

2) finansijsku,

3) sposobnost prodaje.²⁰

Generalno gledano svaki privredni subjekat stavlja akcenat na jednu od ove tri komponente koja ga čini jedinstvenim u svetu surove tržišne utakmice.

Kompanije koje akcenat stavljaju na tehničko-tehnološku komponentu su u stalnom traganju za boljim i savremenijim proizvodima, kroz inovacije oni dolaze do usavršenih sopstvenih proizvoda koje nude tržištu, tako da, iako u početku nisu razmišljale o načinu na koji će prodati svoju robu, ipak kroz stalno osavremenjavanje proizvoda, pokušavaju da privuku kupce. Upravljanje pomoću ciljeva zahteva veliki napor i specijalne instrumente. Jer u poslovnom preduzeću, menadžeri nisu automatski usmereni ka zajedničkom cilju.²¹

Cilj firmi koje akcenat stavljaju na finansijsku komponentu je najveća moguća

¹⁹ Miladinović, V., (2009), *Menadžment prodaje*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 113

²⁰ Isto, str. 115

²¹ Draker, P., (2001), *Moj pogled na menadžment*, Adizes, Novi Sad, str. 102

profitabilnost po svaku cenu. Zbog davanja prvenstva ovoj komponenti, ovih dana smo svedoci svetske ekonomske krize koju je izazvala pohlepa za novcem i koja urušava čitav svet sa posledicama sa kojima ćemo se tek suočiti.

I na kraju postoje *firme koje akcenat stavljaju na sposobnost da prodaju bilo robu koju su same proizvele, bilo robu koju su kupile radi prodaje*. Kako najbolje prodati i stvoriti lojalnog i zadovoljnog potrošača cilj je i suština kojoj u krajnjoj instanci teže prodavci.

Prodavac mora imati dovoljno znanja i veštine (skill) da kupcu proda baš ono što kupac misli da želi. Osnovna znanja prodavci dobijaju izučavajući menadžment prodaje (upravljanje prodajom). Veština se stiče komunikacijom sa kupcima i potencijalnim potrošačima. To je složen proces koji se odvija u eksternoj i internoj ravni.

Eksterna ravan je sve ono što se dešava izvan firme. Menadžeri prodaje, ukoliko žele da budu uspešni u svom poslu prate dešavanja na tržištu proizvoda koje oni prodaju i na tržištu komplementarnih ali i supsidijarnih proizvoda. Komplementarni proizvodi su oni proizvodi koji daju potrošaču viši nivo i kvalitetnije korišćenje našeg proizvoda. *Interna ravan* podrazumeva praćenje svih elemenata u svojoj firmi menadžer prodaje treba da marketing menadžmentu signalizira, na bazi ponašanja potrošača kakvi treba da budu proizvodi da bi njihova prodaja bila uspešnija.

2. Rukovođenje prodajom

Kako obezbediti veću vrednost kupcima sa kojim se suočavaju mnoge kompanije širom sveta u svojim naporima da dostignu visok nivo poslovanja. Pražanje ovih vrednosti zahteva razumevanje tržišta, kupaca i konkurencije, kao i donošenje odluka o tome kako da se mogućnosti svojstvene organizaciji spoje sa mogućnostima koje obećavaju vrednost. Razumevanje tržišta i njihovih budućih promena je najvažnije za upravljanje poslom i tržišnim strategijama.

Stoga je *rukovođenje prodajom* vrlo zahtevan posao koji traži odlično znanje tržišnih strategija koje treba da se uspešno suoče sa nizom tržišnih situacija i konkurencijom. Pružanje veće vrednosti, snaženje sopstvenih mogućnosti, brzo reagovanje na raznolikost i promene na tržištu, ulaganje u inovacije, prepoznavanje globalnih problema u poslovanju, sve su to inicijative koje zahtevaju efektne tržišne strategije koje će obezbediti i održati konkurentsku prednost. *Upravljanje prodajom ili menadžment prodaje* treba uspešno da se suoči sa svim tržišnim dešavanjima i svojoj kompaniji obezbedi premoć na tržištu uz adekvatne finansijske efekte (profit).

Rukovođenje prodajom ima tri nivoa:

- stratejski
- taktički
- operativni nivo.²²

Na prvom, *stratejskom nivou*, donose se konceptualne odluke vezane za globalni nivo prodaje, asortiman, plasman novih proizvoda, ciljne cene, postojeća i buduća segmentacija tržišta. Od strateškog menadžera se očekuju ideje koje će doprineti boljoj prepoznatljivosti kompanije.

Različite su strategije prodaje za različite tipove kompanija. One kompanije čija se delatnost zasniva na tehnološkim znanjima, i gde je to znanje komparativna prednost prilikom prodaje svojih proizvoda ističu tu komponentu. Na bazi tehnološke prednosti oni su svoje firme doveli do firmi sa najvećim profitom.

Drugi tip kompanija su one čija se delatnost zasniva na finansijskoj komponenti poput banaka, osiguravajućih društava, investicionih fondova i drugih koji prodaju finansijske derivate.

Treći tip kompanija su one koje stvaraju brend ili su ga već stekle gde je brend u centra korporacijskog života.

Za svaki od ovih tipova kompanija strategije prodaje su drugačije. Prvi tip firme prilikom promocijskih aktivnosti akcenat stavlja na tehnološku superiornost, drugi tip na sigurnost investicija, a treći na principu "za nas svet zna" i "nema granica"

Suština sve tri strategije je ista: potisnuti konkurente, zauzeti što veći segment tržišta i ostvariti najveći profit. Da bi se ovo postiglo, strateški menadžer mora da donese najvažnije odluke čije su posledice dalekosežne.

Na *taktičkom nivou menadžer prodaje* se bavi realizacijom ciljeva i utvrđuje operativne planove prodaje po područjima (geografski, asortimanski i sl.). Menadžer prodaje srednjeg nivoa takođe utvrđuje potrebnu organizaciju radi ostvarenja postavljenih ciljeva. On je zadužen i za ostvarenje finansijskih rezultata, kao i za praćenje svih strategija radi efikasnog upravljanja.

Operativni menadžer prodaje je zadužen za sprovođenje prodajnih aktivnosti u skladu sa zacrtanim ciljevima i finansijskim efektima.

²² Miladinović, V., (2009), *Menadžment prodaje*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 117

3. Uloga lidera u upravljanju prodajom

Menadžerstvo definišemo kao dinamičan i fluidan proces koji podrazumeva interakciju između tri najvažnije komponente - lidera, sledbenika i situacije. Svi *stilovi liderstva najopštije se mogu klasifikovati na osnovu sledećih kriterijuma:*

- pristup menadžera motivisanju podređenih;
- način na koji menadžer donosi odluke;
- izvori moći koje koristi da bi ostvario uticaj na podređene;
- sposobnost menadžera da prilagodi svoje ponašanje različitim situacijama.

Prema ovim kriterijumima razlikujemo:

- autokratsko liderstvo,
- demokratsko liderstvo,
- Laissez faire.²³

Za menadžera prodaje najbolji stil je demokratsko liderstvo gde se članovima tima - prodavcima daju pojedina ovlašćenja u cilju pospešivanja prodaje i ostvarenja profita.

Liderski orijentisani menadžeri prodaje moraju imati sposobnosti koje nadmašuju tradicionalne menadžerske osobine. Pravi lideri kreiraju promene u skladu sa vizijom firme.

Menadžer prodaje je najniži organizacioni nivo rukovođenja prodajom. Njegovi saradnici su prodavci konkretnih proizvoda i usluga. Podrazumeva se da je menadžer prodaje stalno u kontaktu sa svojim saradnicima bilo lično, bilo putem komunikacijskih veza (telefon, faks, e-mail).

Liderstvo je dvosmeran proces. Kao što menadžeri prodaje utiču na prodavce, tako i prodavci utiču na menadžere i u skladu sa tim uticajem, menadžer prodaje koriguje neke svoje aktivnosti. Ceo proces treba da dovede do višeg stepena prodaje, da unapredi poslovanje firme koje se iskazuje povećanjem profita.

²³ Erić, D., (2000), *Uvod u menadžment*, Autor, Beograd, str. 25

III MENADŽMENT PRODAJE U IZBORU STRATEGIJE PRODAJE

*Strategija se odnosi na izbor pravaca, metoda i instrumenata za realizaciju misije i ciljeva preduzeća u datom privrednom ambijentu kako bi se kroz adekvatno uspostavljen odnos između okruženja i resursnih mogućnosti preduzeća eliminisao i/ili smanjio gap između potencijalnih i sadašnjih performansi u poslovanju preduzeća. Budući da se u sistemu poslovnih odluka nalazi između misije i ciljeva, na jednoj, i taktičkog planiranja, na drugoj strani, njome se transformišu vizija i ciljevi u pravce i metode delovanja preduzeća, te služi kao osnovna premisa za tekuće planiranje aktivnosti preduzeća. Kao planska odluka kojom se konkretizuje poslovno ponašanje u odnosu na ciljno okruženje, strategija uključuje širok spektar poslovnih poteza sa dugoročnim i vrlo opipljivim konsekvencama.*²⁴

1. Značaj izbora strategije

*Strategijom se opredeljuje.*²⁵

- Odnos prema okruženju, u smislu oportuniteti i mogućnosti uticaja, pacifikovanja ili prilagođavanja okruženja.
- Struktura poslovnog portfolija kompetentnosti (diversifikacija versus simplifikacija delatnosti, širina i dubina tehnoloških i drugih znanja).
- Metode (interni, eksterni i kombinovani) i brzina rasta (ofanzivni versus defanzivni tempo) realizacije izabranih pravaca delovanja.
- Poželjni nivo vrsta fleksibilnosti (interna versus eksterna).

Budući da se ostvaruje u dinamičnom konkurentskom ambijentu, strategija podrazumeva razumevanje konfliktnih situacija i pripremu plana učešća u njima kao blagovremenu spoznaju izazova opšteg okruženja i mogućnost preduzeća da iste iskoristi, odnosno amortizuje udare nepovoljnih okolnosti. Osim toga, strategija je nužno usmerena da se kapitalizuje sadašnja i buduća struktura poslovnog portfolija i ukupne infrastrukture preduzeća. Otuda se mora bazirati na proceni miksa poslovnih funkcija i mogućnosti za sticanje konkurentskih prednosti po osnovu sinergije. Bitan zadatak strategije jeste da poveže ciljeve preduzeća sa interesima internih eksternih

²⁴ Lončarević, R. i sar., (2007), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Singidunum, Beograd, str. 156

²⁵ Isto, str. 157

stakeholdera. Otuda podrazumeva poznavanje njihovih interesa, izvore njihove snage i uticaja na poslovanje preduzeća.



Slika 1. Identifikovanje strategije preduzeća

Izvor: Thompson, A. i sar., (2008), *Strateški menadžment*, Mate d.o.o, Zagreb, str. 119

Proizilazi da je *osnovna uloga strategije* da, kombinujući resurse i druge kompetentnosti preduzeća i izazove i ograničenja okruženja, uvek pronalazi najbolje načine za ostvarenje misije i ciljeva preduzeća. Kao takva, ona je pretpostavka ranijeg taktičnog planiranja, odnosno operacionalizacije pravaca, metoda i instrumenata kroz aktivnost poslovnih jedinica i funkcija. Njome se racionalno upravlja manevrisanjem preduzeća u turbulentnoj sredini. Strategija je osnova i podsticaj za investicionu aktivnost, odnosno iniciranje i realizaciju poslovnih projekata. *Otuda može se reći da strategiju kao plansku odluku preduzeća, određuje nekoliko bitnih karakteristika.*²⁶

²⁶ Jokić, D. (2009), *Strategije top menadžmenta*, Autor i NIC Užice, Beograd, str. 38

- Iniciranje i upravljanje promenama, te podrazumeva suočavanje sa novim okolnostima, inoviranje i spremnost da se minimizira i-ili podnese rizik.
- Integralnost u smislu da se formira kroz dioptriju preduzeća kao celine, tj. holistički pristup resursima i drugim sposobnostima preduzeća.
- Balansiranje interesa i vrednosti internih i eksternih stakeholdera i njihovo propulzivno involviranje u realizaciju biznisa preduzeća.
- Fokus na sinergija u smislu da se kroz strukturu poslovnog portfolija, organizacionu infrastrukturu i mix poslovnih funkcija stvori novi strategijski levridž. tj. poveća vrednost preduzeća.
- Interakcija sa okruženjem u smislu da se odabranom strategijom amortizuje negativan uticaj okruženja, očuva ili poboljša pozicija u povoljnom okruženju, promeni nepovoljno okruženje i sl.
- Uslovljenost ponašanjem konkurencije, te se od strategije očekuje da odgovori na pitanja: da li napadati, koje (jake ili slabe) i kako napadati (koje diferentne prednosti koristiti) konkurente; organizovati odbranu i kako; i ignorisati, odnosno mimoilaziti konkurenciju.
- Uključuje obično ponašanje u konfliktnim situacijama, te podrazumeva testiranje scenarija sopstvenih poteza kroz anticipirane kontra poteze aponenata (ponašanje u igri) ili pak ponašanje kao učesnika u trci u smislu ko će pre razviti proizvod, osvojiti tržište, te podrazumeva ocenu jakih i slabih strana i njihovo kombinovanje tokom trke.
- Hijerarhijski nivo u smislu da strategija preduzeća služi kao prva premisa za strategiju poslovnih jedinica i funkcija kao i za podešavanje organizacione strukture i poslovne kulture preduzeća.
- Konkretnost u smislu da strategija nije spisak želja i imaginacija, nego podrazumeva konkretno angažovanje i alokaciju resursa.
- Vremenska dimenzija strategije se izvodi na bazi kalendarskog, obračunskog perioda, već kroz trajanje realizacije i trajnosti konsekvenci poslovnih poduhvata koji se iniciraju.

2. Strategije prodaje

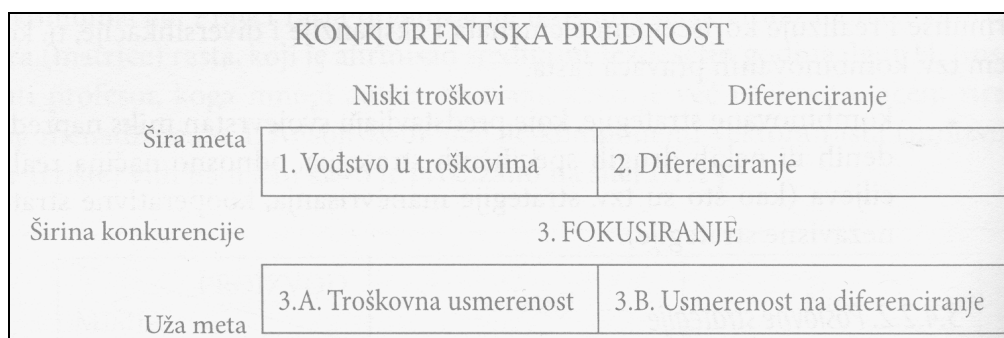
Kao svi prodavci, trgovci na malo neprestano traže nove strategije poslovanja, kojima bi dobili i održali kupce. Pri tom moraju prihvatiti odluke sa gledišta ciljnog tržišta, asortimana i nabavke proizvoda, usluga i raspoloženja u prodavnicama, cena,

tržišnog komuniciranja i lokacije prodavnica.²⁷

Svaki uspešni posao fokusira se na kreiranju superiorne vrednosti za kupca na način što ostvaruje jednu od tri tržišne pozicije: strategija niskih troškova, strategija diferencijacije, strategija fokusa (tržišnih niša).

Izdvađa tri generičke strategije:

1. vođstvo u troškovima
2. diferenciranje,
3. fokusiranje sa dve varijante:
 - a. troškovna usmerenost,
 - b. usmerenost na diferenciranje.²⁸



Slika 2. Tri generičke strategije

Izvor: Lončarević, R. i sar., (2007), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 160

Na ovaj način generička strategija utvrđuje bazični pristup konkurentske prednosti preduzeća koji čini osnovu za akcije koje će se preduzeti na svakom funkcionalnom području. Izabrana generička strategija predstavlja centralni deo strateškog plana kompanije.

Strategija vođstva u troškovima se odnosi na postizanje nižih troškova u odnosu na konkurente bez smanjivanja kvaliteta proizvoda/usluga i pogodnosti ponude. To znači da preduzeće proizvodi ili pruža usluge sa niskim troškovima u konkretnom sektoru i da u tom domenu ima vođstvo. Pri tome se moraju naći realni izvori troškovne prednosti koji u velikoj meri zavise od strukture privrede. Oni su vezani za ekonomiju obima, niske troškove, konstrukciju proizvoda, tehnologiju, povoljan pristup sirovinama, niskih troškova radne snage itd.

²⁷ Filipović, V., Kostić, M., (1999), *Marketing menadžment*, FON, Beograd, str. 152

²⁸ Lončarević, R. i sar., (2007), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 160

Strategija diferencijacije traži određenu različitost u onome što kupac visoko vrednuje. Praktično se bira jedna ili više karakteristika koje potrošači/korisnici usluga vrednuju i ostvaruje jedinstvena pozicija da se zadovolje njihove potrebe, pri čemu se postiže viša prodajna cena i veća dobit. Diferencijacija može da se ostvari na uslugama koje se obezbeđuju, sistemu distribucije, pakovanju proizvoda itd.

Fokusiranje je bitna strategija segmentiranja tržišta. Primenom ove strategije firma ili poslovne jedinice postižu fokusiranje ili putem fokusiranja (usmerenost) na troškove, ili fokusiranjem (usrenošću) na diferenciranje, ili oboje. Strategijom fokusiranja nastoji se ostvariti natprosečan prinos na uložene sredstva u grani.²⁹

Strategija pozicioniranja određuje kompaniji kako da pobedi na tržištu? Koliko agresivno će se organizacija takmičiti u odabranom poslu i segmentu proizvod-potrošač da bi privukao, osvojio i zadržao potrošače, određuje diferentni položaj strategije organizacije.

Na primer, da li da kompanija koja proizvodi kablovske TV-e doda neke nove elemente u svoje usluge, kao što je elektronsko plaćanje; ili da li treba poboljšati opremu i time je učiniti još većim prijateljem potrošača; ili da li da spuste cene? Da li bi Saturn trebao dodati još funkcija i svojstva, kao što su veće ubrzanje ili atraktivnija držače za kafu, više pređenih milja po galonu? Da bi razmislili o jedinstvenosti ponude, kompanija mora da postavi pitanje "kako da se učinimo različitim od ostalih ponuda?"³⁰

Korak izbora strategija je kompleksan jer postoje mnogi alternativni načini na koje se ciljevi mogu ostvariti. Na ovom nivou preporučljivo da se formuliše više mogućih strategija. Redom, svaka od ovih strategija može biti dalje procenjivana za vreme njihovog sprovođenja i u okviru ranije identifikovanih tržišnih šansi. Veoma je bitno da predložena strategija kompanije treba da bude ispitivana u odnosu na mogućnosti konkurentskih strategija.

Iz više alternativnih strategija izbor se mora doneti s obzirom na jasan marketing pristup za koji kompanija smatra da će biti najefektivniji u ostvarenju ciljeva.

²⁹ Lončarević, R. i sar., (2007), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 161

³⁰ Futrell Charles M., (1998), *Sales Management – Teamwork, Leadership and Technology*, The Dryden Press, Orlando, str. 103

Tabela 1. Generičke poslovne strategije i programi prodajnih snaga koji se odnose na stvaranje visokog profita

Generičke strategije	Programi prodaje
Strategija niskih troškova Težnja se stavlja na smanjenju troškova uz pomoć krive iskustva i jake kontrole troškova	Program prodaje Široka upotreba nezavisnih agenata prodaje Fokus je na transakcionom odnosu sa kupcima Struktuiran na način da menadžeri mogu da upravljaju velikim brojem ljudi Kompenzacija je bazirana na podsticaju Evaluacija prodavaca se vrši na osnovu rezultata prodaje
Strategija diferencijacije Kreiranje ponude koja je jedinstvena, koja obezbeđuje lojalnost brendu i niskom cenovnom osetljivošću od strane kupaca kao finalnih potrošača.	Program prodaje Selektivna upotreba nezavisnih agenata prodaje Fokus je na dugoročnim odnosima sa kupcima Struktuiran na način da menadžeri intenzivno mogu da upravljaju ograničenim brojem ljudi Kompenzacija je bazirana na plati Evaluacija prodavaca se vrši na osnovu rezultata prodaje i njihovog ponašanja
Strategija tržišnih niša Fokus je na potpunom usluživanju izabranog tržišnog segmenta Formiranje ponude koja odgovara na potrebe ciljnog segmenta. Dominacija prodaje nad segmentom	Program prodaje Eksperti u operacijama i šansama koji su u vezi sa ciljnim tržištem. Firma razvija program sa kreiranjem dodatne vrednosti kojim se realizuje strategija.

Izvor: Jokić, D., (2005), *Trgovačko preduzetništvo*, Autor i NIC Užice, Beograd, str. 182

3. Implementacija (sprovođenje) strategije

Za uspešnost realizacije određene strategije, proces implementacije ima izuzetan značaj. U praksi pojedinih organizacija to se ne shvata dovoljno ozbiljno, pa zbog toga nastaju negativne posledice. Činjenica je da je taj proces jednako važan kao i samo definisanje strategije odnosno njen izbor. Ako se to ne shvati onda i najbolji izbor strategije nema smisla. Posao staje na pola puta i mora se dovršiti.³¹

Implementacija strategije podrazumeva utvrđivanje politike i faktora koji utiču na primenu strategije. Politika predstavlja polaznu osnovu (stavove, načela, principe i kriterijume), za donošenje poslovnih odluka da se pokrene aktivnost na sprovođenju

³¹ Petković, B., (2008), *Strategijski menadžment*, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd, str. 72

strategije. Kada se formuliše politika, olakšan je proces izrade planova i programa kojim se specificiraju aktivnosti na promeni strategije.

Sprovođenje strategije i pokretanje organizacije u željenom pravcu traži posebnu vrstu stručnosti. Dok formulisanje strategije traži preduzetnički fokus primena strategija ima upravo upravljački fokus.³²

Relevantni faktori za primenu strategije su: liderstvo, organizaciona kultura i organizaciona struktura. Liderstvo je sposobnost stvaranja vizije, ali i sposobnost njenog ostvarivanja putem definisanja ciljeva i strategija. Samo u slučaju kada se definisana strategija može i primeniti, radi se o zdravoj, realnoj, ostvarivoj viziji. Takvu viziju imaju samo pravi lideri. Za razliku od njih, postoje lideri koji imaju sposobnost da stvore dobru viziju, koja se može prevesti u strategiju, ali nemaju sposobnost da mobilišu sledbenike za primenu strategije. To su lideri-sanjalice. Oni se više bave vizijom no radom sa menadžment timom preduzeća, koji treba da formuliše i primeni strategiju.

