

UTICAJ STRATEGIJE PREDUZEĆA NA KONKURENTSKU PREDNOST

EFFECT ON COMPANY STRATEGY COMPETITIVE ADVANTAGE

Doc. Dr Dragan Radović¹, dipl.inž.

Branka Radović², dipl.ecc

Mr Zlata Bracanović³, dipl. inž.

Rezime: Za ostvarivanje ciljeva poslovanja preduzeća, u uslovima sve veće tržišne nestabilnosti postojećih poslova, od ključnog značaja za opstanak i uspeh su dobro osmišljene i implementirane strategije preduzeća. Strategija, kao teorija biznisa organizacije, definiše strategijski izbor između alternativnih strategija, u očekivanju da će preduzeće ostvariti ciljeve i efikasno odgovori na promene iz okruženja. Promene koje dolaze sa tržišta su snažne, često nepredvidive sa stanovišta trajanja i snage uticaja na poslovanje, dovode do destabilizacije procesa, gubljenja tržišne pozicije i tržišnog zaostajanja.

Izgradnja održive konkurentske prednosti je dugoročan proces, preduzeće čini posebnim u odnosu na konkurentska, omogućava mu da lakše prebrodi krizu poput svetske ekonomske krize (SEK) i da promenama u poslovanju, kao odgovor na probleme koji dolaze sa tržišta, nastavi uspešan razvoj postojećih i novo kreiranih poslova.

U radu će biti razmatrane strategije pre i posle krize poslovanja i uticaj strategije na održivu konkurentsku prednost preduzeća.

Ključne reči: strategija, preduzeće, tržište, aktivnost, konkurentnost,

Abstract: To achieve the goals of business in terms of increasing market instability of existing jobs, crucial for the survival and success are well designed and implemented a strategy. Strategy, as the theory of business organization, defines strategic choice between alternative strategies, in anticipation that the company aims to achieve and effectively respond to changes in the environment. Changes coming to market are powerful, often unpredictable from the standpoint of length and strength of influence on the business, leading to destabilization of the process, losing market position and market lagging.

Building sustainable competitive advantage is the long-term process, the company makes it special compared to competitive, allows him to help overcome the crisis as the world economic crisis (WEC) and changes in business, in response to the problems that come with the market, continue the successful development of existing and new created jobs.

Do be discussed strategy before and after the crisis and the impact of business strategy on sustainable competitive advantage.

Keywords: strategy, enterprise, market activity, competitiveness.

¹ Univerzitet Union u Beogradu, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac

² Ministarstvo za privredu, Nacionalna služba za zapošljavanje, Beograd

³ Institut IMR-a, Patrijarha Dimitrija 7-13, Rakovica, Beograd

1. UVOD

Kada kompanija ostvaruje profit koji prevazilazi prosek u svojoj grani industrije, kaže se da ona poseduje konkurentnu prednost u odnosu na svoje suparnike. Cilj većine poslovnih strategija je da preduzeće ostvari održivu konkurentnu prednost. Michael Porter [9] identifikuje dva osnovna tipa konkurentne prednosti:

- prednost cene i
- prednost razlikovanja u odnosu na konkurente.

Cenovnu konkurentsku prednost preduzeće ostvaruje kada je sposobno da pruži iste prednosti kupcima kao i njena konkurencija, ali po nižoj ceni. Ako je sposobna da ponudi prednosti kupcima koje prevazilaze prednosti konkurentnih proizvoda (funkcionalnost, pouzdanost, održavanje u garantnom roku i nakon isporuke, bolji dizajn), onda je to prednost razlikovanja. Prednosti cene i razlikovanja u odnosu na konkurente donose prednosti pozicioniranja i definišu kompaniju kao predvodnika, ili u jednom, ili drugom segmentu. Takođe postoji i pogled sa aspekta resursa. Ovo važi za kompaniju koja na najbolji način iskorišćava svoje resurse ostvarujući konkurentnu prednost koja rezultira superiornim kreiranjem vrednosti. To znači da kompanija mora imati resurse i sposobnosti koje su superiorne u odnosu na njenu konkurenciju, a takođe doprinose sposobnosti razlikovanja. Centralno mesto i najvažniju ulogu (izuzimajući nestabilnosti i pojave kriznog poslovanja koji dolaze izvan preduzeća) imaju procesi u preduzeću. Razumevanje menadžmenta za mogućnosti postizanja pomoću procesa, organizovanje i upravljanje procesima je od ključnog značaja za konkurentnost preduzeća na tržištu. Pristupi teoretičara sagledavanju uloge i uticaja procesa na konkurentnost preduzeća je različita, ali se u osnovi svi slažu da je jedan od najvažnijih faktora za postizanje i očuvanje konkurentnosti preduzeća. Rentzhog vodeću konkurentsku prednost velikih kompanija vidi i u shvatanju i razumevanju da se ona ne može ostvariti jednom posebnom funkcijom u preduzeću, nego da svi u preduzeću moraju, da na nastojanje za udovoljenje potreba potrošača, gledaju kao na svoj najvažniji zadatak [10]. Model baznog procesa treba da ojača strategiju organizacije time što se strateška pitanja stavljaju u fokus. Dakle promena strategije u velikoj meri je zavisna od procesa u organizaciji, a oni od ukupnog stanja okruženja preduzeća.

