



VISOKA POSLOVNA ŠKOLA STRUKOVNIH STUDIJA ČAČAK

SEMINARSKI RAD

Poslovna Strategija

Mentor: _____
Profesor: _____

Student: _____
Br.Indeksa: _____

Mesto, mesec, godina

OBLIKOVANJE POSLOVNE STRATEGIJE

Nakon sprovedene eksterne analize i prepoznatih vanjskih "šansi" i "opasnosti", te organizacijskih "snaga" i "slabosti", stvoreni su potrebni preduslovi za otpočinjanje procesa oblikovanja poslovne strategije.

Proces oblikovanja poslovne strategije je korak u procesu strateškog menadžmenta koji pretpostavlja i najveći stepen angažmana "desne strane mozga" - visok stepen suptilnog i kreativnog strateškog promišljanja u iznalaženju i oblikovanju načina organizacijskog ponašanja. Proces oblikovanja poslovne strategije nije, kako to podcrtava Mintzberg, proces zasnovan na razmišljanju i racionalnom rezoniranju, već proces koji u prvi plan stavlja "osjećaj intimnosti i harmonije sa materijalom u rukama razvijen kroz bogato iskustvo i punu posvećenost", i proces u okviru kojeg se "formuliranje i implementacija strategije sjedinjuje u fluidan proces učenja iz kojeg kreativna strategija nastaje".¹

1. SWOT MATRICA

Pored top menadžerskog znanja, iskustva i mogućnosti zapažanja, za izgradnju poslovne strategije potrebno je i korištenje određenih strateških alata kao što su SWOT matrica i VRIO okvir. SWOT (TOWS) matrica predstavlja konceptualni okvir za sistemsku analizu. Ova matrica olakšava poređenje između vanjskih prilika i prijetnji sa unutrašnjim snagama i slabostima. Naziv ovog strateškog alata potiče od početnih slova engleskih riječi: strengths (snage); weaknesses (slabosti); opportunities (prilike); threats (opasnosti-prijetnje). Ovaj oblik strateške analize je veoma rasprostranjen jer predstavlja dobar pokazatelj da li je u osnovi biznis organizacije zdrav ili ne. U praksi se, zavisno od organizacije, javljaju različiti pojavi oblici svake od ovih komponenti. U gornji lijevi ugao matrice stavljaju se snage, a u desni slabosti, dok u donji desni ugao stavljaju prijetnje, a u lijevi prilike.

Na osnovu SWOT matrice mogu se odrediti četiri alternativne strategije:

1. WT strategija koja je usmjerena ka reduciranju internih slabosti i izbjegavanju prijetnji iz okruženja. Organizacija koja je suočena sa brojnim vanjskim prijetnjama i unutrašnjim slabostima mora se boriti za preživljavanje, spajanje, sužavanje poslovanja ili likvidaciju.
2. WO strategija akcenat stavlja na prevazilaženje sopstvenih slabosti u cilju iskorištenja vanjskih šansi, odnosno pretvaranje slabosti u snage koje će odgovoriti na prepoznate šanse.
3. ST strategija koristi snage unutar organizacije da bi se reducirao ili izbjegao uticaj eksternih prijetnji.
4. SO strategija je najpoželjnija strategija koja koristi snage organizacije da ostvari šanse iz okruženja. Ovoj strategiji teže sve organizacije i osnovni cilj je preći iz ostalih (WT, ST i WO) u ovaj položaj na matrici. Ako postoje prijetnje borit će se s njima da bi se usmjerili na prilike, a postojeće slabosti će nastojati pretvoriti u snagu.

¹ Šunje, Aziz: "Top-menadžer: vizionar i strateg", Sarajevo 2002., str. 95.

Vrlo bitna dimenzija SWOT matrice je vrednovanje snage, slabosti, prilika i prijetnji što rezultira zaključcima o optimalnom zapošljavanju resursa organizacije u svjetlu interne i eksterne situacije kao i mogućnostima izgradnje buduće baze resursa organizacije.

