ИНСТИТУТ ЗА ЕКОНОМИКУ ПОЉОПРИВРЕДЕ
БЕОГРАД

ДР НИКОЛА В. ЋУРЧИЋ

ПОСЛОВНИ УСПЕХ САВРЕМЕНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

МОНОГРАФИЈА

БЕОГРАД 2018

ИНСТИТУТ ЗА ЕКОНОМИКУ ПОЉОПРИВРЕДЕ
БЕОГРАД

Др НИКОЛА В. ЋУРЧИЋ

ПОСЛОВНИ УСПЕХ САВРЕМЕНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

м о н о г р а ф и ј а

Београд, 2018.

ИНСТИТУТ ЗА ЕКОНОМИКУ ПОЉОПРИВРЕДЕ БЕОГРАД

ПОСЛОВНИ УСПЕХ САВРЕМЕНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Монографија

Аутор:
Др Никола В. Ћурчић

Рецензенти:
Проф. др Славомир Милетић
Проф. др Александар Грубор
Др Зоран Симоновић, научни сарадник

Издавач:
Институт за економику пољопривреде, Београд
Волгина 15, Београд, тел: (011) 29-72-858, факс: (011) 29-72-848

За издавача:
Проф. др Јонел Субић, директор

Штампарија:
DIS PUBLIK D.O.O., Београд
Браће Јерковића 111-25, Београд, Тел/Факс: (011) 39-79-789

Тираж:
300 примерака

ISBN 978-86-6269-065-4

Посвећено оцу Војиславу и
проф. др Ђурђици Вукајловић

С А Д Р Ж А Ј :

1. УВОД

Владајући услови пословања доводе до ситуације да је тешко установити један општи и за све привредне системе примењиви модел подмирења друштвених потреба. Нови услови пословања захтевају нове приступе у домену управљања организацијом и развоја конкурентности. Главни фактор који опредељује нови модел управљања организацијом јесте знање. Да би српске организације постале конкурентне и успешне у међународним оквирима, неопходна је измена начина размишљања и усвајање савремених светских достигнућа у области управљања.

Пословни успех и конкурентност данас постали су доминантна економска тема чему је поред природне потребе да се буде бољи од других, допринела и светска економска криза кроз коју пролазе све организације. Оне се без обзира на величину, суочавају са захтевима успешности пословања, квалитета производа/ услуга, технологије и одрживог развоја. Да би сталне притиске претвориле у конкурентске предности, организације требају системски одржавати и унапређивати своје пословање.

Унапређење пословања савремене организације базирано је на економском начелу - остварити што већи резултат са што мањим улагањима. Свака организација, без обзира да ли је успешна или не, сусреће се кроз свој животни циклус са променама на тржишту које се огледају кроз променљивост њеног тржишног учешћа. Могућност адаптације на те промене узрокује њен успех или неуспех, с тим да се промене у свету дешавају свакодневно, а развој технологије има експоненцијални рапидни раст.

Економска криза и њене последице идентификовани су као фундаментални фактори промена у окружењу савремених организација, које су довеле до тога да се успостављају нови и све сложенији конкурентски односи на светском тржишту. Кључне промене у глобалној економији управо се и односе на промене у схватању темељних одредница конкурентске предности, на појављивање нових извора конкурентности са нагласком на учење и знање, који су у други план потиснули традиционалне факторе конкурентности. Већина мера које су у том смислу предузимане сводиле су се на снижавање трошкова у функцији одржавања продуктивности (затварање филијала или комплетних постројења, отпуштање радника итд.), стварање стратешких алијанси, али се у фокусу поново појавило питање ценовне конкурентности.

Садашњи тренутак светске економије је означен сигурним успоном организација из новоиндустријализованих земаља. Бројне компаније из ов-

их земаља постају глобални конкуренти. Њихова конкурентска способност се базира на нижим трошковима пословања, нижој цени радне снаге, али и на отворености за стране инвестиције и на прихватању најсавременијих метода и техника менаџмента. Реч је о компанијама које су извршиле оптимизацију односа цене и квалитета на бази снижавања трошкова и сталног повећања продуктивности пословања, уз примену стандардизованог концепта управљања квалитетом и снажног иновативног деловања. Кључни подстицај у овим економијама јесте повећана домаћа тражња, као и промена у преференцијама образованих људи како им приходи расту.

Профитабилан бизнис данас захтева реструктурирање пословних функција организација, које се од линеарног начина размишљања морају окренути проактивном. У основи реструктуирања јесте разумевање и генерисање промена. То значи да у фокусу управљања организацијом морају бити пословне функције као што су: маркетинг, квалитет и истраживање и развој, које због своје тржишне оријентације носе стратегијски предзнак. Раст и развој предузећа, па самим тим и његова успешност одређена је међузависношћу између ових функција и њиховим синергетским ефектом. Маркетинг тим, треба да постави маркетинг програм у складу са израженим захтевима потрошача, профитом организације и задовољством свих заинтересованих стејкхолдера. Успешна иновација је пак резултат истраживачко - развојне функције, док је квалитет, заједно са диференцираношћу произво-да и тржишним комуницирањем, битан елемент за формирање успешне робне марке са стабилном тржишном позицијом.

Конкурентност се, дакле, у основи унапређује на бази унапређивања продуктивности пословања. Улога државе у томе јесте да створи једнаке услове за све актере на тржишту. Организације из транзиционих земаља као што су наше, смер унапређења конкурентности морају црпети и из савремених концепта у домену менаџмента. То значи да се конкурентност издваја као комплексан индикатор успешности пословања у окружењу, а условљена је дејством бројних екстерних и интерних варијабли.

Генерисање и одржавање конкурентске предности јесте специфичан одговор организације на импулсе из средине. Гради се и опстаје употребом кључних компетенција, које су темељ за формулисање стратегије усредсређене на креирање растегљивих циљева (разграђивању једних и стварању нових тржишта). Конкурентска предност је начин на који конкретна организација може да се појави или надмеће на одабраном тржишту како би остварила своје посебно дефинисане циљеве - тржишно учешће, а уједно и пословни успех.

Опције креирања конкурентске предности зависе од бројних варијабли и имајућих ресурса. Савремени услови пословања наметнули су нова језгра конкурентности, која се пре свега налазе у нематеријалној имовини - знању, стручности, интелектуалној својини, репутацији и односима са клијентима. Овако структуиране организације представљају свежањ хетерогених ресурса и пулова профита који усмеравају стратегије ка остваривању супериорних перформанси. Поред материјалних и нематеријалних ресурса, организационо учење, иновације и способност прилагођавања организација и индустрија добијају на значају и битно мењају изворе предности.

У функцији пословног успеха организације нужно је ефиксано управљати тржишним учешћем, што значи прецизирати границе тржишта. Ако се тржишно учешће изражава у јединицама производа, онда су промене тржишног учешћа резултат промена у обимима продаје конкуренције, а ако се изражава вредносно онда његова промена одражава промене и обима и цене. Но, без обзира на облик изражавања тржишног учешћа потребно је прецизно дефинисати производ/услугу, тржиште и време на које се тржишно учешће односи и њиме адекватно управљати.

Индикатори тржишног учешћа, апсолутног и релативног обезбеђују да се сагледа конкурентска позиција организације у односу на конкуренцију. Маркетинг менаџмент је користи у анализи и мониторингу пласмана јер сама продаја коју организација остварује не открива колико се оно успешно носи са конкурентима. Одговор на питање о оптималној величини тржишног учешћа није лако дати, због тога што се величина тржишног учешћа не може једном заувек дефинисати. Сматра се да је она пропорционална величини напора менаџмента који конкретна организација улаже за његово освајање и задржавање.

Изучавање конкурентности и управљање тржишним учешћем као претпоставке пословног успеха сваке организације, постају све значајнија питања, управо услед рапидних и сталних промена технологије, динамике и глобализације пословања и интернационализације тржишта.

Стабилан раст домаће организације и респектабилно тржишно учешће мора бити резултат пораста броја пословних клијената. Осигурање таквог циља ваља бити праћено увођењем иновација у конкурентну понуду организације како на националном тако и на иностраном тржишту. Свака организација која успе у тој намери опстаће.

2. ТЕОРИЈСКО-МЕТОДОЛОШКИ ДЕО МОНОГРАФИЈЕ

2.1. Предмет истраживања

Предмет истраживања у ширем смислу речи јесте пословни успех савремене организације који у себи инволвира утврђивање кључних фактора конкурентности и изналажење оптималног решења за постизање тржишног учешћа организације који је у потпуности у функцији успешног бизниса, узимајући у обзир чињеницу да се величина тржишног учешћа не може једном заувек дефинисати, као и да се конкуренција стално мења.

Проблем истраживања је дијагностификовати факторе конкурентности које су од критичног значаја за очекивани пословни успех, као и утврђивање начина за повећавање тржишног учешћа. У складу са тим у монографији се истражују фактори конкурентноси који су од пресудног значаја за заузимање водеће позиције на тржишту, као и фокус на садашње тржишно учешће организација и могућност његовог ширења.

У ужем смислу речи предмет истраживања је креирање модела развоја успешне организација уз истицање фактора конкурентности и осталих фактора који утичу на пословни успех и тржишно учешће.

Да би се одговорило на проблем понуђени се одговарајући модели за остваривање пословног успеха узимајући у обзир факторе који утичу на конкурентност, уз анализирање тренутног стања на тржишту, активности које се предузимају, као и правце којима се треба ићи ка жељеном стању. Понуђени модел, поред наведеног, има циљ и да допринесе подизању привредне активности у Републици Србији и остваривању конкурентности резултата пословања организација, не само на домаћем, него и на иностраном тржишту.

2.2. Циљ рада (истраживања)

Базични циљ истраживања у овом раду је потврда исправности теорије да у савременом комплексном пословном амбијенту, једном стечена тржишна позиција и конкурентска предност нису непромењиве категорије. Да би привредна организација остварила и одржала пословни успех, неопходно је да континуирано прати збивања на тржишту.

Од тржишне оријентисаности организације и њене способности да ствара и управља стратегијским изборима зависи какво ће место заузети у "главама потрошача", а самим тим и међу својим конкурентима уз пројектовано тржишно учешће и очекивани пословни успех.

Научни циљ је да се на основу теоријских и резултата истраживања дефинишу који су то пресудни фактори конкурентности организације у привреди, као и да се пронађе модел којим се на најефикаснији начин остварује значајно тржишно учешће и конкурентнтски успех.

Практични циљ рада је у проналажењу практично применљивих решења за наступ организације на тржишту и могућност што бољег позиционирања.

2.3. Полазне хипотезе

Полазна истраживачка хипотеза гласи:

Креирање модела остваривања тржишног учешћа организације кроз сагледавање фактора конкурентности доприноси повећању пословног успеха организације.

Поред основне дефинисане су и помоћне хипотезе:

H1: Институционални оквир у великој мери утиче на конкурентност и тржишно учешће;

H2: Без обзира на карактеристике организције, неопходно је повећање конкурентске позције и тржишног учешћа;

H3: Креирање модела пословног успеха директно је повезано са повећањем тржишног учешћа организације и активности конкуренције.

2.4. Методе истраживања

У овом истраживачком раду примењене су следеће методе:

- Аналитичке методе: метод анализе, апстракције, специјализације и дедукције;
- Синтетичке методе које захтевају примену синтезе, конкретизације, генерализације и индукције;
- Општенаучне методе које захтевају примену: хипотетичко-дедуктивне методе, аналитичко - дедуктивне методе, компаративне методе, историјске и статистичке методе.

Примарно истраживање је спроведено у привредним организацијама на територији Србије. Спроведена је трансверзална студија (студија пресека): Подаци су прикупљени од менаџера на средњем и вишем нивоу, како би се добили подаци о тржишном учешћу и конкурентности конкретне савремене организације у функцији остварења потпуног пословног успеха. За ову сврху креиран је електронски упитник на платформи *docs.*

google те је прикупљање података обављено у електронском облику, делом и личним достављањем упитника. Истраживање је спроведено на бази припремљеног упитника на узорку од 100 организација са територије Републике Србије. Валидно попуњених и враћених упитника било је 96 који су узети у обзир приликом обраде података.

Упитник се састојао из три дела. Први део представљале су независне варијабле, којима се описао узорак. Испитаници су у овом делу упиника одговарали на следећа пиања:

- колико запослених има у организацији,
- на којем нивоу организација послује (локали, национални, регионални, међународни,
- колико дуго послује и која је делатност организације.

Други и трећи део представљале су независне варијабле. Други део упиника односио се на факторе конкурентности, где је било потребно оценити оценама од 1-5 (1 најмања, 5 највиша оцена при чему се једна вредност даје за сваки показатељ) факторе од значаја за:

- остваривање конкурентске позиције организације,
- факторе потребне да би производи/услуге били конкурентни,
- факторе који су неопходни да би нека организација ушла на ново тржиште,
- факторе од којих зависи ниво тржишног учешћа.

Трећи део упитника имао је циљ да се оцени конкурентнтност и тржишно учешће организација у узорку и то:

- значај тржишног учешћа за пословни успех организације,
- значај цене за конкурентност производа/услуга,
- значај квалитета производа и послепродајног сервиса за конкурентност производа/услуга,
- конкурентност производа/услуга организације у односу на домаће
- тржишно учешће организације у националним оквирима,
- конкурентност производа/услуга организације у односу на иностране,
- тржишно учешће организације ван националних граница,
- финансијско улагање организације у повећање тржиштног учешћа,
- утицај менаџмента на увећање тржишног учешћа у организацији
- маркетиншке активности у организацији ради повећања конкурентности производа/услуга,

- ниво иновативних активности у организацији,
- укљученост запослених у иновативне активности,
- ангажовање спољних сарадника у креирању стратегије тржишног учешћа,
- едукација менаџмента/запослених у области могућности повећања тржишног учешћа и стварања конкурентности производа/ услуга,
- ниво државне подршке у стварању конкурентности домаћих производа,
- значај земље порекла приликом изласка на страна тржишта.

2.5. Структура монографије

Полазећи од наведених претпоставки и циљева истраживања, проистекла је и одговарајућа структура рада. Поред увода и теоријско-методолошког оквира у раду су представљене теоријске основе и преглед емпиријског истраживања. На крају су изложена закључна разматрања.

У уводном делу монографије је образложен предмет и полазиште истраживања и указано је на значај и актуелност теме. Потом су означени циљеви истраживања, изложене су истраживачке хипотезе и изабране су истраживачке методе.

У трећем поглављу елаборирана је тематика конкуренције и пословог успеха организације. Идентификована је конкурентност са различитих аспекта уз одговарајућу анализу фактора такве конкурентности и неопходности грађења маркетинг компетенција и повезивање маркетинг способности организације.

С обзиром на интензиван раст организација и интернационализацију привреде у целини посебно је разматран интегрални концепт конкурентности. Потом је дата анализа избора конкурентске стратегије за надметање на глобализованом тржишту и разјашњава се основ ресурсних могућности које одређена организација користи да би створила вредност за своје клијенте. Овај део је окончан приказом улагања у конкурентност организације, са посебним освртом на конкурентност домаћих организација. Лоша позиционираност на тржишту и слаба конкурентна способност домаћих организација намећу потребу њиховог неопходног прилагођавања условима на тржишту и креирању претпоставки за њихово јачање.

У четвртом делу говори се о тржишном учешћу као важном инпуту који се користи за доношење одлука из домена повећања успешности пос-

ловне политике организације. Да би се организација одржала, али и ојачала, указује се на потребу њеног разумевања тржишта и праћења збивања на њему. Од тржишне оријентисаности организације и њене способности да ствара и управља стратегијским изворима зависи какво ће место заузети у свести потрошача, а самим тим и међу својим конкурентима.

Указује се да организације често користе тржишно учешће као један од важнијих циљева свог маркетинг менаџмента, с обзиром да је понекад лакше поново остварити већи износ добити него повратити изгубљени део тржишног учешћа. Посебна пажња посвећена је стратегијама тржишног учешћа и потреби за његовом експанзијом, тим пре, јер ако тржишно учешће опада, то је сигуран знак да је производ конкретне организације постао неконкурентан на тржишту.

На крају, дата је експликација управљања тржишним учешћем у организацији у односу на конкуренцију, са осврtом на различите опције мера тржишног учешћа као претпоставке пословног успеха организације.

У петом поглављу говори се о утицају концепта маркетинга на конкурентност организације, али и о истовременом утицају конкурентности на њене маркетинг способности. Њихова интеракција представља чврсту спону условљених активности и деловања, који једни друге надопуњују и надограђују. Остваривање маркетинг конкурентности за организацију представља основу њеног одрживог раста и развоја. Указује се на значај истраживања тржишта у пословном одлучивању, с обзиром да оно прибавља информације које олакшавају одлучивање у стратегији и тактици маркетинга при реализацији постављених циљева. Да би стекла и одржала конкурентску предност организација треба да користи истраживање тржишта као оруђе за спровођење маркетинг концепта.

Овај део је окончан елаборацијом важности маркетинга као пословне функције која треба да направи маркетинг програм наступа на тржиште у складу са израженим потребама клијената, истовремено и у функцији повећања сопственог тржишног учешћа и конкурентности.

У шестом делу рада истражује се иновативност и конкурентност организације као функције пословног успеха. Анализиран је спор и недовољно ефикасан систем усвајања иновација и трансфера технологије као лимитирајући фактор домаћег привредног развоја. Указаује се на чињеницу да је улагање у нове иновационе пројекте код нас рискантна и скупа инвестиција, а начин да се ризик смањи јесте успешна сарадња пословних субјеката са свим иновационим стејкхолдерима кроз развој иновационих инфраструктурних облика.

Индустрија Србије оптерећена је бројним структурним слабостима, што намеће нови развојни концепт, да би се јасно сагледали путеви остваривања основног циља, а то је креирање нове конкурентне одрживе индустријске структуре. Кључ успеха лежи у стварању далеко атрактивнијег инвестиционог амбијента за улагања у секторе прерађивачке индустрије са високом додатом вредношћу. При томе јасно је указано да атрактивност индустрије доминантно утиче на стратегију сваке припадајуће организације, с тим да сваки конкурент, на себи својствен начин посредством стратегије (нпр. новим производима или инвенцијама), реагује на тај утицај.

На крају је додатно појашњена улога нове савремене организације која има одређена својства која је разликују од осталих организација. У питању су организације које су реализовале оптимизацију односа цене и квалитета снижавањем трошкова и сталног повећања продуктивности бизниса, уз примену стандардизованог концепта менаџмента квалитетом и континуираног иновативног ангажовања, прилагођеног савременом потрошачу који учествује у креирању вредности.

У седмом делу је представљена конкурентност организација у Србији, исказано кроз глобални индекс конкурентности Србије. Потом су приказани резултати емпиријског истраживања и то прво резултати дескриптивне, а затим и компаративне статистике (χ^2 тест, АНОВА). Затим је дата дискусија резултата истраживања, као и модел конкурентности и тржишног учешћа.

У закључку је предочена синтеза теоријских и емпиријских резултата истраживања, који показују да без креативног и иновативног поспешивања у бизнису, организација ће врло брзо нестати са тржишта. Одржива конкурентност подразумева пословни успех који се разуме као постигнуће организације у вези са постављеним циљевима. То укључује остварене резултате запослених на стратешким циљевима организације. Иновативност, флексибилност и продуктивност су путокази будућег развоја у области домаће конкурентности и управљања организацијом и њеним тржишним учешћем.

На крају монографије дат је преглед коришћене литературе и прилози.

3. КОНКУРЕНТНОСТ И ПОСЛОВНИ УСПЕХ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Много тога је изречено о конкуренцији и пословном успеху данашње организације. Измењени услови пословања захтевају нове приступе у домену управљања успехом организације. Конкурентност је суштина успеха или неуспеха сваке фирме. Она одређује активности сваке организације које могу поспешити њене перформансе, као што су иновације, кохерентне културе или квалитетне имплементације. Зато, организације морају свакодневно вршити бенчмаркинг, односно скенирање и анализирање конкуренције, како би увиделе своје и конкурентске снаге и слабости, али такође и опасности и могућности.

Организације које примењују савремене методе и технике менаџмента имају знатно бољу шансу да ојачају своју конкурентску способност на глобалном тржишту и да заузму стабилну тржишну позицију са перспективом за даљи тржишни раст и профитабилност.

Конкурентност се конвенционално поима као национално учешће (организација) на светском тржишту. Последично, то чини конкурентност игром са нултим резултатом, односно једна земља може да повећа или побољша своју конкурентност једино на рачун друге земље. Савремено схватање концепта конкурентности подразумева проналажење одговора на питање: Шта је исходиште односно шта је у основи националног просперитета и животног стандарда? Национални животни стандард је резултат продуктивности дате привреде, мерене вредношћу добара и услуга произведених по јединици укупних ресурса којима конкретна економија располаже (хумани капитал, финансијски капитал, природни ресурси). Иновативност и продуктивност јесу главне полуге у борби за конкурентност,[1] а унапређење продуктивности знања јесте императив постизања дугорочне конкурентске способности. Дакле, продуктивност зависи како од вредности произведених националних производа и услуга, изражених тржишним ценама, тако и од ефикасности њихове продукције.[2]

Конкурентност заснована на продуктивности је у сагласности са економским развојем и високим животним стандардом становништва што подразумева адекватно плаћену радну снагу, јаку националну валуту, високе приносе на капитал, итд. Зато продуктивност треба да буде права сврха

---

[1] Rejnert, E., (2010), *Спонтани хаос*, Чигоја штампа, Београд

[2] Росић, И., Веселиновић, П., (2006), *Национална економија*, Економски факултет, Крагујевац,

сваке привреде, а не извоз сам по себи. Само повећање извоза производа и услуга који могу ефикасно да буду произведени и пласирани, има ефекта на повећање националне продуктивности.

Конкуренција је механизам који одваја успех од неуспеха. Конкурентско такмичење се одвија у грани. Грана је арена у којој конкуренти, користећи стратегију, настоје да остваре профитабилну и трајну позицију.[3] У датом смислу, савремена теорија конкуренције потенцира стратешко размишљање и важност стратегије у организацији. Кључно место у стратешком размишљању данас заузима идеја да остваривање изузетних резултата од организације захтева да стекне и задржи предност у односу на конкуренте.[4] Организације које теже да буду конкурентне приморане су да (уз минималне трошкове) развију карактеристичне компетенције или да захваљујући врхунској вредности постигну диференцијацију. Ако се то оствари, постиже се и доминантно тржишно учешће и надпросечна профитабилност .[5]

Према Портеровој (*Porter*) типологији, учешће на тржишту једна је од мера које се користе за процену постојеће конкурентности. Око 70% компанија обухваћених истраживањем 1990. *Conference Board study*, пратило је учеше на тржишту својих конкурената зато што тај податак открива главне играче, док промене тржишног учешћа показују ко је био више или мање конкурентан (односно ко је задобио чији део).[6]

Данас је традиционалан модел исцрпљујућих ривалитета организација замењен спајањима, преузимањима и аквизицијама (*mergers and acquisitions - M&A*) који су увели нове модалитете снажења конкурентности. Такође, у истом правцу делују и технолошке иновације које су остављајући дубок траг, преобликовале конкурентност. Очито је да суштина конкуренције није у ривалству, посебно не у његовој исцрпљујућој улози с обзиром да висок ниво конкурентности ограничава профитабилност организација. Пословни успех и повећано тржишно учешће може се остварити изналажењм нових тржишних ниша кроз различите облике иновација.

Поједини аутори чак сматрају да нема разлога да се нарочита позорност даје на конкуренцију, тим пре јер она не може да се контролише у по-

---

[3] Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ., (2014), *Менаџмент и стратегија*, Економски факултет, Београд, стр. 357.

[4] Aaker, A. D., Kumar, V. and G. S. Day, (2008), *Маркетиншко истраживање*, 9. издање, Copyrgiht© Економски факултет Београд, стр. 682.

[5] Porter, M., (1980), *Competitive Strategy*, New York, The Free Press

[6] Aaker, A. D., Kumar, V. and G. S. Day, (2008), *Маркетиншко истраживање*, 9. издање, Copyrgiht© Економски факултет Београд, стр. 682.

тпуности. То објашњавају чињеницом што такмичари уместо да се фокусирају на циљ и трче трку, они стално гледају уназад на друге ривале. То им одузима снагу и енергију, посебно што ако се конкурент приближи, то може да уплаши такмичара и успори га. Зато је важно да такмичар искључиво гледа напред и да све време трке даје све од себе, најбоље што може и уме.

Исходишни корак у развоју унапређења конкурентности било које организације јесте потпуно разумевање свих фактора који обликују конкурентност. Бројни су фактори који обликују ривалитет организација, при чему се посебно издваја стратегија, која је најчешће коришћена за позиционирање и ефикасност, без директног повезивања са конкурентношћу. Стварање и очување конкурентне предности је суштина конкурентских стратегија у савременој привреди. Наиме, посебна компетентност која омогућава супериорност у односу на остале организације у пословном подручју је логична преокупација свих конкурентно оријентисаних организација.[7]

Издвајајући у први план важност квалитетног менаџмента за реализацију конкурентске стратегије организације, *Kaplan и Norton*[8] указују да су менаџери притиснути текућим обавезама проистеклим из оперативног функционисања и реализације краткорочних циљева, запостављали стратегију и све оно што надилази кратак рок пословања. Зато је важно уклонити овај геп, и уочити сврху постојања организације. Способност 'проактивног става' и размишљања је оно што у савременом пословном миљеу издваја изузетне организације од конкурената, за шта ваља поседовати јако вођство и способност дугорочног предвиђања.

Кључни ресурс за остварење и одржавање конкурентске предности сваке организације представљају посебне менаџерске вештине. Да би осмислиле и реализовале најбољу могућу стратегију позиционирања бренда, организације[9] морају будно да прате своје конкуренте. Mintzberg и Gosling[10] указују да менаџери делују у специфичним околностима које подразумевају тзв. менаџерски '*mindset*',[11] тј. посебан оквир размишљања менаџера. Приликом стварања конкурентске предности, њихови ставови значајно утичу на одлуке и активности у пракси. Знање о организацији и привредној

---

[7] Милисављевић, М., (2007), Савремени стратегијски менаџмент, Мегатренд универзитет Београд, стр. 67.

[8] Kaplan, R. S. and D. P. Norton, (2008), *Mastering the Management System*, Harvard Business Review, January, стр. 63-77.

[9] Kotler, M., Keller, K., (2006), *Маркетинг менаџмент*, Дата стастус, Београд, стр. 342.

[10] Gosling J. and Mintzberg, H., (2003), *The Five Minds of a Manager*, Harvard Business Review, November

[11] Carol, Dweck, (2016), *Ментални став (mindset)*, Psihopolis Institut, Београд

грани којој припада, дозвољава ефикасним менаџерима да донесу одлуке на бази прецизних информација и да разумеју последице тих одлука.[12]

3.1. Савремена организација и пословна успешност

Бројни проблеми изазвани, пре свега, променама у ширем пословном окружењу организација оптерећују њихово функционисање данас. Првенствено је реч о снажном јачању глобалне конкуренције, експанзије информационе и комуникационе технологије, променљивих социјалних вредности, интензивних демографских и других промена. Глобализација као свесно усмерен и организован процес путем транснационалних тржишта, уз садејство глобалне информационе и комуникационе умрежености тржишних учесника и експанзије власти транснационалних компанија повезује националне државе у глобалну целину.

Овај процес са собом носи промене које су често непредвидиве и које могу да, уколико изостане адекватна реакција конкретне организације, односно њеног менаџмента, доведу до озбиљних проблема у пословању. Ради се о проблемима који се не могу решавати на једноставан, конвенционалан или парцијалан начин. Поента предметног процеса је у укидању просторне и временске удаљености и установљавању тзв., „организоване истовремености“ и „организоване једнопросторности“ за људе и за цео свет.[13] У суштини, ради се о процесу формирања јединственог слободног или отвореног светског тржишта на којем организације из различитих земаља директно међусобно конкуришу једне другима.

Управо, интеракција између простора и времена доводи до радикалне промене у економији и у организацијама. Свака промена је најчешће рушилачка и нагла, јер јој се увек неко супротставља. Уједно, промена је и економски раст под другим именом. Промена као економски раст и развој привреда и запослености почива на сталном померању ресурса од организација/ индустрија које пропадају до оних које су у развоју и то у континуитету.

Као последица глобализације пословања и интензивне примене софистициране ИТ јавља се и промена природе посла у модерним организацијама и, сходно томе, промена захтева у погледу радне снаге која те послове обавља у организацији. Услед промена на макронивоу, од радне снаге

---

[12] Holt A., (2015), *The importance of leadership*, CPD_and_Knowledge, IRCA,

[13] Зјалић, М., (2003), *Глобални процеси и њихов утицај на технологију, културу и развој*, „Пословна политика“, Фебруар, стр. 67.

се очекује виши ниво флексибилности (како физичке тако и менталне) и виши ниво остварених перформанси.

Последњи талас у развијеним економијама који је сазревао, истовремено је и усмеравао економију ка новом поретку. У току је експанзија економије[14] која се базира на иновацијама и знању и где ће производња све више бити у облику нематеријалних вредности.

Савремена информациона технологија[15] такође омогућава савременим организацијама да буду, а неке већ и јесу дизајниране на начин да се њима управља на драматично различитим основама. Персонални компјутери, мрежни системи и мноштво средстава комуникација, чине могућим приступ великом броју информација за велики број људи у организацијама. Сарднички рачунарски системи користе се истовремено за међусобно повезивање стручњака, да би радили на заједничким проблемима. Појединци и тимови лако и брзо могу да остваре приступ великим базама података које се тичу појединих производа, процеса и купаца. Мреже[16] помажу запосленима и менаџерима да постигну консензус по питању акција, скраћења времена реаговања на захтеве купаца, долажења до иновативних модела одлучивања, а све у функцији остваривања максималног пословног успеха.

У успешним организацијама данас, примат наспрам индустријској, као што је напред истакнуто преузима умрежена економија која захтева мрежни модел пословања. Основна тежња је технолошка и конкурентска доминација, као основа жељеног пословног успеха. Упитању је организација која је у стању да захваљујући интелектуалнном капиталу креира одрживо високе перформансе које настају као резултат:[17] унапређења у оквиру квалитета производа и услуга, брзине њиховог достављања тржишту, области трошкова производње и делу иновација и развоја производа и услуга.

3.1.1. Карактеристике савремених успешних организација

Успешне организације данас имају одређена заједничка обележја која их разликују од осталих организација. Анализом базичне количине података о савременим успешним организацијама могуће је издвојити оне атри-

[14] Тодосијевић Р и др., (2015), *Конкуренција и технолошке промене,* у Зборнику радова: Унапређење конкурентности српске привреде као оквир и подстицај инвестирња у Србији, Економски факултет, К. Митровица, стр. 4.
[15] Ибидем
[16] Ибидем, стр. 6.
[17] Schermerhorn J. R., Hunt, J.G., Osborn R. N., (2004), *Core Concepts of Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, Inc.,. стр. 19.

буте који се најчешће понављају и чине их ефикасним. С обзиром да успешне организације представљају отворене системе који су под утицајем рапидно променљивог глобалног екстерног организационог окружења, то се за њихове основне заједничке карактеристике[18] узимају оне особине које поседују изразито успешне организације.

Као кључне карактеристике успешне организације која остварује високе пословне резултате Waal[19], издваја:

- функционише изврсно у односу на познате екстерне стандарде,
- пословни процеси у организацији се непрекидно унапређују, поједностављују и усклађују,
- оргнизација континуирано побољшава своје производе и услуге (срж својих надлежности);
- отвореност и спремност на акцију подразумева да чланови организације троше доста времена комуницирајући међусобно, размењујући знања,
- чланови организације спремни су на учење и увек су укључени у важне процесе;
- менаџмент подразумева снажно вођство и фокусира се на постизање резултата (пословног успеха);
- вођство има интегритет и ужива поверење чланова организације, поздравља промене и допушта прављење грешака,
- менаџмент тренира и надахњује организационе чланове како да постигну боље перформансе, те одлучан је према онима који не испуњавају очекивано и договорено,
- члановима оргнизације се на увид дају како финансијке, тако и нефинансијске информације (кроз извештај).
- организација одржава добре и дугорочне односе са свим заинтересованим странама (стејкхолдерима),
- организација има за циљ да служи купце на најбољи могући начин, да расте кроз партнерство са добављачима и /или клијентима.

Такве, успешне организације послују на тржишту у дужем временском периоду, поседују структуру са мање организационих нивоа, мањом хијерархијом и већом аутономношћу јединица. Оријентисане су на произв-

---

[18] Bennis W. G., (2003), On Becoming a Leader: The Leadership Classic -Updated and Expanded, Perseus Publishing, USA, стр. 174.

[19] Waal, A.de, (2013), *Management practices do make a difference, Maastricht School of Management*, Endepolsdomein, The Netherlands, стр. 15.

оде и услуге са вишом додатном вредношћу за купце. онтрола квалитета (TQM) у таквим организацијама подразумева тотално ангажовање свих запослених, тј. њихово подстицање да своје послове квалитетно испланирају, обаве и провере. Карактерише их поузданост, брзина иновација, повећан ниво организационе флексибилности, високо обучени запослени, те лидери на свим нивоима, пре него менаџери.

3.1.2. Пословни успех као фокус домаћих организација

Како би опстали у стално мењајућем пословном окружењу, српски привредни субјекти су принуђени да се организују на нов начин и да генеришу перформансе на знатно вишем нивоу него до сада. Висок ниво перформанси као мера пословног успеха мора да буде резултат одговарајућег пословног понашања и ефективне употребе захтеваног знања, вештина и компетенција. Прихваћене као потреба и изазов, перформансе изнова ваља да иницирају изучавање лекције о интеграцији у нашем пословном миљеу, као кључном предуслову успешног бизниса.

Другим речима, да би српска организација била конкурентна, неопходно је да промени свој пословни фокус. Ово тим пре јер конкуренција није више локална, у ствари, она не познаје границе.[20] Према Drucker-у, свака организација, па и национална мора постати светски конкурентна, чак иако производи, или продаје само на локалном, односно регионалном тржишту. У том смислу у фокусу српске пословне јавности тема из области конкурентности поред модерног менаџмента данас, постаје доминантна, односно добија своје право место. Када је о менаџменту реч, фокус се помера од његове преокупираности унапређењем оперативне ефикасности, увећању профита и ценовној конкурентнтности, ка одрживом расту и повећању тржишног учешћа, као и истовремено се ради на унапређењу организације пословања, осавремењавању приступа потрошачима, иновацијама и променама у тржишном окружењу.

Менаџери организација у Србији разумеју да нова дигитална економија доноси са собом нова правила игре по којима морају, поред тзв. ‘тврдих‘ варијабли (производи, трошкови, тржишта, конкуренција) све већу пажњу посветити и ‘меким‘ варијаблама као што су: визија, нове вредности, култура, интуиција, креативност и комуникације. Своју пажњу, дакле, морају преусмерити на сасвим другачији сет категорија уколико

[20] Drucker, P., (1996), Менаџмент за будућност, ПС Грмеч - Привредни преглед, Београд,., стр. 231.

желе успешно да креирају конкурентску предност својих организација и остваре пословни успех на тржишту.

Успешно савладавање времена и простора од стране домаћих организација ради профитабилног пословања у условима глобализације бизниса, данас је могуће превасходно коришћењем саофистицираних информационих технологија. Постати конкурентна фирма у међународним оквирима, захтева и промену начина размишљања и усвајање савремених светских достигнућа у области управљања организацијом. Знање је свакако кључни фактор који опредељује нови модел управљања организацијом. Примена нових менаџмент метода треба да допринесе проширивању свести, вештина и приступа бизнису од стране запослених, као и да омогући да српске организације буду флексибилније и да перманентно унапређују своју компетентност, конкурентност и јачају пословни резултат.[21] То значи да пословни успех домаће организације мора бити директан резултат продуктивности, пораста броја пословних клијената, респектабилног тржишног учешћа и стабиланог раста.

У питању је организација која мора бити структуирана на начин да, првенствено захваљујући интелектуалном капиталу креира одрживо високе перформансе. Суштински садржај таквих организација подразумева ургентност промена, тимски рад на врху, на запослене који креирају и комуницирају визију, на широко оспособљавање, делегирање менаџмента за високе краткорочне перформансе, без непотребних међузависности, демократичност и прилагодљива корпоративна култура[22].

Осигурање таквог циља мора да прати континуирано увођење иновација у конкурентну понуду организације како на националном тако и на иностраном тржишту. То значи да се фокус у домаћој привредној пракси помера од оријентације на привлачењу страних директних инвестицијаи на пословању базираном на иновацијама. Дакле, потпуни пословни успех организација може остварити једино синергијом свих потребних елемената.

3.2. Фактори конкурентности

Као комплексан индикатор успешности пословања организација конкурентност зависи од низа различитих фактора. Они су се временом

[21] Кокеза, Г., (2016), *Улога иновација менаџмента у иновативној и креативној економији*, Економски видици, Београд, Бр. 2-3, стр.145.

[22] Симић И., (2005), *Организација високих перформанси (ОВП) - нова логика дизајнирања организације*, Економске теме, Ниш, XLIII, br. 1-2, стр. 46.

мењали и увећавао се њихов број како је економски систем различитих земаља постајао све сложенији, а тржишта све већа и пренатрпана учесницима који су се на њима надметали. Уједно су и модалитети којима су се организације користиле да обезбеде своју тржишну позицију мењали и постајали све компликованији. Истодобно се повећавао и број фактора који су условљавали ту конкурентност.

Неки од њих се идентификују као:[23]

- фактори на страни понуде, други су
- фактори на страни тражње, док
- поједини чиниоци доводе до спајања или одбијања понуде и тражње.

Фактори на страни понуде су: обим асортимана, цена, квалитет, трајност; прилагођавање производне и извозне структуре. Фактори на страни тражње су: привредна кретања у свету; понашање и жеље купаца и укупна морфологија тржишта. Фактори који доводе до спајања или одбијања понуде и тражње су: квалитет и технолошка својства производа (национални стандарди, техничка регулатива и сертификација, ISO 9000, ISO 14000, EU-CE); цена коригована инструментима спољнотрговинске политике у земљи извозници и земљи увозници; начин плаћања (рочност, обезбеђење наплате, услови кредитирања); рокови испоруке и начин одржавања; организација иступања на страна тржишта; маркетинг.[24] Чиниоци конкурентности могу се класификовати и разматрати и са:

- екстерног и
- интерног аспекта.

Екстерни фактори конкурентности су: макроекономско управљање (економска политика); инфраструктура; правно окружење и регулација; јавни сектор и државна управа (администрација); порези и доприноси; образовање; финансијски систем; посебне мере подршке привредним друштвима и сл. Унутрашњи фактори конкурентности су: управљачке способности; људски ресурси; продуктивност и профитабилност; иновативност, квалитет и сл.

Уочљиво је да су бројни од наведених фактора конкурентности, и то не само екстерни, под непосредном контролом влада. Рецепт конкурентности је повећање квалитета производа прилагођеног светским станда-

---

[23] Унковић, м., (2010), *Међународна економија*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 224.

[24] Ђуровић Г., (2008), *Међународни економски односи*, Економски факултет, Подгорица, стр. 18.

рдима, продуктивности и економичности, организација иступања на тржишту, маркетинг и знање као фактор успеха.[25] На међународном тржишту увек побеђују они произвођачи који, својим факторима конкурентности, освоје преференције купаца, надвладају конкуренцију и остварују висок ниво удела на тржишту.

Индикатори у пословним миљеима који показују и подстичу конкурентност једне земље и њених организација су:

- развој инфраструктуре и инвестиције представљају фактор подизања нивоа конкурентности,
- извоз ресурса, производа или услуга такође повећава ниво конкурентности,
- увоз ресурса (нпр. нових технологија) повећава конкуренцију на локалном тржишту,
- улазак страног капитала и инвестиција, технолошка развијеност, пословно окружење, бољи конкурентски услови, развој и вештине менаџмента, пословна стратегија су показатељи и подстицаји за повећање конкурентности,
- интернационализација домаћих организација на међународном тржишту такође повећава ниво продуктивности,
- иновације домаћих фирми на локалном тржишту доводе до раста продуктивности, при чему повећање нивоа продуктивности директно утиче на повећање нивоа конкурентности, а захтева тржишно оријентисано конкурентско окружење, повећање вредности производа кроз квалитет и ефикасност.

Конкурентност је, дакле, интердисциплинарна појава а не изолован феномен, која повезује пословну стратегију, макроекономску политику, правну и регулаторну реформу, образовање, политику конкурентности и мноштво осталих економских, пословних и друштвених фактора на стварању јединственог стратегијског плана у циљу стварања веће додатне вредности.[26]

3.3. Стратегије конкурентности

Стратегије конкурентности подразумевају комбинацију различитих активности чијим се уклапањем, усаглашавањем и међусобним допуња-

---

[25] Krugman, P. R. & M. Obstfeld, (2009), *Међународна економија,* Мате Загреб, стр. 243.
[26] Росић, И., Веселиновић, П. (2006), *Национална економија,* Економски факултет, Крагујевац, стр. 265.

вањем остварује највећи економски резултат/пословни успех. Конкурентска стратегија представља домен у коме је организација демонстрирала највећи ниво умешности и на коме је у највећој мери изградила своје текуће позиције.[27] То је јединствено креирана вредносна позиција која укључује различит сет активности. У том контексту, у процесу планирања организацијских циљева руководству помажу најновија достигнућа у области конкурентних стратегија, јер је њихово разумевање веома важно за одређивање одговарајућих пословних циљева. Конкурентска стратегија мора да се изнедри из темељног познавања правила конкуренције, која одређују атрактивност неке организације. Крајњи циљ конкурентне стратегије јесте примена и постизање жељеног пословног успеха.

Да би била формулисана адекватна конкурентска стратегија, уобичајено је да се пође од конкурентске анализе на темељу Портеровог (*Porter*) модела конкурентских снага, који модел одређује дугорочну привлачност тржишта или тржишног сегмента (претња уласка нових конкурената, моћ добављача у одређивању цена, способност ценкања потрошача, претња супститута производа или услуга, ривалство међу постојећим фирмама у привреди).[28] На практичном плану, за конкретну организацију утврђивање снага конкурентности које се разматрају у датом моделу, значајно је у смислу да јој његова анализа може помоћи да ојача свој конкурентски потенцијал у индустрији у којој послује, као и побољша своју конкурентску позицију на тржишту тако што ће дефинисати адекватне стратегије делања.[29] Примарне компоненте конкурентне стратегије су организација, купци и конкуренти. Да би организација успела на тржишту, очито је да треба да створи одрживу конкурентну предност. У анализи своје конкурентности организација треба да се руководи овим питањима као смерницама у том процесу:[30]

- Како изгледа конкурентско окружење?
- Шта су конкуренти организације урадили у последње време?
- Шта је конкретна организација урадило у односу на конкуренте у истом периоду?
- На који начин ривали могу угрозити конкурентност, па и опстанак конкретне организације?

---

[27] Porter, M., (2008), О конкуренцији,ФЕФА, Београ, стр, 121.
[28] Kotler, F i K.L. Keler, (2006), *Маркетинг менаџмент*, Дата Статус Београд, стр. 342-343.
[29] Јовановић, П., (2007), *Стратегијски менаџмент*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, стр. 44.
[30] Унковић, М., (2010), *Међународна економија*, Универзитет Сингидуниум, Београд, стр.207.

- Какви су планови конкретне организације у будућности?
- Креирати адекватну визију развоја усмерену ка потрошачима.
- Борити се за стицање технолошких предности.
- Упознати своје потрошаче и нека они упознају организацију.

Организације у својој пословној пракси познају више опција за стицање привремене предности на тржишту, као што су снижење цена или смишљена акција унапређења пласмана, али је пут до одрживе конкурентске пртедности тежак. Тако се кључни циљ маркетиншке стратегије своди на ситуацију која треба да омогући организацији да одабере купце, односно сегменте, са којима жели да послује. За остварење тог циља користи се одговарајућа матрица усмерења.

Креирање и одабир адекватне стратегије конкурентности омогућују организацији[31] да се укључи у надметање за што повољнију позицију на тржишту. Портер истиче да организација може постићи конкурентност на различите начине. На располагању је велики број различитих стратегија конкурентности, од којих се најчешће користе:[32]

- стратегија диференцијације,
- стратегија фокусирања и
- стратегија општег вођства у трошковима.

Диференцирање се у односу на конкуренте може постићи путем развоја иновативних производа, побољшањем услуге итд., док се трошковна предност може остварити кроз економију обима, бољи однос са добављачима и слично.[33]

Стратегија општег вођства у трошковима подразумева постизање нижих трошкова у односу на конкуренте, али без смањивања квалитета производа. Организације опште трошковно вођство настоје да постигну на различите начине, путем ефикасних капацитета, притиском на смањење трошкова путем искуства, чврстом контролом трошкова, значајним тржишним учешћем итд.

Стратегија диференцијације се односи на диференцијације производа или услуга путем које организација остварује јединствену позицију на тржишту, а која има за сврху да јој обезбеди већи профит од просечног

---

[31] Унковић, М и Д. Цвјетичанин, (2012), *Конкурентност у трговини: Аспект микроконкурентности*, Универзитет Сингидунум Београд,

[32] Porter, M., (2007), *Конкурентска предност- Остваривање и очување врхунских пословних резултата*, Asse, Нови Сад, стр. 30

[33] http://innovationzen.com/

приноса у грани. Диференцијација може имати различите форме: имиџ бренда, технологија, дизајн, постпродајне услуге, квалитет, канали продаје итд. Не само за конкурентску предност већ и за њену одрживост битно је међусобно стратегијско уклапање бројних активности. Конкуренту је теже да парира низу међусобно повезаних активности, него да просто имитира одређене карактеристике производа или процесне технологије.

Бројне организације свој почетни успех дугују јединственој стратегијској позицији која укључује јасне супституционе односе. Све успешне организације које поседују језгро јединствености, у свом ланцу вредности јасно издвајају најспецифичније и најефикасније карактеристике.[34] Увек изнова је потребна поновна усредсређеност на јединствено језгро како би се активности организације поново са њим усагласиле.

Широко циљане стратегије конкурентности које инсистирају на ниским ценама доводе до пада продаје због купаца осетљивих на специфичне карактеристике или услуге. Такође, организације која инсистирају на диференцијацији губе купце остељиве на цену. Због тога се менаџери организације константно налазе у искушењу да понекад предузимају кораке који заобилазе ове границе.

Притисак да се расте и оствари пословни успех наводи менаџере да прошире позицију тако што ће проширити линије производа, додавати нове карактеристике, имитирати популарне услуге које пружају конкуренти и тд. Приступ који чува и јача стратегију јесте продубљивање стратегијске позиције. Оно укључује напоре да се активности учине што препознатљивијим, као боље уклапање и боље упознавање купаца са стратегијом како би је више ценили. Наравно, треба имати у виду да ‘’конкурентска предност за међународне организације потиче из упорности, непрекидног побољшања, иновација и промене’.[35]

Док наведене стратегије треба да обезбеде организацији конкурентску одрживост на целом тржишту, стратегија фокусирања се односи на примену стратегије општег вођства у трошковима стратегију диференцијације или обе, али на само једном тржишном сегменту.[36]

---

[34] Портер, Е. М., (2008), *О конкуренцији*, Факултет за економију, финансије и администрацију, Београд, стр. 71

[35] Девић, Ж., Ћурчић, В. Н., Радивојевић, Н., (2014), *Креирање концепта маркетинг комуницирања на међународном пословном тржишту*, Економика, Ниш, Вол. 60, бр. 3, стр. 227.

[36] Машић, Б., (2009), *Стратегијски менаџмент*, Универзитет Сингидунум Београд, стр. 232-233.

Да би се стратегија конкурентности одржавала неопходно је да буде испуњен базични предуслов а то је познавање њеног садржаја.[37] Садржај укључује следеће елементе:

- учесници, који чине организације и други учесници у пословању који међусобно конкуришу;
- додатна вредност, нето плусева и минуса које сваки учесник доноси конкуренцији;
- правила која чине структуру и систем **у** чијим границама се одвија конкуренција;
- тактике или маневри којима се организација служи како би остварила добит или конкурентску предност, ширина, која се односи на границе конкуренције.

Након што је организација успоставила конкурентску предност на тржишту неопходно је да је даље одржава и развија. Сходно *Портеровом* схватању[38], да ли ће дата организација задржати предности у односу на конкуренте одређују три општа услова:

1. Први услов се односи на природу конкретног извора на којем организација базира своју конкурентску предност. Наиме, са аспекта одрживости конкурентске предности разнолике изворе доминантности могу поставити у одређени хијерархијски поредак. На најнижем нивоу ове хијерархије налазе се предности попут упошљавања јефтине радне снаге или рад са јефтиним сировинама, односно предности које је веома лако имитирати. На вишим нивоима хијерархије налазе се трајније и софистицираније предности попут технологије, диференцијације производа, препознатљивости имена производа итд.
2. Друга детерминанта одрживости конкурентске предности јесте број различитих извора на којима организација може да фундира своју предност.
3. Трећи фактор се односи на континуирано усавршавање и развој, односно спремност и способност организације да идентификује промене у пословном окружењу, те да стално креира и развија нове предности, и то бар оноликом брзином коликом њени конкуренти успевају да копирају старе предности.[39]

---

[37] Милисављевић, М., (2002), *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд.
[38] Porter, M., (2007), *Конкурентска предност*, Asse Books, Нови Сад, стр. 172.
[39] http://html.rincondelvago.com/

3.4. Ресурси организације у функцији конкурентности

Разумевање ресурса организације укључује сва средства, капацитете, организационе процесе, информације, знања, итд., које организација контролише, омогућавајући развој и примену стратегија стварања вредности.[40]

Материјалне (опипљиве) ресурсе представљају средства и имовина који се релативно лако могу идентификовати. Они укључују физичку и финансијску имовину, коју једна организација користи да би створила вредност за своје клијенте. Овој врсти ресурса припадају:

- финансијски ресурси (нпр. новчана средства организације, средства примљена на њен рачун и њена способност да позајмљује средства);
- физички ресурси (нпр. производни погон, опрема, машине, као и физичка близина у односу на клијенте и добављаче):
- организациони ресурси (нпр. процес стратегијског планирања и систем развоја, процене и награђивања запослених); и
- технолошки ресурси (нпр. пословне тајне, патенти и ауторска права).

Ресурсе које конкуренти много теже могу да објасне или имитирају, а који су по правилу уграђени у јединствене рутине и праксе организације, које су рутине еволуирале и акумулирале са временом представљају нематеријалне (неопипљве) ресурсе. Ови ресурси укључују: људске ресурсе (нпр. искуство и способност запослених, поверење и ефективност рада радног тима, менаџерске вештине), и ресурсе репутације (нпр. име бренда, репутација код добављача стечена на бази коректног односа, и репутација код клијената стечена на основу поузданости и квалитета производа). Култура организације такође може представљати ресурс на бази којег се стиче конкурентска предност.[41]

Организациони капацитети[42] не представљају прецизно одређене материјалне или нематеријалне поседе, већ компетенције или вештине које

---

[40] Ђурчић, В. Н., (2017), *Фактори конкурентности и тржишно учешће организације као претпоставка пословног успеха*, ДД - Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд, стр. 24.

[41] Barney, J.B., (1986), *Types of competition and the theory of strategy: towards an intergrative framework*, Academy of Management Review, 11(4); стр. 791-800.

[42] Erhiraj, S.K., Kale, P., Krishnan, M.S., & Singh, J.V., (2005), *Where do capabilities come from and how dothey matter? A study of the software services industry*, Strategic Management Journal, 26(1); стр. 25-46.

предузеће користи да би трансформисало инпуте у аутпуте. Укратко, организациони капацитети односе се на способности једне организације да временски распореди материјалне и нематеријалне ресурсе и да их, генерално, комбинује и унапређује како би постигао крајњи жељени циљ.[43]

Беспрекорне услуге купцима, одличне способности развоја производа, сјајне иновативне процене и флексибилност у производним процесима, спадају у примере организационих капацитета.[44]

Благовремена и потпуна информација за сваку организацију постаје извор од изузетне важности у доношењу одлука, очувању и проширењу тржишног положаја, конкурентности као и опстанка на међународном тржишту. Она утиче на бржи развој MIS (*Managment Information System*) са високо софистицираним хардвером, софтвером, комуникационим технологијама, базама података и базама знања. Многи аутори[45] још почетком 90-их година, појачавајући тренд схватања информације као ресурса, замењују термин MIS са термином IRM (*Information Resource Management*).[46]

Како је информација важан ресурс организације она се мора планирати, организовати и са њом је потребно управљати. У организацији се то постиже стварањем услова у којима организациони нивои не посматрају информацију као неко слободно (‘бесплатно‘) добро, већ као неопходно и скупо средство, односно као менаџерски ресурс који захтева третман идентичан финансијским, кадровским и материјалним средствима. То, даље, захтева промену тежишта посматрања са технологије на информациони садржај и токове информација. Добро организовани информациони токови успешних фирми (које су све више глобалне), су темељна одредница њихове целокупне организације, а информације везивно ткиво и интегришући фактор бизниса.

Подаци прикупљени и обрађени помоћу информационих система, се односе на саму делатност организације и служе да би се добиле интерне информације. Глобално тржиште захтева да се организације користе и екс-

---

[43] Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S., (2005), *Conteptualizing and measuring capabilities*: *Methodology and empirical Application,* Strategic Management Journal, 26(3); стр. 277-286.

[44] Loremzoni, G. ,& Lipparini, A., (1999), *The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study*, Strategic Management Journal, 20: стр. 317-38.

[45] Turban, E., E. McLean, & J. Wetherbe, (2003), *Информациона технологија за менаџмент: трансформисање пословања у дигиталну економију*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд,

[46] Wysocki, R, and J. Joung, *Information Systems - Management Principles in Action*, J. Wiley and Sons, New York, 1993. стр. 127.

терним информацијама. Очигледно је да менаџери при доношењу одлука морају имати приступ, како интерним информацијама о њиховој организацији, тако и екстерним информацијама о окружењу у коме се она налази.

Diebold-ов истраживачки програм потенцира конкурентност система у чијој основи је информација:[47]

- она има карактеристике које се могу идентификовати и мерити, као што су метод, трошкови и цена добијања, сврха у којој се користи и различите модалитете и средства којима се ствара,
- правила како се са њом поступа и принципе како се она обрађује,
- она постоји у разним степенима ‘јасноће‘ и корисности,
- информација пролази кроз многе системе који је преносе и мењају од сакупљања, побољшавања до коришћења,
- може се ‘пречистити‘ и обрадити да би јој се увећала вредност.

Улагање за прибављање информације као ресурса може се уобичајено третирати као трошак, а понекад - у зависности од циљева организације - и као капитална инвестиција. Изворни или изведени облик информационих ресурса представљају подаци и знање. Податак и информација разликују се по нивоу обраде и облику коришћења. Подаци су средства за изражавање информација. Они представљају изоловане и неинтерпретиране чињенице, који се прикупљају и региструју ради чувања и по потреби поновог коришћења. Ако се регистровани податак користи за предузимање акције или доношење одлука, такав податак се може сматрати информацијом. Подаци постају информације у моменту њиховог коришћења, а најкориснији су кад су доступни у право време и на правом месту.

Информације су подаци организовани тако да имају значење и вредност за примаоца. Обрада података апликационим програмом пројектованим да изврши конкретну функцију директно за корисника представља конкретнију употребу и већу додату вредност него што је једноставно позивање из базе података. Таква апликација може нпр. бити систем управљања залихама, универзитетски систем регистрације на мрежи, или систем куповине и продаје деоница базиран на Интернету.

Суштина диференцирања релације информација - знање, своди се на: информација је прираст знања (*Langefors*), информација је процес, а знање стање - врста диспозиције (*Mashlup*).

---

[47] Kanter, J., (1989), *Computer Essays for Management*, Prentice-Hall, Inc. Englewood Chiffs, New Yersy, стр. 14.

Знање се састоји од података и/ или информација који се организују и обрађују да пренесу разумевање, искуство, акумулирано учење и стручност у примени на актуелни проблем или активност. Подаци су обрађени и обрађују се тако да рефлектују прошло искуство и експертизу, те пружају примаоцу организационо знање које има високу потенцијалну вредност.

Као средство за повећање конкурентске предности, знање и компетентност су све више у средишту пажње успешних организација. Процес учења и начин на који се он одвија је веома повезан са успостављањем веза и мрежа у бизнису. Организације уче и стичу знање на различите начине, а на учење кроз мреже утичу пре свега атрибути самих учесника (њихове компетенције, повезаност, амбиције и сл.) и врсте односа. Од посебног значаја за ниво конкурентности у ери повезивања имају активности маркетинга које су кључне у свим фазама стратешког управљања умрежених партнера.

Уз одговор на питање?: Које способности директно утичу на конкурентност и стварају најбоље праксе у индустрији, како их креирати и одржавати оптимални портфолио компетенција повезано је идентификовање компетентности организације.

У процесу идентификовања и евалуације суштине компетентности неопходно је дефинисати исходишта и способности да се уоче које активности организација треба да обавља, а које да препусти другима.

3.5. Конкурентност домаћих организција

Конкурентност домаћих организација детерминисана је великим бројем различитих варијабли и активностима на различитим нивоима. Конкурентност пре свих ограничавају ресурси неопходни за реализацију пословних активности и други значајни фактори који успоравају раст очекиваног нивоа конкурентности како на националном тако и на ино - тржишту. Очигледно је да примарну претпоставку конкурентности чини ‘факторско обиље‘, мада по дифолту не мора да значи ако се располаже потребним ресурсима и аутоматски долази до предности на тржишту, јер кључно је питање оно које се односи на начин на који се и како фактори генеришу, користе и усавршавају, пре свих људски ресурси.

Емпиријски гледано, фактори ограничења ранг групе углавном су следећи:

- људски ресурси,
- институционална подршка и
- финансијски ресурси.

Главни ранг ограничења српских организација односи се на људске ресурсе (кадрове), што последично доводи до тога да већи број фирми у настојању жели да повећа своју конкурентност и пословни успех и користи консалтинг услуге са стране. Примарни разлог коришћења услуга других организација је економске природе, односно цена - нижи трошкови екстерне реализације у односу на сопствено остварење.

Неадекватна институционална подршка и лимитирана финансијска средства често представљају ограничења и проблеме при реализацији различитих бизнис активности. Недостатак сопственог капитала јесте главно ограничење у имплементацији иновационих активности које опредељују стварање и повећање вредности за клијенте и ниво пословних активности. Потом следе ограничења технолошких и институционалних ресурса итд. Осим финансијских средстава и нових технологија нашим организацијама највише недостаје знање као ресурс. Дакле, решење за унапређење квалитета пословања домаћих организација треба тражити у коришћењу знања, посебно оног из области управљања организацијом.

Конкурентност домаћих организација опредељују и други, не мање значајни фактори од којих се посебно издваја неадекватна структура и развој домаће индустрије, присутност монопола чији су мотиви максимизација профита, као и мотивација запослених.

Мотивисање запослених поред утицаја бројних екстерних и интерних индикатора успешности домаће организације, намеће се као један од кључних фактора који који се морају решавати на другачијим основама. Да ли је створена конкурентска предност организације на тржишту или не и, да ли иста може бити одржа(ва)на током времена или не, умногоме зависи од више фактора и расположивих ресурса, а понајвише од адекватног система мотивисања како запослених, тако и менаџера.[48]

Монополске организације у Србији због сталног унапређивања технологије убирају тзв. технолошку ренту, чиме се негативно дејство овог фактора додатно увећава. Корупција у спрези са неким сегментима власти, пре свега менаџментом у јавним предузећима, директно утиче на нерационално пословно понашање.

Оно што наше организације виде као будућност пословања за најуспешније компаније у светским размерама је већ прошлост. Зато на про-

---

[48] Ђурчић, В. Н., Муховић, А, Јовановић, З, (2013), *Конкурентност фирме као исходиште ефикасног система мотивисања запослених,* Економика, Ниш, X-XII, No 4, стр. 210.

мене у тржишном пословању неопходно је гледати дугачије, пре свега, са аспекта конкурентности и брзине којом се промене дешавају. Чињеница да се наша економија налази на 94 месту у свету по индексу конкурентности, довољно говори о дубини кризе у којој се наше друштво налази. Како би се изашло из кризе конкурентности српских организација, у ове активности далеко више мора да се укључи политичко лидерство које мора да да свој печат конкурентности усклађен са лидерством организација. Из тога произилази важан задатак менаџменту домаћих фирми, полазећи од захтева конкурентске борбе, да дефинишу и спроведу оне активности које ће их са датим и расположивим факторима на најбољи могући начин припремити за што успешније учешће у конкурентској борби. Паралелно са процесом евроинтеграција односно са аспекта укључења домаћих организација у европске привредне токове и повећања њихове конкурентности, неопходно је унапредити и ускладити потребну инфраструктурну подршку за ефикасно усвајање стандарда, подстицати организације да користе међународне признате стандарде система менаџмента и поједноставити процедуре сертификације и субвенције за сертификацију и унапређење квалитета процеса.

