

PORTFOLIO MATRICE KAO ANALITIČKI OKVIR ZA IZBOR STRATEGIJA TURISTIČKOG PREDUZEĆA

MATRIX PORTFOLIO AS AN ANALITIC FRAMEWORK FOR STRATEGIC CHOICES OF TOURISM COMPANY

**Dr Slobodan Čerović-PMF departman za geografiju, turizam i
hotelijerstvo, Novi Sad**

Apstrakt: Strategijska pozicija preduzeća predstavlja zbir profitnih potencijala njenih poslovnih – tržišnih pozicija (SBU), i u tom smislu jedan od osnovnih zadataka strategijskog menadžmenta je da kreira i održi dugoročne profitne potencijale preduzeća.

Polaznu tačku i osnovni elemenat portfolio menadžmenta čine SBU, te njihova identifikacija predstavlja jedan od najtežih zadataka menadžmenta. Strategijska poslovna jedinica je najmanja proizvodno-tržišna (ili uslužno-tržišna) kombinacija za koju profitni potencijal može biti logično identifikovan i za koju može biti definisana razvojna strategija pomoću koje će se taj profitni potencijal iskoristiti.

Ključne reči: portfolio, matrica, menadžment, pozicija

Abstract: The strategic position of a company represents the sum of the profit potentials of its operating – marketing positions (SBU), and therefore one of the main strategic management tasks is to create and sustain profit potential of a company.

Starting point and basic element of portfolio management are SBU, and their identification is one of the most difficult management tasks. Strategic business unit is the smallest operating – marketing (or service – marketing) combination for which its profit potential can be logically identified and for which the development strategy for using that profit potential can be defined.

Key words: portfolio, matrix, management, position

UVOD

Menadžeri u turizmu teže da kombinuju poslovne jedinice na optimalan način. Portfolio menadžment predstavlja koristan koncept za planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu strategijskog mixa za poslovni portfolio organizacije. U tom smislu se i govori o portfolio menadžmentu kao instrumentu strategije¹.

Uglavnom, svi portfolio modeli, odnosno matrice, počivaju na koordinatama koje predstavljaju okruženje i sposobnosti preduzeća. U tom smislu, portfolio pristup može poslužiti kao instrument situacione analize, ali i za utvrđivanje ciljnog poslovnog portfolia, te za izbor strategije za njegovo restrukturiranje.

U savetodavnoj i poslovnoj praksi favorizuju se portfolio matrice zbog svoje jednostavnosti, preglednosti i efikasnosti upotrebe². Prednost portfolio analize ogleda se u mogućnosti dobijanja uvida (pregleda) u poziciju pojedinih proizvoda, grupa proizvoda ili delatnosti (oblasti) strategijskog poslovanja na portfolio matrici. U tom smislu, aktivnosti preduzeća segmentiraju se na strategijske poslovne jedinice (Strategic business unit – SBU), koje se strategijskim menadžmentom kombinuju na optimalan način. Pri tome se jedinice koje imaju brz rast i koje su «gladne» za gotovinom, balansiraju sa

¹ Franz-Friedrich Neubauer, Portfolio menadžment: koncept profitnih potencijala i njegova primena, Svjetlost, Sarajevo, 1991., str.1.

² Termin portfolio (znači skup-kombinacija) menadžment pozajmljen je iz «industrije» hartija od vrednosti, gde se hartije od vrednosti, prema određenim kriterijumima, kombinuju u optimalne portfolije. Od početka sedamdesetih godina prošlog veka portfolio menadžment dobija značajnu ulogu u menadžmentu preduzeća.

poslovnim jedinicama koje su zrele i obezbeđuju gotovinu, kao i jedinicama koje su potencijalni naslednici jedinica čiji se životni vek približava kraju.

