

Факултет инжењерских наука
Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Машинско инжењерство
Ниво студија: Основне академске студије
Модул: Индустијски инжењеринг
Предмет: Управљање развојем
Број индекса: 92/2011

Немања З. Радовановић

Стратегије организационог раста
завршни рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Проф. Др Миладин Стефановић
2. _____
3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог завршног рада кандидат треба да проучи домаћу и страну литературу из области управљања развојем. На основу прикупљених и систематизованих података треба да размотри све аспекте потребне за дефинисање стратегије организационог раста и њене имплементације. Посебну пажњу треба обратити на дефинисање стратегија за раст предузећа. Примену стратегије организационог раста потребно је приказати на конкретним примерима из инжењерске праксе.

Препоручена литература:

- [1] Милисављевић М.: Савремени стратегијски менаџмент, ИЕН ПРЕС, Београд, 2002.
- [2] B. Ban Looy, P.Gemmel, R.Van Dierdanck: Service Management: An Integrated Approach, Second edition, Practice Hall – Financial Times – Peatson Education, Harlow, England, 2003.
- [3] 3 Тодоровић, и др.: Стратегијски менаџмент, Институт за тржишна истраживања, Београд, 1998.

Крагујевац,.

Ментор:

Проф. Др Миладин Стефановић

Резиме рада: Под растом предузећа подразумевају се промене у његовој величини, које су условљене екстерним и интерним факторима, тј. друштвеним, тржишним и техничко-технолошким. Развој предузећа се може дефинисати као трансформациони процеси који се чине да би ефикасно искористиле предности величине. Када је реч о развоју говори се променама, како на плану реконцептуализације мисије и односа предузећа са окружењем, преко редефинисања пословне стратегије, редизајнирања макроорганизационе структуре, па све до промене стила управљања. Развој има за последицу повећање компетентности предузећа у обављању своје пословне активности, што је претпоставка да се оствари стратегијска позиција са трајнијом конкурентском предношћу.

Кључне речи: Раст предузећа, развој предузећа, стратегије развоја предузећа, стратегијски менаџмент

Summary of work: The growth of the company include the changes in its size, which are caused by external and internal factors, ie. social, market and technical and technological. Enterprise development can be defined as the transformation processes that appear to effectively take advantage of size. When it comes to the development says the changes, both in terms of reconceptualization missions and relations enterprises to the environment, through redefining business strategies, redesign macro-organizational structure, to changes in management style. Development has resulted in increased competence of enterprises in the performance of its business activities, which is a prerequisite to achieve the strategic position of enduring competitive advantage.

Keywords: Business growth, enterprise development, enterprise development strategies, strategic management

Садржај

<i>1. Уводна разматрања.....</i>	<i>6</i>
<i>2. Основе стратегија организационог раста предузећа.....</i>	<i>8</i>
<i>3. Стратегије развоја иновативних предузећа.....</i>	<i>23</i>
<i>4. Примена одабране стратегије у реалном предузећу.....</i>	<i>31</i>
<i>5. Закључак.....</i>	<i>42</i>
<i>6. Литература.....</i>	<i>43</i>

1. Уводна разматрања

Настанак појма раста не везује се за економију, већ за дисциплине природних наука одакле је искоришћен, како би се објаснили одређени догађаји у предузећима и привреди. Преношењем овог појма на дешавања у привреди тј. на промене у предузећу, дошло је до промене садржаја самог појма.

Под растом предузећа подразумевају се промене у његовој величини, које су условљене екстерним и интерним факторима, тј. друштвеним, тржишним и техничко- технолошким. Да би се оптимизирао раст предузећа, потребно је утврдити основне елементе раста. То су:

- циљеви раста - у тесној су вези са циљевима предузећа, условљени његовом друштвено-економском улогом;
- стратегија раста - изражена у структури делатности и организационој структури предузећа.

У уској вези са растом предузећа је његов развој. Развој предузећа се може објаснити као промене које су настале у организационој структури или у структури делатности предузећа. Самим тим уочава се међузависност раста и развоја предузећа. Међузависност се испољава променом величине предузећа кроз серију промена које треба да обезбеде ефекте тих промена величине предузећа.

У литератури се појам раста предузећа различито дефинише. Многи аутори сматрају да је овај појам дефинисан, уколико се ради о повећању неког мерила датог предузећа .

Под растом подразумева се повећање одређених мерила предузећа (нпр. продајне снаге инсталираних постројења, билансне суме, броја запослених) током дужег временског периода. Поједини аутори истичу да се у литератури прави разлика између раста и развоја предузећа, јер неки аутори сматрају да раст предузећа значи повећање његовог пословања унутар постојећих активности, а развој повећање његовог пословања увођењем нових активности.

У теорији се такође сматра да се могу извући две тврдње које се сматрају као важне за сваку расправу о о расту предузећа:

- Раст предузећа је феномен, са којим је повезан појам „увећавања“ предузећа,
- „Увећавање“ је резултат процеса развоја, који се остварује у облику квантитативних и квалитативних промена стања и токова предузећа.

Из овога се може закључити да раст предузећа не мође се свеобухватно дефинисати посматрањем само узрока који утичу на његове промене. Уколико као полазну тачку узмемо укрупњивање предузећа, појам раста је најуже повезан са величином и

предпоставља одређивање величине предузећа. Као такав, раст се мери физичким показатељима (средствима, бројем запослених, количином учинака) и вредносним показатељима (постројењима, имовина, капитал, продаја, пословни успех, тржишно учешће и сл.). Будући да процеси укруњавања, обично траже усклађивање елемената предузећа са новим основама, то је раст праћен серијом квалитативних промена. Ове промене се морају посматрати и објаснити као последица развојних процеса у предузећу, што значи да је елемент развоја саставни део схватања појма раста. Раст уопште, па и раст предузећа је процес а не стање, и обухвата само један резултат развоја предузећа па се и може објаснити само из процеса развоја предузећа. Пошто развој може да доведе и до стагнације или опадања датог предузећа, раст није нужан, већ само могући резултат развоја предузећа.

Развој предузећа се може дефинисати као трансформациони процеси који се чине да би ефикасно искористиле предности величине. Када је реч о развоју говори се променама, како на плану реконцептуализације мисије и односа предузећа са окружењем, преко редефинисања пословне стратегије, редизајнирања макроорганизационе структуре, па све до промене стила управљања. Развој има за последицу повећање компетентности предузећа у обављању своје пословне активности, што је претпоставка да се оствари стратегијска позиција са трајнијом конкурентском предношћу. Развој подразумева промену положаја предузећа у времену и простору, која га доводи у боље стање, што представља један од основних економских циљева сваког пословног и организационог система.

2.Основе стратегија организационог раста предузећа

Основни фактори које утичу на дефинисање стратегије предузећа

Стратегија предузећа се најчешће представља као планска одлука којом се дефинишу основни начини остваривања циљева предузећа. Док циљеви указују на ситуацију или стање ка којем организована активност предузећа жели стићи, стратегија указује на начин како да се циљеви остваре. Стратегија се посматра као низ активности које треба да резултирају долажењем предузећа у жељено стање или ситуацију, дакле, као начин за долажење до постављених циљева.

У динамичном конкурентском амбијенту, стратегија се испољава као однос предузећа према факторима пословања, укључујући широк спектар праваца, метода и инструмената који ће се примењивати зависно од циљева и околности. Будући да окружење пружа шансе и опасности, изабрана стратегија носи печат способности менаџера да искористи своје предности и да минимизира слабости. Добро одабрана стратегија треба да омогући успешно коришћење и развијање потенцијала предузећа и његових конкурентских предности.

Четири кључна питања на која треба да одговори стратегија предузећа су:

- Која су подручја пословања у којима је предузеће и у којима то треба да буде?
- Који део укупних извора треба алоцирати на одабрана пословна подручја?
- Како на њима створити диферентну предност?
- Како обезбедити синергију у активностима на подручјима пословања предузећа? [1]

Да би организација обезбедила дуговечност на тржишту, треба да дефинише стратегију која захтева одлуке у вези четири основна елемента: циљева фирме, њеног окружења, њених ресурса и, коначно, њених корпоративних вредности, норми и етике.[2]

Формулисање стратегије састоји се прво од одлука у вези тога шта је то што компанија жели да ради и жели да постане. То значи да менаџмент треба да дефинише жељену будућност компаније. Ова жељена будућност ће обично бити сумирана у циљевима компаније, њеном извештају о мисији и визији будућности.

Стратегија је, наравно, више од једноставне листе жеља које менаџмент жели. Предузеће треба да размотри да ли је то што жели да ради у складу са оним што се догађа на тржишту. Стратегија такође подразумева анализу окружења фирме, која доводи до дефинисања шта фирма треба да оствари, имајући у виду своје окружење. У оквиру

анализе окружења, централни фокус пажње биће купци и њихове потребе и преференције. Остали елементи се односе на постојећу конкуренцију, могуће супституте, преговарачку позицију према добављачима и купцима као и елементе регулативе.

Да ли ће предузеће успети да успешно следи дефинисани правац акције, зависиће од расположивих ресурса и распоређивања ових ресурса. У вези ресурса важно је напоменути да поред класичних ресурса, два типа ресурса сваким даном постају све важнији. То су:

- знање, способности, имиџ;
- ресурси које фирма легално не поседује, али се користе у процесу дизајна производа, развоја, пружања услуга, маркетинга и продаје.

Следећи елемент који дефинише стратегија фирме, који под утицајем бројних скандала током неколико протеклих година све више добија на значају, односи се на вредности компаније. Ове обухватају корпоративне норме и вредности и "пословну етику".

Формулисање стратегије обухвата утврђивање различитих путева, односно различитих стратегијских опција за остварење мисије и циљева организације.

Процес формулисања стратегије компонују:

- стратегијска анализа окружења и могућности предузећа из које треба да резултира идентификовање, односно квалификовање стратегијске ситуације.
- Истраживачко-креативна фаза, из које треба да резултирају могуће опције реаговања предузећа и оцена импликација њиховог прихватања.

