



PORTFOLIO KONCEPT: Nastanak i uloga

- ▶ “*Portefeuille*” (*franc.*), odnosno “*porftolio*” = tašna gde se čuvaju hartije od vrednosti
- ▶ Portfolio biznisa i portfolio proizvoda/usluga
- ▶ Portfolio restorana, portfolio jela, portfolio pića
- ▶ Tehniku razvila Boston Consulting Group (BCG), a osnovni model dalje usavršavale druge konstatling kuće i kompanije



PORTFOLIO KONCEPT: *Portfolio model BCG – matrica relativno tržišno učešće/rast tržišta dimenzije*

- ▶ Dimenzije:
 - Relativno tržišno učešće
 - Stopa rasta tržišta
- ▶ **Relativno tržišno učešće** – odnos sopstvenog tržišnog učešća i tržišnog učešća najvećeg konkurenta
 - Ukoliko je RTU > 1, mi smo lideri u grani

$$\text{Relativno tržišno učešće} = \frac{\frac{\text{Sopstvena prodaja}}{\text{Ukupna prodaja}}}{\frac{\text{Prodaja najvećeg konkurenta}}{\text{Ukupna prodaja}}} = \frac{\text{Sopstvena prodaja}}{\text{Prodaja najvećeg konkurenta}}$$



PORTFOLIO KONCEPT: *Portfolio model BCG – matrica relativno tržišno učešće/rast tržišta*

