

Rade Tešić¹
Milan Mihajlović²
Dejan Jeremić³
Đurđijana Ilić⁴

STRATEGIJA DIVERZIFIKACIJE KAO NUŽNOST OPSTANKA, RASTA I RAZVOJA PROIZVODNIH PREDUZEĆA

Pregledni rad

UDK: 658.5:005.336.3

005.412:334.7

Rezime

Savremeni uslovi života i rada, razvoj, primena i uticaj brojnih tehničko – tehnoloških dostignuća na svakodnevni život i poslovanje usloveli su promene kako na mikro, tako i na makro nivou koje se odražavaju na preduzeće, njegov način rada, zaposlene, menadžment, kao i celokupnu ekonomiju jedne zemlje. Tržište postaje sve dinamičnije, a konkurencija svakodnevno raste i dobija globalne razmere, pa se od preduzeća očekuje prisutnost i vidljivost na tržištu uz konstantan inovativni razvoj i širenje asortimana proizvoda i usluga ukoliko se želi obezbediti tržišna prednost i preimućstvo u odnosu na konkurenciju, uz istovremeno zadovoljenje potreba potrošača. Stvaranje i održavanje konkurentne prednosti predstavlja specifičan odgovor preduzeća na impulse iz okruženja u cilju ostvarivanja definisanih ciljeva i njegovu sposobnost da stekne superiornu prednost u odnosu na konkurente. Stoga, strategija diverzifikacije, iako aktuelna 60 – ih i 70 – ih godina prošlog veka, ne gubi na svom značaju ni danas već predstavlja nužnost savremenih uslova poslovanja.

Ključne reči: diverzifikacija proizvodnje, rast i razvoj preduzeća.

¹ Rade Tešić, Srpske Šume Doboj, Doboj, Bosna i Hercegovina

² doc. dr Milan Mihajlović, Vojna akademija, Univerzitet odbrane Beograd

³ prof. dr Dejan Jeremić, Sequester Employment, Beograd,

⁴ M.A. Đurđijana Ilić, Vojna akademija, Univerzitet odbrane, ilicdjina@yahoo.com

Uvod

Strategija nije sve, ali bez strategije sve je ništa s obzirom na to da ista predstavlja jednu od najznačajnijih determinanti rasta preduzeća (Stefanović & Ivanović Đukić, 2015). Osnovni problem koji nastaje u suočavanju preduzeća sa turbulentnim i kompleksnim okruženjem tiče se pitanja: koja strategija omogućava preduzeću da uspe u okruženju koje se menja? Ovo iz razloga jer menadžeri putem strategijskog menadžmenta uspostavljaju odnos između preduzeća i okruženja, a strategija predstavlja rezultat ovog procesa. U fokusu strategijskog odlučivanja je odluka o tome kako ostvariti konkurentsku prednost jer postoje različiti načini njenog ostvarivanja. Da bi proizvodno preduzeće, primenjujući koncept strategijskog menadžmenta, bilo sposobno da odgovori promenama i izazovima iz okruženja, da osigura svoj kontinuirani uspeh i obezbedi se od iznenađenja – neophodno je da u procesu strategijske analize i strategijskog izbora koristi različite metode, koncepte, "alate" i tehnike koje doprinose efikasnosti procesa upravljanja (Porter, 2008). Jedan od tih koncepata je i Ansoff – ova matrica o kojoj je bilo reči u prvom delu rada. Ona predstavlja bazični alat koji posmatra konkurentsku situaciju i upućuje preduzeće na pravce delovanja unutar određenog proizvodnog portfolija. Poslednja strategijska opcija rasta u vezi sa područjem poslovanja, koja preduzećima stoji na raspolaganju, jeste strategija diverzifikacije. U literaturi postoje različiti pristupi pojmovnog određivanja, definisanja i sadržaja strategije diverzifikacije i podstrategija koje se zasnivaju na njoj.