Kako su procesi kompleksni, to im po mišljenju mnogih autora daje karakter kompleksne primenjene nauke sa jasnim mestom u hijerarhiji ostalih nauka. Suština preduzetničkog procesa je da se, polazeći od identifikacija prilika, pa kroz preduzetničke procese, stvore povoljni efekti preduzetničkog poduhvata, stekne i očuva konkurentna prednost. Proces u proizvodnom preduzeću pretvaraju unutrašnje aktivnosti na materijalnim i finansijskim resursima u koristi za potrošače, društvenu zajednicu, proizvodnu organizaciju i zaposlene u njoj. Navešćemo neke definicije procesa od strane autora koji stvaranje vrednosti za potrošača i organizaciju vide kroz strategiju promena na procesima.

Prema **Krugeru** [106] četiri su osnovne komponente preduzetničkog procesa: *razvijanje biznis ideje, obezbeđivanje resursa, implementacija kroz uspostavljanje biznisa, opstanak i rast*. Preduzetnički proces zasnovan na inovacijama **Bygrave** [139] posmatra kroz četiri osnovne aktivnosti: *inovacije, aktivirajuće događaje, implementaciju i rast*.

Harrington (1991) [95] proces definiše kao: „*Jednu ili više aktivnosti uzimajući unutrašnjost objekta, dodaju nove vrednosti, obezbeđenju internog ili eksternog potrošača sa rezultatom. Proces se koriste organizacionim resursima kako bi obezbedili definisane rezultate*“.

Pall (1987) [96] proces definiše na sledeći način: „*Logična organizacija ljudi, materijala, energije, alata i procedura u cilju opisa radnih aktivnosti za proizvodnju nekih specifičnih rezultata*“.

Olof Rentzhog (2000) [40] proces posmatra kao seriju lančanih aktivnosti i definiše kao : „*Lanac aktivnosti koji u povratnim tokovima stvara vrednost potrošaču*“.

2. OKRUŽENJE I KONKURENTSKA PREDNOST PREDUZEĆA

Poslovanje u savremenim uslovima u velikoj meri je zavisno od okruženja, njegove stabilnosti ili nestabilnosti, raspoloživim šansama i prilikama, kao i slabostima i pretnjama koje mogu ugroziti poslovanje preduzeća. Velika svetska ekonomska kriza 1929 godine kao i kriza svetskih razmera

nastala kao posledica deregulacije finansijskog tržišta 2008. godine ostavile su ili ostavljaju razorne posledice po ekonomije privreda širom sveta. Efekti krize su najizraženiji na slabim i rastućim privredama nerazvijenih zemalja i zemalja u razvoju. Spašavanje ekonomije od razornih posledica privrednih ciklusa sa velikim amplitudama (skokovima i padovima) jedne aktere tržišta čini snažnijim i bogatijim, druge sirišnijim sa sve manjim izgledima za skorije poboljšanje stanja ne samo u ekonomiji nego i šire u društvu. Kakvu strategiju preduzeće treba da izabere u uslovima nestabilnosti na tržištu?