Уочљиве слабости у домену конкурентности односе се на окружење у коме се реализују стратегије организација.[49] Недостаци се везују и за регулисање тржишта роба и услуга, посебно антимонополску политику, тржишну доминацију и интензитет локалне конкуренције, при чему је улога државе најважнија. Растућа комплексност услова бизниса убрзава раст бројних интерактивних веза и односа домаће организације и окружења, мењајући услове на тржишту што отежава њено понашање и функционисање.

Како ће домаћа организација бити конципирана одређује динамика тржиших услова, који намећу потребу сталног преиспитивања постављених циљева, и како се они могу остварити.[50]

Доста тога се у последње време ради на унапређењу конкурентности домаћих организација. Пре свега, ради се на побољшању факторских услова, администртивне и иновационе инфраструктуре и институција - предузимају се мере унапређења макроекономске стабилности, адекватне регулаторне, административе и развојне политике, креирење подстицајног

---

[49] Божиловић, С., Милетић, В., (2014), *Стратегије одрживог пословног раста предузећа у условима кризе*, Економика, Ниш, vol. 56, бр. 3, стр. 57.
[50] Ибидем, стр. 49.

пословног окружења и довођење страних инвеститора, владавини закона итд.[51]

Развој конкурентности домаћих организација, на шта посебно упућује информатичка ера, мора да отпочне на домаћем тржишту, где су оне изложене насртајима глобалних тржишних предводника. Поређење са конкурентима мора да крене на домаћем тржишту, како би се препознала јасна тржишна позиција домаћих организација и установио план активности за превазилажење јаза конкурентности. Краткотрајно питање недовољне конкурентности домаћих организација може да се реши применом процеса реинжењеринга, а дуготрајно на бази имплементације концепта система управљања квалитетом, креирањем интегрисаних менаџмент система и тимском раду. Систем управљања квалитетом јесте систем менаџмента којим се, са аспекта квалитета, води организација и њоме управља. Серија међународних ISO стандарда је превасходно оријентисана на задовољење захтева клијената као једног од елементарних предуслова сталног унапређивања квалитета пословања.

Под пресијом прилагођавања условима тржишта као и захтевима клијената[52] и осталих стејкхолдера, код наших организација јавља се потреба за уређењем пословних процеса и интеграцијом система менаџмента у циљу побољшања пословних перформанси и подизања нивоа конкурентности. Интегрисани систем менаџмента (*Integrated Management System - IMS*) гради систем менаџмента квалитетом заштитом животне средине и здрављем и безбедношћу на раду.[53] Добро организован и одржаван интегрисани систем менаџмента представља услов опстанка домаћих организација на тржишту, и уједно један од најозбиљнијих начина за постизање конкурентске способности у међународном окружењу. Тим пре, јер исти омогућује скраћивање времена потребног за постизање елемената пословне изврсности, што ствара услове да организације из Србије као транзиционе земље, усвајајући захтеве међународних стандарда креирају пословни систем који ће им омогућити успешну реализацију планираних стратегија и опстанак на тржишту.

---

[51] Миловановић, Г., и др., *Анатомија конкурентске предности,* у *Развијање конкурентске предности предузећа у Србији у условима европских интеграција*, Економски факултет Ниш, 2008, стр. 59.

[52] Kotler, F., Vong, V., Sonders., G. Armstrong, (2007), *Принципи маркетинга*, Мате, Београд

[53] Adelsberger, Z, P., (2014), *Интеграција система управљања према анексу SL*, Квалитет, Београд, бр. 1-2, стр. 48.

Треба истаћи да домаћа мала и средња предузећа још увек недовољно примењују систем менаџмента квалитета што значајно утиче на њихову конкурентност, како на домаћем, тако и на ино-тржишту. Без обзира на тренд раста броја организација које имају уведен систем менаџмента квалитетом и развој покрета за квалитет у домаћој привреди, уопштено посматрано резултати још увек нису задовољавајући. "Успешно успостављен систем менаџмента покреће развој рганизације ка постизању резултата, на начин да се оствари највиши ниво валитета производа и услуга и обезбеди ефикасност и ефективност пословних процеса и максимална добит."[54]

Реалност међународног тржишта и пословног окружења утиче да менаџери домаћих организација схватају потребу и постају све заинтересованији за инвестирање у имплементацију ISO 9000:2000: Међутим, доста касне, јер је конкуренција јака и етаблирала се на тржишту, па је тешко пронаћи своју нишу. Проблем недовољне тржишне успешности пословања домаћих организација јесте и низак ниво продуктивности рада, неадекватан однос цена - квалитет производа/услуга итд. „Ради побољшања конкурентске предности домаћих предузећа и српске привреде уопште, кластери се намећу као добар одговор на притиске које доноси глобализација. Повезивањем одговарајућих релевантних субјеката на специфичном подручју на темељу узајамних интереса, кластери морају постати носиоци важних улога у регионалној и глобалној конкурентности и развоју јер пружају ефикаснији приступ специјализованим ресурсима, информацијама, кадровима, институцијама, тренинзима итд".[55] Укратко, унапређење знања запослених и менаџера и укључивање експертских тимова домаћих фирми у пословне процесе представља рецепт за унапређење конкурентности и освајање тржишта. „Да би организација ефикасно пословала неопходно је да успешно повезује стратегију награђивања са организационим перформансама и конкурентском предношћу. Само такав пословни миље може омогућити продукциону и услужну вредност која је уско повезана са квалитетом и успешношћу бизниса у организацији".[56]

---

[54] Милетић, В., Ћурчић, Н., (2017), *Квалитет српских производа - кључ за одрживу конкурентност на отвореном тржишту*, "Еуробранд" Зрењанин, е-Зборник радова, новембар, стр. 76.

[55] Ћурчић, Н., Ђуровић, С., (2015), *Развој вишег нивоа конкурентности предузећа као исходиште кластерског повезивања,* 10 Интернационална мултидисциплинарна научна конференција, ЕУРОБРАНД Зрењанин, е-Зборник радова, мај, стр. 181.

[56] Ћурчић, В. Н., Муховић, А, Јовановић, З, (2013), *Конкурентност фирме као исходиште ефикасног система мотивисања запослених,* Економика, Ниш, X-XII, No 4, стр. 211.

Чињеница је и да различите организације могу да генеришу конкурентску предност из бројних извора. Треба само разумети да су конкурентске предности релативне, а не апсолутне. Зато, није само довољно да домаћа организација понуди неки производ или услугу тржишту. Она мора да нуди боље производе и услуге од ривала. Најпродуктивнија иновација,[57] у ствари, је различит производ који ствара нову могућност за задовољење потреба, а не само унапређење и повећан удео на тржишту. „То значи да без испуњења најбитнијег услова, а то су квалитетни производи који задовољавају захтеве међународног тржишта, српска предузећа не могу бити конкурентна“[58].

3.6. Микро и макро конкурентност

Са интензивним растом организација и интернационализацијом привреде у целини, све се више се разматра концепт конкурентности појединих, ужих или ширих, привредних сектора, као и привреда у целини. Раније се појам конкурентности[59] односио само на конкретне организације и њихово пословање. Имајући у виду изречено, у теорији и пракси конкурентности данас се говори о макро, микро и интегралној конкурентности.

Микро или макро конкурентност су резултат сложених и бројних фактора који делују синхроно и то на различитим нивоима економске организације. Није могуће трајно увећати конкурентску способност, а да се претходно ти чиниоци не поставе у правилан распоред и не преведу у регуларно функционисање.

Макро конкурентност је конкурентност привреде на нивоу целе државе, микро конкурентност је конкурентност на нивоу појединачне организације, док интегрална конкурентност представља синтезу обе конкурентности на путу ка пословном успеху.[60]

Макро конкурентност одражава способност земље да националне ресурсе специјализује у правцу раста реалног дохотка и стандарда станов-

---

[57] Цветановић, С., И. Новаковић., (2015), *Иновативност и одржива конкурентност*, Филозофски факултет, Ниш, стр. 17.

[58] Милетић, В., Ћурчић, Н., (2017), *Квалитет српских производа - кључ за одрживу конкурентност на отвореном тржишту*, ЕУРОБРАНД Зрењанин, е-Зборник радова, новембар, стр. 74.

[59] Унковић, М и Д. Цвјетичанин, (2012), *Конкурентност у трговини: Аспект микроконкурентности*, Универзитет Сингидунум Београд, стр. 42.

[60] Унковић, М., (2010), *Међународна економија*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 190.

ништва, те позитивног салда текућег платног биланса, све на бази транспарентне и ефикасне националне макро-економске политике. Микро конкурентност је способност одређене организације да учествује и побеђује у светској понуди конкретног производа/услуге.

Макро конкурентност фундира се на глобалној ефикасности националне привреде, флексибилности производње, модалитету употребе технологије и инвестиција, продуктивности, економичности и рентабилности производње - колико се ефективно користе рад, капитал и знање. Микро конкурентност заснива се на способности организације да победи понудом на конкретном иностраном тржишту, побеђујући присутну конкуренцију.

У теорији и пракси међународног бизниса све се више говори о тзв. интегралној конкурентности, где борбу на светском тржишту воде успешне организације и њихове банке, тј. маркетинг мреже коју чине организације и њени стејкхолдери, а помаже им њихова ефикасно организована држава. Поред цена, у теорији и пракси конкурентности, доминира и низ тзв. неценовних фактора конкурентности, као што су квалитет, асортиман, преференцијал потрошача, начин плаћања и кредитирања, рокови испорука, сервисирање, могућност контра куповине од стране испоручилаца и уопште помоћ развоју земље купца, као и савремени маркетинг и менаџмент.[61]

Задатак сектора привреде је да, уз конзистентну и транспарентну макроекономску политику (политику владе), створи амбијент за конкурентност, као економско такмичење, да производи производе високе технологије, које светско тржиште прихвата. Привреда треба да изабере производе, да ли ће производити шљиве или чипове, а држава да преузме функције које тржиште не може да реши, по принципу „дисциплинуј и подстакни“. Сунце, плодно тле и јефтина радна снага постоји у Колубији, не и у Холандији! И поред тога Холандија производи цвеће за цео свет, а од пољопривреде, на светском тржишту, остварује десетине милијарди долара годишње. Суштина је у знању, менаџменту и технологији.

Макроекономска конкурентност зависи од микроекономске конкурентности[62], што значи да је привреда конкурентна уколико су њена привредна дрштва конкурентна на светском тржишту. Другачије речено, конкурентност представља одржив раст продуктивности вођен квалитетом стратегија и пословања фирми на коју заједно утичу окружење на макро и

---

[61] Ибидем,

[62] Mc Fetrige, D. (1995). *Competitiveness: concept and measures*, Occasional Paper, 5, April, Industry Canada Press стр. 47.

микро нивоу. Дакле, продуктивост и стопа раста продуктивности су ефективно мерило конкурентности.

3.7. Улагање у конкурентност

Улагање у конкурентност организације јесте кључ њеног пословног успеха. Утицај улагања и примене савремених технологија као иновативног инпута на унапређење укупних перформанси организације, знања и способности запослених и менаџмента, формирање нових услуга и комуникација са потрошачима, користи за запослене и акционаре, добављаче и спољне комуникације са заједницом у виду повећаних конкурентских и компаративних предности водећи је циљ организације.

Улагањем у увођење нових технологија и комуникација организације могу битно да унапреде интерно знање и способности, ојачају техничке и технолоше капацитете, остваре бољи приступ новим идејама и производима и материјалима за савремене производне процесе, истраживачке резултате и комерцијализацији нових додатих вредности које произведе.

Овим полазиштем се осигурава одржива стратешка конкурентност и предност организације на дуги рок, што је и циљ увођења нових технологија, знања и метода у пословну праксу свих, па и домаћих организација. „Потреба домаће организације да испуни очекивања различитих купаца/потрошача за робом, захтева примену концепта квалитета, без кога нема успеха у бизнису. Том процесу прилагођена је и примена адекватних менаџерско стилова, условљена организационим потребама, одговорности и развоја.[63]

3.8. Мерење конкурентности

Конкурентност је основни покретач стратегије предузећа. Она мора да опише шта је база конкурентности, како се та база мења и како она користи предност промена. Велики број стратегија домаћих фирми иду лоше зато што не успевају да буду професионалне и реалне у проценама сопствених способности, и зато што не разумеју потребе и задовољство купаца. Из перспективе корисника, кроз квалитет производа, услуге, цене, односе и слике које предузеће ствара о себи, потрошачка стратегија дескрибује мерила вредности предузећа. Та мерила одређују тржишне сегменте

[63] Милетић, В., Ћурчић, Н., (2017), *Квалитет српских производа - кључ за одрживу конкурентност на отвореном тржишту,* "Еуробранд"Зрењанин, е-Зборник радова, новембар, стр. 80.

и тржишно учешће организације и обезбеђују крајњи циљ - задовољство купца, усмерен ка стратешким темама које су оријентисане на главне процесе и инфраструктуру фирме.

Мерење конкурентности, као и сама конкурентност, је различита за макро и за микро конкурентност, односно за конкурентност на нивоу државе и конкурентност на нивоу организације.

Микро конкурентност (на нивоу организације) у пракси се најчешће мери се на основу три показатеља:

- учешћа извоза у производњи (неке фирме извозе и преко 90% укупне производње, што је случај са великим фирмама у малим земљама, на пример малинари у Србији);
- односа извоза и увоза, тј. да ли је организација нето девизни активац или пасивац (на пример однос извоза и увоза малинара у Србији је повољан, увоз представља само 10% укупног извоза);
- преко тзв. коефицијента пенетрације извоза, односно учешћа извоза одређеног производа неке организације у односу на другу светску конкуренцију на неком националном, регионалном или иностраном тржишту. Формула која се примењује је следећа: [64]

$$Xijr = \frac{Xijr}{X.jr}$$

где је:

- *Xijr* проценат учешћа неког производа (*r*) произведеног у земљи *i* на тржишту земље *j* (било које две земље које међусобно размењују робу и услуге),
- *Xijr* извоз производа (*r*) земље *i* на тржишту земље (*j*) у апсолутној вредности,
- *Xijr* укупан увоз датог производа (*r*) на тржиште земље (*j*) од стране свих произвођача на светском тржишту.

Уколико је, на пример, учешће аутомобила *Шкода* на тржишту Шпаније у 2014. износило 10%, а у 2015. години 8% онда је конкурентност *Шкоде* опала за 20% у односу на друге произвођаче аутомобила.

Велике светске компаније стално мере коефицијент пенетрације (тзв. тржишни удео) извоза својих производа на тржиште сваке земље (ме-

---

[64] Унковић, М., *Међународна економија*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010. стр. 223.

сечно, тромесечно, шестомесечно, годишње), на пример *Toyoma* на тржишту САД, *Ford* на тржишту Јапана. Ако тржишно учешће опада, знак је да је производ постао неконкурентан на том тржишту, што је сигнал за узбуну, при чему се преиспитују сви фактори конкурентности, како би се вратило раније освојено тржишно учешће конкретног производа на одређеном тржишту или се, пак, повећало.

Мерење макро конкурентности први су почели Швајцарци 1979. године и то: *Institute of Managment Development (IMD) i World Economic Forum* из Давоса. Фактори који се узимају код мерења макро конкурентности (за 140 земаља у свету које су предмет посматрања) најчешће су:

- економски потенцијал привреде (бруто производ и по становнику, штедња, инвестиције, инфлација, запосленост, платни биланс, куповна моћ валуте);
- ниво укључености привреде у светску привреду и међународне инвестиције (трговински биланс у БДП дефицит - суфицит, салдо размене, спољна задуженост, стране директне инвестиције у земљи);
- квалитет власти и државних институција (политичка стабилност, јавне финансије, банкарска структура, развој науке и образовања, макроекономски оквири за пословање, развијеност финансијског тржишта, тржиште рада);
- ефикасност пословања организација (*business efficency*) која обухвата структуру привредних организација (мале, велике, средње), монополску структуру, ко управља организацијама, да ли су организације иновативне и профитабилне, какав је њихов обим пословања, однос сопствене и туђе активе, обрт средстава, индикатори економије, однос добитака и губитака у привреди и сл.);
- развијеност инфраструктуре у свим областима и њена прилагођеност потребама привреде, и
- квалитет становништва - људски капитал, као стваралац, иноватор, произвођач, његово понашање у потрошњи, наталитет и сл.

Илустрације ради, у Табели 1. приказана је ранг листа десет најконкурентнијих земаља у 2016. години, укључујући и Србију, применом претходних индикатора.

Табела 1. *Ранг и индекс глобалне конкурентности (*GCI) *првих 10 земаља у свету*

Д р ж а в а	GCI 2015 - 2016	
	Ранг	*Резултат*
Швајцарска	1	5.76
Сингапур	2	5.68
САД	3	5.61
Немачка	4	5.53
Холандија	5	5.50
Јапан	6	5.47
Хонг Конкг	7	5.46
Финска	8	5.45
Шведска	9	5.43
Велика Британија	10	5.43
Србија	**94**	**3.89**

Извор: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2015-2016.

4. ТРЖИШНО УЧЕШЋЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Тржишно учешће и његов утицај на пословни успех организације, предмет је континуиране дебате и истраживања. Адекватна оцена нивоа учешћа организације на тржишту је важан инпут који може да користи за доношење одлука из домена повећања успешности њене пословне политике. Интензивна конкуренција, бројне и убрзане промене изазване утицајима технолошких иновација, новим производима, новим потребама – карактеристике су окружења у којем послују савремене организације. У таквим условима једном стечена тржишна позиција и конкурентска предност нису непромењиве категорије. Да би их организација одржала (али и ојачала) мора континуирано да прати збивања на тржишту. Од тржишне оријентисаности организације и њене способности да ствара и управља стратегијским изворима зависи какво ће место заузети у „главама потрошача“, а самим тим и међу својим конкурентима.

Данас су купци/потрошачи једина константа на коју организације могу рачунати, те се праћење промена у перцепцијама потрошача, њиховим потребама и захтевима, навикама и стилу живота као и ставовима о појединим конкурентима намеће као предуслов остваривања успешне позиције на тржишту. У супротном долази до пада тржишног учешћа, смањења обима продаје уз растућу продају конкурената, пада лојалности купаца, пада значаја оних карактеристика на којима се заснива имиџ организације. Сви ови економски и индикатори понашања потрошача представљају сигнале са тржишта које организација, а нарочито маркетинг менаџмент функција у њему, морају да уваже приликом креирања и реализације одговарајуће маркетинг стратегије.

4.1. Разумевање суштине тржишта

Тржиште, односно елементи који су у тесној вези с њим, широко су у употреби у теорији и пракси, па често изгледају да су сасвим проучени и јасни. Ипак, значење појма тржиште је комплексно, па се, понекад, и не разуме у потпуности. То указује да привредну активност карактерише сложеност односа и веза, при чему су економске трансакције веома бројне и разноврсне. Такође, веома је велики број организација, као и карактер и садржина њиховог бизниса. Предметну сложеност употпуњује и транспарентни скуп амбијената и околности у којима организације остварују своје трансакције.

Данас је постало апсурдно говорити о било каквој активности организација, а да се при томе не пође од тржишта. Сложени услови пословања организација нужно захтевају повезаност низа активности које су данас обухваћене маркетинг системом. Масовна производња довела је до оштре конкуренције која је тржишту дала већу улогу и значај. Тако се тржиште у савременим привредама јавља као глобални регулатор пословних трансакција и уједно је битан елемент окружења организација и значајан фактор који утичу на њихов бизнис.

Са аспекта маркетинга, пресудну улогу за успех организације управо има познавање механизма деловања тржишних закона. Механизам тржишта у тржишној привреди, делује као повратна спрега на исправност пословне оријентације, а преко информација које организација добија са тржишта. Тржишни механизам, дакле, обавља ефикасну селекцију учесника, односно диференцијацију на успешне, који опстају у тржишној игри и неуспешне, који напуштају област свог деловања. То значи да механизам врши успешну алокацију ресурса у различитим употребама; објективизира дистрибуцију створеног богатства и даје поуздане и објективне информације различитог карактера.

Као свеукупност односа између понуде и тражње на разним нивоима у различитим модалитетима, у одређеном времену и на омеђеном простору за одређени производ, тржиште представља обиље форми примене базичних законитости. Тако за поједине учеснике у економским активностима владају услови конкуренције, за друге већи ниво монополисаности. Треба још истаћи да пословни амбијент снажно опредељују и екстерни фактори који у већој или мањој мери одређују збир опција и укупно понашање тржишних актера.[65]

Сложеност многих појава како на страни понуде, тако и на страни тражње упућује и на ванредну комплексност њихове међусобне интеракције. Односи кључних економских категорија, које се у стандардним условима понављају у истој форми, указују на битну законитост тржишта, које спроводи најбољу алокацију ресурса и учесника. Оно спонтано тежи економски оптималној алтернативи у реалокацији ресурса производње, и финансијских средстава која су предмет трансакција, сем ако се шпекулативним мерама намерно негирају тржишне законитости. Као извор суштинских информација[66] тржиште одлучује о томе шта, како, када и за кога производити и набавити**.**

---

[65] Стојановић, Б., (2005), *Тржишна економија*, Економика, Ниш, стр. 34.
[66] Kotler, Ph. and K.L. Keller, *Маркетинг менаџмент*, Data Status, Београд, 2006, стр. 11-12.

Пружајући увид у стање привреде једне земље, тржиште указује организацијама у ком правцу и ком модалитету треба да буде усмерена њихова иницијатива. На бази информација и сазнања са тржишта могуће је ефикасно предвиђати раст[67] и развој организације, дефинисати програмску оријентацију, извршити позиционирање на тржишту, реализовати утврђене циљеве, предузети инвестиционе захвате, распоредити чиниоце производње на производе и услуге, са претпоставком да се постигне оптимум у количини, асортиману, квалитету, ценама и оствари добит итд.

Тржиште, дакле, учествује у верификовању исправности улагања и повратног утицаја на повећање продуктивности и правилну комбинацију елемената производње, примену процеса иновације и диверзификације производа у односу на различите преференције потрошача, проналажење нових друштвених потреба и нових употребних вредности за њихово задовољење, те успостављање ефикасних комуникационих веза са купцима, пословним партнерима и др.

Иако су тржишта за многе производе била уско лимитирана у смислу времена и места, модерни начини транспорта и комуникација су већину тржишта учинили глобалним у ширини и виртуелним *non stop* у времену операција.[68] Обим и структура тржишта условљени су обимом и структуром производње, висином националног дохотка и његовом расподелом, техничко - технолошком опремљеношћу, развијеношћу и применом информационо - комуникацијских технологија, развијеношћу инфраструктурних делатности, бројем и саставом становништва, структуром купаца итд.

Обим тржишта обично се одређује на основу реалне процене ресурса и циљева раста организације. У оперативном смислу, тржиште се често одређује на бази начина на који истраживачи могу да прикупе информације о продаји и тржишном учешћу.[69] У том смислу, полазна основа у функционисању организације мора да буде истраживање тржишта са аспекта потреба и жеља потрошача за одређеним производима или услугама и њихове тежње да своје захтеве задовоље, уз остварење високих перформанси организације.

---

[67] Deans, G.K & F. Kroeger, (2009), *Растегни се! Како велике компаније могу расти у добрим и лошим временима*, Мате, Загреб, стр. 218-19.

[68] Buzzell, D. R., (1999), *Marketing Funcions and Market Evolution*, Journal of Marketing, Special Issue, стр. 61.

[69] Aaker, A. D., Kumar, V. and G. S. Day, (2008), *Маркетиншко истраживање*, 9. издање, Copyrgiht© Економски факултет Београд, стр. 682.

У вези са савременим тржиштима издвајају се проблеми универзалности функционисања - независно од политичког система и области деловања; интегралности тржишта - истовремено деловање тржишта добара, услуга и фактора производње и тржишна инфратруктура - односно правна уређеност, сигурност трансакција, берзе капитала и рада, тржиште новца итд.[70] Очито је да је тржиште изузетно сложен, динамичан и уређен систем односа који продукује оптималне услове за испољавање инвентивности и креативности учесника, који треба континуирано пратити и изучавати, а резултате проучавања озбиљно узимати у обзир при дефинисању пословне политике организације.

4.2. Разврставање (типологија) тржишта

Веома је значајно како организација за себе и своје потребе дефинише тржиште. Ако се посматра само тржиште производа могу се предвидети неке алтернативне могућности за раст и развој организације. Логично је да маркетиншки оријентисане организације тржиште за остварење виских перформанси траже у опцији широј од постојећег тржишта производа, али не претерано широко да оно не би могло да обезбеди потребан потенцијал за адекватну експанзију.[71]

Стога је познавање типологије важно у наступу организације на тржиште, јер омогућава анализу његове структуре и структурних промена на тржишту. Посматрано са временског аспекта неопходно је правити разлику између:

- потенцијалног,
- расположивог и
- освојеног тржишта.

Потенцијално тржиште је скуп потрошача који показују довољан ниво интереса за дефинисану понуду организације. Потенцијално тржиште, поред садашњег тржишта кога чине сви понуђачи и купци одређених производа који се сада налазе на тржишту, обухвата и тржиште у најширем смислу, тј. све купце/ потрошаче и све понуђаче производа који већ сада желе или ће бити у могућности да убрзо купе/продају производ/услугу. Из угла једног произвођача/понуђача, потенцијално тржиште представља максимално могућу тражњу/понуду производа у одређеном периоду, на одређеном простору, уз присуство конкуренције. Потенцијално тржиште чине

[70] Стојановић, Б., *Тржишна економија*, Економски факултет, Ниш, 2005. стр. 35.
[71] Милетић, С., (2010), *Истраживање тржишта*, Економски факултет; К. Митровица, стр. 30.

још и сегменти као: ново тржиште, постојеће тржиште, тржиште конкуренције и део тржишта које чини сегмент тзв. „релативних непотрошача“.

Овако посматрано потенцијално тржиште је база за планирање нових маркетинг активности организације, пре свега повећања пласмана производа и услуга и тржишног учешћа. Расположиво тржиште чини одређени скуп потрошача који имају доходак, интерес и приступ постојећој понуди на тржишту. Коначно, освојено тржиште је скуп потрошача који већ купују производе и услуге предузећа.[72]

Релативни непотрошачи су таква категорија потенцијалних потрошача који не користе и не троше извесну врсту производа, мада су и физички и по обичајима средине у којој живе могући као потрошачи. Маркетинг сектор организације континуирано прати и проучава потенцијално тржиште у циљу благовремене идентификације сегмената релативних непотрошача. Нпр. теренска служба продаје, и истраживања тржишта прате стварање потреба унутар породице, навике, животни стандард итд. Резултати истраживања су основа за креирање *data base*. Различите активности управљања маркетингом се користе за придобијање категорије релативних непотрошача.

Ако се тржиште сагледава са аспекта целокупне привреде, оно обухвата целокупност купаца и продаваца роба и процес размене који се између њих одвија. Појединачна организација, не рачунајући глобалне мултинационалне корпорације које могу опслужити светско тржиште својим производима, је са својим ограниченим ресурсима активна само на једном делу овог тржишта и она сама одлучује о томе који ће сегмент од укупног тржишта сматрати релевантним.

Реч је о тржишту које инкорпорира сет производа или услуга (у оквиру укупне структуре тржишта производа) за који менаџмент сматра да је од стратегијског значаја за организацију. При томе је потребно сагледати како структуру тржишта, тако и границе тржишта. Структура тржишта производа представља ниво супституције који постоји између сета производа и/или услуга који задовољавају сличне потребе.

Унутар релевантног тржишта ствара се циљно тржиште организације путем свеукупности оних група купаца којима се она обраћа са својом понудом и које жели да придобије и задржи као купце путем својих активности истраживања тржишта у функцији повећања тржишног учешћа.

---

[72] Kotler, P., (2006), Marketing Management, Prentice-Hall International Inc., Upper Saddle River, New Jork, стр. 24.

Аргументовано[73] се указује на разлику између генеричког и тржишта производа, коју организације треба да уважавају приликом њиховог идентификовања и пројектовања очекиваног тржишног учешћа. Генеричко тржиште се карактерише широком лепезом (сличних) потреба купаца и понудом продаваца која варира настојећи да нађе различите модалитете да се те потребе задовоље. Тржиште производа је тржиште са сличним потребама купаца и понудом уских супститута као начином да се те потребе задовоље.

Понекад је тешко разумети и дефинисати генеричко тржиште јер сасвим различити типови производа могу да конкуришу једни са другим. На генеричком тржишту различити производи којима купци могу да задовоље своје потребе пореде се једни са другима. Алтернативно се могу посматрати аутомобил, одећа и летовање. На тржишту производа које је уже са аспекта потрошача, пореди се један тип аутомобила са типовима који се могу сматрати као уски супститути.

Сугерише се и концепт[74] мета тржишта који дескрибује кластер (гроздасти скуп) комплементарних производа и услуга који су уско повезани у мислима потрошача, али су раштркани у различитим гранама. Нпр., мета тржиште аутомобила се састоји од произвођача аутомобила, дилера нових и половних аутомобила, банака и осигуравајућих организација, сервиса, продавница резервних делова и слично.

4.3. Тржишно учешће и пословни успех организације

Успешност организација се може идентификовати као осећај задовољства и испуњености на основу постигнутих пословних резултата. Код великог броја организација успех се често идентификује са финансијским успехом. Међутим, успех има различите димензије које нису увек и у потпуности везане за финансијски сегмент. Најбољи начин за остварење пословног успеха организације јесте микс финансијског, друштвеног, задовољства свих сејкхолдера у синергији са одрживим учешћем на тржишту.

У пост економији података, ниједна организација не сме да занемари да је знање кључни ресурс и да је управљање токовима знања од највећег значаја за конкуретску предност и високо тржишно учешће, јер би

---

[73] McCarthy, E.J. and W.D. Perreault, (1994), *Essentials of Marketing***,** sixth edition, IRWIN, Burr Ridge III , стр. 79.

[74] Kotler, P., (2006), *Marketing Management*, The Millenium edition, Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, N.J. стр. 10.

занемаривање тога могло да буде фатално по организацију. Циљ сваке организације је да открије, процени и комерцијализује шансе за нове или унапређене производе или услуге, нова тржишта, нове технологије, нове производне методе или нове форме организовања.[75]

Да би организација била способна да успешно оствари наведене циљеве уз остварење максималног удела на тржишту, неопходно је да има развијену способност генерисања и употребе новог знања.[76]

Елементи који су присутни код успешних организација, нису присутни код организација које су неуспешне. Међу пресудним факторима пословног успеха организација најчешће се убраја маркетинг. Релевентна истраживања показују снажну везу између квалитета, тржишног удела и профитабилности.[77] Овим факторима пословног успеха организације треба придружити и стратешко размишљање, вештину менаџмента и лидерства и познавања тржишта.[78]

„Доминантни фактори успешности (CSF) су оне карактеристике, услови или варијабле које када су на прави начин управљане имају пресудан значај на успех организације која се надмеће у одређеној индустрији".[79] Кључни су они фактори који опредељују успешну реализацију стратешких активности организације и реализацију дефинисаних циљева. Учешће на тржишту као и други кључни фактори успеха организације имају неограничен потенцијал употребе, али као и већина других алата, они су ефективни онолико колико је ефективна њихова примена. Тако, мала организација ће увек бити усмерена на заштиту своје тржишне нише, док ће на тржишту и индустријској грани у којој доминира један велики конкурент са високим уделом на тржишту, CSF[80] осталим организацијама ће указивати трајекторију разумевања стратегије лидера на њиховом тржишту.

Општи је став да је пословни успех кључни покретач предузетничких напора и да је јасно и тачно квантификовање перформанси и успеха

---

[75] Shane, S., & Venkataraman, S. (2000), *The promise of entrepreneurship as a field of research*, Academy of management review, *25*(1), стр. 217-226.

[76] Gaimon, C., & Bailey, J. (2013), *Knowledge management for the entrepreneurial venture*, Production and Operations Management, *22*(6), стр. 1429-438.

[77] Gale, B. T., (1994), *Managing customer value*, (Vol. 29): Hew York: The Free Press.

[78] Chawla, S. K., Khanna, D., & Chen, J., (2010), *Are small business critical success factors same in different countries*, SIES Journal of Management, *7*(1), стр. 1-12.

[79] Према Rockart, J. F. (1986)., *A Primer on Critical Success Factors" published in The Rise of Managerial Computing*: The Best of the Center for Information Systems Research,

[80] CSF су лимитиран број подручја чији ће позитивни резултати омогућити успешне перформансе за организацију

организације од кључне важности за разумевање успеха или неуспеха бизниса.[81] Значајни индикатори успеха су профитабилност и раст јер да би се неки бизнис могао сматрати успешним са аспекта финансијских мерила, потребно је да прикаже раст профита или обрта.[82] Други аутори истичу значајност токова готовине, тржишног учешћа, раста продаје, зарада и нето вредности.[83] Perren[84] истиче да се укупне перформансе рефлектују кроз раст тржишног удела, односно продаје и прихода организације. У корист финансијских индикатора успешности говори и аргумент „да су организације једино одрживе ако су финансијски солвентне“.[85]

4.3.1. Тржишно учешће као сврха пословног успеха савремене организације

Тржишно учешће представља процентуални удео у укупној продаји једног производа који отпада на једну организацију. Обично се идентификује као однос пласмана производа конкретне организације према продаји гране - посматране делатности.[86] У функцији праћења пословног успеха организације, може се квантификовати на различите начине:

- натурално,
- вредносно или
- њиховом комбинацијом.

Уколико се тржишно учешће изражава у јединицама производа, онда су промене тржишног учешћа резултат промена у обимима продаје конкуренције, а ако се изражава вредносно онда његова промена одражава промене и обима и цене. Међутим, без обзира на модалитет изражавања тржишног учешћа неопходно је прецизно дефинисати производ/услугу,

---

[81] Parnell, J.A., (2006), *Generic Strategies after Two Decades: A Reconceptualization of Competitive Strategy*, Management Decision. 44(8), стр. 1139-154.

[82] Namiki, M., (2011), *Success ful Share-building Strategies for High - technology Companies*, College of Business, Graduate School of Business Administration, Rikkyo University, Business Review, No.4, стр. 50-52.

[83] Chandler, G. N., & Hanks, S. H., (1993), *Measuring the performance of emerging businesses:A validation study*, Journal of Business Venturing, 8(5), стр. 391-08.

[84] Perren, L., (2000), *Factors in the growth of micro-enterprises (part 2): exploring the implications*, Journal of small business and enterprise development, 7(1), стр. 58-68.

[85] Namiki, M., (2011), *Success ful Share-building Strategies for High -technology Companies*, College of Business, Graduate School of Business Administration, Rikkyo University, Business Review, No.4, стр. 49-51.

[86] Aaker, A. D., Kumar, V. and G. S. Day, (2008), *Маркетиншко истраживање, 9. издање*, Copyrgiht© Економски факултет Београд, стр. 682.

тржиште и време на које се тржишно учешће односи. Границе тржишта се морају прецизирати: да ли је реч о локалном, регионалном, националном или међународном тржишту; као и нивои у дефинисању тржишта: да ли се тржишно учешће изражава у односу на потенцијално, расположиво, квалификовано, опслужено или освојено тржиште.

Приликом дефинисања циљева маркетинг менаџмент организације ваљало би да се увек крене од сврхе пословања. Сврха као подручје пословања организације, мора бити усклађена не само са њеним потенцијалом већ и са антиципираним правцима развоја у средини тј. са могућностима и опасностима окружења у коме обавља своју активност. Дефинисање рационалних маркетинг циљева претпоставља познавање економских, технолошких, социолошких и других трендова.

Свакако, динамичне промене услова пословања у тржишној ситуацији уносе неизвесност при планирању циљева маркетинг активности, тако да организације не могу да се задовоље једним циљем, већ је реч о већем броју циљева. Такви циљеви, да би били корисни, морају бити хијерархијски постављени - од најважнијих до најмање важних, квантитативно изражени, реални - у складу са могућностима и средствима, а не само жељама организације и међусобно конзистентни.[87]

Најчешћи циљеви су рентабилност, раст продаје (пласмана), раст тржишног учешћа, диверзификација ризика и иновације. Генерални циљ сваке организације је задовољење потреба купаца уз остваривање задовољавајућег пословног успеха. Максимирање добити, ако није остварено неетичким пословањем, представља рационалан циљ организације и у складу је са друштвеним циљевима развоја привреде и квалитета живота.

Одређени број организација у први план ставља обим пласмана, а не добит. Међутим, дугорочно посматрано велики обим продаје као маркетинг циљ конзистентан је са циљем максимирања добити, уколико је могуће обезбедити прихватање производа и услуга организације од стране купаца.

Поједине организације користе тржишно учешће, ако не као основни, а оно као један од важнијих циљева њеног маркетинг менаџмента, што је и разумљиво ако се узме у обзир да је понекад лакше поново остварити већи износ добити него повратити изгубљени део тржишта. Одговор на питање о оптималној величини тржишног учешћа није лако дати, због тога што се величина тржишног учешћа не може једном заувек дефинисати. Сматра се да је она пропорционална величини напора марк-

---

[87] Котлер, Ф., *Управљање маркетингом И*, Информатор, Загреб, 1989, стр. 48-49.

етинг менаџмента који поједине организације улажу за његово освајање и задржавање.

Најчешћа мерила пословног успеха у свакој организацији су: контрола трошкова маркетинга, сатисфакција потрошача, профитабилност и тржишно учешће.

Индикатори тржишног учећа, апсолутног и релативног омогућавају да се сагледа конкурентска позиција организације у односу на конкуренцију. Маркетинг менаџмент је користи у анализи и контроли пласмана јер сама продаја коју организација остварује не открива колико се она успешно носи са конкурентима. Рецимо да продаја организације расте. То може бити резултат побољшаних економских услова, при чему у томе учествују све организације. Или би то могло бити због појачаног маркетинг напора конкретне организације у односу на конкуренте. Зато је потребно сагледати тржишно учешће конкретне организације. Уколико њено учешће на тржишту расте, онда она добија у односу на конкуренте, а уколико опада, организација губи у односу на конкуренте. Међутим, овакви закључци анализе тржишног учешћа полазе од одређених претпоставки које пракса не потврђује баш увек, што представља значајан недостатак овог показатеља. Рецимо, претпоставка да окружење утиче идентично на све организације често није истинита. На пример, извештај владине здравствене комисије Сједињених Држава о штетним последицама пушења довео је до опадања укупне продаје цигарета, а тиме и тржишног учешћа, али не подједнако за све компаније. Произвођачи који су имали репутацију бољих филтера имали су мање губитке тржишног учешћа.

Такође, није исправна ни претпоставка да би учинак свих организација требало оцењивати према њиховом просечном учинку, чије тржишно учешће стагнира у случају организација са натпросечним могућностима. То пре указује на лоше, него на просечно управљање. У ситуацији када нека нова организација уђе у грану то доводи до смањења тржишног учешћа сваке од организација које су већ у грани, што не значи да нека организација лошије обавља своје пословање од других. Узрок осцилирања тржишног учешћа могу бити и бројни случајни разлози.[88] Понекад је пад тржишног учешћа резултат смишљене политике да се побољша профит.

Промена тржишног учешћа током времена је веома важан показатељ конкурентске динамике, посебно у фази раста производа или тржишта. Она показује да ли је стопа раста организације већа, иста или мања од

[88] Kotler, F., *Управљање маркетингом II*, Информатор, Загреб, 1989, стр. 772-73.

укупне стопе раста тржишта.[89] Управо из ових разлога потребно је да се у циљу исправног тумачења и адекватног управљања тржишним учешћем најпре утврди мерило или мерила тржишног учешћа, затим да се подаци о тржишном учешћу рашчлане на различите величине (производе, врсте купаца, регије) и да се на крају само тржишно учешће рашчлани на саставне компоненте (пенетрација купаца, привржености купаца, селективност купаца, селективност цене).

Учешће на тржишту не користи се само у постављању циља и контроли пословног успеха већ и при предвиђању продаје. Уобичајено је да се у прогнозирању продаје стартује од процене укупне тражње за производом гране па се онда долази до предвиђања исте за производом конкретне организације пројектовањем ранијег учешћа на тржишту.

У гранама/групацијама привреде где је учешће на тржишту релативно стабилно - постоји нека врста поделе тржишта од стране организација које сачињавају грану, па организације могу да израчунају своје тржишно учешће. Пројектовање учешћа на тржишту је погодан начин предвиђања, али само ако га је лако израчунати и ако је стабилно. Међутим, ако је учешће на тржишту тешко израчунати, и ако још флуктуира у времену, не може се користити као метод предвиђања продаје организације, јер може да наведе на погрешне закључке.[90]

У синергији са планирањем контрола је једна од кључних функција управљања пословним успехом организације. Може се третирати као оцењивање остваренog пословања и извођење корективних акција да би се осигурало постизање циљева.[91] Контролом се не врши само регистровање проблема и њихових узрока, већ се они елиминишу или пак своде у прихватљиве оквире. Организације које имају прецизне и благовремене системе контроле маркетинга у ситуацији су да проактивно реагују на промене, а шансе за раст и развој и пословни успех су значајне. Насупрот њима су организације са неефикасним системом контроле које се боре за опстанак са скромним изгледима за успешније позиционирање на тржишту.[92]

---

[89] Aaker, A. D., Kumar, V. and G. S. Day, (2008), *Маркетиншко истраживање, 9. издање,* Copyrgiht© Економски факултет Београд, стр. 683.
[90] Милисављевић, М., *Маркетинг*, Савремена администрација , Београд, 2002, стр. 109.
[91] Kotler, P. & K. Keller, *Маркетинг менаџмент*, Дата статус Београд, 2006, стр. 716-19.
[92] Jaworski, B. J. *Towards a Theory of Marketing Control Environmental Context, Control Types and Consequences*, Journal of Marketing, July, 1988, стр. 25.

4.3.2. Стратегије тржишног учешћа

Постизање одрживе конкурентске предности сматра *Porter* [93] могуће је само ако организација обавља другачије радње од својих ривала или обавља сличне радње, али на много бољи начин користећи адекватне стратегије управљања тржишним учешћем. Одабир опције одржавања и повећавања тржишног учешћа организације зависи од потенцијалног ефекта на добит и нивоа ризика сваке од предложених стратегија, али и од заинтересованости конкуренције за одређене сегменте. Полазећи од утицаја на очекивану добит и могућег ризика организацији на располагању стоје следеће стратегије:

- креирање или повећање тржишног учешћа,
- одржавање тржишног учешћа и
- смањивање тржишног учешћа.

Стварање или повећање тржишног учешћа је офанзивна стратегија чији је циљ да се побољша позиција организације на тржишту на рачун конкурената. Могу је користити организације које се први пут јављају на одређеном тржишту или послују на њему испод оптималног нивоа. Заснива се на одговарајућој сегментацији тржишта и избору непокривених тржишних сегмената али и на развоју нових производа и тржишта. Примена ове стратегије је оправдана када су испуњени следећи услови:

- организација је у грани у којој може да се створи одржива конкурентска предност и у којој веће тржишно учешће води већој дугорочној добити;
- производ организације треба да буде у раној фази животног циклуса;
- потенцијално тржиште треба да буде довољно велико и ценовно еластично што омогућава економију величине продукције и маркетинга што резултира повећањем добити;
- производ мора да буде врхунског квалитета у односу на конкуренте;
- организација треба да има стварну или потенцијалну предност у трошковима у односу на конкуренте;
- организација мора да буде спремна да издвоји значајна средства за истраживање производа и процеса; и буде спремна да обезбеди

[93] Porter, M. E. (2008), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Harvard Bussines Review,. dostupno na www.harvardbusinessonline.hbpd.harvard.edu

и маркетинг способности које су бар једнаке њеним главним конкурентима;

- број конкурената, њихове способности и стратегије морају бити такве да пружају шансе за повећање тржишног учешћа;
- организација би требало да има одговарајуће финансијске изворе и да буде спремна на иновације и ризик.[94]

Освајање тржишта се састоји у настојању организације да повећа продају својих производа на садашњем тржишту уз помоћ, пре свега, агресивног маркетинга.[95] У том смислу организација може да повећа напоре како би привукла оне потрошаче који су до сада куповали код конкурената или оне који до сада нису куповали производ, а лоцирани су на подручју њеног актуелног тржишта.

У функцији подизања нивоа пословног успеха - привлачења купаца који су до сада куповали од конкурената организација може извршити модификације на самом производу или његовом паковању, понудити привлачнију цену, користити снажнију пропаганду, обезбедити интензивнију дистрибуцију, једном речју покушати да на могући начин диференцира свој производ од истих или сличних производа директних конкурената.

Ако се организација одлучи да привуче оне потрошаче који сада не користе њен производ, али су лоцирани на њеном тржишту, мора повећати њихову спремност да купују или њихову способност да купују производ или услугу. Спремност за куповину се може повећати путем демонстрирања користи које производ већ нуди, односно путем продужавања линије производа која нуди варијације производа које подмирују јединствене потребе нових потенцијалних сегмената. Способност за куповину може се побољшати нуђењем нижих цена, или кредита, или обезбеђивањем веће расположивоти (чешћом испоруком преко већег броја дистрибутера).

Организација своје тржишно учешће може повећати повећаном лојалношћу потрошача, која представља директну последицу њиховог задовољства производом/услугом који им се нуди. Повећана лојалност потрошача значи да ће више потрошача поново куповати (и бити задржани) у будућности.[96] Она за последицу има већу толерантност потрошача при повећању цена, што значи да су они спремни да плате више за користи које

---

[94] Милисављевић, М., *Маркетинг*, Савремена администрација , Београд, 2001, стр. 415-16.
[95] Сенић, Р., *Управљање растом и развојем предузећа*, Савремена администрација, Београд, 1993, стр. 307.
[96] Anderson, E.W., Fornell C.,Lehmann D.R., *Customer Satisfaction, Market Shere and Profitabiliti: Findings From Sweeden*, Journal of Marketing, July, 1994, str. 54.

добијају; за чешће и веће куповине, као и куповање осталих производа и услуга које организација нуди; мање трошкове организације за придобијање нових потрошача и увећану свеукупну репутацију. При повећању лојалности потрошача организација треба да пође од постојећег квалитета и прошлог задовољења. При томе, квалитет има већи утицај на задовољење потрошача а самим тим и лојалност јер садашње искуство има већу тежину од прошлог или предвиђеног искуства.

Селективност купаца као величина просечне куповине купаца у организацији, може се повећати уколико иста покуша да стимулише постојеће купце да повећају њихову садашњу стопу куповине. То се може остварити на један од начина:

- проширењем употребе производа,
- повећањем нивоа потрошње производа,
- подстицањем брже замене производа.

Програми за спровођење ових стратегија односе се на промовисање алтернативних употреба, стварања нових користи за постојеће купце, редуковање цене, препакивање у различите величине, промовисање употребе повезаних производа. Једна од опција да организација осигура за себе освајање великог учешћа на тржишту је промена у начину паковања. То може да значи веће паковање, индивидуално паковано дозирање или сервирање величине “пуне употребе”.

Не ретко, организација може да промовише нове примене за постојећи производ. Већина производа има више од једне употребе и може се користити за сврхе којима првобитно нису били намењени. Оно може да уочи нове могућности производа на различите начине, а један од најбољих је стицање увида у потрошачев стил конзумирања производа, јер су у великом броју случајева управо потрошачи били заслужни за откривање нових примена.[97] Стварање супериорне вредности за потрошаче уз повећање тржишног учешћа организације често је условљено проналажењем специфичних извора и способности и постизањем оперативне ефикасности. Зато су нтеграциони процеси у виду иновационих мрежа између учесника у стварању вредности за потрошаче постали неминовни. За успешно интегрисање критични су технологија и маркетинг јер доприносе генерисању дистинктивних компетенција организације. [98]

---

[97] Fang, E. (2008), *Customer Participation and the Trade-offbetween New Product Innovativeness and Speed to Marke*t, Journal of Marketing, Vol. 72, стр. 90-104.

[98] Prandeli, E., Sawhney, M. Verona, G., (2008), *Collaborating with Consumers io bmovate Conceiving and Marketing Ptoducts in the Networking Age*, Edward Elgar, Cheltenham.

Као класичан пример нових употреба производа може се навести пример најлона. Сваки пут када би најлон улазио у фазу зрелости откривала би се нека нова примена. Најлон се најпре користио као синтетичко влакно за падобране, као влакно за женске чарапе, касније као главни материјал за женске блузе и мушке кошуље, још касније нашао је примену у аутомобилским гумама, пресвлакама за седишта и материјалима за тепихе. Са сваком новом применом започињао је нови животни циклус најлона и његово опстајање и ново освајање тржишта.[99]

Стратегија одржавања тржишног учешћа је дефанзивна стратегија да се очува оно што је освојено у претходним пословним подухватима. Примењује се када је остварено задовољавајуће присуство на тржишту и када је потребно што дуже одржати такву позицију.

Користи их маркетинг менаџмент организација са доминантном позицијом у грани, али у условима веома променљивог окружења може бити прихватљива за све организације које учествују у креирању тржишних односа.

Смањивање тржишног учешћа користе оне организације у којима уложен напор маркетинг менаџмента не омогућава постизање задовољавајуће профитабилности, јер тржишни услови то не дозвољавају. У том случају организације могу, да би повећале профите, да елиминишу нерентабилне купце или производе. Неопходно је да ова стратегија буде краткорочна и да се не односи на све активности организација већ само на она подручја која су мање атрактивна и која евентуално треба напустити.

4.3.3. Експанзија тржишног учешћа

Водећи конкуренти у грани могу да повећају профитабилност повећањем свог тржишног учешћа. На бројним тржиштима, јединица тржишног учешћа вреди десетине милиона долара. Јединица тржишног учешћа на тржишту кафе у САД вреди 48 милиона долара, а на тржишту безалкохолних пића 120 милиона долара. Због тога није ни чудо да се конкуренција претворила у маркетинг рат.[100]

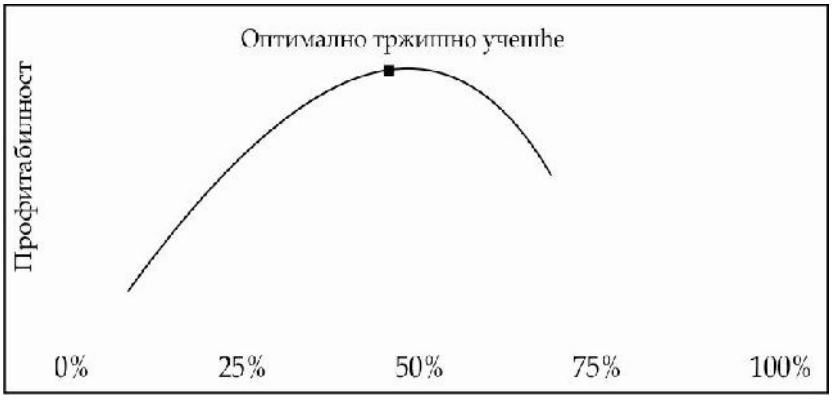
---

[99] Сенић, Р., (1993), *Управљање растом и развојем предузећа*, Савремена администрација, Београд, стр. 310.

[100] Kotler, Ph, (2000), *Marketing Management,* Millenium Edition, Tenth Edition, Prentice-Hall, Inc.

Резултати истраживања показују да профитабилност организације, (мерена приносом на инвестиције) расте са релативним растом тржишног учешћа. Међутим, остваривање великог тржишног учешћа на циљном тржишту неће аутоматски побољшати профитабилност. Прилично тога зависи од стратегије организације за повећање тржишног учешћа. С обзиром да трошкови остваривања већег тржишног учешћа могу значајно да превазиђу вредност прихода, организација треба да размотри одређене факторе пре предузимања активности за повећање тржишног учешћа:

1. Исходишни фактор је могућност изазивања акција против труста. Уколико доминантна организација настави са нападом ради повећања тржишног учешћа, завидни конкуренти ће вероватно истаћи да се ради о монополу. Предметно повећање ризика смањиће атрактивност превеликог фокусирања користи тржишног учешћа.
2. Следећи фактор се односи на трошкове. Тако, профитабилност, са даљим растом тржишног учешћа може на одређеном његовом нивоу, да опада (Слика 1).



Слика 1. Концепт оптималног тржишног учешћа
Извор: Kotler, Ph, (2000), Marketing Management, Millenium Edition, Tenth Edition, Prentice-Hall, Inc.

3. Оптимално тржишно учешће организације према слици је педесет процената. Трошкови даљег повећавања тржишног учешћа превазилазе вредност. На пример, организација која има шездесет посто тржишног учешћа мора да схвати да потрошачима „на које рачуна“ она не мора да одговара и да додаје нове производе; затим да ти потрошачи: могу бити лојални другим добављачима (конкурентима организације), имати јединствене потребе или преферирати пословање са мањим добављачима. Са растом тржи-

шног учешћа трошкови правних послова, односа са јавношћу и утицаја путем лобиста расту. У сваком случају, такмичење за веће тржишно учешће је мање оправдано када постоје неатрактивни тржишни сегменти, купци желе вишеструке изворе понуде и када су излазне баријере високе. Поједини тржишни лидери остварују чак повећану профитабилност селективним смањењем тржишног учешћа на слабим тржишним сегментима.

4. Трећи фактор указује да организације могу да следе погрешну стратегију маркетинг микса при настојању да остваре веће тржишно учешће, а што онемогућава повећање профита. Организације које остварују веће тржишно учешће смањењем цена „купују“ веће тржишно учешће и због тога могу остваривати ниже профите.

Buzzel i Wiersema[101] су установили да организације са повећаним тржишним учешћем, по правилу, превазилазе конкуренте на три подручја:

- нови производ,
- одговарајући квалитет производа и
- трошкови маркетинга.

По правилу, организације које повећавају тржишно учешће развијају и додају нове производе актуелним асортиманима производа и повећавају квалитет производа, као и трошкове маркетинга брже у односу на стопу раста тржишта. Повећање трошкова продајне снаге ефективно делује на повећање тржишног учешћа, и на пословном и на тржишту крајњих потрошача. Увећење трошкова оглашавања омогућава повећање тржишног учешћа, углавном за организације потрошних добара. Повећање трошкова унапређења продаје је ефективно за повећање тржишног учешћа за све врсте организација. Организације које знатно више снижавају цене у односу на конкуренте не постижу значајније повећање тржишног учешћа. Претпоставља се да се бројни конкуренати супротстављају снижењу цена и да купцима нуде друге вредности, како се купци не би преоријентисали на организацију која је снизила цену.

4.4. Управљање тржишним учешћем у односу на конкуренцију

У савременим условима бизниса организације су принуђене да своју стратегију маркетинга прилагођавају не само захтевима циљног тржи-

---

[101] Buzzell, R. D. and F. D. Wiersema, (1981), *Successful Sharebuilding Strategies*, Harvard Business Review, 59 (1): стр. 135-144.

шта, већ и тржишној позицији конкурената који опслужују исто тржиште. Управљање тржишним учешћем је различито у зависности од тога да ли се ради о освојеном, неутралном или тржишту конкурената.

Освојено тржиште је тржиште на коме конкретно предузеће има задовољавајућу позицију и остварује диферентну предност у односу на конкуренте. На том тржишту организација има одговарајућу репутацију, те она има циљ да примени ону маркетинг стратегију која ће одржати конкурентску предност и репутацију фирме. То се може постићи одговарајућим позиционирањем и пружањем додатних користи потрошачима.

Неутрално тржиште је тржиште на коме ниједна од присутних фирми не остварује значајнију предност. На овом тржишту нема доминантних такмичара. Применом офанзивне маркетинг стратегије организација може да се одвоји од конкурената, а од брзине освајања неутралних тржишта зависи коју ће конкретну позицију заузети.

Управљање тржишним учешћем је најсложеније на тржишту непосредних конкурената. Према позицији коју имају на тржишту, конкуренти се сегментирају на:

- лидере, који воде у грани и имају највеће тржишно учешће;
- изазиваче, који се боре за веће тржишно учешће;
- следбенике, који настоје да задрже своје тржишно учешће без излагања великом ризику,
- тампонере, који опслужују мале тржишне сегменте за које нису заинтересоване веће организације.

Свака од ових група тржишних конкурената управља уделом на тржишту на начин усклађен са величином организације и тржишном снагом ривала, са њеном тржишном позицијом, могућностима и конкурентским предностима.

На тржишту непосредних конкурената треба применити агресивну стратегију истискивања конкурената, која најчешће подразумева директно сучељавање са њима. Она са собом носи висок ниво ризика, тако да нема смисла за оне организације које немају већи производни, финансијски и продајни потенцијал у поређењу са конкуренцијом. Привредне организације које су принуђене да наступају на таквим тржиштима, а не располажу адекватним изворима и способностима, могу улазити у различите облике партнерства, која им омогућавају приступ атрактивним, али и веома скупим тржиштима.

Модалитет управљања уделом на тржишту зависи и од фазе животног циклуса у којој се дати производ налази. У фази раста, вредност тржи-

шног учешћа расте брже од трошкова, па организација треба да води офанзивну маркетинг стратегију и да повећа учешће на тржишту. Максимирање нето садашње вредности будућих тржишних позиција постиже се реализацијом стратегије освајања тржишта. Међутим, ово је скупа и ризична стратегија која захтева анализу свих шанси, али и опасности које она носи. Улагање у освајање тржишног учешћа имају карактер инвестиционих улагања, те је неопходно континуирано вршити анализу њихове оправданости. У фази зрелости треба применити стратегију одржавања тржишног учешћа. Профит се максимира када се вредност удела на тржишту изједначи са трошковима тржишног учешћа. Оваква позиција се задржава све док не дође до неких битних промена у стратегији фирме или конкуренцији. У фази опадања маргинална вредност тржишног учешћа опада брже од маргиналних трошкова па је потребно применити стратегију дезинвестирања, односно смањења тржишног учешћа. Оно ће бити мање ако организација покрива сегменте које чине велики потрошачи који доминирају у структури потрошача организације.

Стратегија великог тржишног учешћа првенствено одговара организацијама које поседују велику количину ресурсног потенцијала за њено спровођење. Ову стратегију успешно примењују организације које имају квалитетан менаџмент, располажу софистицираном технологијом, флексибилним производним системима и имају богато маркетинг искуство.

Најчешће је тржишна снага организације одлучујући фактор који фаворизује опредељивање за стратегију великог тржишног учешћа. Међутим, тржишна снага и супериорност производа представљају основу за стварање великог тржишног учећа само када реномираност произвођача може опредељујуће утицати на привржености и лојалност циљних група купаца.

Велико тржишно учешће обезбеђује економију обима у продукцији, дистрибуцији, истраживању и другим маркетинг трошковима на тржишту. Зато се може прихватити универзална позитивна корелација између квалитета маркетинг управљања и економских ефеката од већег тржишног учешћа.

Малим и средњим организацијама, нарочито онима које не располажу одговарајућом величином потребних извора за њену реализацију не одговара стратегија великог тржишног учешћа. Ове организације могу и, пре свега, успешно конкуришу са стратегијом малог тржишног учешћа. Ова стратегија је пожељна увек када се и са мањим напором маркетинг менаџмента може остварити жељена сатисфакција потрошача и профитабилност. Може се успешно примењивати у организацијама са флексибилним систе-

мима производње, технологије, управљања и маркетинга заснованим на новим партнерским односима.Претпоставке за примену ове стратегије су:[102]

- одговарајућа сегментација тржишта,
- ефикасније коришћење средстава за истраживање и развој,
- опредељење организације да се задовољи ефектима од појединих сегмената тржишта,
- ефикасност и флексибилност маркетинг менаџмента.

Тржишни лидер је призната организација у одређеној привредној грани, која има највеће тржишно учешће на релевантном тржишту (најчешће преко 40%). Она предњачи у односу на остале организације у увођењу нових производа, променама цена, покривању дистрибуције, интензитету промоције. Остале организације признају њену доминацију и могу је изазивати, опонашати или пак избегавати.

Међутим, ниједном тржишном лидеру није трајно осигурана доминација на тржишту. Остале организације вребају њене пропусте и настоје да искористе њене слабости. Тржишни лидер може лако скренути са правог пута и наћи се на другом или трећем месту. Како би то избегао, тржишни лидер мора стално да изналази облике за проширење укупне тражње, за заштиту садашњег и да стално ради на повећању постојећег тржишног учешћа. Експанзију на укупно тржиште лидер може остварити проналазећи нове потрошаче, нове примене производа или стимулишући постојеће потрошаче на већу употребу производа.