U savremenim uslovima, kreiranje strategijske pozicije preduzeća nezamislivo je bez upotrebe neke od portfolio matrica:

1. Rast tržišta/tržišno učešće (BCG)-matrica

Vertikalna osa predstavlja rast tržišta. Rast tržišta je procenat godišnje stope rasta koji ostvaruje turističko preduzeće, korigovan za inflaciju. Na horizontalnoj osi dato je relativno tržišno učešće koje se izračunava deljenjem tržišnog učešća s onim koji imaju tri najveća konkurenta u strategijskoj grupi. Kombinovanjem ove dve ose možemo locirati i prikazati gotovo svaku tržišnu situaciju. Turističko preduzeće treba da svoju analizu provede kroz određene faze:

- (1) prva faza: sačinjavanje liste privremenih SBU, polazi se od postojećih segmenata i novih kriterijuma (turističkih grupa, područja, tehnologije, ekologije);
- (2) druga faza: od «privremene» ka «fiksnoj» SBU,
- (3) treća faza: određivanje granica tržišta (konkurencija između SBU);
- (4) relativno tržišno učešće (nisko i visokotržišno učešće i niska i visoka stopa rasta tržišta, četiri polja matrice),
- (5) stopa rasta tržišta (rastuće, statično i opadajuće);

Relativno tržišno učešće izračunava se na sledeći način:

$$RTU = \frac{\frac{SP}{UP}}{\frac{PVK}{UP}} \cdot 100 = \frac{SP}{PVK} \cdot 100$$

RTU-Relativno tržišno učešće
 SP-sopstvena prodaja
 UP-ukupna prodaja
 PVK-prodaja vodećeg konkurenta

Slika 1 BCG matrica turizma Srbije



Izvor: S. P. Robins, M. Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Data status, Beograd, str. 190, Strategija razvoja turizma Srbije, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 9, prilagođeno od strane autora.

Zvezde-Turistički proizvodi koji beleže visoki rast i visoku tržišno učešće. To omogućava primenu ekonomije obima kao i ostvarivanje značajnog profita. To omogućava dodatno oglašavanje, promocije i drugi naponi potrebni za održavanje tog rasta. U datom periodu doći će do prelaska iz faze ubrzanog rasta u fazu opadanja i tada taj turistički proizvod postaje krava muzara.

Krave muzare-Turistički proizvodi koji zbog svojeg visokog tržišnog učešća ostvaruje značajnu količinu gotovog novca, ali kojima nije potrebno dodatno ulaganje zato što ne rastu. Tipična krava muzara mogao bi biti turistički proizvod koji je lider na stabilno ili zrelo tržištu. Visoki tržišno učešće omogućava prednost kroz vodstvo u troškovima nad konkurentima ali dalje finansiranje turističkog proizvoda nije potrebno. Krave muzare omogućavaju finansiranje rasta drugih linija turističkih proizvoda. Krave muzare će na kraju zabeležiti pad prodaje i tržišnog učešća.

Upitnici (ili problematična deca)-Turistički proizvodi koji beleže brzi rast, ali koji imaju nedovoljno tržišno učešće da bi mogli finansirati svoj rast. Otuda i naziv upitnik; to jest ne znaju budućnost proizvoda. Upitnici se dosta često javljaju nesigurnim tržištima; nepoznato je kakav će život imati turistički proizvod. Ako turistički proizvod ubrzano raste, on zahteva značajno finansiranje ali nisko tržišno učešće ne uspeva omogućiti prednost u troškovima. Zato turistička preduzeća moraju finansirati proizvod koji možda ima nesigurnu perspektivu. Mnogi upitnici financiraju se dodatnim gotovim novcem koji proizvodi krava muzara.

Psi-Turistički proizvodi koji ne rastu niti imaju visoki tržišni udio. Psi su jednostavno dobri turistički proizvodi ili su dobri turistički proizvodi u kategoriji proizvoda koji više nisu privlačni kupcu. Psi imaju svega nekoliko prednosti, ako i toliko, pred svojim konkurentima. Iako možda postoje neki razlozi za održavanje ove vrste turističkog proizvoda na životu (na primer, kontinuitet imena marke, sve dok se ne obave znatne modifikacije ili dok se linija turističkih proizvoda ne zaokruži), glavna odluka postaje kako se odreći tog turističkog proizvoda ili ga izbaciti iz linije.

Prednosti ove matrice je što ovom matricom se može osigurati dugoročna održivost turističkog proizvoda i sprečava menadžere da donose kratkoročne odluke, što bi moglo naškoditi ukupnom uspehu SPJ. Matrica takođe omogućuje turističkim menadžerima da budu svjesni potreba koje proizvod ima.