Дакле, ради се о процесу који укључује анализу, идентификовање, вредновање и избор најбоље стратегијске алтернативе. Стога га треба водити тако да омогући:

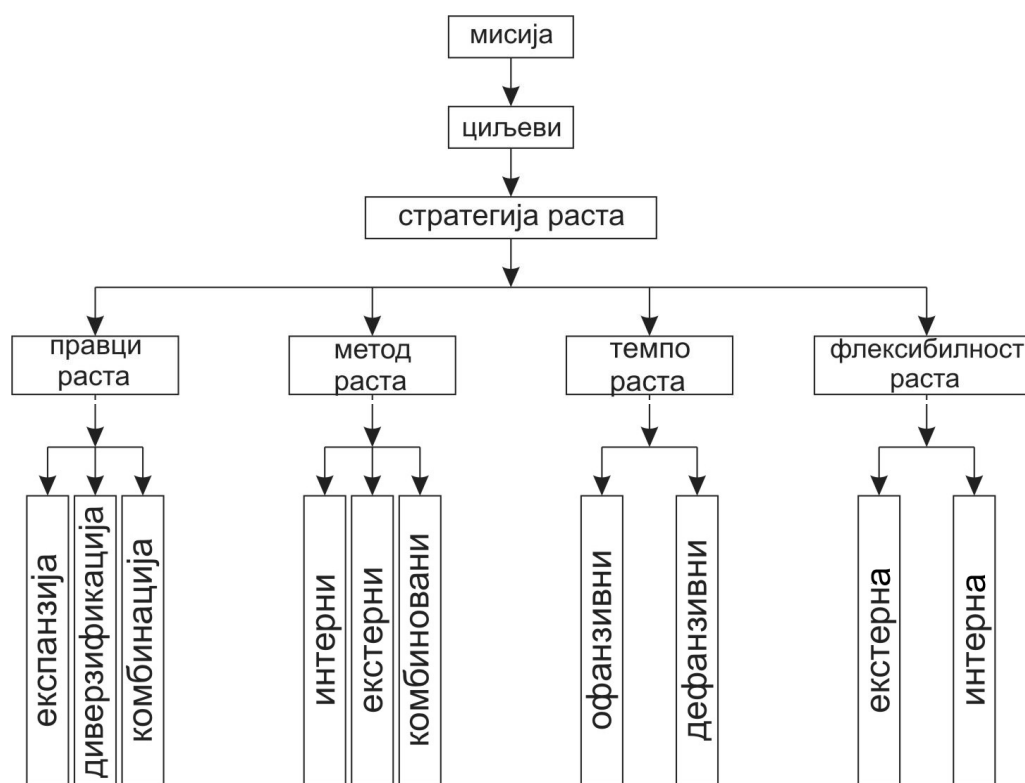
- правилно дефинисање проблема,
- димензионирање његовог значаја,
- идентификовање алтернативних решења проблема,
- оцену алтернативе,
- избор, односно доношење одлуке о стратегијској опцији.

Процес формулисања стратегије раста, једне од стратегија које менаџери највише преферирају у својим активностима, укључује доношење стратегијских опција везаних за правац, метод, темпо раста и пожељан ниво флексибилности.

Предузеће има на располагању различите стратегије којима се може кретати ка будућности. У литератури се појављују различити, мање или више препознатљиви приступи класификација и подела стратегија. Група аутора је систематизујући стратегије одабрала шест чиниоца као кључне, и на основу њих дефинисала одређени број типичних стратегија [3].

Први чиниоци, према развојном потенцијалу указују на следећу поделу:

- стратегија ограниченог раста (стабилизације),
- стратегија експанзивног раста,
- стратегија редукције (контракције),
- комбиноване стратегије.



Слика 1. Глобални елементи формулисања стратегијских опција раста [4]

Други чиниоци, према нивоу подухвата на који се односи говори се о стратегији на три хијерархијска нивоа:

- стратегији за ниво предузећа,

- стратегији за ниво пословних јединица,
- стратегији за ниво пословних функција.

Трећи чиниоци, према радикалности и карактеру промена говори се о стратегијама:

- реструктурирања,
- преоријентације,
- ревитализације.

Четврти чиниоци, приликом опредељивања односа према конкуренцији потребно је одговорити на питање да ли нападати, оријентисати се на одбрану или сарађивати са конкурентима, те се говори о стратегијама:

- напада,
- одбране и
- сарадње.

Пети чиниоци, налик претходној подели разликују се:

- аутономне стратегије,
- превентивне (превентиве) стратегије.

И на крају, шести чиниоци, полази од сврхе, фокуса, подручја и метода реализације, на основу којих класификује следеће стратегије.

- према ширини просторног хоризонта можемо имати стратегију за: локално, регионално, национално и интернационално тржиште,
- према карактеристикама тржишта и развоја гране разликују се стратегије за: тржишта која настају, зрела тржишта, и тржишта која нестају,
- према методу реализације стратегије се класификују на: 1) стратегије интерног, 2) стратегије екстерног и 3) стратегије комбинованог раста,
- према правцу развојног понашања деле се на: 1) стратегије интензивног раста (пенетрација тржишта, развој тржишта и развој производа и 2) стратегије диверзификације (хоризонтална, вертикална и конгломератска),

- за потребе управљања оздрављењем предузећа говори се о: стратегији кресања трошкова, 2) стратегији смањивања активе, 3) стратегији повећавања прихода и 4) комбинованој стратегији,
- за сврхе контроле исказују се на: 1) намеравану и 2) стратегију која је у међувремену настала (емергент стратегију) и
- за потребе управљања пословним функцијама говори се о стратегијама: маркетинга, истраживања и развоја, финансија, кадрова, производње и сл.

Најбоља стратегија је она која највише удовољава стратегијским циљевима фирме. Што се предузеће све више и више удаљава од своје иницијалне базе, ниво ризика ће се повећавати – стратегија пенетрације тржишта ће тражити далеко мање улагања од стратегије диверзификације. Са друге стране, ниво приноса или награде тежиће да буде виши у новим пословним подухватима.

У ери технолошке револуције, која има дубок и далекосежан утицај на читаво људско друштво, промене се одвијају вртоглавом брзином. Скоро да нема области људске делатности која није, на овај или онај начин, под утицајем ових промена. Постојеће технологије доведене су до границе савршенства, уз истовремену појаву нових технологија са многоструко већим потенцијалима. Нарочито су интензивне промене у техничким наукама, хемији и електроници. Овако драстичне промене одражавају се и на економску сферу друштвеног живота на тај начин што мењају стратешку позицију предузећа у средини.

Промене у технологији стварају нова тржишта, нове производе уопште, нове начине за стварање конкурентске предности. Ово је посебно изражено у гранама такозване високе технологије, мада и технолошки мање интензивне гране нису имуне на утицај ових промена. Због тога је све већи број пословних одлука заснован на разматрању технолошког фактора.

Када су у питању заиста крупне технолошке промене, често је врло тешко сагледати користи које ће имати потенцијални купци, па и само предузеће иноватор. Технологија би, након појаве производа на тржишту, требало да прати смер заснован на маркетинг истраживањима. Извесна истраживања указују на то да предузећа са високим квалитетом и великим тржишним учешћем зарачунавају око пет пута вишу стопу профита од предузећа са ниским квалитетом и малим тржишним учешћем. Успех неке иновације треба мерити бољим позиционирањем предузећа на тржишту. Приликом примене неке технолошке промене потребно је користити стратегијски приступ — сагледати како ће се промена одразити на стратегијску позицију предузећа. Стратегијски приступ тражи одговор на питање: „Како да искористимо технолошку промену да бисмо били бољи од конкуренције?" То значи да у предузећу треба да постоји стратегијски оријентисано

одлучивање које има за циљ стварање директне предности у односу на друге учеснике на тржишту.

Дефинисање стратегије раста

Један од главних фактора дефинисања стратегије раста је вектор раста који индицира смер у коме се предузеће креће са својим производом – тржиштем. То се објашњава матрицом у којој се посматрају производ (постојећи и нов) и тржиште (постојеће и ново), слика 2 [5].

Мисија Тржиште	Постојећа	Нова
	Постојеће	Ново
Постојеће	Пенетрација тржишта (1)	Развој производа (3)
Ново	Развој тржишта (2)	Диверсификација (4)

Слика 2. Компоненте вектора раста [5]



Слика 3. Алтернативне стратегије раста [5]

Са становишта тржишта одређено предузеће се може оријентисати локално, регионално, национално и међународно. Предузеће може одлучити да се концентрише на једно

пословно подручје, да се вертикално интегрише у повезане послове и да се диверсификује у нова. Концентрација на једно пословно подручје има фокусиран приступ у коме нема могућности конфузије шта предузеће ради и како то ради.

Стратегије стабилности

Велики број предузећа се одлучује за стратегије стабилног раста. Предузеће може изабрати пре стабилност него раст, настављајући своју активност без значајнијих промена.

Три су популарне стратегије стабилности: стратегија паузе - радити са пажњом, стратегија без промена и стратегија профита [6].

Најуспешнија су она предузећа која се споро удаљавају од њихових традиционалних подручја делатности. Рапидна промена може да изазове значајне проблеме, чак и за предузећа која поседују богата знања и искуства.

Диверзификација обезбеђује боље профитне перформансе. Фирме са концентричном диверзификацијом су профитабилније, али имају виши оперативни ризик, док фирме са конгломератском диверзификацијом обично имају мање профите али и мањи ризик. Најмање успешне су оне фирме које су се диверзификовале у широк варијетет подручја.

Концентрична и конгломератска диверзификација су поједнако вредне стратегије раста, али су успешне у различитим ситуацијама. Предузеће које има снажну конкурентску позицију у одређеној грани имаће боље резултате ако се диверзификује концентрично у сродну грану. Предузећа са само просечном конкурентском позицијом требало би да остварују боље резултате конгломератском диверзификацијом.