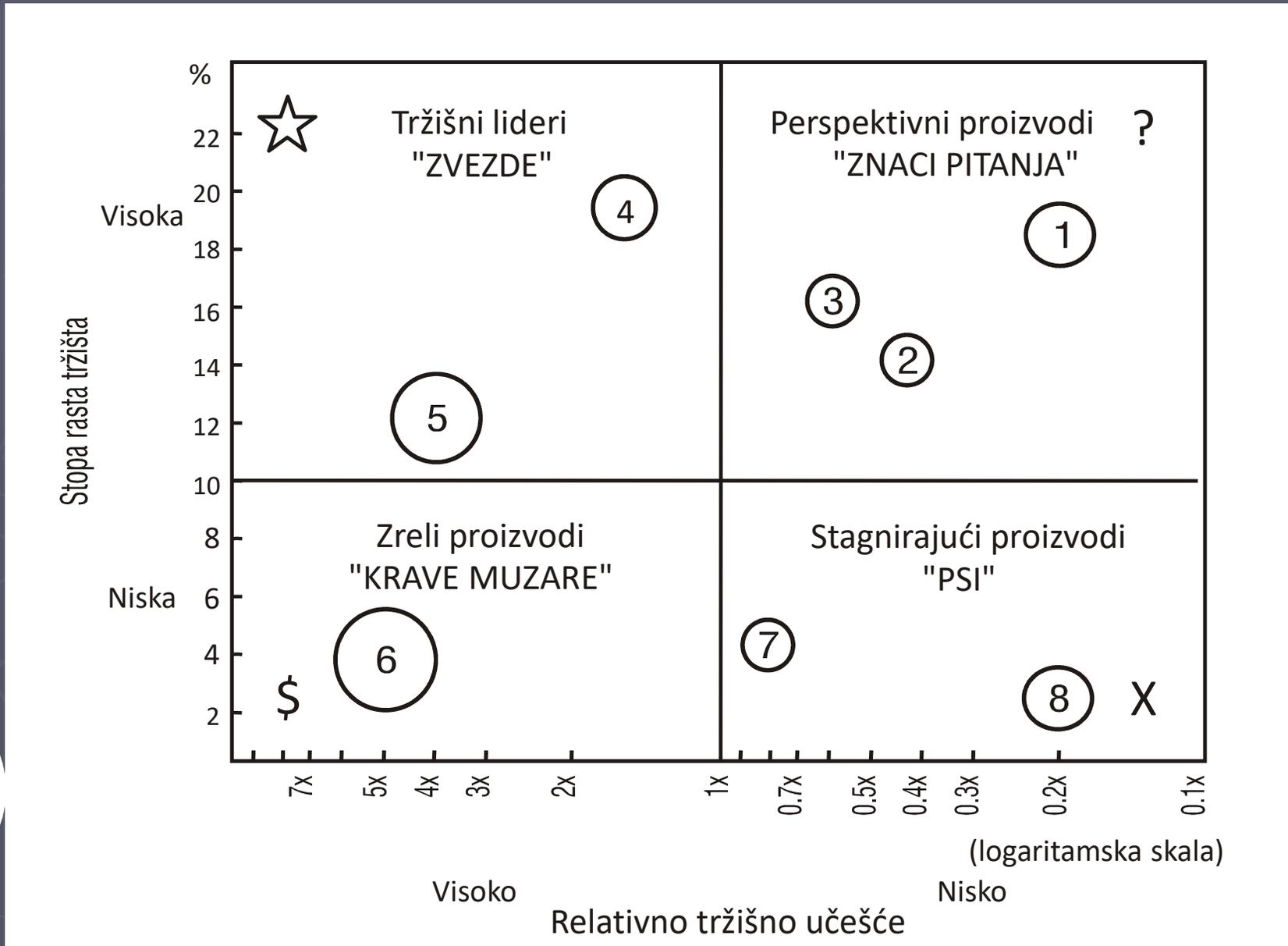
► Stopa rasta tržišta

- Uzima se da 10% predstavlja granicu između visoke i niske stope rasta tržišta
- SRT upućuje na koncept životnog ciklusa proizvoda (najveća SRT je u fazi rasta)
- Ukupno tržište – ukupan promet svih igrača na tom tržištu

$$\text{Stopa rasta tržišta (u godini t)} = \frac{\text{Ukupno tržište (u godini t)} - \text{Ukupno tržište (u godini t-1)}}{\text{Ukupno tržište (u godini t-1)}} \times 100$$



PORTFOLIO KONCEPT: *Portfolio model BCG – matrica relativno tržišno učešće/rast tržišta*