SWOT matrica, u odnosu na BCG matricu, ima širi opseg i drugačije naglaske. Međutim, prva ne zamjenjuje drugu. SWOT matrica je konceptualni okvir za sistemsku analizu koja olakšava uspoređivanje vanjskih prijetnji i prilika sa unutrašnjim slabostima i snagama organizacije.²

2. VRIO OKVIR

VRIO okvir je strateški alat na osnovu kojeg se stvaraju preduslovi za održivu konkurentsku prednost i omogućava top menadžerima da se opredjele koji od identificiranih resursa (sposobnosti) će predstavljati organizacijske konkurentske prednosti. Naziv predstavlja početna slova riječi: value (vrijednost); rareness (rijetkost); imitability (imitiranje); organization (organizacija). Svaki od ovih pojmova se odnosi na pitanja koja top menadžeri koriste u ocjeni organizacijskih sposobnosti.³

1. Pitanje vrijednosti: da li odgovarajuća organizacijska sposobnost ili resurs omogućava organizaciji da odgovara na vanjske opasnosti i šanse.
2. Pitanje rijetkosti: da li neko od konkurenata već posjeduje određenu sposobnost ili resurs, tj. da li je ta sposobnost rijetka.
3. Pitanje mogućnosti imitiranja: da li konkurenti koji ne posjeduju datu sposobnost (resurs) mogu bez većih troškova i ulaganja dostići te sposobnosti.
4. Pitanje organizacije: da li je sama organizacija organizovana tako da može iskoristiti date resurse na optimalan način.

Za svaki organizacijski resurs i sposobnost se postavljaju ova pitanja i oni resursi kod kojih su svi odgovori na postavljena pitanja pozitivni mogu predstavljati izvor konkurentske prednosti. U žiži interesovanja top menadžera su ključne sposobnosti iz razloga što svaka ključna sposobnost ima relativno ograničeno vrijeme trajanja.

Nakon identifikacije ključnih sposobnosti top menadžment provodi sljedeće korake:⁴

1. ustrojavanje plana za razvoj ključnih sposobnosti
2. izgradnja novih ključnih sposobnosti
3. raspoređivanje ključnih sposobnosti
4. zadržavanje vodstva u održavanju ključnih sposobnosti.

Neophodno je održati balans između postojećih ključnih kompetencija i razvijanja novih. U procesu izgradnje poslovne strategije uporedo se koriste SWOT matrica i VRIO okvir, jer se SWOT matricom određuju budući strateški fokusi, a uz VRIO okvir temelji za organizovanje poslovnih procesa koji su u službi ostvarenja odabrane strategije.

3. BCG MATRICA I NOVA BCG MATRICA

² Heinz Wehrich & Harold Koontz, "Management: A Global Perspective", McGraw – Hill Inc., 1993.g.

³ Šunje, Aziz: "Top-menadžer: vizionar i strateg", Sarajevo 2002., str. 102.

⁴ Šunje, Aziz: "Top-menadžer: vizionar i strateg", Sarajevo 2002., str. 103.

3.1. BCG MATRICA

Prvu matricu proizvodno – poslovnog portfolia koja se počela koristiti širom svijeta razvila je Boston Consulting Group (BCG), firma koja se bavi menadžment konsaltingom i po kojoj je ta matrica dobila ime. Bazična BCG matrica predstavlja dvodimenzionalnu matricu, u literaturi još označena i kao "rast/učešće" matrica.

Polazeći od istraživanja koje je sprovela BCG, zaključeno je da se strategijska pozicija posla određuje prema dva obilježja:

- Relativnog tržišnog učešća, i
- Stope rasta tržišta.

Pod relativnim tržišnim učešćem smatra se tržišno učešće proizvoda u odnosu na vodećeg konkurenta, a izračunava se na slijedeći način:

$$\text{Relativno tržišno učešće} = \frac{\text{poslovni prihod}}{\text{prihod glavnog konkurenta}}$$

Na primjer, ako je rezultat 0,45 to znači da prihod od te strateške poslovne jedinice predstavlja 45% liderovog tržišnog učešća. Ako je rezultat veći od jedan to znači da je data strateška poslovna jedinica lider u tržišnom učešću, a ako je rezultat jedan znači da dijeli lidersko mjesto na tržištu sa još nekom firmom. Proizvodi koji imaju visoko tržišno učešće predstavljaju i glavne generatore gotovine za jedno preduzeće.