Pojam diverzifikacija potiče od engleske reči *diversification* koja znači raznolikost, različitost, dok se u području ekonomije ovaj izraz može tumačiti kao grananje poslovanja u različite segmente poput diverzifikacije proizvodnje, snabdevanja, širenja proizvodnog asortimana, programsku raznovrsnost i sl. (Cvjetković, i dr., 2021). Diverzifikacija je zapravo upotpunjavanje ili širenje postojećeg proizvodnog ili prodajnog asortimana uključivanjem novih proizvoda ili usluga koji se od dosadašnjih razlikuju s obzirom na proizvodni proces, vrstu proizvoda, kvalitet, a koji se distribuiraju i prodaju na istim ili drugim segmentima

tržišta(Bahtijarević-Šiber & Sikavica, 2001). Diverzifikaciju treba razlikovati od diferenciranja proizvoda ili usluga, jer preduzeće diverzifikacijom ulazi u područje proizvodnje ili pružanja usluga koje je za njega novo, dok se diferenciranje vezuje za kvalitet grupe proizvoda ili usluga koja se već nudi (Krstić, 2012).

U savremenim uslovima poslovanja, kada su mnoga tržišta ušla u fazu saturacije i kada se obim prodaje sporo povećava, rast preduzeća često zavisi od njegovog uspeha da pridobije kupce konkurenata(Senić, 1993). Ovaj cilj je teško postići oslanjanjem samo na postojeće proizvode. Rešenje ovog problema nudi diverzifikacija kao strategija rasta preduzeća koja označava orijentaciju preduzeća na traženje izvora rasta izvan postojeće delatnosti – razvojem novih proizvoda i njihovom realizacijom na novim tržištima. Ova strategijska opcija podrazumeva ulazak preduzeća u nova područja proizvodnje i tehnologije i na nova tržišta, a temelji se na veličini preduzeća, povećanju broja proizvoda, kao i na tehnološkom i tržišnom disparitetu između proizvoda. Za posledicu ima ne samo širenje proizvodnog programa i ulazak na nova tržišta, već i povećanje veličine preduzeća i promene u njenoj organizacionoj strukturi. Visokomotivišuća je za pojedince koji žele nove izazove, promene i dinamična radna mesta(Pintarić, 2010) pa se može reći da predstavlja savršen temelj za razvoj karijere. Tretira se kao strategija internog (organskog rasta) jer se ostvaruje razvojem novih proizvoda u sopstvenoj režiji, ali i kao strategija eksternog (neorganskog) rasta ako se ostvaruje pripajanjem drugih preduzeća. Diverzifikacija je strategija koja je suprotna specijalizaciji. Pozitivne karakteristike diverzifikacije su nedostaci specijalizacije i obrnuto. Sve češće se preduzeća opredeljuju za diverzifikaciju delatnosti u nastojanju da povećaju fleksibilnost, ostvare ekonomiju obima i širine s obzirom na to da se kod diverzifikovanog preduzeća, kroz njegovo organizaciono strukturiranje i koordinaciju delatnosti, stvaraju uslovi za efikasnije obavljanje nekih zajedničkih aktivnosti, odnosno ostvaruje sinergija u upravljanju(Vesić, 2010).

Izborom diverzifikacije kao pravca rasta proizvodno preduzeće se upušta u jedno veliko iskušenje koje za rezultat ima heterogen (diverzifikovan) proizvodni program, povećanje njegove veličine i fleksibilnosti što dodatno usložnjava sistem upravljanja i organizacionu strukturu preduzeća (Todosijević, 2009). Zbog promena na tržištu, kao i izmena koje preduzeće doživljava izborom ove strategijske opcije nužno je istaći ciljeve kojima se isto rukovodi. Najznačajniji su (Milisavljević & Todorović, 1994):

- obezbeđivanje opstanka preduzeća,
- obezbeđivanje stabilnosti prodaje i ostvarivanje prihoda,
- efikasnije korišćenje materijalnih i nematerijalnih resursa,
- prilagođavanje promenama i potrebama kupaca,
- obezbeđivanje osnove za dalji rast preduzeća.

Činjenica da je strategija diverzifikacije najrizičnija strategija za ostvarivanje rasta preduzeća jer uključuje kako razvoj novih tržišta, tako i razvoj novih proizvoda potvrđuje da je istu najbolje primenjivati onda kada je visoki rizik kompenzovan šansama za visoku dobit (Prdić, 2018). U nastavku će biti analizirani razlozi, motivi i vrste ove strategije čime će se ukazati na aktuelnost i značaj implementacije iste u savremenim uslovima poslovanja.