		Formulisanje strategije	
		Dobro	Loše
Primena strategije	Dobra	Uspeh (1)	Rulet (2)
	Loša	Teškoće (3)	Neuspeh (4)

Slika 3. Formulisanje i primena strategije

Izvor: Milišavljević, M. (2007), *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 449

Postoje lideri koji imaju sposobnost da sprovedu strategiju, ali ne i da stvaraju viziju. Oni bi se lepo uklopili u timu sa liderom-sanjalicom, koji ume da stvori viziju, ali ne i da je primeni. Ukoliko ovaj lider radi sam, on dobro sprovodi pogrešnu strategiju i vodi preduzeće u gubitke. Zato što dobro radi pogrešne stvari, ovaj lider se naziva lider-radilica. Postoje tzv. lideri koji nemaju viziju, a nemaju ni sposobnost da formulišu, niti pak da primene strategiju. To su lideri-žrtve nečijih želja da budu lideri, bez obzira što nemaju potrebne sposobnosti. Najčešće se javljaju u porodičnim firmama gde je osnovni kriterijum za izbor lidera želja vlasnika preduzeća srodstvo, a ne po-

³² Milišavljević, M. (2007), *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 443

trebne sposobnosti. Retki su slučajevi, u praksi, da jedna ista osoba ima sposobnost i da stvara viziju i daje upešno primenjuje. To znači da poseduje sposobnosti lidera i menadžera. Oni se nazivaju lideri-menadžeri. Organizaciona kultura predstavlja skup vrednosti, verovanja, stavova i normi ponašanja koja dele svi ili većina članova organizacije, što bitno utiče na njihovo mišljenje i ponašanje u organizaciji. U tom smislu oni mogu da utiču i na promene, pa i na prihvatanje ponuđene strategije. Na uspešnost implementacije strategije može da utiče i sam menadžment, posebno koji upravlja ljudskim resursima preduzeća, svojim ličnim primerom i ponašanjem.

Organizaciona struktura kao relativno trajni, formalno sankcionisani model odnosa između elemenata u organizaciji, predstavlja okvir u kome se strategija primenjuje. Zato se u praksi često postavlja pitanje da li treba da se strategija prilagođava organizacionoj strukturi ili obrnuto. Integracioni model usklađuje strukturu sa strategijom, a segregacioni model ukazuje na manji stepen korelacije između strategije i organizacione strukture.³³

Organizacije moraju da stvore efikasne mehanizme strategijske kontrole ako žele uspešno da implementiraju svoje strategije. U te mehanizme spadaju sistemi kojima se vrši i informaciona i kontrola ponašanja.³⁴

4. Strategije u fazi uvođenje proizvoda u prodaju

U fazi uvođenja proizvoda u ponudbeni asortiman radi osvajanja tržišta koristi sledeće marketing strategije:

a) *Strategija brzog ubiranja plodova* (snažna promocija, visoka cena) čijom primenom menadžment firme, putem visokih cena zasnovanih na snažnoj reklami, želi brzo da izvuče što veći profit koje mogućnosti dozvoljavaju. Strategija brzog ubiranja plodova koristi se u praksi u onim situacijama, kada su u pitanju prodaje modnih ili sezonskih artikala, koje kupci podstaknuti svojim tekućim potrebama ili podstaknuti snažnom reklamom žele odmah da konzumiraju odnosno žele odmah da poseduju. Kupci u takvim slučajevima najčešće su spremni da plate i cenu iznad proseka da bi zadovoljili neke svoje stvarne ili umišljene (emocionalne) potrebe.

b) *Strategija laganog ubiranja plodova* (slaba promocija, visoka cena) zasniva se na tome da se sa visokom i ekskluzivnom cenom ostvari i velika razlika u ceni tj. profit po jedinici proizvoda, uz istovremeno mala ulaganja u reklamu i niske troškove

³³ Milisavljević, M., (2000), *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Čigoja, Beograd, str. 461

³⁴ Dess G., Lumpkin G., Eisner A., (2007), *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, str. 317

marketinga. Strategiju laganog ubiranja plodova primenjuju one firme koje imaju proizvode trajne vrednosti tj. proizvode koji brzo ne zastarevaju i/ili one firme koje imaju apsolutni monopol ponude određenih proizvoda na tržištu, koje kupci iz nekih razloga moraju ili hoće da nabavljaju bez obzira na cenovne uslove kupoprodaje. Pravilo je da ovaj tip strategije koriste ponuđači kvalitetnih proizvoda trajne vrednosti.

c) *Strategija brze penetracije (prodiranja) na tržištu* (snažna promocija, niska cena) opredeljena je ka masovnoj prodaji, gde se dobit firme - ponuđača ostvaruje po osnovu „ekonomije obima“. Primenom ove strategije ostvaruje se mala zarada pojedinci plasiranog artikla/usluge, međutim u ukupnoj masi prometa ostvaruje se prestojan profit iz razloga što je obim plasmana izuzetno veliki. Strategija brze penetracije na tržištu primenjuje se obično u onim slučajevima kada je tržište veliko i zasićeno i kada na njemu postoji jaka konkurencija, što onemogućava nametanje kupcima visokih cena ponudbenih proizvoda.

Primenom strategije brze penetracije na najbolji način se postiže blagotvorno dejstvo fiksnih troškova, jer se sa masovnom prodajom mrtva tačka rentabiliteta (tj. izjednačenje ukupnih prihoda sa ukupnim troškovima prilikom rasta prodaje), spušta na niži (i za firmu prihvatljiviji) nivo. Kao što čitalac zna fiksni (nepromenljivi, stalni) troškovi su oni troškovi koji se formiraju i ostvaruju neovisno od rasta prodaje. Ukoliko je prodaja mala ovi troškovi veoma opterećuju budžet poslovanja organizacije i, u ukupnoj masi i pojedinci, veoma terete prihod poslovanja iz koga se izdvajaju. Ukoliko su pak ostvarene prodaje velike, ovi troškovi - koji su u ukupnoj masi uvek isti, dele se na veći broj prodatih proizvoda, čime se pojedinci proizvoda sa rastom prodaje smanjuju pojedinci proizvoda, stvarajući menadžerima tako mogućnost i da idu na sniženje prodajnih cena pojedinci, što je za kupce uvek popularno i privlačno. U fiksne troškove, kao što je poznato spadaju troškovi fiksno utvrđenih plata osoblja, koje osoblje se plaća po vremenu, troškovi zakupnina poslovnog prostora, troškovi grejanja, troškovi amortizacije obračunati po vremenskom metodu obračuna, i drugi slični troškovi koji se moraju ukalkulisati i izmiriti bez obzira na obim poslovanja i ostvareni obim prometa.³⁵

d) *Strategija lagane penetracije (niska promocija, niska cena)* primenjuje se u onim slučajevima kada je tražnja za proizvodima organizacije cenovno elastična i kada su pritom kupci dobro upoznati sa ponudom organizacije. Iz tog razloga ne

³⁵ Jokić, D. (2009), *Strategije top menadžmenta*, Autor i NIC Užice, Beograd, str. 328

treba ih u vezi toga posebno informisati i ubeđivati, sa nekom intenzivnom i skupom reklamom ili sa nekim drugim - za organizaciju luksuznim modelom promocije. Reč je u navedenom slučaju, obično o relativno manjem broju tzv. profesionalnih kupaca (trgovaca na malo - preprodavaca ili drugih firmi velikih potrošača) koji su sa asortimanskim i ponudbenim programom preduzeća dobro upoznati, pošto sa njim svakodnevno posluju. Strategija lagane penetracije zasniva se na stanovištu menadžmenta da će niska cena, pre ili kasnije privući zadovoljavajući broj kupaca i da će pritom ostvarena kupoprodaja - za kupce cenovno privlačna uz, za organizaciju prodavca niske troškove promocije i marketinga, biti zadovoljavajuće profitabilna.

Izbor odgovarajuće strategije marketinga u fazi uvođenja proizvoda nije samo tehničko i finansijsko pitanje. Predstavlja relevantno strategijsko određenje, koje na startu opredeljuje i kasnije strateške i marketinške poteze menadžmenta preduzetničke firme na fokusiranom ciljnom tržištu.

5. Strategije u fazi rasta prodaje

U fazi rasta plasmana proizvoda na tržištu menadžment firme po pravilu, ne pravi neke drastične strategijske zaokrete. Ukoliko je prvobitno opredeljena strategija dobro odabrana, ona se u ovoj fazi životnog ciklusa proizvoda samo doteruje i poboljšava. Prateći zahteve i ponašanje kupaca u navedenoj fazi plasmana ponuđenih proizvoda menadžment firme u datom periodu obično preduzima sledeće mere i aktivnosti:³⁶

- obogaćuje ponudbeni asortiman proizvoda istog tipa, marke ili drugih karakteristika za kojima kupci izražavaju interes,
- pronalazi nove kanale plasmana i nove kupce preko kojih plasira proizvode za kojima postoji zadovoljavajuća tražnja,
- promociju proizvoda umešnije dizajnira i fokusira prema kupcima za koje je utvrđeno da izražavaju najveći interes za kupovinom,
- ukoliko su kupci najizraženijih potreba već zadovoljeni a proizvodnja i plasman su već uhodani, što stvara prostor za određene poslovne uštede, prodajna cena proizvoda se postepeno snižava, kako bi se sa nižom cenom privukle i kategorije zainteresovanih kupaca manje kupovne snage, a takođe i kategorije kupaca manje zainteresovane za ponudbeni proizvod.

³⁶ Martinović S., Kordić B., (1998), *Vreme marketinga*, Uliseks, Novi Sad, str. 101

6. Strategije u fazi zrelosti proizvoda

Faza zrelosti proizvoda je kritični period u poslovanju sa proizvodom koji ima životni ciklus. U ovoj fazi životnog ciklusa prodaja je ostvarila svoj vrh, iza koga potom, ukoliko se ništa ne preduzme, sledi brži ili sporiji pad, zavisno od tipa i karaktera proizvoda, njegove upotrebljivosti (sezoničnosti, modnosti, aktuelnosti), a takođe i zavisno od zahgeva tražnje za tim proizvodom i ponude konkurentskih organizacija. Da bi se faza zrelosti preokrenula ka pozitivnom rastu prodaje ili pak da bi se prodaja zadržala na istom nivou sa podnošljivim oscilacijama u tražnji, nužna je promena marketing strategije koja se može ostvarivati u sledećim smerovima:

- kroz modifikaciju tržišta,
- kroz modifikaciju ponudbenog asortimana,
- kroz modifikaciju instrumenta marketinga,
- kroz opštu (sveobuhvatnu) modifikaciju marketing programa.

1. *Modifikacija tržišta* se ostvaruje tako što se tržište prodaje proširuje. Proširivanje tržišta se vrši: (a) povećanjem broja kupaca i/ili (b) povećanjem prodaje/ potrošnje po jednom kupcu.

a) Povećanje broja kupaca se obično sprovodi na sledeći način:

- preobraćanjem ne-kupaca u kupce, što se izvodi osmišljenim i dobro fokusiranim programom promocije, usmerenim ka pravnim i/ili fizičkim licima, koja do tada nisu bila klijenti organizacije,

- otkrivanjem novih tržišnih segmenata, tj. novih, a nezadovoljnih kupaca, što se sprovodi istraživanjem marketinga, a u okviru toga istraživanja posebno istraživanjem tržišta kupaca,

- privlačenjem kupaca konkurenata, što se izvodi na taj način što se navedenim kupcima nudi nešto kvalitetnije, sadržajnije, modernije, jeftinije, uslužnije nego što to rade konkurentske organizacije. koje plasiraju iste i/ili slične proizvode.

b) *Povećanje prodaje/potrošnje* po jednom kupcu, podstiče se i ostvaruje umešno reklamom, koja je usmerena ka tome, da postojeći kupci:

- reklamirani proizvod češće upotrebljavaju, odnosno više troše jer je to za njih zdravije, korisnije, ekonomičnije, pogodnije, prigodnije, isplativije ili im donosi neku drugu povoljnost za koju su zainteresovani,

- reklamirani proizvod koriste većom prigodnom upotrebom, tj. u većoj količini, kada je na primer reč o nekoj prazničnoj i/ili svečanoj prilici i sl,

- reklamirani proizvod koriste i na druge načine i za druge namene

2. *Modifikacija asortimana* se sprovodi u svim onim slučajevima kada izvršene analize pokažu da poslovanje sa postojećim asortimanom počinje da daje „opadajuće prinose“, odnosno da taj asortiman više nije konzistentan (odgovarajući) potrebama opsluživanih odnosno raspoloživih kupaca.

U principu, modifikacija asortimana se izvodi iz dva osnovna razloga, koji razlozi mogu biti i jednovremeno izraženi.

Prvi razlog je, kao što smo već napomenuli, da se ponovo animiraju i zadrže postojeći kupci, koji su se zasitili sa postojećim proizvodima/ uslugama i postojećom ponudom, i kojima treba ponuditi nešto novo, što će opetda privuče njihovu pažnju i podstakne kupovne (potrošačke) preferencije. Kupcima se tada nudi inoviran ponudbeni program, koji će zadovoljiti njihove potrebe na modernim osnovama. U situacijama, kada firma nema mogućnosti da svojim kupcima ponudi nešto suštinski novo - u sadržaju i kvalitetu ponude, menadžeri se dovijaju na različite načine pa u takvim slučajevima vešto i lukavo menjaju marketing i kupcima nude privid novog, što mnogi kupci inferiornih analitičkih sposobnosti pozitivno prihvataju, ostajući pri tom i dalje klijenti (mušterije) firme. Privid novog se može stvoriti pomoću: promene reklame, promene dizajna, promene prodajnog mesta, promene modela komunikacije, ambalaže ili promene nečeg drugog, što će kupci prihvatiti kao pozitivnu inovaciju.

Drugi razlog modifikacija asortimana je privlačenje i novih kupaca, uz zadržavanje postojećih. Kada je reč o ovom strategijskom opredeljenju, prvi korak delovanja usmerenje ka serioznoj analizi postojećeg ponudbenog asortimana - po proizvodima i linijama proizvoda, kako bi se utvrdile slabe tačke postojeće ponude. Plan modifikacije asortimana se potom sprovodi na taj način, što se asortiman „kreše“ tj. čisti od svih proizvoda i linija proizvoda, sa kojima se ne ostvaruju zadovoljavajući prometni i finansijski efekti. Postojeći ponudbeni program koji „dobro ide“ ne menja se već se najčešće samo obogaćuje sa novim privlačnim sadržajima (proizvodima i uslugama) ponude, koji sadržaji ukupan ponudbeni program firme modno/sezonski aktueliziraju i komercijalno obogaćuju.³⁷

Modifikacija asortimana ponude mora da se sprovodi osmišljeno i programski. Svakako da novi proizvodi koji se uvode u asortiman - po nekim relevantnim određenjima (npr. po izvorima snabdevanja, po načinu ili mestu upotrebe, po eksponiranom modnom izrazu ili dizajnu ili podrugim određenjima) treba da budu komplemen-

³⁷ Jokić, D. (2009), *Strategije top menadžmenta*, Autor i NIC Užice, Beograd, str. 331

tarni (dopunjujući) asortimanu proizvoda sa kojima se već uspešno radi.

Modifikacija asortimana ostvaruje sedirektnim intervencijama preduzetnika odnosno njihovih menadžera marketinga usmerenim na promenu širine, gustine. Dubine, odnosno cenovne i kvalitativne razuđenosti asortimana. Asortiman se pritom pažljivo remodelira i prilagođava naglašenim potrebama i sofisticiranim zahtevima ciljnih kupaca. Modifikacija asortimana sprovodi se u praksi na sledeće uobičajene načine:

a) *Modifikacija širine asortimana* izvodi se na taj način što firma nabavlja, i u svoj ponudbeni program uvršćuje i proizvode drugih branši, sa kojima do tada nije poslovala.

Nova branša koja se uvodi u ponudbeni program firme, treba po nekim određenjima da bude komplementarna sa već postojećim branšama sa kojima firma posluje.

Modifikacija širine asortimana ne znači samo proširenje asortimanskih linija i branši sa kojima će firma poslovati. Znači svakako i suženje (reduciranje) uključenih linija. do čega dolazi uvek kada se ustanovi da poslovanje sa nekim linijama tj. Branšama proizvoda, koje se nalaze u ponudbenom asortimanu firme, nije isplativo.

b) *Modifikacija gustine asortimana* izvodi se tako što se u okviru pojedinih branši sa kojima firma posluje (na primer u okviru branše prehrane, branše tekstila, branše alata i uređaja i/ili drugih) unose u ponudbeni asortiman novi, do tada netretirani proizvodi iz tih branši sa kojima poslovanje u neposrednoj sadašnjosti i budućnosti deluje prosperitetno i isplativo. Modifikacija ovog tipa sprovodi se i u tom smislu, što se u okviru branši sa kojima firma posluje neki proizvodi. čiji plasman ne daje zadovoljavajuće rezultate, izbacuju iz asortimana.

c) *Modifikacija dubine*, odnosno cenovne i kvalitativne razuđenosti asortimana izvodi se tako što se ponudbeni asortimanski program firme remodelira u tom smislu da se asortiman određenih proizvoda dopunjuje i obogaćuje istima proizvodima, ali drugog oblika, drugih dimenzija i veličina, drugog dizajna, drugog modnog izraza, drugačije ambalaže i sadržaja, drugačijeg pakovanja, druge marke i svakako i druge cene i drugog kvaliteta. Modifikacija ovog tipa izvodi se i tako što se izvesni tipovi i modeli određenog proizvoda, sa kojima poslovanje više ne daje zadovoljavajuće rezultate. isključuju iz ponudbenog programa namenjenog kupcima. Reč je znači o strateškom, ali svakako i opreznom i finom, modnom remodeliranju asortimanske ponude, zasnovanom na pažljivo izvedenim analizama ponašanja potrošača i izraženih zahteva tražnje na tržištu.

3. *Modifikacija instrumenata marketing miksa* je sveobuhvatan strateški zahvat u kome se vrši rekombinovanje svih instrumenata marketinga: proizvoda, cene, distribucije (tj. mesta, načina i vremena plasmana) i svakako promocije. Ceo konstituisani koncept marketinga se pritom analitički sagledava, i pritom se utvrđuju eventualno slabe tačke koncepta koje treba remodelirati, kako bi se faza opadanja interesa kupaca za proizvodom/ uslugom firme što više odložila. Modeli, metode, načini i sredstva delovanja menadžmenta, usmerenih ka modifikaciji instrumenata marketing miksa mogu takođe biti veoma različiti. Opređeljeni su, kako situacijom na tržištu, tako i sposobnostima menadžmenta da navedenu modifikaciju domišljato idejno kreira i u praksi uspešno implementira.

7. Strategije u fazi opadanja prodaje

Faza neumitnog opadanja interesa za proizvodom u praksi se izražava reduciranjem tražnje i smanjenjem plasmana datog proizvoda/usluge na tržištu. Ovaj period životnog ciklusa proizvoda zahteva bpagovremeno i energično delovanje menadžmenta na zaustavljanju negativnih trendova u poslovanju i preduzimanju konkretnih mera, koje su takođe strateškog karaktera. Zadatak top menadžmenta i menadžmenta marketinga u takvim situacijama je sledeći:

- identifikovanje nekurentnih linija proizvoda, ili pojedinih artikala u okviru ponudbenog programa firme., u cilju njihove eliminacije iz asortimana;
- donošenje odluke o napuštanju neperspektivnih asortimana;
- utvrđivanje strategije plasmana zaliha proizvoda koji se slabo prodaju (tzv. nekurentnih zaliha) u kojima je zamrznut optičajni kapital firme;
- taktičan i umešan prekid kooperantskih i merkantilnih poslova sa komitentima sa kojima poslovanje nije profitabilno ni prosperitetno;
- preorjentisanje poslova na komitente (dobavljače, kupce i druge) sa kojima se može obavljati unosan biznis.

IV POJAM I OBLICI KONKURENTNOSTI

1. Pojam i faktori konkurentnosti

Stvaranje i očuvanje konkurentne prednosti je suština konkurentskih strategija u savremenoj privredi. Naime, posebna kompetentnost koja omogućava superiornost u odnosu na ostala preduzeća u poslovnom području je logična preokupacija svih konkurentno orijentisanih preduzeća.³⁸

Da bi dobro osmislile i implementirale najbolju moguću strategiju pozicioniranja brenda, kompanije moraju pomno da prate svoje konkurente.³⁹

U makroekonomskoj teorijskoj misli postoje dva shvatanja pojma konkurentnosti: *tradicionalno i savremeno shvatanje*.

Tradicionalno se konkurentnost shvata kao nacionalno učešće na svetskom tržištu ili svetskoj trgovini. Posledično, to čini konkurentnost igrom sa nultim rezultatom, odnosno jedna zemlja može da poveća ili poboljša svoju konkurentnost jedino na račun druge zemlje. Radi ostvarivanja ovog cilja i povećanja izvoza, cena lokalne radne snage se održava na veoma niskom nivou i vrši se devalvacija nacionalne valute. Smatra se da jeftina radna snaga i jeftina domaća valuta cine jednu zemlju konkurentnijom na svetskom tržištu.

Medutim, ovakvo shvatanje konkurentnosti je u potpunosti u suprotnosti sa nacionalnim ekonomskim progresom i visokim životnim standardom. Jeftina radna snaga samo ukazuje na nedostatak konkurentnosti i koči privredni razvoj. Devalvacijom nacionalne valute kompletna nacija plaća svojevrstan porez prodajom svojih nacionalnih proizvoda i usluga po niskim cenama a kupovinom proizvoda i usluga po većim cenama na svetskom tržištu.

Savremeno shvatanje koncepta konkurentnosti podrazumeva nalaženje odgovora na pitanje: šta je izvor odnosno šta je u osnovi nacionalnog prosperiteta i životnog standarda? Nacionalni životni standard je rezultat produktivnosti date privrede, merene vrednošću dobara i usluga proizvedenih po jedinici ukupnih resursa kojima jedna ekonomija raspolaže (humani kapital, finansijski kapital, prirodni resursi). Prema tome, produktivnost zavisi kako od vrednosti proizvedenih nacionalnih proizvoda i usluga, izraženih tržišnim cenama, tako i od efikasnosti njihove proizvodnje.⁴⁰

³⁸ Milisavljević, M., (2007), *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet Beograd, str. 67

³⁹ Kotler, M., Keller, K., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str.342

⁴⁰ Rosić, I., Veselinović, P., (2006), *Nacionalna ekonomija*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, str. 264

Konkurentnost zasnovana na produktivnosti je u saglasnosti sa ekonomskim razvojem i visokim životnim standardom stanovništva što podrazumeva adekvatno plaćenu radnu snagu, jaku nacionalnu valutu, visoke prinose na kapital, itd.