Stopa rasta tržišta predstavlja atraktivnost tržišta za pojedinu stratešku poslovnu jedinicu, a izračunava se na slijedeći način:

$$\text{Stopa rasta tržišta u periodu } t = \frac{\text{ukupno tržište u periodu } t - \text{ukupno tržište u periodu } t-1}{\text{ukupno tržište u periodu } t-1}$$

Stopa rasta može biti pozitivna (što označava rastuće tržište), nula (što predstavlja stagnirajuće tržište) i negativna (što ukazuje na opadajuće tržište u perspektivi). Stopa rasta tržišta se u BCG matrici predstavlja sa oznakama "niska" i "visoka" što u biti govori da li je stopa rasta tržišta za tu stratešku poslovnu jedinicu niža ili viša od prosjeka rasta tržišta cijele ekonomije toga područja.

Relativno tržišno učešće i stopa rasta tržišta (tržišne grane), kao dvije dimenzije koje prema BCG portfolio analizi određuju strateški položaj SPJ, označavaju horizontalnu, odnosno vertikalnu osu u koordinatnom sistemu BCG matrice, kao što je prikazano na slici koju dajemo na narednoj strani. Centar svakoga kruga određuje poziciju SPJ na osnovu dviju dimenzija prikazanih na osama. Veličina svakoga kruga pokazuje relativni značaj svake strateške poslovne jedinice u okviru korporacije. Taj značaj može biti mjeren vrijednošću sredstava koje SPJ koristi, ili relativnim učešćem u ukupnom prihodu korporacije. Matrica sadrži četiri polja i to: polje 1 – zvijezde, polje 2 – upitnici, polje 3 – krave muzare, i polje 4 – psi.

- **Zvijezde** su strateške poslovne jedinice koje imaju visoko relativno tržišno učešće i nalaze se na brzo rastućem tržištu. Nude priliku za visoki profit i daljni rast posla. U ove SPJ je potrebno dosta ulagati da bi posao nastavio rasti i da bi se zadržala vodeća pozicija na tržištu. Zato što one same generiraju dosta novca nekada je samo taj novac dovoljan da podmiri potrebe za rastom pa čak i da se ostvari pozitivan gotovinski tok, dok je često slučaj (pogotovo kod mladih zvijezda) da im je potrebno dodatne gotovine od strane korporacije da bi se zadovoljile potrebe za ubrzanim rastom. Kada rast tržišta ovih poslova postane nizak, onda zvijezde prelaze u krave muzare, ali treba paziti da se ne izgubi visoko tržišno učešće jer bi onda ovi poslovi prerasli u pse.
- **Upitnici** su strateške poslovne jedinice koje imaju nisko relativno tržišno učešće a nalaze se na brzo rastućem tržištu. Ovi poslovi mogu pružiti priliku za dugoročni profit i rast, ali im pozicija u budućnosti nije najjasnija pa su zbog toga označeni upitnicima. Mogu uz značajnija ulaganja vrlo lako prerasti u zvijezde i u budućnosti donijeti dosta novca, ali isto tako mogu, čak i pored velikih ulaganja, da spadnu na poziciju psa. Da takvi poslovi ne bi postali zamka za novac, pored mogućnosti za ulaganjem, treba uvijek razmotriti i mogućnost dezinvestiranja, odnosno prodaje "upitnika".
- **Krave muzare** označavaju strateške poslovne jedinice čiji proizvodi pripadaju slabo rastućim, neatraktivnim granama ali koji imaju visoko relativno tržišno učešće. Kao poslovi koji su u silaznoj putanji svoga životnoga vijeka, a sa visokim tržišnim učešćem, oni donose dosta novca. Taj novac se ne investira u razvoj SPJ te tako donosi dosta gotovine korporaciji koja te pare može iskoristiti za ulaganje u druge SPJ koje se nalaze u drugim poljima (najčešće se pare preusmjeravaju upitnicima). Budući da su u neatraktivnim granama, mala je mogućnost pojave novih konkurenata pa se ove SPJ zadržavaju u poslovnom portfoliju preduzeća sve dok obezbjeđuju priliv gotovine.
- **Psi** su strateške poslovne jedinice čiji proizvodi pripadaju slabo rastućim granama, a uz to imaju i nisko relativno tržišno učešće. Ovi poslovi su mali stvaraoci profita, ali su i zbog ograničene mogućnosti za rast i mali potrošači finansijskih sredstava. Mada su sredstva potrebna za investiranje u proizvod mala, ona ipak često prevazilaze svotu generisanih sredstava, pa takvi poslovi imaju negativan novčani tok.