Razlozi i motivi za diverzifikaciju

Postoje brojni razlozi zbog kojih se proizvodno preduzeće opredeljuje za strategiju diverzifikacije. Sistemski pogled na preduzeće, njegove resurse i sposobnosti determiniše međusobno uslovljene odgovore na pitanja zašto vršiti diverzifikaciju, šta diverzifikovati i kako u cilju ostvarivanja pozitivnih efekata primene iste. Strategijom diverzifikacije preduzeće povećava svoju konkurentnost, a ostvarivanjem tog cilja raste vrednost čitavog preduzeća. Preduzeće se odlučuje za primenu ove strategije kada su unutar postojeće delatnosti iscrpljene mogućnosti rasta i kada planirane ciljeve rasta nije moguće ostvariti postojećom strategijom. Razlozi za primenu strategije diverzifikacije se preklapaju sa ciljevima iste i mogu da budu interne i eksterne prirode (Miletić, Trajković & Mrdak, 2021; Vukša, Anđelić, & Milojević, 2020).

Razlozi interne prirode se odnose na mogućnost boljeg korišćenja raspoloživih resursa, bilo da su u pitanju slobodna novčana sredstva, neiskorišćeni kapaciteti ili već ostvareni tržišni i tehnološki know-how i reputacija na tržištu. U razloge eksterne prirode ubrajaju se zastarevanjenje proizvoda, opadanje tražnje, pojačani konkurentski pritisci, zakonske mere i promene u uslovima privređivanja, korišćenje imidža i marke preduzeća i jačanje goodwill – a. U najvažnije motive preduzeća za diverzifikovano poslovanje ubrajaju se:

- smanjenje rizika,
- održavanje rasta,
- balansiranje novčanih tokova,
- deljenje infrastrukture,
- uvećanje tržišne strukture i
- korišćenje jezgra kompetentnosti.

Ranije se smanjenje rizika smatralo najvažnijim motivom diverzifikacije poslovanja preduzeća, dok se danas prednost daje korišćenju jezgra kompetentnosti kao značajnog izvora konkurentskog diferenciranja koje predstavlja osnovnu snagu preduzeća odnosno ono nešto što ono izuzetno dobro radi. Ključne ("jezgra", "suštinske") kompetentnosti proizilaze iz interakcije, harmonizacije i povezanosti kompetentnosti različitih poslovnih jedinica (Krstić & Sekulić, 2007). Obezbeđivanje prepoznatljivosti preduzeća korišćenjem jezgra kompetentnosti tretira se značajnim motivom implementacije strategije diverzifikacije (Mićović & Miletić, 2019)

Preduzeće može izabrati strategiju diverzifikacije u sledećim situacijama (Thompson, Strickland, Gamble, 2008):

- kada ne može obezbediti dovoljno finansijskih sredstava za strategije intenzivnog rasta,
- kada ne može postići tržišno učešće korišćenjem samo strategije intenzivnog rasta,
- kada ista obezbeđuje veću profitabilnost od strategije intenzivnog rasta,

- kada se može proširiti na industriju u kojoj su tehnologije i proizvodi komplementarni postojećoj delatnosti preduzeća,
- kada može povećati postojeće stručnosti i sposobnosti zaposlenih širenjem na delatnosti u kojima te iste resursne snage čine vrednu konkurentsku aktivu,
- kada diverzifikacija na usko vezane delatnosti otvara nove mogućnosti za redukciju troškova i
- kada ima snažno i poznato ime robne marke koje se može preneti na proizvode drugih delatnosti.

Preduzeće, imajući u vidu prethodno navedene motive za ulazak u novo područje poslovanja, treba da ispita da li isto zadovoljava tzv. standarde uspešne diverzifikacije tako što će da (Jablanović, 2007):

- odabere atraktivnu granu (test atraktivnosti grane),
- oceni koliki će biti troškovi ulaska odnosno cena preduzeća (mete) koje se kupuje ili iznos potrebne investicije upoređen sa potencijalnim prinosima (test „troškova ulaska“) i
- proceni koliki će biti doprinos novog biznisa preduzeću kao celini (test „poboljšanja“).

Korišćenje strategije diverzifikacije predstavlja veliki izazov za upravu preduzeća. Brojni su primeri uspešnog rasta zahvaljujući strategiji diverzifikacije, ali i primeri neuspešnog korišćenja iste jer rizici kojima ova strategija obiluje nisu sagledani na pravi način. Predlaže se lista sledećih ključnih pitanja pomoću kojih je moguće oceniti rizik vezan za strategiju diverzifikacije (De Kluyver & Pearce 2003):

- Šta preduzeće može da uradi bolje od bilo kog drugog konkurenta na postojećim tržištima?
- Koja strategijska sredstva su neophodna da bi se uspelo na tržištu?
- Da li preduzeće može dostići ili prestići konkurenta?
- Da li će diverzifikacija onemogućiti zajedničko korišćenje određenih sredstava?
- Da li će preduzeće biti samo jedan od učesnika u konkurentskom nadmetanju na tržištu ili će biti pobednik?

- Može li i šta preduzeće da nauči kroz diverzifikaciju?

Putokaz u vidu ključnih pitanja i validnih odgovora na iste može preduzeću doneti višestruke koristi i održiv razvoj zahvaljujući temeljnom pristupu odabranoj strategiji diverzifikacije.

Povezana (srodna) versus nepovezana (nesrodna) diverzifikacija

Karakteristike, specifičnosti i vrste strategije povezane diverzifikacije

Povezana (srodna, koncentrična) diverzifikacija (engl. related diversification) predstavlja širenje preduzeća u drugu industriju ili novu delatnost koja je na neki način povezana s postojećim poslovanjem preduzeća te ono može koristiti svoje postojeće ključne kompetencije (Damnjanović, Bešlin-Feruh & Rajković, 2020). Za delatnosti se kaže da su povezane kada postoje, sa stanovišta konkurentnosti, značajne usklađenosti njihovih lanaca vrednosti, odnosno kada se ostvaruju tzv. strateške usklađenosti. Preduzeće ulazi u delatnosti koje su strateški usklađene i međusobno povezane korišćenjem jedinstvene tehnologije, zajedničkim distributivnim kanalima, istovetnim ili sličnim znanjima, zajedničkim dobavljačima i izvorima sirovina, sličnim ili istim proizvodnim metodama, iskorišćavajući pri tome one ključne kompetencije u kojima je preduzeće najbolje. Kod povezane diverzifikacije preduzeću se dopušta da održi stepen jedinstvenosti u poslovnim delatnostima raspršujući istovremeno rizike preduzeća na široj osnovici.

Putem strategije povezane diverzifikacije razvoj se ostvaruje izvan postojećeg proizvoda i tržišta, ali još uvek unutar širih granica industrije, odnosno lanca vrednosti u okviru kog preduzeće posluje. Povezana diverzifikacija može da predstavlja pogodnu strategiju za preduzeća koja imaju snažnu konkurentsku poziciju u industriji koja razvojno nije dovoljno atraktivna. Ovaj rast se može ostvariti internim načinom – širenjem postojećih operacija ili

eksterno – putem preuzimanja drugih preduzeća. Fokusirajući se na sposobnosti koje su obezbedile prepoznatljivu kompetentost, preduzeće može da nastoji da iskoristi svoje jake strane kao sredstvo za diverzifikaciju. Preduzeće faktički pokušava da obezbedi strategijsku osposobljenost u novoj industriji gde dobro može iskoristiti svoje znanje o proizvodima i uslugama i različite proizvodne i marketinške sposobnosti, koje su, inače, efikasno korišćene u prvobitnoj industriji. Budući da su postojeće i novo poslovno područje međusobno povezani koristi se mešoviti divizionalni model strukture (Micić & Jovović, 2009; Prdić, 2019). Proizvodni procesi su, dakle, povezani na više načina, jer poseduju neku zajedničku nit. Preduzeće koje pribegava povezanoj diverzifikaciji iznalazi mogućnosti za rast tamo gde su u pitanju očigledno srodni proizvodi, tržišta, distributivni kanali, tehnologije i zahtevi za resursima. Koristi su jasno uočljive, i treba da omoguće ostvarivanje sinergije koja obezbeđuje veći profit od onog koji bi se ostvario u slučaju odvojene proizvodnje i prodaje u zasebnim preduzećima. Povezana diverzifikacija se, međutim, može primenjivati i kao način da se otklone slabosti ili prethodne greške u odlučivanju.

Strategija povezane diverzifikacije uključuje (Tipurić, 1996):

- širenje pripajanjem drugih preduzeća ili interna ulaganja u kompatibilne proizvode na način da se koristi zajednička prodajna sila, marketing ili distribucija,
- maksimalno korišćenje zajedničkih tehnologija,
- povećanje iskorišćenosti kapaciteta,
- pojačanu upotrebu postojećih prirodnih izvora i zaliha sirovina,
- pripajanje preduzeća kod kojih se mogu poboljšati operativni procesi,
- razvoj robnih marki i goodwill – a,
- pripajanje preduzeća koje će sa svojim delatnostima pomoći glavnom poslovnom programu (engl. *core business*).

Prednosti povezane diverzifikacije ogledaju se u operativnim sposobnostima preduzeća, postizanju ekonomije obima,

ekonomičnosti, fleksibilnosti, ostvarivanju tehnološke, distributivne i menadžerske prednosti. Sa druge strane, nedostaci se vezuju za otežanu administraciju, koordinaciju i rukovođenje složenim poslovima, oštru konkurenciju i visoke troškove marketinga i prodaje(Đuričin, Janošević, Kaličanin, 2013).

Karakteristike, specifičnosti i vrste strategije nepovezane diverzifikacije

Kada postojeća industrija postane neatraktivna i kada preduzeću nedostaju izuzetne sposobnosti ili veštine koje bi mogle da se iskoriste unutar širih granica postojeće industrije, onda se najčešće pribegava nepovezanoj (konglomeratskoj, lateralnoj, pobočnoj) diverzifikaciji (engl. unrelated diversification). Nepovezana diverzifikacija se najčešće koristi kada osnovna delatnost preduzeća i povezane delatnosti ne nude dovoljno potencijala za rast pa se taj potencijal mora tražiti drugde(Buble, 2005). Podrazumeva oplemenjivanje proizvodnog programa proizvodima ili uslugama koje se značajno razlikuju od postojećih jer pripadaju različitim granama delatnosti tako da se ostvaruju maksimalni tržišni i tehnološki dispariteti između proizvoda. Veza između postojećih i novih proizvoda, tržišta i tehnologija nije jasno uočljiva. Za nepovezanu diverzifikaciju je karakteristično da se javlja opasnost da se sinergija u mnogim oblastima izgubi (Rakić & Adamović, 2019). Nepovezana diverzifikacija je podsticana pre svega potrebom stvaranja većeg broja nezavisnih alternativa koje obezbeđuju sinergiju u oblasti finansija. Disperzijom rizika se povećava eksterna fleksibilnost.

Strategija nepovezane diverzifikacije se može ostvariti korišćenjem različitih metoda rasta –interni, eksterni rast ili, najčešće, rast na bazi zajedničkih ulaganja. Razlog tome je što prilikom velikih preuzimanja i akvizicija, preduzeća kontinuirano rastu u kraćem vremenskom periodu i na taj način menadžeri obezbeđuju veće prihode. Zadatak vrhovnog menadžmenta je da vodi računa o profitu koji ne sme biti toliko nizak da preduzeće postane potencijalna meta neprijateljskog preuzimanja. Takođe, profit ne

sme biti suviše nizak da ne bi podstakao vlasnike na smenu menadžmenta(Pearce & Robinson, 1985). Preduzeća koja primenjuju ovu strategiju su velika i imaju veliki broj raznovrsnih divizija pa treba da primenjuje čist divizionalni model. Moguće je izdvojiti nekoliko razloga za izbor nepovezane diverzifikacije kao strategije rasta preduzeća(Micić & Jovović, 2009):

- podrška manje razvijenih divizija organizacije prilivima novca drugih divizija organizacije,
- pokrivanje troškova manje razvijene divizije prihodima iz ostalih,
- podsticanje rasta na dobrobit vlasnika i zadovoljstva menadžmenta,
- korišćenje prilika za razvoj,
- preraspodela rizika na više različitih tržišta,
- pomeranje i povećanje prihoda u industrije i delatnosti koje bolje posluju,
- bolji pristup tržištima kapitala te, shodno tome, i bolja zarada,
- rast vrednosti akcija i
- akumulirana korist od sinergije.

Prednost nepovezane diverzifikacije jeste to što širenjem delatnosti preduzeća nestaje rizik ili zavisnost od pojedinih kupaca ili poslovnih partnera, kao i u tome što može biti poboljšano tržišno učešće preduzeća jer se mogu koristiti sinergije marketinške ponude. Takođe, nepovezana diverzifikacija obezbeđuje kontinuiran rast nakon što je osnovna delatnost sazrela i eksternu fleksibilnost preduzeća. Nedostaci iste se ogledaju u eventualnom preuzimanju preduzeća čije poslovanje top menadžment ne razume, kao i mala tehnička znanja o preduzeću, njegovim proizvodnim procesima, kupcima.

Zaključak

Uspešnost strategije diverzifikacije leži i u uspešnom odabiru proizvoda koji su nosioci prometa u strateškim programima preduzeća. Šanse za uspeh su u novim, dovoljno atraktivnim

proizvodima koji se uvode na tržište, a koji se dovoljno razlikuju od već prisutnih na tržištu. Na osnovu napred rečenog proističe da je diverzifikacija poželjna sa određenim proizvodima i na određenim tržištima, u određenim okolnostima i da se verovatnoća njenog uspeha smanjuje ukoliko se radi o novom proizvodu koji se znatno razlikuje od ostalih, već prisutnih proizvoda ili usluga na tržištu. Isti problem se javlja kada je proizvod potrebno plasirati na potpuno novo tržište koje je možda u nekoj drugoj regiji ili nekom drugom kontinentu. Ako se radi o potpunoj diverzifikaciji, tj. istovremenoj diverzifikaciji i proizvoda i tržišta, tada se javlja i veliki rizik što dovodi u pitanje profitabilnost projekta.

Empirijska istraživanja su pokazala da diverzifikovana preduzeća u proseku ostvaruju mnogo povoljniju performansu rizik/prinos i da naročito povezana (koncentrična) diverzifikacija garantuje, uz nešto više operativne rizike, veće profitne performanse, izražene profitabilnošću, veličinom i stabilnošću ostvarenih prinosa. Više diverzifikovana preduzeća rastu brže od manje diverzifikovanih i ostvaruju veće tržišno učešće i bolji prinos na investicije. Samim tim je efikasna ona strategija koja, imajući u vidu merila prinosa, omogućava povezanu diverzifikaciju, ograničenu na suštinske sposobnosti preduzeća. Ne treba, međutim, zanemariti ni činjenicu da najveću disperziju rizika mogu ostvariti preduzeća sa diverzifikovanim interesima nepovezane prirode, što indicira efikasnost korporativne strategije konglomeratskog tipa preduzeća.

Literatura

1. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., (2001), *„Leksikon menedžmenta“*, Masmedia, Zagreb, str. 82
2. Buble M., (2005.), *“Strateški menadžment”*, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 117
3. Vesić D., (2010), *“Uticaj globalizacije poslovanja na privredni sistem Srbije”*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, str. 148

4. Cvjetković, M., Cvjetković, M., Jovanović, Z., & Kalinić, M. (2021). Aktivnosti i karakteristike menadžera u funkciji unapređenja strategijskog delovanja preduzeća. *Oditor*, 7(1), 7-35.
5. Damjanović, R., Bešlin-Feruh, M., & Rajković, A. (2020). Marketing održivog razvoja i ekološki menadžment. *Održivi razvoj*, 2(2), 31-40.
6. De Kluyver, C.A. and Pearce II, J.A. (2003) , "*Strategy: A view from the top*", Prentice – Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 101
7. Đuričin N. D., Janošević V. S. i Kaličanin M. Đ., (2013), "*Menadžment i strategija*", Beograd, str. 407
8. Jablanović V., (1997), "*Efikasnost korporativne strategije u upravljanju diverzifikovanim preduzećem*", *Ekonomске teme*, 1, Niš, str. 156
9. Kourdi J., (2007), "*Poslovna strategija*", *Poslovni dnevnik i Masmedia*, Zagreb, str. 143
10. Krstić B., Sekulić V., (2007), "*Upravljanje performansama preduzeća*", *Ekonomski fakultet, Niš*, str. 6
11. Krstić B., (2012), "*Uloga strategijske kontrole u unapređenju poslovnih performansi*", *Ekonomski fakultet Niš*, str. 29
12. Mićović, S., & Miletić, J. (2019). Poslovni subjekt kao osnova održivosti razvoja. *Održivi razvoj*, 1(1), 43-51.
13. Miletić, A., Trajković, S., & Mrdak, G. (2021). Uticaj strateškog opredeljenja na odnos između upravljanja inovacionim portfoliom i uspeha. *Oditor*, 7(1), 165-194.
14. Milisavljević M., Todorović J., (1994), "*Planiranje i razvojna politika preduzeća*", *Savremena administracija*, Beograd, str. 193-195
15. Micić R., Jovović M., (2009), Pregledni rad "*Strategija preduzeća i organizaciona struktura*", *Ekonomski pogledi 2 UDC (005.72)*, str.67

16. Pearce J. A., Robinson R. B., (1985), „*Strategic Management, Strategy Formulation and Implementation*“, Richard D. Irwin, Homewood Illinois, p. 227
17. Pintarić J., (2010), „*Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala*“, EFZG Serija članaka u nastajanju, (06), 10
18. Porter Michael E., (2008), „*Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*“, Simon and Schuster
19. Prdić, N. (2018). Efikasnost upravljanja investicijama. *Kultura polisa*, 15(37), 371-383.
20. Prdić, N. (2019). Efekti trgovine na berzi. *Kultura polisa*, 16(40), 353-362.
21. Rakić, S., & Adamović, V. (2019). Poslovna etika u funkciji uspešnog poslovanja savremenih kompanija. *Oditor*, 5(2), 42-57.
22. Senić R., (1993), „*Upravljanje rastom i razvojem preduzeća*“, Savremena administracija, Beograd, str. 347
23. Stefanović, S., Ivanović Đukić, M., (2015), „*Upravljanje malim i srednjim preduzećima – strateški i operativni aspekt*“, Ekonomski fakultet, Niš, str. 137
24. Todosijević R., (2009), „*Strategijski menadžment 1-teorijske postavke*“, Ekonomski fakultet Subotica, str. 391-392
25. Tipurić D., (1996), „*Porterov model industrijske strukture (Industrijska analiza kao ključna pretpostavka oblikovanja strategije preduzeća)*“, Poslovna analiza i upravljanje, Zagreb, str. 116
26. Thompson A. A., Jr. Strickland J. A. III, Gamble E. J., (2008.), „*Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću – Teorija i slučajevi iz prakse*“, Mate d.o.o. Zagreb, str. 237
27. Vukša, S., Anđelić, D., & Milojević, I. (2020). Analiza kao osnova održivosti poslovanja. *Održivi razvoj*, 2(1), 53-72.

Rade Tešić ⁵

Milan Mihajlović ⁶

Dejan Jeremić ⁷

Đurđijana Ilić ⁸

DIVERSIFICATION STRATEGY AS A NECESSITY OF SURVIVAL, GROWTH AND DEVELOPMENT OF PRODUCTION ENTERPRISES

Abstract

Modern living and working conditions, development, application and impact of numerous technical and technological achievements on everyday life and business have caused changes at both micro and macro levels that affect the company, its way of working, employees, management and overall the economy of one country. The market is becoming more dynamic, and competition is growing every day and gaining global scale, so companies are expected to be present and visible in the market with constant innovative development and expansion of products and services if you want to provide market advantage and advantage over the competition, while consumer need. Creating and maintaining a competitive advantage is a specific response of the company to the impulses from the environment in order to achieve defined goals and its ability to gain a superior advantage over competitors. Therefore, the strategy of diversification, although current in the 60s and 70s of the last century, does not lose its significance even today, but represents the necessity of modern business conditions.

Keywords: production diversification, enterprise growth and development.

Datum prijema / Date of arrival: 11.02.2021.

Datum prihvatanja / Accepted date: 12.14.2021.

⁵ Rade Tesic, Srpske Sume Dobo, Dobo, Bosnia and Herzegovina

⁶ Milan Mihajlović, Ph.D. assistant professor, Military Academy Belgrade, R. Serbia

⁷ Dejan Jeremic, Ph.D., full professor, Sequester Employment, Belgrade,

⁸ M.A. Đurđijana Ilić, Military Academy, University of Defense, R. Serbia
ilicdjina@yahoo.com