Produktivnost, s toga treba da bude pravi cilj svake privrede, a ne izvoz sam po sebi. Samo povećanje izvoza proizvoda i usluga koji mogu efikasno da budu proizvedeni i plasirani, ima efekta na povećanje nacionalne produktivnosti.

Konkurentnost nije izolovan fenomen, već *interdisciplinarna pojava koja povezuje poslovnu strategiju, makroekonomsku politiku, pravnu i regulatornu reformu, obrazovanje, politiku konkurentnosti i mnoštvo ostalih ekonomskih, poslovnih i društvenih faktora na stvaranju jedinstvenog strategijskog plana u cilju stvaranja veće dodatne vrednosti*.⁴¹

Kao relativno kompleksan pokazatelj (izraz) uspešnosti poslovanja *konkurentnost zavisi od niza faktora*. Svi ovi činioci mogu se klasifikovati u spoljne i unutrašnje faktore konkurentnosti.

Spoljni faktori konkurentnosti su: makroekonomsko upravljanje (ekonomska politika), infrastruktura, pravno: okruženje i regulacija, javni sektor i državna uprava (administracija), obrazovanje, porezi i doprinosi, finansijski sistem, posebne mere podrške preduzećima i si.

Unutrašnji faktori konkurentnosti su: upravljačke sposobnosti, ljudski resursi, produktivnost, profitabilnost, inovativnost, kvalitet i si.

Već na prvi pogled jasno je da su mnogi od navedenih faktora konkurentnosti, i to ne samo eksterni, pod neposrednom kontrolom vlada. Recept konkurentnosti je povećanje kvaliteta proizvoda prilagođenog svetskim standardima, produktivnosti i ekonomičnosti, organizacija istupanja na tržištu, marketing i znanje kao faktor uspeha.

Analizirajući *dinamiku konkurencije* na međunarodnim tržištima, razlikujemo *tri konkurentne situacije*:

a) novo industrijalizovane zemlje se fokusiraju na niskim troškovima radne snage, podršci vlade i standardnim zrelih tehnologijama,

b) uspešne industrijalizovane zemlje se oslanjaju na složen proces proizvodnje radi poboljšanja kvaliteta i smanjenja troškova i

c) industrije visoke tehnologije su obično locirane u razvijenim zemljama koje se koncentrišu na istraživanje i razvoj da bi postigle poboljšanje proizvoda.

⁴¹ Rosić, I., Veselinović, P. (2006), *Nacionalna ekonomija*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, str. 265

S obzirom da nijedna privreda ne može ostvariti komparativnu prednost za sve klase proizvoda, interesantno je pogledati koji proizvodi imaju komparativne prednosti u grupi zemalja u tranziciji - grupi kojoj pripada i Republika Srbija.

Ako se oslonimo na *klasifikaciju Ujedinjenih nacija SITC (Standard International Trade Classification)* gde su izvozni proizvodi raspoređeni na temelju zajedničkih upotrebnih karakteristika, nalazimo sledeće grupe: 1) Proizvodi koji imaju visoko učešće prirodnih sadržaja (tzv. "Ricardo proizvodi") koji uglavnom predstavljaju inpute u proizvodnji gotovih i intermedijarnih roba: hrana, drvo, vlakna, minerali, obojeni metali i dr.); 2) Složeni proizvodi, koji imaju visoki tehnološki sadržaj za čiju proizvodnju ključni input predstavlja informatičko znanje (u tu grupu spadaju hemikalije, mašine, vazduhoplovi, optički i električni instrumenti, itd.); 3) Proizvodi industrije visoke koncentracije obuhvataju naftne derivate, biro mašine, telekomunikacione aparate, aparate za domaćinstvo, motorna vozila, železnička vozila, i dr.

Zemlje u tranziciji imale su u prvoj fazi razvijanja tržišnog sistema jedino komparativnu prednost kod većine proizvoda prve grupe, tj. u proizvodima sa velikim učešćem prirodnih komponenti čija prerada ne zahteva primenu sofisticiranih tehnoloških postupaka. Problem je što se radi o proizvodima koji imaju malu dodatnu vrednost, što znači da je neto prihod po svakoj fizičkoj jedinici izvoza relativno manji nego kod proizvoda druge i treće grupe. Treba, međutim, potsetiti da sa promenama u ekonomskoj organizaciji, uvođenjem nove tehnologije i proizvodnih procesa zemlje u tranziciji postepeno osvajaju proizvodnju i plasman roba koje spadaju u drugu i treću grupu SITC klasifikacije.

Tranzicijske zemlje jugoistočne Evrope zaostaju u pogledu komparativnih prednosti ne samo u odnosu na region OECD, već i u odnosu na tranzicijske zemlje centralne Evrope. *Srbija je u tom pogledu*, u posebno nepovoljnoj situaciji zbog politike zatvaranja i političkog, socijalnog i ekonomskog zaostajanja tokom 90-ih godina.

2. Makro i mikro konkurentnost

Postoji *makro i mikro konkurentnost*. Makro konkurentnost je konkurentnost privrede na nivou cele države, a mikro konkurentnost je konkurentnost na nivou preduzeća.⁴²

Makro konkurentnost predstavlja sposobnost zemlje da nacionalne resurse specijalizuje u pravcu rasta realnog dohotka i standarda stanovništva, te pozitivnog

⁴² Unković, M., (2007), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 190

salda tekućeg platnog bilansa, sve na bazi transparentne i efikasne nacionalne makro-ekonomske politike. *Mikro konkurentnost* je sposobnost određene kompanije da učestvuje i pobeđuje u svetskoj ponudi konkretnog proizvoda (usluge).

Makro konkurentnost zasniva se na globalnoj efikasnosti nacionalne privrede, fleksibilnosti proizvodnje, načinu upotrebe tehnologije i investicija, produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti proizvodnje (koliko se uspešno koriste rad, kapital i znanje). Mikro konkurentnost zasniva se na sposobnosti preduzeća da pobedi ponudom na određenom međunarodnom tržištu, savlađuju svu važeću konkurenciju.

U teoriji spoljne trgovine sve se više koristi termin *integralna konkurentnost*, gde borbu na svetskom tržištu vode uspešna preduzeća i njihove banke, a pomaže im njihova efikasno organizovana država. Pored cena, u teoriji i praksi konkurentnosti, uvodi se niz tzv. necenovnih faktora konkurentnosti, kao što su kvalitet, asortiman, preferencijal potrošača, način plaćanja i kreditiranja, rokovi isporuka, servisiranje, mogućnost kontra kupovine od strane isporučilaca i uopšte pomoć razvoju zemlje kupca, kao i savremeni marketing i menadžment.⁴³

Na sektoru privrede je da, uz konzistentnu i transparentnu makroekonomsku politiku (politiku vlade), stvori ambijent za konkurentnost, kao ekonomsko takmičenje, da proizvodi proizvode visoke tehnologije, koje svetsko tržište prihvata. Privreda treba da izabere proizvode, da li će proizvoditi šljive ili čipove, a država da preuzme funkcije koje tržište ne može da reši, po principu "disciplinuj i podstakni". Sunce, plodno tle i jeftina radna snaga postoji u Kolubiji, ne i u Holandiji, pa Holandija proizvodi cveće za ceo svet, a od poljoprivrede, na svetskom tržištu, ostvaruje preko 30 milijardi dolara godišnje. Suština je u znanju, menadžmentu i tehnologiji.

3. Analiza konkurentnosti nacionalne privrede

Nacionalni prosperitet se ne nasleđuje nego stvara. Međutim, njega ne stvaraju prirodno bogatstvo, radna snaga, kamatne stope ili vrednost nacionalne valute – kako to tvrde klasični ekonomisti. Konkurentstvo nacije zavisi od sposobnosti njene privrede da se inovira i unapređuje.⁴⁴

Detaljniju analizu konkurentne prednosti nacionalne privrede da je poznati teoretičar Porter.⁴⁵

⁴³ Unković, M., (2007), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 190

⁴⁴ Porter, M., (2008), *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, str. 159

Prvo, u svojoj analizi konkurentnih prednosti nacije on odbacuje statički prilaz faktorima proizvodnje, ističući u prvi plan dinamički karakter konkurencije i njene zahteve usmerene na poboljšavanje kvaliteta postojećih faktora ili čak na stvaranje novih, do tog perioda nepoznatih proizvodnih faktora sa konkurentnim preimućstvima.

Drugo, istraživanja konkurentnih prednosti, pojedinih nacionalnih ekonomija u toku više decenija, idu u prilog potvrdi stava po kome određene proizvodne oblasti mogu pokrenuti osnovni mehanizam povećanja konkurentnosti pojedinih nacionalnih ekonomija na globalnom nivou. Pri tome, po Porterovom mišljenju, važno je razumeti *zbog čega pojedine zemlje mogu (ili ne mogu) biti konkurentne na međunarodnom tržištu*, posebno u granama i oblastima proizvodnje složenih i visoko tehnoloških proizvoda.⁴⁵

Treće, Porter nastoji da odgovori na pitanje zašto data nacionalna sredina, gde se koncipira strategija, proizvodnja i tehnologija, gde se obrazuje kvalifikovana radna snaga i oblikuje poslovna i radna etika, odnosno gde se profilira najširi ambijent ispoljavanja konkurentnih prednosti pojedinih proizvodnih grana i oblasti, u nekoj prilici predstavlja vrlo podsticajni faktor stvaranju konkurentnih prednosti na međunarodnom nivou, a u drugom već to nije slučaj. Pri tome, Porter posmatra konkurentne pozicije pojedinih preduzeća, budući da se jedino preduzeća javljaju kao direktni nosioci međunarodne proizvodnje i trgovine a zatim na osnovu zaključaka, koji važe za karakter ponašanja pojedinih preduzeća, on izvodi stavove karakteristične za funkcionisanje pojedinih privreda.

Četvrto, pojedine zemlje postižu zapažene proboje na međunarodnom tržištu, ne jednostavno na temelju ostvarenog tehnološkog i komercijalnog uspeha u određenim granama, već po pravilu na bazi postignutih proizvodnih i komercijalnih rezultata u grupi uzajamno povezanih sektora proizvodnje. Strukturu privrede čine grupacije proizvodnih oblasti, koje u konačnom skor u obezbeđuju konkurentu sposobnost pojedinih nacionalnih privreda.

Peto, pojam konkurentne prednosti je krajnje dinamičnog karaktera. Dinamizam predstavlja i najvažniju metodološku osobenost Porterovog prilaza istraživanju globalnih konkurentnih prednosti određenih nacija.

Osnovne determinante konkurentne sposobnosti pojedinih zemalja, su sledeće:

a) uslovi vezani za *faktore proizvodnje* a koji određuju intenzitet i oblike konku-

⁴⁵ Porter, M. E., (2007), *Konkurentna prednost*, Asee Books, Novi Sad, str. 117

⁴⁶ Veselinović, P., (2009), *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 275

rentske borbe u pojedinim oblastima privređivanja (kapital, nivo tehnologije, infrastruktura, kvalifikacija kadrova, informacija i dr.)

b) uslovi vezani za *unutrašnju tražnju dobara* datih proizvodnih oblasti;

c) prisutnost u zemlji *industrija koje podržavaju proizvodnju konkurentnih proizvoda* ili su u najtešnjoj vezi sa ovom proizvodnjom (prateće industrije);

d) *strategija i struktura firme, a takođe i karakter konkurencije* između pojedinih preduzeća.⁴⁷

Faktorsko obilje, premda po definiciji ne mora da znači i automatsko dolaženje do prednosti, budući da je najvažnije pitanje svakako ono koje se odnosi na način na koji se faktori kreiraju, koriste i usavršavaju, predstavlja u svakom slučaju vrlo važnu pretpostavku međunarodne konkurentnosti. *Apsorciona moć domaćeg tržišta* određena je globalno brojem stanovnika i nivoom dohotka po stanovniku. Ali, u mnogim slučajevima veličina domaće tražnje za proizvodima novih tehnologija, a posebno za dobrima visoko sofisticiranih sadržaja predstavlja važnu pretpostavku njihovog proizvodnog i tehnološkog osvajanja. U svakom slučaju, postojanje dovoljno izražene domaće tražnje za proizvodima novih tehnologija može imati veoma podsticajnu ulogu u procesu kreiranja međunarodnih komparativnih prednosti.

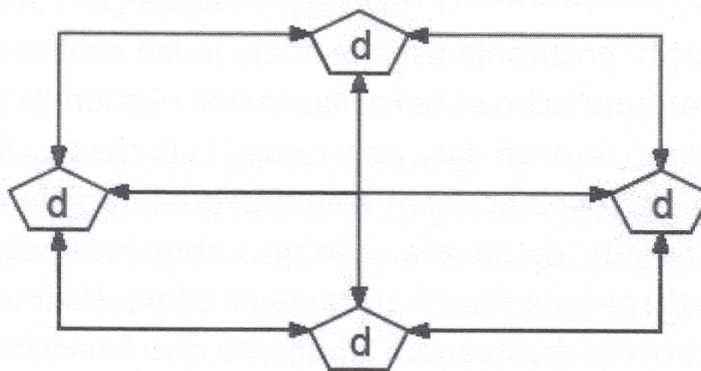
Naredna determinanta govori o *kreiranju konkurentnih prednosti čitavih industrijskih sektora a ne samo pojedinih grana*. Dakle, pored grana, čija se preduzeća pojavljaju kao direktni isporučioци konkurentih dobara na međunarodnom tržištu, postoje i grane čiji je prodor na svetskom tržištu dodatno stimulisan postojanjem pratećih sektora privređivanja. I najzad, određene determinanta govori o *strategijama firme čiji se osnovni oblici mogu razlikovati* od zemlje do zemlje.

Četiri ključne determinante nacionalne konkurentne prednosti međusobno povezane formiraju sistem nacionalni „dijamant“. Budući da su sve determinante, odnosno podsistemi nacionalnog dijamanta u direktnoj međusobnoj vezi, proizilazi da je najpovoljniji onaj nacionalni dijamant kod kogaje ukupan efekat delovanja svih pod sistema najizraženiji.⁴⁸

U koncepciji Portera, međutim, *maksimum dijamanta* podrazumeva postojanje još dva uslova, čiji je uticaj od bitnog značaja u procesu oblikovanja međunarodnih komparativnih prednosti. To su: *uloga državne politike* i *značaj slučajnih okolnosti*.

⁴⁷ Veselinović, P., *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 276

⁴⁸ Isto, str. 277



Slika 5. Porterov dijagram nacionalne konkurentnosti

Izvor: Porter, M. E., *Konkurentna prednost*, Asee Books, Novi Sad, 2007.

Uloga države se uvek svodi na pomoćnu funkciju i njeni su zadaci u osnovi orijentacionog, stimulirajućeg, koordinacionog i podržavajućeg karaktera. Državna politika neće nikada biti uspešna, mišljenja je ovaj autor, ukoliko se ona javlja kao jedini generator konkurentnih prednosti pojedinih nacija. Ona će biti uspešna jedino kada postoje druge pretpostavke za stvaranje konkurentnih prednosti nacija i gde državna politika samo pojačava njihovo delovanje. Sa poslednjim teško je ne složiti se, premda pitanje kvantitativne ocene dometa državne inovacione politike, na ubrzanje stope privrednog rasta pojedinih zemalja, nije do kraja u ekonomskoj teoriji precizirano ni do današnjih dana.

Što se tiče *uloge slučajnih događaja* gde se ubrajaju: neočekivana otkrića, tehnološke prodore, značajna kolebanja cena (nafta, na primer), velika kolebanja na svetskim finansijskim tržištima, koje se ogledaju u izraženim variranjima visina kamatnih stopa, zatim neočekivane političke događaje, rat i prirodne katastrofe, evidentno je da ti događaji mogu da poljuljaju pozicije jedne zemlje i da, suprotno, stvore povoljnije uslove za dolaženje do određenih konkurentnih prednosti drugih nacija.

Svi ovi načini postizanja uspeha imaju jedan ozbiljan nedostatak. Oni naime, ne objašnjavaju potpuno zašto se neka nacionalna ekonomija pokazala sposobnom da dovoljno brzo i efikasno iskoristi date pogodnosti i učvrsti svoj finansijski položaj, da poveća investicije, da u relativno kratkom vremenskom intervalu realizuje progresivne strukturne promene privrede, da poveća opšti nivo obrazovanosti i kvalifikovanosti zaposlenih, u odnosu na druge koje to nisu u stanju da učine. Da li to znači da u njihovim privredama ili šire u njihovom društvenom ambijentu nisu adekvatno vrednovane i iskorišćene pogodnosti, koje stvaraju faktori iz dijamanta, država ili slučajni

dogadjaji. U cilju dolaženja do prihvatljivog odgovora na ovo pitanje neophodno je imati u vidu i sledeće momente u Porterovom pristupu određivanja nacionalne konkurentne prednosti.

Prvo, za razliku od prethodnih teorija, koje su imale za polaznu osnovu stav po kome različite zemlje stupaju u odnose međunarodne razmene dobara i usluga, on izričito tvrdi da su osnovni institucionalni nosioci međunarodne razmene u globalnim razmerama preduzeća, posebno ona transnacionalnog karaktera.

I drugo, srž konkurentne prednosti se nalazi u promenama, odnosno u inovacijama. Po Porteru, ključno pitanje je sposobnost da se proizvodi manje ili više produktivno, što je sa svoje strane u direktnoj korelaciji sa kvalitetom i osobinama proizvoda, s jedne, i efikasnosti tehnologije i menadžmenta, s druge strane.⁴⁹

⁴⁹ Veselinović, P., (2009), *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 278

V IDENTIFIKACIJA FAKTORA KONKURENTNOSTI – CENOVNI I NECENOVNI FAKTORI

1. Rang međunarodne konkurentnosti

Mikro ili makro konkurentnost je rezultat složenih i brojnih činilaca koji deluju sinhrono i to na različitim nivoima ekonomske organizacije. Nije moguće trajno uvećati konkurentsku sposobnost, a da se prethodno ti činioci ne postave u pravilan raspored i ne prevedu u regularno funkcionisanje. O *složenosti faktora međunarodne konkurentnosti* govore rezultati istraživanja IMD iz Lozane koje objavljuje *World Competitiveness Yearbook*.⁵⁰

Faktori koji doprinose neposredno ili posredno povećanju konkurentnosti mogu se svrstati u četiri velike grupe.

1. Ekonomski uslovi: 1) konkurencija koja se temelji na tržišnim principima poboljšava privredne uslove zemlje; 2) što ima više konkurencije u domaćem prostoru, više će preduzeća biti konkurentna na inostranom tržištu; 3) otvorenost prema međunarodnim tokovima povećava ekonomske potencijale zemlje; 4) međunarodne investicije uvećavaju efikasnost alokacije privrednih resursa; 5) konkurentnost izvoza je povezana sa razvojnom orijentacijom zemlje.

2. Efikasnost vlade: 1) državna intervencija u privrednim aktivnostima treba da bude minimalna i odvojena od stvaranja konkurentskih uslova za poslovanje preduzeća; 2) država treba da obezbedi makroekonomske i socijalne uslove koji će biti transparentni i na taj način smanji spoljne rizike za preduzeća; 3) država valja da bude fleksibilna u sprovođenju ekonomske politike u uslovima čestih promena međunarodnih okolnosti; 4) država treba da obezbedi adekvatne obrazovne uslove i da razvija preduzeća zasnovana na znanju.

3. Efikasnost privrede: 1) ključna pretpostavka uspešnog menadžmenta je sposobnost da se prilagođava spoljnim okolnostima i na taj način uvećava konkurentnost izvoznika; 2) raspoloživa finansijska sredstva olakšavaju aktivnosti koje doprinose stvaranju nove vrednosti; 3) razvijeni finansijski sektor podržava međunarodnu konkurentnost zemlje; 4) održavanje visokog životnog standarda pretpostavlja integraciju u međunarodnu privredu; 5) obrazovana radna snaga povećava konkurentsku sposobnost zemlje; 6) stavovi zaposlenih utiču na konkurentnost privrede.

⁵⁰ www.nbs.com, *Konkurentnost privrede Srbije*, Preuzeto 02.04.2011.

4. *Infrastruktura*: 1) razvijena infrastruktura podržava dinamičnu ekonomsku aktivnost; 2) razvijena infra-struktura uključuje efikasnu informacijsku tehnologiju i efikasnu zaštitu okoline; 3) komparativnu prednost je moguće izgraditi na efikasnoj i inovativnoj upotrebi postojećih tehnologija; 4) investicije u fundamentalna istraživanja i inovacije ostvaruju nova znanja od ključne važnosti za zemlju koja se nalazi na razvijenijem delu privredne lestvice; 5) dugoročne investicije u istraživanja i razvoj (R&D) će povećati konkurentnost preduzeća.

World Economic Forum objavljuje »*The Global Competitiveness Report*« koji analizira konkurentnost sa dva stanovišta.

Prvo se koncentriše na *razvojnu komponentu*, a meri ga Indeks konkurentnosti privrednog rasta (Growth Competitiveness Index, GCI). Taj indeks uzima u obzir nivo per capita dohotka, pretpostavljajući da on zavisi od količine proizvodnog kapitala po zaposlenom (kapitalna intenzivnost privrede) i da tehnološka razvijenost determiniše prosečnu produktivnost raspoloživog proizvodnog fonda. Sa fiksnim delom dohotka koji se ne upućuje tekućoj potrošnji, nego se štedi, privredni rast zavisi od dve osnovne komponente: od tehnoloških promena i od »produbljivanja« produkcionog kapitala, tj. uvođenja nove, savremenije opreme i infrastrukture.

Proizvodni potencijal jedne privrede obuhvata ne samo akumulirani kapital u obliku fizičke infrastrukture, mašina, opreme, već i nivo opšteg i specijalizovanog znanja, tehnološke i radne discipline zaposlenih, menadžerskih sposobnosti rukovodilaca i tzv. socijalnog kapitala. Pored toga, smatra se da kapitalski fond obuhvata i mrežu pravnih institucija i regulatornu praksu organizacije preduzeća, činioci koji doprinose ubrzanju privrednog rasta nisu isključivo investicije, odnosno stopa štednje jedne privrede, nego i grupa javnih i privatnih institucija koje podržavaju procese inovacija, širenje novih ideja i preuzimanje iskustava inostranih preduzeća te njihovo ugrađivanje u domaću privredu.

Drugi pokazatelj konkurentosti je Indeks mikroekonomske konkurentnosti (Microeconomic Competitiveness Index, MICI), sačinjen od mikro-ekonomskih indikatora kojima se mere institucije, tržišne strukture i potezi ekonomske politike koje manje ili više podržavaju prosperitet privrede. Ovaj indeks se, u stvari, odnosi na raspoloživi proizvodni potencijal zemlje i intenzitet njegove upotrebe. Oba indeksa zajedno odražavaju činioce i okolnosti koje utiču na veličinu per capita dohotka i onih koje doprinose njegovom rastu. *Indeks konkurentnog rasta (GCI) je sazdan od tri široke grupe varijabla* koje neposredno uslovljavaju privredni rast na srednji i na dugi rok.