Poželjno je da organizacija ima uravnotežen portfolio poslova. Naime, upravljanje diverzificiranim korporacijama u krajnjoj mjeri se svodi na kombinovanje strateških poslovnih jedinica kako bi se postigao optimalni poslovni portfolio i sinergijski efekat, a na tim osnovama ostvarile i konkurentske prednosti. Cilj BCG matrice jeste pronalaženje najboljeg načina korištenja izvora gotovine da bi se maksimizirao rast i profitabilnost.

3.2. NOVA BCG MATRICA

U pokušaj da otkloni nedostatke BCG matrice Boston Consulting Group je kreirala novu portfolio matricu. Nova BCG matrica ima zamijenjenu koordinatu relativnog tržišnog učešća sa "veličinom prednosti koja će biti kreirana u odnosu na druge konkurente", a stopa rasta tržišta zamijenjena je sa "brojem jedinstvenih načina kojima se mogu kreirati prednosti". Dobije se matrica sa četiri polja koja predstavljaju četiri kategorije poslova: "fragmentirani

poslovi", "specijalizovani poslovi", "poslovi u pat poziciji" i "poslovi sa kompleksnim obimom", kao što se vidi na slici.

- **Fragmentirani poslovi** su oni poslovi koji pružaju malu prednost preduzeću, ali veliki broj mogućnosti sticanja takve prednosti. Kod takvih je djelatnosti početno ulaganje nisko, a profitabilnost nije proporcionalna veličini tržišnog učešća. Dobri rezultati nisu u korelaciji sa veličinom preduzeća već su uslovljeni sposobnošću preduzeća da usvoji distinktivne prednosti.
- **Specijalizovani poslovi** su oni poslovi gdje je prednost preduzeća velika, a postoji i veliki broj mogućnosti za sticanje dodatnih prednosti. To su preduzeća koja su orijentisana da prave vrijednost za potrošače na specijalizovanim tržišnim segmentima. Riječ je, zapravo, o fokusiranim strategijama na bazi diferenciranja ili troškovnih prednosti. Prednost bavljenja ovakvim poslovima može biti jako velika.
- **Poslovi sa kompleksnim obimom** su poslovi koji donose velike prednosti, ali sa malim mogućnostima za sticanje tih prednosti. Profitabilnost ovih poslova je u direktnoj korelaciji sa veličinom tržišnog učešća preduzeća. Ovo su strateške poslovne jedinice koje proizvode kompleksan proizvod na kompleksnoj opremi.
- **Poslovi u pat poziciji** su oni poslovi koji niti donose veliku prednost preduzeću niti postoji velika mogućnost za sticanje tih prednosti. U ovakvim poslovima profitabilnost je niska za sve konkurente, pri čemu nije bitna veličina preduzeća. Razlika između najprofitabilnijih preduzeća i najmanje profitabilnih je relativno mala.

Treba napomenuti da horizontalna koordinata "veličina prednosti" pokazuje visinu barijera za ulazak u granu. Što je veličina prednosti veća to su i barijere za ulazak novih učesnika u granu veće, i obrnuto. Vertikalna koordinata "broj mogućnosti za sticanje prednosti" odražava broj mogućnosti diferenciranja preduzeća, odnosno strateške poslovne jedinice, po različitim osnovama, kao što su: proizvod, kvalitet, cijena, pakovanje, dizajn, kanali distribucije, promocija i slično.