Вертикално интегрисана предузећа која снажно зависе од једног производа показују квантитативно као квалитативно слабије резултате од предузећа која су се диверзификовала у суседне гране.

Између приноса на инвестиције и тржишног учешћа постоји готово линеарна зависност: што је веће тржишно учешће, то је виши принос на инвестиције [6].

Велико предузеће има посебно снажну позицију која му омогућава да купује по битно повољнијој цени од слабијег партнера. Такође се сматра да су и кадрови у великим предузећима боље обучени и пре свега снажније специјализовани и према томе вероватно остварују боље резултате од њихових колега у малим предузећима.

Вертикална интеграција код снажне тежишне индустрије остварује мање добре резултате него “смишљена” диверзификација у суседна подручја активности.

Диверзификација треба да буде осмишљена. Зато се не може ићи лево и десно, у ближу или даљу околину да би се тражила прилика за куповину и некритички апсорбовале мале и најмање јединице, које саме више нису способне за живот.

- Предузеће је задовољно са својим прошлим резултатима и одлучује да настави да следи исте или сличне циљеве, повећавајући ниво остварења за отприлике исти проценат сваке године као што је остварило у прошлости, односно циљеви се подешавају на бази историјских стопа раста.
- Предузеће наставља да опслужује своје муштерије у основи са истим или врло сличним производима и услугама како је то одређено у њиховој дефиницији посла, тј. концентрише се углавном на постојеће комбинације производ/тржиште.
- Његове главне стратегијске одлуке усмерене су на инкрементално побољшање перформанси функционалних области.

Стратегија стабилности се може такође користити ако постоји вероватноћа да ће се непосредно окружење радикално променити у неком моменту и највише руководство жели да види шта се дешава пре него што се промени курс предузећа.

Стратегија стабилности често укључује незнатне промене са акцентом на што је могуће већој ефикасности [6].

Постоји неколико предности прихватања стратегије стабилности:

- не захтева од предузећа да прихвати никакав ризик који није нужно везан за другачије рађење ствари,
- препушта се конкуренту да учини грешке везане за операционализацију иновативне стратегије, па се тек онда та стратегија прихвата за сопствено предузеће,
- успешна је за она предузећа која са успехом послују у грани која умерено расте и у окружењу које није хировито.

Остали аспекти који воде стратегији стабилности:

- када резултат предузећа не даје никаквог повода за забринутост,
- када се не опажају или доживљавају никакве опасности из окружења
- када се (веома много) бави са оперативном страном предузећа,
- када се не виде никакве алтернативе или се алтернативе не узимају у обзир,
- када је управо завршена фаза снажног раста и пожељна је пауза за предах.

Постоје четири варијације или подстратегije у породици стратегија стабилног раста:

- Стратегија инкременталног (додатног) раста

- Стратегија профита (или жетве)
- Стратегија паузе
- Стратегија одрживог раста

Стратегија инкременталног раста

За циљ се поставља ниво остварења који је достигнут у прошлости и наставља се раније започети курс.

Зашто предузеће бира стратегију “без промене”?

- Руководство можда не жели да прихвати ризик великог модификовања своје садашње стратегије.
- Промене у стратегији захтевају промене у алокацији ресурса, које је у установљеној организацији тешко остварити и често захтевају дуг временски период.
- Сувише рапидан раст може довести до ситуација у којима обим пословања предузећа надмашује административне ресурсе. Убрзо може доћи од неефикасности.
- Предузеће не може да одржи корак или буде свесно промена које могу да утичу на његов производ и тржиште.

Ову стратегију следе многа предузећа у комуналним делатностима, транспорту, банкарству и осигурању [6].

Стратегија профита

Циљ је остварити више готовине, него што ће се потрошити, да би се она употребила за неке друге сврхе у предузећу. Жртвује се будући раст због садашњег профита, па је често резултат тога краткорочни успех повезан са дугорочном стагнацијом. Ова стратегија помаже предузећу да прође кроз привремене тешкоће, али ако се настави у довољно дугом периоду може лако да доведе предузеће до банкрутства.

Генеричке стратегије у борби са опадајућом тражњом:

- Повећај инвестиције (доминирај одбрањивом нишом преосталих муштерија)

- Задржи ниво инвестиција (реинвестирај да задржиш положај док се неизвесност не разреши)
- Смањуј селективно (прочисти линије производа и групе муштерија које се опслужују да би себе позиционирао у најуносније нише)
- Измузи инвестиције (убирај новац без обзира на тржишну позицију)
- Дезинвестирај сада (продај или напусти имовину што је могуће брже)
- Најповољније стратегије када се имају у виду одређени услови у грани и релативне конкурентске снаге индивидуалног предузећа
- Фаворизујуће карактеристике гране обухватају релативно ниске излазне баријере, неколико “недисциплинованих, својеглавих” конкурената који пропадају у периодима убитачне конкуренције или ниска стопа технолошке промене од корисника.
- Нефаворизујуће карактеристике гране обухватају релативно високе фиксне трошкове, капитално интензивне технологије, високе излазне баријере, много својеглавих конкурената или производ брзо постаје стандардизован [5].

Стратегија паузе

- То је стратегија где фирма смањује ниво својих циљева које треба да оствари са нивоа раста на ниво стабилног раста да би усмерила пажњу на побољшање ефикасности и сличне операције како би била у стању да консолидује своје ресурсе. Фирма је расла тако брзо да се за неко време мора стабилизovati или ће постати неефикасна и неће моћи њома више да се управља.
- Раст такође може узети предах да би се стабилизовао раст када је фирма стекла довољно велико тржишно учешће. Тада се предузеће консолидује и организује своје активности у већ освојеним подручјима делатности. Повећава се ефикасност свих активности предузећа, што конкретно значи: смањење трошкова свих функција, елиминисање непотребних активности, пречишћавање организационе структуре, пречишћавање асортимана, смањивање залиха како у процесу производње тако и готових производа, смањивање зависности од окружења, одстрањивање дефицитарних области предузећа, побољшање финансијске структуре итд [5].

Стратегија одрживог раста

То је стратегија где фирма наставља са растом споро и опрезно, јер сматра да се у екстерном окружењу одигравају важни догађаји који могу да буду неповољни за стратегију раста.

Ова стратегија се дефинише као повећање (смањење) у производној способности система са сразмерним повећањем (смањењем) у способностима које носи његово екстерно окружење.

Два разлога која присиљавају предузеће да пре или касније ограничи свој раст:

- Границе које се намећу саме по себи. Ово је питање односа величине и рентабилности (ван одређене границе се однос између величине и рентабилности погоршава).
- Границе које намеће окружење. Екстерно окружење фирме служи као коначни лимит њеном расту.

Постоје пет фактора из окружења који су критични за фирму, а то су: популација, ресурси, загађеност, технологија и јавни ставови и регулатива државе.

Стратегије концентричног раста

Стратегија пенетрације тржишта

Стратегија пенетрације тржишта је оријентисана да са постојећим производом освоји постојеће тржиште.

Сви извори и способности предузећа су оријентисани на једно пословно подручје. У скорије време, предузећима се сугерише да се оријентишу на послове које најбоље знају да обављају.

Пенетрација тржишта је усмерена на повећање тржишног учешћа за постојеће пословање што доводи до промене конкурентске позиције. Када предузеће успостави солидну позицију на тржишту оно може да користи моментум и капитализира на постојећем искуству. Откривање новог функционалног коришћења производа може да подмлади пословање које већ дуго постоји [7].

Котлер препоручује следеће начине повећања продаје постојећих производа на постојећим тржиштима:

- повећање стопе коришћења постојећих кураса (повећањем величине куповине, повећањем стопе застаревања производа, пропагирањем других коришћења дајући бонификације од цена да се повећа коришћење),

- привлачењем потрошача конкурената (појачавањем диференцирања марке, повећаним промоционим напором и иницирањем сниженја цена),
- привлачењем оних који до сада нису користили производ (привлачним начинима да се проба производ, снижењем или повећањем цена и пропагирањем нових коришћења).

Стратегија развоја тржишта

Развој тржишта је оријентација да се са постојећим производима освајају нова тржишта. Ова стратегија се остварује изналажењем нових тржишних сегмената у земљи или оријентацијом на међународно тржиште.

Стратегија развоја тржишта, се заснива на ростојећој сврси, изворима и способностима. Потребна је анализа атрактивности нових тржишних сегмената. Пословни успех много зависи да ли је марка производа заиста атрактивна, пре свега, на домаћем (националном) тржишту.

Стратегија вертикалне интеграције

Стратегија вертикалне интеграције проширује конкурентно подручје деловања предузећа у оквиру исте гране, и укључује проширење оквира делатности предузећа уназад (узводно) ка изворима снабдевања и/или унапред (низводно) ка крајњим корисницима финалних производа. Битан разлог да предузеће иде на вертикалну интеграцију јесте незадовољство менаџера начином функционисања тржишта. Циљ је да се утиче на структуру гране и оствари моћ у њој или смањи моћ конкурената. Стратегија вертикалне интеграције се може одвијати интеграцијом унапред, уназад или истовремено у оба смера. Она представља одређење предузећа да користи пре интерне трансакције него тржишне трансакције да се остваре циљеви пословања. Често се одлука да се одустане од вертикалне интеграције и иде на екстерно снабдевање везује само за уштеду у издацима у капиталу [7].

Вертикална интеграција унапред је добра опција када су садашњи дистрибутери предузећа скупи или непоуздани или неспособни да задовоље дистрибутивне потребе предузећа. Интеграција уназад се препоручује у неколико ситуација. Пре свега, у ситуацији када су постојећи добављачи изразито скупи или непоуздани или у немогућности да обезбеде предузеће са деловима, склоповима и услугама. Стратегија вертикалне интеграције, као и све друге стратегије има предности и недостатке.

Сва су предузећа у одређеној мери вертикално интегрисана. Питање је степена, а не да ли се вертикално интегрисати.