To su: *tehnologija, javne institucije i makroekonomski okvir*. Zemlje mogu doseći visoki standard i bez tehnološkog razvoja (na primer, preko više stope akumulacije kapitala) ali neće biti u stanju da zadrže kontinuirano visok privredni rast. Institucije su značajne jer obezbeđuju poštovanje svojinskih prava, ispunjavanje ugovornih i drugih pravnih obaveza te brinu o regularnosti na području javne potrošnje i budžetskih obaveza. Monetarna i fiskalna politika sačinjavaju makroekonomski okvir od ključnog značaja u održavanju kratkoročne i srednjoročne privredne dinamike i pretpostavki za dugoročni privredni razvoj.

Po kriterijumu GCI top lista 10 zemalja za 2010/2011 data je u tabeli 2.

Top 10 zemalja koje predstavljaju 10 najboljih ostaju ista kao prošle godine, uz neke promene u rangiranju među njima. Švajcarska zadržava svoju poziciju 1. mesto, koje se karakteriše po odličnim kapaciteta za inovacije i veoma sofisticirane poslovne kulture, 4. rangirana za poslovne sofisticiranosti i 2. za svoje inovacije kapaciteta. Švajcarske naučno-istraživačke institucije su među najboljima u svetu, pri čemu se posebno ističe saradnje između akademskog i poslovnog sektora. Snažan inovativni kapacitet zauzima visoke stope patentiranja (158.95 na milion stanovnika) u zemlji, za koje Švajcarska rangira 7. širom sveta po glavi stanovnika.

Švedska je preskočila Singapur i Sjedinjene Države ove godine i izbila na 2. mesto. Zemlja koristi od transparentno i efikasno javne institucije, sa veoma niskim nivoima korupcije a vlada koja se smatra da bude jedan od najefikasnijih u svetu: poverenje javnosti političara je rangirana visoko 3. mesto

Tabela 2: Rang zemalja po GCI indeksu konkurentnosti

Država	GCI 2010/2011		GCI 2009/2010
	Rang	Rezultat	Rang
Švajcarska	1	5.63	1
Švedska	2	5.56	4
Singapur	3	5.48	3
SAD	4	5.43	2
Nemačka	5	5.39	7
Japan	6	5.37	8
Finska	7	5.37	6
Holandija	8	5.33	10
Danska	9	5.32.	5
Kanada	10	5.30	9

Izvor: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2010/2011.

2. Usaglašenost ekonomske politike na makro i mikro nivou

Izabrana strategija konkurentnosti treba da omogućiti postizanje konkurentnosti i njeno održanje na dugi rok. Sa stanovišta pojedinačnih preduzeća, moguće su *dve ključne orijentacije u politici povećanja konkurentnosti*; sniženje troškova i/ili ponuda diferenciranih proizvoda (usluga). U oba slučaja je potrebna savremena tehnološka baza te odgovarajuće sistemske, odnosno makroekonomske pretpostavke: stabilna cena i kursa, funkcionalna pravna zaštita, efikasan finansijski sistem.

Anketna istraživanja sprovedena u tranzicijskim zemljama centralne Evrope pokazuju da preduzeća navode pretežno *tri strateška cilja kao najznačajnija za povećanje konkurentnosti*. To su: poboljšanje kvalifikacijske strukture zaposlenih, redukovanje troškova poslovanja, poboljšanje kvaliteta proizvoda. Svi oni se mogu razumeti kao ključne pretpostavke za dostizanje konkurentske prednosti na decentralizovanom međunarodnom tržištu.⁵¹

Privreda svake zemlje se uslovno može podeliti na dva segmenta: jedan proizvodi pretežno za domaće tržište i eventualno za prodaju susednim regionima jednakog ili približnog stepena razvijenosti i strukture potrošnje. Tu spadaju tradicionalne delatnosti, kao što su: usluge (školstvo, zdravstvo, finansijske usluge i sl). različite zanatske delatnosti, industrijska proizvodnja niskog stepena obrade, deo poljoprivrede. Po pravilu se radi o zaštićenim delatnostima čija je prosečna vrednost po jedinici proizvodnje mala.

Drugi segment privrede je prevashodno usmerene na međunarodno tržište, dakle nalazi se pod uticajem aktuelnih procesa globalizacije - globalizovana preduzeća). Da bi opstao taj deo privrede mora podići konkurentnost na nivo koji odgovara kriterijumima međunarodnog tržišta.

Srazmera između ovih, inače povezanih, segmenata privrede je različita u pojedinim zemljama zavisi između ostalog i od stepena njihove ekonomske razvijenosti. U zemljama zapadne Evrope 2/3 bruto domaćeg proizvoda ostvaruju preduzeća prve grupe, a preostalu trećinu globalizovana preduzeća. Male zemlje osetno više zavise od tog dela privrede pa je i njegovo učešće u GDP usled toga veće. Izvoz u bruto domaćem proizvodu Danske, Irske, Holandije, Finske prevazilazi 60%, GDP. Međutim, ostvarujući konkurentske prednost »globalizovani« deo privrede vrši pritisak na plate i cene u preostalom delu ekonomije, tako da je i taj deo prinuđen da uvodi savremenu

⁵¹ Ristić, Ž. i sar., (2008), *Ekonomija kapitala i finansiranje razvoja*, VPŠ, Čačak, str. 194

tehnologiju i racionalizuje organizaciju proizvodnje da bi opstao u konkurentskej utakmici. Na taj način globalizovana preduzeća utiču na povećanje efikasnosti sveukupne privrede.

Nijedna samostalno izvođena ekonomska politika ne može u okolnostima međusobno povezanih i uslovljenih sistema, dovesti do povećanja konkurentnosti privrede, odnosno porasta ekonomskog rasta. Potreban je paket mera, vremenski sinhronizovanih, funkcionalno usklađenih i usmerenih prema istom cilju. *Politika povećanja konkurentnosti u Srbiji* se sada pokazuje kao identična sa opštom politikom stabilizacije i politikom tranzicionog prelaza na potpunu tržišnu privredu.

Izgradnja i sprovođenje stabilnog i transparentnog pravnog okvira je primarna pretpostavka za regularno funkcionisanje tržišne privrede. Sa tog stanovišta ključnu ulogu ima zakon o preduzećima, zakon o bankrotu (prestanak rada preduzeća i načinu regulisanja zaostalih obaveza), te zakon o jemstvu.

U cilju povećanja konkurentnosti privrede potrebne su ne samo mere, koje će biti usmerene stvaranju ili promeni opštih uslova privređivanja, nego i mere koje će se odnositi na pojedine kratkoročno perspektivne sektore. Primer industrijske transformacije nije linearan, zato je od *značaja podsticati sektorsku konkurentnost*.⁵²

Transparentnost tržišta, uvođenje savremene tehnologije i organizacije rada, proizvodnih procesa, menadžmenta, koordinacija mera ekonomske politike na nacionalnom i lokalnom nivou - sve to je potrebno aktivirati istovremeno. Tek kada budu osigurani; uslovi za efikasno funkcionisanje tržišta, čvrsta i nekompromisna pravna zaštita poslovanja, inovativni menadžment, savremena tehnološka baza – moći će se sprovesti transformacija privrede i obezbediti njena stalna konkurentnost i na tome zasnovan trajni privredni rast.

Baza koja treba da obezbedi trajni razvoj u uslovima delovanja konkurentnog tržišta je tehnologija. Ta baza je, proteklih decenija u Srbiji praktično uništena. Za razvoj novih tehnologija je, kako to pokazuje praksa u industriji zemalja Evropske unije, potrebno u proseku 7-8 hiljada eura investicionih ulaganja godišnje po zaposlenom (zahvaljujući čemu prosečni radnik ostvaruje oko 80 hiljada eura novododate vrednosti godišnje, a u tehnološki naprednim sektorima to je brojka višestruko veća). U nas su ova ulaganja, osetno manja što odlikava tehnološko, a to znači razvojno zaostajanje.

⁵² Ristić, Ž. i sar., (2008), *Ekonomija kapitala i finansiranje razvoja*, VPŠ, Čačak, str. 195

3. Merenje konkurentnosti spoljne trgovine

Plasman robe na inostranom tržištu, sve se više susreće sa zaoštrenom konkurencijom, pa je njoj potrebno prilagoditi standarde poslovanja privrednih subjekata u pojedinim zemljama.

Da bi bila prihvaćena od strane inostranih kupaca, domaća ponuda na spoljnim tržištima mora biti konkurenta u odnosu na ponude drugih proizvođača. Konkurentnost u spoljnoj trgovini je sposobnost prodavca (izvoznika) da osvaja spoljna tržišta, da se sa povoljnim uslovima proizvodnje i prođe nametnu zahtevima stranih kupaca (potrošača-korisnika) i da ih pridobije za kupovinu svojih, umesto proizvoda drugih ponuđača - konkurenata.

Svaka privreda, da bi bila konkurenta, mora se stalno razvijati pod uticajem kriterijuma svetskog privređivanja i poslovanja i biti osposobljena da odgovori sve većim i težim uslovima svetskog tržišta. Da bi se u takvim uslovima ostvarivali veći izvozni rezultati, trajnije se moraju održavati povoljna privredna kretanja u zemlji, faktori proizvodnje vrednosti prema njihovoj raspoloživosti, povećati proizvodnju i smanjivati sve vidove potrošnje (štednja) i inflacije, a strategiju izvoza graditi na porastu produktivnosti, štednji, novoj tehnologiji i ostalim faktorima konkurentnosti.⁵³

Praksa pokazuje da može da trajno egzistira i napreduje samo ona privreda i društvo koji umeju da proizvode ono što je današnjem izbirljivom svetu potrebno i koje je sposobno da više prodaje nego što kupuje.

Merenje konkurentnosti spoljne trgovine, kao i sama konkurentnost, je različito za makro i za mikro konkurentnost, odnosno za konkurentnost na nivou države i konkurentnost na nivou preduzeća.

Merenje makro konkurentnosti prvi su počeli Švajcarci 1979. godine i to: Institute of Managment Development (IMD) i World Economic Forum iz Davosa.

Faktori koji se uzimaju kod merenja makro konkurentnosti (za 100 zemalja u svetu koje su predmet posmatranja) najčešće su:

- ekonomski potencijal privrede (bruto proizvod i po stanovniku, štednja, investicije, inflacija, nezaposlenost, platni bilans, kupovna moć valute);
- stepen uključenosti privrede u svetsku privredu i međunarodne investicije (trgovinski bilans u BDP-deficit-suncit, saldo razmene, spoljna zaduženost, strane

⁵³ Unković, M. (2007), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 204.

direktne investicije u zemlji);

- kvalitet vlasti i državnih institucija (broj političkih partija, politička stabilnost, javne finansije, bankarska struktura, razvoj nauke i obrazovanja, makroekonomski okviri za poslovanje, razvijenost finansijskog tržišta i tržišta rada);

- efikasnost poslovanja preduzeća (business efficiency) koja obuhvata strukturu privrednih kompanija (male, velike, srednje), monopolsku strukturu, ko upravlja preduzecima, da li su preduzeća inovativna i profitabilna, kakav je obim poslovanja preduzeća, odnos sopstvene i tuđe aktive, obrt sredstava, pokazatelji ekonomije, odnos dobitaka i gubitaka u privredi i si.);

- razvijenost infrastrukture u svim oblastima i njena prilagodjenost potrebama privrede i

- kvalitet stanovništva - ljudski kapital, kao stvaralac, inovator, proizvođač, njegovo ponašanje u potrošnji, natalitet i sl.

Mikro konkurentnost (na nivou preduzeća) u praksi se najčešće meri po tri pokazatelja:

- učešća izvoza u proizvodnji (neke firme izvoze i preko 90% ukupne proizvodnje, što je slučaj sa velikim firmama u malim zemljama, na primer NESTLE u Švajcarskoj, CIMOS u Sloveniji, malinari u Srbiji;

- odnosa izvoza i uvoza - da li je preduzeće neto devizni aktivac ili pasivac (na primer odnos izvoza i uvoza malinara u Srbiji je vrlo povoljan, uvoz predstavlja samo 10% ukupnog izvoza;

- preko tzv. koeficijenta penetracije izvoza, odnosno učešća izvoza određenog proizvoda neke kompanije u odnosu na drugu svetsku konkurenciju na nekom nacionalnom, regionalnom ili svetskom tržištu.

Formula koja se primenjuje je sledeća:⁵⁴

$$\underline{X}_{ijr} = \frac{X_{ijr}}{X_{jr}}$$

$\underline{X}_{ijr}$ je procenat učešća nekog izvoznog proizvoda (r) proizvedenog u zemlji i na tržištu zemlje j (bilo koje dve zemlje koje međusobno trguju),

X_{ijr} izvoz proizvoda (r) zemlje i na tržištu zemlje (j) u apsolutnoj vrednosti,

X_{jr} ukupan uvoz proizvoda (r) na tržište zemlje (j) od strane svih proizvođača u svetu, tj. vrednost ukupnog uvoza datog proizvoda na tržište date zemlje.

⁵⁴ Unković, M. (2007), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 205.

4. Izgradnja konkurentske prednosti

Ostvarivanje ovog cilja nije ni malo lako ni jednostavno. Da biste ga ostvarili treba pre svega da utvrdite ko su sve vaši konkurenti i koje su osnove za ostvarivanje njihove konkurentske prednosti u odnosu na vas.

1. Prvi, najširi krug vaših konkurenata, tzv. *Intertipni konkurenti*, jesu oni trgovci koji pretenduju na one kupce na koje i vi računate i koji prodaju veoma različite, i u odnosu na vaš ponudbeni asortiman drugačije proizvode, koji su u osnovi supstituti vaše ponude. Ako imate ribarnicu i prodajete ribu, svi okolni trgovci mesom predstavljaju vaše intertipne konkurente.

2. Drugi, uži krug vaših konkurenata, tzv. *generički konkurenti*, nalaze se u onim strategijskim grupama trgovaca, koje kupcima nude iste ili slične proizvode, ali se te strategijske grupe i njihovi proizvodi po nečemu bitnom drastično razlikuju, pa zato i čine posebne grupe. Najčešće izražena razlika, koja diferencira pojedine strategijske grupe trgovačkih organizacija i/ili trgovačkih objekata, ogleda se u nivoima kvaliteta proizvoda iz ponudbenog asortimana i nivoima cena koje nude svojim kupcima.

Različiti nivoi kvaliteta i cena pojedinih trgovačkih organizacija koji stoje na raspolaganju istim kupcima, mogu se grafički izraziti preko usponite linije tzv. "Linije vrednosti" (Value Line), gde se na vrhu nalaze tzv. prestižni objekti unikatnih proizvoda ili proizvoda visokog kvaliteta i cene, a na dnu diskontne prodavnice sa niskom razlikom u ceni i niskom prodajnom cenom, koja masovno privlači kupce koji preferiraju ka jeftinoj kupovini. Svi kupci raspoloživog područja nalaze sebe u nekom od raspoloživih objekata trudeći se da kroz kreiranje sopstvene "skale preferencija", (skale naklonosti), maksimiziraju dobijenu robnu vrednost za datu cenu.

3. Treći, najuži (neposredni) krug vaših konkureta tzv. *Intratipni konkurenti*, jesu oni trgovci koji vašim kupcima nude iste ili veoma slične proizvode - po svim bitnim određenjima koje im i vi nudite.⁵⁵

⁵⁵ Mishkin, F., (2006), *Monetarna ekonomija, bankarstvo, finansijska tržišta*, Data status, Beograd, str. 293

VI METODI I SREDSTVA ZA OSTVARIVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

1. Metod konkurentnosti

Konkurentska prednost ne može da se razume ako se na firmu gleda kao na celinu. Ona proističe iz većeg broja posebnih aktivnosti koje firma obavlja prilikom dizajniranja, proizvodnje, marketinga, isporuke i pružanja podrške svojim proizvodima.⁵⁶

Preduzeća preokupirana konkurencijom mogu koristiti *metod konkurencije u formiranju cena*. Na osnovu poređenja projektirane prodajne cene za svoj proizvod doći će se do izbora - ista, viša ili niža cena od tržišne ili one koju konkurentsko preduzeće) zaračunava) za svoje proizvode. Potrebna je informacija da li pri tim cena ma konkurenti ostvaruju ili ne dobit (neto ili marginalnu dobit). Orijentacija na određenu cenu u odnosu na konkurenciju na tržištu određena je u osnovi izborom strategije konkurentske reakcije.

Preduzetnička firma može slediti akcije konkurencije, suprotstaviti se akciji konkurencije (prometom cena ili promenom necenovnih instrumenata marketinga), a može i zaobići odnosno izbegavati konkurenciju (ako se orijentiše na tržišnu nišu).

Određivanje cena prema tržišnom nivou je koristan metod kod preduzeća koja sama ne mogu da dođu do svih informacija potrebnih za odluke o cenama. Step en difrenciranosti proizvoda određuje step en slobode u formi tanju cena na konkurentnom tržišni. Veoma diferencirani proizvodi mogu imati premijske cene.

U preduzetničkoj firmi *tri su motiva da se ide na cene iznad tržišnih*: 1) da se spreči prodaja ispod troškova za pojedine proizvode; 2) da se u kratkom roku ostvari dobit i onda povuče sa tržišta; 3) da se zaštiti proizvod od velike grupe potrošača. U prvom slučaju prodaja po tržišnim cenama znači prodaju ispod troškova. U drugom slučaju preduzeće svesno ide na više cene jer napušta tržište sa svojim proizvodima. U trećem slučaju preduzeće procenjuje da je bolje da izgubi deo tržišta a da zadrži cenu po kojoj ostvaruje dobit od velike grupe potrošača.

Ako je strategijska orijentacija da se održi tržišno učešće ide se na tržišne ili nešto više cene od tržišnih. To je logično kada je tržište stagnantno, kada postoji oštra konkurencija i kada je preduzeće vodeće na tržištu. Ako je strategijska orijentacija da se značajno poveća tržišno učešće cene se održavaju na nivou tržišnih ili

⁵⁶ Porter, M. (2007), *Konkurentska prednost*, Asee books, Novi Sad, str. 51

ispod njih u zavisnosti od moći konkurentskih preduzeća. To je dobra orijentacija kada je tržište u rastu a preduzeće ima aktivu i sposobnost da postane vodeće na tržištu ili jednom tržišnom segmentu. U početku je dobit i likvidnost slaba ali se sa vremenom povećavaju.

2. Mogućnosti ostvarivanja konkurentske prednosti

Preduzetnička firma su svesni činjenice da svi kupci nisu isti, već se međusobno razlikuju zavisno od kupovnog statusa (profesionalni kupci, mušterije), zavisno od imovnog stanja, godišta, obrazovanja, stila života, kulture i drugih ličnih i socijalnih određenja.

Ova određenja opredeljuju i karakter očekivanja i zahteve tražnje, koje određene kategorije mušterija izražavaju prema konkretnom trgovačkom objektu i konkretnoj ponudi.

Bogatstvo ponude trgovačke firme odnosno trgovačkog objekta u praksi najčešće se izražava kroz sadržaj ponude i kvalitet usluživanja, koji se može posmatrati u nekoliko komplementarnih dimenzija a posebno kroz:⁵⁷

- sadržaj (razuđenost) i kvalitet ponudbenog asortimana,
- nivo ponudbenih cena i ponudbene bonifikacije,
- nivo usluga (saobraćajne, servisne, finansijske i druge),
- atmosferu u prodajnom objektu (enterijer i eksterijer, prijateljska naklonjenost osoblja, korporativna klima i kultura i drugo).

Navedeni tipični i drugi specifični sadržaji ponude predstavljaju osnovu za vrednosno pozicioniranje trgovačke firme i za postizanje konkurentske prednosti u odnosu na druge tržišne takmičare.

Da biste izgradili povoljnu i neranjivu tržišnu poziciju, koja vam garantuje relativnu stabilnost u turbulentnom (uzburkanom) ambijentu tržišnog poslovanja, potrebno je da upoznate i koristite razuđene i različite metode izgradnje konkurentske prednosti. U literaturi se obično ističu eksterni i interni činioci, koje trgovački preduzetnik treba da upozna i razvija u cilju ostvarivanja poželjne konkurentske prednosti.

I. Činioci eksternog karaktera

1. *Dobri odnosi sa kupcima/potrošačima*: - lojalni kupci - emocionalno zavisni kupci. Ako su vam kupci lojalni ili emocionalno zavise od vas, imate konkurentsku

⁵⁷ Jokić, D. (2003), *Trgovačko preduzetništvo*, Autor i NIC Užice, Beograd, str. 232.

prednost u odnosu na druge tržišne takmičare, koji tu lojalnost nemaju.

2. *Apsolutni ili ograničeni monopol* sa kojim raspolaže trgovačka organizacija. Ovaj monopol se može zasnivati na različitim osnovama:

1. *ekskluzivno pravo distribucije* - kada neke kupce samo vi možete snabdevati sa proizvodima;

2. *liderstvo u nabavci i plasmanu* - kada ste superiorni po sadržaju ponude i kvalitetu ili cenama, u odnosu na druge ponuđače;

3. *superiorna lokacija i drugo*.

3. *Ambijentalne - lokalne i šire povoljnosti*. To su povoljnosti sredine, koje obezbeđuju prednost u nabavci i/ili plasmanu određenih proizvoda. To je na primer slučaj kada ste neposredno prisutni u kraju gde se dati biznis (otkup, prodaja) može najuspešnije obavljati.

4. *Institucionalna regulativa*. To su na primer propisi koji onemogućavaju ulaz konkurentima sa strane na vaše ciljno tržište. U institucionalnu regulativu spadaju pored ostalog i određene zabrane uvoza, ili izvoza, uvozno-izvozne kvote i druga ograničenja, koja se odnose na treća lica sa strane, koja su zbog toga prinuđena i usmerena da svoje poslove obavljaju sa vama ili drugim trgovcima čije je sedište u mestu/zemlji gde se biznis obavlja.

II. *Činioci za postizanje konkurentske prednosti internog karaktera* odnose se na preduzetnički menadžment i raspoložive (dostupne) resursne potencijale sa kojima možete postati lider u određenim domenima tržišnog nadmetanja. Ovi činioci takođe mogu biti različitog karaktera i različito se koristiti.⁵⁸

1. *Umešnost strategijskog menadžmenta*, ogleda se u brojnim domenima:

- u domenu organizovanja firme,
- u domenu angažovanja i organizovanja rada nameštenika (radnika),
- u domenu upravljanja sa kapitalom,
- u domenu upravljanja sa promenama koje se dešavaju unutar i van organizacije i na druge načine, primerene specifičnostima određenog biznisa.