4. PORTFOLIO GLAVNIH KOMPETENTNOSTI PREDUZEĆA

Autori ovog modela su Gary Hamel i C. K. Prahalad. Predstavljen je 1990. godine. U ovome modelu se iznosi stav da bi organizacije trebalo da odustanu od portfolio analize i procjene individualnih biznisa, te da treba da počnu da ispituju snagu koju ima cjelokupna organizacija. Namjera je da se pronađu i razviju vještine u okviru organizacije kao cjeline, ili kompetentnosti koje će otvoriti nove prilike i uspjehe na tržištu. Prema ovoj dvojici autora suštinska kompetentnost je centralna sposobnost kreiranja vrijednosti organizacije. U procesu odlučivanja kojim poslovima se korporacija treba baviti u budućnosti ovi autori smatraju da bi prvi korak trebao biti indentifikacija raspoloživih suštinskih kompetentnosti. Jednom kada preduzeće identifikuje svoje sposobnosti savjetuje se korištenje matrice kakva je prikazana na narednoj slici.

Kao što se vidi sa slike matrica koju predlažu Hamel i Prahalad sadrži dvije determinante: suštinsku kompetentnost i tržište. Obje ove determinante mogu biti postojeće i nove. Na bazi ovih veličina konstruisana su četiri kvadranta sa posebnim nazivima i strateškim implikacijama.

- **Popuniti praznine** – ovaj termin pokazuje mogućnost da se poboljša konkurentska pozicija preduzeća na postojećim tržištima korištenjem postojećih suštinskih (osnovnih) kompetentnosti. Tako naprimjer, ako je neka firma dobra u proizvodnji optičkog uređaja kao što je cd – rom i ima suštinske prednosti u proizvodnji mikroelektronike zašto ne bi svoj posao proširila i na proizvodnju optičkog uređaja kao što je dvd – rom gdje bi u potpunosti mogla iskoristiti svoje osnovne kompetentnosti. Tako preduzeće ustvari popunjava praznine na postojećem tržištu kompjuterskih optičkih uređaja koristeći već razvijene osnovne kompetentnosti.
- **Premier plus 10** – ovaj termin predstavlja ustvari pitanje: "Koje su to nove osnovne vještine, suštinske kompetentnosti, koje preduzeće treba izgraditi da bi osiguralo da i u narednih 10 godina zadrži premijernu (prvu) poziciju na tržištu postojećih proizvoda?" Ako sada opet, kao i u prethodnom primjeru, uzmemo zamišljenu firmu koja je recimo najbolja u proizvodnji dvd uređaja, tada bi ta firma trebala da se zapita šta da radi pa da ostane najbolja na tržištu dvd uređaja. Odgovor bi možda bio taj da pored postojeće tehnologije korištenja crvenoga lasera za čitanje dvd zapisa, postane najvještija u korištenju tehnologije plavoga lasera u kome leži budućnost ovoga tržišta.
- **Bijeli prostori** – ovaj termin predstavlja pitanje: "Kako najbolje popuniti bijeli prostor pomoću kreativnog prestrojavanja ili ponovne kombinacije postojećih osnovnih sposobnosti?" To ustvari znači da se preduzeće treba zapitati kako da iskoristi postojeće osnovne kompetentnosti da bi napravilo neki potpuno novi proizvod ili uslugu i tako ušlo na novo tržište. Preduzeće može izvršiti kreativno premiještanje suštinske prednosti u novi proizvod ili uslugu, ili vršiti ponovnu kombinaciju postojećih suštinskih prednosti koje će se onda primjeniti na novi proizvod ili uslugu.
- **Mega-prilike** – su nešto što preduzeće još uvijek ne ostvaruje, budući da je riječ o prilikama koje ono tek treba da ostvari na novom tržištu, i uz nove vještine. Naravno, ključno pitanje jeste koje suštinske kompetentnosti preduzeće treba da izgradi da bi iskoristilo mega – prilike koje se nude u dolazećem tržištu. Tako je recimo "on – line poslovanje" oblik poslovnog povezivanja budućnosti. Shodno dolazećem procesu globalizacije samo je pitanje vremena kada će ova novina zahvatiti i naše prostore. Iako je za većinu domaćih firmi ova tehnologija poprilično nepoznata, one će morati izgraditi vještinu "on – line poslovanja", jer preko interneta ovakvo poslovanje pruža mega – prilike.