Главни проблем у вертикално интегрисаном предузећу је систем интерних цена, који треба да функционише на исти начин као што би то тржиште радило. На вертикалну интеграцију

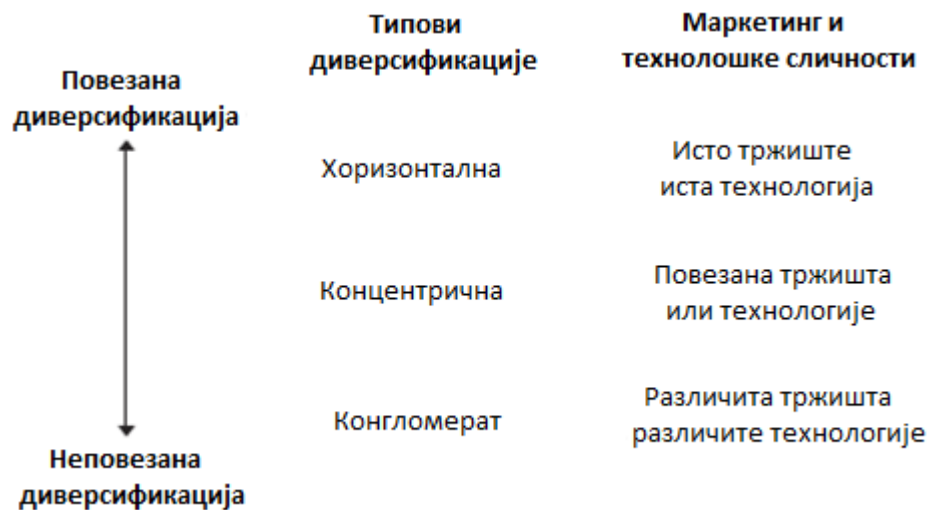
се иде када предузеће жели да ојача своју конкурентску позицију засновану на суштини компетентности.

Стратегија диверсификације

Постоји више разлога што се предузећа опредељују за стратегију диверсификације (нови производи на нова тржишта). Прво, на диверсификацију се иде када предузеће не може да оствари своје пословне циљеве са постојећом ширином односа производ-тржиште. Друго, предузеће се може диверсификовати да би на рационалнији начин користило остварени профит. Трећи разлог је што могућности диверсификације нуде већу рентабилност него могућности експанзије постојећег пословања. Четврто, предузеће може истраживати могућности за диверсификацију и у ситуацији када није могуће направити прецизну компаративну анализу између стратегија експанзије и стратегије диверсификације.

Нови производи се могу стварати интерно или куповати екстерно и могу бити повезани (концентрични) или неповезани (конгломерати) у односу на постојеће производе или линије производа. Предузећа која остварују задовољавајуће резултате у постојећем подручју свог пословања ретко се одлучују на стратегију диверсификације.

Код стратегије диверсификације потребно је вршити анализу да се установи да ли су све гране у којима предузеће обавља своју пословну активност довољно атрактивне да се у њима и даље остане.



Слика 4. Стратегијске опције у диверсификацији [7]

Оно што чини повезану диверсификацију атрактивном стратегијском опцијом је могућност да се користи рентабилно стратегијска усклађеност. Сматра се да постоји три врсте усклађености: тржишно повезана усклађеност, оперативне усклађености и менаџмент усклађености.

Због значаја економије ширине и заједничког коришћења извора сматра се да повезана диверсификација даје боље перформансе од неповезане диверсификације. Највероватније је да су концентрична и конгломератска диверсификација поједнако вредне као стратегијске опције, али су успешне у различитим ситуацијама.

Стратегије спајања и припајања

Припајање и спајање више одговарају када је грана у фази зрелости, када су баријере уласка високе, када су послови неповезани са постојећим, као и када предузеће није спремно да иде на велика ризична улагања у ново пословање.

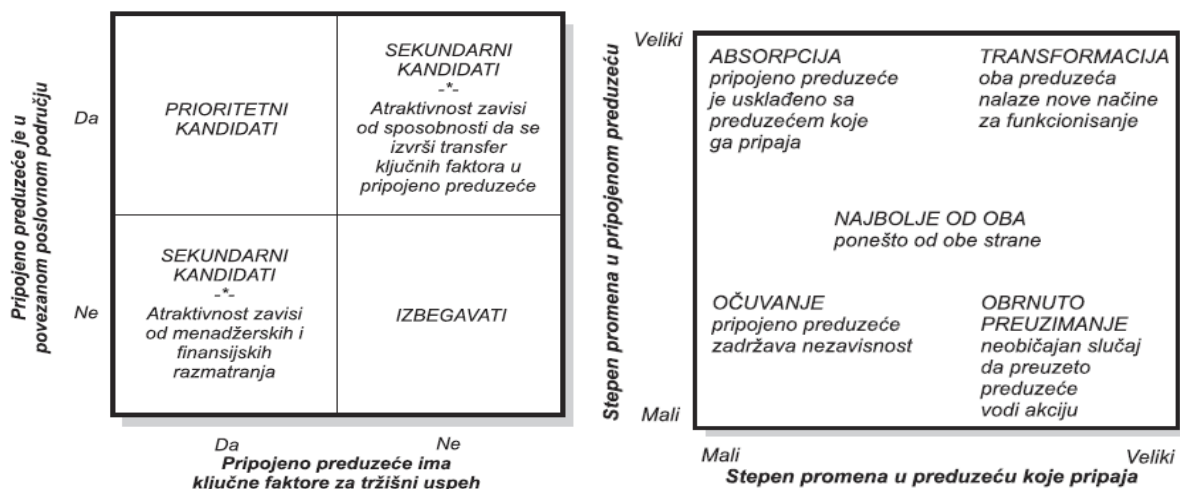
Спајање је трансакција која укључује два или више предузећа чије се акције размењују при чему опстаје једно предузеће.

Припајање је куповина предузећа које се тиме апсорбује и постаје организациона јединица предузећа које је обавило куповину.

Непријатељско припајање се са правом назива преузимање.

Постоје схватања која не праве разлику између спајања и припајања и све комбинације предузећа се називају спајањем. Прави се у томе смислу разликовање између четири стила спајања:

- Законско спајање.
- Консолидација.
- Холдинг предузеће.
- Аквизиција активе.



Слика 5. Припајање и конкурентна предност(лево) и начини припајања (десно) [7]

Када се посматрају могући исходи припајања треба сагледати степен промена у предузећу које се припаја (које могу бити велике и мале) и степен промена у предузећу које врши припајање (које могу бити велике и мале).

Потребна је пажљива процена квалитета менаџмента припојеног предузећа. Припајање се у развијеним тржишним привредама користи за географску и производ-тржиште диверсификацију.

Заједничко улагање је стратегија формирања привременог партнерства или конзорцијума да се оствари синергија. Заједничко улагање се ствара када предузећа не желе или не могу због правних ограничења да се споје и формирају ново предузеће. Изнето је мишљење да припајање као стратегију јачања конкурентности треба посматрати као алтернативну опцију чланству у стратегијским алијансама.

Јачање конкурентности екстерним методом је приметно због популарности заједничких улагања и уговорних партнерстава. Разлика је што код заједничких улагања, партнери улажу део своје активе у стварање новог предузећа, а код уговорног партнерства се не иде на стварање новог предузећа.

Заједничка улагања и стратегијске алијансе могу да доведу до веће вредности за акционаре него спајања и припајања, али је тешко да почну да успешно послују.

Три стратегије се преферирају када се стварају заједничка улагања: паукова мрежа, ићи заједно и раздвојити се и успешна интеграција.

Код избора стратегијске опције која се назива заједничко улагање битна су три елемента. Прво, избор партнера је веома важно питање. Друго, знати како се контролише заједничко улагање. Треће, како управљати заједничким улагањем да се остваре заједнички циљеви пословања.

3. Стратегије развоја иновативних предузећа

Полазећи од дефиниције конкурентности коју је дао светски економски форум „конкурентност је скуп фактора, политика и институција које одређују ниво продуктивности“. Конкурентност једне националне економије одређују следећи кључни покретачи: институције, инфраструктура, макроекономија, здравство и примарно образовање, високо образовање и обука, ефикасност тржишта, технолошка оспособљеност, пословна софистицираност и иновативност.

У литератури постоје бројне и различите дефиниције конкурентности, при чему се често прави разлика између :

- Макро конкурентности - односи се на конкурентност једне привреде, односно њену способност да да производи и дистрибуира начин којим се повећава животни стандард становништва.
- Микро конкурентности - односи се на конкурентност предузећа и његову реалативну ефикасност да продаје своје производе и услуге на тржиштима у којима је присутна међународна конкуренција.

Конкурентност привреде је одређена продуктивношћу, тј. конкурентношћу њених предузећа. Не постоје конкурентне економије уколико несу конкурентни производи и услуге њених субјеката, и самим тим нема потребе подвлачити јасну границу између микроекономске и макроекономске конкурентности.

Раст и развој, па и сам опстанак предузећа у условима интегративног конкурентски оријентисаног пословног амбијента захтева стратегијски приступ. Основни циљ формулисања стратегије развоја је повезан са питањем конкурентске предности предузећа. Конкурентска предност у основи настаје као вредност које је предузеће способно да понуди својим клијентима или потрошачима. Када компанија остварује профит који превазилази просек у датој грани индустрије, каже се да поседује конкурентску предност у односу на конкуренцију. Конкурентска предност омогућава предузећу да ствари знатно веће вредности за купца у односу на своје конкуренте, једноставно речено то је предност коју предузеће има у односу на конкуренцију [8].