Тржишни лидери разлог за повећање тржишног учешћа виде у профитабилности, која, како истраживања PIMS-а показују, расте линеарно са порастом тржишног учешћа. Међутим, нека друга истраживања,[103] показала су да је однос између профитабилности и тржишног учешћа V-облика, што значи да на тржишту постоји један или више високопрофитабилних лидера, мало профитабилних специјализованих фирми и велики број организација средње величине, али са слабијим профитом. Због тога, организација које је већ доминантна на тржишту, а креће у освајање још већег тржишног учешћа мора размотрити и ова питања:

- питање избора адекватне стратегије маркетинг микса,

---

[102] Ђурчић, В. Н., (2017), *Фактори конкурентности и тржишно учешће организације као претпоставка пословног успеха*, ДД - Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд, стр. 54.

[103] Szymanski, D. M., S. G. Bharadwaj and P. R. Varadarajan, (1993), *An Analysis of the Market Share- profitability Relationship*, Journal of Marketing, 57(3): 1-18.

- питање трошкова, односно цене повећања тржишног учешћа,
- с обзиром да након што је већ постигнуто велико учешће на тржишту, трошкови даљег повећања могу убрзано расти и
- монополизације, тј. повећање тржишног учешћа може бити схваћено као увођење монопола,
- смањити профит итд.

Елементи маркетинг микса који доводе до повећања тржишног удела не морају истовремено довести и до већих профита. Веће тржишно учешће води већем профиту у ситуацији када са повећањем удела на тржишту дође до опадања трошкова по јединици и зато што лидер остварује уштеде непрекидним радом већих погона. Коначно, када организација нуди виши квалитет производа по цени која више него покрива трошкове већег квалитета.[104] Резултат тога биће повећане куповине производа по вишој цени и остваривање већег профита. Дакле, да би тржишни лидер успешно спровео стратегију повећања удела на тржишту мора да надмаши своје конкуренте у домену новог производа, квалитета и трошкова маркетинга.[105]

Тржишни лидер мора континуирано да штити своје текуће пословање од конкурената. Најмање што може учинити за себе је очување конкурентске позиције. Најпогоднији начин за то су сталне иновације. Основни предуслов за то је да цене производа буду у складу са вредношћу коју купци придају марки. Он мора покрити све тржишне сегменте тако да га нападачи не могу угрозити. Тако ће лидер робе широке потрошње производити своје производе у више величина и облика како би задовољио различите склоности потрошача и онемогућио конкуренте у њиховом настојању да му преузму део тржишта.

За заштиту постојећег тржишног учешћа превентивна одбрана често може дати боље резултате од противнапада. Понекад се превентивна одбрана води више психолошки него стварно. На пример, тржишни лидер очекујући напад конкурента, може пустити у јавност информацију да разматра снижење цена свог производа или изградњу још једног погона. То ће уплашити конкурента, који одустаје од одлуке да уђе на то тржиште.

Међутим, лидер не може остати пасиван ако до напада ипак дође. Он мора узвратити противнападом који се састоји у продору на главно тржиште нападача, како би овај повукао део својих снага у одбрану своје

---

[104] www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat11827.pptx Philip Crosby.

[105] Марковић, С., (2000), *Методологија утврђивања тржишне позиције трговинског предузећа*, Нова трговина, јул-август,

територије. Када велике организације дођу до сазнања да неће моћи још дуго бранити цело своје тржиште, тада је најбоље прибећи планираном сужавању одбране, које не значи напуштање тржишта већ напуштање слабијих подручја и пребацивања снага на јаче подручје.

Тржишни изазивач најчешће остварује тржишно учешће око 30% и близу је лидеру. Он прати лидера и остале конкуренте стално вребајући погодну шансу за напад ради побољшања своје тржишне позиције. Бори се за повећање свог удела на тржишту и за освајање позиције лидера, очекујући да ће на тај начин осигурати свој опстанак и повећати профитабилност и пословни успех.

Повећање свог тржишног учешћа изазивач[106] може да оствари нападом на тржишног лидера и супарнике сопствене величине којима бизнис не иде добро, и мање фирме локалног и регионалног карактера које нису у стању да издрже конкуренцију.[107]

Изазивач мора најпре да одабере циљеве и конкурента који ће бити мета напада, а затим и одговарајућу стратегију напада. На располагању су му стратегије: (1) *фронтални напад* који укључује концентрацију свих расположивих према главним снагама конкурента; (2) *бочни напад*, који подразумева концентрацију снага према слабим тачкама конкурента или према попуњавању тржишних празнина које ће се брзо развити у велике сегменте; (3) *свеобухватни напад*, који подразумева такву понуду изазивача коју тржиште не може да одбије јер обухвата све оно што нуди конкурент и нешто више; (4) *заобилазни напад*, који обухвата стратегију диверзификације на несродне производе или на производе нових технологија којима ће брзо бити потиснути постојећи производи; (5) *герилски напад* подразумева стратегију узнемиравања или исцрпљивања већег противника на различитим подручјима где је слабије утврђен. Тржишни следбеници обично опонашају лидера, подносећи купцима сличне понуде. То не значи да тржишни следбеник треба мање да брине о својој стратегији. Он мора стално да се бори да задржи своје тржишно учешће или да га повећава коришћењем својих предности на појединим подручјима. Тржишни следбеник је најчешћа мета напада изазивача. Стога он не сме да буде пасиван или копија лидера. Он мора на време да стартује са иновацијама, да брине о високом квалитету производа, снижава трошкове и да улази на нова тржишта.

---

[106] Kotler, P. & K. Keller, (2006), *Маркетинг менаџмент*, Дата статус Београд, стр. 355-358.
[107] Ибидем,

Непосредни следбеници, ревносно опонашају лидера или изазивача верујући да ће лакше опстати ако конкуренте прате у стопу. Следбеници на растојању, опонашају лидера у иновацијама, ценама и дистрибуцији, али задржавају и извесну диференцијацију верујући да им она може бити шанса ако лидер посустане. Селективни следбеници, следе лидера у оним подручјима где он има очигледне предности док у другим подручјима иду сопственим путем за који верују да може бити пут будућег лидера.[108] Кључ пословног успеха тржишних следбеника је у промишљеној сегментацији, и концентрацији тржишта, ефикасном маркетингу, истраживању и развоју и придавању већег значаја профиту а не само тржишном учешћу.

Оно што је значајно за тржишне тампонере је да они и поред малог тржишног учешћа могу бити профитабилни. Попуњавање ниша прати велики ризик, јер ниша на тржишту може да пресуши или може бити нападнута. Зато тампонери настоје да истовремено попуњавају више различитих тржишних ниша.

4.5. Мере тржишног учешћа

Први корак у сагледавњу нивоа конкуренције јесте анализа учесника на тржишту. Ниво конкуренције понуде на неком тржишту (грани) прво се мери кроз учешће појединачних учесника. Свака организација која послује на тржишту континуирано тежи да повећа своје тржишно учешће, с обзиром да постоји позитивна корелација између тржишног учешћа и пословног успеха (профитабилности). Настојање да се осигура веће тржишно учешће за последицу има већи ниво концентрације понуде.[109]

Раширено је схватање у пословној пракси и економској теорији да велико тржишно учешће по аутоматизму значи и велику тржишну моћ. Свакако, ово је конвенционално разумевање које процену тржишне моћи темељи на тржшном учешћу, рачунајући при томе да је профитабилно повећање цене у функцији унапређења пословног успеха организације вероватније код организација које имају веће, него код оних које имају мање тржишно учешће. Разлог за то је велики удео продаје/пласмана таквих организација у укупној продаји гране/групације. Фигурира и схватање да како се повећава тржишно учешће тако долази до смањења процента у коме пада обим продаје када дође до повећања цене производа. Очито је да

---

[108] Милисављевић, М., (2002), *Маркетинг*, Савремена администрација , Београд, стр. 418

[109] Amato, H. L. & Wilder, P. R., (2004), *Global competition and global markets: Some empirical results*, International Business Review, 16, Elsevier, стр. 412.

је раст цене код организација са већим тржишним учешћем исплативији него код оних са мањим, с обзиром како се повећава тржшно учешће тако опада ценовна еластичност тражње за производима тих организација. Држећи се ове логике и чињеница о тржишном учешћу и еластичности тржишне тражње, може се проценити еластичност тражње за производима конкретне организације у смислу претпоставке очекиваног пословног успеха, па преко тога и њене тржишне снаге.

Ако се пође од премисе да конкретна организација има 50% тржишног учешћа и да је еластичност тржишне тражње 1, у таквој позицији уколико се на тржишту продаје 100 јединица неког њеног производа, повећање цене за 1% довешће до смањења тражње за 1 јединицу. Посматрајући целокупно тржиште, једна јединица је 1% продаје, али ако се посматра поменута организација то је 2%. У случају конкретне организације еластичност тражње је 2. Уколико се промени ситуација па се разматра организација која има 90% тржишног учешћа, онда ће еластичност за њеним производима, уз непромењену еластичност тржишне тражње, бити 1,01 (приближно 1). Јасно је да је ово мања еластичност тражње, што упућује на оцену да што је тржишно учешће веће, мања је еластичност тражње и већа тржишна моћ, и *vice versa*. Дакле, када организација са великим тржишним учешћем повећа цену свом производу, због мање еластичности тражње, долази до мањег опадања пласмана него код организација са мањим тржишним учешћем.

Мере тржишног учешћа као претпоставке пословног успеха организације предмет су разматрања не само са економског већ и законодавног аспекта у смислу прецизности референтних вредности. У западним земљама судска пракса указује на праг вредности од 35 и 70 процената. Организација која има тржишно учешће испод 35% сматра се да није самостална у свом одлучивању, тако да јој је тржишна моћ мала. Организација која има референтну вредност тржишног учешћа између 35 и 70% сматра се за доминантном организацијом која може своју доминантну позицију искористити како би профитабилно повећала цену производа, а тиме и своје пословне перформансе. Организација са тржишним учешћем више од 70% има монопол на тржишту монополиста. Пракса Европске уније указује на референтну вредност од 40% тржишног учешћа као критичну за процену да ли нека организација има или нема велику тржишну моћ. У водичима појединих земаља користе се најчешће два прага, 40 и 50%. Ако компанија има испод 40% тржишног учешћа, мало је вероватно да има доминантан положај на тржишту, док ако дуготрајно држи преко 50% тржишног учешћа, може се претпоставити да има доминантну позицију на тржишту.

Слично је и са законодавством Србије где је 40% тржишног учешћа праг када се за неку фирму каже да има условно доминантан положај. У ситуацији више повезаних лица тај праг расте на 50% учешћа на тржишту. Треба истаћи да у Србији законским решењима није одређено да се димензије релевантног тржишта морају одредити применом теста хипотетичког монополисте, чиме је остављена опција да тржишта буду дефинисана од случаја до случаја на различите начине што није добро решење и ваља га изменити.[110]

Само познавање тржишног учешће није довољно за доношење оцене о нивоу конкурентности. У пракси се користи више мера тржишног учешћа,[111] а најчешће:

- Индекс удела организација на тржишту (коефицијент концентрације),
- *Herfindahl-Hirschman* (Хефиндал-Хиршманов индекс),
- *Hannah-Kay* индекс,
- Индекс доминације,
- *Rozenblat u Hall-Tideman* индекс,
- Свеобухватни индекс концентрације гране,
- *Lorencova* крива,
- *Gini* коефицијент, коефицијент ентропије, и други.

Индекс удела организације (коефицијент крнцентрације - рацио) јесте показатељ којег чини збир тржишних учешћа највећих организација на тржишту и као такав врло је једноставан за поимање. Може се представити формулом:[112]

$$CR_n = \sum_{i=1}^{n} S_i$$

при чему је *Si* тржишно учешће *i*-те организације, које се добија преко обрасца:[113]

$$S_i = \frac{q_i}{Q} * 100$$

где је *qi* пласман i-те организације, а *Q* продаја целокупне гране.

---

[110] Уредба о критеријумима за утврђивање релевантног тржишта (Службени гласник, РС, бр. 94/05).

[111] Samuelson, A., P,, Nordhaus, D., W., (2001), *Microeconomics*, Irwin, McGraw-Hill

[112] Carlton, W., D., Perflof, M., J., (2005), *Modern Industrial Organization*, Adision Wesley, Boston, USA,

[113] Waldman, E. D., & Jensen, E., (2001), *Industrial Organiyation, Theory and Practice*, Addison Wesley Longman, New York, стр. 95.

Као база за утврђивање тржшног учешћа поред продаје могу да послуже и друге економске категорије као што је број запослених, укупан приход и сл. У пракси је *n* број који се креће између 4 и 10. Индикатори Владине агенције које се баве праћењем нивоа концентрације, одлучују о броју предузећа која улазе у обрачун под условом да овај коефицијент користе као официјелни показатељ лимитираности тржишта. Знатан број економиста препоручује индекс који у себи садржи податке о тржишном учешћу четири највеће организације у грани и такав индекс се назива Индекс удела четири највећа предузећа (CR. 4). Претпоставка је да узимање већег броја организација може да смањи његов аналитички значај доводећи без преке потребе до повећања вредности индекса. Смањивањем броја предузећа која се укључују у прорачун долази се до дилера који својом понудом опредељујуће утичу на ниво концентрације гране, па сходно томе и утичу на услове конкуренције. На тај начин се врши таргетирање оних организација чија понуда битно повећава концентрацију гране доводећи до неконкурентног понашања.

Сматра се да висок ниво концентрације понуде постоји онда када овај индекс прелази вредност од 25 у ЕУ, а у САД је гранична вредност 50. Отуда се тржишта где је CR4 индекс изнад 50 сматрају високо концентрисаним, она од 25-50 умерено концентрисаним, док она испод 25 неконцентрисаним тржиштима.[114] Свакако, овај индекс може да има вредност од 0 до 100. У хипотетичком смислу, када постоји неограничено велики број произвођача/понуђача, учешће сваког од њих тежи 0 па и вредност индекса тежи 0. Насупрог томе, у случају монопола, када постоји само један произвођач/понуђач чија је продукција једнака укупној понуди гране, вредност индекса износи 100. Чињеница је да ће индекс имати исту вредност и када у грани послују само четири организације, што упућује на озбиљан недостатак показатеља, јер не обезбеђује да се диференцирају различите опције високо концентрисане понуде на тржишту. Идентификовање нивоа концентрације понуде путем предметног индекса дато је на хипотетичком примеру тржишта. Пошло се од тога да на тржишту послује десет учесника на страни понуде са следећим вредностима продаје и тржиншог учешћа (Табела 2).

---

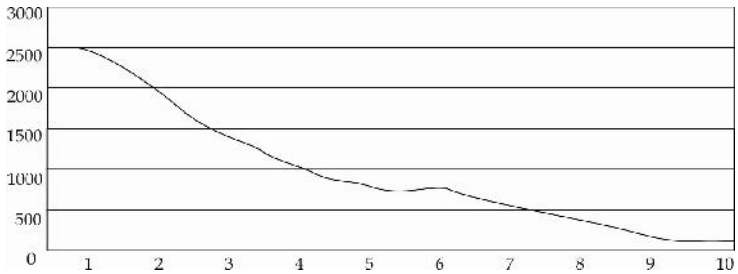
[114] Савић, Љ., (2000), *Тршишне структуре у Југословенској индустрији*, Индиустрија, ¼, Економски институт, Београд, стр. 6-8.

Табела 2: Пример утврђивања концентрације понуде коришћењем рациа концентрације

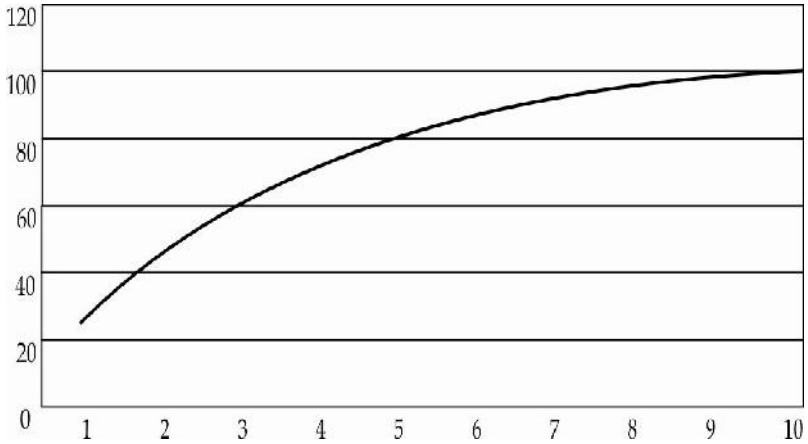
Организација	Продаја (*qi*)	Тржшно учешће (*Si*)		Утврђивање рациа збрајањем тржишних учешћа
1	2500	0,25	25%	25
2	2000	0,20	20%	45
3	1400	0,14	14%	59
4	1100	0,11	11%	70
5	900	0,09	9%	79
6	800	0,08	8%	87
7	600	0,06	6%	93
8	400	0,04	4%	97
9	200	0,02	2%	99
10	100	0,01	1%	100
Укупно:	10000	1	100%	-

Извор: Аутор

На бази података датих на овај начин и преко њих одређених тржишних учешћа, Индекс удела четири водеће организације је CR4 = 70, што указује да је реч о тржишту на коме је концентрација понуде веома велика. Ниво концентрисаности тржишта приказан је на Слици 2, на којој је дата крива концентрације кроз кумулирања тржишних учешћа организација од највеће до најмање.



Слика 2: Дистрибуција величина организација на хипотетичком тржишту



Слика 3: Крива концентрације на хипотетичком тржишту

Мада је употреба рациа концентрације релативно лака и резултати разумљиви, постоје и проблеми и недостаци у његовој примени.

Недостатак овог показатеља јесте што он показује само укупно тржишно учешће четири водеће организације (предузећа), али не и дисперзију учешћа између њих.

Ако у грани постоје четири произвођача, вредност индекса биће 100, као и у ситуацији битисања само једне фирме. Такође, када грану сачињавају само четири субјекта рацио ће увек показивати вредност 100, без обзира на распоред тржишног учешћа.

Отуда се намеће питање: Шта са тржишним учешћем осталих организација које нису обухваћене калкулацијом овог индекса? И њихово тржишно учешће утиче на концентрацију понуде, али не у истом опсегу. Ови проблеми се могу решити ако се у обрачун укључи већи број организација од четири.

Свакако, и овде се поставља питање лимита до ког треба ићи у укључивању додатних организација из гране/групације, а да то не угрози аналитичку моћ показатеља и једноставност његовог израчунавања.

Горњи лимит је углавном десет организација, али се опет јављају поменути проблеми. Услед тешкоћа у примени рациа концентрације дошло је до модификације овог показатеља укључивањем у њега свих произвођача и уважавањем дисперзије тржишног учешћа између њих.

Herfindahl-Hirschman-ов индекс је показатељ који уважава постојање разлика у величини тржишног учешћа између конкурената и при томе у калкулацију укључује све организације. Овај индекс представља конвексну функцију тржишних учешћа, па је стога осетљив на њихову неједнакост.[115]

Код овог индекса пондер, тј. специфична тежина која се додељује свакој фирми, одговара њеном тржишном учешћу (*wi=si*), па се може рећи да је овај индекс сума тржишних учешћа оганизација пондерисаних сопственим тржишним учешћем.

Из овога следи да је HH индекс збир квадрата појединачних тржишних учешћа предузећа у једној индустријској грани, што се може представити формулом:

$$HHI = \sum_{i=1}^{n} W_i S_i = \sum_{i=1}^{n} (S_{i^2})$$

при чему је *Wi* пондер, а *Si* тржишно учешће *i*-тог предузећа.

Мада се уважавају појединачна тржишна учешћа свих организација у грани, фокус индекса је на организацијама које имају веће тржишно учешће. Последично већи број оваквих фирми повећава вредност индекса.

Herfindahl-Hirschman-ов индекс, посматрано теоријски, може да има вредност између 0 до 10.000 (од 0-1). У ситуацији атомизиране понуде, када фигурира велики број произвођача и када понуда сваког од њих тежи 0 и вредност индекса тежи 0.[116] Вредност индекса код монопола износи 10.000, односно 1, јер је понуда монополске организације једнака понуди целе гране.

Када се овај индекс користи за процену нивоа концентрисаности тржишта, најчешћа скала у употреби је она од 0 до 10 000. Код утврђивања реципрочне вредности овог индекса користи се скала од 0 до 1, која омогућује лакше и прецизније утврђивање реципрочне вредности показатеља.

На појединим тржиштима за квалитетну анализу услова конкуренције може се користити подела тржишних структура преко Herfindahl-Hirschman-ововог индекса. Референтне вредности за одређене нивое концентрисаности утврђене путем HH индекса, дате су у Табели 3.

---

[115] Lipezynski, J. $ Wilson, j., (2001), *Industrial Organisation – An Analysis of Competitive Markets*, Prentice Hall, Harlow, UK, стр.110.

[116] Беговић, Б. и др., (2002), *Антимонополска политика у СРЈ*, Центар за либерално-демократске студије, Београд, стр. 33.

Табела 3: Ниво концентрације понуде - типови

Вредност ХХИ	Ниво концентрације понуде
ХХИ < 1000 (0,1)	Неконцентрисана (ниско) концентрисана понуда
1000 (0,1) <ХХИ < 1800 (0,18)	Средње концентрисана понуда
1800 (0,18) < ХХИ < 2600 (0,26)	Високо концентрисана понуда
2600 (0,26) < ХХИ < 10000 (1)	Веома висок концентрисана понуда
ХХИ= 10000(1)	Монополски концентрисана понуда

Извор: Беговић, Б. и др., (2002), Антимонополска политика у СРЈ, Центар за либерално-демократске студије, Београд, стр. 35.

Herfindahl-Hirschman индекс концентрације у САД се користи за евалуацију мерџера, с тим да задовољи једну од релација:[117]

- HH1 < 1000;
- 1000 <HH1 < 1800, и ; HH1 < 100;
- HH1 > 1800, и ; HH1 < 50.[118]

Због једноставности израчунавања Хефиндал-Хиршманов индекс је широко прихваћен од стране већине развијених тржишних економија и агенција које у њима воде рачуна о понашању привредних субјеката и остваривању пословног успеха. Овај индекс има и своју реципрочну вредност (n(2)=HH1-1;1/HH1), која показује број подједнако великих фирми у некој индустријској грани, које би могле да остваре дату вредност индекса.

Реципрочна вредност индекса се добија преко формуле:

$$n(2) = (\sum_{i=1}^{n} s_i^2)^{\frac{1}{1-2}} = (\sum_{i=1}^{n} s_i^2)^{-1} = \frac{1}{\sum_{i=1}^{n} s_i^2} = \frac{1}{HHI}$$

За конкретну индустрију реципрочна вредност индекса може имати вредност од 1-n. Ако је 1, онда на тржишту постоји само једна доминантна компанија, а ако је *n*, онда на тржишту свих *n* фирми имају исту величину, односно једнако тржишно учешће.

---

[117] Carlton, W., M. J. Perloff, (2005), *Modern Industrial Organization*, Adision Wesley, Boston, USA, стр. 255.

[118] Shea, O., (2005), *Индустријска организација - теорија и пракса*, Економски факултет у Београду, Београд, стр. 10.

Постоје и случајеви када је тешко утврдити вредност индекса јер није познато тржишно учешће организација. Тада се примењује модификован Хефиндал-Хиршманов индекс следећег облика:

$$\text{HHI} = \left\langle \sum_{i-1}^{n} s_i^2 \right\rangle + m = \left(\frac{100 \sum_{i=1}^{n} s_i}{m}\right)^2$$

где је *n* број идентификованих, а *m* број неидентификованих организација, док је *Si* тржишно учешће идентификоване *i*-те фирме.

У случају да *m* тежи бесконачности, други члан формуле тежи 0, па уједно губи на значају у процени концентрације. У пракси постоје и случајеви када је тешко утврдити вредност индекса јер није познато тржишно учешће свих корпорација. Тада се примењује додатно модификован Хефиндал-Хиршманов индекс у облику:

$$HHI = \sum_{i=1}^{n} s_i^2 + m\left(\frac{100 - \sum_{i=1}^{n} s_i}{m}\right)^2$$

Hannah-Kay индекс настао је на логици Хефиндал-Хиршмановог индекса код кога формула за утврђивање индекса зависи од тога да ли се већи значај придаје већим или мањим организацијама. Код овог индекса пондер који се додељује тржишном учешћу зависи од важности која се даје већим, односно мањим фирмама у грани, и по правилу се креће у интервалу од *a*=0,6-2,5.

Међутим, код неких аутора не постоје тачно дефинисане граничне вредности за *a*, само је битно да немају вредности 0 и 1. Нулу као параметар не треба користити зато што би вредност индекса одговарала броју фирми на тржишту, а 1 зато што би индекс увек имао вредност 1.

Избор показатеља *a* зависи од значаја који се приписује великим, односно малим фирмама у грани. Ако се већи значај придаје већим фирмама онда је $a > 2$, а ако се већи значај придаје мањим фирмама онда је $a < 2$. Ако је $a = 2$ тада HKI у потпуности одговара HH индексу, односно HKI(2)=HHI.

Показатељ Хефиндал-Хиршмановог индекса којим се придаје значај појединачним фирмама, где значај фирме зависи од њеног тржишног учешћа је управо гранични, што је илустровано на примеру хипотетичког тржишта (Табела 4). Обрачун HKI дао је следеће резултате:

HKI(2)=HHI=0,1544 (1544), HKI (1,5) =0,3794 (379,4) и

HKI(2,5)=0,06599 (6599).

Табела 4: Утврђивање концентрације понуде коришћењем HKI индекса – пример

Фирма	Продаја (*qi*)	Тржишно учешће (*Si*)		Si^2		$Si^1 \cdot 5$		$Si^2 \cdot 5$	
1	2500	0,25	25%	0,0625	625	0,1250	125	0,03125	3125
2	2000	0,20	20%	0,0400	400	0,0894	89,4	0,01789	1789
3	1400	0,14	14%	0,0196	196	0,0524	52,4	0,00733	733
4	1100	0,11	11%	0,0121	121	0,0365	36,5	0,00401	401
5	900	0,0	9%	0,0081	81	0,0270	27	0,00243	243
6	800	0,08	8%	0,0064	64	0,0226	22,6	0,00181	181
7	600	0,06	6%	0,0036	36	0,0147	14,7	0,00088	88
8	400	0,04	4%	0,0016	16	0,0080	8	0,00032	32
9	200	0,0	2%	0,0004	4	0,0028	2,8	0,00006	6
10	100	0,01	1%	0,0001	1	0,001	1	0,00001	1
Укупно:	10000	1	100%	0,1544	1544	0,3794	379,4	0,06599	6599

Извор: Према: Костић, М., (2008), Мерење концентрације понуде гране, Економски хоризонти 10(1) 89-108

Индекс доминације има велики аналитички значај у ситуацијама када се предвиђа утицај који на услове конкуренције има повезивање фирми у функцији остваривања пословног успеха организације.

Основна разлика између НН индекса и Индекса доминације огледа се у чињеници да се први увек повећава када се две организације на тржишту споје, што не мора да значи када је у питању други индекс.

У ситуацији када се споје две мање фирме, у грани где постоји трећа већа фирма, HHI индекс ће се повећати, док ће се Индекс доминације смањити.[119] У ситуацији када на тржишту постоје организације исте величине и када се оне споје тада ће се кретање ових индекса поклопити. Дакле, овај индекс није уобичајен показатељ концентрације, већ нека врста хибридног показатеља концентрације и показатеља неједнакости у подели тржишног учешћа.

[119] Ибидем

Опција када се две мање организације повезују у присуству веће компаније, даје повећану концентрацију али се неравномерност смањује. Од јачине деловања ова два процеса зависи смер и ниво промене вредности овог индекса, који се може одредити као релативни допринос сваке фирме утврђивању HH индекса, а његова формула је:

$$DI = \sum_{i=1}^{n} \delta_i^2 \qquad \delta_i = \frac{s_i^2}{IIIII}$$

при чему је : а *Si*= тржишно учешће *i*-те фирме

Индекс доминације као и HHI индекс може имати вредност од 0 до 10.000, односно од 0 до 1. Вредност 0 одговара савршеној конкуренцији а 1 (10.000) монополу. У ситуацији битисања *n* организација минимална вредност индекса је 10.000/n(1/n), и она одговара случају у коме исту величину имају свих *n* предузећа.

Индекс доминације за претпостављени пример тржишта износи 0,25836; што говори о средњој (блажој) концентрации тржишта, која је близу минималној вредности (0,1).

Ову претпоставку о блажој концентрацији тржишта потврђује и чињеница да се вредност индекса налази ближе доњој (0), него горњој граници (1) - табели 5.

Табела 5: Утврђивање концентрације понуде коришћењем индекса доминације - пример

Предузеће	Продаја (*qi*)	Тржишно учешће (*Si*)		*Si*²		*δ*	*n* Σ *δ*²
1	2500	0,25	25%	0,0625	625	0,404793	0,163857167
2	2000	0,20	20%	0,0400	400	0,259067	0,067115896
3	1400	0,14	14%	0,0196	196	0,126943	0,016114527
4	1100	0,11	11%	0,0121	121	0,078368	0,006141524
5	900	0,09	9%	0,0081	81	0,052461	0,002752171
6	800	0,08	8%	0,0064	64	0,041451	0,001718167
7	600	0,06	6%	0,0036	36	0,023316	0,000543639
8	400	0,04	4%	0,0016	16	0,010363	0,000107385
9	200	0,02	2%	0,0004	4	0,002591	6,71159E-06
10	100		1%	0,0001	1	0,000648	4,19474E-07
Укупно:	10000	1	100%	0,1544	1544		0,258357607

Hall-Tideman и Rozenblat индекс је индикатор (1967) у коме су аутори тежили да у индекс унесу све атрибуте које по њима мора да задовољи један показатељ концентрације. Акценат су дали на број организација које послују у грани, јер од тог броја по њиховом мишљењу, зависе услови уласка у грану. Улазак у грану, њихов је став, је лак ако у грани послује велики број корпорација, а тежак ако послује мали број.

У прорачуну нивоа концентрације рангирање организација користи да се обезбеди важност њиховог броја. Ранг 1 се додељује највећој корпорацији у грани, а остале добијају следеће бројеве зависно од места на коме се налазе према својој величини. Индекс може имати вредности од 0 до 1, при чему ако се приближава 0 на тржишту постоји велики број корпорација идентичне величине,[120] а ако је 1, на тржишту постоји монопол.

Табела 6: Утврђивање концентрације понуде употребом HTI индикатора - пример

Организација	Продаја (*qi*)	Тржишно учешће (*Si*)	$\sum_{i=1}^{n} is1$
1	2500	0,25	0,25
2	2000	0,20	0,40
3	1400	0,14	0,42
4	1100	0,11	0,44
5	900	0,09	0,45
б	800	0,08	0,48
7	600	0,06	0,42
8	400	0,04	0,32
9	200	0,02	0,18
10	100	0,01	0,1
Укупно:	10000	1	3,46

И овај индикатор има своју реципрочну вредност (ne=1/HTI), која показује број корпорација идентичне величине које граде тржиште чији ниво лимитираности одговара вредности овог индекса. Апликација овог индекса дата је преко примера хипотетачког тржишта коришћеног у претходним ситуацијама обрачуна нивоа концентрације.

За напред дату тржишну структуру Hall-Tideman-ов индекс износи 0,169, што указује на благо концентрисано тржиште.

---

[120] Bikker, j. & K. Haaf, (2002), *Measures of Competition and Concentration in Banking Industry*: A Eeview of Literature, Economic and Fiiancial Modelling, 9, 53-58, стр. 10.

Реципрочна вредност овог индекса износи 5,94, што указује на чињеницу да око 6 корпорација исте величине конституише ово тржиште.

Свеобухватни индекс концентрације (*Horvath* индекс, 1970) је настао кроз ауторово истраживање великог броја концентрације и дисперзије величина организација у различитим гранама привреде.[121] Почива на критици и дискретних и кумулативних показатеља концентрације.

Дискретни индикатори су критиковани да придају превелики значај крупним корпорацијама, јер полазе од дискутабилне претпоставке да једино велике фирме одређују карактеристике тржишта, а при томе занемарују промене које се дешавају код малих корпорација.

Насупрот томе кумулативни показатељи као што је нпр., Gini коефицијент, критиковани су јер потцењују значај великих корпорација с обзиром да их стављају у исту раван са малим фирмама. Свеобухватни индекс концентрације као решење измирио је ове супротстављене ставове,

а његова формула је: $$CCI = s_1 + \sum_{i=1}^{n} s_i^2 \, (2\text{-}s_1)$$

при чему је: *S1* = тржишно учешће највеће корпорације, *Si* = су тржишна учешћа корпорација мањих од највеће (од друге до *n*-те корпорације).

Табела 7: Идентификација концентрације понуде употребом CCI индикатора - пример

Предузеће	Продаја (*qi*)	Тржишно учешће (*Si*)	Sj^2	2-^2j	$\sum_{j=1}^{n} \frac{Sj^2}{(2\text{-}^2j)}$
1	500	0,25	-	-	-
2	2000	0,20	0,0400	1,80	0,072000
3	1400	0,14	0,0196	1,8 6	0,036456
4	1100	0,11	0,0121	1,89	0,022869
5	900	0,09	0,0081	1,91	0,015471
6	800	0,08	0,0064	1,92	0,012288
7	600	0,06	0,0036	1,94	0,006984
8	400	0,04	0,0016	1,96	0,003136
9	200	0,02	0,0004	1,98	0,000792
10	100	0,01	0,0001	1,99	0,000199
Укупно:	10000	1	-	-	0,170195

[121] Horvath, J., (1970), *Suggestion for a Coprehensive Measure of Concentration*, Southern Economic Journal, 36(4), 446-452

Сам CCI превасходно мери ниво (не)равномерности у дистрибуцији тржишног учешћа, и веома је сличан Gini коефицијенту и Lorenc-овој криви. Његово идентификовање може се показати употребом претпостављеног тржишта коришћеног и у ранијим ситуацијама.

Вредност CC1 износи 0,420195, што ово тржиште сврстава у средње концентрисано, тј. ово тржиште показује средњи ниво неравномерности у расподели тржишног учешћа. Вредности овог индикатора крећу се у интервалу од 0 до 1. Када се показатељ приближава 1 реч је о високо концентрисаном тржишту, а када се приближава 0 о ниско концентрисаном. Важно је да формула овог индекса указује на чињеницу да је његова вредност увек већа од тржишног учешћа водеће организације. Проистиче да, како се тржишно учешће водеће organiyacije повећава тако се повећава и вредност индекса, и *vice versa*.

Lorenc-ова крива има широку примену у анализи низа економских и социо-економских појава, посебно у области конкуренције. Њеном употребом у сагледавању концентрације понуде приказује се (не)равномерност у расподели тржишног учешћа између појединачних организација,[122] из чега произилази да је она индикатор неравномерности дистрибуције величина фирми. Кључни недостатак ове криве је тај што је усмерена пре свега на уочавање неравномерности расподеле тржишног учешћа, при чему број организација не игра неку улогу при одређивању нивоа концентрације.

Тако ће и два предузећа са по 50% тржишног учешћа и десет фирми са по 10% тржишног учешћа налазити на криви од 45º. *Gini* коефицијент као мера концентрације је настао на логици Lorenc-ове криве. Овај коефицијент се може одредити преко формуле:[123]

$$G = \frac{\sum_{n=1}^{N} \sum_{i=1}^{n} x_i}{(o,5(N+1)\sum_{n=1}^{N} x_i) - 1}$$

при чему је: *n* = ранг организација поређаних у опадајућем низу од највеће до најмање, *N* број организација укључених у калкулацију, *Xi* величина организације мерена преко физичког обима продаје, вредности прихода од продаје, вредности пословног прихода и сл.

---

[122] Lipezynski, J. $ Wilson, j., (2001), *Industrial Organisation – An Analysis of Competitive Markets*, Prentice Hall, Harlow, UK, стр.110.

[123] Ибидем,

Табела 8: Утврђивања концентрације понуде коришћењем Gini коефицијента - пример

Организација	Продаја (*xi*)	$\sum_{n=1}^{N}\sum_{i=1}^{n} xi$
1	2500	2500
2	2000	4500
3	1400	5900
4	1100	7000
5	900	7900
6	800	8700
7	600	9300
8	400	9700
9	200	9900
10	100	10000
Укупно:	10000	75400

Према: Lipezynski, J. $ Wilson, j., (2001), Industrial Organisation - An Analysis of Competitive Markets, Prentice Hall, Harlow, UK.

Вредност Gini коефицијента је одређена мером у којој Лоренсова крива одступа од линије апсолутне једнакости.

Вредност 0 говори да су све фирме једнаке величине, док вредност која се приближава 1 указује да постоји велика диспропорција у расподели понуде између предузећа, односно да једна организација доминира граном.

Полазећи од модела и података о тржишној структури наведених у иницијалном примеру може се израчунати овај коефицијент.[124]

$$\sum_{n=1}^{N} x_i = 10000 \qquad \sum_{n=1}^{N}\sum_{i=1}^{n} x_i = 75400$$ следи да је:

$$G = \frac{\sum_{n=1}^{N}\sum_{i=1}^{n} x_i}{(o,5(N+1)\sum_{n=1}^{N} x_i) - 1}$$

За ову тржишну структуру Gini коефицијент износи 0,3709, што је сврстава у средње концентрисано тржиште, тј. тржиште кога одређује средњи ниво неравномерности у дистрибуцији величина фирми.

[124] Lipezynski, J. $ Wilson, j., (2001), *Industrial Organisation - An Analysis of Competitive Markets*, Prentice Hall, Harlow, UK, стр.109.

На овај начин презентован показатељ указује да фигурира група предузећа са великим учешћем у укупној понуди и група организација са малим учешћем.

Кључни недостаток овог коефицијента је то што запоставља број фирми и искључиво разматра неједнакост у понуди између њих. Грана индустрије која има две организације идентичне величине има исту вредност Gini коефицијента као и индустрија која има 100 фирми исте величине, иако је конкурентска структура ове две индустрије потпуно различита.

Ту је и проблем идентификовања коефицијента код тржишта где фигурира само једно предузеће. Ако се стриктно примени напред дати образац код таквог тржишта, резултат ће бити 0, што говори да је понуда подједнако распоређена између организација (у овом случају једне организације).

Добијена вредност потврђује чињеницу да је бесмислено израчунавати овај коефицијент за чист монопол.

Један од показатеља нивоа концентрације понуде који опредељује пословни успех сваке организације је коефицијент ентропије. Он одређује ниво нестабилности који постоји у некој грани. Добија се као збир производа тржишних учешћа појединачних организација и природних логаритама њихових реципрочних вредности. Исказује се преко обрасца:

$$E = \sum_{n}^{i=1} s_i log_e(\frac{1}{s_i})$$

где *Si* представља тржишно учешће *i*-те организације изражено у релативним бројевима.

Вредност коефицијента 0 говори о постојању монопола, где једна организација поседује целокупну тржишну понуду и не постоје супститути за њен производ.

Рецимо да у некој грани егзистира *n* фирми идентичне величине, коефицијент ентропије биће једнак природном логаритму од *n*, односно E =loge(n). Ниво концентрације на конкретном тржишту одређује се у распону између ова два екстрема.

Ако на тржишту постоји само једна организација, неизвесност за монополисту да задржи купца је минимална јер купац нема могућност да изабере другог продавца, као што нема могућности ни да изабере супституут за измиење своје потребе.У таквој ситуацији вредност коефицијента је 0.

Ситуација са савршеном конкуренцијом где је неизвесност максимална је супротна због постојања великог броја организација са једнаким тржишним учешћем, тако да потрошачи могу да бирају произвођача од кога ће купити производ, као и производе које ће користити за задовољење својих потреба.

Вредност коефицијента у таквој ситуацији одговара природном логаритму броја организација које егзистирају на тржишту.

Коефицијент ентропије може се декомпоновати и то се углавном ради када на тржишту постоје групе фирми које припадају различитим класама величина, различитим индустријама или различитим земљама.

На тај начин се може утврдити коефицијент ентропије унутар, али и између различитих група. Уколико је циљ да овај коефицијент буде упоредив између различитих грана које имају различит број организација, користи се релативна вредност коефицијента ентропије. Ова вредност се добија[125] када се у однос ставе вредности коефицијента ентропије и његове горње граничне вредности.

Потреба за тим произилази из чињенице да не постоји упоредив горњи праг вредности коефицијената, с обзиром да он осцилира зависно од броја организација у грани. Увођењем релативне вредности овај проблем нестаје.

Минимална могућа вредност релативног коефицијента ентропије 0 за монопол, а максимална могућа вредност је 1, за гране које имају организације са истим тржишним учешћем. Идентификовање коефицијента ентропије и његове релативне вредности може се приказати на примеру[126] претпостављене структуре тржишта.

На датом тржишту коефицијент ентропије је E = 2,027143 и говори да је тржиште релативно уједначено у расподели тржишног учешћа. При сагледавању позиције ове тржишне структуре, између две крајности (0 и E=*logen*), односно, 0 и 2,3026 (што је природни логаритам броја 10, колико организација и има у грани), може се рећи да се конкретно тржиште налази близу горње границе.

Ово упућује на закључак да на овом тржишту влада висок ниво неизвесности, јер купци могу без великих трошкова да промене продавца/ добављача.

---

[125] Илић, М. И др., (2003), *Концентрација и транснационализација у индустрији*, Индустријски менаџмент, Економски факултет, Крагујевац, 213.

[126] Ибидем,

Када је реч о индикаторима концентрације на тржишту прави се разлика између класичних индикатора концентрације удела на тржишту и оних који су пре свега показатељи неравномерности у расподели тржишног учешћа.

Хефиндал-Хиршманов индекс је индикатор прве групе, док је Gini коефицијент представник друге групе.

Прва група показатеља има већу специфичну тежину и важност од друге групе показатеља, јер у себи поред распореда тржишног учешћа укључују и број организација обухваћених анализом.

Предмет анализе друге категорије превасходно укључује распоред тржишног учешћа, а сасвим је јасно да свака озбиљнија анализа у себи мора да инкорпорира и једне и друге индикаторе.

Само интегралном применом обе групе слика о структури тржишта може бити комплетна.

Табела 9: Пример утврђивања концентрације понуде коришћењем коефицијента ентропије

Организација	Продаја (*qi*)	Тржишно учешће (*si*)	$loge\ (\frac{1}{si})$	$\sum_{i=1}^{n} siloge\ (\frac{1}{si})$
1	2500	0,25	1,386294	0,346574
2	2000	0,20	1,609438	0,321888
3	1400	0,14	1,966113	0,275256
4	1100	0,11	2,207275	0,242800
5	900	0,09	2,407946	0,216715
6	800	0,08	2,525729	0,202058
7	600	0,06	2,813411	0,168805
8	400	0,04	3,218876	0,128755
9	200	0,02	3,912023	0,078240
10	100	0,01	4,605170	0,046052
Укупно:	10000	1	26,65228	2,027143

Извор: Lipezynski, J. $ Wilson, j., (2001), Industrial Organisation - An Analysis of Competitive Markets, Prentice Hall, Harlow, UK, стр.112.

Индикатори концентрације су користан инструмент у анализи нивоа лимитираности тржишта. Дају егзактну процену нивоа концентрисаности и неједнакости тржишног учешћа организација, фундирану на поседујућим подацима. Као такви они су способни да пруже релативно јасну слику о

потенцијалима организација да користе стечену тржишну моћ у одређивању цена, обима и квалитета производа и услуга, као кључне претпоставке пословног успеха. Свакако, треба истаћи да ови показатељи нису свемогући због битисања низа ограничења и проблема у употреби, који релативизирају њихов значај. Неки од тих лимита су проблем идентификовања величине тржишта, а главно питање јесте дефинисање релевантног тржишта. Да би се оно коректно дефинисало неопходна је квалитетна анализа и понуде и тражње. Релевантно тржиште је територија на којој постоје исти услови конкуренције, који се битно разликују од услова конкуренције на суседним тржиштима.

Прецизно одређивање граница гране којој припадају организације је посебно важно као претпоставке пословног успеха. Тешко је одредити јасну границу између делатности да она не буде ни превише уска, ни преширока. Уско дефинисање граница гране, које укључује само мали број организација може да доведе до заблуде да се ради о ограниченом тржишту, док прешироко дефинисање тржишта доводи до закључка да је оно довољно конкурентно да не захтева никакву меру даљег подстицања конкуренције. Дакле, квалитетно одређивање граница тржишта мора да обухвати све произвођаче који продукују блиске супституте, како би се квантификовало њихово учешће на тржишту.

Дистрибуција тржишног учешћа између организација, као и немогућност идентификовања распореда тржишног учешћа између фирми може да ограничи аналитичку моћ појединих индикатора. Тако, рацио концентрације даје збирни приказ тржишног учешћа *n* фирми, али не и информацију о томе како је оно распоређено између њих. Код неких индикатора, као што је НН индекс, овај недостатак је отклоњен. Тесно повезане са овим проблемом јесу и промене у дистрибуцији тржишног учешћа између организација. Измене у дистрибуцији понуде које се догађају током времена не морају увек да утичу на вредност индикатора концентрације. Овај недостатак је везан за рацио концентрације. Наиме, свака промена тржишног учешћа између *n* фирми које улазе у обрачун овог индикатора не утиче на његову промену иако таква промена може да утиче на стваран ниво концентрације понуде и пословни успех конкретне организације у грани.

5. МАРКЕТИНГ КОНЦЕПЦИЈА И ЗНАЧАЈ ИСТРАЖИВАЊА ТРЖИШТА

Узимајући у обзир специфичности бизниса на тржишту као и различитост актера и учесника тржишних трансакција, пословање на тржишту захтева адекватну оријентацију организације. Структурираност развијених тржишта условила је преусмеравање производње великих компанија ка тржиштима земаља у развоју. На тим тржиштима као кључне карактеристике, научна и стручна литература издваја хетерогеност тржишта, неадекватну инфраструктуру, хроничан недостатак ресурса, небрендирану конкуренцију и неразвијен друштвено-политички систем.

Послујући у оваквом окружењу, организација мора посебно водити рачуна о условима у којима функционише, активностима конкуренције, тржишном учешћу, трендовима у пословању и сопственим ресурсима. Полазећи од интерних снага и екстерних услова пословања, организације формулишу и имплементирају алтернативне маркетинг стратегије које условљавају њен пословни успех. У дисертацији су приказане и анализиране основне законитости које владају на тржишту, специфичности бизниса са којима се сусрећу организације које своју делатност обављају у транзиционим условима као што је домаћа привреда, као и алтернативне стратегије пословног маркетинга.

У сврху утврђивања међузависности услова пословања, одабира одговарајућих маркетинг стратегија и предикције перформанси, сагледан је и анализиран ниво прихватања маркетинг оријентације у српским организацијама, које траже своје место и пословни успех са значајним тржишним учешћем на циљаном сегменту.

5.1. Маркетинг концепција

Убрзани технолошки развој, глобална афирмација релативно слободног тржишта, растућа мобилност производа, капитала, знања и осталих материјалних и нематеријалних ресурса, представљају узроке, али и последице великих промена глобалног маркетинг окружења.

Пословни успех организације веома зависи од њене маркетинг способности. Финансије, производња, рачуноводство и друге пословне функције немају смисла уколико тражња за производима и услугама није довољна за остваривање добити у организацији.[127]

---

[127] Kotler, P. & K. Keller, (2006), *Маркетинг менаџмент*, Дата статус Београд, стр. 6.

Маркетинг је у принципу организациона функција и сет процеса креирања, комуницирања и испорука вредности потрошачима и управљања односима са купцима, на начин који доноси организација у односу на њене стејкхолдере.[128] Маркетинг почиње са потребама и жељама људи. Суштина маркетинг концепције испољава се у неопходности организације да због опстанка ради на тржишту, треба да разуме потребе и захтеве својих садашњих и потенцијалних потрошача, односно тражњу циљних тржишта (сегмената). Зато је неопходно да организација изврши адекватну фрагментацију тржишта и идентификује различите групе потрошача који имају различите потребе и захтеве, и за сваки захтев креира посебну маркетинг понуду.[129]

Успешан маркетинг подразумева задовољне потрошаче, а фактори који утичу на њихово задовољство су вредност производа/ услуге, цена и квалитет, трошак, услуге (услужно особље). Коначна фаза и поента маркетинг концепције јесте размена и трансакције, односно испорука очекиване вредности (производа) у замену за новац или другу робу или услугу. Притом је кључни циљ организације изградити дугорочан однос са потрошачима, запосленима, добављачима и дистрибутерима (тзв. маркетинг мрежа), како би се пословање одржало дугорочно, што је од заједничког интереса за све стејкхолдере. На тај начин се обезбеђује жељено тржишно учешће и стабилност перформанси.

Дакле, три су основна услова за остварење концепције маркетинга.

1. *Оријентација према потрошачу* - односи се на оријентацију производње, продаје, промоције према потрошачу и за њега. Важно је задовољити жеље и потребе потрошача. Важно је спустити се на ниво потрошача, те директним комуницирањем доћи до правих реакција. У суштини, ипак је потрошач тај који одлучује шта ће купити. Организација је ту да брине о његовим жељама и потребама, јер ако неће она конкуренција сигурно хоће. “Кад је реч о оријентацији на потрошаче, мисли се на анализу њихових жеља и креирање не само најквалитетнијег производа, већ производа прилагођеног жељама потрошача”.[130]
2. *Дугорочно стварање добити* је процес у којем се води рачуна о

[128] Авакумовић, Ч. и др., (2014), *Стретегијски маркетинг*, ПЕП; Београд, стр. 16.
[129] Kotler, F., (2007), *Како креирати, овладати и доминирати тржиштм*, Asse books, Нови Сад, str. 121-138.
[130] Ђурчић, Н., (2012), *Маркетинг оријентација у функцији генерисања туристичког производа*, Економски институт, Београд, Требиње, септембар 2012. е-Зборник радова, стр. 523-529,

дугорочном задовољавању потреба потрошача уз продају производа по прихватљивим ценама, с настојањем да се повећа број потрошача, а смање трошкови производње и продаје. Није препоручљиво и није могуће постићи дугорочно стварање добити високим ценама у кратком року. Најважније је данас пронаћи начин на који смањити трошкове производње и продаје.

3. *Интегрисани маркетинг,* подразумева заједничке, координиране напоре свих сегмената организације у остваривању концепције маркетинга. Наиме, ако организација жели да успе, сви њени сегменти морају бити међусобно усклађени и повезани.

Остваривање маркетинг конкурентности представља основу одрживог раста и развоја не само међународно оријентисаних организација, с обзиром да организације које желе да опстану на савременом тржишту морају стално да генеришу и развијају сопствене предности. Промене међународног окружења захтевају и промену маркетинг програма и другачије приступе максимирању дугорочног пословног успеха сваке појединачне организације.

Утицај маркетинг концепта на конкурентност организације је огроман, али је истовремено и утицај конкурентности на маркетинг од посебне важности. Предметна условљеност првенствено се односи на ситуацију да ће конкурентна позиција организације, односно промене тог положаја, условљавати одређене маркетинг стратегије, односно њену промену, и прилагођавање конкурентском положају.

Маркетинг данас, у 21. веку представља извор конкурентности. Добро познавање конкуренције која долази из различитих смерова, развијање и имплементирање најбољих могућих стратегија предуслов су за подизање успешности организација.

Интеракција маркетинга и конкурентности представља чврсту спону условљених активности и деловања, који једни друге надопуњују и надограђују. У тржишном надметању и конкурентност и маркетинг су средства ривалитета, с тим да једно без другог не могу да учествују у надметању. Наиме, конкурентност подстиче маркетинг, а добар маркетинг (маркетинг стратегија) креира конкурентску предност.

5.2. Важност истраживања тржишта

Истраживање тржишта је оруђе за спровођење концепције маркетинга. Задовољан потрошач главни је циљ концепције. Темељна вредност

истраживања тржишта у пословном одлучивању састоји се у томе што оно смањује несигурност пословања тако што прибавља информације које олакшавају пословно одлучивање у стратегији и тактици маркетинга при остваривању постављених циљева.

Ради лакшег уочавања примене истраживања тржишта у укупној стратегији, могуће је маркетинг стратегију рашчланити на делове у којима је присутно истраживање које помаже у њеном формулисању:

- Откривање тржишних могућности. Пре него се дефинше маркетинг стратегија организација мора одлучити куда иде и како тамо да стигне? Истраживање тржишта може у томе помоћи тако да истражи постојеће могућности и да идентификује битна подручја деловања која би била атрактивна за организацију.
- Оцена тржишних потенцијала и предвиђања будућих кретања помажу у одређивању величине тржишних сегмента и циљне скупине на коју су усмерене активности и напори организације. Питања на која истраживање тржишта може одговорити на овом подручју многобројна су: Какве су тенденције у домаћој привреди и привреди других земаља? Како ће се та кретања одразити на тржиште домаћих производа? Какве се промене могу очекивати у понашању потрошача? Хоће ли се оне заснивати на промени куповне снаге, побољшаном образовању, промени ставова и укуса...? Какви су изгледи за отварање нових тржишта...?
- Откривање сегмената тржишта и избог циљне групе. Одабир циљне нише важан је корак у развоју маркетинг стратегије. Тек кад произвођач добије информације о различитим сегментима тржишта он може, одлучити који ће од њих бити његова тржишна мета.
- Планирање и спровођење маркетинга. На бази информација прикупљених у ранијим фазама олакшано је планирање и реализација маркетинг активности. Понекад је потребно спровести истраживање тржишта за сваки елемент маркетиншког микса одвојено (производ, цену, дистрибуцију и промоцију).
- Анализа и оцена постигнутих резултата. Истраживање тржишта може се реализовати да би се добила повратна информација која служи за оцену и контролу спроведеног маркетинг програма. Компарација резултата са циљевима маркетинга полази од претпоставке да су циљеви постављени почетку. Обично се циљеви постављају у неким мерљивим величинама као што су количина продаје, учешће на тржишту и добит, или неким изведеним инди-

каторима као што је рентабилност, продуктивност. Често маркетинг има и дескриптивне циљеве - препознатљивост марке на тржишту, ставови, мишљења. Питања: кретање продаје, удео производа организације на целом тржишту, пламан по територији, да ли организација покрива тржишта онако како би требало, прихваћеност производа, услови и могућности пласмана производа на ино-тржиштима?...

Из наведеног следи да базични принцип пословног успеха сваке организације јесте добро познавање сопственог тржишта. Познавање тржишта од стране менаџмента организације је услов за квалитетније одлучивање. Информације добијене на бази тржишних истраживања већ одавно, у великој мери, служе као покретач развоја нових производа организација и саставни су део процеса тржишног планирања. Оне су постале кључ успеха и континуитета опстанка сваке организације, јер су неопходне да се привуку купци, донесу стратешке одлуке и добије њихова одржива подршка. Обиље истраживачких активности и процес фрагментације међусобно су повезани и покретани различитим, пре свега, технолшким факторима.

Развој савремених информационих технологија убрзава доступност различитим врстама информација и чини их све јефтинијим. Све то мења слику односа организације према потребама за информацијама са тржишта. Ако се раније сматрало да су истраживања скупа и да могу да их користе само веће компаније, сада се то из темеља променило. Некада су у мањим организацијама запослени могли да се надају да ни њихови конкуренти, као ни они, не познају довољно своје тржиште, а данас би такво размишљање било погубно. Важност улоге и величина значаја истраживања тржишта, за обезбеђење ефикасности пословања организације, условљени су значајем задатака који се постављају пред тржишним истраживањем у савременим условима. Оно је везано за организацију - у функцији доношења адекватних пословних одлука, односно:[131]

- информације до којих се долази истраживањем тржишта представљају важан ослонац при проналажењу најбољих могућих решења бројних пословних проблема с којима се суочавају маркетинг менаџери организације при тржишној динамици која се непрестано мења.
- Истраживањем организација прибавља информације са тржишта на бази којих се конципирају и реализују функције маркетинга -

[131] Милетић, С., (2010), *Истраживање тржишта*, Економски факултет, К. Митровица, стр. 53.

планирање и развој производа, дистрибуција и промоција. Понуђач путем тако конципираних инструмената маркетинг микса и њихове комбинације делује на потрошаче тј. на тражњу за својим производима,

- Информације истраживања тржишта омогућавају да се идентификују циљеви, и организују остале маркетинг активности.
- Информације тржишног истраживања које се односе на дијагнозу и мерење тенденција на тржишту, су основа тржишне стратегије организације. Већина основних стратегија које користе организације, у ствари су, стратегије маркетинга. Истраживање тржишта треба да омогући ефикасну комбинацију ових стратегија са великим бројем географски одвојених тржишта и сегмената потрошача, ради постизања оптималног задовољења њихових потреба и на тој бази постизања пословног успеха.
- У значајној мери информације тржишног (маркетинг) истраживања су основа пројектовања правца развоја организације, у смислу усмеравања средстава на циљане стратегијске правце и оријентације на идентификоване потребе тржишта како би се искористиле позитивне снаге које на њему делују.
- Информације тржишног истраживања не користе само да би се организација прилагођавала променама у окружењу уопште и на тржишту посебно, већ и да утиче на збивања у средини и на генерисању одрживе конкурентности на тржишту.

Организације, дакле, реализују тржишно истраживање с циљем да открију и реше маркетинг проблеме. Истраживања за откривање проблема користе се за упознавање проблема који постоје или се могу појавити, али се тренутно не могу осетити. Таква су нпр. истраживања тржишног потенцијала, тржишног учешћа, имица организације и марке, атрибута тржишта, анализе пласмана, пословних планова, нивоа конкурентности итд. Ова истраживања пружају информације о маркетинг окружењу и помажу у сагледавању проблема. Нпр. смањење тржишног потенцијала указује на могући проблем пласмана, планираног развоја организације, а његово повећање може скренути пажњу на смањење тржишног удела и конкурентности. Економски, социјални и културни трендови могу указати на евентуалне промене понашања потрошача и на одреднице које опредељују таква понашања, што директно може определити пословни успех организације.

Након истраживања за откривања проблема следе она за решавање проблема. Резултати ових истраживања (нпр. истраживање ставова потр-

ошача о понашању производа у употреби, дизајнуи др.) су само предлози могућих решења понуђених доносиоцима маркетинг одлука у организацијама. С обзиром да дизајн[132] интегрише функционалне, економске и естетске квалитете производа, он представља ефикасан инструмент разноликости у односу на конкурентске производе и битно опредељује пословни успех сваке организације

Поред наведеног и на многа друга питања избора маркетинг истраживање пружа ефикасне одговоре. Ипак, не треба гајити илузије да је маркетинг истраживање толико ефикасно и спасоносно, да омогућује непогрешивост у тржишном пословању. Информације до којих се долази тржишним истраживањем само смањују неизвесност у погледу стања и тенденција на тржишту.

5.3. Идентификовање тржишта у маркетингу

За менаџере сваке организације прилично је озбиљно питање да идентификују тржиште у маркетингу које треба освојити. Наиме, лако је разумети успешну фрагментацију тржишта! Тешко је то постићи! Већина пословних људи схвата Распрострањено је мишљење да постоји директна зависност између релативно великог учешћа на било ком тржишту и високог повраћаја на уложена средства. Стога је важно да се пажљиво идентификује тржиште, јер је то основа за мерење тржишног учешћа и раста тржишта, одређивање циљних купаца, потврђивање релевантних конкурената и посебно - формулисање маркетинг стратегије, јер је она кључна за стварање одрживе конкурентске предности.

Континуирани задатак маркетинг менаџмента организације јесте редефинисање тржишног и конкурентског простора. Маркетинг способности и компетенције су веома значајни за укупне перформансе организације. Конкурентност заснована на маркетингу је дистиктивна и одржива и доприноси стварању супериорне вредности за све учеснике у ланцу.[133] Оваква вредност се углавном креира у различитим врстама мрежа.