2. *Umešnost u upravljanju sa asortimanom*, ostvaruje se:

- dobrim pozicioniranjem ponudbenog programa (paketa ponude) koji se nudi kupcima,
- održavanjem dobrih i stabilnih odnosa sa dobavljačima, posebno sa onima koji preduzetničku trgovačku firmu snabdevaju konjunkturalnim prodajnim artiklima –

⁵⁸ Jokić, D., *Trgovačko preduzetništvo*, Autor i NIC Užice, Užice, 2003., str. 233

sigurnost povoljnog snabdevanja,

- dobrom kontrolom zaliha robe i ubrzanjem koeficijenta obrta robnih zaliha.

3. *Umešnost u dizajniranju privlačnih prodajnih cena*, postiže se: primerenom ekonomijom poslovanja (niži ukupni troškovi), ekonomijom obima, veći promet - niži troškovi po jedinici, osmišljenim miksiranjem cena, svesnim prihvatanjem niže razlike u ceni (radi postizanja drugih efekata) i na druge odgovarajuće načine.

4. *Umešnost u kreiranju efektnih i efikasnih kanala prometa*, tj. kanala nabavke i kanala plasmana proizvoda i usluga, čime se obezbeđuje da prava roba, od pravih dobavljača, preko pravih kanala logističke infrastrukture (transportne, skladišne, infrastrukture obezbeđenja), u pravo vreme i na pravi način stigne do pravih kupaca.

5. *Umešnost u maštovitom kreiranju promocije (popularisanja)* ličnosti preduzetnika, preduzetničke (trgovačke) firme i raspoloživog ponudbenog asortimana. Zadovoljavajući rezultat u ovom domenu ostvaruje se ne samo kroz izgradnju dobrih odnosa s javnošću (public relations) i privlačnu i primetljivu reklamu, već i kroz unapređenje prodaje, putem pružanja određenih prodajnih usluga kupcima i umešno lično komuniciranje.

6. Promocija se implementira na različite načine, a posebno kroz razuđen sistem interpersonalnog (ličnog) i/ili masovno posredovanog komuniciranja (preko mas-medija) kojim se aktivnostima u trgovačkom biznisu takođe mora uvek poklanjati odgovarajuća pažnja.

3. Strategijsko diferenciranje

Strategija diferencijacije (strategija pozitivnog razlikovanja ponude preduzetnika od drugih tržišnih takmičara), ostvaruje se u trgovini na dva načina:⁵⁹

- cenovnim diferenciranjem zasnovanim na nižim ili višim cenama ponudbenih artikala, u odnosu na cene direktnih konkurenata i/ili
- promocijnim diferenciranjem zasnovanim na korišćenju različitih marketinških metoda isticanja neke superiorne posebnosti sopstvene ponude, u odnosu na druge ponuđače istih ili sličnih artikala.

(1) *Cenovno diferenciranje* koje se izvodi kreiranjem *nižih prodajnih cena* nekih primetljivih, kupcima dobro poznatih artikala, zasniva se na postizanju povoljnijih

⁵⁹ Jokić, D. (2003), *Trgovačko preduzetništvo*, Autor i NIC Užice, Beograd, str. 234.

nabavnih cena robe od dobavljača, odnosno na internom i/ili eksternom ekonomisanju i sniženju opštih troškova poslovanja, koji ulaze u prodajnu cenu robe.

Cenovno diferenciranje zasnovano na ponudi artikala sa *cenama koje su veće od cena konkurentskih proizvoda*, iste ili slične namene, zasniva se na nabavci visoko-kvalitetnih ekskluzivnih proizvoda, čije приметljive tehnološke i/ili komercijalne karakteristike, opravdavaju određivanje viših cena.

(2) U *promocionom diferenciranju* sopstvene ponude u odnosu na konkurente, koriste se različita sredstva i metodi predstavljačke diferencijacije u okviru kojih, uvođenjem sopstvene ili tuđe afirmisane marke, može veoma da se podigne tržišni rejting trgovačke firme i prodajnost njenih artikala.

Neka domaća, a posebno inostrana trgovačka iskustva, pokazuju da postoji uska međuzavisnost između razvoja i afirmacije sopstvene trgovačke (ili tuđe proizvodne) marke i nivoa prodajnosti artikala koji se pozicioniraju sa tom markom.

Ukoliko se opredelite za uvođenje sopstvene trgovačke marke, morate odabrati solidnog proizvođača - dobavljača, jer proizvodi sa vašom markom moraju biti sinonim vrhunskog kvaliteta, što će biti trajno tehnološko i komercijalno određenje vaše ponude.

4. Repozicioniranje konkurentske platforme

Konkurentska prednost predstavlja realnu osnovu ili racionalan način na koji konkretna organizacija može da se pojavi ili nadmeće na odabranom tržištu kako bi ostvarila neke svoje posebno definisane ciljeve. Promenjena logika svetskog tržišta uslovlila je da najvažnije izvore konkurentske prednosti (ne samo na nivou jedne firme nego i na nivou jedne zemlje) treba aktivno i permanentno tražiti za razliku od tradicionalne paradigme prepoznatljive u ekonomskim ili poslovnim politikama putem *"igranja na kartu"* niskih troškova na osnovu jeftine radne snage ili sirovina.

Konkurentska struktura prodaje na razuđenom tržištu sastavljena od različitih strategijskih grupa, trgovačkih organizacija, koje nude slične tipove asortimana, ali sa različitom pozicijom na vrednosnoj liniji (skali) kvaliteta i cena.⁶⁰

Konkurencija se svakako odvija i između različitih strategijskih grupa, ali je posebno žestoka između rivala u okviru pojedinačnih grupa. Tu se, kao što znate, za iste mušterije međusobno bore ponuđači istih ili veoma sličnih artikala.

⁶⁰ Jović, M., (2005), *Inovacioni aspekti strateške konkurentnosti*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 182.

Ako se nađete u takvoj situaciji, usmerite svoje marketing napore na takvo pozicioniranje, po kome ćete po nečemu, što je za vaše ciljne kupce važno, biti prvi (naniže cene, najbolja usluga, najbolja lokacija, najprivlačniji ambijent).

5. Inovacioni aspekti strateške konkurentnosti

Postavljanje i ostvarivanje održive strateške prednosti predstavlja ključnu polugu međunarodne integrisanosti u čijoj osnovi se nalazi specifičan korpus konkurentske prednosti (posmatran kako na makro tako i mikro nivou). Nacionalno ima prednost ukoliko je racionalno u širem kontekstu pri čemu regionalni i globalni pristup dobijaju posebnu dimenziju koja prevazilazi društvene ili ekonomske kriterije.⁶¹

Stvaranje konkurentskih prednosti je posebno bitno na nivou preduzeća, mada su aktivnosti potrebne za njihovo stvaranje i održavanje u međunarodnim uslovima izuzetno kompleksne. Ovo je posebno izraženo u pojedinim granama koje su se uveliko globalizovale ili su na putu globalizacije. Stoga su strateški okviri konkurentske prednosti izuzetno značajni kako za efektivno tako i efikasno odnosno rentabilno poslovanje. U praksi preduzeća postoje i drugi (zaobilazni) načini postizanja rentabilnosti kao što je traženje državne zaštite (kurs, stimulacije), ostvarivanje profita i dobiti na tržištu kroz nedovoljna ulaganja (resursni ili trenutni monopolski položaj) ili generalno izbegavanje globalnih industrijskih grana (zapostavljanje dugoročne razvojne dimenzije) ali to su rešenja za koja se, po pravilu, plaća visoka cena kada dođe vreme.

Osnovu strateških prednosti svakog učesnika u savremenim ekonomskim tokovima ne čine zauvek date geopolitičke koordinate već mnogo *više dostignute konkurentske prednosti* koje nastaju u procesu specifičnog objedinjavanja napora u procesu njihovog integralnog kreiranja - na makro i mikro nivou. Ne treba ispustiti iz vida da je ključni aspekt međunarodnih poslovnih trendova bila do skoro multinacionalizacija proizvodne funkcije putem različitih formi međunarodnih podugovornih veza i angažovanja lokalno raspoloživih resursa.

Pokretačka snaga se u sustini nalazila u prenosu konkurentske prednosti kompanija "principala" koja je omogućavala redukciju varijabilnih troškova (prvenstveno radne snage) kroz lociranje delova proizvodnog lanca na različitim lokacijama (a posebno u zemljama u razvoju). U tom smislu praktikovana međunarodna podela rada

⁶¹ Jović, M., (2005), *Inovacioni aspekti strateške konkurentnosti*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 182.

doprinosila je snažnom rastu intraindustrijske razmene kao i razvijanju novih investicionih i tehnoloških veza različitih kompanija odnosno ekonomskih relacija između vodećih razvijenih i zemalja nižeg stepena razvoja. To je sa svoje strane bio značajan faktor relativno uspešnog afirmisanja koncepta izvozno orijentisane industrijalizacije (posebno u Aziji) tokom započinjanja tzv. trećeg talasa globalizacije koji je uneo i neke nove momente u daljem toku događaja.

Međutim, savremena kretanja su dovela do krupnih pomeranja u shvatanju i ostvarivanju konkurentske prednosti preduzeća kao baznog oslonca efikasnosti ukupnih pa samim tim i međunarodnih poslovnih aktivnosti. Tokom poslednje decenije u mnogim industrijama (posebno kod niza velikih ili svetski leaderskih firmi) odnos fiksnih troškova prema varijabilnim je dostigao nivo koji je pomerio naglasak u definisanju konkurentske strategije na druge osnove tako što je bilo nužno relativizovanje varijabilnih troškova kako bi se "pokrili" sopstveni fiksni troškovi. Porast učešća fiksnih u ukupnim troškovima odražava povećani značaj fiksnih troškova usled tehnološkog napretka na račun opadanja, primera radi, komponente radne snage kao varijabilnog troška u ukupnim proizvodnim troškovima. Drugim rečima, *snažan porast značaja ulaganja u istraživanje i razvoj proizvoda (R&D) ili stvaranje svetske marke (brand) dobijaju sada posebno mesto.*

Na primeru mnogih grana i firmi ove fundamentalne promene su postale jasno vidljive (posebno kod robe široke potrošnje). Ranije oslanjanje na računicu sa varijabilnim troškovima (radna snaga, sirovine itd.) davalo je rukovodstvu firmi argumente da *primarni fokus stavljaju na postizanje profita putem redukcije troškova materijala, plata ili časova rada.* U uslovima novog okruženja, očigledan je zaokret koji se oslanja na maksimiranje marginalnog doprinosa fiksnih troškova kroz širenje (povećavanja) prostorne dimenzije prodaje: *svetsko a ne jedno nacionalno ili više nacionalnih tržišta koja se izdvojeno tretiraju čine sada horizont za strateško definisanje okvira i mo-daliteta međunarodnog pa samim tim i ukupnog poslovanja.*

Nova logika tržišnog nastupa preduzeća danas utiče na rukovodstva firmi da amortizaciju fiksnih troškova ostvaruju širenjem tržišne osnove poslovanja. To ih, na osnovama ovakve ekonomske logike, vodi ka globalizaciji pri čemu tradicionalna potreba redukcije troškova uopšte nije izgubila na značaju, ali u filozofiji poslovanja ustupa mesto novoj logici: *tržište pa resursi* a ne obrnuto.

Preduzetnička firma danas ima mogućnost da svoje uključivanje u svetsku ili globalno definisanu konkurenciju postavi u strateškom smislu koristeći dve alternati-

vne varijante: *strategiju usmerenu na konkretne destinacije* (potrošače ili potrošačke segmente na nacionalnoj odnosno regionalnoj osnovi) i *globalnu strategiju* (usmerenu na proizvod na globalno segmentiranim tržištima). U prvom slučaju reč je o fokusiranju na posebne segmente tržišta ili zemlje gde se uz odgovarajući napor može ostvariti sopstvena tržišna niša pokrivanjem lokalnih različitosti koje se mogu javiti u bilo kojoj zemlji. U ovakvom pristupu opasnost leži u činjenici da firme koje se opredele za ovaj strateski okvir moraju racunati na izlaganje riziku od konkurenata koji svoju prednost grade na osnovama globalne strategije.

Konkurentska prednost putem globalne strategije podrazumevala bi koncentrisanje ukupnih aktivnosti na jedan tržišni segment i njegovo opsluživanje na toj osnovi putem integralno definisane ponude. Takav konkurent ne mora da bude velika firma nego može biti i manja međunarodno orijentisana firma koja ima ovakav globalni pristup (primera radi, MSP koja su umrežena u sistem globalnih korporacija).

Sa druge strane, ostvarivanje konkurentskih prednosti predstavlja specifičan odgovor preduzeća na impulse iz okruženja. U suštini to je specifičnost svake međunarodno orijentisane firme. Usaglašavajući tzv. *posebne sposobnosti* koje poseduje na bazi inovativnosti i kompetentnosti (*distinctive competence*) sa kritičnim faktorima uspeha na ciljnom tržištu (*key success factors*) preduzeće realno identifikuje svoje latentne konkurentske prednosti.

*Konkurentske prednosti podrazumevaju postojanje ili ostvarivanje onog stepena sposobnosti preduzeća koji se zahteva na tržištu i koji konkurencija ne može tako lako dostići sem putem stvaranja sebi većih troškova (ulaganja) i/ili u dužem vremenskom periodu.*⁶²

Konkurentske prednosti firme su izraženije što su jedinstvenije (što znači da ne mogu biti tako lako i jednostavno imitirane). U uslovima kada savremena preduzeća opslužuju potrošače u kontekstu snažnog konkurentskog okruženja, koje je po definiciji sve više internacionalizovano i globalizovano, za mnoga preduzeća pa i grane prisutna je potreba za redefinisanjem *što znači biti uspešan*. U praktičnom poslovanju sposobnost preduzeća da radi u konkretnim uslovima okruženja je vrlo bitna mada se *osnove uspešnih kompanija nalaze u insistiranju na kvalitetu, inovativnosti i odlikama njihovog marketinga*.

⁶² Unković, M. (2007), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 277.

VII ODRŽIVE KONKURENTSKE STRATEGIJE

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

Majkl Porter smatra da se održiva konkurentska prednost ne može ostvariti samo kroz operativnu efikasnost. Većina popularnih inovacija koje su menadžeri uveli u poslednjih dvadeset godina kao što su totalni kvalitet, redizajniranje procesa posla (*eng.reengineering*), džast-in-tajm (*eng.just-in-time*), definisanje referentne tačke (*eng. benchmarking*) i angažovanje spoljnih firmi, tiču se operativne efikasnosti. Sve ove jeste važno, ali ne dovodi do postizanja održivih prednosti nad konkurencijom iz prostog razloga što se svi njima služe.

Postizanje održive konkurentske prednosti moguće je samo ako obavljate drugačije radnje od svojih rivala ili obavljate slične radnje, ali na mnogo bolji način.⁶³

Razumevanje konkurencije pretpostavlja uočavanje i definisanje njenih osnovnih elemenata.

*Elementi konkurentske prednosti su.*⁶⁴

1. *učesnici* – preduzeća koja međusobno konkurišu odnosno koja čine konkurentsku mrežu rivaliteta. Pored sopstvenog preduzeća to uključuje sve druge učesnike u poslovanju (investitore, potrošače, distributere, dobavljače, proizvođače supstituta i komplementarna preduzeća)

2. *dodajna vrednost* – neto pluseva i minusa koje svaki učesnik donosi konkurenciji. Da se izmeri ukupna dodajna vrednost preduzeća prvo treba proceniti vrednost koju stvara svako od njih, a zatim da se proceni koliko bi se ona smanjila ukoliko se eliminiše to preduzeće

3. *pravila koja čine strukturu i sistem* – u okviru kojih se odvija konkurencija. Pravila mogu biti napisana (regulative države i ugovori) ili nepisana (običaj, kultura, prećutni dogovori)

⁶³ Dess G., Lumpkin G., Eisner A. (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, str. 254.

⁶⁴ Milosavljević M, (2002), *Konkurentska prednost i dinamika konkurencije*, Časopis Marketing, vol.33, Beograd, str. 7

4. *taktike/manevri preduzeća* – u nastojanju da ostvari dobitak ili stekne konkurentsku prednost. Četri opšta tipa taktike su predupređenje, napad, dekuražiranje i reagovanje.

5. *širina* – odnosi se na granice konkurencije.

1. O održivoj konkurentskoj prednosti

Mnogi radovi su posvećeni stvaranju i održavanju konkurentske prednosti, a ono što je svima zajednički imenitelj to je duboka svest o nestalnom karakteru jednom postignute konkurentske prednosti. Ocenili smo potrebnim da navedemo nekoliko razmišljanja autoriteta iz ove oblasti:⁶⁵

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

2. Održivost konkurentskih prednosti

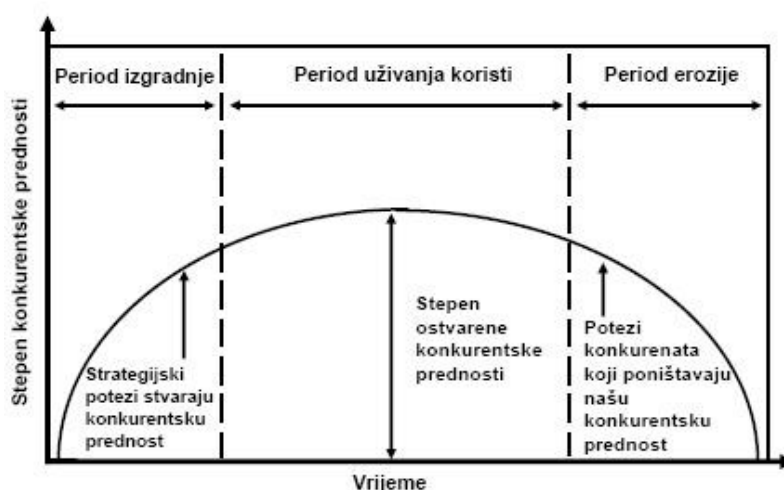
U svojim radovima Porter navodi osnovne izvore konkurentske prednosti u liderstvu u troškovima, diferencijaciji i fokusu. Ove strategije mogu dovesti do natprosečnih poslovnih rezultata samo ako je firma sposobna da ih održi i nastavi dalje da

⁶⁵ Vulić, V., (2008), *Konkurentska prednost i konkurentske strategije*, dostupno na vulic.v@kp. 02.04.2011.

razvija.

Stepen održivosti konkurentske prednosti u funkciji vremena može se prikazati sledećim dijagramom, (slika) gde identifikujemo tri perioda.⁶⁶

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



Slika 6. Vremenski dijagram održive konkurentske prednosti

Izvor: Vulić, V., (2008), *Konkurentska prednost i konkurentske strategije*, dostupno na vulic.v@kp. 02.04.2011.

3. Održivost troškovne prednosti

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

- *Obim*. Obim je ključ za barijere za ulazak na tržište i mobilnost a troškovi repliciranja obima su često visoki zato što konkurenti moraju da kupe udeo

⁶⁶ Vulić, V., (2008), *Konkurentska prednost i konkurentske strategije*, dostupno na vulic.v@kp. 02.04.2011.

- *Međusobni odnosi.* Međusobni odnosi s poslovnim jedinicama – sestrama mogu da primoraju konkurenta na diversifikaciju kako bi ostvario istu troškovnu prednost. Ukoliko postaje ulazne barijere za srodne privredne segmente, održivost troškovne prednosti može da bude visoka.

- *Veze.* Firme često teško otkrivaju veze, zbog čega su potrebne koordinacija organizacionih linija ili koordinacija s nezavisnim dobavljačima i distributivnim kanalima.

- *Patentirano učenje.* Učenje se u praksi teško ostvaruje: ukoliko je znanje patentirano konkurentima može da bude teško da dođu do njega.

- *Izbor politike za stvaranje patentiranog proizvoda ili tehnološkog procesa.* Repliciranje inovativnih proizvoda ili novih proizvodnih procesa često predstavlja veliki problem za konkurente ako su inovacije zaštićene patentima ili se čuvaju kao poslovna tajna. Inovacije procesa su često održivije od inovacija proizvoda, jer se u njihovom slučaju poslovna tajna lakše čuva.

- *Tajming i integracije.* Ove aktivnosti se uglavnom teško održavaju, međutim efekat njihove održivosti se znatno povećava u slučajevima kada se predvode u prednosti zasnovane na obimu ili znanju.

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

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

4. Održivost diferencijacije

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

Diferencijacija će biti održivija pod sledećim uslovima:

- *Izvori jedinstvenosti firme uključuju barijere.* Patentirano znanje, veze, međusobni odnosi i prednosti koje se stiču ranim ulaskom na tržište obično su održiviji generatori jedinstvenosti od jednostvane udlike da se u nekoj aktivnosti bude jedinstven.

- *Troškovna prednost u diferenciranju.* Firma sa održivom troškovnom prednošću u obavljanju aktivnosti koje vode diferencijaciji ostvariće i mnogo veću održivost.
- *Diferencijacija nameće troškove preorijentacije.* Fiksni troškovi koje kupac snosi kada promeni dobavljača omogućavaju firmi da zadrži premiju na cenu čak i kada je njen proizvod isti kao konkurentski. Ako diferencijacija istovremeno stvara troškove preorijentacije, održivost diferencijacije se povećava.

5. Održivost fokusirane strategije

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

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

6. Jezgro kompetentnosti

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

*Definicije pojma kompetentnost usmeravaju na uže razumevanje.*⁶⁷

- Kompetentnost (*eng.competeciens*) – predstavlja najznačajnije interne sposobnosti preduzeća koje ono obavlja bolje od drugih sposobnosti;

⁶⁷ Tipurić D., (2011), *Strateški menadžment*, dostupno na dtipuric@efzg.hr. 26.03.2011.

- Jedinstvene kompetentnosti (*eng.distinctive competeciens*) - predstavlja naj-značajnije interne sposobnosti preduzeća koje ono obavlja bolje od drugih konkurenata

- Jezgro kompetentnosti (*eng.core competence*) – interna sposobnost koja je centralna za strategiju, konkurentnost i profitabilnost preduzeća

Jezgro kompetentnosti predstavlja jedan od koncepata organizacije za sticanje konkurentske prednosti.⁶⁸

Jezgro kompetentnosti predstavlja kolektivno učenje u organizaciji, posebno o tome kako koordinisati različite proizvodne sposobnosti i veštine, i integrisati tehnološke multi tokove. Kompetentnost ne postoji samo u određenoj, pojedinačnoj sposobnosti ili veštini, već u nizu sposobnosti i tehnologija. Integracija sposobnosti, veština, tehnologija i znanja čine jezgro kompetentnosti.⁶⁹

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

1. vredna – pomažu da se iskoriste šanse ili neutrališu pretnje iz okruženja
2. retka – poseduje ih svega nekoliko konkurenata (ili niko)
3. skupa za imitiranje
4. nezamenljiva – sposobnosti koje nemaju startegijski ekvivalent

Osnovne karakteristike jezgra kompetentnosti su:

- 1) ključne kompetentnosti se prostiru preko više poslova ili proizvoda firme;
- 2) postoji „vremenska dominacija“ kompetentnosti nad proizvodima u pogledu trajanja njihovog životnog ciklusa;

- 3) kompetentnosti nastaju „kolektivnim učenjem“ u firmi i naročito koordinisanjem diversifikovanih proizvodnih veština i integrisanju brojnih tehnoloških tokova;

- 4) jezgro kompetentnosti se ne vidi u bilansu preduzeća, ne podleže „trošenju“ iako vremenom može da izgubi na vrednosti.

⁶⁸ Levi-Jakšić M. i Komazec S. (2005), *Menadžment operacija*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 182

VIII KONKURENTSKE STRATEGIJE NA GLOBALNIM TRŽIŠTIMA

Pre više godina, čuveni strateg za marketing Teodor Levit zastupao je strategije koje su favorizovale globalne proizvode i brendove. On je preporučivao da firme tipiziraju sve svoje proizvode i usluge za sva njihova svetska tržišta. Takav pristup bi pomogao firmi da smanji ukupne troškove tako što bi proširila investiranje u što šire tržište. Levitov pristup počiva na *tri ključne pretpostavke*:

1. Potrebe i interesovanja kupaca širom sveta sve više se homogenizuju.
2. Ljudi žele da žrtvuju prednosti u karakteristikama proizvoda, funkciji, dizajnu i sličnom, radi nižih cena i visokog kvaliteta.
3. Značajna ekonomičnost u obimu proizvodnje i marketingu može da se postigne isporukom na globalna tržišta.⁷⁰

Međutim, možemo da pronađemo dovoljno dokaza da opovrgnemo svaku od ovih pretpostavki. Na osnovu rečenog, imali bismo dosta teškoća da dokažemo da je pametno razvijati isti proizvod ili uslugu za sva tržišta širom sveta. Pored reakcija na pritiske vezane za sniženje cena, menadžeri takođe moraju brzo da reaguju na lokalne pritiske zbog prilagođavanja svojih proizvoda zahtevima lokalnog tržišta na kome posluju.

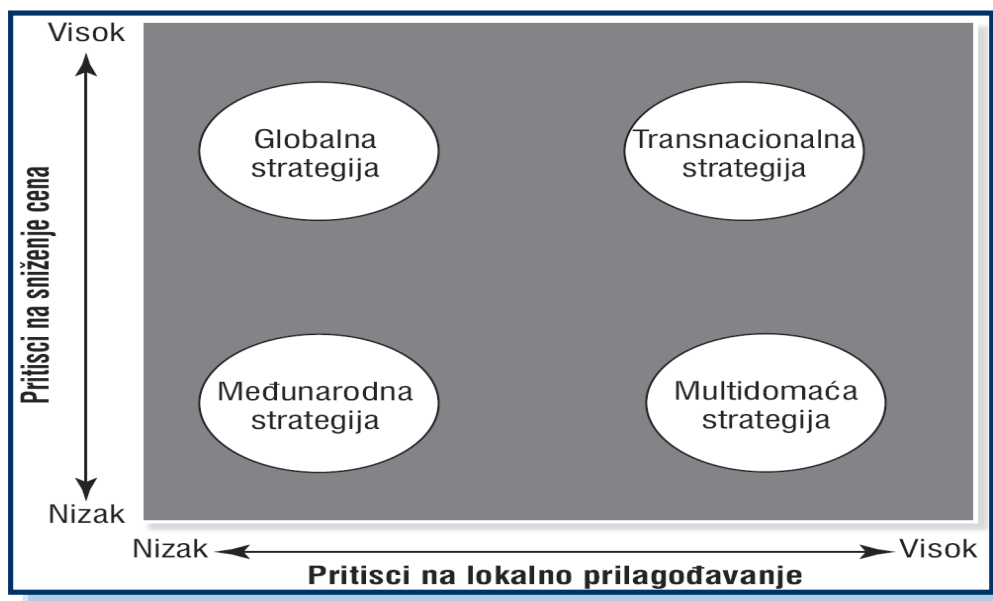
Pored reakcija na pritiske vezane za sniženje cena, menadžeri takođe moraju da brzo reaguju na lokalne pritiske zbog prilagođavanja svojih proizvoda zahtevima lokalnog tržišta na kome posluju. Ovo zahteva diferencijaciju njihovih ponuda i strategija od zemlje do zemlje prema ukusima i sklonostima kupaca i vršnje izmena usled razlika u distributivnim kanalima, različitog iskustva ljudskih resursa i različitih državnih propisa. Međutim, pošto strategije i taktike diferencijacije proizvoda i usluga prema lokalnim tržištima mogu da uključe i dodatne troškove, cene firme će imati tendenciju porasta.⁷¹

Rezultat delovanja dva oprečna pritiska jesu četiri različite osnovne strategije koje kompanije mogu da koriste da bi se nadmetale na globalnom tržištu: međunarodna, globalna, multidomaća i transnacionalna.

Ove strategije se smatraju „osnovnim“ i „čistim“, odnosno u praksi će sve firme nastojati da imaju neke elemente iz sve četiri strategije.

⁶⁹ Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet „Singidunum“, Beograd, str. 317

⁷⁰ Dess G., Lumpkin, G., Eisner, A. (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, str. 254.



Slika 8. Oprečni pritisci i četiri strategije

Izvor: Dess G., Lumpkin, G., Eisner, A. (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, str. 254.

1. Međunarodna strategija

Postoji mali broj delatnosti u kojima su pritisci i na lokalno prilagođavanje i na sniženje cena vrlo niski.

Međunarodna strategija se bazira na širenju i prilagođavanju znanja i stručnosti matične kompanije prema stranim tržištima.

Njihovim poslovnim jedinicama u drugim zemljama dopušteno je da vrše neka mala prilagođavanja proizvoda i ideja koje stižu iz matične kuće, ali one imaju daleko manju nezavisnost i autonomiju u poređenju sa multidomaćim kompanijama.

Primarni cilj strategije jeste korišćenje znanja i mogućnosti firme širom sveta. Svi izvori glavnih znanja su centralizovani.

U nastavku ćemo razmotriti neke od rizika i izazova koji su povezani sa međunarodnom strategijom.

- Različite aktivnosti u lancu vrednosti, po pravilu, imaju različite optimalne lokacije.
- Nedostatak lokalne odgovornosti može za posledicu da ima gubljenje lokalnih kupaca.

⁷¹ Isto, str. 255

2. Globalna strategija

Preduzeće koje insistira na snižavanju cena teži ka globalnoj strategiji. Konkurentsku strategiju, u velikoj meri, centralizuje i kontroliše strane uprava korporacije. Pošto je primarni naglasak na kontroli troškova, uprava korporacije nastoji da postigne visok nivo koordinacije i integracije preko različitih poslova. Zahvaljujući napreku u tehnologiji i komunikacijama u poslednje tri decenije, poslovanje je zaista postalo globalno.⁷²

Preduzeće koje primenjuju globalnu strategiju nastoje da ponude tipske proizvode i usluge, kao i da proizvodne, istraživačko-razvojne i marketinške aktivnosti smeste samo na nekoliko lokacija.

Globalna strategija je mnogo prikladnija kada postoje jaki pritisci za sniženjem cena i srazmerno niski pritisci u pogledu prilagođavanja lokalnim tržištima.

Druga prednost globalne strategije je to što ona može da omogućiti jednoj firmi da stvara standardni nivo kvaliteta širom sveta.

*Naravno, postoje i izvesni rizici vezani za globalnu strategiju.*⁷³

- Preduzeće može da uživa u ekonomijama razmere samo koncentrisanjem resursa i aktivnosti osetljivih na razmere, na jednoj ili na nekoliko lokacija.
- Geografska koncentracija bilo koje aktivnosti takođe može da teži da tu aktivnost izoluje od ciljanih tržišta.
- Koncentrisanje aktivnosti na jednoj lokaciji, takođe čini ostatak firme zavisnim od te lokacije.

3. Multidomaća strategija

Preduzeće koje posebno radi na diferenciranju proizvoda i pružanju usluga, da bi se prilagodile lokalnim tržištima, slede multidomaću strategiju.

Nasuprot globalnoj strategiji, u kojoj autoritet koji donosi odluku teži da bude visokocentralizovan u upravi korporacije, odluke koje proizilaze iz multidomaće strategije imaju tendencije da budu više decentralizovane da bi se firmi dopustilo da kreira svoje proizvode i brzo reaguje na promene u potražnji.

Kulturne razlike mogu, takođe, zahtevati od firme da prilagodi običaje svog osoblja kada se širi u međunarodnim razmerama.

⁷² Fahy, J., Jobber, D., (2006), Osnovi marketinga, Data Status, Beograd, str. 31.

⁷³ Dess G., Lumpkin, G., Eisner, A. (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, str. 257.

Kao što se može očekivati, postoje izvesni rizici vezani za domaću strategiju. Neki od njih su sledeći:

- Po pravilu, prilagođavanje proizvoda i usluga lokalnom tržištu povećava strukturu troškova kompanije.
- Ponekad, prilagođavanja proizvoda lokalnim tržištima, čak i u najboljoj nameri, mogu rđavo da se završe.
- U skladu sa drugim aspektima globalnog marketinga, da bi se razvio optimalni stepen prilagođavanja lokalnim uslovima potrebno je da prođe vreme.

4. Transnacionalna strategija

U slučaju *globalne strategije*, resursi i sposobnosti su koncentrisani u središtu organizacije. Ovlašćenje je krajnje centralizovano.

Multidomaća strategija može se smatrati potpuno suprotnom od globalne strategije. Resursi su raštrkani po mnogim zemljama u kojima firma posluje, a filijale multinacionalnih kompanija mogu efikasnije da reaguju na lokalne potrebe.

Multinacionalna firma koja sledi *transnacionalnu strategiju* nastoji da postigne optimalne kompromise povezane sa efikasnošću, lokalnim prilagođavanjem i učenjem. Želi se efikasnost ne zbog sopstvene koristi, već se na nju gleda kao na sredstvo za postizanje globalne konkurentnosti.⁷⁴

Prepoznaje se značaj brzog reagovanja na lokalne zahteve ali se to brzo reagovanje vidi kao alat za postizanje fleksibilnosti u međunarodnom poslovanju. Inovacije se smatraju posledicom širokog procesa učenja u organizaciji, koje obuhvata doprinos svakoga u firmi.

Osim toga, osnovno načelo transnacionalnog modela je da se imovina i mogućnosti firme rasporede na lokacije najkorisnije za specifičnu aktivnost.

Prema tome, menadžeri izbegavaju i da koncentrišu aktivnosti samo na centralnu lokaciju (kao kod globalne strategije) i da ih raštrkaju na više lokacija radi poboljšanja prilagođavanja (kao kod multidomaće strategije).

Glavna karakteristika je integracija svih jedinica u poslovanju širom sveta.

Prema tome, zajednička inovacija matične kuće i neke jedinice u inostranstvu, potencijalno može da vodi ka razvoju relativno tipiziranih, a ipak fleksibilnih proizvoda i usluga, koji su odgovarajući za više različitih tržišta.

⁷⁴ Dess G., Lumpkin, G., Eisner, A. (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, str. 260.

Strategija	Snage	Ograničenja
Međunarodna	• Jačanje i širenje znanja matične firme i glavnih kompetencija. • Niži troškovi zbog manje potrebe da se prekravaju proizvodi i usluge. • Viši nivo koordinacije širom sveta.	• Ograničena sposobnost prilagođavanja lokalnim tržištima. • Nesposobnost da se iskoriste nove ideje i inovacije koje se pojavljuju na lokalnim tržištima.
Globalna	• Jaka integracija kroz različite poslove. • Tipizacija vodi ka većoj ekonomiji razmere, koja snižava troškove. • Pomaže da se kreiraju jednoobrazni standardi kvaliteta za ceo svet.	• Ograničene sposobnosti da se prilagodi lokalnim tržištima. • Koncentracija aktivnosti može da poveća zavisnost od jednog postrojenja. • Jedna lokacija može da vodi ka većim carinskim stopama i troškovima transporta.
Domaća	• Sposobnost prilagođavanja proizvoda i usluga uslovima lokalnog tržišta. • Sposobnost da se otkriju potencijalne mogućnosti za privlačna utočišta na datom tržištu, koje povećava prihod.	• Manja sposobnost da se ostvare uštede na troškovima putem ekonomije razmere. • Veće teškoće u prenošenju znanja po zemljama. • Može da vodi do „prevelikog prilagođavanja“ pri promeni uslova.
Transnacionalna	• Sposobnost da se postigne ekonomija razmere. • Sposobnost prilagođavanja lokalnim tržištima. • Sposobnost da se aktivnosti smeste na optimalne lokacije. • Sposobnost da se poveća protok znanja i učenja.	• Jedinstveni izazovi u utvrđivanju optimalnih lokacija za aktivnosti da bi se osigurala cena i kvalitet. • Jedinstveni menadžerski izazovi u razvijanju prenošenja znanja.

Slika 9. Snage i ograničenja raznih strategija

Izvor. Dess G., Lumpkin, G., Eisner, A. (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, str. 260.

IX NOVI IZVOR ZA KONKURENTSKU PREDNOST - ISPORUČENA VREDNOST

1. Superiorna vrednost osnov za konkurentsku prednost

Prihvatanje orijentacije na isporuku superiorne vrednosti potrošačima zahteva da preduzeće uči ekstenzivno o svome tržištu i ciljnim potrošačima. Potrebno je orijentaciju zasnivati na dobijanju odgovora na nekoliko teških pitanja. Ključno pitanje nije novo u marketingu a to je šta to potrošači stvarno vrednuju? Tek na osnovu analize odgovora na ovo pitanje preduzeće treba da proceni na šta da se posebno orijentiše. Nije dovoljno znati samo koju vrednost potrošači očekuju, već i kako očekuju da im se ona isporuči?

Za korišćenje superiorne vrednosti za potrošače kao *osnove za stvaranje konkurentske prednosti* potrebno je razumevanje lanca vrednosti. Porter je svojevremeno ukazao da se konkurentska prednost teško ispravno razume ukoliko se preduzeće posmatra samo kao celina. Ono je rezultat brojnih aktivnosti koje se obavljaju u savremenom svetu.⁷⁵

Lanac vrednosti se sastoji od devet aktivnosti: četiri podržavajuće (infrastruktura firme, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i nabavka) i pet primarnih (ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja i usluge). Svako preduzeće je skup aktivnosti koje se obavljaju da se kreiraju, proizvedu, prodaju, isporuče i servisiraju njegovi proizvodi. Da bi se dijagnosticirala konkurentska prednost potrebno je definisati lanac vrednosti u posebnoj grani. Nesumnjivo lanac vrednosti pomaže da se sagledaju i posebno koriste one aktivnosti koje neposredno doprinose superiornoj isporučenoj vrednosti potrošačima.

Dobar broj preduzeća koja nastoje da ostvare konkurentsku prednost na tržištu polazi od procene onoga što čini ponudu konkurentskih preduzeća i nastoji da uradi nešto bolje od toga. Takav pristup ograničava način strategijskog razmišljanja. To ima za posledicu da se ide na neka poboljšanja koja nikako ne znače inovaciju. Zaista uspešna preduzeća nastoje ne da stvaraju prednost u odnosu na konkurenciju, već daje učine nevažnom. To se u savremenoj privredi može ostvariti isporukom superiorne vrednosti potrošačima.

⁷⁵ Maričić, B., (2002), *Ponašanje potrošača*, Savremena administracija, Beograd. str. 112.

Smatra se da *inovacija vrednosti čini konkurenciju* irelevantnom nudeći nove i superirone vrednosti kupcima na postojećem tržištu i stvarajući veliki iskorak u isporuci vrednosti da se stvore nova tržišta.

Na konkurenciji zasnovane strategije gube na značaju u savremenoj privredi jer u mnogim granama ponuda prevazilazi tražnju. Konkurencija za tržišno učešće u grani je konkurencija markama proizvoda. To nije najbolja strategija jer vodi velikom sukobu među preduzećima i ne kreira novu vrednost. Potrebno je stimulirati tražnju jer samo to dovodi do širenja postojećih i stvaranja novih tržišta. To se može ostvariti samo inovacijom vrednosti za potrošače.

Inovacija, vrednosti stavlja podjednaki akcenat na vrednosti i inovaciju bez toga nema poboljšanja vrednosti za potrošače koja se može nazvati - isporučena superiorna vrednost. To je ono što omogućava visoke performanse preduzeća. Inovacija vrednosti se razlikuje od tehnološke inovacije. Inovacija vrednosti je moguća sa tehnološkom inovacijom i bez nje. Naime, tehnološka inovacija ne vodi uvek inovaciji vrednosti. Inovacija vrednosti povezuje inovaciju sa onim što daleko najveći broj potrošača vrednuje. Ključna pitanja za preduzeće jesu da li se potrošačima nudi radikalno superiorna vrednost i da li su cene prihvatljive za potrošače na ciljnom tržištu.

2. Razumevanje vrednosti za potrošače

Neophodna je interfunkcionalna koordinacija marketinga sa ostalim sektorima u preduzeću da se stvori ponuda koju vrednuju potrošači. Potrošači pri kupovini procenjuju šta im daje najveću vrednost, stavljajući u odnos koristi i troškove. Potrošači pri ulasku u proces kupovine imaju bar opštu predstavu o očekivanoj vrednosti, što naravno nastoje da ostvare kupovinom. Ukoliko su zadovoljni obavljenom kupovinom oni su skloni da ponavljaju kupovinu tih proizvoda i usluga a ukoliko to nije slučaj postoji izražena sklonost da se preorijentišu na druge alternativne ponude.

Vrednost je opšta procena potrošača o korisnosti proizvoda (usluge) zasnovana na onome staje dobijeno a staje dato. Vrednost za potrošača je nešto sagledano od potrošača, pre nego objektivno ustanovljeno od strane preduzeća. U procesu kupovine i izbora proizvoda potrošač može da predvidi dobijenu vrednost, dok za vreme korišćenja on stvarno doživljava dobijenu vrednost.

Marketing zasnovan na vrednosti za potrošača postaje bitan instrument strategije preduzeća. Vrednost se definiše od strane potrošača a cilj strategije je povećanje percipirane vrednosti proizvoda i usluga preduzeća u vremenu. U tom kontek-

kstu vrednost operiše na dva nivoa. Prvi je da nudi bolju vrednost za novac potrošača. Ako se to izdigne na način da ponuda stvara vezu između preduzeća i njegovih potrošača, onda strategijski uticaj postaje još veći. Poželjno je da funkcioniše na oba nivoa.

Jedna od obuhvatnih definicija glasi: »vrednost za potrošača je percipirana preferencija potrošača i ocena onih atributa proizvoda, atributa performansi i konsekvenci koje se javljaju u korišćenju, koje omogućavaju (ili blokiraju) ostvarenje ciljeva potrošača i svrhu u situaciji korišćenja«. Smatra se da postoji nešto što se zove hijerarhija vrednosti potrošača koja sugerije daje željena vrednost komponovana od preferencija za specifične i merljive dimenzije - attribute, attribute performansi i konsekvence povezane svrhom i situacijom korišćenja.⁷⁶

Potrošači vrše izbor između različitih ponuda preduzeća na osnovu percipirane najveće isporučene vrednosti. Kotler definiše vrednost kao odnos između onoga što potrošač dobija i onoga što daje. Potrošač dobija koristi a snosi troškove. Koristi uključuju kako funkcionalne, tako i emocionalne. Troškovi uključuju novčane izdatke, troškove vremena, energije i fizičke troškove.

Isporučena vrednost potrošaču je razlika između ukupne vrednosti potrošača i ukupnih troškova potrošača. Ukupna vrednost potrošača je skup koristi koje potrošači očekuju od datog proizvoda i usluge. Ukupni troškovi potrošača su skup troškova koje će imati potrošač u proceni, pribavljanju, korišćenju i oslobađanju od proizvoda ili usluge.

3. Stvaranje superiorne vrednosti za potrošače

Sugerije se da se proces stvaranja strategije isporuke superiorne vrednosti za potrošače odvija u pet faza. Stvaranje strategije treba da otpočne sa identifikovanjem vrednosti. Sledi, u drugoj fazi izbor vrednosti koji se zasniva na sagledavanju zahteva potrošača i oceni mogućnosti preduzeća. Treća faza, obezbeđivanje vrednosti zahteva prevođenje strategije u akciju. To uključuje definisanje ponude (kombinovanje instrumenata marketinga). Četvrta faza je komuniciranje vrednosti sa kojom potrošači imaju iskustvo. Konačno, u petoj fazi se vrši procena isporučene vrednosti da se ustanovi koliko je ostvareno od nameravanog.

⁷⁶ Milisavljević M. (2002), *Marketing*, Savremena administracija, Beograd 142.

Pirsi sugeriraju vitko razmišljanje, dajući *model koji ima sledeće faze*: 1) definisanje vrednosti sa stanovišta krajnjeg potrošača u smislu isporučenog proizvoda kroz usluge; 2) identifikovanje toka vrednosti za svaki proizvod i eliminisanje gubitaka u čitavom lancu snabdevanja; 3) organizovanje aktivnosti kreiranja vrednosti oko toka a ne na drugi način; 4) reagovanje na privlačenje proizvoda putem lanca snabdevanja potrošača da se eliminišu zalihe i 5) nastojanje da se ostvari perfektnost. Koncept vrednosti ako se sagledava od krajnjeg potrošača ima svoje značenje na konkretnom proizvodu. Gotovo na isti način kao upravljanje totalnim kvalitetom vitko razmišljanje sugeriraju da sve produktivne aktivnosti koje vode ka konkurentskoj prednosti treba da se zasnivaju na »ispravnoj«, od strane potrošača pokretanoj, proizvod/usluga specifikaciji. To je bitno jer se često investicione odluke donose da kreiraju obim prodaje, ne uzimajući u obzir vrednost za potrošača. Tok vrednosti se sastoji iz svih tih aktivnosti u čitavom lancu snabdevanja potrebnom da se poveže korektno specifičan proizvod sa potrošačem. Sve aktivnosti koje ne doprinose vrednosti su gubitak i treba ih eliminisati.

Argumenti u korist vitkog razmišljanja su što ono: 1) fokus stavlja na proizvod koji kreira vrednost za potrošača; 2) ignoriše tradicionalne granice između poslova, funkcija i preduzeća da se ostvari kontinuelan tok vrednosti i 3) revidira tok posla i sredstava da se eliminišu zastoji, škart i sve što zahteva skladištenje. Koncept toka je direktno povezan sa značajem privlačenja (zahtevima potrošača). To sugeriraju da preduzeće uzvodno u lancu snabdevanja ne treba da proizvodi proizvod ili uslugu dok se ne traži (ili »privlači«) od nizvodnih potrošača. To sugeriraju da ako su proizvodnja i distribucija vitki, »tada privlačenje« otklanja potrebu za velikim zalihama i skraćuje vreme čekanja potrošača.