Модерно тржиште захтева велике напоре у циљу конкурентске предности. Предузећа морају да улажу све значајније напоре да би задовољили захтеве све образованијих и информисанијих клијената (потрошача). У ресурсној комбинацији на основу које се креира вредност, класични фактори расположивости производње уступају место знању и иновативности. То значи да само компаније које су спремне за стицање нових знања и континуирано иновирање не само финалних производа, већ и производних и пословних процеса, могу рачунати са повољнијом позицијом на тржишту у поређењу са

конкурентима па самим тим и на будући развој. У таквим условима квалитет пословања представља елементарни фактор конкурентности, који се базира на сталном унапређивању продуктивности рада и знања.

Кључни циљ савременог тржишно оријентисаног предузећа је постизање пословне изврсности и достизање високог нивоа квалитета производа и услуга. У том смислу, унапређивање продуктивности знања и рада, постаје императив модерне економије и најзначајнији фактор у конкурентској борби предузећа на савременом тржишту.

На глобалном тржишту све више се конкурише нецјеновним елементима као што су : квалитет, сигурност и поузданост производа, лакоћа употребе, вијек трајања, брзина испоруке, амбалажа и др.

Улагањем у савремену опрему, технологију и људски капитал подстиче се раст продуктивности, односно конкурентности предузећа и целокупне привреде. Подизање нивоа конкурентности привреде значи пораст номиналног бруто друштвеног производа и животног стандарда, као и брже сервисирање дуга [9].

Сваки привредни субјект који је укључен у глобалне светске токове мора имати у виду више ствари. Улазак на међународно тржиште подразумева већу потребу за знањем, иновацијама, квалитетом и маркетингом. То повлачи и сусрет са новом агресивнијом конкуренцијом и појавом нових партнера. Улагања у неопипљиву активу, предузећа постају кључна за постизање препознатљивости ширих разера.

Од менаџмента се очекује стратегијски приступ у развоју предузећа који треба да се заснива на интегралној флексибилности. Комбинујући интерне могућности са шансама и пријетњама из окружења, менаџмент дефинише пословни портфолио, понашање према конкуренцији и пожељни ниво флексибилности.

Од способности менаџмента да препозна захтеве циљних тржишта, антиципира промене на тржишту и флексибилно реагује избором адекватне стратегије конкурентности, зависи целокупни развој предузећа.

Процеси глобализације тржишта и међународне конкуренције захтевају да предузећа уколико желе да опстану на својим позицијама морају поседовати три кључна ресурса: финансијска средства, нову технологију и знање. Кључ за унапређење квалитета пословања компанија треба тражити у одговарајућем коришћењу знања. Образовање и знање су нови креатори конкурентности и основни тј. елементарни пословни ресурс. Сви други пословни ресурси су секундарног значаја, јер њихова продуктивност директно зависи од знања.

Генеричке стратегије у функцији раста предузећа

Формулисање пословне стратегије обухвата одлучивање на нивоу дивизиона или на нивоу стратегијских пословних јединица.

Једно од најпознатијих обележја стратегијског менаџмента је Портеров концепт генеричких стратегија. Предузеће које је у стању да се добро позиционира може да оствари већу стопу приноса на уложени капитал иако је структура гране неповољна, а просечна рентабилност гране скромна.

Основа за надпросечне перформансе је дугорочно одржива конкурентска предност. При томе, стратегија бизниса разликује се од стратегије предузећа (генералне стратегије) по томе што је њен опсег везан за једно тржиште или за једну грану умјесто за већи број тржишта и привредних грана.

Стратегија бизниса је усмерена на стварање и одржавање конкурентске предности, док је стратегија предузећа усмерена на балансирано коришћење ресурса и могућности како би се максимизирала вредност.

Генеричке стратегије су неспецифичне стратегије стварања вредности које су основа за даље формулисање специфичних стратегијских опција и стратегија појединих пословних функција. Економска логика генеричких стратегија заснива се на познатим релацијама у стварању вредности и њеној дистрибуцији, као и концепт менаџмента заснованог на вредности.

Предузећу, односно одређеној стратегијској пословној јединици која конкурише на одређеном тржишту или тржишном сегменту стоји на располагању велики број стратегија. У том контексту стратегија представља настојање предузећа да се унапреди и одржи ниво перформанси у одређеној грани или на одређеном тржишном сегменту.

Портер је увео три генеричке стратегије које једна фирма може да користи у савладавању пет фактора и постизању конкурентске предности. Свака од портерових генеричких стратегија омогућава откривање потенцијала којима фирма може надиграти ривале из исте делатности.

Прва, стратегија општег вођства у трошковима, базирана је на стварању позиције ниских трошкова у односу на конкуренте. Ова стратегија налаже управљање односима у целокупном ланцу вредности једне фирме, с циљем да се у сваком сегменту овог ланца смањују трошкови. С друге стране, начело диференцијације да фирма створи производе или услуге који су јединствени и вредни. Овде је првенствено нагласак на карактеристикама за које „нема цене“, за које ће сваки купац радо платити више [10].

Најзад, фирма која се руководи стратегијом фокуса, мора да усмери пажњу према ограниченим производним линијама, сегментима потрошачког тела или географски циљаним тржиштима. Чврсто опредељење за стратегију фокуса треба да донесе постизање предности или кроз диференцијацију или кроз став према вођству у трошковима. Док следбеници стратегије општег вођства у трошковима и стратегијске диференцијације настоје да стекну предност на свеукупном привредном пољу, „фокусери“ граде стратегију у две димензије: димензији конкурентске предности и стратешког циља.

У једној студији анализиран је већи број пословних јединица и установљено да су бизниси, који су комбиновали вишеструке облике конкурентске предности (диференцијација и опште вођство у трошковима), бизниси који су користили само поједине облике предности.

КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ		
	Ниски трошкови	Диференцирање
Шира мета	1. Вођство у трошковима	2. Диференцирање
Ширина конкуренције	3. Фокусирање	
Ужа мета	3А. Трошкова умереност	3В. Умереност на диференцирање

Слика 6. Модел Портерових генеричких стратегија [9]

Прва генеричка стратегија је стратегија општег вођства у трошковима. Вођство у трошковима захтева чврст скуп међусобно повезаних тактика које укључују:

- Агресивну конструкцију капацитета високог нивоа ефикасности.
- Енергично смањење трошкова у складу са искуством.
- Чврсту контролу трошкова и режијских трошкова.
- Избегавање кредитних рачуна клијената.
- Свођење на минимум трошкова у свим активностима фирминог ланца вредности, услуге, продаја и оглашавање.

Да би се остварио ефективнији учинак, фирма која следи стратегију општег вођства, на основу којих трошкови морју задобити паритет на бази диференцијације у односу на конкуренцију, тј. колико год да је ниска цена, мора постојати одређен квалитет. Другим речима, фирма која остварује паритет слична је својим конкурентима или је са њима равноправна, када је реч о диференцијалним производима.

Диференцијација дозвољава лидеру у цени да своју предност директно претвори у профит који је виши од својих конкурената. Тако лидери у цени зарађују веома завидне приходе.

Фирма која настоји да постигне предност ниских трошкова, мора да оствари апсолутну предност трошкова у односу на своје ривале. То обично значи излазак на тржиште са једноставним производом или услугом без украсне машне, који се нуди широко циљаном тржишту, користећи стандардизацију како би се стекло највише добити од економије обима и искуства. Међутим, таква стратегија може да не успе, ако је предузеће у немогућности да постигне паритет на основу важних димензија диференцијације, као што су брз одговор на захтев клијената за услугом или промена дизајна [8].

Много се позитивног може потићи спровођењем стратегије општег вођства у трошковима. Потенцијалне замке стратегија општег вођства у трошковима су:

- Превелика усмјереност на једну или неколико активности из ланца вриједности. Фирме морају да поклањају пажњу свим активностима у ланцу вриједности како би управљале својим укупним трошковима. Менаџери су често склони да праве велике резове у оперативним трошковима, не доводећи при том у питање вишегодишње трошење на капиталне пројекте. Или, пак, менаџери одлуче да срежу трошкове продаје и маркетинга, али производне трошкове оставе недирнуте. Менаџери имају задатак да испитају све активности ланца вредности, укључујући и односе међу њима, посматрајући их све равноправно – као кандидате за редукцију трошкова.
- Сви ривали имају заједнички инпут или сирови материјал. Фирме, које се такмиче у стратегијама општег вођства у трошковима, осјетљиве сун а пораст цијене у факторима производње. Како се све фирме такмиче око трошкова, тако су и мање способне да несметано наставе рад у случају пораста цена, јер ће се клијенти лако одлучити да свој бизнис наставе са конкурентима који имају ниже цијене.
- Стратегија се може лако имитирати. Једна од честих замки стратегије лидерских трошкова огледа се у томе што се стратегија фирме може састојати од активности стварања вредности, које је лако имитирати.
- Мањак паритета по основи диференцијације. Фирме које настоје да задобију предности вођства у трошковима, треба да постигну ниво паритета по основи диференцијације.
- Умањење предности трошкова када клијенти стекну приступ подацима о цијенама посредством интернет драматично повећава количина и обим информација о формирању цијене и структури трошкова, тако да оне постају доступне клијентима.

Диференцијација

Као што само име сугерише, стратегија диференцијације састоји се од стварања разлика у фирмином производу или понуђеној услузи, до чега долази креирањем квалитета који у целој привредној области.

Фирме могу одмах да се диференцирају у неколико различитих димензија. На пример, BMW је познат по свом високом престижу, супериорном инжењерингу и аутомобилима врхунског квалитета.

Стратегија диференцијације привлачна је када су потребе и захтеви потрошача превише различити да би се могао задовољити стандардизованим производима. Фирма која тежи успеху путем диференцијације мора проучити потребе и понашања купаца довољно пажљиво да уочи шта је купцима важно, шта сматрају да има вредност као и колико су спремни да потроше за дату вредност која се добија од одређеног предузећа [10].

Успешна диференцијација омогућује фирми да:

- одреди повећану цену за свој производ;
- повећа јединичну продају;
- освоји лојалност купаца према његовој робној марци (неки купци су врло привржени посебним карактеристикама и везују се уз фирму и њене производе).