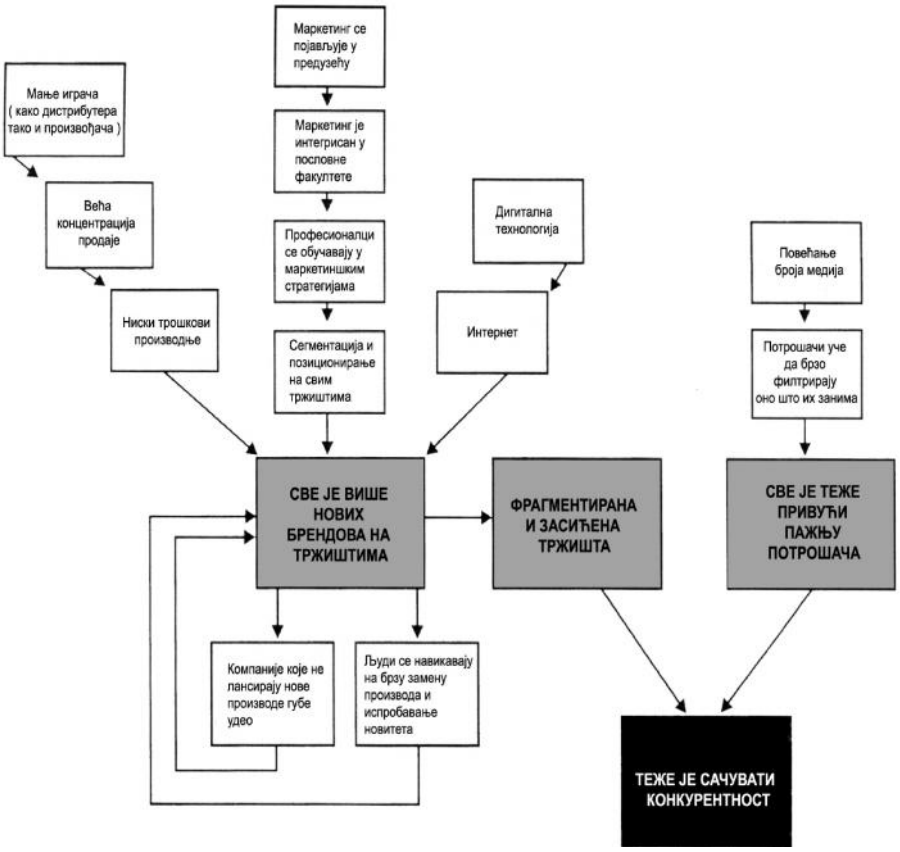
Разумевање тржишта, без обзира са које тачке се посматра мора да обухвати све понуђаче производа и услуга било да су они произвођачи или

---

[132] Gašović, M., Dj. Vukajlović, N. V. Ćurćić, (2018), *The concept of fashion marketing as an instrument of reducing tensions between designers and marketing experts in fashion companies*, Journal Industria Textilia, Bucharest, Vol. 69, No. 2 Romania, p. 158.

[133] Станковић, Љ., *Креирање маркетинг компетенција*, у: Развијање конкурентске предности *предузећа у Србији у условима европских интеграција*, Економски факултет Ниш, 2008, стр. 3-4.

дистрибутивна мрежа која делује на једном простору. Као такво, тржиште даје профил привреде једне земље и предочава организацијама како и у ком смеру да фокусирају своју конкурентску стратегију (Слика 4). На тржишту се врши верификација исправности и оправданости пословних подухвата.



Слика 4: Како сачувати конкурентност?

Организације које размишљају о истраживању и идентификовању свог тржишта, морају да направе баланс између широке и његове примерене идентификације. Преуско схватање тржишта води у замку да буду лимитиране нове могућности пословања, које могу бити отворене захваљујући адекватној фрагментацији. С друге стране, преширока дефиниција може упропастити приступ конкурентности. На пример, за организације (компаније) које послују на тржишту производње индустријских мазива, које размишљају о фрагментацији свог тржишта и великом тржишном учешћу,

примеренија је идентификација да своје тржиште дефинишу према конкретној примени производа, као што је нпр. употреба у тешкој ииндустрији или прецизној механици. Схватање може да се додатно дотерује и да се изврши још финија подела према појединачним уређајима.

Схватање и идентификовање тржишта у бизнису треба да буде резултат његовог потпуног разумевања. Суштински циљ је да се разграничи онај део тржишног простора (*marketplace*) на којем ће организација моћи да креира свој специфични маркетинг програм и кроји свој посебан маркетинг микс усаглашен са програмом и стратегијом маркетинга организације, циљајући висок ниво конкурентности и тржишног учешћа.[134]

За успешно дефинисање тржишта потребно је време. Одговор на наредна питања јесте, у најгрубљем значењу, одговор на питање шта је тржиште:[135]

- What do buyers buy? (производ, услуга, идеја),
- How much do consumers buy? (*ability, willingness, authority*).

Њима започиње *market analysis*; која полази од потреба, као првог корака ка идентификовању тржишта. Сходно томе, тржиште се може дефинисати као скуп свих производа којима се задовољава иста потреба. Међутим, обједињавање тренутно расположивих производа/услуга само помаже приликом дефинисања, јер је важно схватити, да нови производи, тј. они који тек треба да се стварају, могу квалитетније да задовоље потребе корисника, опет у функцији конкурентске предности организације. Користећи идентификацију засновану на потребама, манаџмент сваке организације мора да зна да су тренутни производи променљиви и да је један од њених главних задатака да трага за бољим начином задовољавања потреба на свом тржишту и с тим усклади понуду организације и оствари очекивани пословни успех.

Код извођења дефиниције тржишта са аспекта синергије конкурентности и тржишног учешћа организације као претпоставке њеног пословног успеха, неопходно је, дакле, прво саставити листу потреба које задовољавају постојећи производи, кроз призму тренутних купаца/потрошача. Затим, треба размотрити могућност примене адекватних метода дистрибуције и продаје на потенцијално расположивом тржишту, уз одбацивање оних делова на којима се примењују другачији приступи. Након тога треба

---

[134] Милетић, С., (2009), *Аспекти тржишне конкурентности предузећа,* Економика, Ниш, стр. 16.

[135] Kotler, F. & F. Trais de Bes, (2005), *Латерални маркетинг,* Asse books, Нови Сад, стр. 29-31.

идентификовати производе и произвођаче који испуњавају све критеријуме, заједно са крајњим корисницима.[136] Коначно, организација изводи идентификацију свог тржишта и одређује његову тренутну величину.

Market analysis покушава да симплифицира и организује прилично комплексан тржишни простор (*marketplace*) идентификујући скупине (*clusters*) потрошача који имају сличне потребе и испољавају сличан модел куповног понашања. Груписањем потрошача у значајнија подтржишта, маркетари имају могућност да циљају (*target*) оне тржишне сегменте који су најконзистентнији (најусаглашенији) са мисијом организације и отварају јој врата да постигне пословни резултат и доминантно тржишно учешће у грани/групацији. Велико разумевање тржишног простора такође омогућује организацији да задобије одрживу конкурентску предност јединственим позиционирањем према специфичним потребама знатно хомогенијег тржишног сегмента.[137]

Реч је о маркетинг анализи, и исправно се истиче да је то процес. Али није ту реч само о анализи као процесу. Овде се ради о активном процесу стварања сопственог тржишта и креирању одрживе конкуренске предности која подразумева високо тржишно учешће, а не само о анализи тржишта.

Анализу потрошача ваља посматрати као средство и саставни део анализе тржишта. Анализа потрошача је истовремено и средство позиционирања на одређеном тржишном сегменту или сегментима. Након што организација направи одабир циљних тржишта за наступ, знајући њихове атрибуте може утврдити и елементе маркетинг програма који ће бити најбољи да то тржиште и оформи и освоји.[138]

5.4. Маркетинг у функцији конкурентности и тржишног учешћа

Уколико организација жели да успе на тржишту, мора да створи трајну конкурентну предност. Притом, сваки успех који постигне на тржишту, привлачи све већу конкуренцију. Зато организација никада не сме да занемари своје конкуренте. За очекивати је да свака организација у свом

---

[136] Aker, A., Kumar. V. and S. Dey, (2008), *Маркетиншко истраживање*, Економски факултет, Београд, стр. 691-93.

[137] Милетић, С., (2009), *Аспекти тржишне конкурентности предузећа*, Економика, Ниш, стр. 17.

[138] Loudon, D. L. and A. J. Della Bitta, *Consumer Behavior: Concept and Applications*, third edition, McGraw-Hill Book Company, New York 1998, стр. 82.

тржишном наступу постави јединствен концепт коришћења ресурса у интеракцији са осталим факторима конкурентности. На располагању им је више начина за стицање привремене предности (нпр. снижење цена или смишљена акција унапређења продаје), али је пут до трајне конкурентске предности тежак. Отуда се као глави циљ маркетиншке стратегије своди на ситуацију која треба да омогући организацији да одабере купце, односно сегменте, са којима жели да послује. При томе, треба ипак имати на уму, да купци, а не конкуренти одређују победника на тржишту.

Најчешћи проблеми који су присутни у домаћем бизнис амбијенту када је у питању тржишни (пословни) успех јесу:[139]

- неусвајање маркетинг логике и неадекватно тумачење маркетинга,
- несхватање интегралног маркетинг концепта,
- неадекватно третирање инвестирања у развој тржишта,
- спорост усвајања нових трендова, метода и техника менаџмента,
- проблеми организационе структуре.

У датом смислу, маркетинг[140] се мора тумачити као пословна филозофија у којој он уједињује, усклађује рад и усмерава активност организације на идентификацији, антиципирању и задовољавању потреба и захтева клијената. Како истиче *Drucker*[141] срж сваке организације представља маркетинг и иновирање. Маркетинг и иновације су основне функције организације које стварају резултат и односе се на обезбеђивање економских задовољстава, све остало су трошкови.

У савременим условима пословања у управљању организацијом посебно се издвајају пословне функције, које због своје тржишне оријентације носе стратегијски предзнак. Реч је о маркетингу, квалитету и истраживању и развоју.[142] Раст и развој организације, па самим тим и њена успешност је одређена тесном међузависношћу између ових функција и њиховим синергетским ефектом. Маркетинг као пословна функција треба да формулише маркетинг програм наступа на тржиште у складу са идентификован-

---

[139] Станковић, Љ. и др. (2007), *Унапређење пословне конкурентности*, Економски факултет у Нишу, стр. 36-39.

[140] Kotler, F., Vong, V., Sonders., G. Armstrong, (2007), *Принципи маркетинга*, Мате, Београд

[141] Drucker, P. (2003), *Мој поглед на менаџмент*, Адижес, Нови Сад

[142] Ђорђевић, Д. , Богетић, С. и Д. Ћоћкало, (2011), *Савремене тенденције у менаџменту и потребе за променама у домаћим предузећима*, Сингидунум ревија, 8 (2), стр. 132.

им потребама и израженим захтевима у функцији постизања задовољства свих заинтересованих страна (потрошача и осталих интересних група).

Са аспекта теорије ресурса маркетинг се посматра као организациони ресурс који доприноси креирању дистинктивне конкурентске предности. При томе, маркетинг није само ресурс већ је и компетенција која доприноси да се и остали ресурси трансформишу у компетенције.[143] Маркетинг компетенције доприносе континуираном развоју активе на начин да помажу организацији да оствари пословне циљеве као: идентификовање могућности тржишта; процену постојећих и потенијално расположивих ресурса за креирање и испоручивање вредности; избор маркетинг стратегије (развој дугорочних односа са купцима и сл.) и њену примену.

Ради успешнијег коришћења маркетинг способности потребно је сагледати какав оне значај имају за обе стране (купце и продавце) укључене у размену. Маркетинг способности је тешко прибавити и копирати што их чини дистиктивним. Коришћењем и комбиновањем маркетинг способности организације много ефикасније у односу на остале, одговарају на стално актуелна стратегијска питања:[144]

- колико је атрактивна индустрија, с обзиром на раст, величину, стабилност, очекиване перформансе,
- да ли је могуће успешно користити диференцираност понуде организације,
- које кључне способнпости поседује организација,
- каква је позиција кључних потрошача итд.

Кад је реч о различитости приступа креирању одрживе конкурентске предности, могуће је говорити о:[145]

- конкурентској предности базираној на производима,
- конкурентској предности у ценама,
- конкурентској предности фундираној на маркетинг каналима.

---

[143] Day, G., *Aligning the Organisation with the Market*, Sloan Management Review, Fall, (2006) стр. 41-49.

[144] Станковић, Љ., *Креирање маркетинг компетенција*, у: Развијање конкурентске предности *предузећа у Србији у условима европских интеграција*, Економски факултет Ниш, 2008, стр. 4.

[145] Миленовић, Б., (2007), *Канали маркетинга*, Факултет за трговину и банкарство Универзитет ‘БК‘Београд, стр. 236-237.

5.4.1. Конкурентност производа

Организација које жели бити победник на конкурентном тржишту мора нудити нешто боље од конкурената. Ова једноставна идеја, конкурентска предност, указује да организације морају бити боље од својих конкурената у нечему што је значајно за њихове купце/потрошаче. То нешто може укључивати боље производе, висок квалитет, ниже цене, боље услуживање или било шта друго од значаја за купце (садашње и потенцијалне).

У кратком року скромну конкурентску предност није тешко пронаћи и искористити. Смањење цене[146] одређеном производу водиће у повећање његове продаје. Одржавање константног квалитета у дужем периоду допринеће задржавању постојећих купаца. Конкурентска предност није једном и заувек дата, она се континуирано мења, посебно у кратком року ако је конкурентска борба базирана на производу са нижом ценом. Краткорочно, мале конкурентске предности нису прихватљива решења за многе организације због очигледног разлога што оне не желе бити последње. Њихов циљ је проналажење и задржавање дугорочно одрживе конкурентске предности која има одређену доминантност на конкурентском тржишту. Конкурентност базирана на производу и цени се више не мери годинама, већ месецима а понекад и данима.

Комуникационе технологије су повећале брзину са којом организације могу открити шта конкуренти раде и благовремено унети корекције у своје концепте развоја нових производа. Производне технологије су радикално смањиле трошкове производње и баријере уласку нових конкурената на тржишта производа и услуга високог квалитета.

Савремене глобалне организације имају толико велике и мобилне ресурсе и економију обима која им омогућава да преплаве целу планету и пронађу сваког купца/потрошача, остављајући само неколико усамљених делова на тржишту изван општег „грабежа“. Напредак остварен у дистрибуцији и логистици омогућио је организацијама да продају производе широм света и да их ставе на располагање купцима/потрошачима од неколико дана, а у неким случајевима, и неколико часова. Када се све ово има у виду постаје јасно зашто су организације забринуте што многе нове и квалитетније „творевине“ резултирају у неодрживу конкурентску предност на тржишту.

---

[146] Frenk, H.R., *Економски природњак*, Лагуна, Београд, 2009. стр. 149.

Насупрот производу, марка представља извор конкурентске предности који је још актуелан и прихватљив. Глобализација и дистрибуција великог обима омогућавају великим организацијама да креирају марку својих производа и да користе снагу марке за повећање тржишног учешћа.

Глобализација и економија обима допринели су стварању снажних марки, али и губитка лојалности купаца с обзиром на стални прилив нових марки. Довољно је учинити нечије жеље снажним и глобална марка је могла бити створена. Међутим, нису све марке креиране заувек. Оне могу бити танак и слаб ресурс конкурентске предности. Многе организације са супериорним маркама су временом подлегле под притиском инвентивнијих конкурената и промењених ставова, укуса и преференција потрошача.

Организација може креирати снажну марку производа, али она мора имати и неку другу тешку конкурентску предност са којом ће подржавати и подупирати такву марку.

5.4.2. Конкурентност цене

Поједина предузећа нису фокусирана толико на производњу бољих и квалитетнијих производа од конкурената, колико на унапређењу пословних процеса у циљу смањења трошкова. Помама за смањењем трошкова и „револуција“ реинжењеринга догодили су се пословном свету крајем прошлог века. Менаџери организација су били окупирани формирањем минималних тимова, смањењем буџета и обликовањем ефикаснијих пословних процеса. Неке могућности реинжињеринга су и сада на дохват руке организацијама које покушавају да се рефокусирају на раст и поновну мотивацију незадовољних дисрибутера или огорчених службеника. Ипак, у многим организацијама продуктивност је повећана, трошкови смањени, а акционари су постали милионери због пораста марже.

Бројне организације данас користе различите паритете снижењу трошкова и побољшању ефикасности. Једна аутомобилска компанија може значајно унапредити одређени процес производње и смањити трошкове производње, али у кратком року ту предност неки ривали могу парирати или достићи. „Лако дохватљиво воће најчешће буде брзо обрано“. Управљање тоталним квалитетом и сличне методологије донеле су паритете и еквиваленте укупној индустрији за остваривање адекватне трошковне структуре, конкурентности и укупне пословне ефикасности.

Само организације у одређеној индустрији које су остале по страни за време ујдурме смањења трошкова и примене реинжињеринга имају

извесне шансе у примени истих услова пословне структуре и процеса. Она ће вероватно радити са истим консултантима на унапређењу или елиминисању истих процеса и отпуштању истих типова службеника. Конкурисање структуром трошкова је још увек могуће. За многе организације оно је нешто лакше од конкурисања карактеристикама производа, али је недовољно и краткорочно.

Могућност одржавања стечене ценовне предности врло је ограничена[147] због брзине са којом конкуренти могу прилагођавати структуру својих трошкова путем премештања својих производних и других капацитета на јевтиније домаће или иностране локације.

5.4.3. Дистрибуција

Водећим организацијама на тржишту у смислу конкурентске предности заједничко је то што су улагале веће напоре и максимирале креативност у тражењу одговора на питања: Како и са чиме изаћи на тржиште? Такве организације се нису превише ослањале на изворе конкурентске предности који су базирани на производима и снижењима цена. Оне су се усмериле на нове технологије дистрибуције, као што су интернет, *call centri* и системи маркетинг базе података, који су им отворили нове опције и нуде организацијама већи опсег алтернатива за креирање и примену нових врста конкурентске предности - предности канала дистрибуције.[148]

Теорија која стоји иза предности стратегије центриране на дистрибуцију је веома једноставна. Организације имају веома широк варијетет опција за повезивање производа са купцима/потрошачима, од личне продаје до дистрибутера, од директне поште до интернета и све остале модалитете између ових типова продаје. Сваки од ових канала има одређену снагу, нпр., директна продаја је најпогоднија за комплексне и скупе трансакције, где је интеракција лицем у лице очекивана и тражена. *Call centar* обезбеђује пружање услуга и решавање проблема 24. часа дневно, што може драстично смањити трошкове продаје. Он је најпогоднији у условима постојања лојалности купцима/ потрошачима, на који начин се тржишни простор значајно може проширити кроз локални приступ и пенетрацију.

---

[147] Прдић, Н., (2016), *Конкурентска предност на основу стратегије ниских цена*, Економика, Ниш, Vol. 62 №. 1, стр. 163-64.

[148] Миленовић, Б., (2007), *Канали маркетинга*, Факултет за трговину и банкарство Универзитет ‘БК‘Београд, стр. 238

Чињеница је и да сваки дистрибутивни канал има значајна ограничења. Интернет функционише добро за одређене типове производа, али не и за друге који захтевају много тренинга или обуке за руковање производом. Дистрибутери могу драматично повећати покривеност тржишта, али могу удаљити организацију од финалних купаца/потрошача чија је лојалност неопходна и чији актуелни захтеви су потребни за боље разумевање њихових потреба. Употреба само једног маркетинг канала лимитира тржишно учешће организације. Ако организација користи само канале директне продаје, она може бити способна да обезбеди добре услуге купцима/ потрошачима, али неће имати друге предности у односу на конкуренте који су одлучили да користе друге дистрибутивне канале. Ако организација користи само интернет канал оно ће вероватно бити лимитирано на продају једноставних јефтиних производа, али ће се суочити са значајним проблемима и изазовима у развоју лојалних односа са купцима/ потрошачима. Један дистрибутивни канал не може обављати све функције и задатке конкурентно.

Организације које одаберу и вешто интегришу праву комбинацију дистрибутивних канала могу изградити систем изласка на тржиште који одговара оптимално на сваки захтев њихових производа и тржишта. Нпр., организације могу користи скупе канале директне продаје за придобијање и раст најзначајнијих кључних купаца, а друге дистрибутивне опције за допирање до дисперзованих група мањих купаца Оне могу користити *call centre* за затварање једноставних продаја, креирање продајне предности других канала и за праћење кампање преко директне поште. Она могу користити интернет за придобијање купаца који преферирају да сами себе услужују и који желе да уштеде новац. Тиме се организације могу фокусирати на коришћење дистрибутивних канала са нижим трошковима који ће функционисати најбоље у свим облицима куповних ситуација. Све то може резултирати у огромну конкурентску предност чији исходи могу бити раст укупних прихода, повећање тржишног учешћа, лојалност купаца итд.

Очигледно је да је ефективна дистрибуција могућ и моћан извор дугорочно одрживе конкурентске предности организације. У ту сврху њен менаџмент може користити различите опције као:

- ексклузивну дистрибуцију,
- дуалну и нетрадиционалну дистрибуцију,
- креирање и одржавање супериорније мреже посредника,
- обезбеђење супериорније услуге купцима,
- остваривање лидерства у ниским трошковима,

- наступ на специјална тржишта,
- коришћење иновационих технологија.

За разлику од других маркетинг стратегија које конкуренти могу лако копирати, стратегије базиране на наведеним предностима могу бити дугорочно ефективне. Ексклузивна дистрибуција омогућава посредницима пружање комплетне услуге високог квалитета својим купцима без бојазни од конкуренције цена малобројних ривала. Ексклузивна дистрибуција омогућава произвођачима развијање блиских веза са својим посредницима.[149]

У овој дистрибуцији успехорганизације на одређеном географском подручју зависи од успеха њених посредника. Ексклузивна дистрибуција омогућава посреднику да овлада својим тржиштем без бојазни да ће произвођач одредити нове велепродавце и малопродавце за исто подручје, чиме се оснажује конкурентска основа.

Дуални маркетинг канали означавају ситуацију у којој се исти производ или услуга продаје преко различитих дистрибутера. Дуални маркетинг канали омогућавају понуђачу да задовољи потребе вишеструких тржишта понудом истог или сличног производа. То могу бити ценовно оријентисани купци и купци оријентисани на услуге, или индивидуални потрошачи и организациони купци. Продајом на два сегмента може се повећати ниво покривености тржишта уз потпуније задовољавање потреба сегмента осетљивих на цене и сегмената осетљивих на услуге. Понекад увођење новог канала за дистрибуцију истог производа може представљати и погубан потез.[150]

Креирање и одржавање супериорније мреже посредника омогућава произвођачу коришћење програма промоције на регионалном и националном тржишту за развој и одржавање имиџа одређених марки и за постизање задовољавајућег нивоа учешћа на тржишту. Супериорније услуге купцима могу се обезбедити бржим испорукама, непосредним испорукама са приручних складишта, понудом широког асортимана и варијетета производа, одржавањем високог квалитета услуга и поправком одређених производа на лицу места.

Лидерство у ниским трошковима омогућава члановима маркетинг канала придобијање тржишних сегмената који су осетљиви на цене. Оно

---

[149] Ђурчић, В. Н., (2017), *Фактори конкурентности и тржишно учешће организације као претпоставка пословног успеха*, ДД - Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд, стр. 91.

[150] Barbara, D., et al., *How Cannibalistic Is the Internet Channell?* International Journal of Research in Marketing 19, no. 4, 2002., стр. 337-348.

може донети потрошачима уштеде у трошковима, а члановима маркетинг канала задовољавајући профит уз конкурентне цене. Наступ на специјална тржишта омогућава члановима дистрибутивног канала ефикасније испуњење специфичних потреба циљних купаца и задовољавање захтева одабраних циљних тржишта бенефитније од конкурената. Без наступа на специјална тржишта маркетер би морао промовисати производе и услуге на укупно тржиште.

Употреба нових технологија омогућава члановима дистрибуционог канала развој и одржавање конкурентске предности. Иновације у дистрибуционим активностима укључују увођење нових метода или технологија које детерминишу повећање тржишног учешћа. Тако је виртуелну елиминацију физичких залиха, омогућио напредак у технологији преноса информација. Иновација у дистрибуцији јесте ефективно коришћење интерних предности и екстерних могућности за остваривање позиције тржишног победника. Коришћењем нових технологија организације креирају аутоматизоване системе набавке који омогућавају крупним купцима да наручују робу директно употребом компјутерских мрежа. То значи да обезбеђење супериорније услуге купцима, јача конкурентску позицију организације. Примери успешних фирми у различитим областима пословања потврђују како иновације у дистрибуцији воде ка повећању тржишног учешћа (нпр. виртуелни шопинг; телевизијска продаја; мреже компјутерске продаје, присиљавају малопродавце са продавницама да напусте традицију).

Многим организацијама изгледа интуитивно и лако коришћење иновативних дистрибуционих технологија, пре свих интернета и њему сродних технологија за унапређење пословања. Али се намеће и питање: да ли технолошке иновације користити што пре и што више као главне дистрибуционе стубове или треба бити обазрив? Бројне водеће глобалне фирме су присталице коришћења више дистрибуционих приступа (нпр., *Microsoft* продаје своје софтвере преко малопродаваца, дистрибутера, креатора апликација, интегратора система и произвођача компјутерске опреме). Суштина ове филозофије је да више начина допирања до купаца даје боље пословне резултате. Али, не може свака организација остваривати импресивне резултате увођењем више дистрибутивних канала.

Стратегије базиране на коришћењу наведених предности доступне су свим учесницима у дистрибуцији, како домаћим тако и међународним учесницима. Дистрибутер може одлучити да користи само једну од наведених предности или комбинацију неколико. На пример, организација може користити нову технологију за смањење трошкова и за обезбеђење

супериорније услуге купцима. Такође, организација може користити нетрадиционалне канале као део дуалне дистрибуције за продају исте линије производа истовремено.

Збирна карактеристика ефективног коришћења дистрибуционе конкурентске предности јесте интегрисаност стратегије маркетинг канала са укупном маркетинг стратегијом. Кључни атрибут успешне дистрибуционе предности јесте њена дугорочност. За развој ефективне дистрибуционе мреже потребно је време. Раст пласмана и тржишног учешћа, високи приходи и профити, које остварују водеће организације, не долазе случајно, нису резултат хаотичног експериментисања маркетинг каналима. Такви ефекти су резултат добро осмишљене иновације дистрибуционог канала којом се креира дугорочно одржива конкурентска предност. Креирани и остварени добри дистрибуциони односи су најтежи за копирање од стране конкуренције.

Дугорочно одржива конкурентска предност у дистрибутивним каналима може бити успешно креирана:[151]

- ако је дистрибуција најважнија варијабила за задовољавање тражње циљног тржишта,
- ако постоји једнакост конкурената у остале три варијабиле маркетинг mix-а,
- ако постоји висок ниво конкурентске рањивости због занемаривања дистрибуције и
- ако дистрибуција може ојачати организацију креирањем синергије у маркетинг каналу.

5.4.4. Промоција

Позната маркетиншка мантра подсећа организације да треба да настоје да надмаше своје конкуренте у неком или у већини од елемената који су кључни за креирање тржишне (конкурентске) предности и да је потом промовишу.

Оглашавање је најубедљивија порука упућена правим потенцијалним купцима производа или услуга по најнижој цени. Једна од кључних функција оглашавања је стварање оданости бренду и стварање препрека којима се онемогућава улазак конкурената на тржиште. Оглашавање се односи на комуникације које ефектно и делотворно шаљу поруке о производи-

[151] Rosenbloom B, (1999), *Marketing Channels: A Management View,* The Dryden Press. New York, стр. 173.

ма или услугама који(е) се налазе на тржишту. У суштини оглашавање је не само промовисање производа и услуга, оно је много више од тога.

Организација са најнижим трошковима производње тежи да онемогући конкуренте да добију или сачувају свој удео на тржишту и/или да их пословно уништи. Да би то постигла организација мора на време да започне промоцију како би осигурала висок пласман као потпору производњи која омогућава економију великих бројева.

Оглашавачке поруке садрже и чврсте културне претпоставке, друштвене вредности и уверења, економију и информацију те представљају најозбиљније проблеме друштва моћ и утицај, везе, бизнис у друштву, значење младости и старости, екологију и многе друге вредности.[152]

Зато, све већи број организација настоји да развије имиџ производа или произвођача који осваја осећања купаца. Имиџ бренда привлачи купце, што је и основни разлог зашто се између купца и имиџа бренда успостављају специфични односи. Што је трајнији, тај однос је за организацију вреднији.

Без оглашавања, потрошач/купац и друштво у целини били би у горем стању него што јесу, истичу они који бране функцију промоције. То из разлога јер оглашавање пружа информације на бази којих потрошачи/купци могу да донесу адекватне куповне одлуке. Обиље је информација и производа којима је потрошач обасипан на тржишту, да просто не разуме и не зна који би производ најбоље задовољио незадовољене потребе. Отуда, препознатљиви имиџ бренда, представља пречицу за потрошаче који желе избор.

Међутим, могуће конкурентске предности организација базиране на промоцији показују тенденцију скраћивања трајности због тога што даровите промоционе поруке брзо губе привлачност и што се конкуренција појављује са свежијим промоционим порукама. Наиме, у данашњој привреди, организације све брже копирају све предности конкуренције све док их у потпуности не избришу. На тај начин потиру и садржај њихових промотивних порука, што и није никакав проблем будући да је данашњи купац стално засут бројним подражајима који му одвлаче пажњу.[153]

---

[152] Leiss, W., Kline, S. and S. Jhally, *Social Communication in Advertising: Persons, Products and Images of Well-Being*, Routledge, London, 1997, стр. 47.

[153] Aaker, A. D, V. Kumar and G.S. Day, *Marketing Research*, Ninth edition John Wiley & Sons, Inc, USA, 2007. стр. 684.

6. ИНОВАЦИЈЕ И КОНКУРЕНТНОСТ ОРГАНИЗАЦИЈЕ У ФУНКЦИЈИ ПОВЕЋАЊА ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА

У условима брзих тржишних и технолошких промена тешко је обезбедити задовољавајуће пословне перформансе. Иновације у таквим условима одвијања бизниса, представљају кључни фактор пословног успеха и постизања супериорних перформанси организације у грани.[154] Полазећи од сасвим сигурног налаза да технологија представља важан фактор конкурентности и привредног раста, треба изнаћи што ефикаснији начин да се иновациони потецијал искористи што ефикасније. Спор и недовољно ефикасан систем усвајања иновација и трансфера технологије представља лимитирајући фактор нашег привредног развоја. Улагање у нове иновационе пројекте у Србији је углавном рискантна и скупа инвестиција, а начин да се ризик смањи јесте успешна сарадња пословних субјеката са свим иновационим стејкхолдерима кроз развој иновационих инфраструктурних облика. Успостављање сарадње у иновационим активностима је од круцијалног значаја за проток информација између организација и њихов пословни успех

Креирање тржишно прихватљивих и конкурентних иновација условљено је проналажењем специфичних извора и способности и постизањем оперативне ефикасности.[155] Бројни су тржишни извори информација за обављање иновационих активности од добављача материјала, опреме компоненти или софтвера, клијената, консултаната, купаца/потрошача других стејкхолдера организације који се баве пословима истраживања и развоја.

Искуства пословне праксе показују да су организације са супериорним пословним перформансама флексибилне и да континуираним иновацијама настоје да створе јединствену вредност за потрошаче. Да би остварile одржив раст и конкурентност, савремене организације се све више окрећу ка стварању различитих иновационих мрежа. Тако иновације постају резултат повезивања свих делова организације (интерно умрежавање) и повезивање са другим субјектима (екстерно умрежавање).[156]

---

[154] Weerawardena, J., O'Cass, A., Julian, C., (2006), *Does fnđu.strv Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance*, Journal of Business Research, VoJ. 59, No. l, стр, 37-45.

[155] Curcic, V. N., Vukajlovic, Dj., Grozdanic, R., (2017)**,** *The Influence of Inovation on the Enterprise Competitivenes*, 21st International Scientific Conference on Economic and Social Development, Belgrade, May 2017, p. 127.

[156] Henke, W. J., Zhang, C., (2010) , *Increasing Supplier - Driven Innovation*, Sloan Management Review, *Vol.* 51, No.2, стр. 41-43;

Измене тржишних услова и базе за конкурисање довеле су до промена у профилисању и реализацији иновационих стратегија. Купци/ потрошачи су значајан субјект у валоризацији иновација, а информације о њима суштинске за генерисање иновација. У актуелним условима потрошачи не чекају иницијативу организације у стварању вредности и нису део формализованих процеса маркетинг истраживања. Захваљујући новим комуникационим технологијама они се све више самоиницијативно укључују у иновационе активности организације, а мотивисани су лојалношћу производу, ентузијазмом, потребом да истражују итд. Очигледно је да организације схватају важност овог новог извора идеја и мењају своје понашање.

Дакле, за пројектовани пословни успех неопходни су нови начини понашања организација и управљања иновацијама.[157] Иновативност, истраживање, развој и знање се сматрају важним покретачима продуктивности и раста при чему се организацијама приписује водећа улога у процесу стварања знања као претпоставке њеног пословног успеха. Знање је јединствен ресурс које повећава иновационе перформансе организације и конкурентску предност на тржишту.

У датом смислу, иновативне организације[158] се идентификују као пословни субјекти који су у посматраном периоду увели иновацију производа или процеса, иновацију у предузећу или маркетиншку иновацију. Дакле, таквим организацијама „иновације им побољшавају пословне перформансе јер их производ иновативних активности чини конкурентнијим, а сам процес иновација трансформише њихове унутрашње могућности“.[159]

6.1. Интелектуални капитал и иновациона способност

Доминантна зависност савремених организација од интелектуалног капитала, информација и специфичних вештина условили су видно повећање удела и улоге високотехнолошке производње и услуга заснованих на знању у структури развијених економија. Привреду и организације зановане на знању OECD идентификује као ону у чијој основи је стварање, шире-

---

[157] Sinheld, V., Calder, E., Mcconnell, B., Colson, S., (2012), *How to Iđentify New Business Modeis*, Sloan Management Review, Vol. 53, No. 2, стр. 85.

[158] Мосуровић-Ружичић, М., (2015), *Иновациона инфраструктура за трансфер и дифузију технологија у Србији*, Маркетинг, Београд, Vol. 46, бр. 1, стр. 37.

[159] Curcic, V. N., Vukajlovic, Dj., Grozdanic, R., (2017)**,** *The Influence of Inovation on the Enterprise Competitivenes*, 21st International Scientific Conference on Economic and Social Development, Belgrade, May 2017, p. 130.

ње и коришћење знања и информација.[160] Очито је да темељ развоја организације у свакој економији чине интерактивни процеси који обезбеђују креирање и размену знања и иновација у оквиру и између различитих фирми.

Стварање, употреба и комерцијализација нових знања и технологија постали су од суштинског значаја у глобалној борби за остваривање конкурентности и пословног успеха организације, а сектори високе технологије су уједно најзначајнији покретачи привредног раста, продуктивности, еколошке одрживости и суштински извор високе додате вредности.[161]

Иновације заузимају централно место у организацији базираној на знању. Активности засноване на знању иницирају настанак нових врста иновација и омогућавају да се иновациони процеси прилагоде условима развоја друштва заснованог на знању. С обзиром да је знање темељни извор иновација, релација између интелетуалног капитала, иновација и привреде базиране на знању је комплексна и међузависна. Иновације мењају и изграђују друштво и организацију засновану на знању, а и сама природа иновација је резултат ефективности њеног интелектуалног капитала. Успешне иновације зависе од различитих врста организационих, економских, маркетиншких, социјалних и других знања односно од квалитета интелектуалног капитала организације. Оне су разноврсне и опредељујуће утичу на њен пословни успех. Последично, нова знања омогућавају развој нових иновација - нових производа, услуга, процеса и др., а иновације као суштински извор промена, конкурентности и ефикасности омогућују пословни успех и високе перформансе.

Иако све иновације не постају резултат активности истраживања и развоја (ИР), интелектуални капитал је свакако најважнији чинилац развоја иновација. Истраживање и развој у садејству са високо квалификованим истраживачима, и даље има важну улогу у процесу креирања иновација, које су кључ пословног успеха сваке организације. Могућност сарадње са другим организацијама и јавним истраживачким институцијама, као и организациона структура која је погодна за учење и експлоатацију знања од великог је значаја за продуковање иновација. Иновације имају важно место у збирном пословном резултату, с обзиром да стварање и размена знања није сама себи циљ већ представља основу развоја и извор нових иновација, било да се ради о технолошким, производним, маркетиншким, иновацијама у области организације, начина и модела пословања и др. У организа-

---

[160] OECD, (1996), *The Knowledge-Based Economy*, STI Outlook, Paris, стр. 7.

[161] European Commission, (2013), *Science, technology and innovation in Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, стр. 67.

цијама које припадају економији заснованој на знању радикално је промењен приступ иновацијама као и сам процес иновирања. То значи да ће кључ за одржање лидерске позиције у привреди и технологији бити друштвени положај експерата знања и друштвено прихватање њихових вредности.[162] Приступ по коме је иновација темељена на технолошком истраживању и размени технологије између организација (тзв. затворени систем иновација) замењен је од стране њеног интелектуалног капитала подстицањем иновација које се одвија у оквиру широке мреже иновативне сарадње:[163]

- заједнички развој и размена знања и идеја,
- заједничко коришћење резултата и других ресурсних капацитета између различитих организација и других заинтересованих субјеката (института, лабораторија, јавних и приватних развојних центара и др.).

У таквом систему знање које поседује организација има најзначајнију улогу у подстицању и развоју иновација. Највећи број иновација настаје комбиновањем постојећих знања. Да би се знање претворило у иновацију потребно је да буде доступно, односно неопходан је брз, лак и јефтин приступ великој количини и широком спектру знања. Да би знање било трансформисано у иновације поред расположивости, неопходно је да постоје експерти који су у стању да примене расположива знања и створе нова знања.[164] Оно што је чињеница данас, то је да иновације нису везане само за високотехнолошке организације које стварају радикалне нове производе и услуге. Иновације настају у свим организацијама, укључујући и оне из традиционалних производних и услужних делатности. Нарастајућа потреба за иновацијама довела је до већих улагања у иновативне активности и капацитете различитих организација.[165] Уједно је велики број производних и услужних делатности различитих организација повећао коришћење технологија заснованих на знању у производњи и пружању услуга. У иновативним услужним организацијама већи је нагласак на њиховој нематерија-

---

[162] Drucker, P. (2005), *Менаџмент у новом друштву*, САдижес, Нови Сад,

[163] *Goffin, K., Mitchell, R., (2005), Innovation Management, Strategp and Implementation Usingthe Pentathlion Framework, Palgrave Macmillan, New York.*

[164] Filipovic, M., Nikolic, M., Katic, G., (2013), Developing a knowledge-based economy as a factor to raise the competitiveness of the Serbian economy, EACES Workshop Competitiveness of Firms, Industries and Countries - Cause and Solution of European Crises, Faculty of Economics - University of Belgrade and European Association for Comparative Economic Studies (EACES), Belgrade, стр. 3.

[165] Ивановић-Ђукић, М и М. Лазић, (2014), *Подстицање иновативности МСП у Србији у функцији унапређења конкурентности у посткризном периоду*, Економске теме, Ниш, Вол. 52(1) стр. 53-54.

лној имовини. Нематеријална улагања подразумевају постојање знања за проналазак, прихватање, успешно ширење и примену иновација, а повећан је и значај интелектуалног капитала и учења.

Технологије и знање у организацији заснованој на знању постају све сложенији. „Кључно питање које организације данас постављају јесте: Како им информациона технологија може помоћи да стекну стратегијску предност над конкуренцијом. Ово питање подразумева да предузећа изнова разматрају своје пословне активности с обзиром да се утицај ИТ на бизнис окружење убрзано мења. Информациона технологија је променила такмичарску ситуацију на тржишту и отворила нове могућности, присиљавајући предузећа да промене дефиницију свог пословања".[166]

Истовремено расте значај и могућности повезивања организације са другим компанијама и истраживачким организацијама на који начин се креирају могућности за стицање нових знања и развој, примену и ширење иновација, што води даљем развоју интелектуалног капитала организације и јачању продуктивности и конкурентности сектора високе технологије и привреде у целини.

Технолошки - интензивне организације се често називају високотехнолошке организације. У таквим организацијама нтелектуални капитал је од виталног значаја за њену конкурентску позицију на тржишту. Самим тим организација која поседује високе иновационе способности настоји да оствари што већи удео на тржишту, стварајући нове производе и услуге путем ефикаснијег коришћења ресурса. Такве организације настоје да производњом производа са високом додатом вредношћу остваре што већу продуктивност и пословни успех на страним тржиштима. Активностима истраживања и развоја у производњи омогућује се преливање позитивних ефеката стварајући нове производе и процесе, што доводи до пораста продуктивности, ширења пословања и стварање високих пословних учинака.[167]

У којој мери је нека економија постала привреда базирана на знању, као поуздан идникатор може се користити достигнути ниво развоја организације из сектора високе технологије. Данас, економски најразвијеније привреде су управо оне у којима организације из сектора високе технологије имају важну улогу и чине основу новог раста, запошљавања, продуктивности и конкурентности. Очито је да су интелектуални капитал и иновациона

---

[166] Муховић, А., Ђурчић, В. Н., (2011), *Информациона технологија у савременој организацији*, Економика, Ниш, Вол. 57, бр. 4, стр. 177-182.

[167] European Commission, (2013), *Science, technology and innovation in Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg., стр. 84.

способност исходишни ресурси за постизање доминантне одрживости и компетитивне предности на савременом међународном тржишту.

6.2. Анализа индустрије

Индустрија Србије оптерећена је бројним структурним слабостима, њена структура не може да одговори на глобалне захтеве савременог тржишта 21. века ослањајући се на образовне идеологије из прошлог века. Корени структурних неусклађености индустријског система су вишеструки и дубоки. Вишедеценијски колективистички уређен систем државне интервенционистичке стихије, створио је привредни несклад, индустријски систем био је у нескладу са тржиштем, није био способан да реагује на тржишне сигнале. Транзициони процеси и глобална рецесија само су оголили структурни проблем индустрије Србије.[168]

Зато је данас Србији потребан нови развојни концепт, да би се јасно сагледали путеви остваривања основног циља, а то је креирање нове конкурентне одрживе индустријске структуре. Тај концепт је оријентисан ка извозној конкурентности индустријских производа, усмерен на процес конзистентног спровођења структурних реформи и усклађивања. Кључ успеха лежи у стварању много атрактивнијег инвестиционог амбијента за улагања у секторе прерађивачке индустрије са високом додатом вредношћу.

Базичне одреднице сваке индустрије су конкуренти, технологија, производи и потрошачи/купци. У том смислу индустријска грана као сложена категорија се мења у зависности од интеракције основних елемената који је идентификују. Ако се индустрија шири њена атрактивност за појединачне организације (конкуренте) се повећава. Атрактивност индустрије зависи од понашања појединачних конкурената, пре свих водећих.

Јасно је да су границе сваке индустрије изложене континуираним променама. Веома ретко се сусреће ситуација да је производни програм статичан. Организације перманентно уводе нове производе са новим вредностима и функцијама, комбинују постојеће функције на нов начин или алоцирају постојеће функције на одвојене производе. На границе индустрије утиче нова технологија, али и промене понашања и укуса постојећих потрошача, промене бизнис модела, као и други разлози.

Атрактивност индустрије доминантно утиче на стратегију сваке припадајуће организације. Није свеједно да ли тражња у грани расте брже или спорије од стопе раста бруто домаћег производа, те каква је позиција

[168] Стратегија и политика развоја индустрије Републике Србије од 2011. до 2020. године

индустријске гране у односу на друге индустрије у смислу могућности профитабилног инвестирања. Код формулисања стратегије појединачне организације (конкурента) атрактивност индустрије је важна, јер она опредељује опције могућих алтернатива. Дакле, индустрија утиче јединствено на све организазије с тим да сваки конкурент, на себи својствен начин, реагује посредством стратегије на тај утицај.[169]

Индустрије у настајању су нове или измењене постојеће индустрије на које битно утичу технолошка иновација и/или појава нових потреба и тржишта. Овакве индустрије обилују структурним проблемима, пре свега због велике неизвесности у различитим сегментима. Међутим, без обзира на структурне проблеме, избор индустрије у настајању је огроман изазов. Индустрија у настајању је атрактивна за улазак појединачне организације ако у фази зрелости нуди приносе који су виши од просечних на нивоу привреде и ако има високих баријера које спречавају распарчавање тржишта.

Свака индустрија је битна, пре свега, због атрактивности коју носи за појединачне организације као учеснике у конкурентској утакмици. На атрактивност индустрије могу утицати и односи које она има са другим индустријским гранама, независно од тога да ли су у питању односи конкуренције или сарадње.

У сваком случају, процес ширења иновација и технологије као основе конкурентности националних организација у различитим индустријским гранама доживљава константне промене. Експерти и други учесници Светског економског форума одржаног 2016. године се слажу да обухват, брзина и утицај текућих технолошких промена јасно дефинишу савремено доба као потпуно нову револуцију, IV индустријску револуцију. Већ се запажа фузија технологија која брише границе између физичких, биолошких и дигиталних сфера.[170] Помаци у донедавно неповезаним областима као нпр. машинском учењу, роботици, вештачкој интелигенцији, нанотехнологији, 3Д штампи, генетици и биотехнологији се надовезују једни на друге и међусобно поспешују. Многе од ових технологија су у фази коришћења и мењају однос људи према раду, према другима и према њима самима, односно технолошка револуција трансформише привреде (индустрије), друштва и људе.[171]

---

[169] Porter, M., (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, стр. 191-74

[170] Miller, L.W. & Morris, L., Fourth, *Generation R&D, Managing Kniwledge, Technology and Innovation*, John Wiley & Sons Inc, New York

[171] Јоксимовић, Љ., (2016), *Будућност послова, образовањаи креативности на прагу IV технолошке револуције*, Економски видици, Београд, XXI бр. 2-3, стр. 229-30.

Многе гране и делатности се прилагођавају, а већина занимања пролази кроз битну трансформацију. Док су претходне индустријске револуције "имале" деценије да изграде системе обуке и институције тржишта рада како би се развиле нове групе вештина, тако нешто регистровани темпо и обухват дисрупције са IV технолошком револуцијом једноставно онемогућује.[172] Ово је поткрепљено оценом да текући технолошки трендови узрокују промену без преседана у кључним индустријама и великог броја академских области у смислу да скоро 50% стеченог знања са почетка четворогодишњег студирања бива застарело до времена кад студент дипломира. Такође, се уочава да ће на нивоу привредних грана нове технологије и врсте снадбевања енергијом имати значајан утицај на инфраструктурну и базичну индустрију, енергетску и грану мобилности; снага процесуирања података и *Big Data* посебно јак утицај на информациону и комуникациону технологију, финансијске и професионалне услуге.[173] Етика потрошача и питања приватности на новонастајућим тржиштима имаће снажан ефекат на сектор потрошача, финансијских услуга и информационо-комуникационе технологије.

Свеобухватно прихватање и усвајање нових технологија од стране организација које нису оригинални иноватори и инвентори, утичу на способност националних економија/ индустријских грана да генеришу већи економски раст, тржишно учешће организација и већи друштвени производ. Реализација иновационих активности у различитим индустријама има за циљ ефикасну примену креативних идеја и стварање или побољшање технологија, услуга, производње, итд.

Кључни покретач ових промена јесте растући притисак тржишта, што убрзава интеграцију стратегије истраживања, развоја и иновација и стратегије развоја привреде. Развој свеукупног ефикаснијег националног иновационог система је нужност за нашу земљу уколико је, а јесте, циљ подизање нивоа конкурентности и успостављање економије засноване на знању.

У Србији, међутим, често развој технологија кроз иновације не прати захтеве тржишта, што доводи до ситуације да бројне применљиве иновације не доживе реализацију на тржишту у одговарајућој привредној грани/ групацији.

---

[172] Ибидем, стр. 230.

[173] Јоксимовић, Љ., (2016), *Будућност послова, образовањаи креативности на прагу IV технолошке револуције*, Економски видици, Београд, XXI бр. 2-3, стр. 233.

И поред постојања истраживачко развојних капацитета у Србији, који су иначе у лошем стању, пре свега, недостатак финансијских средстава и експертизе која би омогућила пласман технологије на тржиште, кључни су разлози оваквом стању. Недостатак финансијских средстава се углавном истиче као базични разлог, за неоптимално функционисање иновационих инфрастуктурних модалитета. Организације у Србији су у великој мери окренуте сопственим изворима финансирања иновација, затим изворима информација за иновације са тржишта, при чему је ниво сарадње са академским сектором на јако ниском нивоу.

Овај недостатак би се могао превазићи развијањем снажне институционалне подршке ширењу технологије која би била изражена кроз давање подршке развијању различитих облика иновационе инфраструктуре, а која би помогла увођењу нових технологија од стране организација, а све у циљу подизања нивоа конкурентности. Превазилажење ових недостатака, дакле, могуће је једино кроз стратешки приступ развоју технологија и иновација. Увођење иновација у пословање домаћих привредних субјеката је значајна полуга индустријског развоја, што захтева коришћење различитих по-јавних облика, промену у делу образовања и стручности запослених.

Да би се српска привреда оспособила за квалитетно нове и све сложеније услове пословања са светом, тежиште се мора усметити на укрупњавање капацитета путем различитих облика производног и пословног повезивања, применом разних модерних начина сарадње са иностранством као што су: заједничка улагања капитала, дугорочна производна кооперација, пословне алијансе, разни облици трансфера технологије, дугорочни купопродајни уговори и заједничка производња, франшизинг и лизинг у иностранству. Све то треба да омогући дугорочно стабилну и успешну позицију у сарадњи са иностранством. У Србији, даље, треба профилисати и уводити иновативне индустрије које ће запослити домаће становништво и које ће производити конкурентне производе не само за домаће, већ и за међународно тржиште. Због тога неки послови постају сувишни и гасе се, с друге стране, региструје се пораст послова у мањем броју грана и већину обележава повећана нестабилност вештина. Региструју се повећане тешкоће послодаваца у регрутовању радне снаге и још више проналажењу талената за одређене категорије послова. По неким проценама,[174] 65% деце која се тренутно уписују у основну школу кад заврше школовање обављаће потпуно нове врсте послова који данас не постоје, и то не само код нас. У којој мери ће се искористити повољности нове технолошке револуције и

[174] OECD, (2016), стр. Б.

избећи негативне последице, зависиће од способности да антиципирају и припреме се како послодавци за активну подршку текућој радној снази у преобуци, тако и појединци којима је потребан проактивни приступ у сопственом доживотном учењу, као и креативности и брзине Влада у обликовању пословног окружења које ублажава ефекте дислокације послова и растуће неједнакости.[175]

Поред усвајања нових знања у националном индустријском сектору, неопходно је уводити серију промена у конвенционалним секторима, или технолошке иновације у оквиру постојећих индустрија кроз апсорпцију одабраних елемената западних софистицираних технологија.

6.2.1. Нови производи

Интензивиран процес иновативности довео је до тога да се на тржиште избацују нови производи за којима до тада није постојала тражња, да се конкуренција стално пооштрава, што, с друге стране повећава притисак на економске субјекте да интензивирају свој развој.[176] Развој производа и услуга у процесу идентификовања тржишта, односно његових захтева и потреба, има своје посебно место. Он се базира на системској анализи потреба садашњих и потенцијалних купаца ради дизајнирања производа који максимално задовољава њихове потребе. Поред тога, развој производа и услуга подразумева, не само способност да се нешто успешно дизајнира, већ и способност да се дизајнирани производ успешно произведе, у складу са идејом и стандардима високог квалитета и рационалног коришћења расположивих ресурса. [177]

Продуковање креативног производа, или инвенција којој се додаје комерцијализација, [178] данас представља процес који може да траје дуго док се из недоследности, изненађења и неочекиваним идејама не уобличи у право иновативно решење. Код процеса уобличавања идеје у производ прихватљива карактеристика је толеранција неодређености и представља важан фактор иновативности.

---

[175] Ибидем,

[176] Кокеза, Г., (2016), *Улога иновација менаџмента у иновативној и креативној економији*, Економски видици, Београд, Бр. 2-3, стр.146

[177] Mullins, J. W., Walker, O. C. Jr., (2013), *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach,* McGraw - Hill стр. 252.

[178] Кокеза, Г., (2016), *Улога иновација менаџмента у иновативној и креативној економији*, Економски видици, Београд, Бр. 2-3, стр.146

Нови производ односно вредност[179] која настаје као одговор на артикулисане потребе потрошача треба да обезбеди дугорочни пословни успех организације, посебно на конкурентски интензивним тржиштима. Овај циљ је могуће остварити уколико се, што иначе постаје савремена пракса, потрошачи не чекајући иницијативу организације у стварању вредности сами укључују у тај процес који није део формализованих процеса маркетинг истраживања. Захваљујући новим комуникационим технологијама они се све више самоиницијативно укључују у иновационе активности организације, а мотивисани су лојалношћу производу, ентузијазмом, потребом да истражују итд.

Производи (услуге) који се стварају уз помоћ потрошача постају тзв. креативне платформе, односно производи на којима су могуће континуирано мењање и унапређивање карактеристика и функција.[180] То су мултифункционални производи и услуге са великим могућностима за даље усавршавање. Многе марке аутомобила су развијане као резултат сарадње произвођача и власника, а циљ је био задовољство купаца/ потрошача и максимални пословни успех организације.

Чињеница је међутим, да потрошачи немају потребно знање и способности за генерисање нових производа и услуга. Зато је неопходно да се организација инволвира и профилише комуникацију која се одвија између потрошача у складу са стратегијским циљевима и интересима. Ради успешнијег коришћења знања потрошача у процесу развоја производа - креативних платформи неопходно је усвајање неких принципа од стране организација:[181]

- Право отвореног дизајна. Концепт производа је заснован на индивидуалним креативним потребама потрошача и омогућава континуирано модификовање и усавршавање његових атрибута, форме, функција, дизајна у различитим фазама коришћења.
- Толеранција на потенцијалне грешке потрошача и прилагођавање циљева иновирања. Производи креативне платформе охрабрују потрошаче на иновирање производа и омогућавају прилагођавање циљева иновирања тим захтевима.

---

[179] Haavisto, P, (2014), *Observing discussion forums and Product innovation - A Way to Create Consumer value*? Case Heart-Rate Monitors', Technovation, Vol. 34, стр. 215-222.

[180] Pascu, C., van Lieshout, M., (2009), *User-Led, Citizen Innovation at The Interface of Services*, Info, Vol. 11. No. 6, стр. 126-128.

[181] Chang, Luh, 2012, Chang, Ch. L., Luh, D. B., (2012), *User as Designer:A Model of User Creativity Platforms'1*, Journal of integrated Đesign and Process Science, Vol. 16, No. 4, стр. 20-27,

- Пријатељски вођен креативни интерфејс је основ заједничких интеракција корисника и производа. Производи креативне платформе имају задатак да помогну потрошачима у развијању сопствене креативности.

Креирање иновација са потрошачима омогућава ефикасније коришћење информација и знања и скраћивање времена развоја и лансирања иновационих пројеката. Сарадња са потрошачима посебно смањује деловање фактора као што су:

- комплексност,
- ризик,
- когнитивна дисонанца и
- трансакциони трошкови.

Код комплексних производа и услуга стварање поверења потрошача је кључно јер поједностављује процес куповине и доношење коначне одлуке о куповини, и директно опредељује пословни успех организације.

Оно што је сада опредељујуће, јесте чињеница да знање постаје производ, а корпоративна интелектуална својина вреднија од физичких ресурса. Не само да нова организација мора континуирано да креира знање, она мора и да увећава вредност.[182]

6.2.2. Нове конкурентске организације

Организације у брзом мењајућем окружењу модерног бизниса се сусрећу са мноштвом пословних тешкоћа и управљачких проблема[183] које морају савладати пре него проблеми значајно оптерете пословање. У промењеним условима неопходне су сасвим нове менаџмент методе, које ће у потпуности бити у складу са измењеним условима бизниса и живота. Нове менаџмент методе морају бити усмерене на:[184]

- повећање њихових вештина,
- промену приступа запослених, једних према другима и према послодавцима.

Наиме, методе и технике развоја конкурентности и стицања конкурентске способности, које су се примењивале до пред крај прошлог века

---

[182] Brenson, R. (2010), *Ништа није немогуће*, Плато, Београд

[183] Ћурчић, В. Н; Јовановић, З; Муховић, А, (2013), *Коришћење анализе одлучивања у решавању проблема управљања*, Економика, Ниш, I-III, број 1, стр. 198.

[184] Кокеза, Г., (2016), *Улога иновација менаџмента у иновативној и креативној економији*, Економски видици, Београд, Бр. 2-3, стр.148

више не важе. Да би организација могла да успостави, одржи и развија конкурентску предност на тржишту, мора да буде иновативна. Брзе технолошке промене захтевају нов филозофски приступ у изучавању управљања организацијом.[185]

Уједно нови начини управљања пословањем организације представља предуслов јачања иновативности[186] целе привреде и даљег процеса привредног развоја и пословног успеха. Брза промена, краткотрајна предност, дисруптивне технологије, револуционарни конкуренти, поремећена тржишта, свемогући клијенти, бунтовнички акционари су изазови овог века који стављају на пробу пројектована ограничења организација широм света, износећи на видело недостатке модела менаџмента, који не успева да одржи корак с временом.[187]

У синергији глобализација и нове комуникационе технологије мењају свет, односно савлађују време и простор. Због релације на трајекторији простор - време долази до радикалне промене у економији и у организацијама. Да би опстале у новом привредном амбијенту, организације су принуђене да се организују на другачији начин, генеришући пословни успех и конкурентност на знатно вишем нивоу него до сада. Нове успешне организације данас имају одређена заједничка својства која их разликују од осталих организација. Нова логика организација је прихватање промена на свим нивоима. Анализом базичне количине података о њима издвајају се она својства која се најчешће понављају и чине их ефикасним. Карактерише их:[188]

- динамичност и спремност да се учи,
- богатство информацијама,
- тимски рад,
- оријентисаност ка производу/ клијенту,
- поузданост,
- брзина иновација,
- повећан ниво организационе флексибилности,
- високо обучени запослени, те
- лидери на свим нивоима, пре него менаџери.

---

[185] Ђурчић, В. Н; Јовановић, З; Муховић, А, (2013), *Коришћење анализе одлучивања у решавању проблема управљања*, Економика, Ниш, I-III, број 1, стр. 199.

[186] Tidd, J. & Bessant, J. (2009), *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organizational Change*, (4th ed.), John Wiley & Sons, Chichester, стр. 256

[187] Hamel, G., (2009), *Будућност менаџмента*, Нови Сад, Asee, ISO (2009) The ISO Survey 2008 [online] http://www.iso.org [18.12.2016]

[188] Tisen, R., Andrisen, D., Depre, F.L., (2006), *Дивиденда знања*, Адижес, Нови Сад

Чланови нове организације проводе доста времена комуницирајући, размењујући знања, и учећи и увек су укључени у важне процесе битно другачије у односу на остале ентитете у окружењу. У питању су организације које су реализовале оптимизацију односа цене и квалитета снижавањем трошкова и сталног повећања продуктивности бизниса, уз примену стандардизованог концепта менаџмента квалитетом и континуираног иновативног ангажовања.

Прихваћене као потреба и изазов, вискоки пословни резултати су изнова иницирали изучавање лекције о иновацијама[189] и интеграцији. Супротно индустријској примат преузима умрежена економија, где се у организацијама захтева тимски модел пословања. Примарна тежња је технолошка и конкурентска доминација. Последњи талас у развијеним економијама који је сазревао,[190] истовремено је и усмеравао економију ка новом поретку. Промена као економски раст и развој привреда и запослености темељи се на сталном померању ресурса од организација/ индустрија које пропадају до оних које су у развоју и то у континуитету. Предстоји експанзија економије која се базира на знању где ће продукција све више бити у виду нематеријалних вредности.

Нове организације са високим нивоом диференцираности ресурса и способности се опредељују на повезивање са бројним субјектима у циљу развијања високо ризичних пројеката. Ризик повезивања различитих ресурса и велика улагања захтевају креирање правила понашања учесника у таквој мрежи, а посебно регулисање права на заштиту интелектуралне својине. Конкурентност организације све више је везана за употребу предности одређеног подручја и повезивање са релевантним стејкхолдерима.

Суштина нове конкурентске организације јесте у укидању просторне и временске удаљености и установљавању тзв. `организоване истовремености и једнопросторности` за људе и за цео свет. У бити, ради се о процесу формирања јединственог отвореног међународног тржишта на којем организације из различитих земаља директно међусобно конкуришу једне другима. Ефикасан начин за унапређење конкурентности нове орга-

---

[189] Ђорђевић, Д., и др., (2011), *Савремене тенденције у менаџменту и потребе за променама у домаћим предузећима,*Сингидунум ревија, 8 (2), стр. 132.

[190] Тодосијевић Р и др., (2015), *Конкуренција и технолошке промене*, у Зборнику радова: *Унапређење конкурентности српске привреде као оквир и подстицај инвестирња у Србији*, Економски факултет, К. Митровица, стр. 4.

низације у свим сегментима јесте развој глобалних мрежа иновационих кластера.[191]

Конкурентност, дакле, захтева да се организације мењају и све више оријентишу на отворене иновације и на сарадњу са потрошачима. У том смислу се организације фокусирају не само на стварање вредности за потрошаче, већ и на свођење ризика иновација нових производа и услуга у прихватљиве оквире. Овакав модел развијања иновација даје боље пословне резултате од иновација заснованих на маркетинг истраживањима, јер за резултат има пројекте са извеснијом тржишном валоризацијом. Тако се знање и креативност потрошача све више третирају као захвалан ресурс за развијање нових производа и платформи нових услуга организација.