5. GENERIČKE POSLOVNE STRATEGIJE

Generička strategija je strategija koja određuje organizaciju prema njenim kupcima i konkurentima. Porter analizirajući pet snaga konkurentske prednosti prezentira tri generičke strategije čije dimenzije su konkurentska prednost i stepen pokrivenosti tržišta.

Te tri strategije su:

1. *strategija troškovnog vodstva*
2. *strategija diferenciranja*
3. *strategija fokusiranja.*

1. *Strategija troškovnog vodstva*

Ovom strategijom organizacija nastoji da na bazi konkurentske prednosti u nižim troškovima ostvari rast tržišnog učešća, odnosno rast broja ciljnih tržišnih segmenata. Preduzeće ovom strategijom nastoji da na bazi efekta krive iskustva, efikasnog trošenja resursa, ekonomije obima, čvrste kontrole troškova i povoljnih pristupa inputima snizi cijene koštanja proizvoda, čime će ostvariti svoju konkurentsku prednost.

Troškovni lider je u mogućnosti da ostvari isti nivo profita kao i njegovi konkurenti uz niže cijene, jer su i troškovi proizvodnje niži, a uz sve to i da ostvari povećanje tržišnog učešća. Čak i u slučaju kada ga konkurenti slijede sa nižim cijenama troškovni lider će biti u prednosti zbog nižih troškova proizvodnje u odnosu na konkurente. Ova situacija se može postići samo u slučaju da se radi o istom kvalitetu proizvoda i kod troškovnog lidera i kod konkurenata, jer niži troškovi proizvodnje ne smiju biti ostvareni na štetu kvaliteta proizvoda. Troškovni lider izbjegava diferenciranje i čini ga samo do nivoa koji je moguće ostvariti sa niskim troškovima. Obično je to diferenciranje uzrokovano novonastalim zahtjevima kupaca. Da bi se izbjegla diferencijacija koja iziskuje povećane troškove proizvodnje, troškovni lider temelji svoje proizvode na prosječnom kupcu uz ignorisanje različitosti tržišnih segmenata. U ograničenu segmentaciju tržišta se ulazi samo u slučaju kada kupcu niska cijena nije dovoljan razlog za kupovinu.

Prednosti strategije troškovnog vodstva mogu biti posmatrane u kontekstu Porterovih pet sila. U slučaju da se radi o opasnosti od ulaska novih učesnika, prednost lidera je ta što je zaštićen niskim troškovima, a novim učesnicima je izuzetno teško startati sa niskim troškovima. Troškovni lider obično ima široko tržišno učešće pa je u situaciji da kao kupac inputa uslovljava niske nabavne cijene. Opasnost od supstituta je smanjena činjenicom da lider može dodatnim sniženjem cijena učiniti svoje proizvode atraktivnijim. Troškovni lider je u stanju ostvariti prednost sve dok je niska cijena odlučujući faktor kupovine.

Pored prednosti koje donosi ova strategija postoje i rizici. Prijetnje nastaju pojavom novih tehničko-tehnoloških rješenja koji snižavaju troškove proizvodnje ili premještanjem proizvodnje na lokalitete gdje su znatno niži troškovi inputa. Konačno, u dinamičnom okruženju često dolazi do smanjenja tražnje za proizvodima i preorijentacije kupca na druge proizvode.