značaj
posla

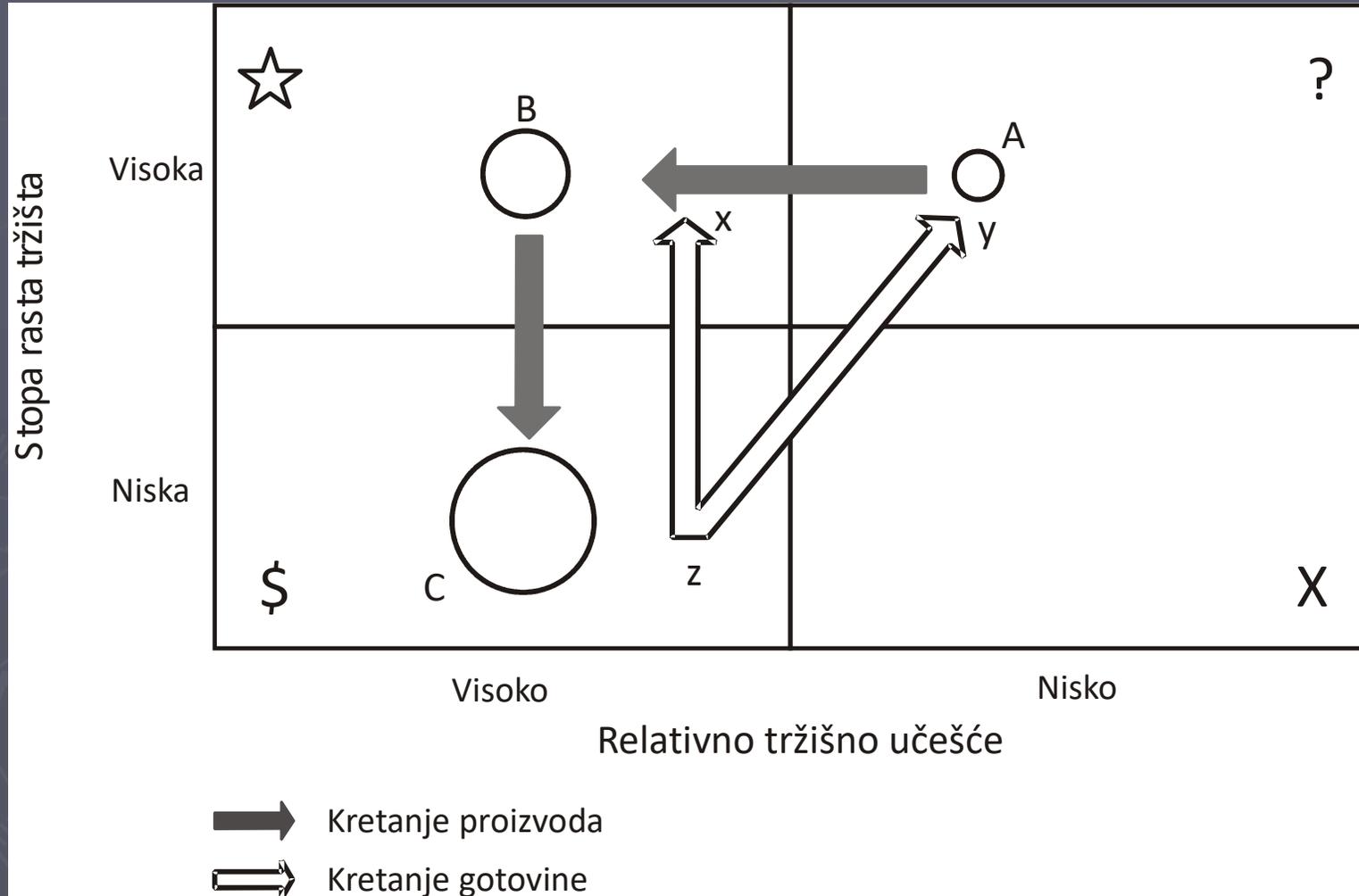


PORTFOLIO KONCEPT: *Portfolio model BCG – matrica relativno tržišno učešće/rast tržišta* karakteristike poslova sa aspekta novčanih tokova

Koršć enje gotovine (stopa rasta tržišta)	visoko	 Skroman + ili - Cash Flow	Veliki negativan Cash Flow ?
	nisko	\$ Veliki pozitivan Cash Flow	Skroman + ili - Cash Flow X
		visoko	nisko
Stvaranje gotovine (relativno tržišno učešće)			



PORTFOLIO KONCEPT: *Portfolio model BCG –* *matrica relativno tržišno učešće/rast tržišta* **idealno kretanje proizvoda i gotovine**