X POLITIKA KONKURENCIJE U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU

1. Politika konkurencije u EU

Glavna namera politike konkurencije je generalno gledano zaštita mehanizama tržišta od kraha promovisanjem konkurentnih tržišnih struktura i sankcionisanje nekonkurentnog ponašanja, time povećavajući efikasnost čitave ekonomije i povećanja standarda potrošača. U Evropskoj Uniji ka ostvarivanju ovog cilja teži se sredstvom primenjivanja zabrana protiv nekonkurentnih sporazuma između različitih kompanija kao i protiv nekonkurentnog ponašanja kompanija koje su dovoljno velike - bilo individualne ili udruženja naude konkurenciji, i preispitivanjem integracija između kompanija da bi se utvrdilo da li među njima postoje tržišno nekonkurentne strukture.

Politika konkurencije Evropske Unije sadrži tri važne karakteristike koje se obično ne nalaze drugde. Prvo ona teži da promoviše i zaštiti tržišnu integraciju između članica zemalja EU-a. Drugo pored adresiranja ukazivanja na pojedinačna kršenja konkurencije ona takođe obuzdava iskrivljenja tržišnih procesa od ovih članica zemalja. Obe proizilaze iz treće jasno različite uloge politike konkurencije Evropske Unije: to je primenjivanje u višestepenom političkom sistemu EU-a i njenih članica.

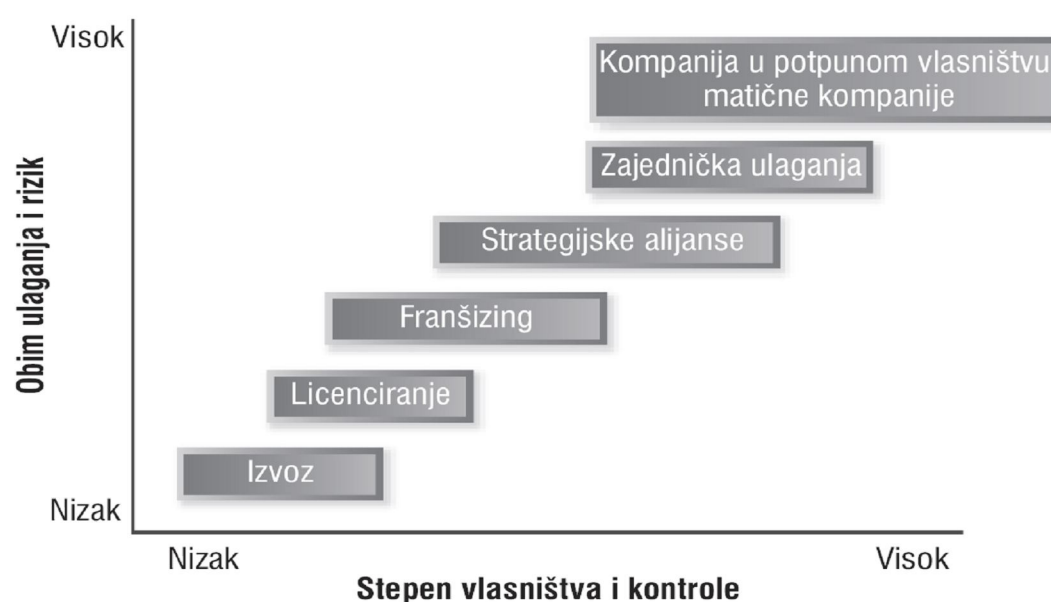
Razlozi *uvođenja tržišnih pravila* varirala između različitih distanci tokom vremena. Mada je moguće napraviti nacrt dalekog porekla za konkurentski (tržišni) zakon upućivanjem na Rimsko pravo, na Magna kartu, uobičajni zakon ili statute srednjo-vekovnih grad-država, prvi set tržišnih zakona koji jasno povezan sa pravilima EU-a je sadržan u Šerman Aktu (1890) Sjedinjenih Država. U raznim Evropskim državama od ranijih godina dvadesetog veka pa nadalje, nacionalna tržišna pravila tipično su tražila da ujednače opažene koristi ekonomskih kolaboracija između poduhvata kartela od njihovih potvrđenih političkih i ekonomskih opasnosti.

Ovakva politika konkurencije često je tražila da obezbedi zaštitu od društvenih i stoga političkih neželjenih rezultata "nepoštenog" tržišta, i težeći da osigura opstanak utvrđenih oduhvata poništavanjem tržišta od nekontrolisanog ulaza. U Nemačkoj kao i u Japanu posle drugog svetskog rata, strane okupirajuće snage nameću novo anti-monopolističko zakonodavstvo da obuzdaju moć finansijsko-industrijskih udruženja koja su širok viš na kao moćni ratni podstrekivači u ovim zemljama. Iz istog razloga anti-trusne odredbe su uvedene kroz pariski Ugovor o uglju i čeliku iz 1954. godine (ECSC) što kao rezultat, ugovor uključuje kontrolu koncentrisanosti od

početka.

Za Evropski Komitet pored uglja i čelika, tržišna pravila su uvedena u ugovoru iz 1957, iako iz drugog razloga.

U Italiji, tako, tržišna pravila EU-a suštinski su služila da odpune unutar državnu trgovinsku politiku smanjenja trgovinskih ograničenja i politiku tržišnih integracija. Od ove početne tačke promocija tržišne integracije je postala najvažnije obrazloženje tržišne politike EU-a, pored očuvanja "Efikasnosti tržišta". Ovo integraciono obrazloženje imalo je duboki uticaj na orijentaciju tržišne politike EU-a koja je u to vreme vodila u sukob sa razvojnim ekonomskim konsenzusom.



Slika 10. Načini ulaska na prošireno međunarodno tržište

Izvor: Dess G., Lumpkin, G., Eisner, A. (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, str. 260.

Uprkos različitom poreklu, i dok je teško pronaći razlog gde je *čisto ekonomsko rasuđivanje motivisalo uvođenje tržišnih pravila*, obrazloženje tržišne politike je ubrzano definisano ekonomskim terminima. Evidentno je, relevantna ekonomska teorija razvila se vremenom.

Što se tiče ekonomskog rasuđivanja i dometa, *politika konkurencije se razvijala posebno u Sjedinjenim Državama*, gde je rana spremnost sudova da se bave ekonomskim argumentima bila zatim podsticana donošenjem zakona i postavljanjem ekonomskih naučnika na sudske funkcije i uticajne kontrolne pozicije podjednako. Tokom prošlog veka besonačne debate imale su dubok uticaj na način prihvatanja

tržišne politike i SAD-a i dalje. U početku *tržišna politika se usesredila na rezultate konkurencijske strukture i ponašanje tržišnih učesnika* udruženih u raniju "Harvard-sku školu".

Danas je *tržište generalno viđeno kao najefikasniji instrument za raspodelu resursa i utvrđenju cena*. U velikoj meri, ipak, uspeh tržišta u ovome je određen stepenom konkurentnosti u tržišnim poslovima tržišta pod monopolom mogu se prikazati kao urpavljanje rentama monopola i mrežom gubitaka dobiti, još više pogoršani tehničkim razvojem i odricanjem efikasnosti, i još dalji gubici prouzrokovani pokušajima zatvaranja u prednosti monopola političkim iznuđivanjem renti.⁷⁷

Međutim, "*savršena konkurencija*" koja predpostavlja homogene proizvode, i punu transparentnost cena i troškova kao i odsustvo tržišnih ograničenja, privrede u meri i obimu, i učenje efekata, ne odgovara realnim dešavanjima, tržišna nesavršenost, ili krahovi tržišta, više odgovaraju upravljanju prema ograničenjima konkurencije što prouzrokuje ispod prosečne rezultate. Uloga tržišne politike je da konkurencijski pritisak zameni obezbeđenjem da su tržišna ograničenja između poduhvata koja su štetna po konkurencijske procese sprečena ili uklonjena.

U kontekstu tržišne politike EU-a ključni pojam u ovom pogledu je sačuvati "*efikasnu konkurenciju*" ili "*radom moguću konkurenciju*". Do sada je dobro ustanovljeno da je efikasnost konkurencije viđena u okviru sprečavanja oštećenja konkurencije u celini, a ne pojedinačnih učesnika. Faktori uzeti u obzir kao što su postojanje tržišne moći, broj učesnika, akcije razmotrenog tržišta i stepen koncentracije, smenjivanje potražnje i ponude, postojanje prepreka u tržišnom ulazu i izlazu, i potencijalna konkurencija, utiču na ocenu stepena efikasnosti konkurencije relevantnog tržišta i same definicije tržišta.

Rezultat je pristup koji uzima u obzir i strukturu tržišta i efikasnost tržišnih rezultata, mada bi se određeno razlikovanje između ovih moglo promeniti, kao što je naglašavanje u pojedinačnom novom politikom na vertikalnom ograničenjima koja se pojavljuju poslednjih godina.

2. Zakonski okvir konkurencije u EU

Mada je *tržišna politika EU-a ubrzano uvedena ekonomskim zahtevima, njeno poreklo se nalazi u zakonu*, i ona evidentno mora da funkcioniše kroz ograničenja za-

⁷⁷Hanić H., (2003), *Istraživanje tržišta i MIS*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 117.

konskog okvira. Ovaj zakonski okvir sastoji se od suštinskih, proceduralnih i institucionalnih pravila kojim upravlja tržišna politika Evropske unije.⁷⁸

Zakonska osnova tržišne politike EU-a zasnovana je pre svega na samom EU Ugovoru (član 3, 10, 81-6 i 87-9). Drugo, zasnovana je primeni zakonodavstva usvojeno od Veća i Komisije u formi propisa i direktiva, koje se razvilo posebno u široko rangirane snage Evropske Komisije na ovom polju (značajno, Veće propisa 17 iz 1962. i 19 iz 1965) Mnogo skorije uredbe Veća 4065 iz 1989 predviđaju zakonski okvir za integraciju kontrole Komisije (Evropska Komisija, 1989, 1997). Povećani broj izveštaja i direktiva koji nisu formalno povezani ipak omogućuje osnovne informacije o načinu na koji *Komisija namerava da usvoji tržišnu politiku EU-a*.

Konačni sudija i politike Komisije da li ostaje u granicama svoje moći jeste Evropski Sud Pravde (ECJ). Evropski Sud Pravde se bazira ili na direktnim "štetnim" preporukama nacionalnog suda, ili u sudskim parnicama rukovodeći se prvom žalбом protiv Odluke Komisije u Sudu Evropske Unije prve instance (CFI).

Institucija koja je odgovorna na nivou Evropske Unije za primenu tržišnog zakona EU-a je Evropska Komisija, koja donosi najformalnije odluke prostom većinom, kao univerzitetsko telo. Ove odluke se pripremaju u Generalnoj Upravi za konkurenciju, DG COMP (formalno znanu kao DG IV), koji podnosi izveštaj punomoćniku odgovornom za tržišnu politiku, gospodinu Mariju Montiju postavljenom septembra 1999. Punomoćnici su obično na položaju više od jednog četvorogodišnjeg mandata i imaju značajnu snagu unutar svojih poštovanih Komisija, donoseći ugled celoj upravi.

Nezavisno od Komisije mnoge nacionalne tržišne uprave u državama članica sada imaju moć da primene pravila Evropske Unije, mada odgovarajuća nacionalna pravila mogu da im daju širu politički-ostvrenu moć, ne zahtevaju efekat u trgovini između članica države i tako češće kao da ostaju instrument izbora, tamo gde izbor postoji.

Konačno zbog toga što je *Ugovor zabrane ograničenja konkurentnosti*, direktno efikasan, partije bi mogle da uvedu ova pravila u procedure pre nacionalnih sudova svih nivoa u članice EU-a. Ovo u okretu donosi povećanje zahteva od takvih nacionalnih sudova za predsudske odluke na tačke zakona Evropskog Suda Pravde što je važan mehanizam za utvrđivanje konkretnih molbi tržišnog zakona i tržišne politike EU-a.

⁷⁸ Jović, M.. (2005), *Inovacioni aspekti strateške konkurentnosti*, Institut ekonomskih nauka, Beograd str. 119

Postoje *tri jezgra suštinskih normi tržišnih normi zakona Evropske politike* koje se odnose na poduhvate: zabrana dogovora i sporazumnih delovanja između firmi u ograničenoj konkurenciji: zabrana zloupotreba (pojedinih firmi ili udruženja) dominacije; i obaveza potčinjavanja integracija i inkvizija (dobiti) ranijoj dozvoli pod pravilima integracione kontrole.

Zabrana dosluha ograničenja konkurencije je zasnovano na Članu 81 (1) ec. *Zabranjeno je skrivanje dogovora između kartela*, e.g. podela tržišta, određenje cena, vezivanja, i diskriminacija. Snagom Člana 81, prekršaj zabrane Člana 81 izaziva ništavnost ograničavajućih klauzula tog sporazuma, što može da dovede do odgovornosti građanskom zakonu i tako zahteva obeštećenje u okviru nacionalnog suda. Kao što je pomenuto, Komisija može u prilogu sankcionisati prekršaje sredstvom kazni.

Član 81 takođe, obezbeđuje izuzeće od zabrane Člana 81. Izuzeća su data za ograničeni period vremena i mogu biti potčinjeni uslovima i izveštajima zahteva. Pod postojećim sistemom propisa veća 17/62, takva izuzeća mogu biti dodeljena od komisije, i jedino porateći mandatna obaveštenja sporazuma obuhvaćenog Komisijom.

Zabrana zloupotreba dominantne pozicije (monopoli i oligopoli) u članu 82 EC se fokusira na uvredljivom nekonkurentnom ponašanju udruženom sa tržišnom moći pre nego na akviziciji visokog tržišta kao takvog. Iako (za ovo) nije nelegano biti dominantan obezbeđena dominantnost je stečeno zasnovana na legitimnoj komercijalnoj prednosti osvojenoj na tržištu, postoji evidentno izuzeća zloupotrebe dominacija.

Restrikcijom zloupotrebe dominacije se nameravaju naterati takve firme da se ponašaju kao da su i one same subjekti intenzivne konkurencije time što će se uzdržati od anti-nadmetanjskog ponašanja (anti-konkurentnog). Kako bi se izvelo prekoračenje iz člana 82, prvo se mora uspostaviti značajno tržište (proizvodno ili geografsko), drugo, postojanje dominacije na tom značajnom tržištu, i konačno, postojanje zaloupotrebe (žiljavanja) mora biti pokazano, kao i uticaj na trgovanje između članica država.

Za razliku od *zloupotrebe dominantnosti* a koji se normalno osnažuju nakon navodnog prekršavanja (ili ex post). Kontrola EU integracije je bazirana na sistemu prenotifikacije (ili ex ante kontrole) a koja je elaborirana u *Regulacijama kontrole integracija*.

XI STUDIJA SLUČAJA: KONKURENTNOST PRIVREDE SRBIJE U PERIODU 2010-2011.GOD.

Prvi korak u merenju konkurentnosti jedne privrede predstavlja analiza svih resursa sa kojima konkretna zemlja raspolaže.

Presudan uticaj u svim novijim teorijskim konceptima konkurentnosti *daje se znanju, odnosno kvalitativnim faktorima*, pre svega, visoko sofisticiranim tehnologijama, porastu produktivnosti, inovacijama. Nekada primarni elementi konkurentnosti kao što su jeftin rad, poreski i monetarni stimulansi su sekundarnog značaja.⁷⁹

Sve analize ukazuju da se u tranzicionim ekonomijama komparativne prednosti pomeraju iz radno-intenzivnih industrijskih grana ka visokointenzivnim industrijskim granama. Primarni zaključak je da su one tranzicione ekonomije koje su izvršile restrukturiranje svoje privredne strukture ka granama u kojima je visoko učešće modernih tehnologija, ostvarile brži rast i bolje performanse u svom privrednom razvoju.

Srbija je forsirala politiku precenjenog kursa dinara, što je uvelo koncept tzv" spržene zemlje, jer je inostrana roba bila jeftinija, što je ubilo pre svega srpski agrar i građevinarstvo, ali i neke druge grane. Srbija ima veoma malo učešće izvoza u BDP koje je prošle godine iznosilo 22,3 odsto što je mnogo manje nego u susednim zemljama. Da bi se to poboljšalo Srbija mora da reši tri problema: odliva mozgova, kapitala (investicija) i institucija, poverenja u sistem i novih tehnologija i opreme.⁸⁰

U našoj izrazito polarizovanoj makroekonomskoj panorami, pored određenih povoljnih, zapažaju se i naglašeno nepovoljne, istinski zabrinjavajuće karakteristike i tendencije. Za razliku od povoljnih, međutim, nepovoljna obeležja imaju krajnje neujednačenu percepciju, i to kako u široj tako i u profesionalnoj javnosti. Dok se jedan broj nepovoljnih aspekata aktuelne ekonomske situacije jasno uočava i ispravno dijagnosticira (stagnacija proizvodnje, nezaposlenost, slaba iskorišćenost kapaciteta, hipertrofirani deficit u spoljnoj trgovini), jedan ključni aspekt privrednog razvoja, ostao je nedovoljno uočen i donekle van fokusa šire rasprave i profesionalne analitike. To je konkurentnost naše privrede.

Srpska privreda se danas nalazi na znatno nižem nivou razvoja u odnosu na onaj koji je postojao pre dvadeset godina, a istovremeno je izložena daleko jačem

⁷⁹ Rosić, I., Veselinović, P., *Nacionalna ekonomija*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2006., str. 266.

⁸⁰ Kovačević, M. (2011), *Pokažimo svima šta Srbija ima*, Klub privrednika novinara, Beograd, str. 1.

konkurentskom pritisku od onog koji je ranije postojao. Tradicionalni pristup unapređenju razvoja i izvoza zasnovali su se na aktiviranju tzv. prirodnih potencijala i resursa, sa ili bez prerade i na unapređenju infrastrukture, pre svega putne, kao i na uvozu tehnologije i angažovanju jeftine radne snage, sa argumentacijom da je bolje raditi i za nisku platu nego biti nezaposlen.

Najnoviji izveštaj Svetskog ekonomskog foruma o konkurentnosti izabrane grupe zemalja u svetskoj privredi obelodanio je ono čega smo se plašili. Na globalnoj listi konkurentnosti Srbija je pala za tri mesta, što će reći da je od evropskih privreda jedna od najlošije rangiranih zemalja.

Srbija je u 2010/2011. zauzela 96. mesto od 133 zemlje za koje su sprovedena istraživanja sa indeksom GCI 3.84 što predstavlja pad tri mesta u odnosu na 2009/2010. godinu. Prvih dvadeset zemljama na globalnoj listi konkurentnosti je dato u tabeli. Treba još naglasiti da je od evropskih zemalja od Srbije lošije plasirane samo Bosna i Hercegovina na 102. mestu.⁸¹

Srbia	96	3.84	92	93
-------	----	------	----	----

Gde je Srbija na globalnoj listi konkurentnosti i koji faktori su doprineli padu na globalnoj listi zemalja pokazuju sledeće tabele:

Tabela 3. Prvih dvadeset zemalja na globalnoj listi konkurentnosti:

Country/Economy	GCI 2010–2011		GCI 2010–2011 rank among 2009 countries	GCI 2009–2010 rank *
	Rank	Score		
Switzerland	1	5.63	1	1
Sweden	2	5.56	2	4
Singapore	3	5.48	3	3
United States	4	5.43	4	2
Germany	5	5.39	5	7
Japan	6	5.37	6	8
Finland	7	5.37	7	6
Netherlands	8	5.33	8	10
Denmark	9	5.32	9	5
Canada	10	5.30	10	9
Hong Kong SAR	11	5.30	11	11
United Kingdom	12	5.25	12	13
Taiwan, China	13	5.21	13	12
Norway	14	5.14	14	14
France	15	5.13	15	16
Australia	16	5.11	16	15
Qatar	17	5.10	17	22
Austria	18	5.09	18	17
Belgium	19	5.07	19	18
Luxembourg	20	5.05	20	21

Izvor: (Word Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2010-2011).

⁸¹ www.weforum.org, *Global competitiveness*, Preuzeto 11.05.2011

Trenutno je *najkonkurentnija privreda Švajcarske* sa vrednošću indeksa konkurentnosti od 5.63. Sama vrednost indeksa konkurentnosti određena je sa nekoliko faktora:

Bazični faktori u koje spadaju:

- Razvijenost institucija;
- Razvijenost infrastrukture
- Makroekonomska stabilnost
- Razvijenost institucija zdravlja i obrazovanja.

Efikasnost institucija podrazumeva:

- Efikasnost visokog obrazovanja i prisustvo kontinuirane edukacije zaposlenih;
- Efikasnost tržišta rada;
- Efikasnost tržišta roba u smislu indeksa konkurencije i prisustva monopola;
- Razvijenosti i sofisticiranosti institucija finansijskog tržišta;
- Tehnološka razvijenost;
- Veličina tržišta i prisustvo inovacija.

Vidi se da je *po pitanju efikasnosti tržišta roba i usluga Srbija zauzela 112. mesto*, što znači u prevodu da je tržište visoko monopolizovano i neefikasno. *Po svim bazičnim zahtevima Srbija je ispod stotog mesta*, konačan plasman je popravljen zahvaljujući *segmentu zdravstvenog i obrazovnog organizovanja gde je zauzela 46. mesto*.

Uprkos suprotnim najavama kreatora ekonomske politike, ***konkurentnost privrede Srbije od početka finansijske i ekonomske krize opada i to kako u apsolutnom tako i u relativnom smislu***. U poslednje tri godine, neke od reformi u Srbiji, sa stanovišta unapređenja konkurentnosti, su otpočele, ali nisu sprovedene do kraja, što smanjuje kako sadašnji potencijal rasta tako i perspektive rasta u srednjoročnom/dugoročnom periodu budući da je izgubljeno dragoceno vreme za donošenje konkretnih mera, a da su druge zemlje, naročito one iz regiona, na pravi način iskoristile trenutak i povećale konkurentnost svojih privreda.

Od 16 tranzicionih zemalja centralne i jugoistočne Evrope, Srbija se, prema konkurentnosti, nalazi na pretposlednjem 15. mestu, ispred Bosne i Hercegovine. Od 2008. godine, koja se poklapa sa početkom finansijske krize, Srbija je izgubila svoju poziciju kako apsolutno – ostvaren je ***pad prosečne ocene konkurentnosti sa 3,90 u 2008. na 3,84 u 2010. godini*** – tako i relativno, budući da je

pala na listi konkurentnosti tranzicionih zemalja sa 13. mesta 2008. na 15. 2010. godine. Srbiju su na listi pretekli Makedonija i Albanija, a Bosna i Hercegovina je značajno smanjila jaz, preteći da je i ona prestigne.