2. Strategija diferenciranja

Ova strategija zasnovana je na diferencijaciji kao osnovnoj konkurentskoj prednosti. Cilj je pružiti proizvode i usluge različite od ostalih u grani uz pokrivanje što većeg broja tržišnih segmenata. Neophodan preduslov za uspješno ostvarenje strategije diferencijacije je analiziranje kupčevih potreba i ponašanja i dati odgovor na pitanje šta kupci najviše vrednuju. U slučaju da je diferenciranje izvršeno uspješno, preduzeću se pružaju šanse:

- a) određivanje nadprosječnih cijena za svoje proizvode (premium cijena)
- b) obezbjeđenje kupčeve lojalnosti
- c) povećanje obima prodaje.

Zbog rasta prihoda putem premium cijena, a ne smanjenjem troškova kao kod troškovnog lidera, osigurava se nadprosječna profitabilnost. Premium cijena je ostvariva zbog toga što kupac kupuje određeni proizvod jer je različit od drugih i ima veću vrijednost za kupca. Diferencijacija se može ostvariti na osnovu: cijene, imidža, podrške (lojalnosti), kvaliteta ili dizajna proizvoda. U kontekstu četiri osnovne konkurentske prednosti diferencijacija se ostvaruje kvalitetom, inovativnošću i reagibilnošću na zahtjeve kupca, dok je efikasnost svojstvena strategiji troškovnog vođstva. Najpoželjnije je diferenciranje po više osnova, jer postojanje manje sličnosti sa konkurentima povećava tržišno učešće i bolju zaštitu od konkurencije. Proizvodnja se plasira u jednu ili više tržišnih niša, a sve varijante diferenciranja ograničene su troškovima proizvodnje, jer razvoj distinktivnih kompetentnosti iziskuje troškove. Iz ovog razloga preduzeće mora da kontroliše svoje troškove i cijena proizvoda ne smije biti veća od one koju su kupci spremni platiti. Kontrola troškova ne treba biti poistovjeđena sa minimiziranjem, već treba eliminisati troškove koji nisu u funkciji diferencijacije.

Osnovna prednost ove strategije je što se različitim proizvodima stvara lojalnost proizvođačevoj marki, a samim tim i zaštita od konkurencije kao i od ulazaka novih učesnika u granu. Supstituti koji su prijetnja moraju biti izuzetno atraktivni da bi prekinuli lojalnost kupca prema postojećim proizvodima. Snaga dobavljača u slučaju diferenciranja ne igra veliku ulogu, jer ovdje nije stavljen akcenat na snižavanje troškova proizvodnje.

Uz pomenute prednosti postoje i nedostaci, a osnovni problem je koliko dugo je organizacija sposobna održati distinktivne prednosti i time zadžati lojalnost kupca. Postoji velika opasnost od imitiranja proizvoda s tim što je organizacija u povoljnijem i sigurnijem položaju ako je diferenciranje bazirano na kvalitetu usluga ili sposobnosti ili « nevidljivih izvora », a ne samo na dizajnu ili fizičkim osobinama koje je lako kopirati.

3. Strategija fokusiranja

Ova vrsta strategije se realizuje na fokusiranom tržišnom segmentu, a ne na tržištu u cjelini. Fokusiranjem se direktno zadovoljavaju potrebe samo određene grupe kupaca. Ograničenje tržišnih segmenata se može definisati ili geografski ili na bazi proizvodne linije. Strategija fokusiranja kao izvedena strategija iz dvije osnovne (strategija troškovnog vođstva i strategija fokusiranja) može biti podjeljena na dvije vrste:

- a) fokusiranje na bazi niskih troškova
- b) fokusiranje na bazi diferencijacije.

Strategija fokusiranja na bazi niskih troškova je zasnovana na proizvodnji proizvoda (usluga) koji su identičnih ili sličnih karakteristika kao i konkurentski, ali po nižim cjenama (zbog nižih troškova proizvodnje) na izdvojenom tržišnom segmentu.