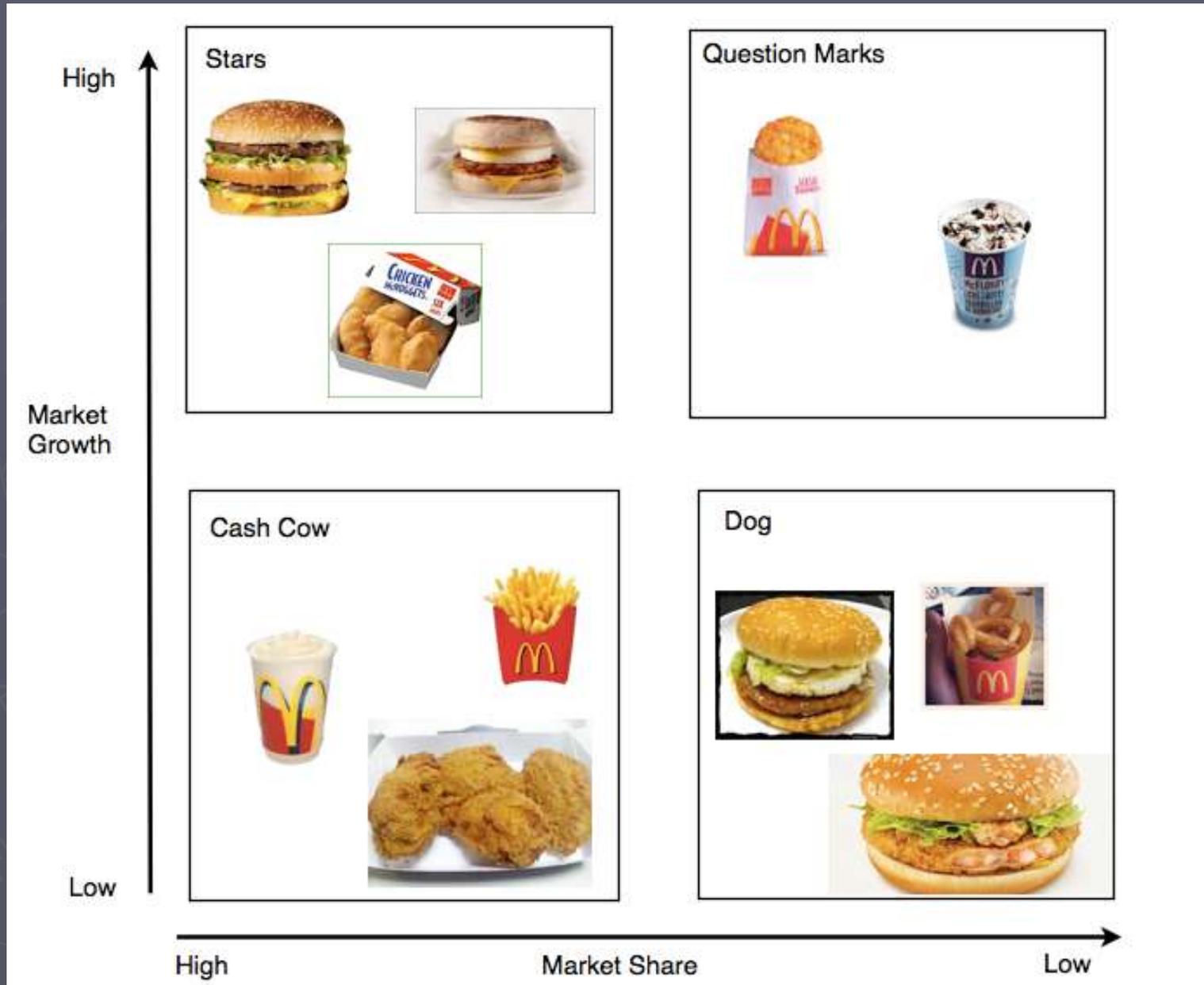


Portfolio matrica Štark





Primer portfolio matrice jednog restorana





Primer portfolio matrice jednog restorana

- ▶ *Vežba: Analizirati pozicije različitih lokacija McDonald's restorana u Beogradu i smestiti ih u portfolio matricu*
- ▶ *Vežba: Analizirati jelovnik konkretnog restorana i sagledati pozicije različitih jela/obroka u matrici.*



POREĐENJE (BENCHMARKING): Pojam

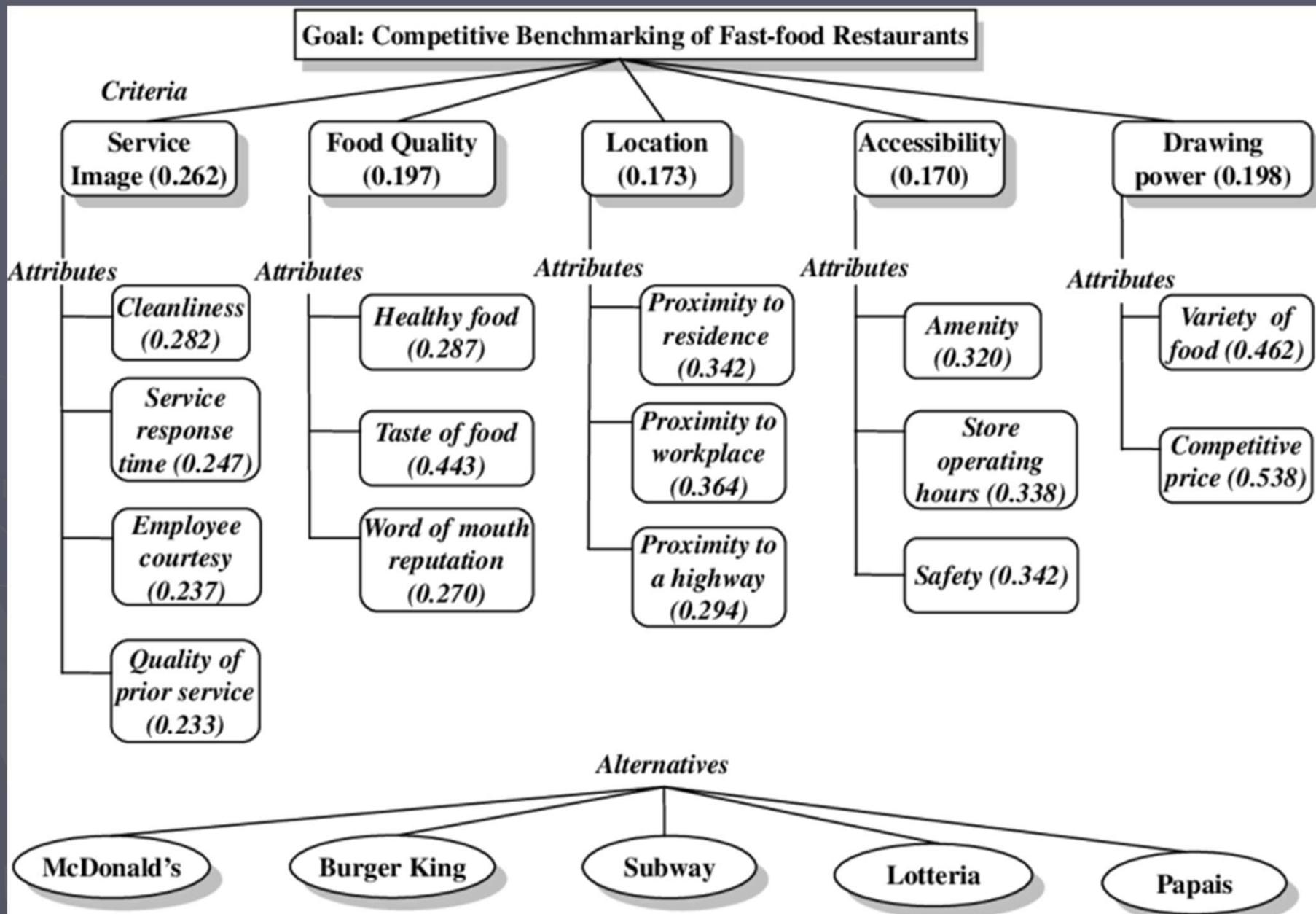
- ▶ Poređenje sa boljim od sebe kako bih unapredio sopstveno poslovanje
- ▶ Suština benčmarkinga nije kopiranje već učenje i prilagođavanje
- ▶ Sun Tzu: *“Ako poznajete svog neprijatelja i znate sebe ne treba se bojati ishoda stotine bitaka”*