Од нових организација које се ослањањају на потрошаче и остале екстерне изворе идеја захтева се преиспитивање свог понашања. У датом следу, постоје и организације које игноришу партиципацију потрошача у развоју иновација, али и оне које због потенцијалних проблема делују превентивно генерисањем иновација. Чињеница је да успешне организације реагују стратегијски и у иновативности потрошача виде могућност за једноставно и релативно јефтино прибављање нових идеја за нове производе и услуге у функцији пословног успеха. Организације, дакле, мењају своје ставове сагласно циљевима и изналазе ефикасне начине развијања иновација заједно са потрошачима, мењајући ниво своје конкурентске способности.

Иновативност поприма обележја главног покретача друштвеног и организационог напретка, односно круцијалниг фактора који увећава ниво конкурентности. Крајњи циљ је створити нову организацију којој се може приписати карактеристика ‘иновативна‘, односно организацију која је способна да се иновативно бори са силама екстерног окружења.

Први корак у креирању такве организације јесте идентификовање и промовисање иновативности као организационог циља[192] од стране њеног менаџмента. Тамо где иновативност није промовисана као легитиман циљ организације, нпр, попут профита, биће занемарена.

Циљеви организација у измењеном пословном окружењу су различити и варирају у зависности од њихове врсте, фазе развоја, зрелости али су одржвост и остваривање конкурентске предности на тржишту циљеви

---

[191] Engel, J. S., Palado, I., (2009), *Global Networks of Clusters of Innovation: Accelerating the innovation Process*, Business Horizons, Vol.52, стр. 493-503

[192] Andriopoulus C., Gotsi M. (2002), *Lessons from a Creative Culture*, DMI Review Vol.13, No.2. Spring

који су примарни. Изнедрити конкурентност, значи изборити се са променама, а то је могуће само ако се усвоји нова парадигма организације која се фокусира на иновативност, ефективност и запослене, чији се појединачни циљеви поклапају са њеним циљевима. Креирање конкурентских предности посебно је важно на нивоу организације, мада су активности неопходне за њихово стварање и одржавање у међународним условима изузетно сложене.

Предуслови за јачање конкурентности српске привреде морају инкорпорирати знање за креирање квалитетних конкурентских стратегија и подржавајућег пословног амбијента. Ово тим пре, јер бројни фактори привређивања детерминишу низак ниво конкурентности домаћих предузећа што намеће потребу да се промени концепт пословања и изврши њихова организациона трансформација. Она захтева време и стрпљење, али и краткорочне иницијалне подстицаје. Треба сагледати нови производ и повећање тржишног учешћа. Поред трошкова као доминирајуће категорије за исказе о конкурентности организације, све већи њихов део посвећује се диференцијацији производа и маркетингу у борби за тржишну[193] позиционираност, како би се пословање нове домаће организације учинило успешнијим.

6.3. Анализа потрошача

Потрошач са својим потребама, преференцијама и могућностима, налази се у епицентру маркетинг концепције организације. Наглашена динамика и присутни нивои конкурентности савремених тржишта приморавају организације да буду флексибилне, иновативне и да брзо реагују на захтеве потрошача. Организација мора да идентификује и дефинише `тржишну нишу`, односно место унутар одређеног тржишта где може да развије своје конкурентске предности[194] у производњи роба/ услуга којима се задовољавају жеље како садашњих, тако и потенцијалних потреба купаца. И поред коришћења развијених квантитативних и квалитативних истраживачких метода и техника маркетинг истраживања у датом конкурентском окружењу је тешко разумети потрошаче и њихове потребе. Потрошачи често раде ствари које су неочекиване, више су емоционални него рационални у доношењу одлука о куповини.[195] Купују производе који не морају

---

[193] Ибидем, стр. 399.

[194] Howard, Wellins, 2008-2009, http://www.ddiworld.com/ddi/media/trend-research/globall eadershipforecast2008-2009_globalreport_ddi.pdf?ext=.pdf (18.12.2016)

[195] Маричић, Б., Ђорђевић, А. (2012) *Креирање и испоручивање вредности потрошачима*,

бити технолошки супериорни и плаћају цене које не одржавају реалну вредност производа. Они све мање верују информацијама које добијају од организација, због чега консултују различите изворе информација (личне и независне). С друге стране, је вредност која се потрошачима нуди на тржишту комплексна категорија која заједно са технолошким развојем повратно утиче на формирање њихових потреба и захтева.

Чињеница је да се временом улога потрошача у креирању вредности мењала. Те промене су се одигравале паралелно са променом стратегијског акцентирања производње и продаје ка истицању профитабилног задовољавања потреба и жеља циљног тржишта. У појединим пословним оријентацијама рола потрошача суштински је различита. У одређеним тржишним условима, одражавала је њихову инфериорну и пасивну улогу у процесу стварања вредности. Централна идеја је била да ће потрошачи фаворизовати производе који су расположиви на тржишту са најнижом ценом, због чега су оорганизациони напори били усмерени на продукцију производа високог квалитета и њихову агресивну продају. Трансформацијом тржишта продаваца у тржиште купаца, бизнис који се не темељи на истраживању шта потрошач жели и тражи, није давало очекиване резултате. Реализовање економије обима био је основни циљ промишљања и бизниса масовног маркетинга. Доминантан начин привлачења потрошача у таквим условима пословања имао је циљ да им пренесе поруке о атрактивности и јединствености производа, при чему је марка производа била важно стратегијско средство у постизању пословног успеха, односно марка је потрошачима требала да обезбеди своје диференцирање у односу на конкурентске производе. Успешно управљање марком је за резултат имало конкурентску борбу њеним позиционирањем на тржишту како би се потрошачи дуже за исту везали.

У глобалном бизнису - на конкурентски интензивним тржиштима вредност која настаје као одговор на овако уочене потребе потрошача само краткорочно обезбеђује дугорочни пословни успех организације. За дугорочни пословни успех потребна је анализа и спознаја да опстанак организације на тржишту зависи од потрошача, што је довело до измене у његовом третману од стране организација. Потрошач предоминантно постаје исходишна и завршна тачка маркетинг процеса, а истраживање његових потреба и захтева фундаментална маркетинг активност организације.[196]

ЦИД, Економски факултет, Београд, стр. 38.

[196] Prahalad, C. K., Ramasway, V., (2004), Co-creating Expericnce: The Next Practicc in Value Creation, Journal of Interactivc Marketing, Vol. 18, No. 3, стр. 10-12.

Фокус маркетинг истраживања потрошача мања се у смеру одабира тзв. водећих корисника и идентификовање водећих користи. Водећи корисници се третирају као претходница актуелних потрошача кокреатора вредности.[197] Ови потрошачи су представници циљног тржишта изабрани из групе потрошача - иноватора, који своје знање шире и преносе на друге кориснике, тј. налазе се у улози лидера мишљења. Њихово мишљење је било пресудно за идентификовање потреба које ће бити прихваћене од већине потрошача па се сматрају важним субјектом у генерисању нових идеја, смањењу ризика и трошкова у процесу развоја новог производа.[198] Ове потрошаче одликује склоност и брзо прихватање иновација. Припадају групи мобилних, образованих и платежно способних потрошача. Тако су нпр, бројни успешни нови производи у компанији 3М развијени истраживањем водећих корисника које су сачињавали представници професионалног окружења.

Усмерена на препознавање потреба и захтева потрошача, комуникација са водећим корисницима је била формализована и контролисана од стране истраживача. Идеје које су прикупљене од потрошача су развијане у концепт производа, односно пакет користи за њих. Производ и укупна маркетинг понуда су били под контролом организације. Организација је била искључиви креатор вредности, а потрошач је сматран пасивним корисником исте.

Данашњи потрошачи све више постају свесни да се преко њих води беспоштедна конкурентска борба и да су њихови интереси у супротности са интересима организације. Разумевање и познавање корисника је важно за стицање увида и утиска у њихово задовољство конкретном понудом.[199] За такав ефекат, морају се уложити напори да би се разумеле потребе корисника, то јест, организације морају разумети и прихватити специфичне захтеве корисника. Због тога организације[200] интензивно мењају приступ према потрошачима и редефинишу њихову улогу у процесу стварања вредности/ производа.

---

[197] Schindehutte, M., Morris, H. M., Pitt, F. L., (2009), *Rethinking Marketing, The Entrepreneurial Imperative*, Pearson International Edition, New Jersey, стр. 52-54.

[198] Von Hipel, E., (1986), *Lead Users: A Source of Novel Product Conccpls*, Management Science, Vrol. 32, No. 7, стр. 508.

[199] Михајловић, Б., Симоновић, З., Ђурчић, В. Н., (2017), *Маркетинг комуницирање домаћих хотелијерских организација*, Економика, Ниш, X-XII, Вол. 4, стр. 10.

[200] Ђукић, С., (2015), *Потрошач као учесник иновационих мрежа*, Маркетинг, Београд, стр. 3.

Потрошачи су значајан субјект у валоризацији иновација, а информације о њима суштинске за њихово генерисање. Потрошачи иноватори су, углавном спремни да своја искуства поделе са осталим потрошачима и организацијом којој су лојални. Пружају организацији вредне информације о својим преференцијама, вредностима, навикама, мотивима, емоцијама. [201] томе је значајно допринело коришћење интернета.[202]

Укључивање потрошача у процес развијања иновација значајно смањује њихов тржишни ризик. У реализацији високо ризичних и специфичних пројеката од посебне је важности усаглашено развијање супериорне вредности организације и потрошача. У предузећима која у потрошачима препознају вредан извор нових и креативних идеја олакшано је стварање и дифузија тржишних информација и знања. Конкурентска предност базирана на иновацијама и активно учествовање стејкхолдера организације, посебно потрошача у дефинисању и развијању вредности су кључни атрибути релационог маркетинга.

---

[201] Rossi, C., (2011), *Online Consumer Communities, Collaborative Leaming and Innovation*, Measurement Business Exceflent, Vol. 15, No. 3, стр. 50-55

[202] Cova, B„ Pace, S., (2006), *Brand Community of Convenience Products. New Forms of Customers Empowerment. The Case of My Nutella Community*, European Journal of Marketing, Voi. 40, No, 9-10, стр. 1087-105.

7. ИСТАРЖИВАЊЕ ПОСЛОВНОГ УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИЈА СА АСПЕКТА ЊИХОВИХ КАРАКТЕРИСТИКА

За већину организација је од посебног значаја раст тржишног учешћа, с обзиром да је опадање удела на тржишту сигуран знак да је производ постао неконкурентан на посматраном тржишту. Међутим, врло мало истраживања је инкорпорирало концепт изучавања понашања организација при генерисању тржишног удела. Колоквијално, повећање тржишног учешћа организацијама значи и повећање њихове профитабилности и раст укупних перформанси. Раније објављене студије које су се бавиле истраживањем тржишног учешћа, показивале су да већина организација са великим тржишним учешћем ужива ванпросечне профитне маргине,[203] иако су неке студије показале да и компаније са ниским тржишним учешћем могу бити успешне и конкурентне у одређеним окружењима.[204] У овој монографији истраживачки фокус усмерен је на интеракцију конкурентности и тржишног учешћа организација са аспекта њихових карактеристика, а све у функцији постизања жељеног пословног резултата.

Збирни резултати истраживања спроведених 80-тих година, указали су на одређене лимите у смислу да не могу послужити као рецепт за повећање тржишног учешћа организација у различитим индустријама. Спознаја је да је већина студија раста тржишног учешћа примењива само код организација у зрелим индустријама,[205] с тим да се врло мало студија бавило стратегијама као фактором повећања тржишног учешћа у различитим конкурентним окружењима, нпр. као што су високотехнолошке индустрије.

Сигурно, постоје и успешне стратегије повећања конкурентности и тржишног учешћа, али већина њих тичу се само маркетинга. На пример, јасно је да је високо тржишно учешће повезано са високим квалитетом производа, високим маркетиншким трошковима и увођењем новог производа на тржиште.[206] Компетитивна стратегија конкурентности укључује не само маркетиншке већ и друге функције (производњу, финансије) и промишља-

---

[203] Schoeffler, S. and R. D. Buzzell, (1974), *Impact of Strategic Planning on Profit Performance*, Harvard Business Review,52(2) стр. 137-145.

[204] Hamermesh, R. G. and M. J. Anderson, Jr., (1978), Strategies for Low Market Share Businesses, *Harvard Business Review*, 56(3): стр. 95-102.

[205] Buzzell, R. D. and F. D. Wiersema, (1981), *Successful Sharebuilding Strategies*, Harvard Business Review, 59(1): стр. 135-144.

[206] Porter, M.E, (1980), *Competitive Strategy, New York, Free Press*

ња на којим тржиштима да се организација надмеће са ривалима, са којим циљевима и којим маркетинг програмима.

Адекватне стратегије организација, свакако, имају значајан утицај на повећање тржишног удела и њену конкурентност. Зато је неоходно да се стално преиспитају сви фактори конкурентности, како би се учешће на тржишту одржавало и/или повећавало. Организације које раде у истим или сличним окружењима могу се надметати користећи различите компетитивне методе[207] захваљујући несличним стратешким оријентацијама њиховог менаџмента и других интерних карактеристичних способности. Новија истраживања су показала да се стратегије раста високо-технолошких индустрија значајно разликују од оних у зрелим гранама и стабилним окружењима. Упечатљиво је такође, да организације са могућношћу иновације производа, пре свега у високо-технолошким индустријама генерално имају боље перформансе и веће тржишно учешће од других. Зато би менаџери иновативних организација требало да се фокусирају на једну од стратегија раста тржишног учешћа - таргетирање потрошача који стално мењају своје потребе или брзог одговора њиховим сервисним захтевима.[208] Менаџери у организацијама које наглашавају ниске цене у функцији конкурентности имају примарно две алтернативне стратегије за повећање тржишног учешћа и подизања нивоа конкурентности, при чему се стратегије међусобно разликују од тржишта до тржишта. Једно је да циљају потрошаче који траже повољне цене са специјалном потребом за кратко време испоруке, а друго је да опслужују клијенте на тржишним нишама који траже повољне цене. Одлука на ком тржишном сегменту да се фокусирају зависи од компетентности организације и расположивих фактора конкурентности.

Реализована истраживања показују да организације средње димензионисаности у савременим условима имају могућност да своје учешће у конкурентској утакмици у стратешком смислу фокусирају коришћењем две алтернативне варијанте: стратегију усмерену на конкретне дестинације (потрошаче или потрошачке сегменте на националној односно регионалној основи) и стратегију усмерену на производ на глобално подељеним тржиштима). У првом случају реч је о фокусирању на посебне делове тржишта или земље где се уз одговарајући напор може остварити сопствена тржишна ниша покривањем локалних различитости које се могу јавити у било

---

[207] Namiki, M., (2011), *Success ful Share-building Strategies for High -technology Companies*, College of Business, Graduate School of Business Administration, Rikkyo University, Business Review, No.4стр. 50-52.

[208] Ибидем,

којој земљи. Овакав приступ носи опасност да организације које се определе за овај стратешки оквир морају рачунати на излагање ризику од конкурената који своју предност граде на бази глобалне стратегије.

Конкурентска предност путем глобалне стратегије подразумевала би концентрисање укупних активности на један тржишни сегмент и његово опслуживање на тој основи путем интегрално дефинисане понуде. Такав конкурент не мора да буде велика организација него може бити и мања међународно оријентисана фирма која има овакав глобални приступ (примера ради, мала и средња предузећа која су умрежена у систем глобалних корпорација).

Сектор малих и средњих предузећа карктеришу и неповољан секторски распопред, односно концентрација предузећа у радно интензивним и услужним делатностима, као и драстичне разлике у нивоу развијености сектора по окрузима. Под горућим проблемима домаћих малих и средњих предузећа подразумевају се, пре свега, недоволјна конкурентност и квалитет производа, што је последица недостатка средстава за развој нових производа, доброг дизајна, квалитетних репроматеријала итд. Велики стратешки проблем сектора малих и средњих предузећа који је присутан годинама уназад јесте хронична неликвидност, узрокована великим дуговањима према овом сектору од стране државе, јавног сектора и великих домаћих, приватних, картелно организаованих компанија у домену производње и трговине. Коначно, присутан је проблем територијалне и гранске неповезаности, услед чега су појединачна предузећа слаби партнери и према домаћим институционалним купцима и у извозу[209]

Постоји више начина да организација оствари предност на тржишту у односу на конкуренте. Организација може креирати и испоручити већу вредност за купца или потрошача, нудећи ниже цене за исти или сличан производ и/или услугу, или понудити већи број погодности за купце, које оправдавају више цене производа или услуга [210]. Под основним карактеристикама МСП подразумевају се следеће[211]:

- Величина - мања предузећа имају већу могућност за специјализацију и успешније реализују стратегију фокусирања на тржи-

[209] Митровић, В., Митровић, И. (2014), *Унапређење конкурентности малих и средњих предузећа и предузетника кроз кластерско повезивање*, Економски сигнали: пословни магазин, 9(2), стр. 149-167.

[210] Котлер, Ф., Вонг, В., Сондерс, Д., Армстронг, Г. (2007), *Принципи маркетинга*, Београд: Мате.

[211] Ерић, Д., Бераха, И., Ђурићин, С., Кецман, Н., Јакишић, Б. (2012), *Финансирање малих и средњих предузећа у Србији*, Привредна комора Србије и ИЕН, Београд, стр. 17.

шне нише. Мања предузећа, међутим, располажу и мањим/ограниченим ресурсима. Један од највећих проблема и кључних препрека расту и развоју МСП односи се управо на недостатак потребног капитала;

- Мали број запослених - власник предузећа је истовремено и менаџер што са једне стране обезбеђује стабилност и дугорочну оријентисаност у пословању, висок степен посвећености и идентификације са предузећем и одсуство притиска за остваривањем краткорочног успеха. Са друге стране, пословање у оваквим условима је статичко, власник често не поседује знања, способности и искуство неопходно за управљање предузећем и постоји велика шанса за појаву конфликта између власничких интереса и интереса менаџера. Многи проблеми и узроци настанка кризе у овим предузећима управо су последица лимитираних знања, вештина и способности самих власника/менаџера;
- Блиски односи са потрошачима и пословним партнерима - чиме се креира стабилна база за даље пословање предузећа, отварају могућности да се кроз успешну пословну сарадњу за предузеће обезбеде бројне погодност и склапају партнерства. Исто тако ту може да лежи и опасност пошто се фокусирањем на постојеће послове могу пропустити шансе из окружења. МСП су често уговорним односима повезана са великим предузећима због чега су од њих у приличној мери зависна и принуђена да "деле" њихову судбину и
- Једноставна и често неформална организациона структура - која је неформална и адаптибилна, са могућношћу брзог реаговања на изазове и промене у окружењу и у захтевима потрошача, брзог и једноставног доношења одлука и међуфункционалне комуникације и сарадње између запослених у предузећу. Оваква структура, међутим, често није адекватна за обављање сложенијих пословних подухвата и реализацију планова у домену интернационализације пословања.

Мала и средња предузећа, такође, карактерише и мања продуктивност и профитабилност у поређењу са великим предузећима али и значајније већи допринос запослености[212]. Мања продуктивност је последица улоге коју ова предузећа имају у националним економијама. Наиме, због скл-

[212] Бераха, И. (2012) *Алтернативе за унапређење развоја кластера малих и средњих предузећа у Србији*, Институт економских наука, Београд, стр. 27.

ности ка иновативним и ризичним пословним подухватима ова предузећа доприносе економском расту али са друге стране плаћају цену високих стопа смртности и нижих стопа профитабилности.

За разлику од великих предузећа која природно теже остваривању монополског или дуополског положаја на тржишту, мала и средња предузећа доприносе стварању конкуренције односно конкурентне привредне структуре као предуслова повећања ефикасности привреде[213]. Веће учешће МСП у укупном броју привредних субјеката доприноси унапређењу квалитета и снижавању цена производа и услуга.

Између макро и микронивоа конкурентности, дефинише се концепт регионалне конкурентности. Према изворном значењу, обухваћеном Глобалним индексом конкурентности, може имплицитно да се разуме да је регионална конкурентност ниво и квалитет живота у једном региону. Такође, регионална конкурентност се може изразити као способност привлачења фактора производње.

Појам регионалне конкурентности не може се исказати ни као макро, али ни као микроекономска одредница, јер региони нису просто умањена верзија одређене нације или само агрегатни израз фирми у регионалном простору[214]. Једна од најчешће употребљаваних дефиниција, или је можда правилније рећи најмање оспоравана, јесте дефиниција European Commission[215] (1999), којм се конкурентност региона дефинише као његова способност да произведе робу и услуге који задовољавају међународне тржишне критеријуме док, у исто време, одржава висок и одржив ниво прихода.

7.1. Глобални индекс конкурентности у Србији

Већ је речено да је Светски економски форум још 1979. године објавио прву ранг листу земаља по основу оцена њихове конкурентности. У међувремену су мерила и методологија развијани и унапређивани, тако да су данас у примени глобални индекс конкурентности У оквиру ове методологије, сви мерени показатељи, односно фактори конкурентности, сврстани су у 12 група, тзв. стубова конкурентности који одражавају различите

---

[213] Ерић, Д., Бераха, И., Ђурићин, С., Кецман, Н., Јакишић, Б. (2012), *Финансирање малих и средњих предузећа у Србији*, Привредна комора Србије и ИЕН, Београд

[214] Ward Thompson, C. (2005), *Who benefits from landscape architecture?* In S. Harvey, & K. Fieldhouse (Eds.), The Cultured Landscape: Designing the environment in the 21st century (pp. 95-124). Abingdon and New York, NY: Routledge.

[215] European Commission. (1999), *Sixth Periodic Report on the Social and Economic Situation of Regions in the EU*, Brusel.

аспекте сложене економске стварности. Стубови конкурентности су потом класификовани у три групе[216]:

- основни фактори (институције, инфраструктура, макроекономска стабилност, здравство и основно образовање,
- фактори који утичу на побољшање ефикасности високошколско образовање и усавршавање, ефикасност тржишта робе, ефикасност тржишта рада, степен развијености финансијског тржишта, технолошка оспособљеност, величина тржишта), и
- фактори који се односносе на иновације (софистицираност пословања и иновације).

Табелом 10. представљен је извештај ранга конкурентности за Србију (*Global Cometitiveness Index*)[217]. Ранг конкурентнсоти рађен је у односу на 140 земаља. Индекс глобалне конкурентности ради се у интервалу од 1-7. На табели се види да се Србија налази на 94. месту по конкурентности од укупно обухваћених 140 земаља (десет најбоље рангираних су Швајцарска, Сингапур, САД, Немачка, Холандија, Јапан, Хонг КОнг, Финска, Шведска, Енглеска). Види се да је први стуб (институције) на 120. рангу, други стуб (инфраструктура) на 75. рагну, трећи стуб (макроекономско окружење) на 125. рагну, четврити стуб (здравство и основно образовање) на 62. рангу, пети стуб (високо образовање и обука) на 71. рангу, шести стуб (ефикасност тржишта робе) на 127. рангу, седми стуб (ефикасност тржишта рада) на 118. рангу, осми стуб (Развој финансијских тржишта) на 120. рангу, девети стуб (технолошка спремност) на 51. рангу, десети стуб (величина тржишта) на 75. рангу, једанаести стуб (пословна софистицираност) на 132. и дванаести стуб (иновације) на 132. рангу. Најбоље је рангирана технолошка спремност, а најгоре пословна софистицираност и иновације.

Табела 10. Извештај ранга конкурентности за Србију „Global cometitiveness Report“[218]

	Ранг/140	Вредност
ГЛОБАЛНИ ИНДЕКС КОНКУРЕНТНОСТИ 1-7 (7 најбоље)	94	3,9

[216] Станковић, Љ. Поповић, А. (2016), *Величина тржишта као детерминанта националне конкурентности Републике Србије*, Маркетинг, 47(3), стр. 191-205.

[217] World Economic Forum; Global Cometitiveness Report 2015-2016. http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#indexId=GCI&economy=SRB

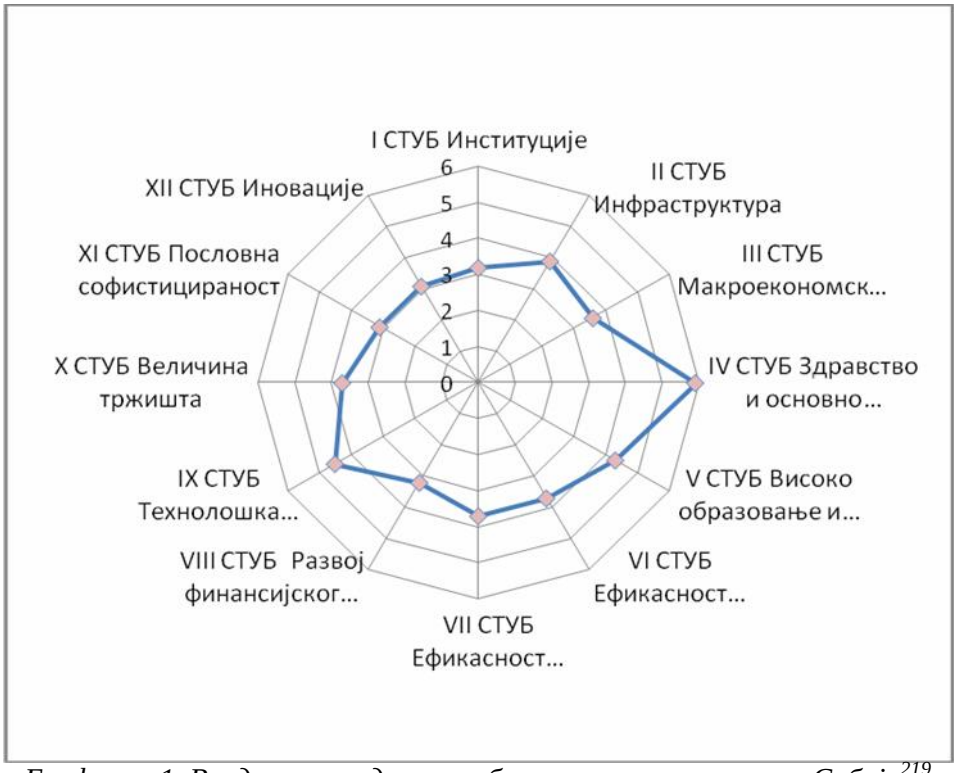
[218] http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015 2016/economies/#indexId = GCI&economy=SRB

ПОДИНДЕКС А: Основни захтеви 1-7 (7 најбоље)	96	4,1
ПРВИ СТУБ: Институције 1-7 (7 најбоље)	120	3,2
А. Јавне институције 1-7 (7 најбоље)	117	3,1
1. Имовинска права 1-7 (7 најбоље)	128	3,1
2. Етика и корупција 1-7 (7 најбоље)	105	2,8
3. Непрописни утицај 1-7 (7 најбоље)	121	2,5
4. Извршење јавног сектора 1-7 (7 најбоље)	132	2,7
5. Безбедност 1-7 (7 најбоље)	82	4,5
Б. Приватне установе 1-7 (7 најбоље)	122	3,7
1. Корпоративна етика 1-7 (7 најбоље)	115	3,4
2. Одговорност 1-7 (7 најбоље)	112	3,9
ДРУГИ СТУБ: Инфраструктура 1-7 (7 најбоље)	75	3,9
А. Саобраћајна инфраструктура 1-7 (7 најбоље)	118	2,6
Квалитет укупне инфраструктуре 1-7 (7 најбоље)	113	3,1
Квалитет путева 1-7 (7 најбоље)	114	2,9
Квалитет железничке инфраструктуре 1-7 (7 најбоље)	90	2,1
Квалитет лучке инфраструктуре 1-7 (7 најбоље)	122	2,7
Квалитет ваздушно-саобраћајне инфраструктуре 1-7 (7 најбоље)	99	3,7
Доступност авио километара милиони/недеља 1-7 (7 најбоље)	90	73,4
Б. Струја и телефонска инфраструктура 1-7 (7 најбоље)	47	5,1
Квалитет снабдевања електричном енергијом 1-7 (7 најбоље)	76	4,6
Претплатници мобилне телефоније / 100 становника	54	122,1
Фиксне телефонске линије/100 становника	25	37,3
ТРЕЋИ СТУБ: Макроекономско окружење 1-7 (7 најбоље)	125	3,6
Дефицит државног буџета % БДП	127	-6,3
Бруто национална штедња % БДП	129	9,5
Годишња инфлација % промене	1	2,1
Државни дуг % БДП	111	72,4
Кредитни рејтинг земље 0-100 (100 најбоље)	-	-
ЧЕТВРТИ СТУБ: Здравство и основно образовање 1-7 (7 најбоље)	62	5,9

А. Здравље 1-7 (7 најбоље)	48	6,7
Случајеви маларије	-	-
Утицај маларије на пословање	-	-
Случајеви туберкулозе / 100.000 популације	39	18,0
Утцај туберкулозе на пословање 1-7 (7 најбоље)	31	6,4
ХИВ преваленција % одрасле популације	1	0,1
Утицај на пословање ХИВ/АИДС 1-7 (7 најбоље)	15	6,5
Смртност одојчади /на 1000 живорођених	40	5,8
Очекивани животни век /године	57	75,1
Б. Основно образовање 1-7 (7 најбоље)	73	5,1
Квалитет основног образовања 1-7 (7 најбоље)	81	3,7
Основно образовање/ стопа уписа %	66	94,8
ПОДИНДЕКС Б: Повећање ефикасности 1-7 (7 најбоље)	83	3,9
ПЕТИ СТУБ: Високо образовање и обука 1-7 (7 најбоље)	71	4,3
А. Квантитет образовања 1-7 (7 најбоље)	46	5,8
Б. Квалитет образовања 1-7 (7 најбоље)	96	3,7
Ц. Обука на послу 1-7 (7 најбоље)	127	3,3
ШЕСТИ СТУБ: Ефикасност тржишта робе 1-7 (7 најбоље)	127	3,7
А. КОНКУРЕНТНОСТ 1-7 (7 најбоље)	118	4,1
1. Домаћа конкуренција 1-7 (7 најбоље)	124	4,0
2. Страна конкуренција 1-7 (7 најбоље)	87	4,4
Б. Квалитет услова тражње 1-7 (7 најбоље)	134	3,1
СЕДМИ СТУБ: Ефикасност тржишта рада 1-7 (7 најбоље)	118	3,7
А. Флексибилност 1-7 (7 најбоље)	90	4,3
Б. Ефикасна употреба талената 1-7 (7 најбоље)	122	3,1
ОСМИ СТУБ: Развој финансијског тржишта	120	3,2
А. Ефикасност 1-7 (7 најбоље)	123	2,8
Б. Истинитост и поверење 1-7 (7 најбоље)	104	3,6
ДЕВЕТИ СТУБ: Технолошка спремност 1-7 (7 најбоље)	51	4,5
А. Технолошка усвајања 1-7 (7 најбоље)	120	3,9
Б. Употреба информационих технологија 1-7 (7 најбоље)	38	5,0

ДЕСЕТИ СТУБ: Величина тржишта 1-7 (7 најбоље)	75	3,7
А. Величина домаћег тржишта 1-7 (7 најбоље)	77	3,5
Б. Величина страног трћишта 1-7 (7 најбоље)	74	4,4
ПОДИНДЕКС Ц: Иновације и фактори софистицираности 1-7 (7 најбоље)	125	3,0
ЈЕДАНАЕСТИ СТУБ: Пословна софистицираност 1-7 (7 најбоље)	132	3,1
Број локалних добављача 1-7 (7 најбоље)	116	3,9
Квалитет локалних добављача 1-7 (7 најбоље)	100	3,8
Стање у развоју кластера 1-7 (7 најбоље)	112	3,1
Природа конкурентске предности 1-7 (7 најбоље)	138	2,2
Ширина ланца вредности 1-7 (7 најбоље)	127	3,1
Контрола међународне дистрибуције 1-7 (7 најбоље)	126	3,1
Софистицираност производног процеса 1-7 (7 најбоље)	133	2,7
Обим маркетинга 1-7 (7 најбоље)	135	3,4
Спремност да се делегирају овлашћења 1-7 (7 најбоље)	134	2,9
ДВАНАЕСТИ СТУБ: Иновације 1-7 (7 најбоље)	132	3,1
Капацитет за иновације 1-7 (7 најбоље)	132	3,1
Квалитет научно-истраживачких институција 1-7 (7 најбоље)	67	3,8
Потрошња компанија на истраживање и развој 1-7 (7 најбоље) 1-7 (7 најбоље)	129	2,4
Сарадња универзитета и индустрије на истраживању и развоју 1-7 (7 најбоље)	95	3,2
Владина набавка производа напредне технологије 1-7 (7 најбоље)	110	2,8
Расположивост научника и инжењера 1-7 (7 најбоље)	82	3,8
Патенти/ милион популације 1-7 (7 најбоље)	53	3,0

У Графикону 1. представљене су вредности индекса глобалне конкурентности. Може се видети да Србији најбољи индекс има здравство и основно образовање, а најмањи пословна софистицираност и иновације.



Графикон 1. Вредности индекса глобалне конкурентности у Србији[219]

Графиконом 2. представљени су најпроблематичнији фактори у пословању у Србији. Са листе фактора, испитаници су замољени да одаберете пет најпроблематичнија за пословање у својој земљи и да их рангирају између 1 (најпроблематичније) и 5. Резултат одговара одговорима пондерисаним према њиховој ранг листи. Види се да је најпроблематичније у пословању приступ финанирању, неефикасна државна бирократија, политика нестабилности и корупција.

У Табели 11. представљене су промене индекса глобалне конкурентности у Србији у периоду од 2013-2015. године. Види се да конкурнтност институција, макроекономског окружења, здравства, основног и високог образовања и обуке, технолошке спремности и иновација расте, док опада индекс инфраструктуре, ефиксаности тржишта робе, ефиксаности тржишта рада, развој финансијског тржишта и пословна софистицираност.

[219] http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#indexId=GCI&economy=SRB

Графикон 2. Најпроблематичнији фактори у пословању у Србији[220]

У моделу названим „национални дијамант“ конкурентска способнсст привреде, односно посматране индустрије објашњава се узајамним деловањем четири битне детерминанте:

1. Услови везани за факторе производње (рад, капитал, земља, природни ресурси и инфраструктура).
2. Услови везани за тражњу (домаће тржиште,
3. Пратеће индустрије (међународно конкурентне),
4. Стратегија фирме, структура и квалитет[221].

Ови фактори подједнако или као систем, стварају услове у којима се предузећа рађају и такмиче кроз[222]: доступност ресурса и вештина потребних за конкурентску предност у одређеној привреди; доступност информ-

[220] http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015 2016/economies/#indexId=GCI&economy=SRB

[221] Porter, M. (2008), *The Competitive Adventage of Nations*. In: On Competition-Updated and Expanded Edition. MA. Harvard Business School Press, Boston, 171-211.

[222] Митровић, В., Митровић, И. (2016), *(Не)конкурентности и улога људског капитала у креирању* конкурентске предности, Економски сигнали: пословни магазин, 11(1), стр. 63-80.

ација које говоре о могућностима и правцима које ресурсе и вештине развијати; циљевима власника, менаџера и запослених који доприносе конкурентности и као кључно притисак на предузећа да инвестирају и иновирају.

Табела 11. Кретање индекса глобалне конкурентности у Србији

	2013	Промене	2014	Промене	2015
Институције	3,20	↗	3,21	↗	3,24
Инфраструктура	3,51	↗	3,93	↘	3,87
Макроекономско окружење	3,36	↗	3,51	↗	3,61
Здравство и основно образовање	5,75	↗	5,76	↗	5,87
Високо образовање и обука	4,05	↗	4,25	↗	4,27
Ефикасност тржишта робе	3,64	↗	3,78	↘	3,74
Ефикасност тржишта рада	3,90	↘	3,73	↘	3,72
Развој финансијског тржишта	3,48	↗	3,50	↘	3,23
Технолошка спремност	3,94	↗	4,45	↗	4,47
Величина тржишта	3,68	→	3,68	↗	3,7
Пословна софистицираност	3,18	↗	3,21	↘	3,14
Иновације	2,85	↗	2,89	↗	2,9

Извор: WEF (2013, 2014, 2015)

7.2. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Прикупљени подаци у узорку обрађени су SPSS апликативним системом за обраду података. Резултати[223] су представљени у виду дескриптивне статистике и компаративне статистике.

7.2.1. Опис узорка

У посматраном узорку је 42,7% микро организација (организација које имају до 9 запоселних), малих организација (које имају од 10-49 запослених) је 25%, средњих организација (које имају од 50 до 249 запослених) је 15,6%, док је великих организација (које имају преко 250 запослених) 16,7%, што је представљено у Табели 12.

[223] Ђурчић, В. Н., (2017), *Фактори конкурентности и тржишно учешће организације као претпоставка пословног успеха*, ДД - Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд

Табела 12. Обухваћеност организација у узорку према величини

ВЕЛИЧИНА ОРГАНИЗАЦИЈЕ	АПСОЛУТНЕ ФРЕКВЕНЦИЈЕ	РЕЛАТИВНЕ ФРЕКВЕНЦИЈЕ
Микро организација	41	42.7
Мала организација	24	25.0
Средња организација	15	15.6
Велика организација	16	16.7
УКУПНО	**96**	**100.0**

Извор: Аутор

У посматраном узорку организација које послују на локалном нивоу је 18,8%, која послују на националном нивоу је 22,9%, организација које послују на регионалном нивоу је 26%, док организација које послују на међународном нивоу је 32,3%, шо је представљено у Табели 13.

Табела 13. Обухваћеност организација у узорку према нивоу пословања

НИВО ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ	АПСОЛУТНЕ ФРЕКВЕНЦИЈЕ	РЕЛАТИВНЕ ФРЕКВЕНЦИЈЕ
Локални ниво	18	18.8
Национални ниво	22	22.9
Регионални ниво	25	26.0
Међународни ниво	31	32.3
УКУПНО	**96**	**100.0**

Извор: Аутор

У посматраном узорку највише је организација које послују преко 15 година (38,5%), организација које послују од 8 до 15 година је 31,3%, организација које послују од 4 до 7 година је 19,8%, док је најмање (19,4%) организација које послују до 3 године, што је представљено у Табели 14.

Табела 14. Обухваћеност организација у узорку различите дужине пословања

ДУЖИНА ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ	АПСОЛУТНЕ ФРЕКВЕНЦИЈЕ	РЕЛАТИВНЕ ФРЕКВЕНЦИЈЕ
До 3 године	10	10.4
Од 4 до 7 година	19	19.8
Од 8 до 15 година	30	31.3
Преко 15 година	37	38.5
УКУПНО	**96**	**100.0**

Извор: Аутор

У посматраном узорку највише је организација које се баве услужном делатношћу (61,5%), следе организације које се баве и услужном и производном делатношћу (22,9%), док је у узорку најмање организација које се баве производном делатношћу (15,6%), што је представљено у табели 15.

Табела 15. Обухваћеност организација у узорку према делатности

ДЕЛАТНОСТ ОРГАНИЗАЦИЈЕ	АПСОЛУТНЕ ФРЕКВЕНЦИЈЕ	РЕЛАТИВНЕ ФРЕКВЕНЦИЈЕ
Услужна	59	61.5
Производна	15	15.6
И услужна и производна	22	22.9
УКУПНО	**96**	**100.0**

Извор: Аутор

У посматраном узорку у више од половне организација (57,3%) о начину уласка на тржиште одлучује генерални менаџер у 24% организација одлучује топ менаџер, у 10,4% организација одлучиоци о начину уласка на тржиште је нижи ниво менаџмента, средњи ниво менаџмента одлучује у 10,4% организација, док у 2,1% одлучују сви запослени заједно са менаџментом, што је представљено у Табели 16.

Табела 16. Одлучиоци о начину уласка организације на тржиште

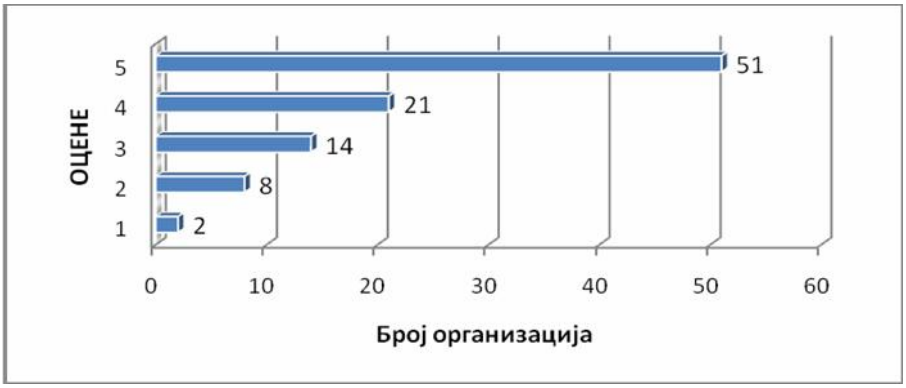
ОДЛУЧИЛАЦ О НАЧИНУ УЛАСКА НА ТРЖИШТЕ	АПСОЛУТНЕ ФРЕКВЕНЦИЈЕ	РЕЛАТИВНЕ ФРЕКВЕНЦИЈЕ
Генерални менаџер	55	57.3
Топ менаџери	23	24.0
Средњи ниво менаџмента	6	6.3
Нижи ниво менаџмента	10	10.4
Сви запослени заједно са менаџментом	2	2.1
УКУПНО	**96**	**100.0**

Извор: Аутор

7.2.2. Оцене фактора од значаја за остваривање конкурентске позиције

Испитаници су факторе од значаја за остваривање конкурентске позиције оцењивали оценама од 1 до 5, при чему су за сваки фактор давали оцену у односу на његов ниво значајности (1 најмање значајан од понуђених, 5 највише значајан од понуђених). Добар менаџмент је у највећем проценту (53,1%) оцењен као најзначајнији фактор за остваривање конкурент-

ске предности. Оценом 4 је добар менаџмент оцењен у 29,1% организација, оцена 3 дата је у 14,6% организација, оцена 2 у 2,1% организација, док је оцена 1 као најмања оцена (најмање значајан фактор) дата у 2,1% организација.Апсолутне вредности оцена за добар менаџмент, као фактор од значаја за постизање конкурентске предности представљене су у Графикону 3.

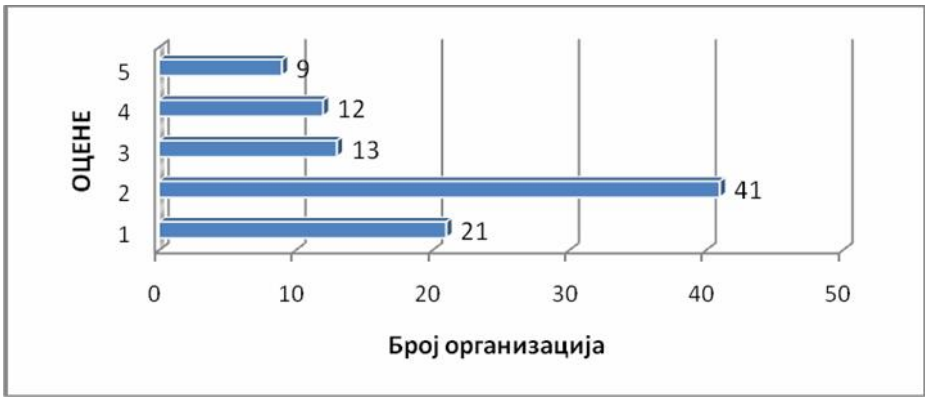


Графикон 3. Оцене доброг менаџмента као фактора од значаја за остваривање конкурентске предности
Извор: Аутор

Добар маркетинг као фактор од значаја за остваривање конкурентске предности у највећем проценту организација (35,4%) је оценило оценом 3, оценом 4 овај фактор је оценило 33,3% организација, као најзначајнији фактор оценом 5 је оценило 17,7% организација, оцену 1 је дало 7,3% организација, док је оцену 2 дало 6,3% организација. Апсолутне вредности оцена представљене су у Графикону 4.

Графикон 4. Оцене маркетинга као фактора од значаја за остваривање конкурентске предности
Извор: Аутор

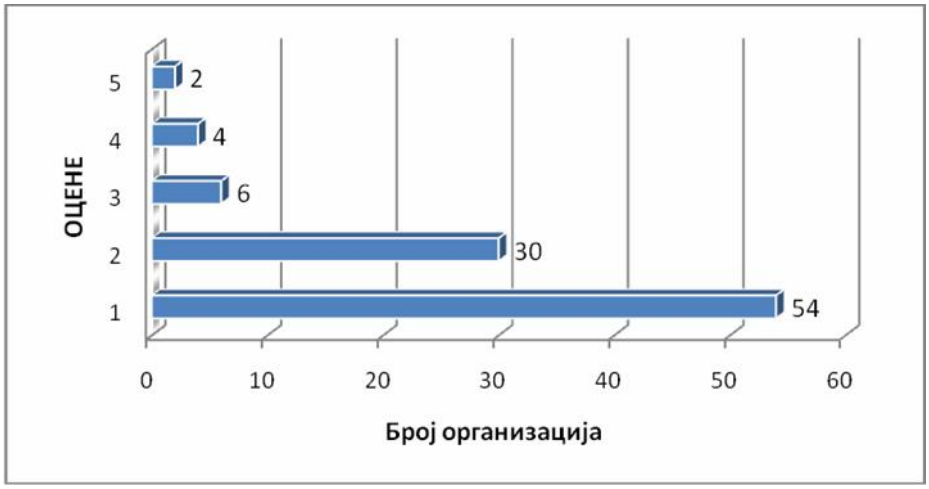
Слаба конкуренција као фактор од значаја за остваривање конкурентске предности у највећем проценту организација (42,7%) оцењено је оценом 2, најмању оцену 1 дало је 21,9% организација, оценом 3 оценило је 13,5% организација, оцену 2 дало је 12,5% организација, док је највећом оценом 5 оценило 9,4% организација. Апсолутне вредности оцена слабе конкуренције као фактора од значаја за остваривање конкурентске предности представљене су у Графикону 5.



Графикон 5. Оцене слабе конкуренције као фактора од значаја за остваривање конкурентске предности
Извор: Аутор

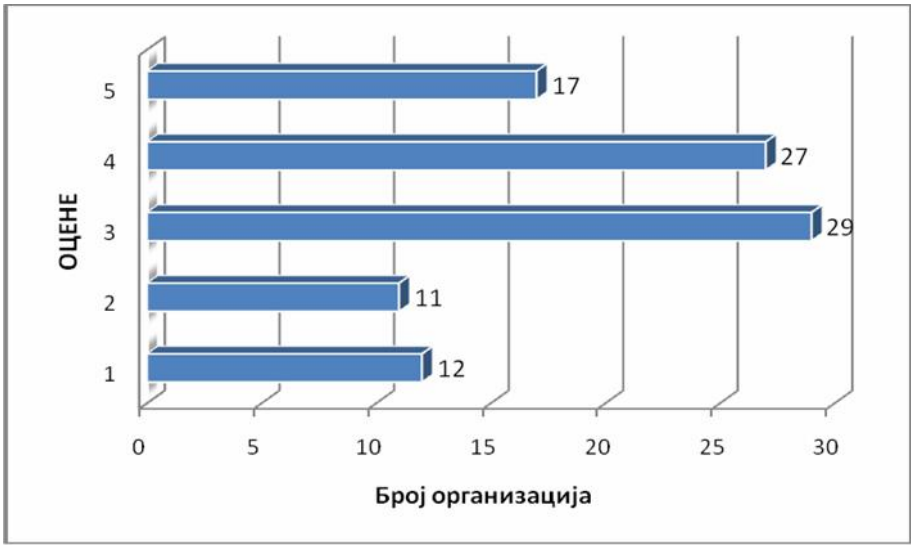
Резултати показују да је навећи проценат организација (56,3%) државну подршку као фактор од значаја за остваривање конкурентске предности оценило најмањом оценом 1, оценом 2 је оценило 31,3% организација, оцену 3 дало је 6,3% организација, оценом 4 државна подршка је оцењена од стране 4,2% организација, док је највећу оцену 5 дало 2,1% организација. Апсолутне вредности оцене државне подршке као фактора од значаја за остваривање конкурентске предности представљене су у Графикону 6.

Резултати приказани у графикону 6, показују да је 30,2% организација иновације у пословању као фактор од значаја за остваривање конкурентске предности оценило оценом 3, оцену 4 дало је 28,1% организација, оцену 5 дало је 17,7% орга-низација, најмању оцену 1 дало је 12,5% организација, док је оценом 2 оценило 11,5% организација.



Графикон 6. Оцене државне подршке као фактора од значаја за остваривање конкурентске предности
Извор: Аутор

Апсолутне вредности оцена иновација у пословању као фактора од значаја за остваривање конкурентске предсности представљене су у Графикону 7.



Извор: Аутор
Графикон 7. Оцене иновација у пословању као фактора од значаја за остваривање конкурентске предности

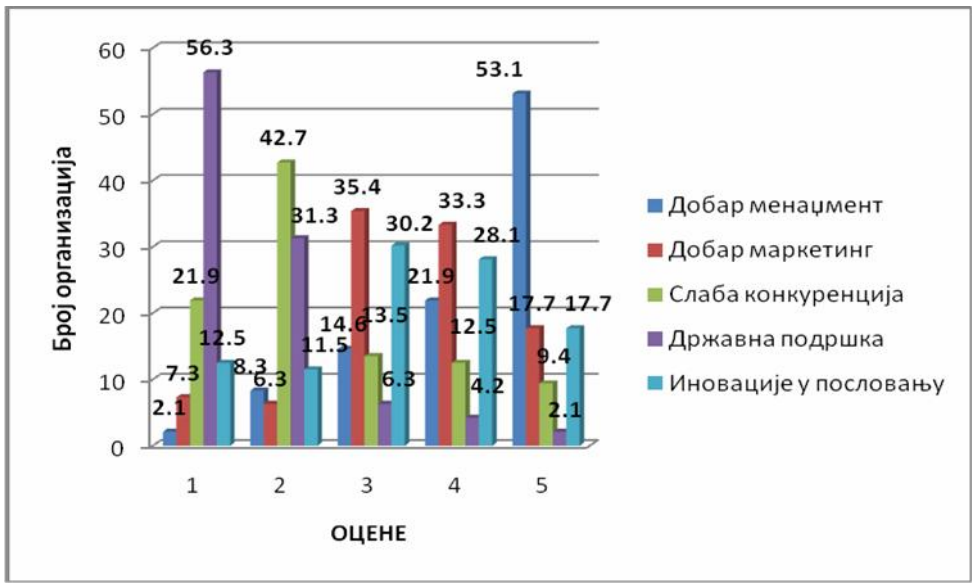
У Табели 17. дате су средње вредности оцена понуђених фактора од значаја за остваривање конкурентске предности. Може се видети је као најниже оцењен фактор од значаја за остваривање конкурентске предности оцењена државана подршка са просечном оценом 1,65, док је добар менаџмент у организацијама најбитнији фактор конкурентске предности (просечна оцена 4,16). Маркетинг је по значају после менаџмента, следе иновације у пословању па слаба конкуренција.

Табела 17. Средње вредности оцена фактора од значаја за остваривање конкурентске предности

	Добар менаџмент	Добар маркетинг	Слаба конкуренција	Државна подршка	Иновације у пословању
Средње вредности	4.16	3.48	2.45	1.65	3.27

Извор: Аутор

Процентуални однос оцена појединих фактора представљен је графиконом 8. Овде се види да је више од половине организација (56,3%) државну подршку оценила најмањом оценом 1, а такође више од половине организација је оценило добар менаџмент највишом оценом 5. Види се да је доста велики проценат (42,7%) оценило слабу конкуренцију оценом 2.

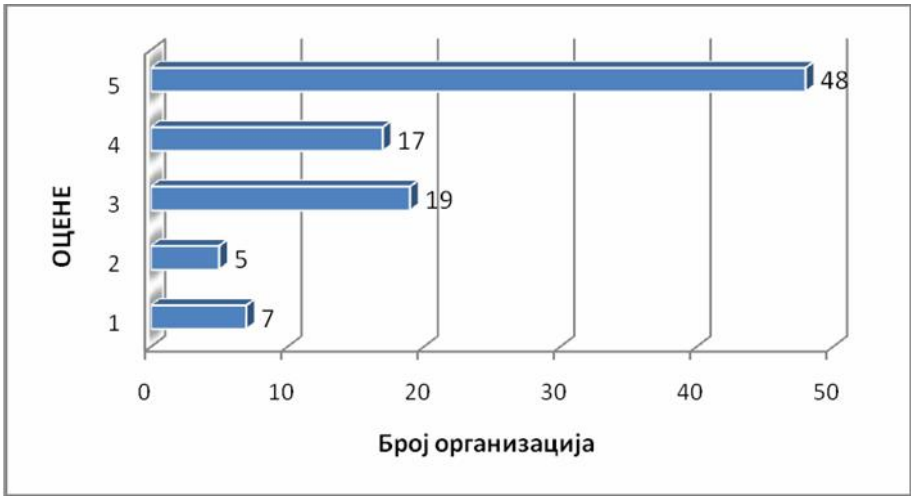


Графикон 8. Процентуални однос оцена фактора од значаја за остваривање конкурентске предности
Извор: Аутор

7.2.3. Оцене фактора од значаја за конкурентност производа/ услуга организације

Резултати показују да је пола организација у узорку (50%) оценило највишом оценом 5 значај конкурентне цене као фактор од значаја за конкурентност производа/услуга организације. 19,8% цену је оценило оценом 3, оценом 4 цену као фактор од значаја за конкурентност производа/узлуга оценило је 17,7% организација, најмању оцену 1 дало је 7,3% организација, док је оцену 2 дало 5,2% организација.

Апсолутне вредности оцена цене као фактора од значаја за конкурентност производа/услуга, дате су графиконом 9.

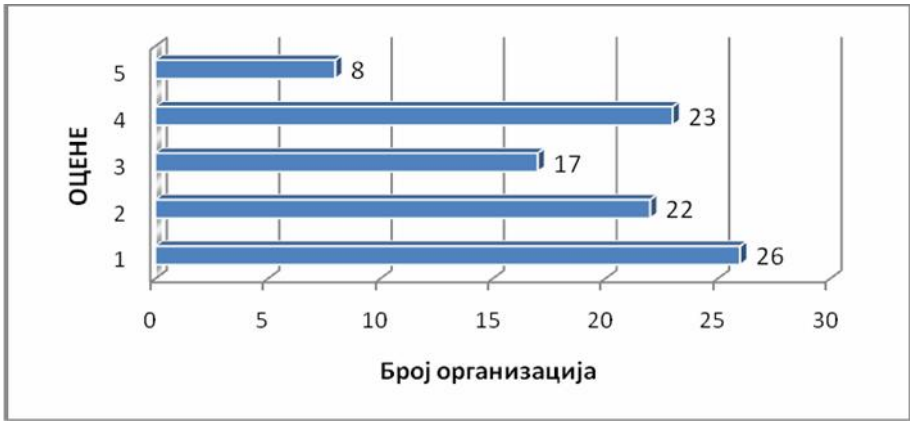


Извор: Аутор

Графикон 9. Апслолутне вредности оцена цене као фактора од значаја за конкурентност производа/услуга организације

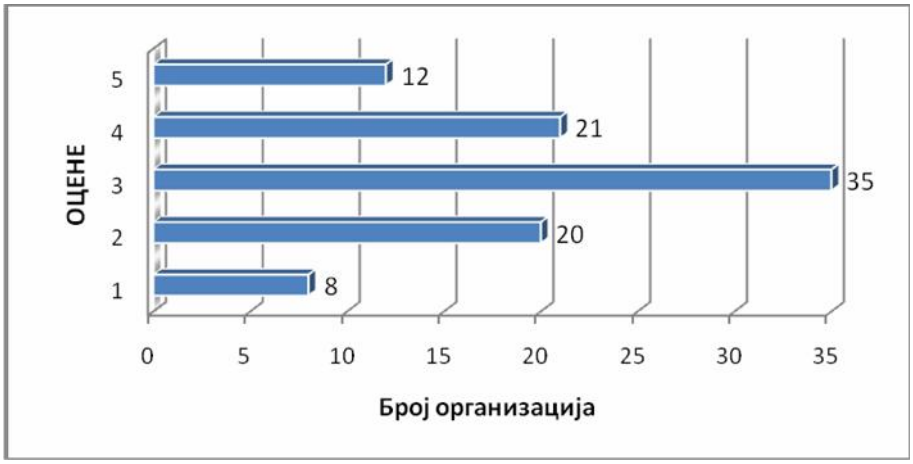
Добар дизајн као фактор од значај за конкурентност произвда/ услуга највећи проценат организација (27,1%) је оценило најмањом оценом 1, оценом 2 је оценило 22,9% организација, оценом 3 је оценило 17,7% организација, оцену 4 је дало 24% организација, док је највећу оцену 5 дало 8,3% организација.

Апсолутне вредности оцена представљене су у Графикону 10.



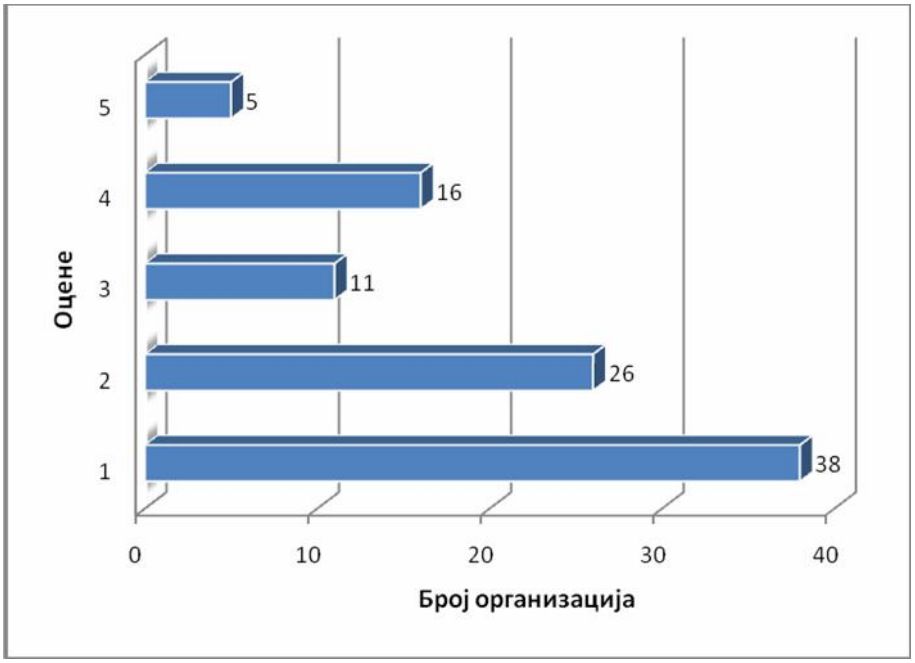
Графикон 10. Апслолутне вредности оцена доброг дизајна као фактора од значаја за конкурентност производа/услуга организације
Извор: Аутор

Добру функционалност као фактор од значаја за конкурентност производа/услуга највећи проценат организација (36,5%) је оценило оценом 3, оцену 4 је дало 21,9% организација, оцену 2 је дало 20,8% организација, највећу оцену 5 дало је 12,5% организација, док је најмању оцену 1 дало 8,3% организација. Апсолутне вредности оцена добре функционалности као фактора од значаја за конкурентност производа/услуга организације представљене су у Графикону 11.



Графикон11. Апслолутне вредности оцена добре функционалност као фактора од значаја за конкурентност производа/услуга организације
Извор: Аутор

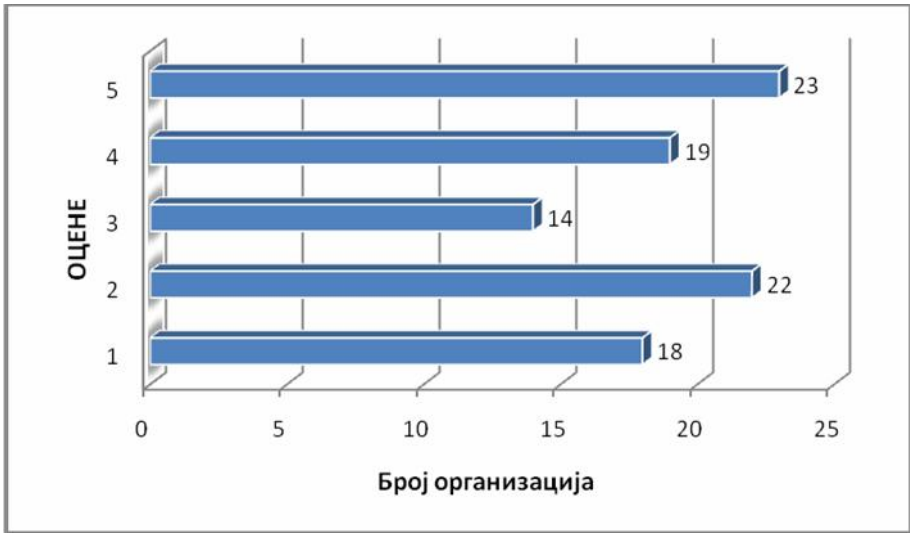
Брз сервис као фактор од значаја за конкурентност производа/ услуга организације, највећи проценат (39,6%) организација оценило је најмањом оценом 1, оценом 2 оценило је 27,1% организација, оценом 3 оценило је 11,5% организација,оцену 4 дало је 16,7% организација, док је највећу оцену 5 дало 5,2% организација. Апсолутне вредности оцена брзог сервиса као фактора од значаја за конкурентност производа/услуга представљене су графиконом 12.