Фирме стичу и одржавају предности диференцијације и постижу натпросечан учинак када њихова цена премаши екстра трошкове који су настали због постизања квалитета јединствености њихових производа и услуга. На тај начин ће фирма која се диференцирала увек тражити начине да себе представи различитом и бољом од сличних конкурената, јер мора да нађе оправдање што су повећане цене веће од трошкова насталих због диференцијације. Јасно је да фирма која је постигла диференцијацију не може да игнорише трошкове. Најзад, њене повећане цене морале би да падну услед приметно инфериорне позиције трошкова. Зато она мора да достигне ниво паритета трошкова у односу на конкуренцију.

Постизање диференцијације представља одрживу стратегију којом се стичу натпросечни профити, а састоји се у стварању одрживе позиције којом се превазилазе утицаји Портерових пет конкурентских фактора. Диференцијација заправо пружа заштиту против напада ривала, јер лојалност бренду смањује клијентову осетљивост на цену и подиже клијентове трошкове. Повећањем фирминих маржи, диференцијација помаже да се превазиђе потреба за позицијом ниских трошкова, и омогућава фирми да се бори против моћи добављача.

Диференцијација, такође, смањује моћ купаца, јер купци не располажу са упоредивим алтернативама, па постају мање осетљиви на цену. Моћ добављача је смањена, јер постоји значајан фактор престижа који настаје јер добављач профитира од саме чињенице да ради за произвођача високодиференцираних производа и услуга. Коначно фирма која се определила за диференцијацију ужива велику лојалност клијентеле, због чега трпи мању угроженост од супститута него остали конкуренти.

Потенцијални лоши утицаји стратегија диференцијације су:

- Диференцирање на бази нечега што, са гледишта купца, не смањује његове трошкове или не побољшава његово благостање;
- Претерана диференцијација – ниво квалитета и услуга производа превазилази потребе купаца;
- Превисока цена. (Што је већа разлика у цени, то је теже одговорити купце од преласка на конкуренте са нижим ценама);
- Мале разлике између супарничких понуда производа купцима неће бити видљиве или значајне.

Фокус

Трећа генеричка стратегија, стратегија фокуса, базира се на избору уског конкурентског поља у оквиру привредне области. Фирма која следи ову стратегију бира одређени сегмент или групу сегмената и онда кроји своју стратегију према њима.

Фокусери постижу конкурентске предности тако што се у потпуности посвећују одабраним сегментима. Суштина фокуса састоји се у експлоатацији извесне тржишне нише, која је различита од остатка привредног окружења.

Узак фокус, сам по себи није довољан за постизање натпросечног учинка. Стратегија фокуса има две варијанте. У фокусу трошкова, фирма тежи да створи предност трошкова у одабраном тржишном сегменту. У фокусу диференцијације, фирма покушава да се диференцира унутар циљаног дела тржишта.

Обе варијанте стратегије фокуса ослањају се на то да понуде услуге боље од широко распрострањене конкурентске понуде, и то у уском сегмент тржишта, који је одабрао фокусер.

Фирме које примењују стратегију фокуса могу да остваре натпросечне приносе. Фокус захтева да фирма на циљаном сегмент тржишта постигне или позицију ниских трошкова или високу диференцијацију или обе ствари. Фокус се такође користи да би се одабирале нише које су најмање осетљиве на супституте, или у којима су конкуренти најслабији.

Менаџери морају бити свесни не само добробити од стратегије фокуса, већ и њених замки [10].

Потенцијални лоши утицаји стратегије фокуса су:

- Опадање предности трошка унутар уског сегмента тржишта. Предности фокусне стратегије трошка могу бити пролазне, ако су предности трошка угрожене и падају током времена.
- Чак су и строго усмерени производи и услуге подложни борби са новим учесницима тржишне конкурентске утакмице и покушаја имитације. Неке фирме које се одреде за стратегију фокуса могу уживати привремене предности јер одабирају мале нише у којима готово да немају ривале. Међутим, њихове предности могу бити кратког века, јер ривали могу доћи и извршити инвазију на њихову тржишну нишу.
- Фокусери могу постати сувише фокусирани да би задовољили потребе купаца. Неке фирме, које покушавају да стекну конкурентске предности путем стратегије фокуса, могу имати сувише специјализован производ или услугу.

4. Примена одабране стратегије у реалном предузећу

"Милодух" је предузеће за производњу и промет са дугом традицијом и великим производним искуством. У протеклом периоду (а посебно у раздобљу до почетка деведесетих година прошлог века) предузеће је остварило видан раст. Предузеће "Милодух" је основано пре више од 30 година – 1. априла 1970. године (од стране СО Крагујевац и МЗ "Каменица") и у тренутку оснивања располагало је са скромном имовином (два магацина). У иницијалној фази "Милодух" је био оријентисан на гајење и прераду лековитог биља и производњу ракије на бази лековитог биља (у сарадњи са Институтом за лековито биље из Београда). С обзиром да на оваквим основама замишљен производни програм није омогућавао остваривање задовољавајуће рентабилности, долази до напуштања производње лековитог биља, а пословање почиње да се базира на увођењу у производњу ђироке лепезе различитих алкохолних пића. Током осамдесетих година даље шири свој програм производње на производњу воћних сирупа и сокова, те почетком деведесетих година на производњу освежавајућих газираних напитака. Све то говори о виталности предузећа и његовој способности за спровођење структурних промена у циљу прилагођавања актуелним тржишним захтевима [11].

Прилагођавајући се трендовима на тржишту "Милодух" се све више преорјентише ка производњи безалкохолних напитака (газираних безалкохолних пића, воћних сокова и сл.) кроз чије унапређење превасходно види шансу за свој опстанак и даљи развој. Полазећи управо на овај начин дефинисане развојне стратегије донета је одлука о развоју производње безалкохолних напитака у дојпак амбалажи, програму који је био најрентабилнији за предузеће у претходном периоду. Данас предузеће ради у склопу А.Д. "SWISSLION Таково".

Производни програм и производња

Основни производни програм А.Д. "Милодух" чини производња:

- А. Жестока алкохолна пића
 - Природна алкохолна пића – ракија (Линцура, Хајдук,... Медовина, Лозовача).
 - Вештачка алкохолна пића – Водка и Бренди.
- Б. Безалкохолна пића
 - Освежавајући безалкохолна пића (Цола, Тоник, Оранже, Битер, Јуице)
 - Воћни сокови (кајсија, бресква, поморанца, лимун, егзотик, вишња)

- Воћни сирупи (поморанца, малина, јагода, лимун, боровница, киви, купина) [11].

Постојећи ресурси

А.Д."Милодух"- Крагујевац располаже са 21 050 м² земљишта од чега 7 050 м² чини грађевинско земљиште, а преостало је пољопривредно земљиште.

Укупна површина свих грађевинских објеката овога предузећа је око 3 050 м². Од тога највећи део заузима производна хала са анексом (изграђена 1990. године) од 2 100 м², затим подрум 600 м² (изграђен 1977. године), те дестилерија 350 м² (изграђен још 1947.године).

"Милодух" располаже са следећим основним производним линијама:

- Линије за за производњу ракија и сокова
 - Дестилерија за дестилацију вина и ракија – капацитета 50.000 литара ракије (или вина) јачине 10% алкохола за 24х.
 - Предестилише 50.000 степени што је 10.000 литара "љуће" ракије од 50% алкохола.
 - Полуаутоматска линија за пуњење ракија у мини паковању капацитет – капацитета 5000 боца у једној смени.
 - Полуаутоматска линија за 0,5, те 0,7 и 1 литарска паковања, капацитета – 2500-3000 боца за смену.
- 2. Производња сирупа
 - Полуаутоматска линија са ручним лепљењем етикета капацитета 2.500 боца од 1 литра за једну смену.
 - Полуаутоматска линија са ручним лепљењем етикета капацитета 3.000 боца од 1 литра за једну смену.
- 3. Производња сокова у дојпак амбалажи и чашама са пастеризацијом
 - Сокови у дојпак амбалажи пуне се на 2 пунилице и то пуница "Eskod" која може да напуни 12.000 кесица за једну смену и пуница "Timotije" која може да напуни 8-10.000 кесица за једну смену. То значи да за једну смену може да се пастеризује, напуни и охлади 4.000 литара сока.

- Пуњење пастеризованог сока у чашама обавља се на машини "Koluwo" и може да напуни 10.000 чаша по 200мл или 2.000 литара пастеризованог охлађеног сока.
- 4. Производња газираних напитака
 - На линији за паковања од 1,5 литара у једној смени може да се напуни 3.000 боца што је 5.000 литара газираног сока.
 - На линији за паковања од 2 литра у једној смени може да се напуни 2.500 боца од 2 литра што је 5.000 литара газираног сока.
- 5. Линија за пуњење газираног сока на машини са премисом [11]

На овој машини може да се напуни у једној смени 2.500 боца од 1,5 литара, што је 3.700 литара газираног сока. Такође на овој машини може да се напуни и 2.000 боца од 2 литра газираног сока што износи 4.000 литара сока.

- Одељење за кување шећерног сирупа за газиране сокове и сирупа за воћне сирупе

Ово одељење има 3 казана дупликатора – капацитет највећег казана 3.000 литара шећерног сирупа у једној шаржи, а за једну смену могу да се скувају и профилтрирају две сарже. Капацитет другог казана је 1.500 литара шећерног сирупа и такође у смени могу да се скувају 2 сарже сирупа (он тренутно није у употреби). Најзад, капацитет трећег казана је 500 литара, а у једној смени може да се скува и профилтрира 2.500 литара шећерног сирупа – овај најмањи казан дупликатор углавном служи за припрему сока за пастеризацију и он може да припреми 10.000 литара сока од 10-12% суве материје.

- Машина за израду дојпак кесица

На овој машини се формира 12.000 – 15.000 кесица у једној смени.