POREĐENJE (BENCHMARKING): Značaj

- ▶ Otkrivanje sopstvenih snaga i slabosti
- ▶ Pomaže da se razumeju pretnje i šanse u okruženju
- ▶ Identifikovanje mogućnosti za poboljšanje postojećih procesa
- ▶ Identifikovanje nepotrebnih procesa za eliminaciju
- ▶ Pomaže u razvijanju novih proizvoda i usluga
- ▶ Benčmarking je sastavni deo TQM (*total quality management*)
- ▶ Pionir poređenja **Xerox**
- ▶ Kod restorana ima smisla porediti svoje performanse sa standardima biznisa – **Indirektni benčmarking**
 - Npr. Ako je prime cost/sales manji od 60-65% onda smo bolji od proseka



Note: Numbers in parentheses represent given weights



- ▶ *Postavljamo se u poziciju jednog restorana*
- ▶ *Biramo attribute koji će biti predmet poređenja (šta poredimo?)*
- ▶ *Biramo superijorniji restoran za poredjenje*
- ▶ *Analiziramo različite aspekte poslovanja konkurentskog restorana (kako oni to rade?)*
- ▶ *Analiziramo kako mi to radimo?*
- ▶ *Utvrđujemo gepove u performansama*
- ▶ *Definišemo strategiju kako to da popravimo.*
- ▶ *Radite na primerima restorana koje dobro poznajete.*



M.Porter "lanac vrednosti" industrijskog preduzeća



Primarne aktivnosti – aktivnosti koje direktno dodaju vrednost finalnom proizvodu (ulaz namirnica, priprema hrane, usluga, marketing, dodatne usluge...)

Aktivnosti podrške – aktivnosti koje direktno ne dodaju vrednost proizvodu, ali su neophodne da bi mogle da se obavljaju primarne aktivnosti (evidentiranje faktura, održavanje IT tehnologije, sistema grejanja, osvetljenja...)

LANAC VREDNOSTI: Vrednost = troškovi + profit

- ▶ Za praćenje troškova u LV ne može se koristiti uobičajeni sistem obračuna troškova, koji razvrstava troškove na direktne i indirektne.
- ▶ Za LV neophodno je koristiti koncept **upravljanja troškovima na osnovu aktivnosti** (ABC – *activity-based costing*).
- ▶ **Ključna vrednost alata:** identifikovati precizne rezerve za smanjenje troškova po aktivnostima lanca vrednosti.

Activity Based Costing – Primer privatne klinike

U ordinaciji rade dva doktora i dve medicinske sestre. Aktivnosti koje se sprovode u procesu pružanja medicinskih usluga date su u sledećoj tabeli izražene u količinama za mesec dana.

SPISAK AKTIVNOSTI	KOLIČINA
Zakazivanje	260
Previjanje pacijenata	60
Pregled doktora opšte prakse	60
Pregled specijaliste	40
Pregled 5D skenerom	35
Hirurška intervencija	10
Administrativni poslovi	205

Troškovi organizacione jedinice imaju iznose date u tabeli ispod:

RESURS	EUR
Plate – doktori	15.789
Plate – sestre	5.614
Medicinski materijal	6.667
Amortizacija medicinske opreme	2.561
Amortizacija kancelarijske opreme	667
Ostali troškovi	1.368
Ukupni troškovi ordinacije	32.667

Activity Based Costing – Primer, nastavak

Koristeći navedene podatke izvršava se alokacija troškova na aktivnosti.