Графикон 12. Апслолутне вредности оцена брзог сервиса као фактора од значаја за конкурентност производа/услуга организације
Извор: Аутор

Највећи проценат организација (24%) добар маркетинг као фактор од значаја за конкурентност производа/услуга је оценило највишом оценом 5, оценом 4 је оценило 19,8% организација, оценом 3 је оценило 14,6% организација, оцену 2 је дало 22,9% организација, док је најмању оцену 1 дало 18,8% организација.

Апслолутне вредности оцена маркетинга као фактора од значаја за конкурентност производа/ услуга представљене су у Графикону 13.



Графикон 13. Апслолутне вредности оцена маркетинга као фактора од значаја за конкурентност производа/услуга организације
Извор: Аутор

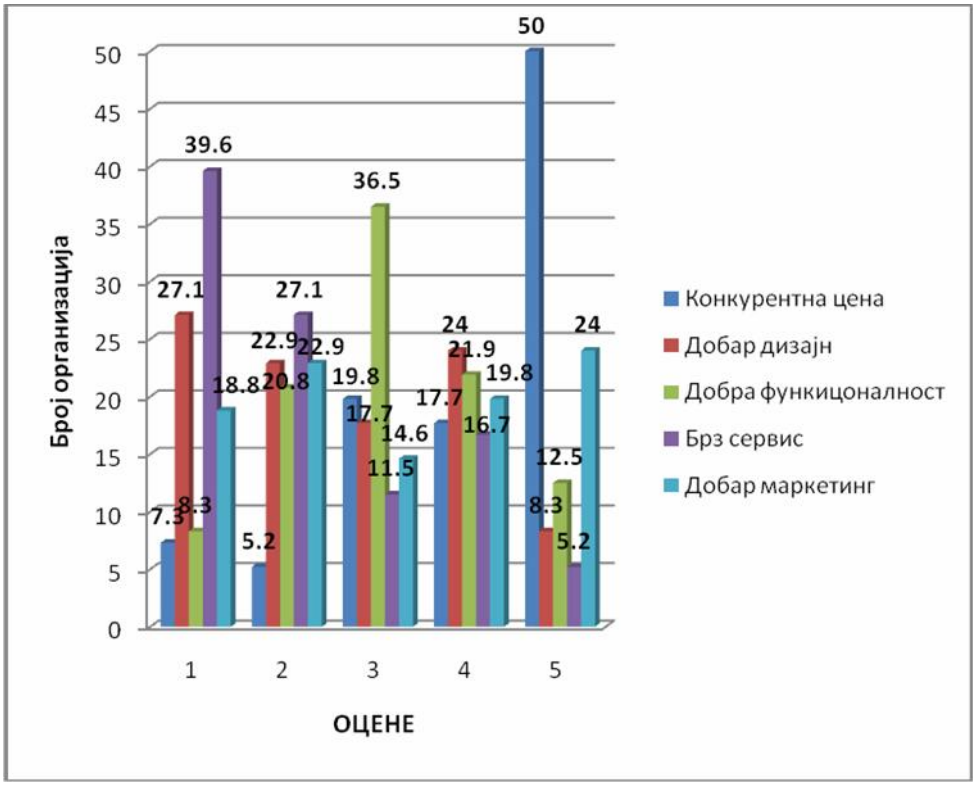
У Табели 18. представљене су средње вредности оцена значаја фактора за конкурентнсот производа/услуга организације. Из табеле се може видети да је као најзначајнији фактор конкурентности производа/услуга оцењена цена са просечном оценом 3,98, следи добар маркетинг са просечном оценом 3,07, затим добра функционалност 3,09, добар дизајн 2,64, а најмање значајн је брз сервис који је оцењен са просечном оценом 2,21.

Табела 18. Средње вредности оцена фактора од значаја за конкурентност производа/услуга организација

	Конкурентна цена	Добар дизајн	Добра функционалност	Брз сервис	Добар маркетинг
Средње вредности	3.98	2.64	3.09	2.21	3.07

Извор: Аутор

Графиконом 14. представљен је процентуални удео фактора од значаја за остваривање конкурентности производа/услуга организација. Може се видети да је највише организација (50%) оценило највишом оценом 5 (најзначајнији фактор), док је као најмање значајан фактор оценом 1 оценило 39,6% организација. Види се да је добра функционалност у највећем проценту (36,5%) оценењна оценом 3.

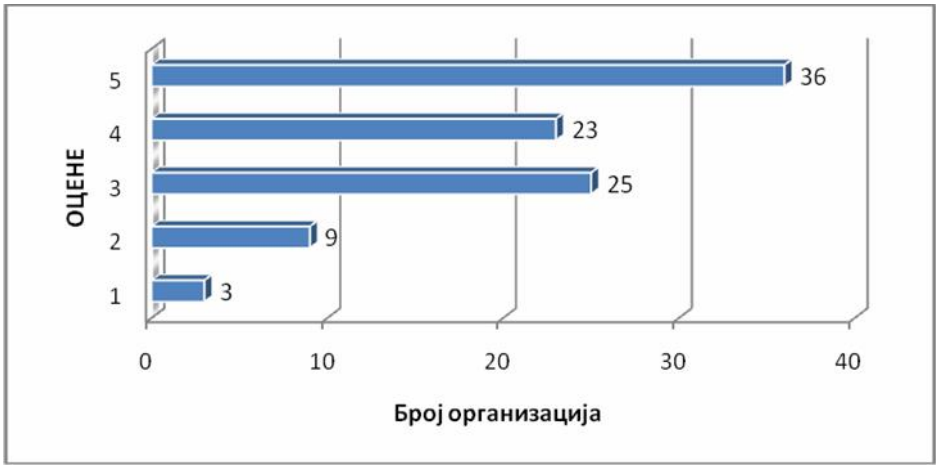


Графикон 14. Процентуални удео оцена значаја фактора за остваривање конкурентности производа/услуга организације
Извор: Аутор

7.2.4. Оцене фактора од значаја за улазак организација на ново тржиште

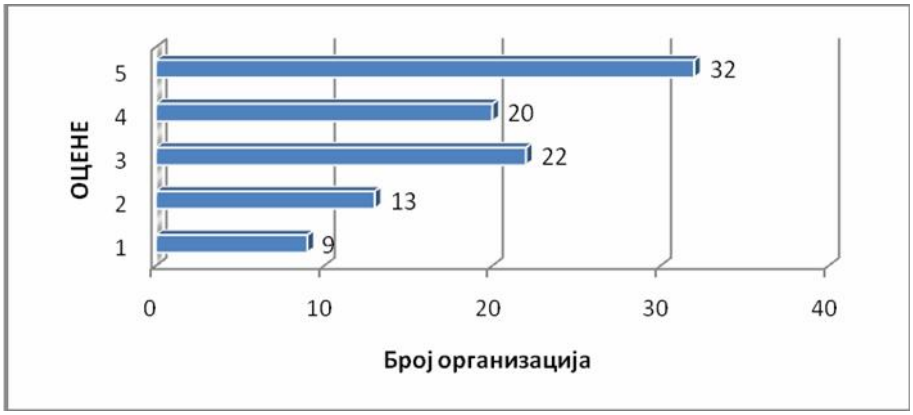
Резулати истраживања показују да је добро осмишљен бизнис план као фактор од значаја за улазак организација на ново тржиште у највећем проценту (37,5%) оцењен највишом оценом 5, оценом 4 је оценило 24% организација, оценом 3 оценило је 26% организација, оцену 2 дало је 9,4% организација, док је најмању оцену 2 дало 3,1% организација.

Апсолутне вредности оцена значаја добро осмишљеног бизнис плана као фактора од значаја за улазак организација на ново тржшиште представљене су у Графикону 15.



Графикон 15. Апслолутне вредности оцена добро осмишљеног бизнис плана као фактора од значаја за улазак организација на ново тржиште
Извор: Аутор

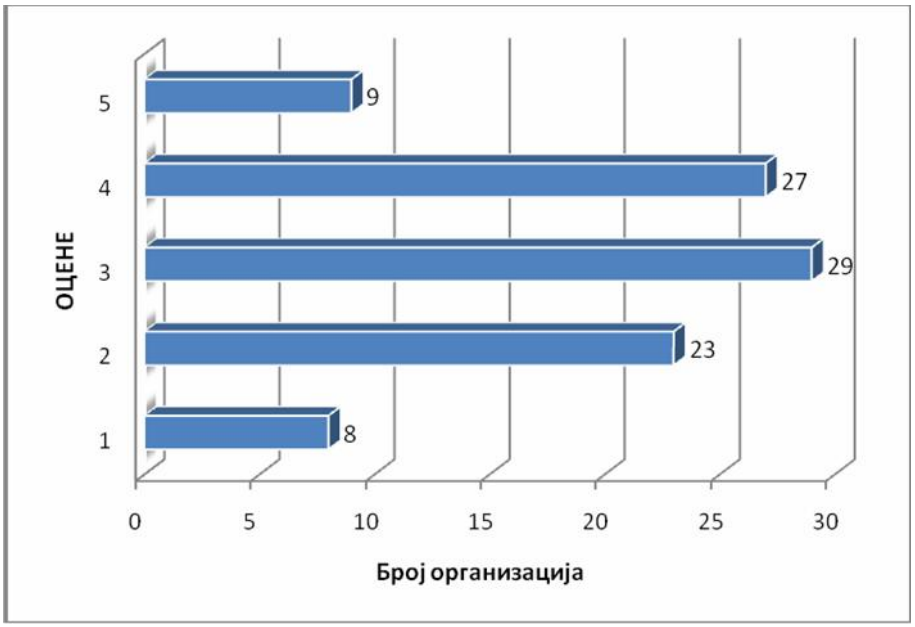
Резултати истраживања показују да највећи проценат (33,3%) организација је прећење захтева потрошача оценило највишом оценом 5, оценом 4 оценило је 20,8% организација, оцену 3 дало је 22,9% организација, оценом 2 праћење захтева потрошача оценило је 13,5% организација, док је најмању оцену 1 дало 9,4% организација. Апсолутне вредности оцена праћења захтева потрошача као фактора од значаја за улазак организација на ново тржиште, представљене су у Графикону 16.



Графикон 16. Апслолутне вредности оцена праћења захтева потрошача као фактора од значаја за улазак организација на ново тржиште
Извор: Аутор

Добар маркетинг план као факотор од значаја за улазак организација на ново тржиште, највећи проценат организација (30,2%) оценило је оценом 3, оценом 4 оценило је 28,1% организација, оценом 2 оценило је 24% организација, навећу оцену 5 дало је 9,4% организација, док је најмању оцену 1 дало 8,3% организација.

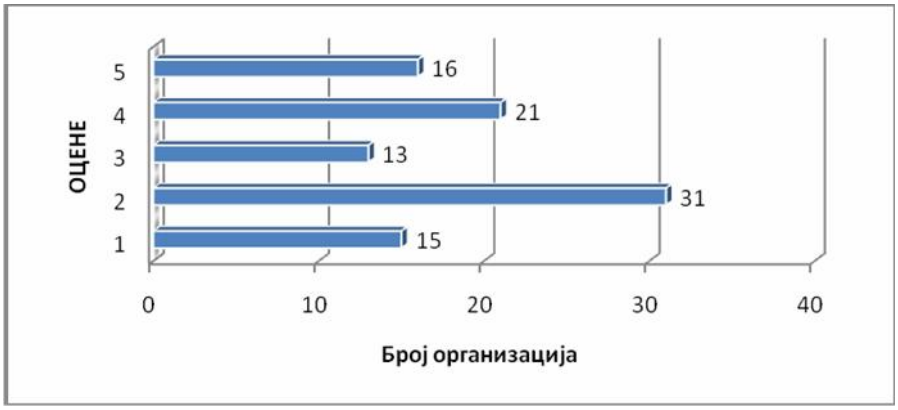
Апсолутне вредности оцена доброг маркетинг плана као фактора од значаја за улазак организација на ново тржиште представљене су у Графикону 17.



Графикон 17. Апслолутне вредности оцена доброг маркетинг плана као фактора од значаја за улазак организација на ново тржиште
Извор: Аутор

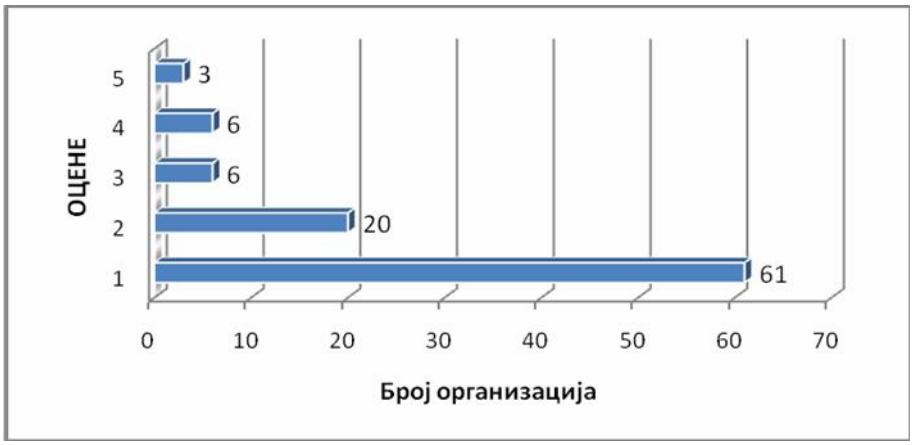
Резултати показују да највећи проценат испитаника иновације као фактор од значаја за улазак организација на ново тржиште оценило је оценом 2, оцену 4 дало је 21, 9% организација, највећу оцену 5 дало је 16,7% организација, са најмањом оценом 1 оценило је 15,6% организација, док је оцену 3 дало 13,5% организација.

Апсолутне вредности оцена иновација као фактора од значаја за улазак организације на ново тржиште представљене су у Графкону 18.



Графикон 18. Апслолутне вредности оцена иновација као фактора од значаја за улазак организација на ново тржиште
Извор: Аутор

На основу резултата истраживања може се видети да су подршку државе као фактор од значаја за улазак организација на ново тржиште у највећем проценту организације оцениле са најнижом оценом 1, оценом 2 оценило је 20,8% организација, оценом 3 и 4 оценио је исти проценат организација (6,3%), док је највишом оценом 5 подршку државе оценило 3,1% организација. Апсолутне вредности оцена подршке државе као фактора од значаја за улазак организација на ново тржиште представљене су у Графикону 19.



Графикон 19. Апслолутне вредности оцена подршке државе као фактора од значаја за улазак организација на ново тржиште
Извор: Аутор

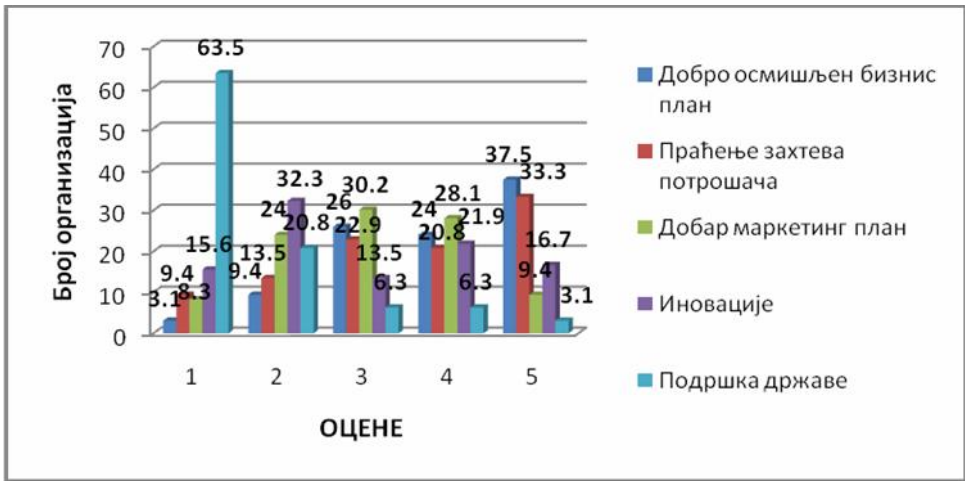
У Табели 19. представљене су средње вредности оцена фактора од значаја за улазак организација на ново тржиште. Може се видети да је за организације за улазак на ново тржиште најзначајнији добро осмишљен бизнис план (средња вредност оцене 3,83), следи праћење захтева потрошача са средњом вредношћу 3,55, затим добар маркетинг план, иновације, док је најниже оцењена подршка државе са средњом вредношћу 1,65.

Табела 19. Средње вредности оцена фактора од значаја за улазак организација на ново тржиште

	Добро осмишљен бинис план	Праћење захтева потрошача	Добар маркетинг план	Иновације	Подршка државе
Средње вредности	3.83	3.55	3.06	2.92	1.65

Извор: Аутор

Графиконом 20. представљен је процентуални удео фактора од значаја за улазак организација на ново тржиште. Види се да је убедљиво са најмањом оценом 1 (63,5% организација) оцењена подршка државе, док је највишом оценом 5 од стране 37,5% организације оцењен добро осмишљен бизнис план, док је са истом оценом 33,3% организација оценило праћење захтева потрошача.

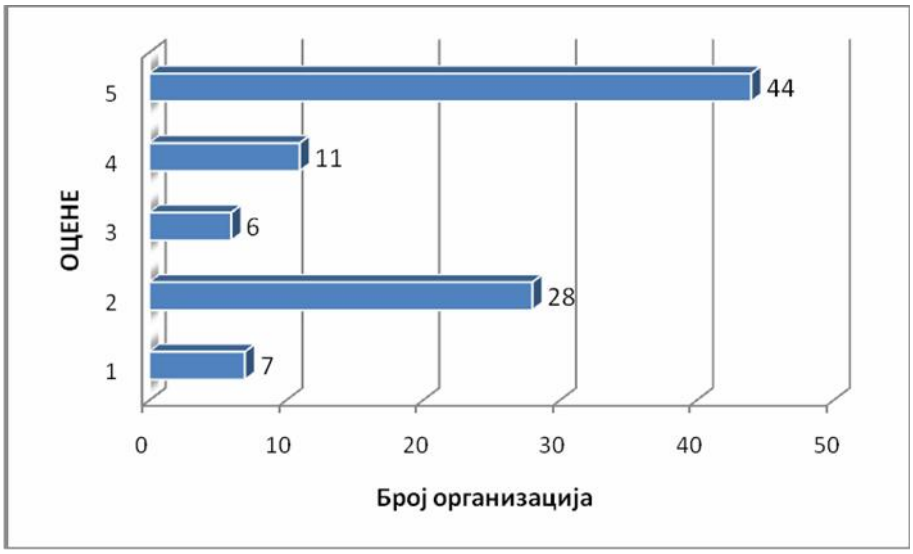


Графикон 20. Процентуални удео фактора од значаја за улазак организација на ново тржиште
Извор: Аутор

7.2.5. Оцене фактора од значаја за ниво тржишног учешћа

Резултати истраживања показују да је највећи проценат организација (45,8%) оценило највишом оценом 5 да ниво тржишног учешћа зависи од досадашње репутације, 29,2% организације је значај досадашње репутације за ниво тржишног учешћа оценило оценом 2, оценом 4 је оценило 11,5%, најмању оцену 1 дало је 7,3% организација, док је оцену 3 дало 6,3% организација.

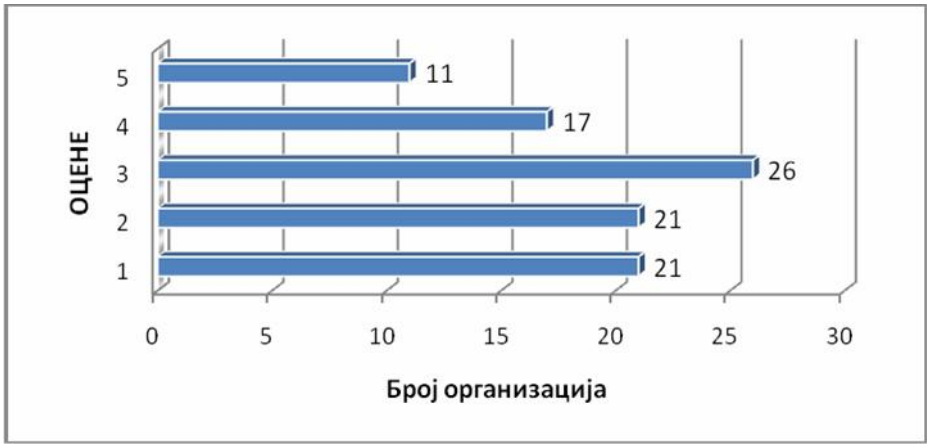
Апсолутне вредности оцене досадашње репутације као фактора од значаја за ниво тржишног учешћа представљене су у Графикону 21.



Графикон 21. Апсолутне вредности оцене досадашње репутације као фактора од значаја за ниво тржишног учешћа
Извор: Аутор

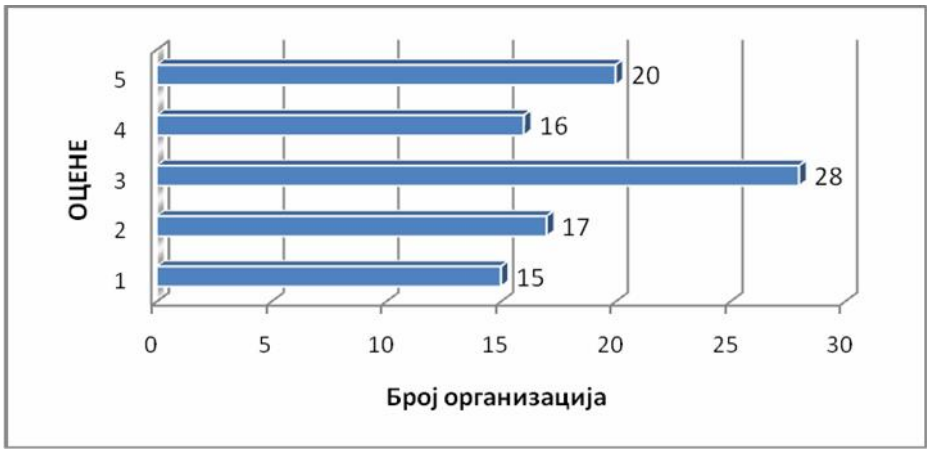
Највећи проценат организација (27,1%) оценило је оценом 3 значај других организација на тржишту као фактор од значаја за ниво тржишног учешћа, исти проценат (21,9%) организација је оценило оценама 1 и 2 значај других организација на тржишту, оценом 4 оценило је 17,1%, док је највећу оцену 5 дало 11,5% организација.

Апсолутне вредности оцена других организација као фактора од значаја за ниво тржишног учешћа представљене су у Графикону 22.



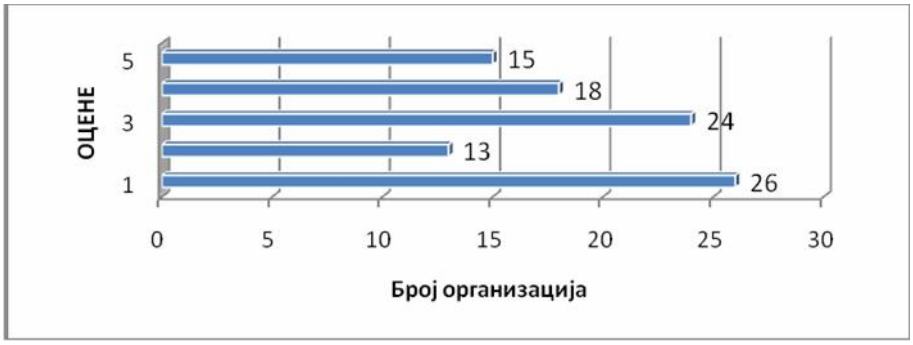
Графикон 22. Апсолутне вредности оцене других организација као фактора од значаја за ниво тржишног учешћа
Извор: Аутор

Оцене карактеристика тржишта као фактора од значаја за ниво тржишног учешћа највећи проценат организација (29,2%) оценило је оценом 3, оцену 5 дало је 20,8% организација, оцену 2 дало је 17,8% организација, оцену 4 дало је 16,7% организација, док је најмању оцену 1 дало 15,6% организација. Апсолутне вредности оцена карактеристика тржишта као фактора од значаја за ниво тржишног учешћа представљене су у Графикону 23.



Графикон 23. Апсолутне вредности оцене карактеристика тржишта као фактора од значаја за ниво тржишног учешћа
Извор: Аутор

Највећи проценат организација (27,1%) оценило је величину тржишта као фактор од значаја за ниво тржишног учешћа најмањом оценом 1,25% организација дало је оцену 3, оцену 4 дало је 18,8% организација, највишу оцену 5 дало је 15,6% организација, док је оцену 2 дало 13,5% организација. Апсолутне вредности оцене карактеристика тржишта као фактора од значаја за тржишно учешће представљене су у Графикону 24.



Графикон 24. Апсолутне вредности оцене величине тржишта као фактора од значаја за ниво тржишног учешћа
Извор: Аутор

Највећи проценат организација (35,4%) је дужину наступа на тржишту као фактор од значаја за ниво тржишног учешћа оценило оценом 4, најмању оцену 1 дало је 26% организација, оцену 2 дало је 19,8% организација, оцену 3 дало је 12,5% организација, док је највећу оцену 5 дало 6,3% организација. Апсолутне вредности дужине наступа на тржишту као фактор од значаја за ниво тржишног учешћа представљене су у Графикону 25.

Графикон 25. Апсолутне вредности оцене дужине наступа на тржишту као фактора од значаја за ниво тржишног учешћа
Извор: Аутор

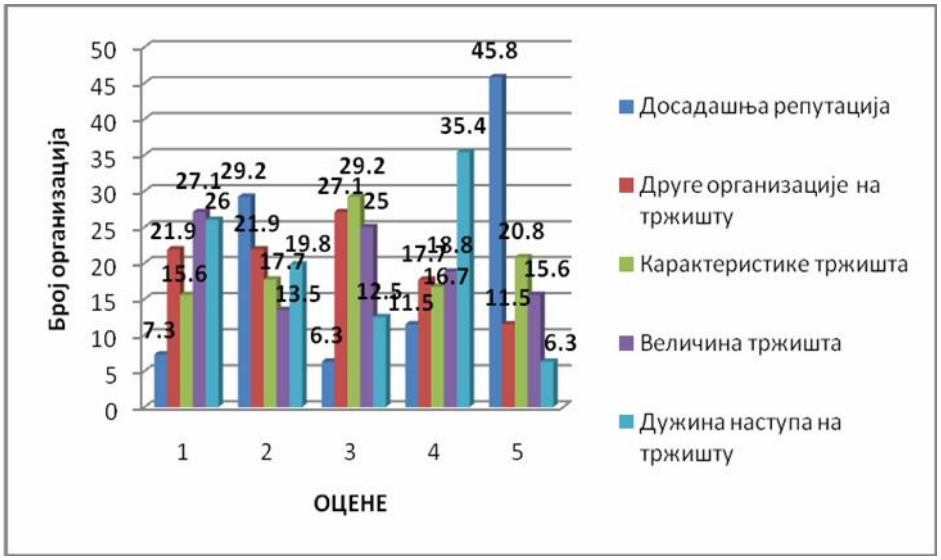
У Табели 20. представљене су средње вредности оцена фактора од значаја за ниво тржишног учешћа. Може се видети да је досадашња репутација оцењена као најзначајнији фактор за остваривање тржишног учешћа (средња вредност 3,59), следе карактеристике тржишта (средња вредност 3,09), затим величина тржишта, дужина наступа на тржишту (средња вредност 2,76) и са нешто мањом просечном оценом (2,75) друге организације на тржишту.

Табела 20. Средње вредности оцена фактора од значаја за ниво тржишног учешћа

	Досадашња репутација	Друге организације на тржишту	Карактеристике тржишта	Величине тржишта	Дужина наступа на тржишту
Средње вредности	3.59	2.75	3.09	2.82	2.76

Извор: Аутор

Уколико се погледа Графикон 26. може се видети да је досадашња репутација фактор који је у највећем проценту (45,8%) оцењена оценом 5, док је дужина наступа на тржишту оцењена оценом 4 у 35,4% организација.



Графикон 26. Процентуални удео фактора од значаја за ниво тржишног учешћа

Извор: Аутор

7.2.6. Оцене конкурентности организација у узорку

Од оганизација се тражило да оцене одређене факторе конкурентности организација у узорку, при чему је 1 најмања, а 5 највиша оцена. У Табели 21. представљен је значај тржишног учешћа за пословни успех организације. Просечна оцена значаја тржишног учешћа је 3,84. Види се да је највећи бро организација значај тржишног учешћа оценило са оценом 4 и 5, просечна оцена је близу 4, па се закључује да је тржишно учешће значајно за пословни успех организација у узорку.

Табела 21. Оцене значаја тржишног учешћа за пословни успех организације

Значај тржишног учешћа за пословни успех организације		
ОЦЕНЕ	**АПСОЛУТНЕ ФРЕКВЕНЦИЈЕ**	**РЕЛАТИВНЕ ФРЕКВЕНЦИЈЕ**
1	4	4.2
2	2	2.1
3	28	29.2
4	33	34.4
5	29	30.2
УКУПНО	96	100.0

Извор: Аутор

Значај цене за конкурентност производа/услуга оцењен је са средњом вредношћу 4,34. Види се да је готово половина организација цену оценило оценом 5, па се закључује да организације сматрају да је цена од изузетног значаја за конкурентнсот производа/услуга. Резултати су приказани у Табели 22.

Табела 22. Оцене значаја цене за конкурентност производа/услуга

ЗНАЧАЈ ЦЕНЕ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ ПРОИЗВОДА/УСЛУГА		
ОЦЕНЕ	**АПСОЛУТНЕ ФРЕКВЕНЦИЈЕ**	**РЕЛАТИВНЕ ФРЕКВЕНЦИЈЕ**
1	0	0
2	0	0
3	14	14.6
4	35	36.5
5	47	49.0
УКУПНО	96	100.0

Извор: Аутор

Средња вредност оцена квалитета производа и послепродајног сервиса за конкурентност производа/услуга је 4,15. Највећи број организација је значај квалитета производа и послепродајног сервиса за конкурентност производа/услуга оценило оценом 5, па се на основу разултата види да је квалитет оцењен као значајан за конкурентност произовода/услуга, пто је представљено у Табели 23.

Табела 23. Оцене значаја квалитета производа и послепродајног сервиса за конкурентност производа/услуга

Значај квалитета производа и послепродајног сервиса за конкурентност производа/ услуга		
ОЦЕНЕ	**АПСОЛУТНЕ ФРЕКВЕНЦИЈЕ**	**РЕЛАТИВНЕ ФРЕКВЕНЦИЈЕ**
1	1	1.0
2	7	7.3
3	15	15.6
4	27	28.1
5	46	47.9
УКУПНО	96	100.0

Извор: Аутор

Конкурентност производа/услуга организација у односу на домаће оцењен је средњом вредношћу 3,85. Највећи број организација оценио је конкурентност производа/услуга оценом 4, па се закључује да је конкурентност производа/услуга у односу на домаће оцењен као значајан. Резултати су представљени у Табели 24.

Табела 24. Оцене конкурентности производа/услуга организације у односу на домаће

КОНКУРЕНТНОСТ ВАШИХ ПРОИЗВОДА/УСЛУГА У ОДНОСУ НА ДОМАЋЕ		
Оцене	**Апсолутне фреквенције**	**Релативне фреквенције**
1	3	3.1
2	7	7.3
3	16	16.7
4	45	46.9
5	25	26.0
УКУПНО	96	100.0

Извор: Аутор

Тржишно учешће организације у националним оквирима оцењено је средњом вредношћу 3,47. У Табели 25. види се да је највећи број организација тржишно учешће организације унационалним оквирима оценило оценом 3 и 4, па се закључује да је тржишно учешће организација у националним оквирима оцењено као осредње.

Табела 25. Оцене тржишног учшешћа организација у националним оквирима

ТРЖИШНО УЧЕШЋЕ ВАШЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ У НАЦИОНАЛНИМ ОКВИРИМА		
Оцене	**Апсолутне фреквенције**	**Релативне фреквенције**
1	7	7.3
2	11	11.5
3	27	28.1
4	32	33.3
5	19	19.8
УКУПНО	96	100.0

Извор: Аутор

Конкурентнсот производа/услуга у односу на иностране оцењена је просечном оценом 3,29. Највећи проценат организација конкурентност у односу на иностране производе оценило је оценама 3 и 4, што је просечна оцена. Резултати су представљени у Табели 26.

Табела 26. Оцене конкурентности производа/услуга организације у односу на иностране

КОНКУРЕНТНОСТ ВАШИХ ПРОИЗВОДА/УСЛУГА У ОДНОСУ НА ИНОСТРАНЕ		
Оцене	**Апсолутне фреквенције**	**Релативне фреквенције**
1	10	10.4
2	14	14.6
3	28	29.2
4	32	33.3
5	12	12.5
УКУПНО	96	100.0

Извор: Аутор

Средња вредност оцена тржишног учешћа организацијеван националних граница је 2,58. Највећи број испитаника оценило је тржишно учешће организације ван националних граница оценом 2. На основу оцена и

њихове средње вредности може се закључити да тржишно учешће организација ван националних граница није на завидном нивоу. Оцене су представљене уТабели 27.

Табела 27. Оцене тржишног учешћа организација ван националних граница

ТРЖИШНО УЧЕШЋЕ ВАШЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ ВАН НАЦИОНАЛНИХ ГРАНИЦА		
Оцене	**Апсолутне фреквенције**	**Релативне фреквенције**
1	20	20.8
2	32	33.3
3	21	21.9
4	14	14.6
5	9	9.4
УКУПНО	96	100.0

Извор: Аутор

Средње вредности оцена финансијског улагања организација у повећању тржишног учешћа оцењено је просечном оценом 3,31. Организације су у највећем проценту оцениле финансијско улагање организација оценом 3 и 4, па се види да је финансијско улагање организације у тржишно учешће оцењено мало изнад просечно, а оцене с у представљене у Табели 28.

Табела 28. Оцене финансијског улагања организације у повећање тржишног учешћа

ФИНАНСИЈСКО УЛАГАЊЕ ВАШЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ У ПОВЕЋАЊУ ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА		
Оцене	**Апсолутне фреквенције**	**Релативне фреквенције**
1	3	3.1
2	18	18.8
3	30	31.3
4	36	37.5
5	9	9.4
УКУПНО	96	100.0

Извор: Аутор

Средње вредности оцена утицаја менаџмента на повећање тржишног учешћа у организацијама је 3,78. У организацијама је утицај менаџмента на повећање тржишног учешћа у организацијама оцењен у највећем броју оценом 4 и оценом 3, па се закључује да је утицај менаџмента

оцењен изнад просечно на повећање тржишног учешћа организације. Оцене су представљене у Табели 29.

Табела 29. Оцене утицаја менаџмента на повећање тржишног учешћа у организацијама

УТИЦАЈ МЕНАЏМЕНТА НА ПОВЕЋАЊЕ ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА У ВАШОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ		
ОЦЕНЕ	**АПСОЛУТНЕ ФРЕКВЕНЦИЈЕ**	**РЕЛАТИВНЕ ФРЕКВЕНЦИЈЕ**
1	0	0
2	9	9.4
3	29	30.2
4	32	33.3
5	26	27.1
УКУПНО	96	100.0

Извор: Аутор

Резултати показују да су маркетиншке активности у организацији ради повећања конкурентности производа/услуга оцењене просечном оценом 3,42. Највећи број организација по 28 оцениле су маркетиншке активности оценом 3 и 4. Види се да су маркетиншке активности у циљу повећања конкурентности производа/услуга оцењене нешто изнад просека. Оцене маркетиншких активности представљене су у Табели 30.

Табела 30. Оцене маркетиншке активности у организацији ради повећања конкурентности производа/услуга

МАРКЕТИНШКЕ АКТИВНОСТИ У ВАШОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ РАДИ ПОВЕЋАЊА КОНКУРЕНТНОСТИ ПРОИЗВОДА/УСЛУГА		
Оцене	**Апсолутне фреквенције**	**Релативне фреквенције**
1	2	2.1
2	20	20.8
3	28	29.2
4	28	29.2
5	18	18.8
УКУПНО	96	100.0

Извор: Аутор

Средња вредност нивоа иновативних активности у организацијама оцењене су средњом оценом 3,48. Највећи број организација оценио је ниво иновативних активности организације оценом 3 (37 организација), док су оценом 4 иновативне активности оцењене у 21-ној организацији. Оцене иновативних активности представљене су у Табели 31.

Табела 31. Оцене нивоа иновативних активности у организацији

НИВО ИНОВАТИВНИХ АКТИВНОСТИ У ВАШОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ		
Оцене	**Апсолутне фреквенције**	**Релативне фреквенције**
1	2	2.1
2	11	11.5
3	37	38.5
4	31	32.3
5	15	15.6
УКУПНО	96	100.0

Извор: Аутор

У Табели 32. представљене су оцене укључености запослених у иновативне активности. Види се да је највећи број испитаника укљученост запослених оцењена оценом 3. Средња вредност оцена је 3,09. Јасно је да је укљученост запослених у иновативне активности оцењена нешто мало изнад просечне оцене.

Табела 32. Оцене укључености запослених у иновативне активности

УКЉУЧЕНОСТ ЗАПОСЕЛНИХ У ИНОВАТИВНЕ АКТИВНОСТИ		
Оцене	**Апсолутне фреквенције**	**Релативне фреквенције**
1	10	10.4
2	14	14.6
3	40	41.7
4	21	21.9
5	11	11.5
УКУПНО	96	100.0

Извор: Аутор

У Табели 33. представљене су оцене ангажовања спољних сарадника у креирању стратегије тржишног учешћа. Види се да је у највећем броју организација ангажовање спољних сарадника оцењено оценом 2 и 3. Средња вредност оцене је 2,49, па је евидентно да је ангажовање спољних сарадника оцењено испод просечно.

Табела 33. Оцене ангажовања спољних сарадника у креирању стратегије тржишног учешћа

АНГАЖОВАЊЕ СПОЉНИХ САРАДНИКА У КРЕИРАЊУ СТРАТЕГИЈЕ ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА		
Оцене	**Апсолутне фреквенције**	**Релативне фреквенције**
1	17	17.7
2	36	37.5
3	31	32.3
4	3	3.1
5	9	9.4
УКУПНО	96	100.0

Извор: Аутор

У Табели 34. представљене су оцене едукације менаџмента/ запослених области могућности повећања тржишног учешћа и стварања конкурентности производа/услуга. Види се да је у навећем броју организација дата оцена 4, док је просечна оцена 3,38, па се види да је едукација менаџмента/ запослених оцењена нешто мало изнад просека.

Табела 34. Оцене едукација менаџмента/запослених у области могућности повећања тржишног учешћа и стварања конкурентности производа/услуга

ЕДУКАЦИЈА МЕНАЏМЕНТА/ЗАПОСЛЕНИХ У ОБЛАСТИ МОГУЋНОСТИ ПОВЕЋАЊА ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА И СТВАРАЊА КОНКУРЕНТНОСТИ ПРОИЗВОДА/УСЛУГА		
Оцене	**Апсолутне фреквенције**	**Релативне фреквенције**
1	9	9.4
2	15	15.6
3	21	21.9
4	33	34.4
5	18	18.8
УКУПНО	96	100.0

Извор: Аутор

У Табели 35. представљене су оцене државне подршке у конкурентности домаћих производа. Види се да је највећи број организација државну подршку оценило најмањом оценом 1, док је просечна оцена 2,06. Резултати показују да државна подршка изостаје у стварању конкурентности домаћих производа.

Табела 35. Оцене нивоа државне подршке у конкурентности домаћих производа

НИВО ДРЖАВНЕ ПОДРШКЕ У КОНКУРЕНТНОСТИ ДОМАЋИХ ПРОИЗВОДА		
Оцене	**Апсолутне фреквенције**	**Релативне фреквенције**
1	42	43.8
2	24	25.0
3	15	15.6
4	12	12.5
5	3	3.1
УКУПНО	96	100.0

Извор: Аутор

У Табели 36. представљене су оцене земље порекла приликом изласка на страна тржишта. Највећи број организација је значај земље порекла приликом изласка на страна тржишта оценило оценом 3 и 4, средња вредност оцена је 3,07, па се закључује да је значај земље порекла оцењен нешто мало изнад просечног.

Табела 36. Оцене значаја земље порекла приликом изласка на страна тржишта

ЗНАЧАЈ ЗЕМЉЕ ПОРЕКЛА ПРИЛИКОМ ИЗЛАСКА НА СТРАНА ТРЖИШТА		
Оцене	**Апсолутне фреквенције**	**Релативне фреквенције**
1	13	13.5
2	19	19.8
3	28	29.2
4	20	20.8
5	16	16.7
УКУПНО	96	100.0

Извор: Аутор

7.2.7. Разлике у оценама фактора од значаја за конкурентност и тржишно учешће

Разлике у оценама фактора од значаја за конкурентност и тржишно учешће представљено је Chi-Square тестом (χ^2) уз постојање значајности разлике за вредности Sig. (значајност разлике)≤0,05. Јачина везе између

варијабли утврђена је Крамеровим (Cramer's V) показатељем. Вредности јачине везе променљивих су:

- 0 - 0,1 Незнатна повезаност
- 0,1 - 0,3 Мала повезаност
- 0,3 - 0,5 Средња повезаност
- V > 0,5 Велика повезаност

7.2.7.1. Разлике у оценама фактора од значаја за конкурентност и тржишно учешће организација разлиите величине

Уколико се погледа Табела 37. може се видети разлике у оценама фактора од значаја за конкурентност и тржишно учешће организација различите величине (микро, мале, средње и велике):

- Добар маркетинг представља фактор који је различито значајан за остваривање конкурентске предности у организацијама различите величине Sig.=0,050≤0,05. Крамеров показатељ је V=0,270, што указује на малу повезаност између варијабли. Величина организације не утиче на разлике у оценма менаџмента, конкуренције, државне подршке и иновација у пословању као фактора који су потребни за остваривање конкурентске предности, с обзиром да је за све варијабле Sig>0,05, уз постојање мале повезаности међу варијаблама;
- Брз сервис је фактор који је различито значајан за конкурентност производа/ услуга оргнизација различите величине Sig.=0,011<0,05, уз постојање мале повезаности између варијабли V=0,299. Конкурентна цена, добар дизајн, функционалност и маркетинг као фактори од значаја за конкурентност производа/ услуга организације не разликују се ко организација различите величине;
- Значај фактора за улазак на тржиште (добро осмишљен бизнис план, праћење захтева потрошача, добар маркетинг план, иновација и подршка државе) не разликује се код организација различите величине;
- Досадашња репутација као фактор од којег зависи ниво тржишног учешћа разликује се значајно код организација које су различите величине Sig.=0,004<0,05, уз постојање средње повезаности између варијабли. Величина организације не утиче умногоме на разлике у значају других организација на тржишту, карактерист-

икама тржишта, величини тржишта, дужини наступа на тржишту, као факторима од којих зависи ниво тржишног учешћа.

Табела 37. Разлике у оценама фактора од значаја за конкурентност и тржишно учешће организација различите величине

ФАКТОРИ		Value	df	Sig.	Cramer's V
Фактори потребни за остваривање конкурентске предности	Добар менаџмент	8,351	12	0,757	0,170
	Добар маркетинг	21,040	12	0,050*	0,270
	Слаба конкуренција	12,838	12	0,381	0,211
	Државна подршка	10,276	12	0,592	0,189
	Иновације у пословању	6,180	12	0,907	0,146
Фактори од значаја за конкурентност производа /услуга	Конкурентна цена	9,877	12	0,627	0,185
	Добар дизајн	4,106	12	0,981	0,119
	Добра функционалност	13,414	12	0,340	0,216
	Брз сервис	25,807	12	0,011*	0,299
	Добар маркетинг	17,441	12	0,134	0,246
Фактори од значаја за улазак на тржиште	Добро осмишљен бизнис план	16,636	12	0,164	0,240
	Праћење захтева потрошача	16,513	12	0,169	0,239
	Добар маркетинг план	15,060	12	0,238	0,229
	Иновација	19,492	12	0,077	0,260
	Подршка државе	18,936	12	0,090	0,256
Фактори од којих зависи ниво тржишног учешћа	Досадашња репутација	28,730	12	0,004*	0,316
	Друге организације на тржишту	19,129	12	0,085	0,258
	Карактеристике тржишта	24,324	12	0,018*	0,291
	Величина тржишта	14,950	12	0,244	0,228
	Дужина наступа на тржишту	9,352	12	0,673	0,180

Извор: Аутор

7.2.7.2. Разлике у оценама фактора од значаја за конкурентност и тржишно учешће организација различитог нивоа пословања

У Табели 38. представљене су разлике у значају фактора за конкурентност и тржишно учешће организација које послују на различитом нивоу (локални, национални, регионални, међународни):

- Добар маркетинг се значајно разликује код организација различитог нивоа пословања као фактор потребан за остваривање конкурентске предности Sig.=0,008<0,05, уз средњу повезаност између варијабли V=0,305. Слаба конкуренција као фактор потребан за остваривање конкурентске предности разликује се код организација различитог нивоа пословања Sig.=0,008<0,05, уз постојање средње повезаности између варијабли V=0,305. Значај иновација у пословању као фактор потребан за остваривање конкурентске предности значајно се разликује код организација различитог нивоа пословања Sig.=0,011<0,05, уз средњу јачину повезаности између варијабли V=0,301. Оцене доброг менаџмента и државне подршке као фактори потребни за остваривање конкурентске предности не разликују се значајно код организација које послују на различитом нивоу;
- Добар дизајн се значајно разликује као фактор од значаја за конкурентност производа/услуга код организација различитог нивоа пословања Sig.=0,003<0,05, са средњом јачином повезаности између варијабли V=0,324. Брз сервис се значајно разликује као фактор од значаја за конкурентност производа/услуга код организација различитог нивоа пословања Sig.=0,004<0,05, са средњом јачином везе између варијабли V=0,317. Добар маркетинг је различито оцењен као фактор од значаја за конкурентност производа/услуга организација које послују на различитом нивоу Sig.=0,002<0,05, са средњом јачином везе између варијабли. Конкурентна цена и добра функционалност се не разликују по значајности за конкурентност производа и услуга у организацијама које послују на различитом нивоу;

Табела 38. Разлике у оценама фактора од значаја за конкурентност и тржишно учешће организација различитог нивоа пословања

ФАКТОРИ	Value	Df	Sig.	Cramer's V

Фактори потребни за остваривање конкурентске предности	Добар менаџмент	13,458	12	0,337	0,216
	Добар маркетинг	26,850	12	0,008*	0,305
	Слаба конкуренција	26,807	12	0,008*	0,305
	Државна подршка	15,861	12	0,198	0,235
	Иновације у пословању	26.008	12	0,011*	0,301
Фактори од значаја за конкурентност производа /услуга	Конкурентна цена	14,764	12	0,255	0,226
	Добар дизајн	30,299	12	0,003*	0,324
	Добра функционалност	17,309	12	0,138	0,245
	Брз сервис	28,995	12	0,004*	0,317
	Добар маркетинг	31,099	12	0,002*	0,329
Фактори од значаја за улазак на тржиште	Добро осмишљен бизнис план	10,796	12	0,546	0,194
	Праћење захтева потрошача	34,167	12	0,001*	0,344
	Добар маркетинг план	13,613	12	0,326	0,217
	Иновација	23,351	12	0,025*	0,285
	Подршка државе	23,515	12	0,024*	0,286
Фактори од којих зависи ниво тржишног учешћа	Досадашња репутација	18,304	12	0,107	0,252
	Друге организације на тржишту	11,736	12	0,467	0,202
	Карактеристике тржишта	15,619	12	0,209	0,233
	Величина тржишта	23,479	12	0,024*	0,286
	Дужина наступа на тржишту	26,605	12	0,009*	0,304

Извор: Аутор

- Оцена праћења захтева потрошача као фактор од значаја за улазак на тржиште значајно се разликује код организација различитог нивоа пословања Sig=0,001<0,05, са средњом јачином везе

између варијабли V=0,344. Иновације као фактор од значај за улазак на тржиште значајно се разликује по значају за организације које послују на различитом нивоу Sig=0,025<0,05, са малом јачином повезаности између варијабли V=0,025.

- Оцена подршке државе као фактора од значаја за улазак на тржиште значајно се разликује код организација различитог нивоа пословања Sig=0,024<0,05, малом јачином везе између варијабли V=0,286. Значај добро осмишљеног бизнис и маркетинг плана не разликује се у великој мери по значајности за улазак на тржиште организација различитог нивоа пословања;
- Значај величине тржишта као фактор од којих зависи ниво тржишног учешћа значајно се разликује код организација различитог нивоа пословања Sig=0,024<0,05, са малом јачином везе између варијабли V=0,286. Значај дужине наступа на тржишту значајно се разликује као фактор од којег зависи ниво тржишног учешћа код организација различитог нивоа пословања Sig=0,009<0,05, са средњом јачином везе између варијабли V=0,304. Оцене досадашње репутације, друге организације на тржишту и карактеристике тржишта не разликују се значајно као фактори од којих зависи ниво тржишног учешћа.

7.2.7.3. Разлике у оценама фактора од значаја за конкурентност и тржишно учешће организација различите дужине пословања

Уколико се погледа Табела 39. могу се видети разлике у оценама фактора од значаја за конкурентност и тржишно учешће организација различите дужине пословања:

- Значај доброг менаџмента разликује се код организација које послују различит временски период као фактор који је потребан за остваривање конкурентске предност Sig=0,018<0,05, са малом јачином повезаности између варијабли V=0,291. Иновације у пословању значајно се разликују по значају као фактор потребан за остваривање конкурентске предности код организација које послују различит временски период Sig=0,050≤0,05, са малом јачином повезаности између варијабли V=0,270. Значај доброг маркетинга, слабе конкуренције, државне подршке се не разликује значајно код организација различите дужине пословања као фактори потребни за остваривање конкурентске предности;

Табела 39. Разлике у оценама фактора од значаја за конкурентност и тржишно учешће организација различите дужине пословања

ФАКТОРИ		Value	df	Sig.	Cramer's V
Фактори потребни за остваривање конкурентске предности	Добар менаџмент	24,345	12	0,018*	0,291
	Добар маркетинг	18,031	12	0,115	0,250
	Слаба конкуренција	19,552	12	0,076	0,261
	Државна подршка	16,742	12	0,160	0,241
	Иновације у пословању	21,027	12	0,050*	0,270
Фактори од значаја за конкурентност производа / услуга	Конкурентна цена	26,305	12	0,010*	0,302
	Добар дизајн	8,194	12	0,770	0,169
	Добра функционалност	11,188	12	0,513	0,197
	Брз сервис	19,704	12	0,073	0,262
	Добар маркетинг	15,391	12	0,221	0,231
Фактори од значаја за улазак на тржиште	Добро осмишљен бизнис план	19,413	12	0,079	0,260
	Праћење захтева потрошача	13,368	12	0,343	0,215
	Добар маркетинг план	9,083	12	0,696	0,178
	Иновација	19,664	12	0,074	0,261
	Подршка државе	29,895	12	0,003*	0,322
Фактори од којих зависи ниво тржишног учешћа	Досадашња репутација	11,818	12	0,460	0,203
	Друге организације на тржишту	27,424	12	0,007*	0,309
	Карактеристике тржишта	12,832	12	0,381	0,211
	Величина тржишта	22,327	12	0,034*	0,278
	Дужина наступа на тржишту	16,940	12	0,152	0,243

Извор: Аутор

- Конкурентна цена се по значају разликује као фактор за конкурентност производа/услуга организација које послују различит временски период Sig=0,010<0,05, са постојањем средње јачине везе између варијабли V=0,302. Добар дизајн, добра функционалност, брз сервис и добар маркетинг се не разликују значајно по оценама као фактори значајни за конкурентност производа/ услуга организација које послују различит временски период;
- Подршка државе значајно се разликује као фактор од значаја за улазак на тржишта код организација које послују различит временски период Sig=0,003<0,05, са постојањем средње јачине везе између варијабли V=0,322. Добро осмишљен бизнис план, маркетинг план, праћење захтева потрошача и иновације не разликују се по значају као фактори од значаја за улазак на тржиште организација које послују различит временски период;
- Значај других организација на тржишту се разликују као фактори од којих зависи ниво тржишног учешћа организација које послују различит временски период Sig=0,007<0,05, уз средњу јачину везе између варијабли V=0,309. Значај величине тржишта као фактора од којег зависи ниво тржишног учешћа разликује се код организација које послују различит временски период Sig=0,034<0,05, са малом јачином везе између варијабли V=0,278. Досадашња репутација, карактеристике тржишта и дужина наступа на тржишту не утичу значајно на оцену фактора од којих зависи ниво тржишног учешћа организација које послују различит временски период.

7.2.7.4. Разлике у оценама фактора од значаја за конкурентност и тржишно учешће организација различите делатности

Уколико се погледа Табела 40. могу се видети разлике у оценама фактора од значаја за конкурентност и тржишно учешће организација различите делатности (услужна, производна и услужна и производна):

– Без обзира на делатност не разликују се фактори потребни за остваривање конкурентске предности;
– Без обзира на делатност не разликују се оцене значаја фактора за конкурентност производа/услуга;

Табела 40. Разлике у оценама фактора од значаја за конкурентност и тржишно учешће организација различите делатности

ФАКТОРИ		Value	df	Sig.	Cramer's V
Фактори потребни за остваривање конкурентске предности	Добар менаџмент	10,649	8	0,222	0,236
	Добар маркетинг	6,544	8	0,587	0,185
	Слаба конкуренција	12,042	8	0,149	0,250
	Државна подршка	2,698	8	0,952	0,119
	Иновације у пословању	3,968	8	0,860	0,144
Фактори од значаја за конкурентност производа /услуга	Конкурентна цена	2,708	8	0,951	0,119
	Добар дизајн	6,167	8	0,629	0,179
	Добра функционалност	8,866	8	0,354	0,215
	Брз сервис	11,754	8	0,163	0,247
	Добар маркетинг	3,838	8	0,871	0,141
Фактори од значаја за улазак на тржиште	Добро осмишљен бизнис план	12,118	8	0,146	0,251
	Праћење захтева потрошача	3,409	8	0,906	0,133
	Добар маркетинг план	4,321	8	0,827	0,150
	Иновација	14,906	8	0,061	0,279
	Подршка државе	27,060	8	0,001*	0,375
Фактори од којих зависи ниво тржишног учешћа	Досадашња репутација	14,162	8	0,078	0,272
	Друге организације на тржишту	9,217	8	0,324	0,219
	Карактеристике тржишта	10,664	8	0,222	0,236
	Величина тржишта	17,288	8	0,027*	0,300
	Дужина наступа на тржишту	6,138	8	0,632	0,179

Извор: Аутор

- Подршка држава разликује се значајно као фактор од значај за улазак на тржиште организација које су различите делатности Sig=0,001<0,05, са средњом јачином везе између варијабли V=0,375. Добро осмишљен бизнис план, праћење захтева потрошача, добар маркетинг план и иновације не разликују се по значају за улазак на тржиште код организација различите делатности;
- Величина тржишта значајно се разликује код организација различите делатности као фактори од којих зависи ниво тржишног учешћа Sig=0,027<0,05, са средњом јачином везе између варијабли V=0,300. Досадашња репутација, друге организације на тржишту, карактеристике тржишта и дужина наступа на тржишту не разликују се значајно по оценама као фактори од којих зависи ниво тржиштног учешћа.

7.2.8. Разлике у оценма тржишног учешћа организација и конкурентности

Тржишно учешће и конкурентност организација анализирало се применом АНОВА теста уз ниво значајности од 0,05 (постоји статистички значајна разлика за вредности Sig≤0,05). Накандним Turkey тестом утврђено је између којих организација посебно постоји разлика у оценама.

7.2.8.1. Разлике у оценама тржишног учешћа и конкурентности организација различите величине

Уколико се погледа Табела 41. може се видети да се у организацијама различите величине (микро, мале, средње и велике организације) разликује: 1) оцена значаја тржишног учешћа организације за поселовни успех (Sig=0,028<0,05); 2) значај квалитета производа и послепродајног сервиса за конкурентност производа/услуга (Sig=0,012<0,05); 3) конкурентност производа/услуга организације у односу на домаће (Sig=0,024<0,05); 4) Финансијско улагање организације у повећање тржишног учешћа (Sig=0,006<0,05); 5) Едукација менаџмента/запоселних у области могућности повећања тржишног учешћа и стварања конкурентности производа/ услуга (Sig=0,019<0,05).

Табела 41. Разлике у оценама тржишног учешћа и конкурентности организација различите величине

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

Значај тржишног учешћа за пословни успех организације	Between Groups	9.242	3	3.081	3.170	.028*
	Within Groups	89.414	92	.972		
	Total	98.656	95			
Значај цене за конкурентност производа/услуга	Between Groups	2.399	3	.800	1.557	.205
	Within Groups	47.258	92	.514		
	Total	49.656	95			
Значај квалитета производа и после-продајног сервиса за конкурентност производа/услуга	Between Groups	10.782	3	3.594	3.882	.012*
	Within Groups	85.176	92	.926		
	Total	95.958	95			
Конкуретност Ваших производа/услуга у односу на домаће	Between Groups	9.113	3	3.038	3.294	.024*
	Within Groups	84.845	92	.922		
	Total	93.958	95			
Тржишно учешће Ваше организације у националним оквирима	Between Groups	4.578	3	1.526	1.157	.330
	Within Groups	121.328	92	1.319		
	Total	125.906	95			
Конкурентност Ваших производа/услуга у односу на иностране	Between Groups	4.536	3	1.512	1.118	.346
	Within Groups	124.422	92	1.352		
	Total	128.958	95			
Тржишно учешће Ваше организације ван националних граница	Between Groups	4.851	3	1.617	1.059	.371
	Within Groups	140.482	92	1.527		
	Total	145.333	95			
Финансијско улагање Ваше организације у повећању тржишног учешћа	Between Groups	11.607	3	3.869	4.394	.006*
	Within Groups	81.018	92	.881		
	Total	92.625	95			

Утицај менаџмента на повећање тржишног учешћа у Вашој организацији	Between Groups	4.119	3	1.373	1.535	.211
	Within Groups	82.287	92	.894		
	Total	86.406	95			
Маркетиншке активности у Вашој организацији ради повећања конкурентности производа/услуга	Between Groups	1.205	3	.402	.336	.800
	Within Groups	110.128	92	1.197		
	Total	111.333	95			
Ниво иновативних активности у Вашој организацији	Between Groups	1.065	3	.355	.376	.771
	Within Groups	86.893	92	.944		
	Total	87.958	95			
Укљученост запослених у иновативне активности	Between Groups	5.593	3	1.864	1.524	.214
	Within Groups	112.564	92	1.224		
	Total	118.156	95			
Ангажовање спољних сарадника у креирању стратегије тржишног учешћа	Between Groups	4.662	3	1.554	1.261	.292
	Within Groups	113.328	92	1.232		
	Total	117.990	95			
Едукација менаџмента/запоселних у области могућности повећања тржишног учешћа и стварања конкурентности производа/услуга	Between Groups	14.578	3	4.859	3.495	.019*
	Within Groups	127.922	92	1.390		
	Total	142.500	95			
Ниво државне подршке у конкурентности домаћих производа	Between Groups	1.875	3	.625	.443	.723
	Within Groups	129.750	92	1.410		
	Total	131.625	95			
Значај земље порекла приликом изласка на страна тржишта	Between Groups	2.189	3	.730	.441	.724
	Within	152.301	92	1.655		

	Groups					
	Total	154.490	95			

Извор: Аутор

У Табели 42. представљено је између којих се организација различите величине, јављају разлике у оценама значаја тржишног учешћа. Посебна разлика се јавља између оранизација микро и средње величине (Sig=0,016<0,05).