Тржишне карактеристике производа

Безалкохолна пића која се амбалажирају у дојпак намењена су једнократном конзумирању у бројним потрошачким сегментима и чине део знатно шире категорије производа. Наиме, дојпак је синоним за мало паковање (0,2 и мање 0,18 л) сока и других безалкохолних освежавајућих пића.

Ова група производа обухватају пића са мањим садржајем воћа од традиционалних сокова. Успостављање јасне границе између ових категорија биће дефинисано након доношења нове верзије Правилника о квалитету сокова.

Дојпак је већ дуго у употреби. Ова врста амбалаже је својевремено суверено доминирала у пласману малих, мини паковања. Са увођењем тетрапак амбалаже ситуација се битно

изменила пошто се један број произвођача пића први пут појавио на тржишту мини сокова тек након појаве тетрапака. То значи да се, потенцијално, шири укупно тржиште малих паковања [11].

У најновије време, посебан изазов на овом тржишту представља понуда сокова у мини стакленкама. Атрактивно обликоване стакленке са квалитетним соковима све су присутније на домаћем тржишту захваљујући бројним страним реномираним маркама.. Главни ограничавајући фактор раста потрошње је ове врсте амбалажираних сокова је цена (посебно увозних сокова); те њихова намена пре свега за потрошњу у угоститељским објектима.

Из свега овога није тешко закључити да се дојпак као производ већ неко време налази у зрелој фази животног циклуса. Све јачи удари конкурентских производа, сужени маневарски простор у области цена и ограничене могућности измена у дизајну, чине у дугом року тржишну позицију овог производа доста осетљивом. А.Д. "Милодух" производи сокове у дојпак амбалажи од 0,18 л (за бистре сокове) и 0,2 л у дојпаку (за кашасте). Реч је о следећим врстама сокова:

- Воћни сок од кајсије.
- Воћни сок од брескве.
- Воћни сок од поморанце.
- Воћни сок од лимуна.
- Егзотик.
- Воћни сок од вишње.

Тржиште

Потрошња сокова (односно свих врста пића из шире категорије безалкохолних освежавајућих негазираних пића) амбалажираних у дојпак паковањима представља мањи сегмент укупног тржишта ових производа. Стога је неопходно, прво, установити ниво и структуру укупне потрошње сокова.

У протекле 3-4 године понуда и потрошња ове групе производа су бележиле неравномерна кретања, чему су сигурно допринеле бројне ванредне околности (ратна дејства, повремени појачани инфлаторни удари, активности на сивом тржишту, поготову у ранијим годинама, изузетно високе температуре током лета 2007. године и др.). Званични статистички показатељ о кретању производње, извоза и увоза сокова и других безалкохолних напитака представљају полазну, али недовољну основу, с обзиром да се не мали део производње и

промета нигде (из финансијских разлога) не евидентира. Стога су за коначну процену нивоа потрошње била потребна додатна истраживања [11].

На основу свих расположивих информација процењује се да је годишњи обим потрошње сокова у претходном периоду достигао максималан ниво од 60-65 милиона литара. При томе утврђено је да ово тржиште има следеће карактеристике:

- У односу на укупне економске индикаторе, потрошња сокова има релативно солидан и условно, стабилан ниво;
- Како је куповна моћ потрошача доминантан фактор развоја овог тржишта, то је упоредо са опоравком на тржишту забележено и реструктурирање тражње у правцу повећаног интересовања већине потрошачких групација за јефтиније, а то обично значи мање квалитетне сокове;
- Забележене су и одређене измене у асортиману потрошње (а то је утицало и на структуру домаће понуде) у складу са променама у навикама и укусима потрошача. Преференције потрошача утицале су на већи пласман сокова од јагода, парадајза, мешавина сокова, мада су и даље доминантни традиционални укуси континенталног воћа (бресква, кајсија, јабука);
- Сокови се међусобно диференцирају, поред осталог, и путем робне ("Неџт", "Моћ природе", "Хани", "Голф") и институционалне марке ("Таково" на пример). Поједини произвођачи користе робну марку само за одређени сегмент своје понуде (на пример, "Вино Жупа" своје сокове у дојпак пласира под називом "ГО-ГО", док је за литарска паковања задржано име произвођача).

На тржишту доминирају литарска паковања и то у тетрапак амбалажи. Мини паковања (0,2 и 0,25 л) за једнократну употребу имају многи произвођачи у својој понуди с тим што је удео ове врсте паковања у укупној производњи различит (најчешће 5-15% реализованих количина). Процењује се (мада су осцилације по годинама врло значајне) да се годишња продаја мини паковања у периоду 2004-2007. године кретала у интервалу 25-30 милиона паковања.

У оквиру категорије мини паковања, дојпак још увек одолева растућој конкуренцији. Појавом производа под марком "Неџт" и "СУ-Воће" видно се променила структура у корист мини паковања у тетра-паку. Повратак стакленки на наше тржиште подсећа на велике могућности које ова врста амбалаже пружа, али је њен удео, за сада, скроман и ограничен на квалитетне, скупље сокове чија цена може "поднети" ову врсту трошкова. При постојећим ограниченим могућностима раста куповне моћи највећег броја потрошачких група, дојпак има реалне могућности да одржава свој тржишни статус. Садашњи ниво потрошње дојпака достиже просечне годишње количине од 18-20 милиона комада.

У погледу укупне величине релевантног тржишта може се констатовати следеће:

- Потрошња сокова у земљи – 65 милиона литара (горња граница);
- Годишњи пласман мини паковања – до 30 милиона комада;
- Продаја сокова у дојпак амбалажи – 18-20 милиона комада годишње.

Конкуренција

У овој делатности послује велики број привредних субјеката различите величине међу којима се истичу:

- У производњи жестоких алкохолних пића – Прокупац (посебно код воћних ракија), Таково, Рубин, Навип, Џервин, Србијанка, Виножупа, Поречје, Шапчанка...
- У производњи газираних безалкохолних напитака – Соса Cola, Sinalco, Роса, Pepsi Cola, Буковачка Бања, Врњци, Хеба...
- У производњи сирупа – Левач, Навип, Екофарма-Ушће, Виножупа, Родић (приватни произвођач) и више пивара и произвођача минералне воде;

Изразитих тржишних лидера нема у производњи алкохолних пића, док у производњи сокова доминира "Fresh and Co" Односно "Су воће" Суботица, а у производњи газираних безалкохолних напитака "Coca Cola".

Тржишна позиција – оцена постојеће позиције предузећа у целини, анализирана је на основу портфолио матрице активност делатност/конкурентска снага компаније, засноване, пре свега, на следећим параметрима:

- Величина и раст тржишта, постојећи и очекивани степен профитабилности, интензитет конкуренције, баријере уласка и изласка, и потребна капитална улагања и развој технологије.
- Релативно тржишно учешће, "цоре" комплементност, степен профитабилности предузећа, познавање тржишта и купаца, трошкова конкурентност, техничке способности и способност менаџмента.

Глобално посматрајући, делатност компаније је лоцирана у грани просечне активности, с тим да је његова конкурентска позиција солидна. Све то указује на добру, али не и изнад – просечну тржишну позицију, која ипак пружа респективно добре основе за успешно пословање у наредном периоду, посебно када је у питању производња безалкохолних напитака [11].

На тржишту сокова послује више од двадесет домаћих произвођача. Осим оних којима је то основна делатност (или упоредна уз друге производње на сличној сировинској основи). Све су бројнија предузећа која су ову производњу развила као допунску делатност (истичу се пиваре, млекаре и произвођачи минералних вода).

Врло разноврсни учесници на страни понуде и неприлагођене категоризације у постојећим правилницима о квалитету (нови правилник је у изради) доприносе извесној конфузији у вези категорија и квалитета појединих врста пића. Стога су у одсуству чврстих релација састав-квалитет-цена, потрошачи приморани да сами врше ово важно диференцирање, утолико осетљивије се одвија у условима смањене куповне моћи.

У структури пласмана доминирају сокови домаћих произвођача. На увозној понуди присутне су бројне познате европске марке.

Табела 1. Портер-ов модел пет конкурентских снага групације производња жестоких алкохолних пића [11]

ФАКТОРИ	СТАЊЕ – утицај појединих фактора
ИНТЕНЗИТЕТ КОНКУРЕНЦИЈЕ	- Последњих година, нарочито са падом куповне моћи и тражње, јача интензитет конкуренције. Ово поготово имајући у виду број произвођача у друштвеном и посебно приватном сектору (укључујући ту и сеоска домаћинства). - На тржишту послује веома велики број произвођача. Међу њима је у "друштвеном" сектору, неколико реномираних фирми са дугогодишњом традицијом и већи број мањих произвођача, као и огроман број фирми у приватном власништву (већина је усмерена на локално тржиште). - Поред изражене конкуренције из домаће продукције приметно је и значајно присуство страних производа и то пре свега код вештачких, али и природних (посебно скупљих) пића. Део ове понуде потиче из регуларних увозних аранжмана, а не мали део је доспео на тржиште тзв. "сивим" каналима. - Са очекиваним порастом куповне моћи и постепеним (регуларним) отварањем домаћег тржишта, могуће је очекивати и већи интерес иностраних произвођача (њихова понуда је асортимански и у погледу дизајна финалних производа конкурентнија од домаће, мада, често, мање доступна по