	Doktori	Sestre	Medicinski materijal	Amortizacij amed. opreme	Amortizcija kanc. opreme	Ostalo	Suma
Zakazivanje		175			105	211	491
Previjanje pacijenata		1,404	702	175	70	105	2,456
Pregled doktora opšte prakse	1,404	702	1,053	105	105	105	3,474
Pegled doktora specijaliste	2,105	702	1,404	526	105	105	4,947
Pregled 5D skenerom	6,316	702	1,053	1,404	105	211	9,789
Hirurška intervencija	5,236	1,404	2,456	351	70	105	9,649
Administrativni poslovi	702	526			105	526	1,860
UKUPNO	15,789	5,614	6,667	2,561	667	1,368	32,667

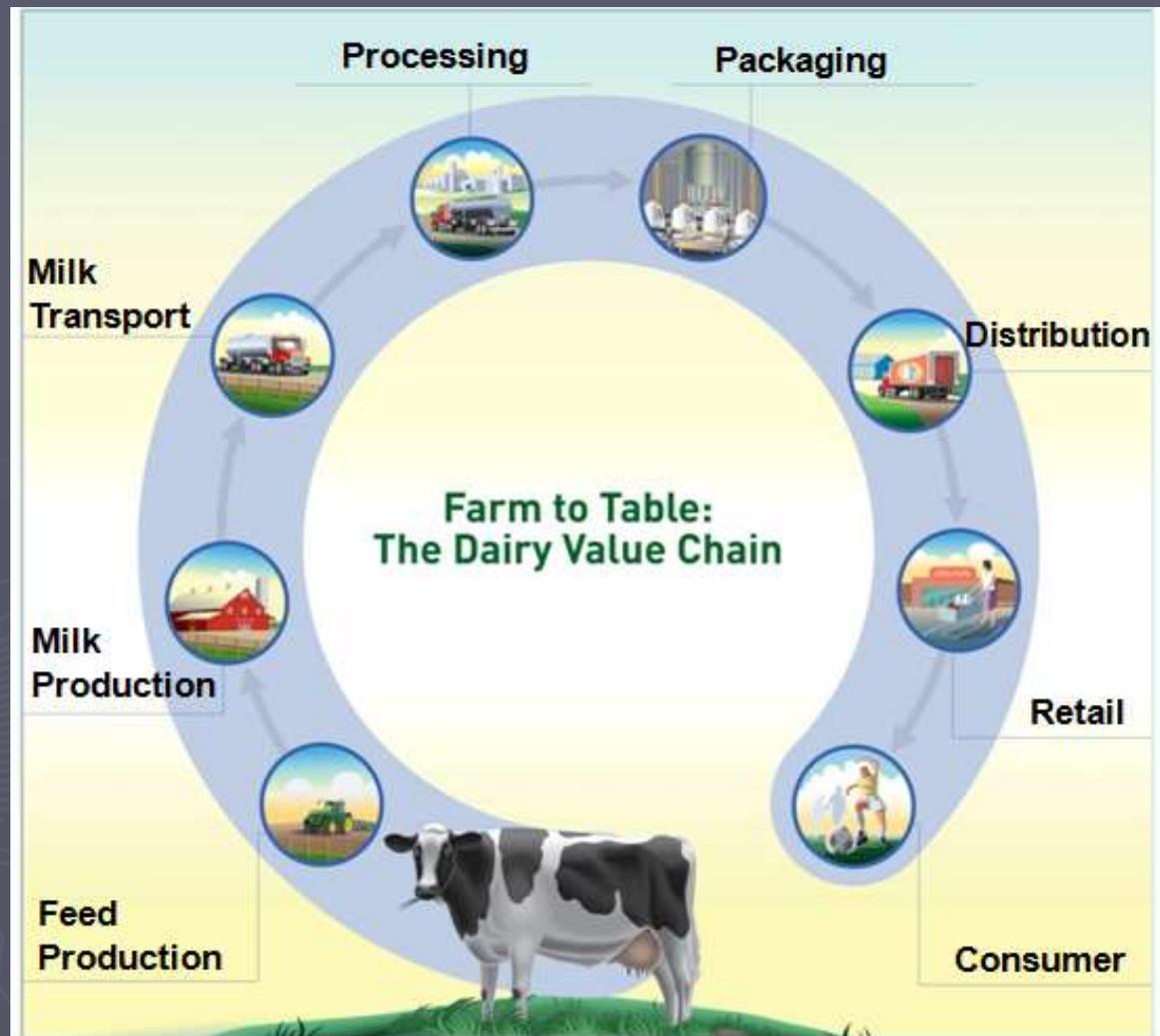
Deljenjem mesečnih troškova sa mesečnim količinama utvrđuje se cena koštanja (tarifa, *cost rate*) jedinične aktivnosti.