Табела 42. Разлике у оценама значаја тржишног учешћа за пословних успех организација различите величине

Значај тржишног учешћа за пословни успех организације						
(I) Величина организације	**(J) Величина организације**	**Mean Difference (I-J)**	**Std. Error**	**Sig.**	**95% Confidence**	
					Lower Bound	**Upper Bound**
Микро организација	Мала организација	-.356	.253	.500	-1.02	.31
	Средња организација	-.906(*)	.297	.016	-1.68	-.13
	Велика организација	-.314	.291	.702	-1.07	.45
Мала организација	Микро организација	.356	.253	.500	-.31	1.02
	Средња организација	-.550	.324	.332	-1.40	.30
	Велика организација	.042	.318	.999	-.79	.87
Средња организација	Микро организација	.906(*)	.297	.016	.13	1.68
	Мала организација	.550	.324	.332	-.30	1.40
	Велика организација	.592	.354	.345	-.34	1.52
Велика организација	Микро организација	.314	.291	.702	-.45	1.07
	Мала организација	-.042	.318	.999	-.87	.79
	Средња организација	-.592	.354	.345	-1.52	.34

Извор: Аутор

У Табели 43. представљене су разлике у значају квалитета производа и послепродајног сервиса за конкурентност производа/услуга организација различите величине. Може се видети да се значајна разлика у оценама јавља у организацијама које су мале величине и велике (Sig=0,021<0,05), као и у организацијама које су средње величине и велике (Sig=0,019<0,05).

Табела 43. *Разлике у оценама значаја квалитета производа и послепродајног сервиса за конкурентност произовода/услуга организација различите величине*

ЗНАЧАЈ КВАЛИТЕТА ПРОИЗВОДА И ПОСЛЕПРОДАЈНОГ СЕРВИСА ЗА КОНКУРЕНТНСОТ ПРОИЗВОДА/УСЛУГА						
(I) Величина организације	**(J) Величина организације**	**Mean Difference (I-J)**	**Std. Error**	**Sig.**	**95% Confidence**	
					Lower Bound	**Upper Bound**
Микро организација	Мала организација	-.319	.247	.571	-.97	.33
	Средња организација	-.436	.290	.441	-1.20	.32
	Велика организација	.598	.284	.159	-.14	1.34
Мала организација	Микро организација	.319	.247	.571	-.33	.97
	Средња организација	-.117	.317	.983	-.95	.71
	Велика организација	.917(*)	.311	.021	.10	1.73
Средња организација	Микро организација	.436	.290	.441	-.32	1.20
	Мала организација	.117	.317	.983	-.71	.95
	Велика организација	1.033(*)	.346	.019	.13	1.94
Велика организација	Микро организација	-.598	.284	.159	-1.34	.14
	Мала организација	-.917(*)	.311	.021	-1.73	-.10
	Средња организација	-1.033(*)	.346	.019	-1.94	-.13

Извор: Аутор

У Табели 44. види се да конкурентност производа/услуга организације у односу на домаће се разикује код организација микро и мале величине (Sig=0,024<0,05).

Табела 44. Разлика у оценама конкурентности производа/услуга организације у односу на домаће које су различите величине

КОНКУРЕНТНОСТ ПРОИЗВОДА/УСЛУГА ОРГАНИЗАЦИЈЕ У ОДНОСУ НА ДОМАЋЕ						
(I) Величина организације	**(J) Величина организације**	**Mean Difference (I-J)**	**Std. Error**	**Sig.**	**95% Confidence**	
					Lower Bound	**Upper Bound**
Микро организација	Мала организација	-.713(*)	.247	.024	-1.36	-.07
	Средња организација	-.263	.290	.800	-1.02	.49
	Велика организација	-.588	.283	.168	-1.33	.15
Мала организација	Микро организација	.713(*)	.247	.024	.07	1.36
	Средња организација	.450	.316	.488	-.38	1.28
	Велика организација	.125	.310	.978	-.69	.94
Средња организација	Микро организација	.263	.290	.800	-.49	1.02
	Мала организација	-.450	.316	.488	-1.28	.38
	Велика организација	-.325	.345	.783	-1.23	.58
Велика организација	Микро организација	.588	.283	.168	-.15	1.33
	Мала организација	-.125	.310	.978	-.94	.69
	Средња организација	.325	.345	.783	-.58	1.23

Извор: Аутор

У Табели 45. представљено је постојање разлика у финансијском улагању ради повећања тржишног учешћа у организацијама различите величине. Из резултата се може видети да се значајна разлика јавља у микро организацијама и великим организацијама (Sig=0,007<0,05), као и између организација средње величине и великих организација (Sig=0,012<0,05).

Табела 45. Разлике у оценама финансијског улагања у повећање тржишног учешћа организација различите величине

ФИНАНСИЈСКО УЛАГАЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ У ПОВЕЋАЊЕ ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА						
(I) Величина организације	**(J) Величина организације**	**Mean Difference (I-J)**	**Std. Error**	**Sig.**	**95% Confidence**	
					Lower Bound	**Upper Bound**
Микро организација	Мала организација	-.145	.241	.931	-.78	.49
	Средња организација	.146	.283	.955	-.59	.89
	Велика организација	-.916(*)	.277	.007	-1.64	-.19
Мала организација	Микро организација	.145	.241	.931	-.49	.78
	Средња организација	.292	.309	.781	-.52	1.10
	Велика организација	-.771	.303	.060	-1.56	.02
Средња организација	Микро организација	-.146	.283	.955	-.89	.59
	Мала организација	-.292	.309	.781	-1.10	.52
	Велика организација	-1.063(*)	.337	.012	-1.94	-.18
Велика организација	Микро организација	.916(*)	.277	.007	.19	1.64
	Мала организација	.771	.303	.060	-.02	1.56
	Средња организација	1.063(*)	.337	.012	.18	1.94

Извор: Аутор

У Табели 46. представљена је разлика у оценама едукације менаџмента/запослених у области могућности повећања тржишног учешћа и стварања конкурентности производа/услуга организација различите величине. На основу резултата може се видети да се разлике јављају у организацијам микро величине и великих организација (Sig=0,043<0,05), као и у организацијама средње величине и великим организацијама (Sig=0,020<0,05).

Табела 46. Разлике у оценам едукације менаџмента/запослених у области могућности повећања тржишног учешћа и конкурентности у организацијама различите величине

ЕДУКАЦИЈА МЕНАЏМЕНТА/ЗАПОСЛЕНИХ У ОБЛАСТИ МОГУЋНОСТИ ПОВЕЋАЊА ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА И СТВАРАЊА КОНКУРЕНТНОСТИ ПРОИЗВОДА/УСЛУГА						
(I) Величина организације	**(J) Величина организације**	**Mean Difference (I-J)**	**Std. Error**	**Sig.**	**95% Confidence**	
					Lower Bound	**Upper Bound**
Микро организација	Мала организација	-.305	.303	.746	-1.10	.49
	Средња организација	.328	.356	.793	-.60	1.26
	Велика организација	-.930(*)	.348	.043	-1.84	-.02
Мала организација	Микро организација	.305	.303	.746	-.49	1.10
	Средња организација	.633	.388	.366	-.38	1.65
	Велика организација	-.625	.381	.360	-1.62	.37
Средња организација	Микро организација	-.328	.356	.793	-1.26	.60
	Мала организација	-.633	.388	.366	-1.65	.38
	Велика организација	-1.258(*)	.424	.020	-2.37	-.15
Велика организација	Микро организација	.930(*)	.348	.043	.02	1.84
	Мала организација	.625	.381	.360	-.37	1.62
	Средња организација	1.258(*)	.424	.020	.15	2.37

Извор: Аутор

7.2.8.2. Разлике у оценама тржишног учешћа и конкурентности организација различитог нивоа пословања

У Табели 47. представљено је између којих организација постоји разлика у оценама, а имајући у виду разлике у нивоу пословања (локални, национални, регионални, међународни ниво).

Табела 47. Разлике у оценама тржишног учешћа и конкурентности организација различитог нивоа пословања

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Значај тржишног учешћа за пословни успех организације	Between Groups	8.749	3	2.916	2.984	.035*
	Within Groups	89.908	92	.977		
	Total	98.656	95			
Значај цене за конкурентност производа/услуга	Between Groups	1.428	3	.476	.908	.441
	Within Groups	48.229	92	.524		
	Total	49.656	95			
Значај квалитета производа и после-продајног сервиса за конкурентност производа/услуга	Between Groups	6.098	3	2.033	2.081	.108
	Within Groups	89.860	92	.977		
	Total	95.958	95			
Конкуретност Ваших производа/услуга у односу на домаће	Between Groups	2.026	3	.675	.676	.569
	Within Groups	91.932	92	.999		
	Total	93.958	95			
Тржишно учешће Ваше организације у националним оквирима	Between Groups	12.534	3	4.178	3.390	.021*
	Within Groups	113.373	92	1.232		
	Total	125.906	95			
Конкурентност Ваших производа/услуга у односу на иностране	Between Groups	19.886	3	6.629	5.591	.001*
	Within Groups	109.072	92	1.186		
	Total	128.958	95			
Тржишно учешће Ваше организације ван националних граница	Between Groups	23.984	3	7.995	6.061	.001*
	Within Groups	121.350	92	1.319		
	Total	145.333	95			
Финансијско улагање Ваше организације у	Between Groups	3.573	3	1.191	1.230	.303

повећању тржишног учешћа	Within Groups	89.052	92	.968		
	Total	92.625	95			
Утицај менаџмента на повећање тржишног учешћа у Вашој организацији	Between Groups	3.821	3	1.274	1.419	.242
	Within Groups	82.586	92	.898		
	Total	86.406	95			
Маркетиншке активности у Вашој организацији ради повећања конкурентности производа/услуга	Between Groups	3.373	3	1.124	.958	.416
	Within Groups	107.960	92	1.173		
	Total	111.333	95			
Ниво иновативних активности у Вашој организацији	Between Groups	4.543	3	1.514	1.670	.179
	Within Groups	83.416	92	.907		
	Total	87.958	95			
Укљученост запослених у иновативне активности	Between Groups	4.105	3	1.368	1.104	.352
	Within Groups	114.052	92	1.240		
	Total	118.156	95			
Ангажовање спољних сарадника у креирању стратегије тржишног учешћа	Between Groups	13.567	3	4.522	3.984	.010*
	Within Groups	104.422	92	1.135		
	Total	117.990	95			
Едукација менаџмента/запоселних у области могућности повећања тржишног учешћа и стварања конкурентности производа/ услуга	Between Groups	15.883	3	5.294	3.847	.012*
	Within Groups	126.617	92	1.376		
	Total	142.500	95			
Ниво државне подршке у конкурентности домаћих производа	Between Groups	2.942	3	.981	.701	.554
	Within Groups	128.683	92	1.399		
	Total	131.625	95			

Значај земље порекла приликом изласка на страна тржишта	Between Groups	14.155	3	4.718	3.093	.031*
	Within Groups	140.334	92	1.525		
	Total	154.490	95			

Извор: Аутор

Разлике се јављају у: 1) значају тржишног учешћа за пословни успех организације (Sig=0,035<0,05); 2) тржишном учешћу организације у националним оквирима (Sig=0,021<0,05); 3) конкурентности производа/ услуга организације у односу на иностране (Sig=0,001<0,05); 4) тржишном учешће организације ван националних граница (Sig=0,001<0,05); 5) едукацији менаџмента/запоселних у области могућности повећања тржишног учешћа и стварања конкурентности производа/услуга (Sig=0,010 <0,05); 6) ангажовању спољних сарадника у креирању стратегије тржишног учешћа (Sig=0,012<0,05); 7) значају земље порекла приликом изласка на страна тржишта (Sig=0,031<0,05). Резултати у Табели 48. показују разлике у оценама значаја тржишног учешћа за пословни успех у организацијама различитог нивоа пословања, где се види да се разлике у оценама јављају код организација које послују на локалном и регионалном нивоу (Sig=0,020<0,05).

Табела 48. Разлике у оценама значаја тржишног учешћа за пословни успех организација различитог нивоа пословања

ЗНАЧАЈ ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА ЗА ПОСЛОВНИ УСПЕХ ОРГАНИЗАЦИЈЕ						
(I) Ниво пословања организације	**(J) Ниво пословања организације**	**Mean Difference (I-J)**	**Std. Error**	**Sig.**	**95% Confidence**	
					Lower Bound	**Upper Bound**
Локални ниво	Национални ниво	-.439	.314	.504	-1.26	.38
	Регионални ниво	-.907(*)	.306	.020	-1.71	-.11
	Међународни ниво	-.538	.293	.264	-1.30	.23
Национални ниво	Локални ниво	.439	.314	.504	-.38	1.26
	Регионални ниво	-.467	.289	.374	-1.22	.29
	Међународни ниво	-.098	.276	.984	-.82	.62
Регионални	Локални ниво	.907(*)	.306	.020	.11	1.71

ниво						
	Национални ниво	.467	.289	.374	-.29	1.22
	Међународни ниво	.369	.266	.510	-.33	1.06
Међународни ниво	Локални ниво	.538	.293	.264	-.23	1.30
	Национални ниво	.098	.276	.984	-.62	.82
	Регионални ниво	-.369	.266	.510	-1.06	.33

Извор: Аутор

У Табели 49. представљене су разлике у оценама тржишног учешћа у националним оквирима између организација које послују на различитом нивоу. Резултати показују да значајна разлика постоји између организација које послују на локалном и националном нивоу (Sig=0,012<0,05).

Табела 49. Разлике у оценама тржишног учешћа организација у националним оквирима, које послују на различитом нивоу

Тржишно учешће организације у националним оквирима						
(I) Ниво пословања организације	**(J) Ниво пословања организације**	**Mean Difference (I-J)**	**Std. Error**	**Sig.**	**95% Confidence**	
					Lower Bound	**Upper Bound**
Локални ниво	Национални ниво	-1.111(*)	.353	.012	-2.03	-.19
	Регионални ниво	-.631	.343	.262	-1.53	.27
	Међународни ниво	-.498	.329	.433	-1.36	.36
Национални ниво	Локални ниво	1.111(*)	.353	.012	.19	2.03
	Регионални ниво	.480	.325	.454	-.37	1.33
	Међународни ниво	.613	.309	.203	-.20	1.42
Регионални ниво	Локални ниво	.631	.343	.262	-.27	1.53
	Национални ниво	-.480	.325	.454	-1.33	.37
	Међународни	.133	.298	.970	-.65	.91

	ниво					
Међународни ниво	Локални ниво	.498	.329	.433	-.36	1.36
	Национални ниво	-.613	.309	.203	-1.42	.20
	Регионални ниво	-.133	.298	.970	-.91	.65

Извор: Аутор

У Табели 50. представљене су разлике у оценам конкурентности производа/услуга организације у односу на иностране, посматрајући организације које послују на различитом нивоу пословања. Резултати показују да се разлике јављају код организација које послују на локалном и регионалном нивоу (Sig=0,013<0,05), као и код организација које послују на локалном и међународном нивоу (Sig=0,008<0,05).

Табела 50. Разлике у оценама конкурентности производа/услуга организације у односу на иностране

Конкурентност Ваших производа/услуга у односу на иностране						
(I) Ниво пословања организације	**(J) Ниво пословања организације**	**Mean Difference (I-J)**	**Std. Error**	**Sig.**	**95% Confidence**	
					Lower Bound	**Upper Bound**
Локални ниво	Национални ниво	-.263	.346	.873	-1.17	.64
	Регионални ниво	-1.044(*)	.337	.013	-1.93	-.16
	Међународни ниво	-1.057(*)	.323	.008	-1.90	-.21
Национални ниво	Локални ниво	.263	.346	.873	-.64	1.17
	Регионални ниво	-.782	.318	.074	-1.61	.05
	Међународни ниво	-.795(*)	.304	.050	-1.59	.00
Регионални ниво	Локални ниво	1.044(*)	.337	.013	.16	1.93
	Национални ниво	.782	.318	.074	-.05	1.61
	Међународни ниво	-.013	.293	1.000	-.78	.75
Међународни	Локални ниво	1.057(*)	.323	.008	.21	1.90

ниво						
	Национални ниво	.795(*)	.304	.050	.00	1.59
	Регионални ниво	.013	.293	1.000	-.75	.78

Извор: Аутор

У Табели 51. представљене су разлике у оценама тржишног учешћа организација ван националних граница које послују на различитим нивоима пословања.

Резултати показују да се посебно разликују оцене организација које послују на локалном и међународном нивоу (Sig=0,009<0,05), организација које послују на националном и регионалном нивоу (Sig=0,049<0,05), као и организација које послују на националном и међународном нивоу (Sig=0,005<0,05).

Табела 51. Разлике у оценама тржишног учешћа организације ван националних грница

Тржишно учешће организације ван националних граница						
(I) Ниво пословања организације	**(J) Ниво пословања организације**	**Mean Difference (I-J)**	**Std. Error**	**Sig.**	**95% Confidence**	
					Lower Bound	**Upper Bound**
Локални ниво	Национални ниво	.000	.365	1.000	-.96	.96
	Регионални ниво	-.880	.355	.070	-1.81	.05
	Међународни ниво	-1.097(*)	.340	.009	-1.99	-.21
Национални ниво	Локални ниво	.000	.365	1.000	-.96	.96
	Регионални ниво	-.880(*)	.336	.049	-1.76	.00
	Међународни ниво	-1.097(*)	.320	.005	-1.93	-.26
Регионални ниво	Локални ниво	.880	.355	.070	-.05	1.81
	Национални ниво	.880(*)	.336	.049	.00	1.76
	Међународни ниво	-.217	.309	.896	-1.02	.59

Међународ-ни ниво	Локални ниво	1.097(*)	.340	.009	.21	1.99
	Национални ниво	1.097(*)	.320	.005	.26	1.93
	Регионални ниво	.217	.309	.896	-.59	1.02

Извор: Аутор

У Табели 52. представљене су разлике у оценама ангажовања спољних сарадника у креирању тржиштног учешћа организација које послују на различитом нивоу. Резултати показују да се посебно постоје разлике у ангажовању спољних сарадника код организација које послују на локалном и међународном нивоу (Sig=0,015<0,05), као и код организација које послују на регионалном и међународном нивоу (Sig=0,042<0,05).

Табела 52. Разлике у оценама ангажовања спољних сарадника у креирању стратегије тржишног учешћа организација које послују на различитом нивоу

Ангажовање спољних сарадника у креирању стратегије тржишног учешћа						
(I) Ниво пословања организације	**(J) Ниво пословања организације**	**Mean Difference (I-J)**	**Std. Error**	**Sig.**	**95% Confidence**	
					Lower Bound	**Upper Bound**
Локални ниво	Национални ниво	-.545	.339	.378	-1.43	.34
	Регионални ниво	-.200	.329	.930	-1.06	.66
	Међународни ниво	-.968(*)	.316	.015	-1.79	-.14
Национални ниво	Локални ниво	.545	.339	.378	-.34	1.43
	Регионални ниво	.345	.311	.685	-.47	1.16
	Међународни ниво	-.422	.297	.489	-1.20	.35
Регионални ниво	Локални ниво	.200	.329	.930	-.66	1.06
	Национални ниво	-.345	.311	.685	-1.16	.47
	Међународни ниво	-.768(*)	.286	.042	-1.52	-.02

Међународни ниво	Локални ниво	.968(*)	.316	.015	.14	1.79
	Национални ниво	.422	.297	.489	-.35	1.20
	Регионални ниво	.768(*)	.286	.042	.02	1.52

Извор: Аутор

У Табели 53. представљене су разлике у оценама едукације менаџмента/запослених у области могућности повећања тржишног учешћа и стварању конкурентности организација које послују на различитом нивоу пословања. Резултати показују да значајна разлика у едукацији менаџмента/запоселних постоји код организација које послују на националном и међународном нивоу.

Табела 53. Разлике у оценама едукације менаџмента/запослених у области тржишног учешћа и конкурентности организација које послују на различитом нивоу пословања

Едукација менаџмента/запослених у области могућности повећања тржишног учешћа и стварања конкурентности производа /услуга						
(I) Ниво пословања организације	**(J) Ниво пословања организације**	**Mean Difference (I-J)**	**Std. Error**	**Sig.**	**95% Confidence**	
					Lower Bound	**Upper Bound**
Локални ниво	Национални ниво	.682	.373	.267	-.29	1.66
	Регионални ниво	.340	.363	.785	-.61	1.29
	Међународни ниво	-.371	.348	.710	-1.28	.54
Национални ниво	Локални ниво	-.682	.373	.267	-1.66	.29
	Регионални ниво	-.342	.343	.752	-1.24	.56
	Међународни ниво	-1.053(*)	.327	.009	-1.91	-.20
Регионални ниво	Локални ниво	-.340	.363	.785	-1.29	.61
	Национални ниво	.342	.343	.752	-.56	1.24
	Међународни ниво	-.711	.315	.117	-1.54	.11

Међународни ниво	Локални ниво	.371	.348	.710	-.54	1.28
	Национални ниво	1.053(*)	.327	.009	.20	1.91
	Регионални ниво	.711	.315	.117	-.11	1.54

Извор: Аутор

У Табели 54. представљени су резултати оцена значаја земље порекла приликом изласка на страна тржишта организација које послују на различитом нивоу. Може се видети да значајна разлика постоји код организација које послују на локалном и регионалном нивоу (Sig=0,037<0,05).

Табела 54. Разлике у оценама значаја земље порекла приликом изласка на страна тржишта организација које послују на различитом нивоу

Значај земље порекла приликом изласка на страна тржишта						
(I) Ниво пословања организације	**(J) Ниво пословања организације**	**Mean Difference (I-J)**	**Std. Error**	**Sig.**	**95% Confidence**	
					Lower Bound	**Upper Bound**
Локални ниво	Национални ниво	-.949	.393	.081	-1.98	.08
	Регионални ниво	-1.042(*)	.382	.037	-2.04	-.04
	Међународни ниво	-.948	.366	.053	-1.91	.01
Национални ниво	Локални ниво	.949	.393	.081	-.08	1.98
	Регионални ниво	-.093	.361	.994	-1.04	.85
	Међународни ниво	.001	.344	1.000	-.90	.90
Регионални ниво	Локални ниво	1.042(*)	.382	.037	.04	2.04
	Национални ниво	.093	.361	.994	-.85	1.04
	Међународни ниво	.094	.332	.992	-.77	.96
Међународни ниво	Локални ниво	.948	.366	.053	-.01	1.91
	Национални ниво	-.001	.344	1.000	-.90	.90

	Регионални ниво	-.094	.332	.992	-.96	.77

Извор: Аутор

7.2.8.3. Разлике у оценама тржишног учешћа и конкурентности организација различите дужине пословања

У Табели 55. представљено је између којих организација постоји разлика у оценама, а имајући у виду разлике у дужини пословања. На основу резултата може се видети да разлике постоје једино у оценама државне подршке у конкурентности домаћих производа (Sig=0,031<0,05).

Табела 55. Разлике у оценама тржишног учешћа и конкурентности организација које послују различит временски период

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Значај тржишног учешћа за пословни успех организације	Between Groups	6.295	3	2.098	2.090	.107
	Within Groups	92.361	92	1.004		
	Total	98.656	95			
Значај цене за конкурентност производа/услуга	Between Groups	.327	3	.109	.203	.894
	Within Groups	49.329	92	.536		
	Total	49.656	95			
Значај квалитета производа и послепродајног сервиса за конкурентност производа/услуга	Between Groups	3.711	3	1.237	1.234	.302
	Within Groups	92.247	92	1.003		
	Total	95.958	95			
Конкуретност Ваших производа/услуга у односу на домаће	Between Groups	.640	3	.213	.210	.889
	Within Groups	93.318	92	1.014		
	Total	93.958	95			
Тржишно учешће Ваше организације у националним оквирима	Between Groups	9.311	3	3.104	2.449	.069
	Within Groups	116.596	92	1.267		
	Total	125.906	95			

Конкурентност Ваших производа/услуга у односу на иностране	Between Groups	4.085	3	1.362	1.003	.395
	Within Groups	124.873	92	1.357		
	Total	128.958	95			
Тржишно учешће Ваше организације ван националних граница	Between Groups	11.966	3	3.989	2.752	.057
	Within Groups	133.367	92	1.450		
	Total	145.333	95			
Финансијско улагање Ваше организације у повећању тржишног учешћа	Between Groups	7.336	3	2.445	2.638	.054
	Within Groups	85.289	92	.927		
	Total	92.625	95			
Утицај менаџмента на повећање тржишног учешћа у Вашој организацији	Between Groups	6.507	3	2.169	2.498	.065
	Within Groups	79.899	92	.868		
	Total	86.406	95			
Маркетиншке активности у Вашој организацији ради повећања конкурентности производа/услуга	Between Groups	4.200	3	1.400	1.202	.313
	Within Groups	107.133	92	1.164		
	Total	111.333	95			
Ниво иновативних активности у Вашој организацији	Between Groups	.317	3	.106	.111	.954
	Within Groups	87.641	92	.953		
	Total	87.958	95			
Укљученост запослених у иновативне активности	Between Groups	1.517	3	.506	.399	.754
	Within Groups	116.639	92	1.268		
	Total	118.156	95			
Ангажовање спољних сарадника у креирању стратегије тржишног учешћа	Between Groups	5.389	3	1.796	1.468	.229
	Within Groups	112.601	92	1.224		
	Total	117.990	95			
Едукација менаџмен-	Between	8.007	3	2.669	1.826	.148

та/запоселних у области могућности повећања тржишног учешца и стварања конкурен-тности производа/услуга	Groups					
	Within Groups	134.493	92	1.462		
	Total	142.500	95			
Ниво државне подршке у конкурентности домаћих производа	Between Groups	12.024	3	4.008	3.083	.031 *
	Within Groups	119.601	92	1.300		
	Total	131.625	95			
Значај земље порекла приликом изласка на страна тржишта	Between Groups	5.826	3	1.942	1.202	.314
	Within Groups	148.663	92	1.616		
	Total	154.490	95			

Извор: Аутор

У Табели 56. представљене су разлике у оценама нивоа државне подршке у конкурентности домаћих производа организација које послују различит временски период. Може се видети да разлике постоји између организација које послују од 8. до 15. година и преко 15. година (Sig=0,030<0,05).

Табела 56. Разлике у оценама нивоа државне подршке у конкурентности домаћих производа организација које послују различит временски период

Ниво државне подршке у конкурентности домаћих производа						
(I) Дужина пословања организације	**(J) Дужина пословања организације**	**Mean Difference (I-J)**	**Std. Error**	**Sig.**	**95% Confidence**	
					Lower Bound	**Upper Bound**
До 3 године	Од 4 до 7 година	.311	.445	.898	-.86	.08
	Од 8 до 15 година	.400	.416	.772	-.69	-.04
	Преко 15 година	-.386	.406	.777	-1.45	.01
Од 4 до 7 година	До 3 године	-.311	.445	.898	-1.48	1.98
	Од 8 до 15 година	.089	.334	.993	-.79	.85
	Преко 15 година	-.697	.322	.141	-1.54	.90

Од 8 до 15 година	До 3 године	-.400	.416	.772	-1.49	2.04
	Од 4 до 7 година	-.089	.334	.993	-.96	1.04
	Преко 15 година	-.786(*)	.280	.030	-1.52	.96
Преко 15 година	До 3 године	.386	.406	.777	-.68	1.91
	Од 4 до 7 година	.697	.322	.141	-.15	.90
	Од 8 до 15 година	.786(*)	.280	.030	.05	.77

Извор: Аутор

7.2.8.4. Разлике у оценама тржишног учешћа и конкурентности организација различите делатности

У Табели 57. представљено је између којих организација постоји разлика у оценама, а имајући у виду разлике у делатности (производне, услужне и производне и услужне). На основу резултата може се видети да разлике постоје у: 1) значају цене за конкурентност производа/услуга (Sig=0,019<0,05); 2) конкурентности производа/услуга организације у односу на домаће (Sig=0,000<0,05); 3) нивоу државне подршке у конкурентности домаћих производа (Sig=0,027<0,05).

Табела 57. Разлике у оценама тржишног учешћа и конкурентности организација које послују различит временски период

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Значај тржишног учешћа за пословни успех организације	Between Groups	5.572	2	2.786	2.784	.067
	Within Groups	93.084	93	1.001		
	Total	98.656	95			
Значај цене за конкурентност производа/услуга	Between Groups	4.062	2	2.031	4.143	.019 *
	Within Groups	45.594	93	.490		
	Total	49.656	95			
Значај квалитета производа и	Between Groups	.856	2	.428	.419	.659

послепродајног сервиса за конкурентност производа/услуга	Within Groups	95.102	93	1.023		
	Total	95.958	95			
Конкуретност Ваших производа/услуга у односу на домаће	Between Groups	15.509	2	7.755	9.193	.000*
	Within Groups	78.449	93	.844		
	Total	93.958	95			
Тржишно учешће Ваше организације у националним оквирима	Between Groups	2.688	2	1.344	1.015	.367
	Within Groups	123.218	93	1.325		
	Total	125.906	95			
Конкурентност Ваших производа/услуга у односу на иностране	Between Groups	4.909	2	2.455	1.840	.165
	Within Groups	124.049	93	1.334		
	Total	128.958	95			
Тржишно учешће Ваше организације ван националних граница	Between Groups	.512	2	.256	.164	.849
	Within Groups	144.822	93	1.557		
	Total	145.333	95			
Финансијско улагање Ваше организације у повећању тржишног учешћа	Between Groups	4.886	2	2.443	2.589	.080
	Within Groups	87.739	93	.943		
	Total	92.625	95			
Утицај менаџмента на повећање тржишног учешћа у Вашој организацији	Between Groups	1.777	2	.888	.976	.381
	Within Groups	84.629	93	.910		
	Total	86.406	95			
Маркетиншке активности у Вашој организацији ради повећања конкурентности производа/услуга	Between Groups	2.115	2	1.058	.901	.410
	Within Groups	109.218	93	1.174		
	Total	111.333	95			
Ниво иновативних активности у Вашој	Between Groups	.192	2	.096	.102	.903
	Within	87.766	93	.944		

организацији	Groups					
	Total	87.958	95			
Укљученост запослених у иновативне активности	Between Groups	5.074	2	2.537	2.086	.130
	Within Groups	113.082	93	1.216		
	Total	118.156	95			
Ангажовање спољних сарадника у креирању стратегије тржишног учешћа	Between Groups	1.560	2	.780	.623	.539
	Within Groups	116.430	93	1.252		
	Total	117.990	95			
Едукација менаџмента/ запоселних у области могућности повећања тржишног учешћа и стварања конкурентн-ости производа/услуга	Between Groups	1.340	2	.670	.441	.644
	Within Groups	141.160	93	1.518		
	Total	142.500	95			
Ниво државне подршке у конкурентности домаћих производа	Between Groups	9.872	2	4.936	3.770	.027 *
	Within Groups	121.753	93	1.309		
	Total	131.625	95			
Значај земље порекла приликом изласка на страна тржишта	Between Groups	1.594	2	.797	.485	.617
	Within Groups	152.896	93	1.644		
	Total	154.490	95			

Извор: Аутор

У Табели 58. представљене су разлике у оценама значаја цене за конкурентност производа/услуга организација које се баве производном, услужном или производном и услужном делатношћу. Резултати показују да се разликују оцене организација које се баве производном и услужном делатношћу (Sig=0,015<0,05).

Табела 58. Разлике у оценама значаја цене за конкурентност производа/услуга организација различите делатности

Значај цене за конкурентност производа/ услуга						
(I) Делатност	**(J) Делатност**	**Mean Difference**	**Std. Error**	**Sig.**	**95% Confidence**	
					Lower	**Upper**

организације	организације	(I-J)			Bound	Bound
Услужна	Производна	.574(*)	.202	.015	.09	.08
	И услужна и производна	.032	.175	.982	-.39	-.04
Производна	Услужна	-.574(*)	.202	.015	-1.06	1.98
	И услужна и производна	-.542	.234	.059	-1.10	.85
И услужна и производна	Услужна	-.032	.175	.982	-.45	2.04
	Производна	-.089	.334	.993	-.96	1.04

Извор: Аутор

У Табели 59. представљене су разлике у оценама конкурентности производа/услуга у односу на домаће, организација које су различите делатности. Резлтати показују да разлике постоје код организација које се баве услужном и производном и услужном делатношћу (Sig=0,002<0,05) и организација које се баве производном и организација које се баве производном и услужном делатношћу (Sig=0,000<0,05).

Табела 59. Разлике у оценама конкурентости производа/услуга организација у односу на домаће

Конкурентност производа/услуга организације у односу на домаће						
(I) Делатност организације	(J) Делатност организације	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence	
					Lower Bound	Upper Bound
Услужна	Производна	.395	.266	.301	-.24	1.03
	И услужна и производна	-.817(*)	.229	.002	-1.36	-.27
Производна	Услужна	-.395	.266	.301	-1.03	.24
	И услужна и производна	-1.212(*)	.308	.000	-1.94	-.48
И услужна и производна	Услужна	.817(*)	.229	.002	.27	1.36
	Производна	1.212(*)	.308	.000	.48	1.94

Извор: Аутор

У Табели 60. представљене су разлике у оценама нивоа државне подршке у конкурентности домаћих производа у организацијама које се баве различитом делатношћу. Резултати показују да се разлике јављају у организацијама које се баве услужном и оним које се баве и услужном и производном делатношћу (Sig=0,041<0,05).

Табела 60. Разлике у оценама нивоа државне подршке у конкурентности домаћих производа

Ниво државне подршке у конкурентности домаћих производа						
(I) Делатност организације	**(J) Делатност организације**	**Mean Difference (I-J)**	**Std. Error**	**Sig.**	**95% Confidence**	
					Lower Bound	**Upper Bound**
Услужна	Производна	.199	.331	.820	-.59	.99
	И услужна и производна	-.704(*)	.286	.041	-1.38	-.02
Производна	Услужна	-.199	.331	.820	-.99	.59
	И услужна и производна	-.903	.383	.053	-1.82	.01
И услужна и производна	Услужна	.704(*)	.286	.041	.02	1.38
	Производна	.903	.383	.053	-.01	1.82

Извор: Аутор

7.3. Корелациона аланиза

Корелациона анализа имала је за циљ да опише јачину и смер везе између две променљиве (величине организације, нивоа пословања и дужине пословања са факторима од значаја за остваривање конкурентске предности, подизања иновативне активности организације и за улазак и освајање нових тржишта). Коефицијенти Пиросонове корелације (r) могу имати вредности од -1 до +1. Предзнак показује да ли је корелације позитивна (обе променљиве заједно опадају и расту) или негативна (једна променљива опад када друга расте и обрнуто). Апсолутна вредност тог коефицијента (када се занемари предзнак) показује јачину везе и то (Cohen, 1998)[224]:

- мала корелација r=0,10 до 0,29;
- средња корелација r=0,30 до 0,49;
- велика корелација r=0,50 до 1,0.

7.3.1. Корелациона анализа фактора потребних за остваривање конкурентске позиције и конкурентности организације

У Табели 61. представљена је коралација фактора за оствривање конкурентске позиције (добар менаџмент, добар маркетинг, слаба конкуен-

[224] Cohen, J. (1998). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, New York, Lawrence Erlbaum Associates.

ција, државна подршка и иновације у пословању) са оценама тржишне позиције и конкурентности организација. Резултати показују:

- Постоји позитивна корелације средње јачине између значаја квалитета производа и послепродајног сервиса за конкурентност производа/услуга са иновацијама у пословању (r=0,305). Овакав резултат показује да се значај квалитета производа и послепродајног серваса за конкурентност повећава са повећањем значај иновација у пословању;
- Постоји позитивна корелација мале јачине између тржишног учешћа организације ван националних граница и државе подршке (r= 0,283). Резултати упућу да се повећањем тржишног учешћа организације ван националних граница, смањује значај државне подршке за остваривање конкурентске позиције;
- Постоји позитивна корелација средње јачиње између утицаја менаџмента на повећање тржишног учешћа организације и значаја доброг менаџмента (r=0,327) и негативна корелација мале јачине између утицаја менаџмента на повећање тржишног учешћа и слабе конкуренције (r= - 0,283). Резултати упућују да се повећањем утицаја менаџмента на повећање тржишног учешћа повећава значај доброг менаџмента, самањује значај слабе конкуренције као фактора за остваривање конкурентске позиције;
- Постоји позитивна корелација слабе јачине између маркетиншких активности у организацији ради повећања конкурентности производа/услуга и доброг маркетинга (r=0,285). Резултати упућују да се значајем маркетиншких активности у циљу повећања конкурентности повећава значај маректинга као фактора од значаја за повећање конкурентности;
- Постоји позитвина корелација средње јачине између нивоа иновативних активности организација и значаја иновација у пословању (r=0,304). Резултати упућују да се повећањем нивоа иновативних активности у организацијама повећава значај иновација као фактора за остваривање конкурентске позиције;
- Постоји позитивна корелација средње јачине између (r=0,377) едукације менаџмента /запослених у области могућности повећања тржишног учешћа и стварања конкурентности производа/услуга и државне подршке, као и позитивна корелација мале јачине између едукације и иновација у пословању (r= 0,282). Резултати указују да се повећањем едукације менаџмента/запослених у правцу могућности повећања тржишног учешћа повећава значај

државне подршке и иновација у пословању као фактора од значаја за остваривање конкурентске позиције;

- Постоји позитивна корелација велике јачине између нивоа државне подршке у конкурентност домаћих производа и државне подршке (r=0,540). Резултати упућују на закључак да се повећањем нивоа државне подршке у конкурентности домаћих производа повећава значај државне подршке за остваривање конкурентске позиције.

Табела 61. Корелација фактора од значај за остваривање конкурентске позиције и конкурентности организације

		Добар менаџмент	Добар маркетинг	Слаба конкуренција	Државна подршка	Иновације у пословању
Значај тржишног учешћа за пословни успех организације	Pearson Correlation	.193	-.236(*)	-.011	.085	-.016
	Sig. (2-tailed)	.060	.021	.917	.408	.876
	N	96	96	96	96	96
Значај цене за конкурентност производа/услуга	Pearson Correlation	-.042	-.239(*)	-.080	.199	.176
	Sig. (2-tailed)	.683	.019	.437	.052	.086
	N	96	96	96	96	96
Значај квалитета производа и послепродајног сервиса за конкурентност производа/услуга	Pearson Correlation	.085	-.161	-.232(*)	-.012	.305(**)
	Sig.(2-tailed)	.412	.117	.023	.910	.003
	N	96	96	96	96	96
Конкуретност Ваших производа/услуга у односу на домаће	Pearson Correlation	-.241(*)	.085	-.110	.114	.160
	Sig. (2-tailed)	.018	.411	.288	.267	.120
	N	96	96	96	96	96
Тржишно учешће Ваше организације у	Pearson Correlation	-.051	-.173	-.009	.186	.065

националним оквирима	Sig. (2-tailed)	.624	.092	.934	.069	.531
	N	96	96	96	96	96
Конкурентност Ваших производа/услуга у односу на иностране	Pearson Correlation	.195	-.188	-.249(*)	.095	.167
	Sig. (2-tailed)	.056	.067	.015	.356	.103
	N	96	96	96	96	96
Тржишно учешће Ваше организације ван националних граница	Pearson Correlation	.010	-.203(*)	-.118	.283(**)	.074
	Sig. (2-tailed)	.925	.048	.251	.005	.473
	N	96	96	96	96	96
Финансијско улагање Ваше организације у повећању тржишног учешћа	Pearson Correlation	-.075	-.122	.100	.214(*)	-.087
	Sig. (2-tailed)	.466	.238	.331	.037	.400
	N	96	96	96	96	96
Утицај менаџмента на повећање тржишног учешћа у Вашој организацији	Pearson Correlation	.327(**)	.051	-.283(**)	.019	-.065
	Sig. (2-tailed)	.001	.618	.005	.858	.530
	N	96	96	96	96	96
Маркетиншке активности у Вашој организацији ради повећања конкурентности производа/услуга	Pearson Correlation	-.083	.285(**)	-.229(*)	.127	-.046
	Sig. (2-tailed)	.424	.005	.025	.216	.659
	N	96	96	96	96	96
Ниво иновативних активности у Вашој организацији	Pearson Correlation	-.112	.070	-.219(*)	-.067	.304(**)
	Sig. (2-tailed)	.276	.497	.032	.515	.003
	N	96	96	96	96	96
Укљученост	Pearson	-.073	-.185	.153	-.151	.186

запослених у иновативне активности	Correla-tion					
	Sig. (2-tailed)	.481	.071	.136	.143	.069
	N	96	96	96	96	96
Ангажовање спољних сарадника у креирању стратегије тржишног учешћа	Pearson Correla-tion	-.020	-.144	-.185	.179	.192
	Sig.(2-tailed)	.844	.162	.072	.080	.061
	N	96	96	96	96	96
Едукација менаџмента/запослних у области могућности повећања тржишног учешћа и стварања конкурентности производа/услуга	Pearson Correla-tion	-.052	-.057	.097	.377(**)	.282(**)
	Sig. (2-tailed)	.613	.579	.347	.000	.005
	N	96	96	96	96	96
Ниво државне подршке у конкурентност и домаћих производа	Pearson Correla-tion	-.188	-.271(**)	.220(*)	.540(**)	-.220(*)
	Sig. (2-tailed)	.066	.008	.031	.000	.031
	N	96	96	96	96	96
Значај земље порекла приликом изласка на страна тржишта	Pearson Correla-tion	.060	-.132	-.202(*)	.066	.213(*)
	Sig. (2-tailed)	.562	.200	.048	.520	.037
	N	96	96	96	96	96

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Извор: Аутор

7.3.2. Корелациона анализа фактора од значаја за конкурентност производа/ услуга и конкурентности организације

У Табели 62. представљена је коралација фактора за остваривање конкурентности производа/услуга (конкурентна цена, добар дизај, добра

функционалност, брз сервис, добар маркетинг) са оценама тржишне позиције и конкурентности организација. Резултати показују:

- Постоји негативна корелација средње јачине између утицаја менаџмента на повећање тржишног учешћа организације и доброг дизајна (r= - 0,453), као и позитивна корелација средње јачине између утицаја менаџмента на повећање тржишног учешћа и брзог сервиса (r=0,368). Резултати упућују да се повећањем утицаја менаџмента на повећање тржишног учешћа организација смањује значај доброг дизајна, а повећава значај брзог сервиса;
- Постоји негативна корелација мале јачине између маркетиншких активности у организацијама ради повећања конкурентности производа/услуга и добре функционалности (r= - 0,283), као и позитивна корелација мале јачине између маркетиншких активности и брзог сервиса (r= 0,288). Резултати упућују на закључак да се повећањем маркетиншких активности у организацији ради повећања конкурентности, смањује значај функционалности, а повећава значај брзог сервиса као фактора од значаја да повећање конкурентности производа/услуга у организацији;
- Постоји позитивна корелација мале јачине између едукације менаџемента/запослених у области могућности повећања тржишног учешћа и брзог сервиса (r= 0,294). Резултати упућују на став да се повећањем едукације менаџмента повећава значај брзог сервиса као фактора од значаја конкурентност производа/услуга.

Табела 62. Корелација фактора од значај за конкурентнсот производа/услуга и конкурентности организације

		Конкурентна цена	Добар дизајн	Добра функционалност	Брз сервис	Добар маркетинг
Значај тржишног учешћа за пословни успех организације	Pearson Correlation	-.159	-.027	.050	-.137	.240(*)
	Sig. (2-tailed)	.122	.795	.631	.183	.018
	N	96	96	96	96	96
Значај цене за конкурентност производа/услуга	Pearson Correlation	.205(*)	-.175	-.040	.162	-.133
	Sig. (2-	.045	.089	.698	.116	.196

	tailed)					
	N	96	96	96	96	96
Значај квалитета производа и послепродајног сервиса за конкурентност производа/услуга	Pearson Correla-tion	-.164	-.204(*)	-.012	.215(*)	.150
	Sig.(2-tailed)	.110	.046	.906	.036	.145
	N	96	96	96	96	96
Конкуретност Ваших производа/услуга у односу на домаће	Pearson Correla-tion	.023	-.072	-.091	.232(*)	-.086
	Sig. (2-tailed)	.825	.483	.377	.023	.402
	N	96	96	96	96	96
Тржишно учешће Ваше организације у националним оквирима	Pearson Correla-tion	-.008	-.066	.128	.033	-.064
	Sig. (2-tailed)	.940	.523	.213	.748	.535
	N	96	96	96	96	96
Конкурентност Ваших производа/услуга у односу на иностране	Pearson Correla-tion	-.025	-.149	.048	.088	.039
	Sig. (2-tailed)	.805	.147	.644	.393	.703
	N	96	96	96	96	96
Тржишно учешће Ваше организације ван националних граница	Pearson Correla-tion	-.073	-.164	.044	.230(*)	-.018
	Sig. (2-tailed)	.477	.111	.674	.024	.863
	N	96	96	96	96	96
Финансијско улагање Ваше организације у повећању тржишног учешћа	Pearson Correla-tion	.124	-.033	.049	.107	-.212(*)
	Sig. (2-tailed)	.228	.753	.634	.300	.038
	N	96	96	96	96	96
Утицај менаџмента на	Pearson Correla-	.014	-.453(**)	-.089	.368(**)	.154

повећање тржишног учешћа у Вашој организацији	tion					
	Sig. (2-tailed)	.894	.000	.390	.000	.133
	N	96	96	96	96	96
Маркетиншке активности у Вашој организацији ради повећања конкурентности производа/услуга	Pearson Correlation	.084	-.244(*)	-.283(**)	.288(**)	.126
	Sig. (2-tailed)	.417	.017	.005	.004	.219
	N	96	96	96	96	96
Ниво иновативних активности у Вашој организацији	Pearson Correlation	-.053	-.018	-.120	.090	.087
	Sig. (2-tailed)	.611	.859	.245	.386	.400
	N	96	96	96	96	96
Укљученост запослених у иновативне активности	Pearson Correlation	.114	.073	.010	.053	-.217(*)
	Sig. (2-tailed)	.268	.480	.925	.609	.034
	N	96	96	96	96	96
Ангажовање спољних сарадника у креирању стратегије тржишног учешћа	Pearson Correlation	-.053	-.219(*)	.173	.083	.042
	Sig.(2-tailed)	.610	.032	.092	.420	.682
	N	96	96	96	96	96
Едукација менаџмента/запослених у области могућности повећања тржишног учешћа и стварања конкурентности производа/услуга	Pearson Correlation	-.002	-.154	.020	.294(**)	-.133
	Sig. (2-tailed)	.987	.134	.846	.004	.198
	N	96	96	96	96	96
Ниво државне подршке у конкурентности	Pearson Correlation	-.106	.008	.011	.118	-.033

домаћих производа	Sig. (2-tailed)	.305	.938	.912	.253	.749
	N	96	96	96	96	96
Значај земље порекла приликом изласка на страна тржишта	Pearson Correlation	.218(*)	-.090	.054	.133	-.256(*)
	Sig. (2-tailed)	.033	.385	.602	.196	.012
	N	96	96	96	96	96

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Извор: Аутор

7.3.3. Корелациона анализа фактора од значаја за улазак на ново тржиште и конкурентности организације

У Табели 63. представљена је коралација фактора од значаја за улазак организације на ново тржиште (добро осмишљен бизнис план, праћење захтева потрошача, добар маркетинг план, иновације, подршка државе) са оценама тржишне позиције и конкурентности организација.

Резултати показују:

- Постоји позитивна корелација мале јачине између значаја цене за конкурентност производа/услуга и подршке државе (r=0,271). Резултати упућују на закључак да се повећањем значаја цене за конкурентност производа/услуга повећава значај државне подршке за улазак неке организације на ново тржиште;
- Постоји позитивна корелација средње јачине између значаја квалитета производа и послепродајног сервиса за конкурентност производа/услуга и праћења захтева потрошача (r=0,310). Резултати упућују на став да се повећањем значаја квалитета произовда и послепродајног сервиса повећава значај праћења захтева потрошача као фактора од значаја за улазак организације на ново тржиште;
- Постоји негативна корелација мале јачине финансијског улагања организације у повећање тржишног учешћа и доброг маркетинг плана (r= - 0,286) и позитивна корелација мале јачине између финансијског улагања и подршке државе (r=0,269). На бази резултата може се видети да се повећањем финансијског улагања у тржишно учешће смањује значај доброг маркетинг плана, а повећа-

ва значај подршке државе приликом уласка организације на ново тржиште;

- Постоји позитивна корелација мале јачине између едукације менаџмента/запослених у области могућности повећања тржишног учешћа и стварања конкурентности производа/услуга и подршке државе (r=0,275). Резултати упућују да се повећањем едукације менаџмента/запоселних повећава значај подршке државе као фактора од значаја за улазак неке организације на ново тржиште;
- Постоји позитивна корелација велике јачине између нивоа државне подршке у конкурентности домаћих производа и подршке државе (r=0,501). Резултати упућују на зскључак да се повећањем нивоа државне подршке у конкурентности домаћих производа повећава значај државне подршке као фактора од значаја за улазак организације на ново тржиште;
- Постоји негативна корелација средње јачине између значаја земље порекла приликом изласка на страна тржишта и доброг маркетинг плана (r= - 0,307). Резултати упућују на закључак да се повећањем значај земље порекла смањује значај доброг маркетинг плана као фактора од значаја за улазак организације на ново тржиште.

Табела 63. Корелација фактора од значаја за улазак на ново тржиште и конкурентности организације

		Добро осмишљен бизнис план	Праћење захтева потрошача	Добар маркетинг план	Иновације	Подршка државе
Значај тржишног учешћа за пословни успех организације	Pearson Correlation	.087	.088	-.093	-.124	.046
	Sig. (2-tailed)	.400	.396	.365	.230	.657
	N	96	96	96	96	96
Значај цене за конкурентност производа/ услуга	Pearson Correlation	.161	.074	-.210(*)	-.238(*)	.271(**)
	Sig.(2-tailed)	.117	.472	.040	.019	.007
	N	96	96	96	96	96

Значај квалитета производа и послепродајног сервиса за конкурентност производа/услуга	Pearson Correlation	-.164	.310(**)	-.234(*)	.063	-.050
	Sig.(2-tailed)	.111	.002	.022	.542	.629
	N	96	96	96	96	96
Конкуретност Ваших производа/услуга у односу на домаће	Pearson Correlation	-.228(*)	.070	.027	-.017	.141
	Sig. (2-tailed)	.026	.501	.791	.870	.171
	N	96	96	96	96	96
Тржишно учешће Ваше организације у националним оквирима	Pearson Correlation	.222(*)	-.178	-.056	-.082	.147
	Sig. (2-tailed)	.029	.083	.588	.425	.154
	N	96	96	96	96	96
Конкурентност Ваших производа/услуга у односу на иностране	Pearson Correlation	.077	.149	-.190	-.154	.118
	Sig. (2-tailed)	.454	.149	.064	.134	.252
	N	96	96	96	96	96
Тржишно учешће Ваше организације ван националних граница	Pearson Correlation	.131	-.076	-.195	-.015	.184
	Sig. (2-tailed)	.205	.460	.057	.888	.073
	N	96	96	96	96	96
Финансијско улагање Ваше организације у повећању тржишног учешћа	Pearson Correlation	.019	.028	-.286(**)	-.020	.269(**)
	Sig. (2-tailed)	.855	.790	.005	.850	.008
	N	96	96	96	96	96
Утицај менаџмента на повећање тржишног учешћа у Вашој	Pearson Correlation	.054	.154	.033	-.079	-.193
	Sig. (2-tailed)	.603	.133	.751	.443	.060

организацији	N	96	96	96	96	96
Маркетиншке активности у Вашој организацији ради повећања конкурентности производа/услуга	Pearson Correlation	.014	-.103	.039	.067	-.017
	Sig. (2-tailed)	.890	.318	.704	.518	.870
	N	96	96	96	96	96
Ниво иновативних активности у Вашој организацији	Pearson Correlation	.055	-.094	-.166	.232(*)	-.069
	Sig. (2-tailed)	.596	.363	.106	.023	.501
	N	96	96	96	96	96
Укљученост запослених у иновативне активности	Pearson Correlation	-.013	.043	-.174	.096	.020
	Sig. (2-tailed)	.904	.679	.089	.355	.850
	N	96	96	96	96	96
Ангажовање спољних сарадника у креирању стратегије тржишног учешћа	Pearson Correlation	.057	-.184	-.135	.145	.131
	Sig.(2-tailed)	.580	.072	.189	.157	.203
	N	96	96	96	96	96
Едукација менаџмента/запослених у области могућности повећања тржишног учешћа и стварања конкурентности производа/услуга	Pearson Correlation	.114	-.141	-.102	-.095	.275(**)
	Sig. (2-tailed)	.268	.169	.321	.358	.007
	N	96	96	96	96	96
Ниво државне подршке у конкурентност и домаћих производа	Pearson Correlation	.063	-.231(*)	-.107	-.135	.501(**)
	Sig. (2-tailed)	.540	.024	.297	.190	.000
	N	96	96	96	96	96
Значај земље	Pearson	.242(*)	.057	-	.058	-.067

порекла приликом изласка на страна тржишта	Correlation			.307(**)		
	Sig. (2-tailed)	.017	.583	.002	.573	.519
	N	96	96	96	96	96

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Извор: Аутор

7.3.4. Корелациона анализа фактора од значаја за ниво тржишног учешћа и конкурентнсоти организације

У Табели 64. представљена је коралација фактора од значаја за ниво тржишног учешћа (досадашња репутација, друге организације на тржишту, карактеристике тржишта, величина тржишта и дужина наступа на тржишту) са оценама тржишне позиције и конкурентности организација.

Табела 64. Корелација фактора од значај за тржишно учешће и конкурентнсоти организације

		Досадашња репутација	Друге организације на тржишту	Карактеристике тржишта	Величина тржишта	Дужина наступа на тржишту
Значај тржишног учешћа за пословни успех организације	Pearson Correlation	-.035	-.078	-.066	.024	.149
	Sig. (2-tailed)	.732	.452	.523	.814	.147
	N	96	96	96	96	96
Значај цене за конкурентност производа/ услуга	Pearson Correlation	-.124	.048	-.174	.193	.075
	Sig. (2-tailed)	.230	.645	.090	.060	.469
	N	96	96	96	96	96
Значај квалитета производа и послепродајног сервиса за конкурентност про-	Pearson Correlation	.181	-.214(*)	-.158	.004	.166
	Sig.(2-tailed)	.077	.036	.124	.973	.105
	N	96	96	96	96	96

извода/услуга						
Конкуретност Ваших производа/услуга у односу на домаће	Pearson Correlation	.188	-.102	-.241(*)	-.115	.257(*)
	Sig. (2-tailed)	.067	.323	.018	.264	.011
	N	96	96	96	96	96
Тржишно учешће Ваше организације у националним оквирима	Pearson Correlation	-.134	-.019	-.001	.128	.039
	Sig. (2-tailed)	.194	.851	.989	.212	.704
	N	96	96	96	96	96
Конкурентност Ваших производа/услуга у односу на иностране	Pearson Correlation	.054	-.080	-.014	-.001	.009
	Sig. (2-tailed)	.598	.438	.894	.995	.934
	N	96	96	96	96	96
Тржишно учешће Ваше организације ван националних граница	Pearson Correlation	-.024	.039	-.172	.053	.098
	Sig. (2-tailed)	.814	.703	.093	.605	.344
	N	96	96	96	96	96
Финансијско улагање Ваше организације у повећању тржишног учешћа	Pearson Correlation	.116	-.226(*)	-.030	-.125	.240(*)
	Sig. (2-tailed)	.259	.027	.770	.224	.019
	N	96	96	96	96	96
Утицај менаџмента на повећање тржишног учешћа у Вашој организацији	Pearson Correlation	.331(**)	-.300(**)	-.254(*)	-.200	.378(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.012	.051	.000
	N	96	96	96	96	96
Маркетиншке активности у Вашој организацији ради	Pearson Correlation	.067	-.075	-.237(*)	.069	.163
	Sig. (2-	.516	.468	.020	.504	.112

повећања конкурентности производа/ услуга	tailed)					
	N	96	96	96	96	96
Ниво иновативних активности у Вашој организацији	Pearson Correlation	-.069	-.021	-.149	.047	.179
	Sig. (2-tailed)	.506	.839	.148	.647	.080
	N	96	96	96	96	96
Укљученост запослених у иновативне активности	Pearson Correlation	.112	-.093	-.097	-.056	.113
	Sig. (2-tailed)	.276	.369	.347	.589	.271
	N	96	96	96	96	96
Ангажовање спољних сарадника у креирању стратегије тржишног учешћа	Pearson Correlation	-.038	.086	-.094	.002	.044
	Sig.(2-tailed)	.716	.407	.362	.983	.670
	N	96	96	96	96	96
Едукација менаџмента/запоселних у области могућности повећања тржишног учешћа и стварања конкурентности производа/ услуга	Pearson Correlation	.044	.020	-.060	-.064	.055
	Sig. (2-tailed)	.669	.848	.562	.534	.593
	N	96	96	96	96	96
Ниво државне подршке у конкурентности домаћих производа	Pearson Correlation	-.106	.100	-.070	-.069	.156
	Sig. (2-tailed)	.305	.333	.497	.505	.129
	N	96	96	96	96	96
Значај земље порекла	Pearson Correla-	.049	-.154	-.053	.147	-.008

приликом изласка на страна тржишта	tion					
	Sig. (2-tailed)	.634	.133	.608	.154	.937
	N	96	96	96	96	96

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Извор: Аутор

Резултати показују:

- Постоји позитивна корелација средње јачине између (r=0,331) утицаја менаџмента на повећање тржишног учешћа организације и досадашње репутације, позитивна корелација средње јачине утицаја менаџмента и дужине наступа на тржишту (r=0,378), као и негативна корелација средње јачине између утицаја менаџмента и других организација на тржишту (r= - 0,300). Резултати указују да се повећањем утицаја менаџмента на тржишно учешће повећава значај досадашње репутације и дужине наступа на тржишту, али се смањује утица других организација као фактора од значаја за ниво тржишног учешћа.

7.4. Д и с к у с и ј а

Реализовано истраживање обухватило је 96 организација различите величине (микро, мале, средње, велике организације), нивоа пословања (локални, национални, регионални, међународни ниво), дужине пословања и делатности (услужна, производна и услужна и производна).

Истраживање је имало циљ да утврди факторе од значаја за конкурентност организације, као и да се оцени сама конкурентност и тржишна позиција организација. За остваривање конкурентске предности организације су оцениле да је од пресудног значаја добар менаџмент, затим адекватан маркетинг, иновације у пословању, слаба конкуренција, а као најмање значајан фактор оцењена је државна подршка. Најзначајнији фактор за конкурентност производа/услуга организације је конкурентна цена, следи добра функционалност, ефикасан маркетинг, дизајн и на крају се налази брз сервис. Најзначајнији фактор за улазак организације на ново тржиште организације оцењују добро осмишљен бизнис план, затим праћење захтева потрошача, добар маркетинг план, иновације и на крају је подршка државе. Најбитнији фактор од значаја за ниво тржишног учешћа је досадашња репутација, следе карактеристике тржишта, величина тржишта, дужина наступа

на тржишту и друге организације на тржишту (последња два фактора су оцењена готово истом средњом вредношћу оцена 2,76 и 2,75).

Након оцене фактора од значаја за конкурентност, организације су оцењивале конкурентност и тржишну позицију у њиховим организацијама. Уколико се погледа Табела 65. Очигледно је да је у организацијама у узорку најбитнија цена и квалитет производа и послепродајног сервиса за конкурентност производа/услуга (просечна оцена преко 4). Значај тржишног учешћа за пословни успех организације, конкурентност производа/услуга организације у односу на домаће, као и утицај менаџмента на повећање тржишног учешћа у организацији оцењени су просечном оценом преко 3,5. Резултати показују да је најниже оцењено тржишно учешће организације ван националних граница, ангажовање спољних сарадника у креирању стратегије тржишног учешћа и ниво државне подршке у конкурентнсоти домаћих производа са просечном оценом испод 3 (ниво државне подршке у конкурентности домаћих производа оцењен је са једва мало вишом просечном оценом од 2).

Резултати на узорку показују да организације извор конкурентности виде у цени и квалитету производа. Тржишно учешће организација се показало као значајно за пословни успех, а конкурентност поризвода/услуга је веће у националним, него у међународним оквирима. Ниво иновативних активности у организацијама, као и маркетиншке активности у организацији ради повећања конкурентности су изнад просечне. Може се закључити да је ниво државне подршке и циљу повећања конкурентности на изузетно ниском нивоу.