Nedostaci ove matrice su što pristup preko portfelja se isplati ali nije ga lako postići. Informacije potrebne za izgradnju matrice portfelja za ukupno tržište teško se pronalaze, a naporno ih je i održavati na prikladan način. Neki turistički menadžeri mogu zaključiti da se sav taj trud oko prikupljanja potrebnih informacija ne isplati. Drugo, pozicija i opis turističkih proizvoda mogu biti subjektivni. Iako turistički proizvod može pripadati u kvadrantu krave muzare, privredne grane koje su pod opsadom možda nisu dovoljno jake da podrže dobit koju bi krava muzara mogla požeti. Drugim riječima, samo zato što matrica sugerira jedno, jedinstvenost turističkog tržišta može sugerirati drugo. Nedavna istraživanja utvrdila su da postoje grane koje ne koriste nužno prednosti ekonomije razmjera na kojoj se matrica zasniva. U mnogim uslužnim sektorima, troškovi proizvodnje usluge ne mijenjaju se s rastućim obimom u tolikoj meri da bi osigurali poziciju prednosti i proizlazeće novčane naknade kao što bi to mogla industrija zasnovana na proizvodu.

2. McKinsey / General Electric matrica

Poslednjih je godina sve popularnija matrica General Electric zato što je u stanju rešiti

neke nedostatke matrice BCG-a. U mnogim slučajevima postoji i potreba za utvrđivanjem povrata od ulaganja ili dobiti, a ne samo novčanog toka. Osim toga, matrice GE omogućuje korištenje nekih od vrlo važnih kvalitativnih informacija: u prvom redu koliko je jaka jedinica u poređenju sa konkurentima te koliko je privlačna mogućnost investiranja koju određena grana nudi.

Ova tehnika poznata je još i kao matrica privlačnosti grane/matrica poslovnih snaga. Uspoređujući snagu SPJ-a ili turističkog poduzeća s prilikama koje nudi konkretno tržište, ta nam matrica daje predloženu uputstvo o tome kako upravljati određenom situacijom.

Slika 2 General elektricit matrica

Tržišna atraktivnost	Velika	1 zelena	zelena žuta	Žuta 3
	Srednja	zelena žuta	žuto	žuta
	Mala	2 žuta	žuta crvena	4 crvena 5
		Velika	Srednja	Mala
		Konkurentna sposobnost		

Izvor: Luiz Moutinho, *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, Zagreb, 2005., str. 396

Zelena zona-velika privlačnost, investirati

Žuta zona-poduzeće treba da nastavi ali sa oprezom

Crvena zona-poduzeće treba da stane i da ne nastavlja dalje

Matrica je podijeljena u zelenu, žutu i crvenu zonu. U zelenoj zoni postoji velika privlačnost; turističko tržište prilično je privlačno poduzeću, a ponuda proizvoda SPJ-a dosta je jaka. Iako bi turistički menadžer trebao detaljno ispitati stvar, matrica sugerira da je privlačnost ovdje prevelika da bi se propustila te bi poduzeće trebalo investirati u to tržište. Isto tako, žuta zona ukazuje na to da se snaga turističkog poduzeća i privlačnost tržišta ne poklapaju optimalno pa bi poduzeće trebalo nastaviti, ali s velikim oprezom. Crvena zona ukazuje da situacija u grani i u SPJ-u nije dobra za investiranje te da bi turističko poduzeće tu trebalo stati i ne ići dalje. Atraktivnost također uključuje i ekonomiju obima. Svaka grana ima jedinstvenu strukturu troškova koja pridonosi sposobnosti za postizanje konkurentne prednosti.

Atraktivnost neke privredne grane može značiti mnogo toga. Dok turističko poduzeće posmatra neku granu, pokušavajući utvrditi investicioni potencijal, ono će analizirati stopu rasta te grane, prosječnu profitnu stopu koju ostvaruju turistička poduzeća koja konkurišu u toj grani, koliko konkurenata ima, snagu pojedinih konkurenata, te područja, tj. niše na tržištu koje oni ne pokrivaju. Atraktivnost također uključuje i ekonomiju obima. Svaka grana ima jedinstvenu strukturu troškova koja pridonosi sposobnosti za postizanje

konkurentne prednosti. Slika br.3 daje pregled nekih faktora koje je potrebno razmotriti pri procjenjivanju privlačnosti potencijalne investicije.