Na osnovu izračunate cene koštanja, poznatih cena usluga konkurenata i saznanja o mogućim novim uslugama, može se pristupiti *Activity Based Managementu*.

SPISAK AKTIVNOSTI	EUR	KOLIČIN A	CENA KOŠTANJA (EUR)
Zakazivanje	491	260	2
Previjanje pacijenata	2,456	60	41
Pregled doktora opšte prakse	3,474	60	58
Pegled doktora specijaliste	4,947	40	124
Pregled 5D skenerom	9,789	35	280
Hirurška intervencija	9,649	10	965
Administrativni poslovi	1,860	205	9
UKUPNO	32,667		

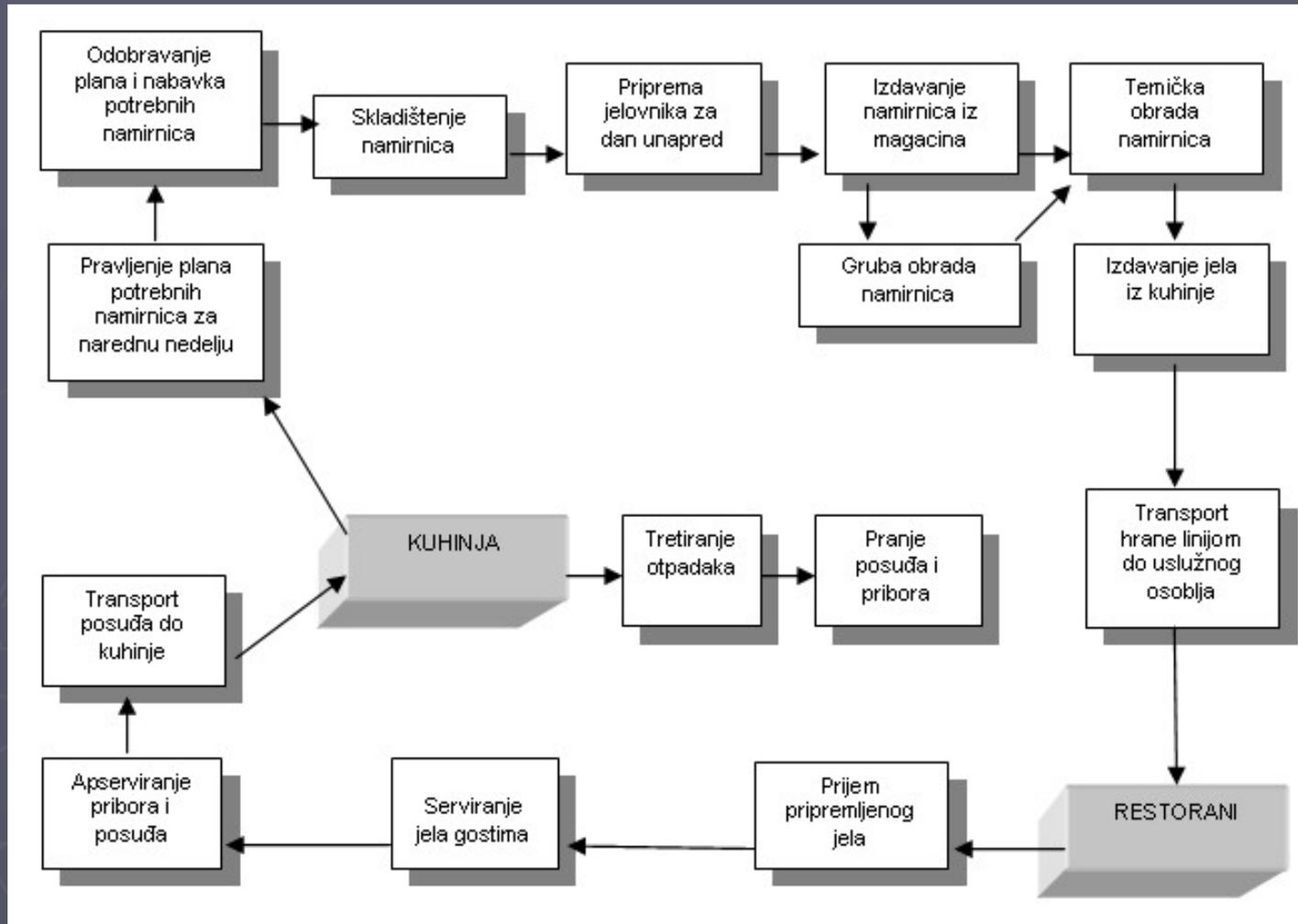


LANAC VREDNOSTI: Proizvodnja i prodaja mleka





LANAC VREDNOSTI: Restoran



Value chain kroz film: <https://www.youtube.com/watch?v=x0Y1nX2zpr0>



JEZGRO KOMPETENTNOSTI: Pojam jezgra kompetentnosti

- ▶ Definicija jezgra kompetentnosti (*core competence; Prahalad i Hamel*): Integrišuća prepoznatljiva snaga preduzeća bazirana na akumuliranom kolektivnom znanju čitavog preduzeća (zona primarne ekspertize preduzeća).
- ▶ Jezgro kompetentnosti je nešto po čemu se restoran značajno i relativno trajno diferencira u odnosu na druge restorane.
- ▶ Nemaju svi restorani jezgro kompetentnosti.
 - Teorijska baza koncepta je *resource-based view* (naglasak je na portfoliju specifičnih resursa, opipljivim i neopipljivim, koje preduzeće poseduje).
 - Kritični su neopipljivi resursi (teško se imitiraju, korišćenjem dobijaju na značaju).
 - Ključni resursi su oni koji odgovaraju kriterijumima vrednosti, retkosti, otežane imitacije i otežane supstitutabilnosti.



JEZGRO KOMPETENTNOSTI: Resursi

1. Opipljivi (engl. *tangible resources*)

- fizički (proizvodni pogoni, zemljište, oprema, zgrade, sirovine)
- finansijski (novac, HoV)
- tehnološki (tehnologija, laboratorije)

2. Neopipljivi (engl. *intangible resources*) – nematerijalna aktiva

- znanje i sposobnosti zaposlenih
- know-how
- lojalni odnosi sa kupcima
- snaga brenda
- poslovna kultura

► Nematerijalna aktiva – glavni izvor konkurentske prednosti



JEZGRO KOMPETENTNOSTI: Resursi – poželjne karakteristike