Табела 65. Конкурентност и тржишна позиција организација у посматраном узорку

КОНКУРЕНТНОСТ И ТРЖИШНА ПОЗИЦИЈА ОРГАНИЗАЦИЈА	**Средње вредности оцена**
Значај тржишног учешћа за пословни успех организације	3,84
Значај цене за конкурентност производа/услуга	4,34
Значај квалитета производа и послепродајног сервиса за конкурентност произовда/услуга	4,15
Конкурентност производа/услуга организације у односу на домаће	3,85
Тржишно учешће организације у националним оквирима	3,47
Конкурентност производа/услуга у односу на иностране	3,29
Тржишно учешће организације ван националних граница	2,58

Финансијско улагање организације у повећању тржишног учешћа	3,31
Утицај менаџмента на повећање тржишног учешћа у организацији	3,78
Маркетиншке активности у организацији ради повећања конкурентности производа/услуга	3,42
Ниво иновативних активности у организацији	3,48
Укљученост запоселних у иновативне активности	3,09
Ангажовање спољних сарадника у креирању стратегије тржишног учешћа	2,49
Едукација менаџмента/запоселних у области могућности повећања тржишног учешћа и стварања конкурентности производа/услуга	3,38
Ниво државне подршке у конкурентности домаћих производа	2,06
Значај земље порекла приликом изласка на страна тржишта	3,07

Извор: Аутор

Истраживањем разлика у оценама фактора од значаја за конкурентност резултати показују да се без обзира на величину организације не разликују оцене од значаја за конкурентност организације и производа/ услуга. Од посматраних 20. фактора разлика се јавља у 4. фактора (добар маркетинг као фактор потребан за остваривање конкурентске предности, брз сервис као фактор од значаја за конкурентнсот производа/услуга, досадашња репутација и карактеристике тржишта као фактори од којих зависи ниво тржишног учешћа).

Ниво пословања (локални, национални, регионалин и међународни) значајно утиче на разлике у конкурентности и тржишном учешћу организације. Од посматраних двадесет фактора у више од половине је уочена разлика. Добар маркетинг, слаба конкуренција и иновације се разликују као фактори потребни за остваривање конкурентске предности, дизајн, брз сервис и добар маркетинг као фактори од значаја за конкурентност производа/ услуга, праћење захтева потрошача, иновације и подршка државе се разликују као фактори од значаја за улазак на тржишта, док се величина тржишта и дужина наступа на тржишту разликује у зависности од нивоа пословања организација као фактори од којих зависи ниво тржишног учешћа.

Уколико се погледа дужина пословања, може се закључити да се без обзира на дужину пословања не разликује значај фактора конкурентности и тржишног учешћа. Од посматраних 20 фактора разлика се јавља у шест фактора. Оцене значаја доброг менаџмента разликује се у зависности од дужине пословања као фактор потребан за остваривање конкурен-

тске предности, конкурентна цена као фактор од значаја за конкурентност производа/услуга, подршка државе као фактор од значаја за улазак на тржиште и друге организације на тржишту и величина тржишта као фактор од којих зависи ниво тржишног учешћа.

Делатност организације (услужна, производна, и услужна и производна) не утиче значајно на разлике у факторима од значаја за конкурентност и тржишно учешће. Од посматраних 20. фактора разлике се јављају само у подршци државе као фактору од значаја за улазак на тржиште и у величини тржишта као фактору од којих зависи ниво тржишног учешћа. Посматрањем тржишног учешћа организације и њихове конкурентности може се закључити да величина предузећа не утиче значајно на конкурентност и тржишно учешће организација уколико се узме у обзир да од посматраних 16. варијабли разлика постоји у пет и то:

- значај тржишног учешћа за пословни успех организације,
- значај квалитета производа и послепродајног сервиса за конкурентност производа/услуга,
- конкурентност производа/услуга у односу на домаће,
- финансијско улагање организације у повећање тржишног учешћа
- едукација менаџмента/запослених у области могућности повећања тржишног учешћа и стварања конкурентности производа/ услуга.

Уколико се посматрају организације различитог нивоа пословања, може се закључити да се конкурентност и тржишна позиција огледају у разликама у:

- значају тржишног учшећа за пословни успех организације,
- тржишном учешћу организације у националним оквирима,
- конкурентности производа/услуга у односу на иностаране,
- тржишном учешћу организације ван националних граница,
- ангажовању спољних сарадника у креирању стратегије тржишног учешћа,
- едукацији менаџмента/запослених у области повећања тржишног учешћа и стварања конкурентности производа/услуга,
- значају земље порекла приликом изласка на тржишта.

Дужина пословања не утиче на разлике у конкурентској позицији и тржишном учешћу организација. Разлика је уочена једино у нивоу државне подршке у конкурентности домаћих производа.

Резултати потврђују да делатност организације утиче значајно на разлике у конкурентности и тржишном учешћу у следећим показатељима:

- значај цене за конкурентност производа/услуга,
- конкурентност производа/услуга у односу на домаће,
- нивоу државне подршке у конкурентности домаћих производа.

Резултати показују *за остваривање конкурентске позиције* повећањем квалитета производа и послепродајног сервиса за конкурентност производа/услуга повећава се значај иновација у пословању, повећањем тржишног учешћа организације ван националних граница повећава се значај државне подршке, повећањем утицаја менаџмента на повећање тржишног учешћа организације повећава се значај менаџмента, а смањује значај слабе конкуренције приликом остваривања тржишне позиције. Повећањем маркетиншких активности повећава се значај маркетинга, а смањује значај слабе конкуренције за остваривање конкурентске позиције. Повећањем нивоа иновативних активности у организацији повећава се значај иновација у пословању. Повећањем едукације менаџмента/ запослених повећава се значај државне подршке и иновација у пословању. Повећањем нивоа државне подршке у конкурентности домаћих производа смањује се значај доброг маркетинга, а повећава значај државне подршке.

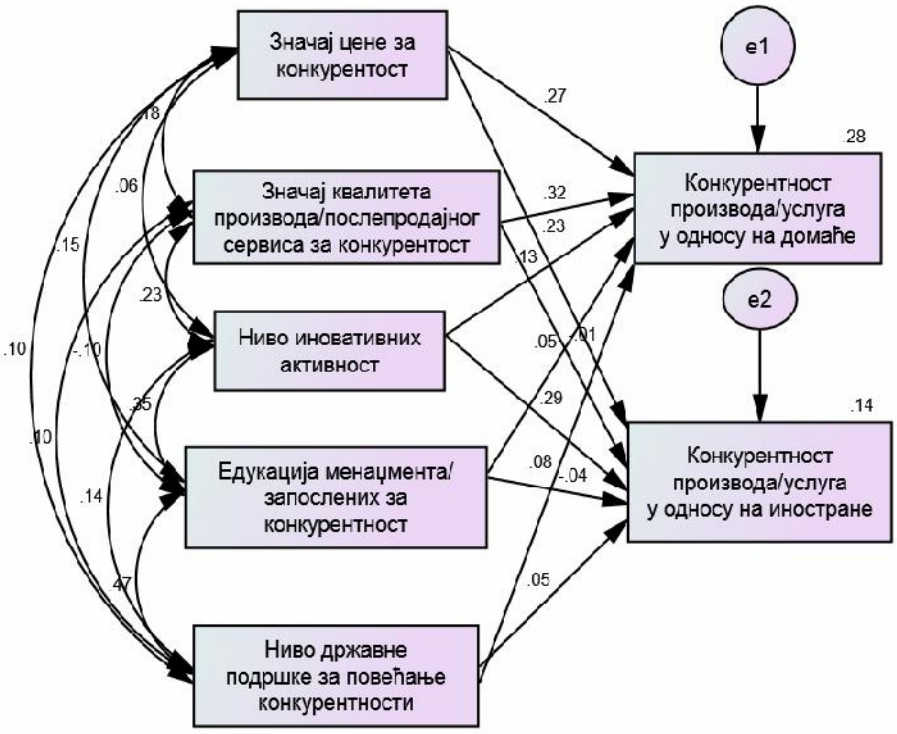
Да би *производи/услуге организације били конкурентни* повећањем утицаја менаџмента на повећање тржишног учешћа у организацији смањује се значај доброг дизајна, а повећава значај брзог сервиса. Са повећањем маркетиншких активности смањује се значај доброг дизајна и функционалности, а повећава значај брзог сервиса. Повећањем едукације менаџмента/ запослених у области могућности повећања тржишног учешћа, повећава се значај брзог сервиса.

Да би нека *организација ушла на ново тржиште* повећањем значаја квалитета производа и послепродајног сервиса повећава се значај праћења захтева потрошача. Повећавањем финансијског улагања организације у повећање тржишног учешћа смањује се значај доброг маркетинг плана, а повећава значај државне подршке. Едукацијом менаџмента/ запослених у области могућности повећања тржишног учешћа повећава се значај државне подршке. Повећањем нивоа државне подршке и конкурентности домаћих производа, повећава се значај подршке државе. Повећањем значаја земље порекла приликом изласка на страна тржишта, смањује се значај доброг маркетинг плана.

Резултати показују да *уколико се посматра ниво тржишног учешћа* повећањем утицаја менаџмента у правцу повећања тржишног учешћа организације повећава се значај досадашње репутације и дужина наступа на тржишту, док се смањује значај других организација на тржишту.

7.4.1. Фактори модела конкурентности

Модел конкурентности производа/услуга сачињена уз помоћ AMOS (Analysis of Moment Strucutres) софтвера. Модел конкурентности производа и утицај фактора представљен је у Слици 5**.**



Слика 5. Модел 1. Коркурентност производа/услуга
Извор: Аутор

Резултати Слике 5, конкурентности производа/услуга биће представљени кроз резултате прорачуна у Табелама 66, 67. и 68.

У Табели 66. представљена је повезаност и смер варијабли у моделу 1. У колони Estimate дате су вредности утицај варијабли (регресионе тежине). Наиме смер утицаја приказан је стрелицом, а вредност утицаја показује колико се овај утицај повећава или смањује (у зависности од предзнака). Колона S.E. представља стандардну грешку (Standard Eror), док се вредност C.R. добије када се регресиона вредност подели са стандардном грешком. Вредност P представља постојање значајне разлике (зна-

чајног утицаја) за све вредности ≤ 0,05 (или ниво 0.001 (*two-tailed*), што је обележено ***).

Уколико се погледа Табела представљена за модел 1. види се да значајно утиче цена на конкурентност производа/услуга у односу на домаће, квалитет производа/послепродајног сервиса на конкурентност у односу на домаће производе/услуге. Ниво иновативних активности, едукација менаџмента и државна подршка нема значајан утицај на конкурентност у националним оквирима.

Уколико се погледа утицај у међународним оквирима може се закључити да је значајан утицај квалитета производа/услуга и иновативних активности, док утицај цене, едукације менаџмента и државне подршке у међународним оквирима није значајан.

Овај утицај се може видети и на Слици 5. где је приказан висок утицај цене, квалитета и иновативних активности, док је едукација менаџмента и ниво државне подршке изузетно мали (ниво државне подршке је вредности 0,8 и 0,5, едукације манџемента -0,4 и 0,5).

Табела 66. Повезаност и смер варијабли у моделу 1

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Конкурентност производа/услуга у односу на домаће	<---	Значај цене за конкурентност	.369	.124	2.974	.003
Конкурентност производа/услуга у односу на домаће	<---	Значај квалитета производа/послепродајног сервиса за конкурентност	.318	.094	3.377	***
Конкурентност производа/услуга у односу на домаће	<---	Ниво иновативних активности	.133	.101	1.323	.186
Конкурентност производа/услуга у односу на домаће	<---	Едукација менаџмента/запослених за конкурентност	.043	.089	.484	.628
Конкурентност производа/услуга у односу на домаће	<---	Ниво државне подршке за повећање конкурентности	.066	.085	.775	.438
Конкурентност производа/услуга у односу на иностране	<---	Значај цене за конкурентност	-.011	.120	-.092	.927
Конкурентност производа/услуга у од-	<---	Значај квалитета производа/послепро	.365	.158	2.306	.021

носу на иностране		дајног сервиса за конкурентност				
Конкурентност производа/услуга у односу на иностране	<---	Ниво иновативних активности	.349	.129	2.710	.007
Конкурентност производа/услуга у односу на иностране	<---	Едукација менаџмента/запослених за конкурентност	-.033	.113	-.295	.768
Конкурентност производа/услуга у односу на иностране	<---	Ниво државне подршке за повећање конкурентности	.051	.108	.470	.638

Извор: Аутор

У Табели 67. приказана је коваријанса (мера јачине промене везе између две промењиве). Види се да значајна веза постоји између значаја калитета производа/послепродајног сервиса и нивоа иновативних активности, нивоа иновативних активности и едукације манаџмента, едукације менаџмента и државне подршке.

Табела 67. Коваријанса варијабли за модел 1

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Значај цене за конкурентност	<-->	Значај квалитета производа/послеп родајног сервиса за конкурентност	127	.075	1.695	.090
Значај квалитета производа/после продајног сервиса за конкурентност	<-->	Ниво иновативних активности	.222	.101	2.201	.028
Ниво иновативних активности	<-->	Едукација менаџмента/запослених за конкурентност	.404	.127	3.188	.001
Едукација менаџмента/запослених за конкурентност	<-->	Ниво државне подршке за повећање конкурентности	.664	.161	4.11.3	***
Ниво иновативних активности	<-->	Ниво државне подршке за повећање конкурентности	.158	.116	1.357	.175

Значај квалитета производа/после продајног сервиса за конкурентност	<-->	Ниво државне подршке за повећање конкурентности	.116	.121	.960	.337
Значај цене за конкурентност	<-->	Ниво државне подршке за повећање конкурентности	.083	.087	.952	.341
Значај квалитета производа/после продајног сервиса за конкурентност	<-->	Едукација менаџмента/запослених за конкурентност	-.128	.126	-1.015	.310
Значај цене за конкурентност	<-->	Едукација менаџмента/запослених за конкурентност	.132	.091	1.447	.148
Значај цене за конкурентност	<-->	Ниво иновативних активности	.044	.071	.616	.538

Извор: Аутор

Вредности у Табели 68. показују да је Конкурентност производа/ услуга у односу на иностране објашњен са 14% варијансе, док је конкурентност производа/услуга у односу на домаће објашњен са 27,6% варијансе (а тај резултат се види и на слици 5).

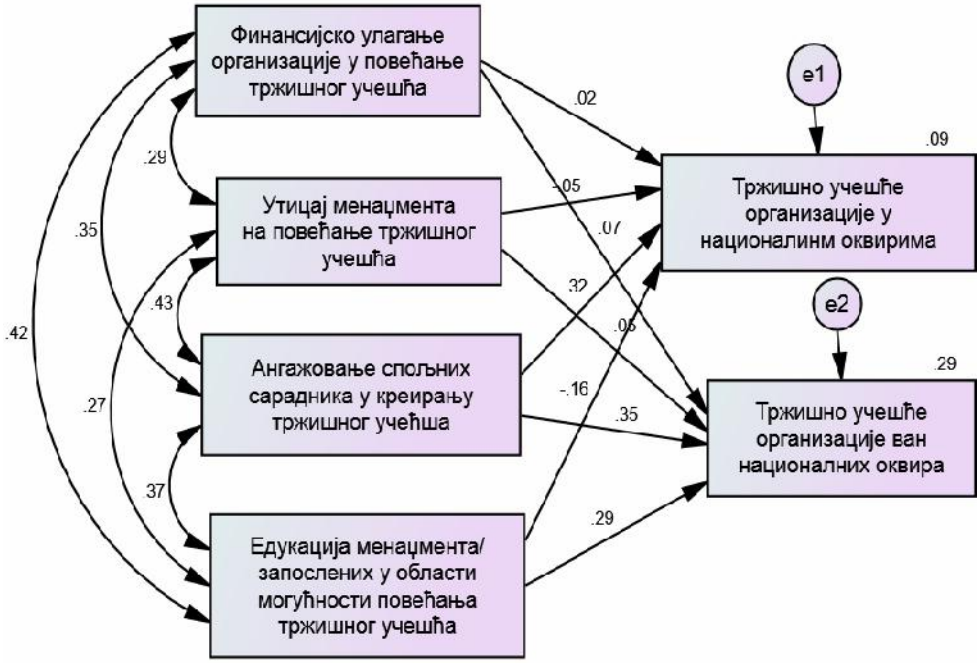
Табела 68. Проценат објашњења варијансе у моделу 1

	Estimate
Конкурентност производа/ услуга у односу на ностране	.140
Конкурентност производа/услуга у односу на домаће	.276

Извор: Аутор

7.4.2. Фактори модела тржишног учешћа

Модел тржишног учешћа сачињен је уз помоћ AMOS алата за моделовања. Утицај фактора на тржишно учешће представљен је на Слици 6.



Слика 6. Модел 2. Тржишно учешће организације
Извор: Аутор

У Табели 69. може се видети да ангажовање спољних сарадника има значајан утицај на тржишно учешће у националним и на тржшно учешће ван националних оквира. Такође едукација менаџмента има значајан утицај на тржишно учешће ван националних оквира. Ово се може видети и на Слици 6 где се види да ангажовање спољних сарадника има вредности 32, односно 35 за тржишно учешће у националним и ван националних граница, едукација менаџемента/запослених у области повећања тржишног учешћа има вредност 29 у односу на тржишно учешће ван националих граница, док су остале вредности изузетно мале.

Табела 69. Повезаност и смер варијабли у моделу 2

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Тржишно учећше организације ван националних оквира	<---	Утицај менаџмента на повећање тржишног учешћа	-.061	.126	-.483	.629
Тржишно учешће	<---	Финансијско ул-	.027	.131	.209	.834

организације у националним оквирима		агање организације у повећање тржишног учешћа				
Тржишно учешће организације у националним оквирима	<---	Утицај менаџмента на повећање тржишног учешћа	-.056	.133	-.423	.672
Тржишно учешће организације у националним оквирима	<---	Ангажовање спољних сарадника у повећање тржишног учешћа	.335	.119	2.822	.005
Тржишно учеће организације ван националних оквира	<---	Ангажовање спољних сарадника у повећање тржишног учешћа	.384	.112	3.420	***
Тржишно учешће организације у националним оквирима	<---	Едукација менаџмента/запослених у области повећања тржишног учешћа	-.150	.106	-1.422	.155
Тржишно учеће организације ван националних оквира	<---	Финансијско улагање организације у повећање тржишног учешћа	.086	.124	.692	.489
Тржишно учеће организације ван националних оквира	<---	Едукација менаџмента/запослених у области повећања тржишног учешћа	.291	.100	2.910	.004

Извор: Аутор

У Табели 70. предочена је коваријанса (мера јачине везе између промене две променљиве). Види се да значајна веза постоји између ангажовања спољних сарадника у повећању тржишног учешћа и утицаја менаџмента на повећање тржишног учешћа, у едукацији менаџмента и ангажовању спољних сарадника ради повећања тржишног учешћа, едукацији менаџмента и утицају менаџмента на повећање тржишног учешћа.

Табела 70. Коваријанса варијабли за модел 1

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Утицај менаџмента на повећање тржишног учешћа	<-->	Финансијско улагање организације у повећање тржишног учешћа	127	.075	1.695	.090
Утицај менаџмента на повећање тржишног учешћа	<-->	Ангажовање спољних сарадника у повећање тржишног учешћа	.222	.101	2.201	.028
Ангажовање спољних сарадника у повећање тржишног учешћа	<-->	Едукација менаџмента/запослених у области повећања тржишног учешћа	.404	.127	3.188	.001
Утицај менаџмента на повећање тржишног учешћа	<-->	Едукација менаџмента/запослених у области повећања тржишног учешћа	.664	.161	4.11.3	***
Финансијско улагање организације у повећање тржишног учешћа	<-->	Едукација менаџмента/запослених у области повећања тржишног учешћа	.158	.116	1.357	.175
Финансијско улагање организације у повећање тржишног учешћа	<-->	Ангажовање спољних сарадника у повећање тржишног учешћа	.116	.121	.960	.337

Извор: Аутор

Вредности у Табели 71. показују да је тржишно учешће организације у националним оквирима обашњено са 8,8% варијансе, док је тржишно учешће организације ван националних оквира објашњено са 29,3% варијансе (а то се види и на Слици 6).

Табела 71. Проценат објашњења варијансе у моделу 1

	Estimate
Тржишно учешће организације у националним оквирима	.088
Тржишно учећше организације ван националних оквира	.293

Извор: Аутор

8. З А К Љ У Ч А К

Циљеви организација у савременом пословном окружењу су различити и варирају у зависности од њихове врсте, фазе развоја, зрелости, али су одрживост и остваривање предности на тржишту њихови примарни циљеви. Тржишни притисци које данашње организације осећају долазе од глобалне економије и снажне конкуренције, природе радне снаге и моћних потрошача. Одржање стабилног развоја и пословног успеха такве организације, раст њене конкурентности и тржишног учешћа захтева повећање нивоа пословне активности на бази усавршавања процеса њеног стратегијског управљања.

Како би српска организација изградила повољну и нерањиву тржишну позицију, која ће јој обезбедити релативну стабилност у турбулентном амбијенту тржишног пословања, потребно је да упозна и користи разуђене и различите методе изградње конкурентске предности. Реч је о организацији која мора бити структуирана на начин да, првенствено захваљујући интелектуалном капиталу креира одрживо високе перформансе. Иновативност, флексибилност и продуктивност су путокази будућег развоја у области домаће конкурентности и управљања организацијом. Суштина борбе за конкурентност налази се у прихватању промена.

Знање је кључни ресурс за постизање одрживости и компетитивне предности на модерном тржишту. Одржива конкурентност подразумева перформансе које се разумеју као постигнуће организације у вези са постављеним циљевима. То укључује остварене резултате или остварени допринос запослених (тимова) на стратешким циљевима организације.

Да би ушле у корак са оштром конкуренцијом на светском тржишту, домаће организације, морају идентификовати кључне промене које се одигравају на глобалном нивоу - ефекте глобализације пословања, експанзију нове информационе и комуникационе технологије, интензивне социјалне промене, брисање граница на бизнис плану, повећану конкуренцију и развијати нове организационе форме које карактерише флексибилност, и користити другачије опције мотивисања запослених. Поред новог начина сагледавања ствари, нових идеја, креативности и инвативности, српска предузећа настале проблеме морају решавати на другачији начин кроз другачије организовање које им, поред осталог мора омогућити опстанак и пословни успех, остваривањем перформанси виших од уобичајених.

Са глобализацијом многих сектора пословања конкуренција на тржишту постала је жестока. Први корак у сагледавњу нивоа конкуренције

јесте анализа учесника на тржишту. Ниво конкуренцијске понуде на неком тржишту (грани) најпре се мери кроз учешће појединачних учесника. Свака организација која послује на тржишту континуирано тежи да повећа своје тржишно учешће, с обзиром да постоји позитивна корелација између тржишног учешћа и пословног успеха (профитабилности). Настојање да се осигура веће тржишно учешће за последицу има већи ниво концентрације понуде. У фокусу управљања српском организацијом морају бити пословне функције као што су: маркетинг, квалитет, истраживање и развој, које функције због своје тржишне оријентације носе стратегијски предзнак. Раст и развој организације, па самим тим и њена успешност је одређена међузависношћу између ових функција и њиховим синергетским ефектом. Маркетинг тим у новој организацији треба да постави маркетинг програм у складу са израженим захтевима потрошача, профита организације и задовољства свих заинтересованих стејкхолдера. Све већи број организација је принуђен да конкурише маркетинг mix-ом на домаћем и ино-тржишту. У тако интезивираној конкуренцији организацијама је постало све теже да диференцирају свој маркетинг програм наступа на циљано тржиште у односу на конкуренте. Одржавање водеће позиције у иновацији производа, или у квалитету, постало је много теже због убрзања технолошког трансфера међу компанијама и националним привредама.

Уколико је стратегијска оријентација организације да се одржи тржишно учешће иде се на тржишне или нешто више цене од тржишних. То је логично када је тржиште стагнантно, када постоји оштра конкуренција и када је организација водећа на тржишту. Ако је стратегијска оријентација да се битно повећа тржишно учешће, цене се одржавају на нивоу тржишних или испод њих, у зависности од моћи конкурентских опрганизација. То је добра оријентација када је тржиште у расту а организација има активу и способност да постане водећа на тржишту или једном тржишном сегменту. У почетку је добит и ликвидност слаба, али се са временом повећавају.

У монографији је анализирана синергија фактора конкурентности и тржишног учешћа као претпоставке пословног успеха организације. У сваком случају, ако тржишно учешће организације опада, знак је да је производ постао неконкурентан на датом тржишту. Зато је неоходно да се преиспитају сви фактори конкурентности, како би се повратило и ако је могуће повећало учешће на тржишту. Реч је о механизму разраде конкурентне стратегије организације који може да обезбеди транспарентност и предвидљивост њеног бизниса.

Тренутна кретања у бизнису као базног ослонца ефикасности укупних пословних активности, доводе до оштрих померања у схватању и релизовању конкурентских предности организације. Индикатори тржишног учешћа омогућавају организацији да сагледа конкурентску позицију у односу на ривале. Модерно оријентисан менаџмент треба да препозна све предности кључних фактора конкурентности, пре свих савремене технологије, реализујући стратегију на начин да генерише одрживу конкурентску предност уз очекивани пословни успех и високе перформансе.

Мере тржишног учешћа као претпоставке пословног успеха организације предмет су разматрања не само са економског већ и законодавног аспекта у смислу прецизности референтних вредности. Организација која има тржишно учешће испод 35% сматра се да није самостална у свом одлучивању, тако да јој је тржишна моћ мала. Организација која има референтну вредност тржишног учешћа између 35 и 70% сматра се за доминантну организацију која може своју доминантну позицију искористити како би профитабилно повећала цену производа, а на тај начин и своје пословне перформансе. Организација са тржишним учешћем вишим од 70% је монополиста.

Изучавање конкурентности и управљање тржишним учешћем као претпоставке пословног успеха сваке организације, постају све значајнија питања, управо услед рапидних и сталних промена технологије, динамике и глобализације пословања и интернационализације тржишта. Како би се ефикасно управљало тржишним учешћем неопходно је прецизирати границе тржишта. Ако се тржишно учешће изражава у јединицама производа, онда су промене тржишног учешћа резултат промена у обимима продаје конкуренције, а ако се изражава вредносно, онда његова промена одражава промене и обима и цене.

Резулати истраживања показују да организације највише вреднују ефикасан и добар менаџмент као фактор од значаја за остваривање конкурентске предности, док су маркетинг и иновације у пословању на другом и трећем месту. Државна подршка је оцењена врло ниском просечном оценом. Неопходно је повећати иновативну активност организација (иновације су према Глобалном индексу конкурентности рангиране на 132-гом месту од 140. земаља, што говори у прилог оваквом закључку).

Конкурентна цена је најбоље оцењена као фактор од значаја за конкурентност производа/услуга, следе добра функционалност, маркетинг, док је дизајн и брз сервис на последњем месту по значају. Неопходно је пословну софистицираност побољшати, поготово маркетинг у међунаро-

дним оквирим (Глобалним индексом иновативности обим маркетинга је рангиран на 135. месту од 140. земаља).

Истраживањем разлика у оценама фактора од значаја за конкурентност резултати показују да без обзира на величину организације, делатност и дужину пословања не разликују се оцене фактора од значаја за конкурентност организације и производа/услуга. Ниво пословања, са друге стране значајно утиче на разлике у конкурентности организације, производа и услуга. Моделом конкурентности уочено је да квалитет производа/услуга и цена утичу на конкурентност производа/услуга у односу на домаће, док ниво иновативних активности и квалитет производа/услуга утиче значајно на конкурентност производа/услуга у односу на иностране. Неопходно је повећати едукацију и ниво државне подршке како би се конкурентност повећала (иновациони индекс Србије показује да су институције рангиране на 120-ом месту).

Моделом тржишног учешћа организације види се да је значајан утицај ангажовања спољних сарадника на тржишно учешће организација како у националним тако и међународним оквирима, као и да је значајан утицај едукације менаџмента на тржишно учешће организација ван националних оквира. Неопходно је повећати финансијска улагања у циљу повећања тржишног учешћа и више радити на едукацији менаџмента/ запослених (иновациони индекс конкурентности Србије је показао да се Србија налази на 127. месту од 140. земаља у погледу обуке на послу, што оправдава овакав закључак).

Резултати указују да је неопходно:

- Без обзира на карактеристике организације значај конкурентности се не разликује, тако да организације без обзира које су величине, делатности и дужине пословања, морају да улажу напор у повећање конкурентности и тржишног учешћа, као предуслов пословног успеха;
- Повећати иновативне активности у циљу повећања конкурентске предности и тржишног учешћа;
- Радити на повећању послепродајног сервиса и дизајна пре него на ценовној конкурентности;
- Да држава мора да уложи већи напор у креирању конкурентности организација и производа/услуга;
- Издвајати већа финансијска средстава за увећање иновативности;
- Повећати ниво едукације у правцу значаја и начина повећања конкурентности и тржишног учешћа.

9. Л И Т Е Р А Т У Р А

1. Авакумовић, Ч. и др., (2014), *Стретегијски маркетинг*, ПЕП, Београд.
2. Adelsberger, Z, P., (2014), *Интеграција система управљања према анексу SL*, Квалитет, Београд.
3. Aker, A., Kumar. V. and S. Dey, (2008), *Маркетиншко истраживање*, Економскифакултет, Београд.
4. Amato, H. L. & Wilder, P. R., (2004), *Global competition and global markets: Some empirical results*, International Business Review, 16, Elsevier.
5. Anderson, E.W., Fornell C., Lehmann D.R., (1994), *Customer Satisfaction, Market Shere and Profitabiliti: Findings From Sweeden*, Journal of Marketing, July.
6. Andriopoulus C., Gotsi M. (2002), *Lessons from a Creative Culture*, DMI Review Vol.13, No.2.Spring.
7. Barbara, D., et al., (2002), *How Cannibalistic Is the Internet Channell?* International Journal of Research in Marketing 19, No. 4.
8. Barney, J.B., (1986), *Types of competition and the theory of strategy: towards an intergrative framework*, Academy of Management Review, 11(4).
9. Бераха, И. (2012) *Алтернативе за унапређење развоја кластера малих и средњих предузећа у С* Ward Thompson, C. (2005), *Who benefits from landscape architecture?* In S. Harvey, & K. Fieldhouse (Eds.), The Cultured Landscape: Designing the environment in the 21st century (pp. 95-124). Abingdon and New York, NY: Routledge.
10. Bikker, j. & K. Haaf, (2002), *Measures of Competition and Concentration in Banking Industry*:A Eeview Literature, Economic and Fiiancial Modelling,9.
11. Божиловић, С., Милетић, В, (2014), *Стратегије одрживог пословног раста предузећа у условима кризе*, "Економика" Ниш, ISSN 0350-137x, vol. 56, бр. 3., стр. 47-59
12. Brenson, R. (2010), *Ништа није немогуће*, Плато, Београд.
13. Buzzell, D. R., (1999), *Marketing Funcions and Market Evolution*, Journal of Marketing, Special Issue.
14. Buzzell, R. D. and F. D. Wiersema, (1981), *Successful Sharebuilding Strategies*, Harvard Business Review, 59 (1).
15. Von Hipel, E., (1986), *Lead Users: A Source of Novel Product Concepls*, ManagementScience, Vrol. 32.
16. Gaimon, C., & Bailey, J. (2013), *Knowledge management for the entrepreneurial venture,* Production and Operations Management, *22*(6)

17. Gašović, M., DJ. Vukajlović, N. V. Ćurćić, (2018), *The concept of fashion marketing as an instrument of reducing tensions between designers and marketing experts in fashion companies*, Journal Industria Textilia, Bucharest, Vol. 69, No. 2 Romania, p. 158-165.
18. Gale, B. T., (1994), *Managing customer value*, (Vol. 29): Hew York: The Free Press.
19. Goffin, K., Mitchell, R., (2005), *Innovation Management, Strategp and Implementation Usingthe Pentathlion Framework*, Palgrave Macmillan, New York.
20. Gosling J. and Mintzberg, H., (2003), *The Five Minds of a Manager*, Harvard Business Review, November.
21. Day, G., (2006), *Aligning the Organisation with the Market*, Sloan Management Review, Fall.
22. Deans, G.K & F. Kroeger, (2009), *Растегни се! Како велике компаније могу расти у добрим и лошим временима*, Мате, Загреб.
23. Девић, Ж., Ђурчић, В. Н., Радивојевић, Н., (2014), *Креирање концепта маркетинг комуницирања на међународном пословном тржишту*, Економика, Ниш, Вол. 60, бр. 3, стр. 225-235.
24. Drucker, P. (2003), *Мој поглед на менаџмент*, Адижес, Нови Сад.
25. Drucker, P. (2005), *Менаџмент у новом друштву*, САдижес, Нови Сад.
26. Drucker, P., (1996), *Менаџмент за будућност*, ПС Грмеч - Привредни преглед, Београд.
27. Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S., (2005), *Conteptualizing and measuring capabilities*:
28. Ђукић, С., (2015), *Потрошач као учесник иновационих мрежа*, Маркетинг, Београд. Engel, J. S., Palado, I., (2009), Global Networks of Clusters of Innovation: Accelerating the innovation Process, Business Horizons, Vol.52.
29. Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ., (2014), *Менаџмент и стратегија*, Економски факултет, Београд.
30. Ђуровић Г., (2008), *Међународни економски односи*, Економски факултет, Подгорица
31. Ђорђевић, Д., Богетић, С., Ћоћкало, Д., (2011), *Савремене тенденције у менаџменту и потребе за променама у домаћим предузећима*, Сингидунум ревија, 8 (2).
32. Erhiraj, S.K., Kale, P., Krishnan, M.S., & Singh, J.V., (2005), *Where do capabilities come from and how do they matter? A study of the software services industry*, Strategic Management Journal, 26 (1).

33. European Commission, (2013), *Science, technology and innovation in Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
34. European Commission. (1999), *Sixth Periodic Report on the Social and Economic Situation of Regions in the EU*, Brusel.*рбији*, Институт економских наука, Београд, стр. 27.
35. Ерић, Д., Бераха, И., Ђурићин, С., Кецман, Н., Јакшић, Б. (2012), *Финансирање малих и средњих предузећа у Србији*, Привредна комора Србије и Институт економских наука, Београд
36. Ивановић-Ђукић, М и М. Лазић, (2014), *Подстицање иновативности МСП у Србији у функцији унапређења конкурентности у посткризном периоду*, Економске теме, Ниш, 52(1).
37. Jaworski, B. J., (1988), *Towards a Theory of Marketing Control Environmental Contex*t, Control Types and Consequences, Journal of Marketing, July.
38. Јовановић, П., (2007),*Стратегијски менаџмент*, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд.
39. Јоксимовић, Љ., (2016), *Будућност послова, образовања и креативности на прагу IV технолошке револуције*, Економски видици, Београд, XXI бр. 2-3.
40. Kanter, J., (1989), *Computer Essays for Management*, Prentice-Hall, Inc. Englewood Chiffs, New Yersy.
41. Kaplan, R. S. and D. P. Norton, (2008), *Mastering the Management System*, Harvard Business Review, January.
42. Kotler, F. & F. Trais de Bes, (2005), *Латерални маркетинг,* Asse books, Нови Сад.
43. Kotler, F., (1989), *Управљање маркетингом I и II*, Информатор, Загреб.
44. Kotler, F., (2007), *Како креирати, овладати и доминирати тржиштем,* Asse books, Нови Сад.
45. Kotler, F., Vong, V., Sonders., G. Armstrong, (2007), *Принципи маркетинга*, Мате,Београд.
46. Kotler, M., Keller, K., (2006), *Маркетинг менаџмент*, Дата стастус, Београд.
47. Kotler, Ph, (2000), *Marketing Management,* Millenium Edition, Tenth Edition, Prentice-Hall, Inc.
48. Кокеза, Г., (2016), *Улога иновација менаџмента у иновативној и креативној економији*, Економски видици, Београд, Бр. 2-3.
49. Котлер, Ф., Вонг, В., Сондерс, Д., Армстронг, Г. (2007), *Принципи маркетинга*, Београд: Мате.

50. Krugman, P. R. & M. Obstfeld, (2009), *Међународна економија*, Мате Загреб.
51. Leiss, W., Kline, S. and S. Jhally, (1997), *Social Communication in Advertising: Persons*, Products and Images of Well-Being, Routledge, London.
52. Lipezynski, J. $ Wilson, j., (2001), *Industrial Organisation - An Analysis of Competitive Markets*, Prentice Hall, Harlow, UK.
53. Loremzoni, G. ,& Lipparini, A., (1999), *The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study*, Strategic Management Journal,. 20.
54. Loudon, D. L. & A. J. Della Bitta, *Consumer Behavior: Concept and Applications*, third edition, McGraw-Hill Book Company, New York 1998.
55. Маричић, Б., Ђорђевић, А. (2012) *Креирање и испоручивање вредности потрошачима*, ЦИД, Економски факултет, Београд.
56. Марковић, С., (2000), *Методологија утврђивања тржишне позиције трговинског предузећа*, Нова трговина, јул-август.
57. Машић, Б., (2009), *Стратегијски менаџмент*, Универзитет Сингидунум Београд
58. Миленовић, Б., (2007), *Канали маркетинга*, Факултет за трговину и банкарство, Универзитет 'БК'Београд.
59. Милетић, С., (2009), *Аспекти тржишне конкурентности предузећа*, Економика, Ниш.
60. Милетић, С., (2010), *Истраживање тржишта*, Економски факултет; Косовска Митровица.
61. Милетић, В., Ћурчић, Н., (2017), *Квалитет српских производа - кључ за одрживу конкурентност на отвореном тржишту*, "Еуробранд" Зрењанин, е-Зборник радова, новембар, стр. 73-85.
62. Милисављевић, М., (2002), *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд.
63. Милисављевић, М., (2007), *Савремени стратегијски менаџмент*, Мегатренд универзитет Београд.
64. Миловановић, Г., и др., *Анатомија конкурентске предности*, у Развијање конкурентске предности предузећа у Србији у условима европских интеграција, Економски факултет Ниш, 2008, стр. 59.
65. Митровић, В., Митровић, И. (2014), *Унапређење конкурентности малих и средњих предузећа и предузетника кроз кластерско повезивање*, Економски сигнали: пословни магазин, 9(2), стр. 149-167.

66. Митровић, В., Митровић, И. (2016), *(Не)конкурентности и улога људског капитала у креирању конкурентске предности,* Економски сигнали: пословни магазин, 11(1), стр. 63-80.
67. Михајловић, Б., Симоновић, З., Ђурчић, В. Н., (2017), *Маркетинг комуницирање домаћих хотелијерских организација,* Економика, Ниш, X-XII, Вол. 4, стр. 1-12.
68. Мосуровић-Ружичић, М., (2015), *Иновациона инфраструктура за трансфер и дифузију технологија у Србији*, Маркетинг, Београд, Vol. 46, бр. 1.
69. *Methodology and empirical Application*, Strategic Management Journal, 26(3).
70. Miller, L.W. & Morris, L., Fourth, *Generation R&D, Managing Kniwledge, Technology and Innovation*, John Wiley & Sons Inc, New York.
71. Mullins, J. W., Walker, O. C. Jr., (2013), Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach, McGraw - Hill.
72. Муховић, А., Ђурчић, В. Н., (2011), *Информациона технологија у савременој организацији,* Економика, Ниш, Вол. 57, бр. 4, стр. 173-182.
73. Mc Fetrige, D. (1995). *Competitiveness: concept and measures*, Occasional Paper, 5, April, Industry Canada Press.
74. McCarthy, E.J. and W.D. Perreault, (1994), *Essentials of Marketing***,** sixth edition, IRWIN, Burr Ridge III.
75. Namiki, M., (2011), *Success ful Share-building Strategies for High - technology Companies*, College of Business, Graduate School of Business Administration, Rikkyo University, Business Review, No.4.
76. OECD, (2016), *The Knowledge-Based Economy*, STI Outlook, Paris.
77. Parnell, J.A., (2006),*Generic Strategies after Two Decades:A Reconceptualization of Competitive Strategy*, Management Decision. 44(8).
78. Pascu, C., Van Lieshout, M., (2009), *User-Led, Citizen Innovation at The Interface of Services*, Info, Vol. 11. No. 6.
79. Perren, L., (2000), *Factors in the growth of micro-enterprises (part 2): exploring the implications*, Journal of small business and enterprise development, 7(1).
80. Porter, M. (2008), *The Competitive Adventage of Nations*. In: On Competition-Updated and Expanded Edition. MA. Harvard Business School Press, Boston, 171-211.
81. Porter, M. E. (2008), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries andCompetitors,* Harvard Bussines Review, доступно на: www.harvardbusinessonline.hbpd.harvard.edu
82. Porter, M., (1980), *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.

83. Porter, M., (2007) *Конкурентска предност- Остваривање и очување врхунских пословних резултата,* Asse, Нови Сад.
84. Porter, M., (2008), *О конкуренцији*, Факултет за економију, финанси-је и администрацију, Београд.
85. Prahalad, C. K., Ramasway, V., (2004), *Co-creating Expericnce: The Next Practicc in Value Creation*, Journal of Interactivc Marketing, Vol. 18, No.3
86. Prandeli, E., Sawhney, M. Verona, G., (2008), *Collaborating with Consumers io bmovate Conceiving and Marketing Ptoducts in the Networking Age*, Edward Elgar, Cheltenham.
87. Прдић, Н., (2016), *Конкурентска предност на основу стратегије ниских цена*, Економика, Ниш.
88. Росић, И., Веселиновић, П., (2006), *Национална економија,* Економски факултет, Крагујевац.
89. Rejnert, E., (2010), *Спонтани хаос*, Чигоја штампа, Београд.
90. Rosenbloom B, (1999), *Marketing Channels: A Management View,* The Dryden Press, New York.
91. Rossi, C., (2011), *Online Consumer Communities, Collaborative Leami-ng and Innovation*, Measurement Business Exceflent, Vol. 15, No. 3.
92. Samuelson, A., P,, Nordhaus, D., W., (2001), *Microeconomics*, Irwin, McGraw-Hill.
93. Сенић, Р., (1993), *Управљање растом и развојем предузећа*, Савремена администрација, Београд.
94. Sinheld, V., Calder, E., Mcconnell, B., Colson, S., (2012), *How to Identify New Business Modeis*, Sloan Management Review, Vol. 53, No. 2.
95. Стојановић, Б., (2005), *Тржишна економија*, Економика, Ниш.
96. Станковић, Љ. и др. (2007), *Унапређење пословне конкурентности*, Економски Факултет, Ниш.
97. Станковић, Љ. Поповић, А. (2016), *Величина тржишта као детерминанта националне конкурентности Републике Србије*, Маркетинг, 47(3), стр. 191-205.
98. Станковић, Љ., (2008), *Креирање маркетинг компетенција*, у: Развијање конкурентске предности предузећа у Србији у условима европских интеграција, Економски факултет Ниш.
99. Стратегија и политика развоја индустрије Републике Србије од 2011. до 2020. године.
100. Schindehutte, M., Morris, H. M., Pitt, F. L., (2009), *Rethinking Market-ing, The Entrepreneurial Imperative,* Pearson International Edition, New Jersey.

101. Schoeffler, S. and R. D. Buzzell, (1974), *Impact of Strategic Planning on Profit Performance*, Harvard Business Review, 52 (2).
102. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000), *The promise of entrepreneurship as a field of research*, Academy of management review, *25*(1).
103. Shea, O., (2005), *Индустријска организација - теорија и пракса*, Економски факултет, Београд.
104. Tidd, J. & Bessant, J. (2009), *Managing Innovation, Integrating Technological*, Market and Organizational Change, (4th ed.), John Wiley & Sons, Chichester.
105. Tisen, R., Andrisen, D., Depre, F.L., (2006), *Дивиденда знања*, Адижес, Нови Сад.
106. Тодосијевић Р и др., (2015), Конкуренција и технолошке промене, у Зборнику радова: Унапређење конкурентности српске привреде као оквир и подстицај инвестирња у Србији, Економски факултет, К. Митровица.
107. Ćurčić, N., Vukajlović, Dj., Grozdanić, R., (2017)**,** *The Influence of Inovation on the Enterprise Competitivenes,* 21st International Scientific Conference on Economic and Social Development, Belgrade, May 2017, p. 126-137.
108. Ђурчић, Н., (2012), *Маркетинг оријентација у функцији генерисања туристичког производа,* Економски институт, Београд, Требиње, септембар 2012. е-Зборник радова, стр. 523-529,
109. Ђурчић, Н., Ђуровић, С., (2015), *Развој вишег нивоа конкурентности предузећа као исходиште кластерског повезивања,* 10 Интернационална мултидисциплинарна научна конференција, "Еуробранд" Зрењанин, е-Зборник радова, мај, стр. 180-188.
110. Ђурчић, Н., (2017), *Фактори конкурентности и тржишно учешће организације као претпоставка пословног успеха*, ДД - Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Београд
111. Ђурчић, Н., Јовановић, З, Муховић, А, (2013), *Коришћење анализе одлучивања у решавању проблема управљања,* Економика, Ниш, I-III, број 1, стр. 197-205.
112. Ђурчић, Н., Муховић, А, Јовановић, З, (2013), *Конкурентност фирме као исходиште ефикасног система мотивисања запослених,* Економика, Ниш, X-XII, No 4, стр. 203-212.
113. Унковић, М и Д. Цвјетичанин, (2012), *Конкурентност у трговини: Аспект микро-конкурентности*, Универзитет Сингидунум Београд
114. Унковић, М., (2010), *Међународна економија*, Универзитет Сингидунум, Београд.

115. Fang, E. (2008), *Customer Participation and the Trade-offbetween New Product Innovativeness and Speed to Market*, Journal of Marketing, Vol. 72.
116. Filipovic, M., Nikolic, M., Katic, G., (2013), *Developing a knowledge-based economy as a factor to raise the competitiveness of the Serbian economy*, EACES Workshop Competitiveness of Firms, Industries and Countries - Cause and Solution of European Crises, Faculty of Economics - University of Belgrade and European Association for Comparative Economic Studies (EACES), Belgrade.
117. Frenk, H.R., (2009), *Економски природњак*, Лагуна, Београд.
118. Hamel, G., (2009), *Будућност менаџмента*, Нови Сад, Asee, ISO (2009) The ISO Survey 2008 [online] http://www.iso.org [18.12.2016].
119. Haavisto, P, (2014), *Observing discussion forums and Product innovation - A Way to Create Consumer value*? Case Heart-Rate Monitors', Technovation, Vol. 34.
120. Hamermesh, R. G. and M. J. Anderson, Jr., (1978), *Strategies for Low Market Share Businesses*, Harvard Business Review, 56 (3).
121. Henke, W. J., Zhang, C., (2010) , *Increasing Supplier - Driven Innovation*, Sloan Management Review, *Vol.* 51, No. 2.
122. Holt A., (2015), *The importance of leadership*, CPD_and_Knowledge, IRCA.
123. Horvath, J., (1970), *Suggestion for a Coprehensive Measure of Concentration*, Southern Economic Journal, 36(4).
124. Howard, Wellins, 2008-2009, http://www.ddiworld.com /ddi/media/tre nd-research/globalleadershipforecast2008-2009_globalreport_ddi.pdf?ex t =.pdf (18.12.2016).
125. Carlton, W., M. J. Perloff, (2005), *Modern Industrial Organization*, Adision Wesley, Boston, USA.
126. Carol, Dweck, (2016), *Менталнистав (mindset)*, Psihopolis Institut, Београд.
127. Chandler, G. N., & Hanks, S. H., (1993), *Measuring the performance of emerging businesses: A validation study*, Journal of Business Venturing, 8(5).
128. Chang, L., et. al., (2012), *User as Designer:A Model of User Creativity Platforms'1*, Journal of integrated Design and Process Science, Vol. 16, No. 4.
129. Chawla, S. K., Khanna, D. & Chen, J., (2010), *Are small business critical success factors same in different countries*, SIES Journal of Management,*7*(1).

130. Cohen, J. (1998), *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, New York, Lawrence Erlbaum Associates.
131. Cova, B„ Pace, S., (2006), *Brand Community of Convenience Products. New Forms of Customers Empowerment,* The Case of My Nutella Community, European Journalof Marketing, Voi. 40, No, 9-10.
132. Цветановић, С., Новаковић, И., (2015), *Иновативност и одржива конкурентност*, Филозофски факултет, Ниш.
133. Waldman, E. D., & Jensen, E., (2001), *Industrial Organiyation, Theory and Practice,* Addison Wesley Longman, New York.
134. Weerawardena, J., O'Cass, A., Julian, C., (2006), *Does fnđu.strv Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance*, Journal of Business Research, VoJ. 59, No. l.
135. Wysocki, R, and J. Joung, (1993), *Information Systems - Management Principles in Action,* J. Wiley and Sons, New York.

Интернет извори:

http://innovationzen.com/

http://html.rincondelvago.com/

http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015/2016/economies/#indexId=GCI&economy=SRB

10. ПРИЛОЗИ

10.1. Списак слика

10.2. Списак графикона

10.3. Списак табела

11. РЕЦЕНЗИЈЕ

Наслов монографије:
« ПОСЛОВНИ УСПЕХ САВРЕМЕНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ»
Аутор: Др Никола Ђурчић

Сврха истраживања у овој монографији огледа се у проналажењу оних фактора конкурентности који су од пресудног значаја за пословни успех организације, као и утврђивање начина повећавања тржишног учешћа. Да би се одговорило на проблем понуђени су одговарајући модели за остваривање пројектованог пословног успеха. Узети су у обзир фактори који утичу на конкурентност, уз анализирање тренутног стања на тржишту, активности које се предузимају, као и правце којима се треба ићи ка жељеном стању.

Аутор монографије укаујује на атрибуте савремене организације и сугерише да оне српске организације које примењују савремене методе и технике менаџмента имају знатно бољу шансу да ојачају своју конкурентску способност на глобалном тржишту и да заузму стабилну тржишну позицију са перспективом за даљи тржишни раст. Кључни фактор који опредељује нови модел управљања организацијом јесте знање.

Позорност аутора је фокусирана и на генерисање и одржавање конкурентске предности која се посматра као специфичан одговор организације на импулсе из средине. Конкурентска предност је начин на који конкретна организација може да се појави или надмеће на одабраном тржишту како би остварила неке своје посебно дефинисане циљеве - тржишно учешће, а уједно и добит.

Привредна историја показује да су опстале само оне организације које су се успешно прилагођавале променама бивајући и саме, у одређеним интервалима времена и одређеним подручјима пословања иницијатори промена. Оно што је карактеристично за предузећа у Србији јесте, да су обављала своје активности у пословном окружењу које су карактерисали неефикасност пословања и одсуство мотивације код запослених. У таквим условима, економски систем је суочен још и са непредвидивим ефектима глобалне економске кризе, што додатно погоршава актуелно стање домаћих организација. Сходно томе, кључни фактори успеха предузећа постају способност и брзина прилагођавања, при чему су стратешке и организационе промене неопходне да би организација рационално реаговала на променљиво окружење.

Како би опстале у таквом окружењу, организације и саме морају непрестано да се мењају и развијају. Опстанак и развој захтевају напор у реевалуацију и поновну афирмацију конкурентних предности организација и њихових позиција на тржишту. Управљање променама захтева од запослених у организацији да усвоје нова знања, прикупе више информација, изађу на крај с новим задацима, побољшају своје вештине, често мењају своје радне навике, вредности и ставове. Ово укључује промене у људима - код управе и запослених, њихових способности, мотивације, понашања и делотворности на раду. Такође, укључује и промене у организационој култури - промене вредности, устаљених обичаја, информационих односа, утицаја, стила управљања. Како је то читав процес коренитих промена - не одвија се сам по себи: потребно је и учење, и време, напор, упорност, способност, оданост и преданост послу који се обавља.

Аутор на крају анализира факторе модела конкурентности и факторе модела тржишног учешћа. Моделом конкурентности уочио је да квалитет производа/ услуга и цена утичу на конкурентност производа/ услуга у односу на домаће, док ниво иновативних активности и квалитет производа/ услуга утиче значајно на конкурентност производа/услуга у односу на иностране. Са друге стране, моделом тржишног учешћа организације види се да је значајан утицај ангажовања спољних сарадника на тржишно учешће организација како у националним тако и међународним оквирима, као и да је значајан утицај едукације менаџмента на тржишно учешће организација ван националних оквира.

Резулати истраживања у монографији показују да организације највише вреднују ефикасан и добар тимски менаџмент као фактор од значаја за остваривање конкурентске предности, док су маркетинг и иновације у пословању на другом и трећем месту. Државна подршка је оцењена врло ниском просечном оценом. Истовремено, указује да је неопходно повећати иновативну активност организација у функцији постизања високих пословних перформанси.

Закључак монографије своди се на констатацију да без обзира на карактеристике организације значај конкурентности се не разликује, тако да организације без обзира које су величине, делатности и дужине пословања, морају да улажу напор у повећање конкурентности и тржишног учешћа, као предуслов пословног успеха.

У Н и ш у,
23.05.2018.

Р е ц е н з е н т
Проф. др Славомир Милетић
Економски факултет Косовска Митровица

Наслов монографије:
« ПОСЛОВНИ УСПЕХ САВРЕМЕНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ»
Аутор: Др Никола Ђурчић

У монографији су анализирани одређени аспекти и појаве које детерминишу пословни успех савремене организације. Наиме, опције креирања конкурентске предности зависе од бројних варијабли и расположивих ресурса. Савремени услови пословања наметнули су нова језгра конкурентности, која се пре свега налазе у нематеријалној имовини - знању, стручности, интелектуалној својини, репутацији и односима са клијентима.

Сходно томе, у монографији је анализирана синергија фактора конкурентности и тржишног учешћа као претпоставке пословног успеха организације. У сваком случају, ако тржишно учешће организације опада, знак је да је производ постао неконкурентан на датом тржишту. Зато је неохходно да се преиспитају сви фактори конкурентности, како би се повратило и ако је могуће повећало учешће на тржишту. Реч је о механизму разраде конкурентне стратегије организације који може да обезбеди транспарентност и предвидљивост његовог бизниса.

Аутор указује да организације често користе тржишно учешће као један од важнијих циљева свог маркетинг менаџмента, с обзиром да је понекад лакше поново остварити већи износ добити него повратити изгубљени део тржишног учешћа. Посебна пажња посвећена је стратегијама тржишног учешћа и потреби за његовом експанзијом, тим пре, јер ако тржишно учешће опада, то је сигуран знак да је производ конкретне организације постао неконкурентан на тржишту.

Недовољна конкурентност домаћих предузећа резултат је бројних фактора, од којих би се као најважнији могли навести следећи: недовољан прилив страних директних инвестиција, велико кашњење са окончањем процеса приватизације, скупи банкарски кредити - што све скупа производи негативан ефекат на продуктивност и инвестиције, које су нужне за праћење техничко-технолошких и маркетиншких трендова. Конвенционалан поглед на изворе продуктивности и конкурентности у фокус ставља екстерне факторе производње, као што су рад, капитал и природни ресурси. Тако, у конкурентској утакмици побеђују они који имају тзв. Компаративну предност, односно предност у трошковима на бази супериорне комбинације екстерних ефеката производње.

Глобализација, међутим, релативизира значај екстерних извора конкурентске предности, тако да централно питање развоја сваке националне

економије постаје стварање услова за брз и одржив раст продуктивности - коришћењем знања и других интерних извора конкурентске предности, као што су стратегија и квалитет пословног амбијента. Иако је конкуренција на бази обиља природних ресурса и јефтине радне снаге легитимна конкурентска стратегија, проблем је у томе што се ова ресурсна комбинација да лако имитирати и постоји велика вероватноћа појаве нових конкурената, који исти производ могу понудити по нижој цени. Такође, више је него очигледно да ова стратегија не може надоместити предности знања, нових развојних стратегија предузећа и развијеног пословног амбијента.

Изучавање конкурентности и управљање тржишним учешћем као претпоставке пословног успеха сваке организације, постају све значајнија питања, управо услед рапидних и сталних промена технологије, динамике и глобализације пословања и интернационализације тржишта.

У монографији се наглашава да је за ефикасно управљање тржишним учешћем неопходно прецизирати границе тржишта. Ако се тржишно учешће изражава у јединицама производа, онда су промене тржишног учешћа резултат промена у обимима продаје конкуренције, а ако се изражава вредносно, онда његова промена одражава промене и обима и цене. Осим истраживачких резултата који имају теоријску и практичну вредност, значајни закључци аутора монографије односе се на утицај фактора конкурентности и тржишног учешћа на пословни успех предузећа у савременим условима.

У Суботици,
25.05.2018.

Р е ц е н з е н т
Проф. др Александар Грубор
Економски факултет Суботица

Наслов монографије:
« ПОСЛОВНИ УСПЕХ САВРЕМЕНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ»
Аутор: др Никола Ђурчић

Истражујући опције пословног успеха савремене организације, аутор с правом констатује да успех у себи мора да инволвира утврђивање кључних фактора конкурентности и изналажење решења за остваривање жељеног тржишног учешћа. Тиме аутор интензивира важност предмета истраживања у овој монографији, потенцирајући ролу наведених фактора при чему фокус даје на остварeним перформансама организације. С обзиром да се пословни успех модерне организације базира на примарном економском начелу - остварити што већи резултат са што мањим улагањима, то се свака организација независно од резултата пословања кроз свој животни век сусреће са све снажнијим променама на тржишту. Реч је о променама које се дешавају свакодневно, при чему развој технологије има експоненцијални рапидни раст. Промене се очитују, пре свега, кроз променљивост тржишног учешћа организације, а њена способност адаптације на промене узрокује њен успех или неуспех.

Генерисање и одржавање конкурентске предности аутор монографије види као специфичан одговор организације на импулсе из средине. Креира се и опстаје коришћењем кључних организационих компетенција, које су основ за формулисање стратегије усмерене на стварање растегљивих циљева (разграђивању једних и стварању нових тржишта). Отуда је конкурентска предност модалитет којим се конкретна организација надмеће са ривалима на одабраном тржишту да би остварила своје посебно дефинисане циљеве, пре свега, тржишно учешће и добит.

За успешно пословање организација данас неопходан је адекватан пословни миље у коме су појединачне институције организоване на тржишним принципима и уређене у конзистентан систем. Јасно је да модерно уређена држава мора да креира подстицајно пословно и развојно окружење. Наиме, макроекономски амбијент је композиција која битише у складним интеракцијама појединаца и институција. У тој целини треба да функционишу појединци (организације) са новим правима и обавезама и са новим сопственим имиџом. Реч је о организацији која мора бити структуирана на начин да, првенствено захваљујући интелектуалном капиталу креира одрживо високе перформансе.

Чињеница је да су предузећа у Србији дуго година функционисала на нетржишним принципима, што је довело до значајног заостајања нацио-

налне економије у односу на развијене тржишне. Испоставило се да парцијалне промене, без свеукупне трансформације власничких, организационих и својинских односа не доводе до повећања пословне ефикасности. Међутим, све снажнија конкуренција и тежња за пословним успехом мотивисали су предузећа у Србији да примењују принципе тржишног пословања и управљања.

Актуелно стање привредне основе Србије карактерише пре свега технолошко - економско заостајање већине инсталираних капацитета, доминантна заступљеност традиционалне индустријске продукције, прилично дисперзиван извозни асортиман који је, уз то, у досадашњем периоду у значајном степену био намењен променљивим купцима и пласиран на ограниченом броју дестинација, што представља отежавајућу околност. Србија се налази у централној фази транзиције која би требало да представља радикални заокрет и праву прекретницу у будућем развоју домаће економије и њених актера. Развој тржишне економије може се убрзати приливом средстава кроз иновације и инвестиције у нова предузећа, докапитализацију постојећих предузећа и консолидацију финансијског система. Дакле, од тржишне оријентисаности организација и њених способности да стварају и управљају стратегијским изборима зависи какво ће место заузети на тржишту.

Уважавајући напред наведено, ова монографија представља допринос у афирмацији фактора конкурентности и тржишног учешћа организације, који су суштински битни за пословни успех у савременим условима. Резултати истраживања показују да одржање стабилног развоја и пословног успеха организације, раст њене конкурентности и учешћа на тржишту захтева увећање нивоа пословне активности на темељу унапређивања процеса њеног стратегијског управљања. Разрадом механизма конкурентне стратегије организације могуће је обезбеди транспарентност и предвидљивост њеног бизниса.

У Београду,
27.05.2018.

Р е ц е н з е н т
Др Зоран Симоновић
Институт за Економику пољопривреде Београд

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд
339. 138

ЋУРЧИЋ, Никола В. , 1981-
Пословни успех савремене организације : [монографија]
Никола В. Ћурчић. – Београд
[и. е.] Београд :
Институт за економику пољопривреде, 2018
(Београд : Dis publik). - граф. прикази, табеле. - 249 стр. ;
25 цм

Тираж 300. - Напомене и библиографске референце уз текст. –
Библиографија : стр. 228 - 236

ISBN 978-86-6269-065-4

a) Маркетинг b) Тржиште c) Менаџмент
COBISS. CR – ID 266488332