Slika 3 Faktori privlačnosti sektora i konkurentna sposobnost

Atraktivnost sektor	Snaga konkurenata
- Veličina tržišta - Postotak tržišnog učešća - Položaj - moć dobavljača - Položaj -moć kupaca - Obim konkurencije - Prosečna profitna stopa - Opasnost od potencijalnih novih konkurenata - Opasnost od supstituta - Ciklični trendovi - Prednost razmjera	- Relativni tržišni udio - Potencijal rasta tržišta - Kvaliteta proizvoda - Imidž marke - Lokacija turističkog poduzeća - Profitabilnost - Uvid u tržište - Konkurencija cena - Ugovor s menadžmentom - Delotvornost prodajnog osoblja

Izvor:Luiz Moutinho,Strateški menadžment u turizmu,Masmedia,Zagreb,2005.,str.395

3. Matrica politike usmeravanja (Shell matrica)

Slika 4 Matrica politike usmeravanja ³

PERSPEKTIVE POSLOVNOG SEKTORA	atraktivna	Lider	Pokušati snažnije	Udvostručiti ili napustiti
		Lider	Rast	Fazno povlačenje
		Rast	Čuvanje	
	prosečna	Stvaranje gotovine	Fazno povlačenje	Dezinvestiranje
	neatraktivna			
		jak	prosečna	slaba
POZICIJA POSLA				

- sastoji se iz devet blokova i operiše koordinatama perspektiva poslovnog sektora i pozicija preduzeća,
- perspektiva poslovnog sektora (kritičnih eksternih faktora poslovnog uspeha) ocenjuje se na osnovu: tržišta, konkurencije, ekonomije, vlade, dobavljača, geografije i društva (svaki od ovih faktora ima niz podfaktora),
- *perspektiva poslovnog sektora* gradira se na: neatraktivna, prosečna i atraktivna,

³ Hax A., and Majluf N.Competitiv Costs Dynamics:The Experiens Curv,u Dyson R.G.(ed.):Strategic Planning:Models and Analytical Techniques, John Wiley&Sons,Chichester,1990,str.151

- pozicija portfolia preduzeća ocenjuje se na osnovu sledećih varijabli: tržišta, tehnologije, proizvodnih, kadrovskih i finansijskih faktora (sa nizom podfaktora⁴);
- poslovna pozicija preduzeća gradira se na: slabu, prosečnu i jaku;

4. Adl matrica⁵ («matrica životnog ciklusa»)

- zasniva se na koordinatama: «konkurentska pozicija preduzeća» i «faze zrelosti industrije»
- ima četiri faze životnog ciklusa (zrelosti) industrije: embrionalna, rast, zrelost i starenje,
- u okviru konkurentske pozicije preduzeća razlikuje pozicije: dominantna, jaka, povoljna, održiva (branljiva), slaba i nesposobna za život,
- u okviru primene matrice postoje tri opcije: širok obim strategijskih opcija, opreznost, selektivan razvoj; opasnost, povlačenje sa tržišne niše, dezinvestiranje ili likvidacija;

Slika 5 Adl matrica turističkog proizvoda

		F a z e z r e l o s t i p r o i z v o d a			
		embrion	rast	zrelost	starenje
K o n k u r e n t s k a p o z i c i j a	Dominantna	- Vodstvo u troškovima - Diferencijacija - Strategija penetracije - Strategija skidanja kajmaka - Strategija guranja i privlačenja	- Razvoj tržišta - Vodstvo u troškovima - Vertikalna i horizontalna integracija - Strategija spajanja i pripajanja - Diversifikacija - Strategija ubiranja plodova	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova	- Strategija razvoja proizvoda - Diversifikacija - Zajednička ulaganja - Sužavanje i smanjivanje - Strategija žetve
	Jaka	- Vodstvo u troškovima - Diferencijacija - Strategija penetracije - Strategija skidanja kajmaka - Strategija guranja i privlačenja	- Razvoj tržišta - Vodstvo u troškovima - Vertikalna i horizontalna integracija - Strategija spajanja i pripajanja - Diversifikacija - Strategija ubiranja plodova	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova	- Strategija razvoja proizvoda - Diversifikacija - Zajednička ulaganja - Sužavanje i smanjivanje - Strategija žetve - Strategija preživljavanja - Dezinvestiranje - Likvidacija