VRIO pristup (Value, Rarity, Imitability, Organization)

- ▶ Resursi treba da imaju sledeće karakteristike u cilju stvaranja održive konkurentske prednosti:
 - Vredni
 - Retki
 - Teški za imitiranje
 - Nepodesni za supstituisanje



JEZGRO KOMPETENTNOSTI: Primeri



- **Walt Disney**, u zabavi porodice, usmerio je razvoj na prividno diversifikovana jezgra proizvoda (zabavni parkovi, hoteli, video kanali, filmski studije)

Canon

- **Canon** je razvio jezgro kompetentnosti u preciznoj mehanici, kod optičkih vlakana i u mikroelektronici (kamere, digitroni, printeri, faksovi, fotokopir aparati, baterije)



HONDA

- **Honda**. Kompetencije u veštinama projektovanja i razvoja. One se kombinuju da bi se proizveli različiti motori koji predstavljaju jezgra proizvoda (za ekspanziju proizvoda poslova sa motociklima, automobilima i kamionima, kosačica za travu i energetske opreme itd.)

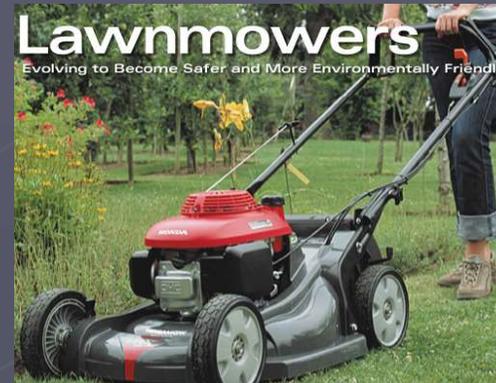


- Starbucks ima distinktivnu kompetentnost u stvaranju “komšijskog” ambijenta i inovativnim pićima na bazi kafe

Diskusija: Šta je jezgro kompetentnosti Vašeg restorana?



Diversifikacija zasnovana na eksploataciji jezgra kompetentnosti





F & B services attributes in meal experience

Material Product

- Quality of F & B
- Portion size
- Variety of menu choices
- Food and beverage
- Consistency
- Range of tastes, textures, aromas, color, temperature, appearance
- Price of meal/service
- Availability of menu items

Environment

- Cleanliness
- Location and accessibility
- Size and shape of room
- Furniture and fitting
- Atmosphere (color, lighting, temperature, noise level)
- Spaciousness of restaurant
- Employee's appearance
- Availability of parking

Behaviour and attitude

- Friendliness
- Competence
- Courtesy
- Efficiency and speed
- Helpfulness
- Professionalism
- Responsiveness to special requests
- Responsiveness to complaints



Najvažniji atributi za goste restorana u SAD