Tabela 4. Konkurentnost privrede Srbije prema grupama faktora konkurentnosti

	2008		2009		2010		Rast ocene	
	Rang (od 134)	Ocena (1-7)	Rang (od 133)	Ocena (1-7)	Rang (od 139)	Ocena (1-7)	2010/2009	2010/2008
Institucije	108	3,4	110	3,2	120	3,2	0,0%	-5,9%
Infrastruktura	102	2,7	107	2,8	93	3,4	21,4%	25,9%
Makroekonomska stabilnost	86	4,7	111	3,9	109	4,0	2,6%	-14,9%
Zdravstvo i osnovno obrazovanje	46	5,8	46	5,7	50	6,0	5,3%	3,4%
Više obrazovanje i obuka	70	3,9	76	3,8	74	4,0	5,3%	2,6%
Efikasnost tržišta dobara	115	3,7	112	3,7	125	3,6	-2,7%	-2,7%
Efikasnost tržišta rada	66	4,4	85	4,2	102	4,1	-2,4%	-6,8%
Razvoj finansijskog tržišta	89	3,9	92	3,9	94	3,8	-2,6%	-2,6%
Poznavanje i korišćenje tehnologija	61	3,5	78	3,4	80	3,4	0,0%	-2,9%
Veličina tržišta	65	3,6	67	3,7	72	3,6	-2,7%	0,0%
Sofisticiranost poslovanja	100	3,5	102	3,4	125	3,2	-5,9%	-8,6%
Inovacije	70	3,1	80	3,0	88	2,9	-3,3%	-6,5%

Izvor: Srpski ekonomski forum, Izveštaj o globalnoj konkurentnosti

Posmatrano po grupama faktora konkurentnosti, u periodu 2008-2010. godina, konkurentnost je pogoršana kod većine drugih faktora osim infrastrukture, zdravstva i osnovnog obrazovanja i višeg obrazovanja i obuke.

Od 2008. godine makroekonomska grupa faktora u Srbiji je najviše pogoršana. Međutim, to je delimično rezultat promene u metodologiji – od ove godine uveden je faktor **Ocena kreditnog rejtinga zemlje** po čemu je Srbija loše plasirana (83. mesto) – što u određenoj meri smanjuje prosečnu ocenu makroekonomskih faktora. Ipak, mora se ukazati na dva bitna trenda: (1) **gotovo svi drugi makroekonomski faktori u Srbiji su u kriznom periodu zabeležili pogoršanje**, koje je bilo u prihvatljivim granicama s obzirom na nepovoljne eksterne okolnosti i (2) **stopa nacionalne štednje je u Srbiji na vrlo niskom nivou** – od 136 zemalja za koje je poznata stopa

nacionalne štednje, Srbija se nalazi na 131. mestu. Niska nacionalna štednja je posebno značajna u tekućim eksternim okolnostima imajući u vidu da se u periodu krize i prvim godinama nakon izlaska iz krize očekuje znatno slabije kretanje međunarodnog kapitala, pa nacionalna štednja postaje ključan izvor finansiranja privrednog rasta i razvoja. Iz napred iznetog proizilazi da nacionalna štednja sve više postaje usko grlo konkurentnosti, ali i privrednog razvoja u celini Srbije.

Ipak, mora se ukazati na jedan **pozitivan trend** kada su u pitanju makroekonomski faktori konkurentnosti nacionalnih privreda, koji ni najmanje nije zasluga kreatora ekonomske politike, a ne nalazi se u grupi ovih faktora koje analizira Svetski ekonomski forum. Naravno, reč je o deviznom kursu. Usled precenjenosti nacionalne valute pre krize i prestanka priliva kapitala za vreme krize, kurs evra, odnosno dinara u Srbiji je u kriznom periodu doživeo snažno prilagođavanje od oko 30%. Bez obzira na trenutne negativne uticaje na druge aspekte, kao što je pad životnog standarda, odnosno uticaj na inflaciju, prilagođavanje kursa može biti jedan od faktora koji u periodu nakon krize može uticati na konkurentnost nacionalne privrede i poboljšanje kretanja u spoljnom sektoru Srbije, a time i na privredni rast u celini.

Tabela 5. Najbolji i najlošiji faktori konkurentnosti privrede Srbije

Najlošije		Najbolje	
Faktor	Rang	Faktor	Rang
Stepen dominacije na tržištu	138	Indeks zaštite prava	20
Efikasnost antimonopolske politike	137	Korišćenje širokopojasnog interneta	30
Zaštita manjinskih akcionara	137	Potrebno vreme za otpočinjanje posla	45
Odliv mozgova	136	Ukupna poreska stopa	46
Saradnja poslodavaca i radnika	135	Troškovi otpuštanja	47
Efikasnost korporativnog upravljanja	134	Kvalitet matematičkog i naučnog obrazovanja	48
Primena tehnologije u preduzećima	134	Stopa upisa u tercijarno obrazovanje	49
Priroda komparativnih prednosti	133	Visina javnog duga	53
Efikasnost pravnog okvira u rešavanju sporova	132	Broj korisnika interneta	54
Stopa nacionalne štednje / Opterećenje regulacijom / Intenzitet konkurencije / Sofisticiranost kupaca	131	Kvalitet naučnih istraživačkih institucija	56

Izvor: Svetski ekonomski forum, Izveštaj o globalnoj konkurentnosti

Pored makroekonomskih faktora, potrebno je posebnu pažnju obratiti na institucionalne faktore, efikasnost tržišta dobara i sofisticiranost poslovanja u Srbiji, koja su, prema Svetskom ekonomskom forumu, osnovna uska grla za unapređenje konkurentnosti privrede Srbije. Suština nedostataka koji se odnose na institucionalni okvir i efikasnost tržišta dobara ogleda se, pre svega, u činjenici da institucionalni okvir u Srbiji još uvek nije dovoljno dobar za investicije, a to proizilazi iz prevelike državne regulacije, slabe efikasnosti sudstva i neadekvatnog pravnog sistema, postojanja korupcije i neadekvatne primene antimonopolskog zakonodavstva.

Kada se posmatraju pojedinačni faktori konkurentnosti, zapažanja o grupama faktora se potvrđuju uz izvesne dopune.

Stepen dominacije na tržištu, odnosno efiksnost antimonopolske politike su najveće ograničenje konkurentnosti privrede Srbije, a tome treba dodati da i odliv mozgova, nedovoljno poverenje između poslovnika i radnika, primena tehnologije u preduzećima i preveliko oslanjanje na proizvodnju i izvoz proizvoda niže faze prerade značajno utiču na srpsku konkurentnost i to kako u kratkom tako i u srednjem roku.

Sa druge strane, Srbija ima pojedinih prednosti na koje bi u budućnosti mogla da se oslanja kao što su visina poreskih stopa – naročito u periodu nakon krize kada to izražaja dolaze troškovni faktori konkurentnosti – i kvalitet matematičkog i naučnog obrazovanja.

Na kraju mora se ukazati na nekoliko zapažanja. U protekle tri godine, na polju unapređenja pojedinih faktora koji se trenutno smatraju uskim grlima privrednog razvoja Srbije izvesne reforme su započete – otpočeta je reforma sudstva; nekoliko korupcionaških afera je otkriveno, a glavni akteri su privedeni pravdi; najavljene su velike investicije u infrastrukturu, a značajan deo izvora sredstava za to je obezbeđen i radovi na pojedinim projektima su započeti; za vreme finansijske krize delimična štednja u javnom sektoru je sprovedena kroz zamrzavanje plata i penzija, a usvojena su i fiskalna pravila koja se ograničava tekuća javna potrošnja u narednom periodu, što je socijalno vrlo nepopularno; najavljena je realizacija ambicioznog projekta sveobuhvatne reforme propisa koji potrazumeva značajno uprošćavanje procedura u Srbiji i drugo. Iz ovoga proizilazi da su nosioci (ekonomske) politike u Srbiji svesni većine ograničenja koji stoje pred privrednim razvojem. Međutim, zajedničko svim ovim poduhvatima je to da ni jedna od tih reformi nije sprovedena do kraja te da u

svim oblastima postoje velike prepreke koje onemogućavaju njihovu realizaciju – npr. reforma sudstva nije dobila prelaznu ocenu i pitanje je da li će ostvariti očekivane rezultate; u potpunosti je zaustavljena sveobuhvatna reforma propisa; planirani infrastrukturni projekti se ne završavaju; ne postoji potpuna politička volja za suštinskom reformom javnog sektora i drugo. Sve ovo upućuje na zaključak da u Srbiji trenutno ne postoji ni politički niti administrativni (stručni) kapacitet da se suštinske promene dogode.

Nizak nivo konkurentnosti u Srbiji posledica je pre svega neefikasne anti-monopolske politike, pravne nesigurnosti i nedovoljno razvijene fizičke i inovativne infrastrukture.

Prema istraživanju *Svetske banke o uslovima poslovanja i vođenja biznisa za 2010. godinu*, Srbija se našla na 88. mestu na listi od 183 zemlje. S druge strane, prema *podacima izveštaja Svetskog ekonomskog foruma*, *Srbija je na 93. mestu od 133 države*. Ukupan indeks naše zemlje je prema ovom izveštaju 3,8, pa je Srbija tako pala na 93. mesto sa 85, na kojem se nalazila prethodne godine.

Kako stoji u ovom izveštaju, najproblematičniji faktori za poslovanje u Srbiji su *korupcija, politička nestabilnost, pristup finansijama, neefikasna državna birokratija i inflacija*.

Srbija je, primera radi, *na 122. mestu po kvalitetu celokupne infrastrukture. Loši smo i prema razmeri dominacije na tržištu, gde smo na čak 131. mestu od 133 države, dok smo po efikasnosti antimonopolske politike na 130. mestu*.

Vlada Srbije je veoma zainteresovana i pruža punu podršku *Nacionalnom savetu za konkurentnost* kao pravom mestu kako za stručne razgovore, tako i za razmenu iskustava države i privrednika. Na predlog saveta *Vlada je, početkom ove godine usvojila 38 mera za unapređenje konkurentnosti privrede*.⁸²

Te mere se, precizirao, odnose na infrastrukturu, energetska efikasnost, efikasnost tržišta dobara i tržišta rada, zatim razvoja ljudskog potencijala i inovacija, i na unapređenje javne uprave.

Za ozbiljan privredni oporavak neophodno promeniti strukturu privrede Srbije. Projektovani rast bruto domaćeg proizvoda (BDP) od dva odsto u ovoj godini ukazuje na oporavak privrede, ali je preduslove za brži privredni rast moguće stvoriti samo izmenom strukture privrede. Preduslovi za brži privredni rast su smanjenje uvoza i

⁸² Cvetković, M., (2010), *Strategija konkurentnosti Srbije*, Beograd, str. 12

povećanje učešća izvoza u ukupnom BDP, i povećanje štednje.

Nacionalni savet je pokrenuo inicijativu da se izradi *Strategija konkurentnosti Srbije* u koju će se na najbolji način uklopiti novi model izvozno orijentisanog privrednog rasta i razvoja Srbije do 2020.

Sa zaustavljanjem pada svetske privrede i ranim nagoveštajima globalnog oporavka za srpsku privredu se nameću dva ključna pitanja: prvo, kako obezbediti dovoljan priliv stranih direktnih investicija za nesmetan razvoj u budućnosti, drugo, kako povećati izvoz. Odgovori na oba pitanja su izazovni ali i gotovo predodređeni.

Za obezbeđivanje potrebnog priliva stranih direktnih investicija presudno je stvaranje kvalitetnog nacionalnog poslovnog okruženja. Srbija se danas odlikuje veoma nepovoljnim poslovnim okruženjem, što u uslovima svetske ekonomske krize, još više produbljava ovaj problem i otežava priliv investicija.

Da bi povećali izvoz i na taj način obezbedili rast GDP putem povećane tražnje za našim proizvodima potrebno je da se značajno poveća konkurentnost naših proizvoda.

Izvesno je da će Srbija svoj model rasta i prosperiteta koji je do skora sprovodila morati da promeni, napuštajući ekspanziju domaće tražnje kao ključni generator rasta. Osnov rasta u budućnosti moraju u znatno većoj meri biće domaća štednja i investicije, za razliku od dosadašnjeg modela, u kome je dominirala domaća potrošnja.⁸³

Uz relativno smanjivanje domaće potrošnje Srbija će morati da izvrši prilagođavanje u sledeća dva pravca: prvo, da značajno poveća izvoz i drugo, da poveća priliv stranih direktnih investicija (FDI).

Ovo su dva veoma izazovna cilja ali je to put koji obezbeđuje nacionalni prosperitet uz vraćanja na putanju intenzivnog rasta. Zajednički preduslov za obe ključne stvari jeste podizanje nivoa konkurentnosti, a za to je potrebno stvoriti veoma atraktivan poslovni ambijent.

⁸³ www.fefa.edu.rs, *Kuda ide konkurentstvo Srbije*, Fefa, Beograd, 2010.

ZAKLJUČAK

Stvaranje i očuvanje konkurentne prednosti je suština konkurentskih strategija u savremenoj privredi. Naime, posebna kompetentnost koja omogućava superiornost u odnosu na ostala preduzeća u poslovnom području je logična preokupacija svih konkurentno orijentisanih preduzeća.

Savremeno shvatanje koncepta konkurentnosti podrazumeva nalaženje odgovora na pitanje: šta je izvor odnosno šta je u osnovi nacionalnog prosperiteta i životnog standarda? Nacionalni životni standard je rezultat produktivnosti date privrede, merene vrednošću dobara i usluga proizvedenih po jedinici ukupnih resursa kojima jedna ekonomija raspolaže (humani kapital, finansijski kapital, prirodni resursi). *Konkurentnost zasnovana na produktivnosti* je u saglasnosti sa ekonomskim razvojem i visokim životnim standardom stanovništva što podrazumeva adekvatno plaćenu radnu snagu, jaku nacionalnu valutu, visoke prinose na kapital, itd.

Primenom odgovarajućih metoda i tehnika naučnih istraživanja u toku pripreme rada dobijenim rezultatima su potvrđene hipoteze: primenom adekvatnih strategija konkurentne prednosti preduzeće se uključuje borbu za što povoljniju poziciju na tržištu pri čemu visoko osposobljen i motivisan menadžment prodaje postaje elemenat konkurentne prednosti.

Konkurentna prednost predstavlja isporučivanje određene vrednosti koju preduzeće može da stvori za svoje kupce a koja prevazilazi troškove njenog stvaranja. Faktori koji su bitne determinante sticanja, održavanja i poboljšavanja konkurentskih pozicija su dinamički, promenljivi, sa različitim značajem i uticajima u funkcionalnom, teritorijalnom i vremenskom kontekstu. Menadžment prodaje se koncentriše na strategijske odluke preduzeća i težište stavlja na izgradnju odgovarajućih strategijskih programa prodaje. Menadžment prodaje odvija se u uslovima stalnih i veoma intenzivnih promena u internom i eksternom okruženju preduzeća.

Suština konkurentne prednosti se nalazi u promenama, odnosno u inovacijama. Ključno pitanje je sposobnost da se proizvodi manje ili više produktivno, što je sa svoje strane u direktnoj korelaciji sa kvalitetom i osobinama proizvoda, s jedne, i efikasnosti tehnologije i menadžmenta, s druge strane. *Izabrana strategija konkurentnosti* treba da omogućiti postizanje konkurentnosti i njeno održanje na dugi rok. Sa stanovišta pojedinačnih preduzeća, moguće su *dve ključne orijentacije u politici pove-*

ćanja konkurentnosti; sniženje troškova i/ili ponuda diferenciranih proizvoda (usluga). U oba slučaja je potrebna savremena tehnološka baza te odgovarajuće systemske, odnosno makroekonomske pretpostavke: stabilnost cena i kursa, funkcionalna pravna zaštita, efikasan finansijski sistem.

Politika povećanja konkurentnosti u Srbiji se sada pokazuje kao identična sa opštom politikom stabilizacije i politikom tranzicionog prelaza na potpunu tržišnu privredu. Konkurentska struktura prodaje na razuđenom tržištu sastavljena od različitih strategijskih grupa, trgovačkih organizacija, koje nude slične tipove asortimana, ali sa različitom pozicijom na vrednosnoj liniji (skali) kvaliteta i cena.

Konkurencija se odvija i između različitih strategijskih grupa, ali je posebno žestoka između rivala u okviru pojedinačnih grupa. Tu se, kao što znate, za iste mušterije međusobno bore ponuđači istih ili veoma sličnih artikala.

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

U uslovima savremene, globalne i visokokonkurentne tržišne utakmice dolazi do povećanja značaja, kako *prodajne funkcije* u sklopu marketinga, jako i *efikasnosti upravljanja prodajnim aktivnostima*. Uspešne organizacije ili njihovi delovi nisu uspešne same po sebi, njima se upravlja da budu takve. Novi izazovi sa kojima se susreću menadžeri na svim nivoima organizacije, a posebno menadžeri prodaje, dovode do sve većih zahteva koji se se pred njih postavljaju.

Pružanje veće vrednosti, snaženje sopstvenih mogućnosti, brzo reagovanje na raznolikost i promene na tržištu, ulaganje u inovacije, prepoznavanje globalnih problema u poslovanju, sve su to inicijative koje zahtevaju efektne tržišne strategije koje će obezbediti i održati konkurentsku prednost. *Upravljanje prodajom ili menadžment prodaje* treba uspešno da se suoči sa svim tržišnim dešavanjima i svojoj kompaniji obezbedi premoć na tržištu uz adekvatne finansijske efekte (profit).

LITERATURA

- [1] Andreson, R., Hear, Dž., Buš, A., (1998), Profesionalni menadžment prodaje, Poslovni sistem "Grmeč", Beograd.
- [2] Cvetković, M., (2010), *Strategija konkurentnosti Srbije*, Beograd.
- [3] Dess G., Lumpkin G., Eisner A. (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd.
- [4] Draker, P., (2001), Moj pogled na menadžment, Adizes, Novi Sad.
- [5] Erić, D., (2000), *Uvod u menadžment*, Autor, Beograd.
- [6] Fahy, J., Jobber, D., (2006), Osnovi marketinga, Data status, Beograd.
- [7] Filipović, V., Kostić, M., (1999), *Marketing menadžment*, FON, Beograd.
- [8] Futrell Charles M., (1998), *Sales Management – Teamwork, Leadership and Technology*, The Dryden Press, Orlando.
- [9] Gašović M., (2001), *Menadžment prodaje*, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
- [10] Hanić H., (2003), *Istraživanje tržišta i MIS*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [11] Heller, P., Sales, E., (1999), *Essential Managers: Selling Successfully* (Paperback).
- [12] Jokić, D. (2009), *Strategije top menadžmenta*, Autor i NIC Užice, Beograd.
- [13] Jokić, D., (2005), *Trgovačko preduzetništvo*, Autor i NIC Užice, Beograd.
- [14] Jovanović-Božinov M., Živković, M., Cvetkovski, T., (2003), *Organizaciono ponašanje*, Megatrend, Beograd
- [15] Jović, M.. (2005), *Inovacioni aspekti strateške konkurentnosti*, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
- [16] Kotler, F., Keler, L., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd.
- [17] Kovačević, M. (2011), *Pokažimo svima šta Srbija ima*, Klub privrednika novinara, Beograd.
- [18] Levi-Jakšić M. i Komazec S. (2005), *Menadžment operacija*, Megatrend Univerzitet, Beograd.
- [19] Lončarević, R. i sar., (2007), *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [20] Lovreta S., (2005), *Trgovinski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [21] Lovreta S., Janičijević N., Petković G., (2008), *Prodaja i menadžment prodaje*, EF, Beograd.
- [22] Maričić B., (2002), *Rečnik marketinga-englesko-srpski*, IP „Žarko Albulj”, Beograd.
- [23] Maričić, B., (2002), *Ponašanje potrošača*, Savremena administracija, Beograd.
- [24] Martinović S., Kordić B., (1998), *Vreme marketinga*, Uliseks, Novi Sad.
- [25] Martinović, S., (1998), *Management*, Fakultet za menadžment, Novi Sad.
- [26] Matović, V., (2011), *Menadžment prodaje*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [27] Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [28] Miladinović, V., (2009), *Menadžment prodaje*, Beogradska poslovna škola, Beograd.

- [29] Milišavljević, M. (2007), *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet, Beograd.
- [30] Milisavljević M. (2002), *Marketing*, Savremena administracija, Beograd.
- [31] Milisavljević, M., (2000), *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Čigoja, Beograd.
- [32] Milosavljević M, (2002), *Konkurentska prednost i dinamika konkurencije*, Časopis Marketing, vol.33, Beograd.
- [33] Mishkin, F., (2006), *Monetarna ekonomija, bankarstvo, finansijska tržišta*, Data status, Beograd.
- [34] Nikolić M., (2008), *Značaj prodaje i menadžmenta prodaje u uslovima tržišne ekonomije*, Evropski univerzitet, Fakultet za internacionalni menadžment, Beograd.
- [35] Perić Ž., (2001), *Planiranje i poslovna politika preduzeća*, Radnička štampa, Beograd.
- [36] Petković, B., (2008), *Strategijski menadžment*, Visoka strukovna škola za preduzetništvo, Beograd.
- [37] Porter, M. (2007), *Konkurentska prednost*, Asee books, Novi Sad.
- [38] Porter, M., (2008), *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd.
- [39] Ristić, Ž. i sar., (2008), *Ekonomija kapitala i finansiranje razvoja*, VPŠ, Čačak.
- [40] Rosić, I., Veselinović, P., (2006), *Nacionalna ekonomija*, Ekonomski fakultet, Kragujevac.
- [41] Tipurić D., (2011), *Strateški menadžment*, dostupno na dtipuric@efzg.hr. 26.03.2011.
- [42] Unković, M. (2007), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [43] Veselinović, P., (2009), *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 275
- [44] Vulić, V., (2008), *Konkurentska prednost i konkurentske strategije*, dostupno na vulic.v@kp. 02.04.2011.

Web sajtovi:

- [1] www.consult.rs, *Menadzment prodaje*, Preuzeto 10.03.2011.
- [2] www.ekonomija.org, *Konkurentnost privrede Srbije*, Preuzeto 25.03.2011.
- [3] www.fefa.edu.rs, *Kuda ide konkurentstvo Srbije*, Fefa, Beograd, 2010.
- [4] www.mcb.rs, *Seminar menadzment prodaje*, Preuzeto 01.04.2011.
- [5] www.nbs.com, *Konkurenost privrede Srbije*, Preuzeto 02.04.2011.
- [6] www.pks.com, *Konkurentost Srbije*, Preuzeto 10.03.2011.
- [7] www.profesionalna-obuka.rs, *Menadzment prodaje*, Preuzeto 15.03.2011.
- [8] www.rainbow.com, *Upravljanje prodajom*, Preuzeto 12.03.2011.
- [9] <http://hgk.biznet.hr>, *Terminologija i definicije prodaje*, Preuzeto 10.03.2011.