⁴ Na primer, u oceni tržišne pozicije svake SBU (turističke poslovne jedinice) u portfoliju preduzeć potrebno je analizirati čak 12 aspekata: tržišno učešće i relativno tržišno učešće, godišnje stope rasta prodaje; zrelost turističkog proizvoda u odnosu na konkurenciju, kvalitet proizvoda (usluga), mix proizvoda, marketing, zaštitu patenata i intelektualne imovine, strategije cena, kvaliteta kanala distribucije, nivoa troškova marketinga i nivoa lojalnosti potrošača – korisnika turističkog proizvoda;

⁵ Razvila je konsultantska firma Artur D. Little (ili skraćeno ADL).

	Povoljna	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Diversifikacija	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Diversifikacija	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija
	Održiva	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Integracija - Strategija spajanja i pripajanja - Zajednička ulaganja - Diversifikacija	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija
	Slaba	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija	- Diferenciranje - Inoviranje proizvoda - Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija
	nesposobna	- Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija	- Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija	- Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija	- Diversifikacija - Strategija spajanja i pripajanja - Strategija ubiranja plodova - Zajednička ulaganja - Sužavanje - Dezinvestiranja - Likvidacija

Izvor: Urađeno od strane autora

a) Druge poslovne portfolio matrice

- *Borg-Warnerova poslovna portfolio matrica* uzima za koordinate poslovnu snagu preduzeća i atraktivnost (privlačnost) tržišta – niska, srednja i visoka;
- *Hofer matrica*, ili matrica evaluacije proizvod/tržišni segment, za koordinate uzima: fazu proizvod/tržište evaluacije i relativnu konkurentsku poziciju;
- *Brown-ova matrica* predstavlja varijantu portfolio matrice koja se zasniva na dve relevantne koordinate: relativna konkurentska sposobnost i ukupna tržišna atraktivnost (definiše se pet zona u okviru ovih koordinata, te se na osnovu njihovih karakteristika vrši izbor poslovnih strategija);
- *Koncept strategijskih poslovnih područja* (Strategic business area – SBA), kao segment ili «arena» tržišta (okruženja) i u odnosu na njih pozicioniraju se SBU preduzeća;

b) Tehnološki portfolio koncept (fokus proizvodnih i procesnih tehnologija)

- tehnologije su jedan od osnovnih izvora diferencijacije među preduzećima (uspeh high-tech industrija) i važnost se gradi kao mala, prosečna ili velika,
- inovativne organizacije: otvorene za promene i sposobne da promenu u što kraćem roku apsorbuju s ciljem očuvanja vitalnosti i konkurentnosti na tržištu;
- za ocenjivanje važnosti tehnologije, kao eksternog okruženja, koriste se kriterijumi: širina primenljivosti, brzina koja se prihvata, potencijal za dalji razvoj, prihvatljivost sa stanovišta okruženja i ekologije.

Literatura:

1. Čerović S., Menadžment u turizmu, PMF-Noví Sad, Čigoja štampa, Beograd, 2002.
2. Franz-Friedrich Neubauer, Portfolio menadžment: koncept profitnih potencijala i njegova primena, Svjetlost, Sarajevo, 1991.
3. Hax A., and Majluf N. Competitiv Costs Dynamics: The Experiens Curv, u Dyson R.G. (ed.): Strategic Planning: Models and Analytical Techniques, John Wiley & Sons, Chichester, 1990,
4. Kotler Ph., Bowen J., Makens J., *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
5. Kotler, F., Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1989
6. S. P. Robins, M. Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Data status, Beograd, 2005.
7. Strategija razvoja turizma Srbije, Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet, Beograd, 2006
8. Todorović J., Đurićin D., Janošević S., Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000.