	ценама.
УСЛОВИ УЛАСКА/ ИЗЛАСКА	• Мада су инвестиције у ове погоне (комплетна постројења) релативно високе, то није спречило појаву великог броја малих приватних произвођача, који су се оријентисали на мања често примитивна постројења. • У структури постојеће, посебне домаће, понуде алкохолних пића, могуће су измене и појаве нових прозвода, јер је садашњи асортимански портфилио релативно узак. • Најприступачнија форма освајања производње је производња у сеоским домаћинствима углавном за личну потрошњу. Обим и распрострањеност производње у индивидуалном сектору обезбеђује значајно учешће ове производње у укупној понуди.
ПРЕГОВАРАЧКА СНАГА ДОБАВЉАЧА	• Сировински инпути су доминантна одредница производа, поготову када се ради о производњи природних ракија. Генерално говорећи, произвођачи морају имати јасно дефинисану сировинску базу. Део њих поседује сопствену примарну производњу. • Смештајни капацитети прерађивача су битан њихове преговарачке позиције у односу на добављаче. • У односу на остале инпуте (осим пољопривредних производа) прерађивачи имају малу преговарачку моћ. Због текућих односа инпута и финалних производа трпе јаке ценовне притиске. • Ограничена финансијска произвођаче у инфериорну преговарачку позицију у односу на главне добављаче. • Климатски фактори који детерминишу обим и квалитет рода у појединим годинама такође утичу на преговарачку позицију добављача.
ПОЗИЦИЈА КУПЦА	• Произвођачи који су успели да афирмишу марке својих производа и обезбеде трајнију приврженост купаца у позицији су да валоризују позитивне ефекте лојалности ових категорија потрошача. • Финални потрошачи имају могућности избора између бројних познатих и потврђених и све већег броја нових марки

	производа. При томе могу да користе врло разгранату продајну мрежу, како у легалним, тако и у алтернативним каналима продаје. • Управо постојање нерегуларних канала дистрибуције и доступност производа непровереног порекла и квалитета доводе потрошаче у незаштићену позицију, поготово у условима смањења куповне моћи највећег дела потрошача. • Позиција градског и сеоског становништва се разликује, по обиму и асортиману домаће и увозне понуде, доступности појединих артикала, заступљености производа пореклом из индивидуалног сектора итд
--	---

Маркетинг стратегија

Позиција "Милодуха" и дефинисање маркетинг стратегије детерминисани су очекиваним развојем кључних тржишних индикатора. У процени развоја тржишта треба поћи од следећих чињеница:

- Понуду сокова у дојпаку карактерише значајан ниво конкуренције;
- Произвођачи не користе своје капацитете у задовољавајућем обиму, код појединих је степен искоришћења испод 50%;
- Дојпак је ценовно конкурентнији (при садашњем односу цена) од тетрапака и стакленки;
- У широкој потрошачкој бази издвајају се: деца и омладина, спортисти, туристи, излетници и као релевантна категорија за пласман појединих произвођача, тзв. институционални потрошачи.

При спором расту куповне моћи тржиште потрошачких преференција остаје на производима средњих и нижиш квалитета. Тиме су лимитирани и маневарски простори у области цена и амбалаже јер скупљи производи су они који омогућавају и атрактивнију амбалажу. На овај начин обезбеђује се извеснија тржишна позиција традиционалне амбалаже као што је дојпак.

Очекује се пласман сокова у дојпак амбалажи у следеће три године расте 10-15% годишње (у односу на ниво 2010/2011), односно достигне ниво од око 26-29 милиона комада годишње.

У структури снабдевача очекују се извесне измене јер би поједини произвођачи требало да активирају (постојеће или будуће) погоне за мини паковања у тетрапаку. Тиме ће бити ојачане позиције предузећа која су доминантно или искључиво опредељена за дојпак амбалажу, као што је то случај са "Милодухом".

Тржишна позиција и стратегија

Предузеће А.Д."Милодух" је традиционални произвођач сокова и сирупа који је дуго присутан на тржишту мини паковања у дојпаку. У односу на већину конкурената "Милодух" је остваривао реално стабилну производњу и учешће 12-15% у укупној продаји сокова у дојпаку.

Значајан извор стабилности представљају велику купци у првом реду војска и полиција, који апсорбују око 30% садашње продаје. Преосталих 70% количина продаје се преко бројних vele-трговинских кућа међу којима су посебно значајни: "Рекабета", "С Market", "Diskomerc" и "Kvin".

Модернизацијом и повећањем производње у наредне три године А.Д. "Милодух" планира да достигне ниво производње од 7,5-8 милиона паковања (годишње) што би му омогућило и веће учешће на тржишту (25% и више очекиване потрошње). Досадашње искуство у сарадњи са поменутих великим потрошачима, као и изгледни послови са новим тзв. пословним купцима (типа спортски клубови, студентски ресторани, школе и сл.) представљају битан елемент стратегије овог предузећа. Планирани пласмани у овом сегменту требало би да, у оптималним условима, покрију и до 50% будућих продаја.

Ова стратегија подразумева посебан приступ условљен специфичностима пословног тржишта. Мада је ово тржиште шире (обухвата произвођаче роба и услуга, посреднике, државне институције и непрофитне организације), у случају сокова у дојпаку карактеристични купци су из групе државних институција (укључујући војску, милицију, царину и др.) и непрофитних и других организација (школске, спортске, културне и друге организације). Такође, постигнути су прелиминарни договори са водећим споретским друштвима у РС (Црвена Звезда и Партизан) за безалкохолним напиеима у овој врсти.

Битне карактеристике производа су:

- Основни дизајн и функционално својство производа су непромењени. Одређена графичка решења могу бити примењена уколико је то уговором предвиђено.
- Квалитет мора бити конзистентан и поуздан.
- Ширење асортимана (већи број укуса) за сада није предвиђено (што не искључује могућност каснијег прилагођавања захтевима тржишта), а структура сокова се одржава у односу око 30% (кашасти) и 70% (бистри) сокови.

Цене

Мада трошкови и тражња доминантно одређују базну цену производа, код артикала као што је сок у дојпаку, од значаја је и постојећа конкурентска ситуација (односно утицај конкуренције).

Профил овог тржишта (са елементима олигопола) упућује на избегавање конкуренције ценама. Наиме, цене међу конкурентским производима (за сличан квалитет сокова) су приближне и свака видна активност промена цена изазвала би реакцију водећих конкурената. А.Д."Милодух" у реализацији планираних количина улази са постојећим калкулацијама (преглед се односи на продајне произвођачке цене – франко купац):

- бистри сок – 6,65 дин/паковање,
- кашасти сок – 8,36 дин/паковање,
- посебни велики купци – 11,00 дин/паковање.

Канали продаје

Тржишни сегменти диктирају политику дистрибуције и приступ каналима продаје. На овом подручју не очекују се битне промене или заокрети у односу на досадашњу праксу.

Јачањем пласмана на тзв. пословном тржишту (војска, МУП и др. институционални и ванинституционални велики купци) интензивира се значај директне продаје. Окосница разгранате мреже су референти продаје на терену (дакле, наставља се са постојећом политиком канала продаје и дистрибуције).

Промотивне активности

Сокови у дојпаку су производ финалне потрошње. Циљни сегменти утичу на дефинисање стратегије тржишних комуникација, а то у случају предузећа А.Д."Милодух" значи:

- Даље интензивирање личне продаје (због великих купаца и најјачих трговачких кућа са којима се сарађује);
- Коришћење погодних електронских медија и јавне дегустације, и
- Успостављање сарадње са спортским друштвима и пласман производа са њиховим амблемима.

5.Закључак

Свакако да је раст предузећа један од основних услова даљег опстанка истог. Међутим сам појам раста се често веома олако схвата. Наиме, не треба овај појам увек поистовећивати са физичким растом у смислу броја запослених, површине производног или пак продајног простора и слично. Раст је дакле много сложенији појам.

Неминовно је да у савременом пословању, у времену технолошких иновација, раст и развој постају повезани. Предузеће увонењем нових технологија се знатно развија али истовремено нове технологије омогућавају и већу производњу.

Формулисање оптималне стратегије раста предузеће подразумева дакле и темељно испитивање и анализу самог окружења као и анализу позиције у којој се предузеће налази у односу на конкуренте из окружења.

Смисао анализе при формулисању стратегије раста је у проналажењу сегмената тржишта у којем се може остварити добар пословни резултат и само у том случају можемо видети да стратегија раста даје праве резултате и да се улагања у исти исплате. Иначе, уколико средства усмеримо на сегмент који је већ исувише развијен нећемо видети ни један резултат стратегије раста који би омогућио успешно позиционирање на тржишту.

Промене у технологији стварају нова тржишта, нове производе уопште, нове начине за стварање конкурентске предности. Ово је посебно изражено у гранама такозване високе технологије, мада и технолошки мање интензивне гране нису имуне на утицај ових промена. Због тога је све већи број пословних одлука заснован на разматрању технолошког фактора.

Нарочито су интензивне промене у техничким наукама, хемији и електроници. Овако драстичне промене одражавају се и на економску сферу друштвеног живота на тај начин што мењају стратешку позицију предузећа у средини.

6. Литература

- [1] Милисављевић М.: Савремени стратегијски менаџмент, ИЕН ПРЕС, Београд, 2002.
- [2] B. Ban Looy, P.Gemmel, R.Van Dierdanck: Service Management: An Integrated Approach, Second edition, Practice Hall – Financial Times – Peatson Education, Harlow, England, 2003.
- [3] З Тодоровић, и др.: Стратегијски менаџмент, Институт за тржишна истраживања, Београд, 1998.
- [4] Радмила Мицић, СТРАТЕГИЈА ПРЕДУЗЕЋА И ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА, Економски погледи, 2/2009, Београд, 2009.
- [5] Уничанин Рајко ”Оперативни и стратегијски менаџмент” Чачак 2006.
- [6] Петковић Ј.Тодор ”Стратегијски менаџмент” Чачак 2005.
- [7] Момчило Милисављевић, “Савремени стратегијски менаџмент”, Институт економских наука, Београд, 2002.
- [8] Starbuck W., Organization Growth and Development, March J. Handbook Organization, Red Mc Nally, Chicago, 1965.
- [9] Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, J.E., Стратешки Менаџмент, МАТЕ, Загреб 2008,
- [10] Тодоровић Ј., Ђуричанин Д., Јаношевић С., Стратегијски менаџмент, Институт за тржишна истраживања, Београд, 1997
- [11] Маја Томић, Организационе структуре малих и средњих предузећа прилагођене њиховим стратегијским циљевима - мастер рад, Универзитет сингидунум департман за последипломске студије, Београд 2012.