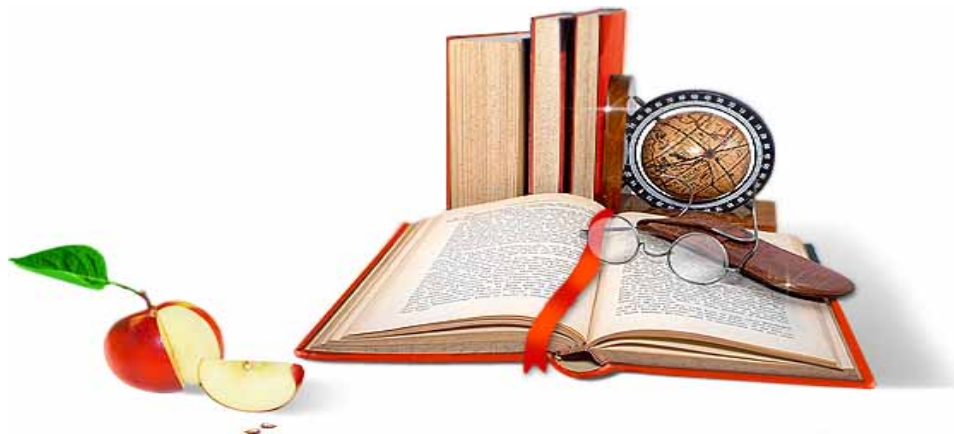
Strategija fokusiranja na bazi diferenciranja podrazumjeva proizvodnju proizvoda (usluga) različitih od konkurentskih (zadovoljavanje specifičnih potreba kupca) u izdvojenom tržišnom segmentu.

Organizacija može koristiti strategiju fokusiranja na niskim troškovima ako se fokusira na tržišni segment na kojem može ostvariti troškovne prednosti u odnosu na troškovnog lidera koji svoje proizvode prodaje na širem tržištu. Strategija fokusiranja na osnovu različitosti podstiče preduzeće da proizvodi proizvod koji je različit od drugih i orijentisan prema tržišnom segmentu ili nekoliko njih čime se izbjegava konkurencija sa proizvođačima koji provode strategiju diferenciranja na širem tržištu. Strategija fokusiranja je izuzetno atraktivna za mala i srednja preduzeća i ova zahtjeva kreativnost i inovativnost kod određivanja posebnih tržišnih niša u kojima je moguće ostvariti prednost nad transnacionalnim kompanijama. Odabirom strategije fokusiranja organizacija je zaštićena od konkurenata, jer kupcima obezbjeđuje specifične proizvode koje oni ne mogu ponuditi. Nasuprot tome ova strategija je nepovoljna kada se se posmatra u kontekstu pregovaračke snage dobavljača, jer se kupuje u manjim količinama. To neće predstavljati problem sve dok je preduzeće u mogućnosti da visoku cijenu inputa ugradi u cijenu proizvoda koju će kupci lojalni marki platiti. Prepreka za supstitute predstavlja upravo lojalnost kupaca, jer se strategijom fokusiranja pruža prilika pratiti promjene u zahtjevima kupaca i reagovati pravovremeno.

Nedostatak predstavlja proizvodnja u malim količinama koja uzrokuje poskupljenje proizvodnje i smanjenje profitabilnosti, a samim tim i osnovu za inovacije i investicije koje su distinktivne konkurentnosti preduzeća orijentisanih na fokusiranje. To se može izbjeći uz fleksibilni proizvodni sistem koji omogućava proizvodnju u malim serijama uz niže troškove. Slabost ove strategije je izražena i u situacijama kada dolazi do promjena u tehnologiji i zahtjevima i ponašanju kupca. Preduzeća provođenjem strategije fokusiranja postaju zavisna od grupe kupaca kojoj su usmjereni i u slučaju promjene njihovih zahtjeva ili promjene u tehnologiji, otežano je pomjeranje ka drugim tržišnim segmentima.

BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RAD.

**RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI
MATERIJALI.**



WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.MATURSKI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.ESSAYSX.COM

WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI

NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO [SEMINARSKI](#), [DIPLOMSKI](#) ILI [MATURSKI](#) RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE [GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#) KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U [BAZI](#) NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU [IZRADA RADOVA](#). PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM [FORUMU](#) ILI NA MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM