

Izvodljive strategije tehnološkog i ekonomskog razvoja HIP Petrohemije

Slobodan Adžić, Ozren Očić

Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, Srbija

Izvod

U ovom radu autori su prezentovali studiju slučaja kompanije HIP Petrohemija, Pančevo, sa ciljem generisanja izvodljivih strategija tehnološkog i ekonomskog razvoja ove kompanije. Filozofija istraživanja bazira se na kritičkom realizmu, dok je metodologija istraživanja kvalitativna. Posle upoznavanja sa istorijatom HIP Petrohemije, rad započinje SWOT (akronim od engleskih reči: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, & Threats*) analizom, čiji su rezultati iskorišćeni za konstruisanje TOWS (akronim od engleskih reči: *Threats, Opportunities, Weaknesses & Strengths*) matrice. Ovim postupkom dobijene su dve izvodljive strategije, koje su podvrgnute daljim testovima. Tri portfolio modela: BCG (eng. *Boston Consulting Group*) matrica, GE (eng. *General Electric*) matrica i Matrica 9 standardizovanih strategija razjasnila su trenutnu poziciju HIP Petrohemije, odnosno da je potrebno više proizvoditi gotovih proizvoda, tj. polimera i da je potrebno minimizirati gubitke, ali nisu dale odgovor na pitanje koja je strategija najpodesnija za kompaniju. Ovu dilemu prva je rešila Ansofova matrica, koja je pokazala da je za HIP Petrohemiju profitabilnije da se veže u svom lancu vrednosti sa distributerom gotovih proizvoda (polimera i elastomera), a ne sa snabdevačem osnovne sirovine (sirovog benzina). Savremeni Porterovi modeli: pet sila i lanac vrednosti, dodatno su potvrdili prednost strategije povezivanja sa distributerom u odnosu na povezivanje sa snabdevačem sirovina. Poslednji model korišćen u radu je Model ledeni breg konkurentskih diferencijacija, koji je poslužio za generisanje suštinske kompetencije HIP Petrohemije, a to je i dalje insistiranje na visokom kvalitetu gotovih proizvoda. Na kraju autori zaključuju da su obe strategije generisane analizom izvodljive – i povezivanje sa snabdevačem osnovne sirovine i povezivanje sa velikim distributerom gotovih proizvoda, ali i ističu da je povezivanje sa distributerom strategija koja HIP Petrohemiji može doneti više koristi nego alternativna strategija.

Ključne reči: HIP Petrohemija, portfolio analiza, izvodljive strategije, strategijski modeli, lanac vrednosti, kritički realizam.

Dostupno na Internetu sa adrese časopisa: <http://www.ache.org.rs/HI/>

Menadžment, iako na Zapadu već dugo etabliran kao posebna naučna oblast, u nas se još uvek prevashodno proučava kao deo ekonomije. Ovaj fenomen ima za rezultat da su menadžerska istraživanja kod nas pozitivistički usmerena, odnosno da su strategije istraživanja kvantitativne. Kao takve, uglavnom se baziraju na statističkim tumačenjima vremenskih serija i u rezultatima naglašavaju frekvenciju, a ne značenje pojave.

Cilj ovog rada jeste prezentovanje jednog kvalitativnog istraživanja. U fokusu istraživanja je HIP Petrohemija iz Pančeva, a metod istraživanja je studija slučaja, koja omogućava dubinsko sagledavanje posmatranog problema. HIP Petrohemija od svog osnivanja 1972. više je radila u nestandardnom režimu rada. Sankcije i rat uslovice su da ovaj nekadašnji gigant hemijske industrije radi na 60% kapaciteta i generiše velike gubitke. Kvalitativni pristup omogućio je sadržajnije sagleda-

vanje problema ekonomskog i tehnološkog razvoja posmatranog subjekta.

Korišćenjem modela obrađeni su podaci iz istraživanja. Korišćeni su SWOT (akronim od engleskih reči: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, & Threats*) i od nje izvedena TOWS (akronim od engleskih reči: *Threats, Opportunities, Weaknesses, & Strengths*) analiza, zatim portfolio analiza BCG (eng. *Boston Consulting Group*) matrica, GE (eng. *General Electric*) matrica, Matrica 9 standardizovanih strategija i Ansofova matrica, i na kraju savremeni alati strategijske analize (Model pet sila, Lanac vrednosti i Ledeni breg konkurentskih diferencijacija). Istraživanjem su generisane dve izvodljive strategije tehnološkog i ekonomskog razvoja HIP Petrohemije, a njihova analiza pokazuje da je za HIP Petrohemiju profitabilnije da se veže u svom lancu vrednosti sa distributerom finalnih proizvoda (polimera), a ne sa snabdevačem osnovne sirovine (sirovog benzina), što se ističe u diskusiji i rezultatu ovog istraživanja

STRUČNI RAD

UDK 665.71(497.113):658

Hem. Ind. 67 (1) 175–186 (2013)

doi: 10.2298/HEMIND120307051A

Prepiska: S. Adžić, Fakultet za menadžment, KC Pančevo, Maksima Gorkog 25, 26000 Pančevo, Srbija.

E-pošta: s.adzic@gmail.com

Rad primljen: 7. mart, 2012

Rad prihvaćen: 18. maj, 2012

TEHNOLOŠKA I EKONOMSKA ISTORIJA HIP PETROHEMIJE

HIP Petrohemija je osnovana 1972. godine, a proizvodnja je počela 1977. godine sa projektovanim kapa-

citatom od 1,1 miliona tona godišnje. Izgradnja HIP Petrohemije bila je strateška razvojna faza integrisanog kompleksa Rafinerije nafte Pančevo (RNP) i Hemijske industrije Pančevo (HIP). Projekat izgradnje bio je baziran na sirovinskoj i energetskej razmeni između HIP Petrohemije i Rafinerije. Rafinerija je za potrebe HIP Petrohemije isporučivala sirovi benzin i mazut, a HIP Petrohemija je za potrebe Rafinerije isporučivala pirolitički benzin, energetske fluide, vršila transformaciju električne energije i usluge prečišćavanja otpadnih voda. Između ovih dveju fabrika izgrađen je složen sistem cevovoda. Važno je naglasiti da kapacitet HIP Petrohemije nije usklađen sa kapacitetom Rafinerije u pogledu raspoloživosti sirovog benzina, jer je kapacitet prerade sirovog benzina u HIP Petrohemiji skoro dvostruko veći. To zahteva uvoz nedostajućih količina sirovog benzina.

HIP Petrohemija je imala tehničko-tehnološku i finansijsko-komercijalnu povezanost sa rumunskim petrohemijskim proizvođačem, kompanijom Solventul. Poslovno-tehnička saradnja trajala je do uvođenja UN sankcija prema tadašnjoj SRJ. Logično je bilo posle uklanjanja sankcija očekivati nastavak poslovne saradnje sa rumunskom petrohemijskom kompanijom, međutim ta saradnja nije nastavljena. Time HIP Petrohemija ostaje bez tržišta za plasman etilena i propilena, čime se faktički kapacitet pirolize sirovog benzina svodi na 80% projektovanih tehničkih kapaciteta. Posledično, nakon izvesnog vremena dolazi i do stečaja rumunskog partnera. U toku bombardovanja NATO saveza 1999. godine uništeni su kapaciteti fabrike vinil-hlorid-monomera (VCM), za čiju proizvodnju kao intermedijer je korišćen etilen u količini od 80.000 tona godišnje. Uništenje kapaciteta VCM-a praktično kapacitet pirolize sirovog benzina svodi se na 60% od tehnički projektovanih kapaciteta. S druge strane, pak, tehnokonomске analize ukazuju da je prelomna tačka rentabilnosti u HIP Petrohemiji pri korišćenju kapaciteta od 82%.

Proizvodni asortiman HIP Petrohemije čine polimeri: polietilen visoke gustine (PEVG – trgovačkog naziva HIPLEX®), polietilen niske gustine (PENG – HIPTEN®) i sintetički stiren-butadienski kaučuk (SBR – HIPREN®), kao i bazni proizvodi: etilen, propilen, C4-frakcija, pirolitičko ulje, pirolitički benzin, metil-tercijarni butiletar (MTBE) i 1,3-butadien. U HIP Petrohemiji se još proizvodi i PEVG kompaund i polietilenske cevi za vodu, kanalizaciju i prirodni gas. Više od 98% proizvoda su prve klase. Kvantitativna struktura je takva da 30% proizvoda predstavljaju gotovi proizvodi (polimeri, elastomeri i prerađevine od plastičnih masa), dok su preostalih 70% bazne petrohemijske. Učešće u prihodima je obrnuto. Gotovi proizvodi, koji fizički učestvuju sa 30%, doprinose rezultatu sa 70%, dok 70% baznih proizvoda donosi svega 30% prihoda [1].

Po ocenama meritornih stranih analitičara [2] „nesrećna“ HIP Petrohemija je „okovana problemima“ i po-

trebna su joj hitna ulaganja. Taj problem ove kompanije je nažalost poznat već više od decenije i na njemu se još uvek ništa nije uradilo. Ono što se mi pitamo u ovom radu je ko sve može biti potencijalni investitor i ko je od potencijalnih može da pruži najviše za HIP Petrohemiju.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Kritički realizam je naučna filozofija u menadžmentu [3] koja daje prioritet ontologiji u odnosu na epistemologiju, u smislu da za kritičkog realistu postoji jedna realnost i da takva realnost presudno utiče na način na koji će se dobiti znanje o njoj. Kritički realizam odbacuje univerzalne pristupe i zahteva da oni fenomeni koji se opserviraju diktiraju koje će se istraživačke metode i tehnike koristiti. Pošto kritički realista tvrdi da postoji samo jedna realnost, ali koja može biti različito tumačena, onda uvek postoji mogućnost poređenja i procene različitih znanja i istraživanja u odnosu na ista. Kritički realizam odbacuje pozitivističku preokupaciju predviđanjem i (često neodgovarajuće) kvantifikacije i merenja. Prema kritičkom realisti društveni fenomeni se, često uz velike teškoće, mogu shvatiti, ali često ne i (smisleno) izmeriti, imajući u vidu njegovu sklonost ka kvalitativnim metodama. Takođe kritički realizam odbacuje post-modernizam i socijalni strukturalizam. Ako je realnost konstruisana ili kreirana potpuno narativno ili diskurzivnom akcijom, onda ne postoji realnost nezavisno od jezika ili diskursa. U takvom slučaju ne postoji jedna realnost u odnosu na koju se mogu porediti i proceniti (tj. presuditi) saznanja.

Kvalitativna strategija [4] teži opisivanju, dekodiranju, tumačenju i ona dolazi do nalaza koji naglašavaju značenje, ne frekvenciju. To nam dozvoljava da ispituemo značenja društvenih aktivnosti i omogućava nam da ih stavimo u društveni kontekst, što je cilj kritičkog realiste [5]. Kvalitativna strategija se bazira na prikupljanju i analizi ne-numeričkih podataka u cilju detaljnog istraživanja malog broja podataka. Pretpostavka pozitivizma je da ako nešto postoji da to može biti izmereno [6], što uopšte nije filozofija kritičkog realiste. Generalno govoreći, kvalitativni pristup može da pruži bolje objašnjenje fenomena nego kvantitativni [7], te je istraživačka strategija u ovom radu kvalitativna. Pravi egzemplar kvalitativne strategije je studija slučaja (*case study*) i ovaj rad se bazira na studiji slučaja HIP Petrohemije. Desk istraživanja savremene literature i field istraživanja podataka o poslovanju HIP Petrohemije biće analizirani upotrebom menadžment modela. Model je dinamička predstava realnosti, koji obuhvata sve osnovne elemente i odnose između njih, pokazujući glavne uzročno-posledične veze između njih [1]. Modeli nam pomažu da obuhvatimo ključne elemente kako bismo mogli da odredimo pravac glavnog fokusa analize, što je korisno za misaoni proces. Informacije do-

bijene na osnovu analize upotrebom modela biće osnova za krajnje zaključke i izvedene tvrdnje.

KORIŠĆENI MODELI

SWOT analiza [8] objedinjava ključne elemente poslovnog okruženja i strateške sposobnosti organizacije koje najverovatnije mogu uticati na strateški razvoj. SWOT je akronim engleskih reči *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* i *threats*, odnosno: snage, slabosti, šanse i opasnosti. Cilj je identifikovati koje su ključne snage i slabosti relevantne za kompaniju, kao i sposobnost kompanije u iskorišćavanju i savlađivanju šansi i opasnosti iz okruženja. Šta se dobija maksimizacijom pozitivnih i minimizacijom negativnih elemenata SWOT matrice, odnosno kako da iz te analize dobijemo alternativne strategije, odgovor nam daje TOWS matrica. Iskorišćemo podatke iz SWOT analize kako bismo konstruisali TOWS matricu [9] i generisali alternativne S-O, S-T, W-O i W-T, odnosno maksim-maksi, maksim-mini, mini-maksi i mini-mini strategije.

Portfolio analiza je osnova za balansiranje poslovanja. Daje odgovor kako vršiti alokaciju resursa na strateškom nivou za pozicioniranje proizvoda ili SBU (SPJ ili strateška poslovna jedinica) u slučaju limitiranih resursa. Koristili smo četiri portfolio matrice, dalje opisane u tekstu. Prva je matrica rasta i učešća ili BCG matrica [10] nastala je na pretpostavci da rast tržišta i tržišno učešće utiču na profitabilnost i generisanje prinosa proizvoda. U odnosu na poziciju u matrici, razlikujemo sledeće proizvode, linije proizvoda ili SBU iz portfolija preduzeća: 1) znakovi pitanja: proizvodi sa niskim učešćem na rastućim i prosperitetnim tržištima koji zahtevaju više novca za razvoj nego što trenutno ostvaruju; 2) zvezde: samofinansirajući proizvodi na rastućim tržištima sa visokim postignutim učešćem koji donose dosta novca; 3) psi: proizvodi koji odnose novac zbog kombinacije malog učešća i malog rasta tržišta; 4) krave muzare: proizvodi sa visokim učešćem na tržištima niskog rasta koji generišu više novca nego što bi bilo profitabilno da se reinvestira u njih. Četiri očite strategije jesu: 1) investiranje u zvezde, kao buduće nosioce profita, 2) zadržavanje krava kao nosioca sadašnjeg priliva i investicionih sredstava, 3) parcijalno investiranje u određene prosperitetne i dezinvestiranje i kratkoročno prikupljanje prinosa od znakova pitanja i 4) uklanjanje dezinvestiranjem pasa.

Druga je GE matrica, koja je poboljšana verzija BCG matrice [11], jer osu rasta tržišta menja u osu atraktivnosti tržišta, dok se osa tržišnog učešća takođe menja u osu konkurentske snage. Ovako definisane ose uzimaju u obzir više faktora za portfolio analizu od klasične BCG matrice, jer atraktivnost tržišta obuhvata uz rast tržišta i njegovu veličinu, profitabilnost i cenovnu politiku, dok konkurentska snaga obuhvata uz tržišno učešće i veličinu tržišta i nivo tehnologije. Takođe poboljšanje GE

matrice ogleda se u većem broju polja od prethodne matrice, odnosno devet umesto četiri. Na osnovu pozicije u matrici, kristališu se tri strategije za proizvode iz asortimana kompanije: 1) napustiti i dezinvestirati na nižim nivoima konkurentske snage i atraktivnosti tržišta; 2) održati na srednjim nivoima konkurentske snage i atraktivnosti tržišta i parcijalno investirati u određene proizvode; 3) izgraditi i masovno investirati u proizvode na višim pozicijama u matrici.

Treća je matrica 9 primeraka standardizovanih strategija [11] bazira se na pretpostavci da su atraktivnost tržišta i organizaciona snaga kompanije kritične varijable od kojih zavisi strategija, te da je moguće definisati standardne strategije bazirane na osnovu ovih varijabli. Ove strategije su: 1) ozbiljan ulazak na tržište, 2) selektivni rast, 3) bezrezervna borba, 4) limitirana ekspanzija ili povlačenje, 5) selektivna ekspanzija, 6) održavanje superiornosti, 7) minimiziranje gubitaka, 8) obimna žetva i 9) limitirana žetva. Model je odlična nadgradnja prethodnih modela, jer akcenat ne stavlja samo na proizvodni program, već i na organizacionu snagu cele kompanije, te time možemo objединiti analizu posmatranog slučaja.

Četvrti i poslednja je Ansofova matrica, nazvana po svom tvorcu Igoru Ansofu, bazira se na pretpostavci [8] da novi proizvodi i nova tržišta zahtevaju različite strategije razvoja od dosadašnjih. Četiri osnovne strategije po ovom modelu su: 1) penetracija, 2) razvoj proizvoda, 3) razvoj tržišta i 4) diversifikacija.

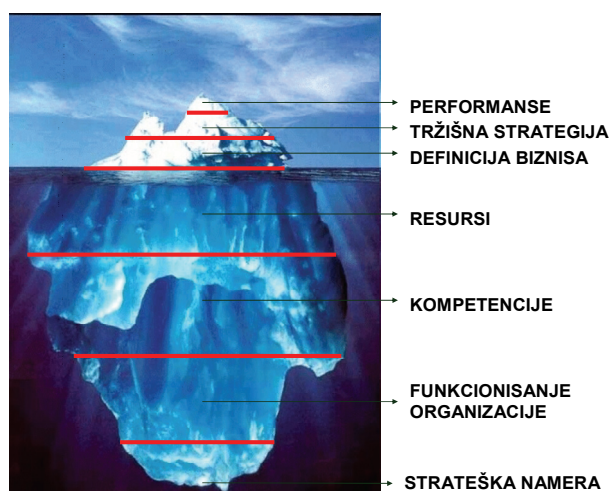
Moderno izučavanje strategije bazira se na radovima istaknutijih autora koji su dali nemerljiv naučni doprinos razvoju savremene poslovne teorije i prakse: Majkl E. Portera s jedne strane i Geri Hamela i CK Prahalada s druge. Porter se u svojim glavnim radovima zalaže za tzv. *outside-in* pristup. Taj pristup stavlja naglasak na stratešku analizu poslovnog okruženja, kako bi se pomoglo preduzećima da se uspešno uklope (*fit*) u konkurenciju na tržištu. Hamel i Prahalad u svom glavnom delu se izjašnjavaju za tzv. *inside-out* pristup. Taj pristup stavlja naglasak na resurse, kako da preduzeća otkriju distinktivne i/ili jedinstvene unutrašnje (*inner*) sposobnosti i kako da se uspešno takmiče na tržištu na osnovu njih. Iako su u svojim analizama ovi autori strogi zastupnici svog, a protivnici suprotnog pristupa, moderna shvatanja i istraživanja [1] pokazuju da su oba ova pristupa kompatibilna i neophodna za razvoj pobeđničke strategije.

U svojoj prvoj knjizi [12] Porter je predstavio model 5 sila i tri generičke strategije. Suština Porterovog pristupa je formulisanje strategije preduzeća u odnosu na okruženje. Ključni aspekt tog okruženja je industrija. On prepoznaje 5 konkurentskih sila: opasnost od ulaska novih kompanija, opasnost od supstituta, pregovaračku snagu kupaca, pregovaračku snagu dobavljača i rivalitet između postojećih konkurenata u industriji. Svaka od

ovih pet sila sastavljena je od pojedinih pod-sila, na osnovu kojih možemo da analiziramo intenzitet sile u pojedinom slučaju. Da bi borba sa pet sila urodila uspehom, preduzeće po Porteru treba da, na osnovu analize okruženja, izabere jednu od tri generičke strategije: 1) vođstvo u troškovima; 2) diferencijacija; 3) fokus.

U svojoj drugoj knjizi Porter [13] produbljuje svoj *outside-in* pristup i u analizu uvodi lanac vrednosti. Lanac vrednosti je sistematski način ispitivanja svih aktivnosti koje sprovodi jedno preduzeće. Štaviše, to nije samo lista aktivnosti, to je prikaz interakcije tih aktivnosti sa aktivnostima ostalih preduzeća iz lanca vrednosti jednog preduzeća: dobavljačima, distributerima i kupcima, a u cilju sticanja konkurentne prednosti. Porter sve aktivnosti deli na primarne i pomoćne. Važno je naglasiti da je analiza lanca vrednosti ispravan alat za analizu strateške prednosti preduzeća samo uz povezivanje i analizu svih učesnika u lancu konkurentskog okruženja jednog preduzeća zajedno.

Hamel i Prahalad su u svojoj knjizi [14] izneli svoje osnovne uticajne ideje: srž ili jezgro (*core*) kompetencije, stratešku nameru (*intent*) i strategiju kao razvlačenje i polugu. Razvlačenje (*stretch* nasuprot Porterovog *fit-a*) podrazumeva dizaj inkrementalnih koraka kako bi se strategijom ostvarili jasno postavljeni ciljevi. Poluga (*leverage*) podrazumeva veštiju i spretniju upotrebu resursa kada je strategija usmerena ka jasno postavljenim ciljevima. Jezgro kompetencije su suštinske sposobnosti koje obrazuju temelj liderstva. One su skup veština i tehnologija koje moraju da polože tri testa: 1) vrednost za kupca; 2) konkurentna diferencijacija, odnosno prednost; 3) uticaj na duži rok. Strateška namera je temelj strateške arhitekture. To je čulo za pravac, za otkrića i za sudbinu preduzeća. Ledeni breg konkurentskih diferencijacija [15] pokazuje nam razliku u poziciji između namere i kompetencije u organizaciji (slika 1).



Slika 1. Ledeni breg konkurentskih diferencijacija [1].
Figure 1. The competitors differentiation iceberg [1].

REZULTATI

SWOT analizom, kao najveću snagu HIP Petrohemije, ističemo kvalitet proizvoda. Kupci su verni HIP Petrohemiji zbog kvaliteta polimera. Možemo da navedemo da je čak jedan od najvećih kupaca HIP Petrohemije izjavio u razgovoru sa autorima da smatra da su polimeri HIP Petrohemije najkvalitetniji u Evropi, a možda i u svetu. Ovo omogućava kupcima i dodatnu zaradu; kada nude granulate kupljene od HIP Petrohemije zajedno sa drugim jeftinijim granulatima, takav miks obezbeđuje povoljniju krajnju cenu. Ovakav kvalitet biće moguć sve do ulaska Srbije u EU i potpadanja HIP Petrohemije pod stroge ekološke propise, a to je na vidiku tek u srednjem roku. Kao ostale snage HIP Petrohemije prepoznajemo visokokvalitetnu i dobro obučenu radnu snagu, posedovanje ISO i REACH sertifikata, tehničku povezanost sa glavnim dobavljačem (NIS RNP), visok stepen izvoza, visok stepen iskorišćenosti kapaciteta polietilenskih fabrika i komercijalno poznavanje tržišta. Kao najveću slabost HIP Petrohemije ističemo njenu finansijsku slabost uzrokovanu prvenstveno štetom nastalom od bombardovanja, nastalom pre više od decenije. Poslovanje koje se baziralo na iskorišćavanju kapaciteta daleko ispod svakog proseka, a koje opslužuje radna snaga u broju iznad proseka, dovelo je do kumulacije ogromnih gubitaka. Ostale slabosti HIP Petrohemije su kapaciteti fabrika koji su značajno ispod aktuelnih minimalnih kapaciteta u svetu, starost fabrika, nizak stepen korišćenja kapaciteta fabrike etilena, nepostojanje konverzije ostalih frakcija pirolize (propilen, pirolitičko ulje, rafinat II), neracionalan utrošak energije, problem snabdevanja sirovim benzinom, zaduženost, nedostatak investicionih i obrtnih sredstava, nerešen status privatizacije, ograničen asortiman plastičnih proizvoda, koji se bazira samo na osnovnim polietilenima, visoki troškovi poslovanja i status zagađivača. Gašenje konkurentskih pogona i time smanjena konkurencija na tržištu, kao i mogućnost nabavke jeftinijih pogona, kako novih, tako i korišćenih, vidimo kao najveće šanse HIP Petrohemije za opstanak i razvoj. Tu ubrajamo i relativno nižu upotrebu plastike na balkanskim tržištima i time mogućnost rasta potražnje u budućem periodu na tržištima u bližem okruženju HIP Petrohemije, kao i dobru infrastrukturnu povezanost sa tržištima korišćenjem Dunava, železnice i mreže puteva, pozicioniranost na trasi budućeg naftovoda PEOP, poreske olakšice koje država daje novim investitorima i mogućnosti za povećanje kapaciteta za proizvodnju polietilena, sa proširenjem asortimana tipova, kao i mogućnost za izgradnju novog postrojenja za proizvodnju polipropilena (koje bi valorizovalo sav raspoloživi propilen iz HIP Petrohemije i NIS RNP). Kao glavne opasnosti vidimo nove etanske tehnologije, uticaj ekonomske krize na poslovanje, konkurenciju sa Istoka, kao i veliki uticaj države kao glavnog akcionara na poslovanje firme.

Etanske tehnologije kao sirovinu za proizvodnju etilena koriste prirodni gas, a ne sirovi benzin. Iscrpak etilena u prirodnom gasu dostiže do 70%, dok je kod sirovog benzina samo 30%, što je prva prednost ovih tehnologija, a druga je da je cena prirodnog gasa niža od cene sirovog benzina, u nekim zemljama Bliskog istoka prirodni gas je i do četiri puta jeftiniji [16] od sirovog benzina. To su razlozi zašto su etanski petrohemijski pogoni toliko cenovno superiorniji u odnosu na zastarela postrojenja koja se baziraju na sirovom benzinu, kao što su postrojenja HIP Petrohemije. Ostale opasnosti koje prepoznajemo su problem nabavke sirovina, monopol glavnog dobavljača, jaka konkurencija na domaćem tržištu i povećana ekološka svest u neposrednom okruženju fabrike.

Na osnovu rezultata iz SWOT analize konstruisemo TOWS matricu (tabela 1). U najjačem kvadrantu, gde upoređujemo snage firme i šanse iz okruženja, vidimo da je poželjni pravac HIP Petrohemijinih strateških

akcija u izgradnji novog polipropilenskog (PP) postrojenja i povećanju postojećih polietilenskih (PE) kapaciteta, uz održavanje i poboljšanje kvaliteta proizvoda i povećanje izvoza na regionalnim, balkanskim tržištima. Upoređivanjem šansi iz okruženja sa slabostima firme, takođe dobijamo da je poželjni pravac privlačenje novih investitora i investicija u savremenu opremu za PP i povećanje kapaciteta PE postrojenja. Opasnosti iz okruženja, međutim, menjaju vizuru novog razvoja. Upoređenjem snaga kompanija sa opasnostima iz okruženja vidimo da je poželjno tražiti veće prisustvo države u regulisanju tržišta, povećati aktivnosti na domaćem tržištu i pre svega insistirati na investicijama države i preuzimanju HIP Petrohemije od strane glavnog dobavljača. U najlošijem kvadrantu, gde ukrštamo eksterne opasnosti sa internim slabostima vidimo da su poželjne strategije privremeno ili trajno povlačenje sa tržišta ili ulazak u sistem glavnog dobavljača bez naknade.

Tabela 1. TOWS matrica HIP Petrohemije i strategije koje iz nje proizilaze [1]
Table 1. The TOWS matrix of HIP Petrohemija and the derived strategies [1]

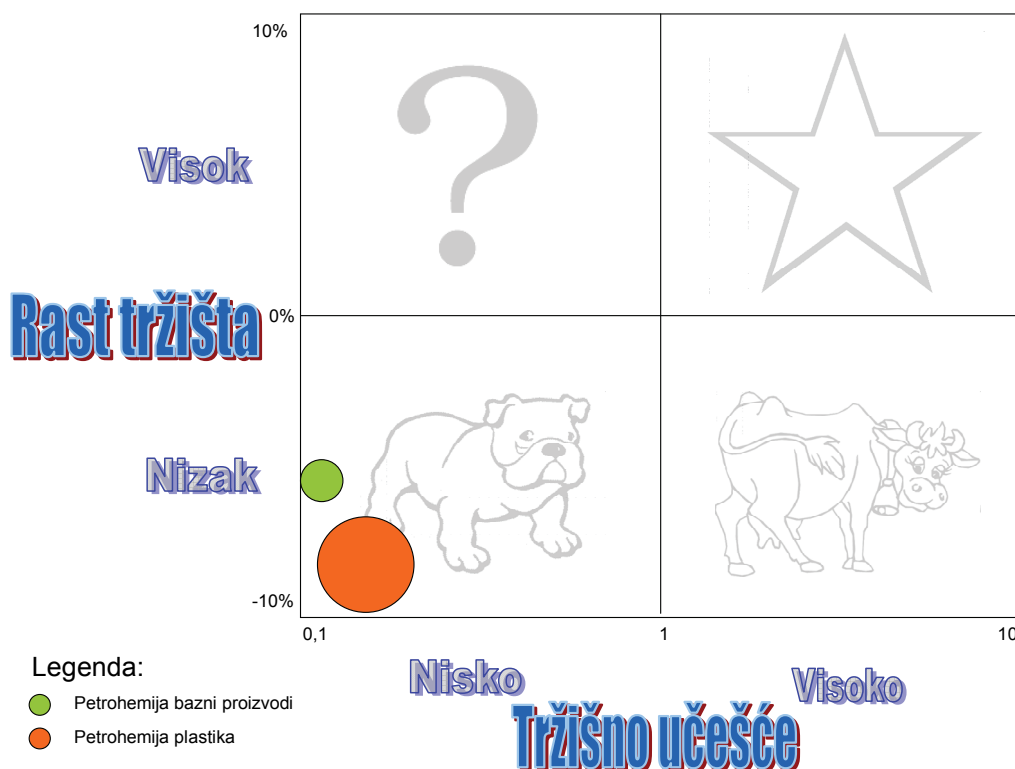
		Petrohemija		
		Unutrašnje snage Petrohemije (S)	Unutrašnje slabosti Petrohemije (W)	
Karakteristike		Visok kvalitet proizvoda	Posledice bombardovanja	
		Utrenirana radna snaga	Starost fabrika	
		Iso/reach sertifikati	Nizak stepen korišćenja fabrike etilena	
		Tehnička povezanost sa glavnim dobavljačem	Problem snabdevanja sirovim benzinom	
		Visok stepen izvoza	Zaduženost i visoki troškovi	
		Visok stepen korišćenja fabrika polietilena	Nedostatak investicionih i obrtnih sredstava	
		Komercijalno poznavanje tržišta	Nerešen status privatizacije	
			Ograničen asortiman (pe)	
Okruženje Petrohemije	Šanse Petrohemije u okruženju (O)	Smanjena konkurencija zbog ekonomske krize	SO strategije	WO strategije
		Mogućnost nabavke jeftinije opreme	Nabaviti novu opremu i iskoristiti radnu snagu	Povećati asortiman i stepen korišćenja kapaciteta investicijom u PP
		Trend rasta potrošnje plastike na balkanu	Povećati izvoz na balkanska tržišta	Nabaviti jeftiniju opremu, podmladiti fabrike i smanjiti troškove
		Infrastrukturalna povezanost – dunav, železnica, putevi	Nabaviti novo PP postrojenje u saradnji sa investitorom koga će privući investicione olakšice	Na osnovu investicionih olakšica naći investitora i prevazići problem nedostatka sredstava
		Na trasi budućeg naftovoda peop	Održavati i poboljšavati visok kvalitet proizvoda	
	Pretnje Petrohemiji iz okruženja (T)	Nove etanske tehnologije	ST strategije	WT strategije
		Ekonomska kriza	Prepustiti NIS-u monopol i nad Petrohemijom i obezbediti sirovinsku bazu	Napustiti domaće tržište
		Konkurencija sa istoka	Povećati prisustvo na domaćem tržištu	Obustaviti poslovanje za vreme trajanja krize
		Veliki uticaj države	Tražiti od države podizanje carinskih barijera i protekcionističkih mera za plastiku sa Istoka.	Preći na etansku tehnologiju posle privatizacije
		Problem nabavke sirovina		Pokloniti Petrohemiju NIS-u
Monopol nis-a		Stečaj zbog rezultata poslovanja		
Konkurencija na domaćem tržištu		Zatvaranje fabrike zbog zagađenja		
Povećana ekološka svest				

Sintetizovane strategije:

1. Investicije u polietilen (PE) i polipropilen (PP), investitor strateški partner sa ekspertizom na tržištu.
2. Investicije u polietilen (PE) i polipropilen (PP), investitor država kao većinski partner u saradnji sa NIS-om.

Korišćenjem BCG matrice uradićemo analizu po linijama proizvoda za HIP Petrohemiju, prema pravilima upoređujući ih sa najvećim konkurentom na evropskom petrohemijskom tržištu, koje je i ciljano tržište za HIP Petrohemijine proizvode, nemačkim BASF-om (slika 2). BASF je lider na posmatranim tržištima [17], sa skoro 100 puta većim tržišnim učešćem od HIP Petrohemije. Kao jedinica analize, uzete su linije proizvoda: bazni hemijski proizvodi i plastični proizvodi u 2009. godini [1]. Bazni proizvodi, u koje ubrajamo etilen, propilen i piro-litički benzin, imali su zajedničku osobinu da su u vremenu krize njihove prodajne cene bile ispod cene primarnog benzina, međutim njihova realizacija nije bila problematična na tržištu. S druge strane, gotovi proizvodi, u koje ubrajamo PENG, PEVG i SBR, imali su cene u odnosu koji zadovoljava profitabilnost, ali je i realizacija ovih proizvoda bila otežana, što je podrazumevalo nastup na tržištu sa nižim cenama od njihovih berzanskih kotacija. Po mnogočemu 2009. godina je bila jedinstvena, jer se u njoj desio pik ekonomske krize u hemijskoj industriji. U odnosu na 2008. godinu, promet HIP Petrohemije je spao na svega 40% prihoda. I BASF je bio pogođen krizom, ali su prihodi u 2009. godini bili na nivou 70% prihoda od 2008. godine. Zbog svega navednog je i vertikalna osa BCG dijagrama modifikovana u odnosu na originalnu verziju, jer originalna verzija ne poznaje negativne vrednosti, odnosno ne podrazumeva i negativan rast tržišta.

Svi navedeni elementi su uslovili poziciju HIP Petrohemije na horizontalnoj osi, koja se nalazi krajnje levo od središnje ose 1. Granulati plastike, koji čine 30% proizvodnje HIP Petrohemije, nose 70% prihoda, odnosno 98 miliona EUR u 2009. godini. Kako negativan rast tržišta u 2009. godini polietilena u Evropi iznosi –8% zbog svetske ekonomske krize i konkurencije od strane Kine i Bliskog Istoka, očito je da se ova linija proizvoda nalazi u najlošijem, prvom kvadrantu. BASF je uspeo da sačuva svoju poziciju, pre svega zbog šireg asortimana proizvoda, koji uključuje ne samo polipropilen i ostale vrste plastike koje imaju stabilan rast potrošnje na evropskom tržištu, već u svom asortimanu ima i proizvode polietilena koje HIP Petrohemija ne proizvodi, a koji su tehnološki superiorniji i čija tražnja ne jenjava. Takođe i njegove investicije na Bliskom istoku i Kini poboljšavaju ukupnu poziciju BASF-a. Ova pozicija kod BASF iznosi 7,128 milijardi EUR. Druga analizirana linija proizvoda su bazni hemijski proizvodi, sa nešto povoljnijom pozicijom u dijagramu, ali opet u najlošijem kvadrantu. Iako su količinski zastupljeni sa 70% u prodajnom asortimanu HIP Petrohemije, doneli su svega 43 miliona EUR u 2009. godini, odnosno 30% ukupnih prihoda. Bazni proizvodi bili su posebno pogođeni ekonomskom krizom u smislu da cena prodaje nije pokrivala čak ni cenu osnovne sirovine, međutim, smanjenje rasta tržišta u 2009. godini ovih proizvoda bilo je manje od smanjenja tržišta za gotove proizvode na bazi etilena i iznosilo je



Slika 2. Pozicija HIP Petrohemije u BCG matrici [1].

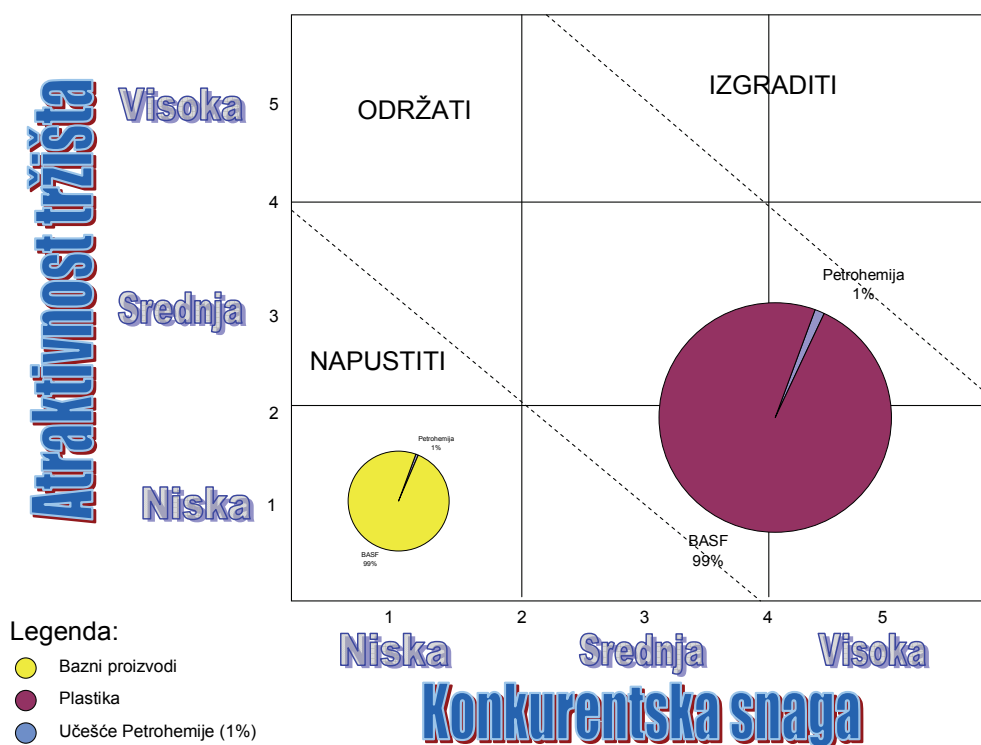
Figure 2. The position of HIP Petrohemija in the BCG matrix [1].

–6%. Razlog manjeg pada tržišta baznih proizvoda u odnosu na granulate plastike verovatno leži u tome što je istorijski najniža cena ovih proizvoda, koja je bila niža i od cene primarnog benzina, osnovne sirovine za dobijanje istih, uslovlila da platežno sposobni kupci ovih proizvoda ulože u njihovu kupovinu za zalihe i za buduće korišćenje, po smirivanju ekonomske krize. BASF takođe ima u svom proizvodnom program bazne hemijske proizvode, međutim oni doprinose više rezultatu nego što je to slučaj sa HIP Petrohemijom, jer je odnos plastike u odnosu na bazne proizvode u BASF-u 60:40. Prodaja baznih proizvoda u BASF-u je bila na nivou 4,664 milijardi EUR u posmatranoj godini.

Godina 2009. se može okarakterisati kao nekarakteristična zbog globalne recesije koja je dramatično pogodila i globalnu petrohemijsku industriju. Kasniji rezultati HIP Petrohemije [18] pokazuju da je prihod već u 2010. bio dupliran u odnosu na 2009. godinu, dok je u 2011. bio i za četvrtinu viši od prethodne godine. Ono što je bitno je da je takav rezultat postignut samo zbog skoka cene sirovog benzina (jer skok cene osnovne sirovine uslovljava i rast cena petrohemijskih proizvoda), koja je u 2009. bila vanredno niska, jer količinski bilansi proizvoda pokazuju da je količina proizvodnje u 2009. čak procentualno bila viša i do 10% nego u narednim godinama. Čak ako uzmemo u obzir da je sirovi benzin u 2009. bio više nego tri puta jeftiniji nego danas, možemo da shvatimo koliko su u stvari porazni novi rezultati HIP Petrohemije, što je rezultat promene prodajne

politike, kako određeni unutrašnji izvori iz ove kompanije tvrde, koja ne prepoznaje dugoročne ugovore za kupce, što je još jedan presedan vezan za njeno poslovanje. To verovatno i jeste razlog što se u finansijskim izveštajima HIP Petrohemije navode samo prihodi [18], bez rashoda i finansijskog rezultata, što je nezabeležen presedan u finansijama. Kako možemo da pretpostavimo da se tržišno učešće HIP Petrohemije nije poboljšalo, pozicija na X osi ostala bi nepromenjena. Pozicija na Y osi takođe ne bi bila promenjena, jer je recesija u 2009. godini uslovlila modifikaciju Y ose tako da je startna pozicija bila –10%, a ne 0%, što bi zahtevala i originalna matrica i sadašnje stanje na tržištu. Sa takvom matricom, ispravnom za 2011. godinu, pozicija HIP Petrohemije bila bi ista – svi njeni artikli bili bi definisani kao psi proizvodi.

Korišćenjem GE matrica pozicija linija proizvoda HIP Petrohemije je drugačija nego u BCG matrici, jer gotovi proizvodi imaju bolju poziciju od baznih proizvoda (slika 3). Za ocenu atraktivnosti tržišta (eksterni faktori) i konkurentske snage (interni faktori) koristili smo ocene od 1 (najslabije) do 5 (najjače). Bazni proizvodi dobili su 1 u oba slučaja, dok su plastični granulati ocenjeni sa 2 prema eksternim faktorima, a sa 4 prema internim. Eksterni faktori u slučaju plastike ocenjeni su povoljnije zbog toga što je njihova cena ipak doprinosila kontribucionom rezultatu (rezultat koji se dobija kada se od prihoda oduzmu varijabilni troškovi, u ovom slučaju vrednosni utrošak sirovog benzina) HIP Petrohemije, za



Slika 3. Pozicija HIP Petrohemije u GE matrici [1].

Figure 3. The position of HIP Petrohemija in the GE matrix [1].

razliku od baznih proizvoda, no ipak ukupni uslovi na tržištu su usloveli ovako niske ocene. Kvalitet gotovih proizvoda, sa druge strane, doprineo je relativno visokoj oceni pri vrednovanju internih faktora.

Model 9 primeraka standardizovanih strategija oslikava nam istorijski razvojni put HIP Petrohemije (slika 4) od svojih početaka do danas. HIP Petrohemija je na svom početku i po tadašnjim tehnološkim standardima bila srednja kompanija, a tržište petrohemijskih proizvoda bilo je vrlo atraktivno. Sankcije, rat i bombardovanje su od nje napravili slabu kompaniju, no kompanija i većinski vlasnik su izgubili na vremenu i nisu sproveli preporučene standardizovane strategije ozbiljnijeg osvajanja tržišta i limitirane ekspanzije dok je tržište još bilo atraktivno.

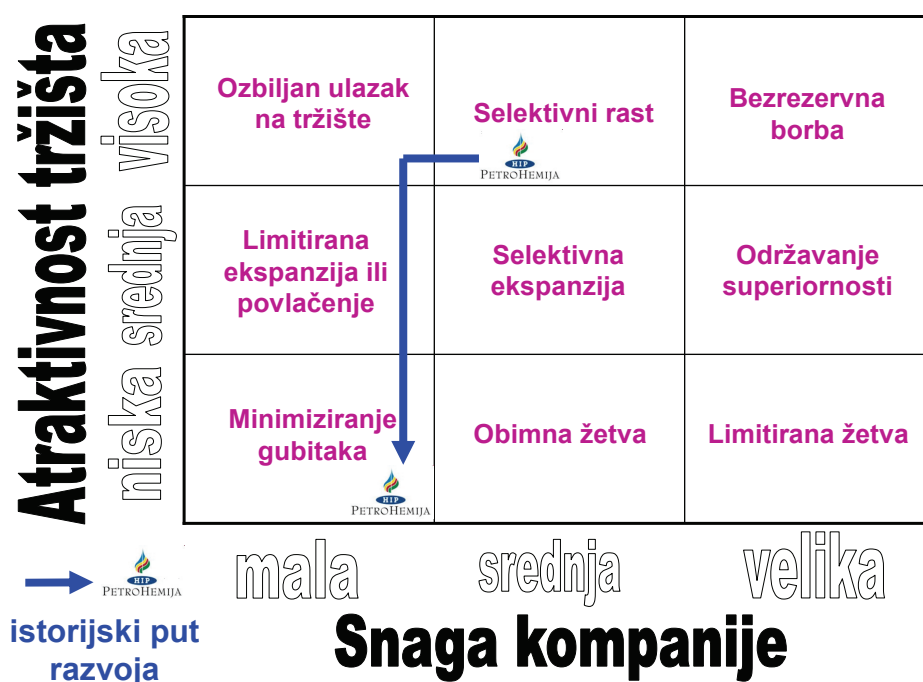
Da li je izgubljeno vreme, čak, dovelo kompaniju u poziciju da je dalji razvoj i nemoguć? Jedan od potencijalnih partnera HIP Petrohemije, sa kojima smo imali kontakt, sugerisao je da je „bager najbolje rešenje”. Naime, minimalni kapaciteti novih petrohemijskih postrojenja baziranih na sirovom benzinu danas su na nivou od 600.000 t/g, dok je prosek etilenskih postrojenja u SAD i preko 1.500.000 t/g [16]. Sa svojih 200.000 t/g, čak i u slučaju pune utilizacije, zbog visokog udela fiksnih troškova HIP Petrohemija će imati dosta problema sa konkurentnošću svojih cena. I novi polipropilenski pogoni nemaju ekonomskog opravdanja bez 300.000 t/g, a HIP Petrohemija iz svojih izvora može da obezbedi svega četvrtinu potrebnog propilena. Rešenje bi bilo sigurno osvajanje proizvodnje petrohemijskih derivata višeg reda, tzv. „specijalnih tipova”, ali je to u slučaju

HIP Petrohemije, zbog nedostatka investicionih sredstava, nepoznavanja tog tržišta i zastarele osnovne tehnologije, malo verovatno.

Za identifikaciju pravca strateškog razvoja pogodna za analizu je Ansofova matrica ili matrica razvoja proizvoda i tržišta. Sadašnja pozicija HIP Petrohemije joj nalaže da nastavi penetraciju tržišta svojim proizvodima, što je moguće ostvariti posebno na domaćem tržištu (slika 5). Izgradnja PP fabrike u svakom slučaju dovešće do novog asortimana u proizvodnom programu HIP Petrohemije i usloviće razvoj proizvoda kao novu razvojnu strategiju (svetla strelica na slici 5). Međutim, samo vertikalna integracija unapred, sa strateškim partnerom koji ima jaku tržišnu poziciju na svetskom tržištu, može doprineti razvojnoj strategiji razvoja tržišta (tamna strelica na slici 5).

Model 5 sila sastavljen je od pojedinih pod-sila, na osnovu kojih možemo da analiziramo intenzitet sile u pojedinom slučaju, kao što možemo i u slučaju HIP Petrohemije (slika 6).

HIP Petrohemija je jedini proizvođač petrohemijskih proizvoda u Srbiji i jedan o četiri u regionu (uz Hrvatsku, Rumuniju i Bugarsku, s tim što su zbog krize poslednje dve zatvorene). Možemo reći da je na osnovu toga rivalitet postojećih konkurenata mali. Takođe je i mala opasnost od ulaska novih kompanija na tržište zbog visokih troškova ulaganja i dugog roka izrade postrojenja. Plastični granulati ne mogu da se supstituišu sa drugim (npr. polietileni sa polipropilenima ili polistirenima) zbog posebnosti njihove tehničke specifikacije i proizvodne upotrebe, te je i ova sila od malog uticaja. Zbog geo-



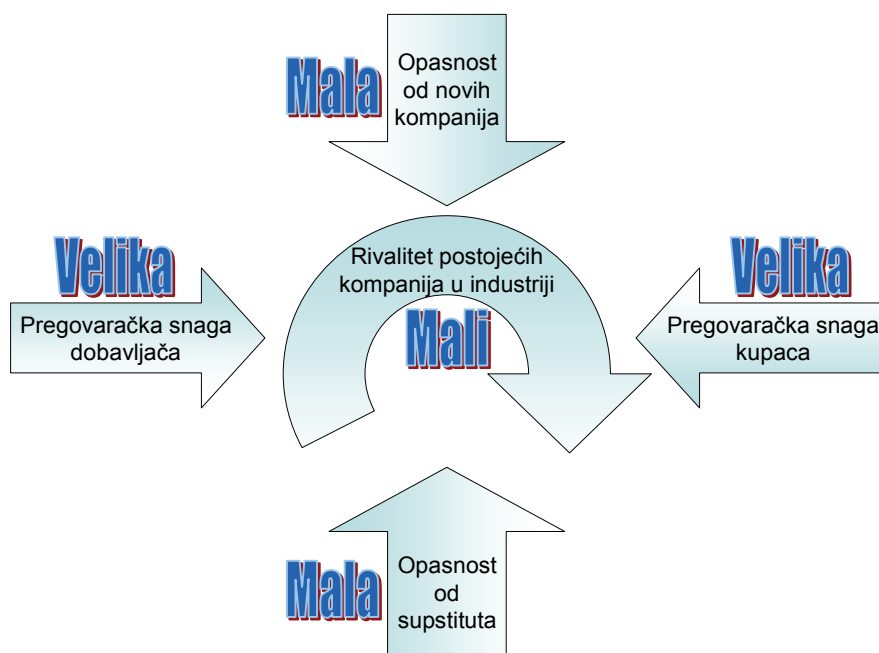
Slika 4. Razvojni put HIP Petrohemije po modelu 9 standardizovanih strategija [1].

Figure 4. The development of HIP Petrohemija according to the Nine specimen standardized strategies model [1].



Slika 5. Moguće strategije razvoja HIP Petrohemije po Ansoffovoj matrici [1].

Figure 5. The potential development strategies of HIP Petrohemija according to the Ansoff matrix [1].



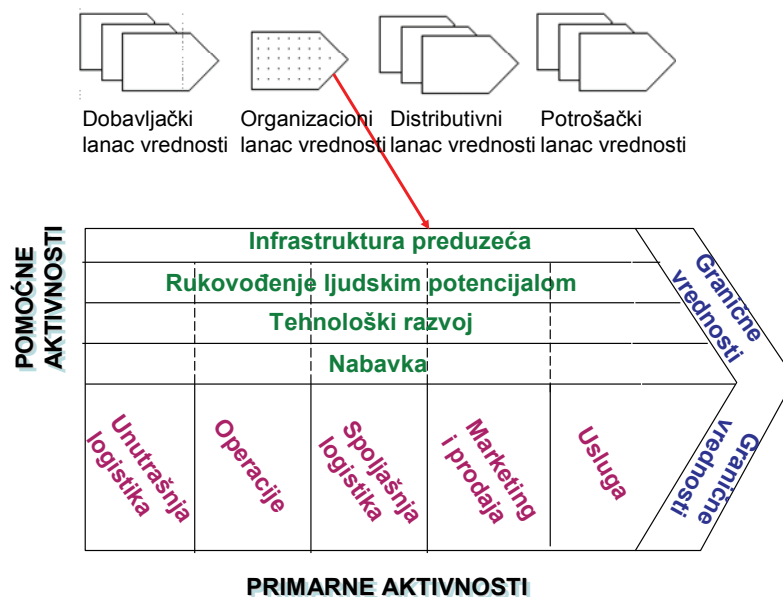
Slika 6. Porterove sile u slučaju HIP Petrohemije [1].

Figure 6. The Porter's forces in the HIP Petrohemija case [1].

grafskog položaja HIP Petrohemije koji joj otežava nabavku sirovina i vezanosti za glavnog i jedinog domaćeg dobavljača pri nabavci sirovog benzina, osnovne sirovine koja generiše 60% ukupnih troškova, pregovaračka snaga dobavljača je velika. Iako bi podatak da su plastičari, firme koje koriste granulate za izradu plastike, uglavnom mala i ređe srednja preduzeća, a često i *one-man-show* preduzetničke radionice, i da su mašine kalibrisane na konkretne granulate mogao da povede na zaključak da je pregovaračka snaga kupaca mala, posmatranje celog tržišta prodaje i trendovi na njemu upućuju nas na zaključak da to nije tako. Distributeri, koji

su glavni takmičari na tržištu prodaje, i koji su učestvovali u kupovini proizvoda HIP Petrohemije kao ugovorni kupci sa 50% učešća, imaju finansijske sposobnosti i poslovnog uspeha kod finalnih kupaca u konstantnom uvođenju novih vrsta polimera ili polietilena koje HIP Petrohemija ne proizvodi. Njihovi postupci na tržištu mogu poremetiti tržišnu poziciju HIP Petrohemije, tako da nas to navodi da i pregovaračku snagu kupaca definišemo kao veliku.

Lanac vrednosti (slika 7) jasno pokazuje da je kod rafinerija interes unapređenja tehnologija kako bi se maksimizovala interna konverzija sirovog benzina u mo-



Slika 7. Porterov lanac i sistem vrednosti [1].

Figure 7. The Porter's value and system chain [1].

torna goriva, što je u suprotnosti sa željom petrohemijske industrije za osiguranjem i proširenjem svoje sirovinke baze. Sama filozofija nastupa na tržištu rafinerija i petrohemijske industrije je divergentna. Rafinerije su snabdevači benzinskih pumpi i one usklađuju svoju proizvodnju prema broju pumpi koje kontrolišu ili snabdevaju. Petrohemijski proizvođači, s druge strane, prodaju svoje proizvode na konkurentnom tržištu i više moraju da ulože u razvoj svojih komercijalnih aktivnosti. Krajnji potrošači zahtevaju nastavak trenda jeftinih plastičnih proizvoda na tržištu i konkurencija između velikog broja malih proizvođača na svetskom tržištu je veoma oštra, što implicira i nižu profitnu stopu. Distributeri, velike međunarodne firme, koje su u konstatnom rastu i razvoju, jesu onaj deo lanca koji ostvaruje najveće profite. Razlog je u tome što njihova finansijska snaga, agilnost i razumevanje tržišta stalno otkriva nove načine upotrebe plastike, što kao povratna sprega utiče i na proizvođače plastike da uvode nove tehnologije.

Core competence HIP Petrohemije jeste ono što daje vrednost njenim kupcima, ono što je odvoja od drugih i na osnovu čega gradi svoju konkurentsku prednost i ono što može i u budućnosti da nudi na tržištu. Ove zadate uslove zadovoljava jedino visok kvalitet plastičnih granulata koje proizvodi HIP Petrohemija. Shodno tome, strateška namera jeste proširenje obima i asortimana ponude polimera, dela proizvodnog portfolija gde HIP Petrohemija ostvaruje svoju ključnu kompetenciju.

DISKUSIJA REZULTATA

TOWS analiza, na osnovu podataka iz SWOT analize, generalno je iskristalizovala dva moguća strateška pri-

stupa. Oba se baziraju na novim investicijama u poliolefine (PP i PE), ali razlika je u nosiocu aktivnosti. U S-O i W-O varijanti poželjan partner je investitor, strateški partner sa ekspertizom na tržištu gde HIP Petrohemija plasira svoje proizvode. U S-T i W-T varijanti poželjan partner je država u saradnji sa glavnim dobavljačem. Naš stav je da je prva strategija, koja se bazira na internoj snazi firme i na eksternim šansama, realnija i povoljnija za HIP Petrohemiju, što ćemo i dokazati upotrebom savršenijih modela strateške analize u nastavku.

Iako BCG analiza sugerise da celokupan proizvodni program HIP Petrohemije treba ugasiti i da sintetizovane strategije TOWS matrice nisu ostvarive, mi sa ovim nismo saglasni i zbog toga ćemo ovu analizu proširiti i drugim portfolio modelima.

GE matrica pokazuje da se bazni proizvodi nalaze u najboljem kvadrantu, gde je potrebna strategija napuštanja ovog proizvodnog programa. Ekonomska kriza i cene navedenih proizvoda, kao i dugoročna neodrživost plasmana proizvoda primarne faze prerade, nalažu potrebu da se sav mogući etilen i propilen prerade u viši stepen prerade, odnosno u plastične materijale. Ovakav stav dodatno podržava i pozicija plastike u matrici, koja se nalazi između srednje i niske zoni atraktivnosti zbog trenutne ekonomske krize, ali sa jačom konkurentskom snagom HIP Petrohemije u ovoj liniji proizvoda, pozicioniranom između srednje i visoke u matrici, posebno zbog kvaliteta plastičnih granulata na osnovu kvalitetne tehnologije koju HIP Petrohemija poseduje. Kako se nazire i kraj ekonomske krize i oživljavanje ovog tržišta, strategija HIP Petrohemije treba da bude održavanje ovih proizvoda i investiranje u one koji će biti atraktivni na evropskom tržištu, a to podrazumeva investicije u izgradnju novog postrojenja za proizvodnju polipropilena

i u rast i razvoj polietilenskih proizvoda, što je rezultat i sintetizovanih strategija TOWS matrice. Time će i porasti učešće HIP Petrohemije na tržištu plastičnih materijala, što će povratno dovesti do dalje stabilizacije poslovanja, međutim, ova analiza još uvek ne podupire naš stav o strateškom investitoru kao povoljnijoj varijanti za HIP Petrohemiju.

Model 9 primeraka standardizovanih strategija nam pokazuje da je HIP Petrohemija danas male snage, opterećena gubicima i da se nalazi se na tržištu koje ima malu atraktivnost, posebno u naletu svetske ekonomske krize. Preporučena standardna strategija po modelu je minimiziranje gubitaka. HIP Petrohemija se nalazi u najlošijem kvadrantu danas i prvenstveno mora da ima u fokusu kako da sanira gubitke da bi uopšte razmišljala o rastu i razvoju, prikazanim u sintetizovanim TOWS strategijama.

Identifikaciju pravca strateškog razvoja pruža nam Ansofova matrica ili matrica razvoja proizvoda i tržišta. Po njoj samo vertikalna integracija unapred, sa strateškim partnerom koji ima jaku tržišnu poziciju na svetskom tržištu, može doprineti strategiji razvoja tržišta, što za firmu sa visokim kvalitetom proizvoda koji nije zastupljen van evropskog tržišta može biti vrlo lukrativna strategija, koja bi, u saradnji sa strategijom razvoja proizvoda, mogla doprineti mnogo boljoj i stabilnijoj poziciji HIP Petrohemije. Ovaj zaključak je identičan našem stavu, dobijenom na osnovu TOWS matrice, da je poželjan partner HIP Petrohemije strateški investitor sa ekspertizom na tržištu petrohemijskih proizvoda.

Model 5 sila pokazao je da su konkurentske sile u okruženju HIP Petrohemije jake kod kupaca i dobavljača. Analiza nam sugerše da HIP Petrohemija treba da odabere strategiju fokus, odnosno da se usredsredi na poliolefine (PE i PP) visokog kvaliteta, koje bi prodavala u zemlji, regionu i na tržištima Zapadne Evrope.

HIP Petrohemija, kao firma koja teži oporavku i razvoju, za konačnu ocenu izabrane strategije treba da izvrši analizu svog celokupnog lanca vrednosti i da otkrije gde se nalazi izvor profita u tom lancu. Kod rafinerija, u dobavljačevom lancu vrednosti, sirovi benzin kao osnovna sirovina za HIP Petrohemiju, jeste fazni poluproizvod, odnosno osnova za dobijanje krajnjih derivata koji dobavljaču donose veći profit. Znači, u nabavci sirovog benzina se ne nalazi izvor profita. Ni kod kupaca na jakom konkurentskom tržištu se ne nalazi izvor profita u lancu vrednosti. Ekspertsko znanje o tržištu distributera, kod kojih se nalazi izvor profita, omogućilo bi HIP Petrohemiji izuzetnu sinergiju prilikom integrisanja, što je i naša izabrana TOWS strategija, jer bi HIP Petrohemija mogla obradu tržišta prepuštiti distributeru, koji je u tome mnogo jači, a da se sa druge strane fokusira na proizvodnju i obezbeđivanje dugoročnog kvaliteta svojih proizvoda. Ovakva strate-

gija je i ekonomična, jer podrazumeva iskazivanje viška radne snage iz onih delatnosti koje nisu bitne za fokusiranje na ono što bi trebalo da bude suština strategije HIP Petrohemije, odnosno iz svih pomoćnih delatnosti koje nisu povezane sa proizvodnjom, istraživanjem i razvojem.

Jezgro kompetencije i strateška namera su visok kvalitet plastičnih granulata HIP Petrohemije, što je osnova njene konkurentske pozicije, to je ono što je razlikuje od drugih i što treba da se dalje razvija. Tu se prvenstveno misli na proširenje postojeće ponude polimera izgradnjom fabrike polipropilena vrhunske tehnologije, koja bi bila usklađena sa raspoloživošću sirovinne baze u HIP Petrohemiji i NIS RNP, i koja bi, sa povećanim kapacitetima fabrika polietilena, a u cilju maksimalno mogućeg iskorišćenja tehničkog kapaciteta etilena, bila osnova budućnosti HIP Petrohemije.

ZAKLJUČAK

U ovom radu analizirali smo stratejsku poziciju HIP Petrohemije, korišćenjem klasičnih i naprednih stratejskih alata i modela sa pozicije kritičkog realiste. Klasični, ali po mnogočemu još neprevaziđeni alati SWOT analiza i TOWS matrica, generisali su dve izvodljive strategije tehnološkog i ekonomskog razvoja HIP Petrohemije. Prva strategija podrazumeva vertikalnu integraciju unazad i merđžovanje sa dobavljačem osnovne sirovine. Ovaj strateški pravac podrazumeva i izgradnju fabrike polipropilena (PP) velikog kapaciteta, neusklađenu sa trenutnim proizvodnim mogućnostima. Druga strategija podrazumeva privatizaciju i izgradnju fabrike PP u skladu sa trenutnim proizvodnim mogućnostima. Ono što nije vidljivo na prvi pogled je da ovaj pristup pretpostavlja takođe vertikalnu integraciju, ali unapred sa distributerom, jer nije verovatno da jedna petrohemijska kupi drugu, koja je neprofitabilna, zadužena i nalazi se na malom i ne toliko atraktivnom tržištu. Ovaj strateški pravac podrazumeva i investiranje u fabriku PP manjeg kapaciteta, usklađenu sa proizvodnim mogućnostima. Dalje analize, bazirane na: BCG matrici, GE matrici, matrici 9 standardizovanih strategija, Ansofovoj matrici, modelu 5 sila, modelu lanca vrednosti i modelu ledenog brega, utvrdile su da je integracija sa distributerom efektivnija za HIP Petrohemiju. Kako ova integracija otvara i nova tržišta i kako se izvor profita u lancu vrednosti nalazi kod distributera petrohemijske robe, izabrana strategija za HIP Petrohemiju trebalo bi da bude izbor strateškog partnera sa ekspertizom na tržištu gde HIP Petrohemija plasira svoje proizvode. Zaključujemo da su obe strategije generisane analizom izvodljive – i povezivanje sa snabdevačem osnovne sirovine i povezivanje sa velikim distributerom proizvoda, međutim ističemo da je povezivanje sa distributerom polimera strategija koja HIP Petrohemiji može doneti

više koristi nego alternativna strategija povezivanja sa dobavljačem sirovog benzina.

LITERATURA

- [1] S. Adžić, Uloga lidera u kreiranju promena u preduzeću (doktorska teza), FPS, Megatrend univerzitet, Beograd, 2011.
- [2] W. Conroy, Getting the deal done, ICIS Chemical Business, 275(8), 2009, 30-31, preuzeto sa: Business Source Alumni Edition, EBSCOhost (<http://web.ebscohost.com>)
- [3] S. Fleetwood, A Note on Critical Realism in Organisation and Management Studies, 2011, dostupno na: www.workandsociety.com/downloads
- [4] M. Easterby-Smith, et al., Management Research, Sage, UK, 1991.
- [5] A. Bond, Writing Your Master's Thesis, Studymates, UK, 2004.
- [6] A.D. Jankowicz, Business Research Projects, 2nd ed., International Thomson Business Press, UK, 1996.
- [7] D. Faulkner, Methodology Handbook, The Open University, UK, 1993.
- [8] G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, Exploring Corporate Strategy, 7th ed., FT Prentice Hall, UK, 2005.
- [9] H. Wehrich, The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis, Long Range Planning, 15(2), 1982.
- [10] A. Hiam, The Vest-Pocket CEO Decision-Making Tools for Executives, 2nd ed., John Wiley & Sons Inc, USA, 2010.
- [11] S. Harding, T. Long, MBA Management Models, Gower, UK, 2003.
- [12] M.E. Porter, Competitive Strategy, Free Press, USA, 2004.
- [13] M.E. Porter, Competitive Advantage, Free Press, USA, 2004.
- [14] G. Hamel, C.K. Prahalad, Competing for the Future, Harvard Business School Press, USA, 1996.
- [15] D.F. Abell, Managing with Dual Strategies: Mastering the Present, Pre-empting the Future, Free Press, USA, 1993.
- [16] Z.M. Popović, D. Marinković, Revitalizacija i razvoj proizvodnje derivata više faze dorade: preduslov opstanka srspske petrohemijske industrije, Istraživanja i projektovanja za privredu, 7(4), 2009, str. 33–43.
- [17] BASF Report 2009, dostupno na: <http://bericht.basf.com>
- [18] HIP Petrohemija: profil kompanije 2012., dostupno na: http://www.hip-petrohemija.com/upload/documents/o_nama/SRPSKI_HIPP_profil_12M_2011_jan2012.pdf.

SUMMARY

THE FEASIBLE STRATEGIES OF TECHNOLOGICAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF HIP PETROHEMIJA

Slobodan Adžić, Ozren Očić

Faculty of Management, Sremski Karlovci, Serbia

(Professional paper)

In this paper authors have presented a case study of HIP Petrohemija company (Pančevo, Serbia) with the aim of generating feasible strategies for technological and economic development. The research philosophy is based on the critical realism, while the research methodology is qualitative. The paper begins with the introduction to the history of HIP Petrohemija, followed by the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats) analysis, and the SWOT analysis results that were used to construct TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses & Strengths) matrix. This procedure generated two feasible strategies, both of which are subjected to further tests. The three portfolio models: Boston Consulting Group (BCG) matrix, General Electric (GE) matrix, and Nine specimen standardized strategies were used to describe the current situation of HIP Petrohemija, needed steps for the company to produce more finalized products, i.e., polymers, as well as the actions aimed at minimizing losses. This however did not provide sufficient data for determining the appropriate strategy for the company. The dilemma was solved with the help of Ansoff matrix, which showed that merging with, in its value chain, the distributor, not with the supplier will be more profitable for the HIP Petrohemija. Contemporary Porter's models – Five Forces and Value Chain Analysis, further confirmed the advantage of this strategy. The last model used in this paper is the Competitors Differentiation Iceberg Model that answers what the core competence of HIP Petrohemija is, with the results indicating the high quality of finalized products. Finally, the authors conclude that both strategies that were generated by the analysis are feasible – the merging with the supplier of raw material, as well as the merging with the large distributor of finalized products, with the latter being more profitable in the case of HIP Petrohemija.

Keywords: HIP Petrohemija • Portfolio analysis • Feasible strategies • Strategic models • Value chain • Critical realism