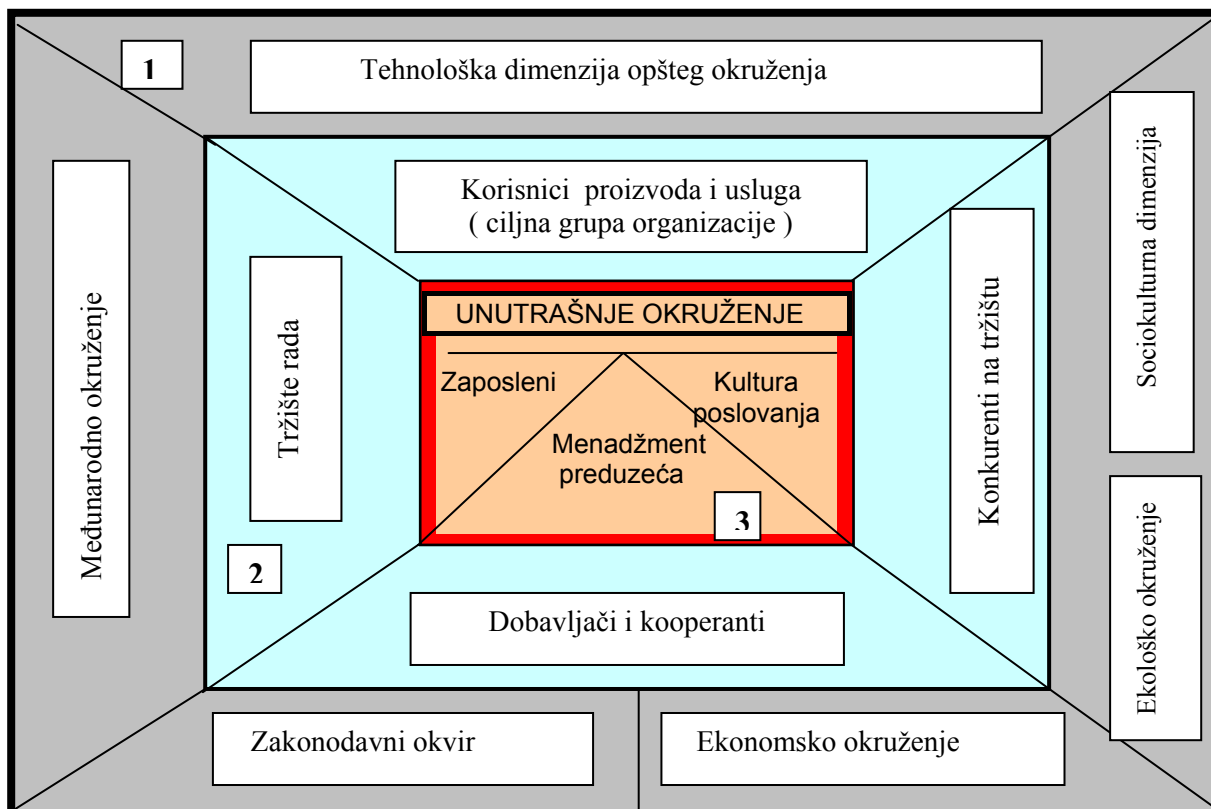
Da bi preduzeće izabralo najpovoljniju strategiju između alternativnih, za koju predpostavlja da može realizacijom postavljenih ciljeva ostvariti potrebnu konkurentsku prednost i održivi rast, mora namere i izbor izvršiti na osnovu temeljne analize. Pored analize opšteg okruženja, mora analizirati poslovno i unutrašnje okruženje organizacije (kupce, raspoložive resurse i dobavljače, konkurente, tržište rada, sopstvenu organizaciju, procese, kulturu poslovanja, menadžerske stavove svih zaposlenih od top menadžmenta do radnih mesta na kojima se zahteva najniži stepen stručnosti i potrebnog znanja). Analiza može ukazati na mogućnosti za bolje razumevanje faktora koji presudno utiču na buduće strategije preduzeća, kao i mogućnosti boljeg korišćenja unutrašnjih rezervi. Eksterna analiza ima za cilj odgovor na pitanje, kakav je izbor preduzeću na raspolaganju, šta preduzeće može da izabere da radi, dok interna analiza pomaže da se odgovori na pitanje kakve su mu sposobnosti i šanse, tj. šta može da radi. Izvori preduzeća se definišu na različite načine: „sve što može biti snaga ili slabost preduzeća”, „stok raspoloživih faktora koji su pod kontrolom ili u vlasništvu preduzeća”, „izvori su inputi u poslovni proces preduzeća kao kapitalna oprema; stručnost zaposlenih, patenti, finansije i postavljeni menadžer”. U nedostatku skupih resursa, posebno u uslovima kriznog poslovanja, preduzeće može boljim korišćenjem postojećih resursa (mašine i oprema), reparacijom i vraćanjem izgubljene vrednosti produžiti vreme upotrebe, time ostati u ulozi respektabilnog i pouzdanog proizvođača, bez obzira na teškoće oko nabavke[11].

Opipljivi izvori su aktiva koja se može videti, opipati i/ili kvantifikovati. Neopipljivi izvori su intelektualna prava patenata, zaštitnog znaka, knowhow, kultura organizacije, reputacija proizvoda i usluga i sl. Strategijska vrednost izvora određena je stepenom u kome doprinosi razvoju sposobnosti, suštine kompetentnosti i konačno održavanju konkurentne prednosti. *Sposobnost je izvor suštine kompetentnosti koja jospova za razvoj održive konkurentne prednosti.*

3. OPŠTE, POSLOVNO I UNUTRAŠNJE OKRUŽENJE PREDUZEĆA

Na sledećoj slici dat je prikaz preduzeća u okruženju (opšte , poslovno i unutrašnje okruženje) i uticajnih faktora okruženja na poslovanje MSP koji su i od neposrednog uticaja na izbor modela osnivanja proizvodnog preduzeća.

Poslovna kompetentnost i konkurentnost organizacija sa svim obeležjima zavisne varijable, uslovljena je opštim uslovima privređivanja (1), koje u osnovi diktira i kreira država dok su delom produkt međunarodnog okruženja, tako da ovi faktori uglavnom imaju nezavisne odlike. Poslovni ambijent i preduzetnička infrastruktura ključni su faktori po konkurentnost koji nastaju izvan organizacije. Posebno mesto imaju institucije države i zakonodavstvo. Država treba da pored reforme institucija reformiše zakonodavnu regulativu, kako bi definisala pravila ponašanja i odgovornost učesnika u poslovanju na tržištu. Poslovni ambijent treba da bude takav da odgovori na izazove tržišta, privrednog i društvenog rasta i razvoja a u najdirektnijoj vezi sa osnivanjem, rastom i održivim razvojem preduzeća i preduzetničkih organizacija.



Slika 1. Opšte (1), poslovno (2) i unutrašnje (3) okruženje preduzeća

4. IDENTIFIKOVANJE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA I ODLUČIVANJE

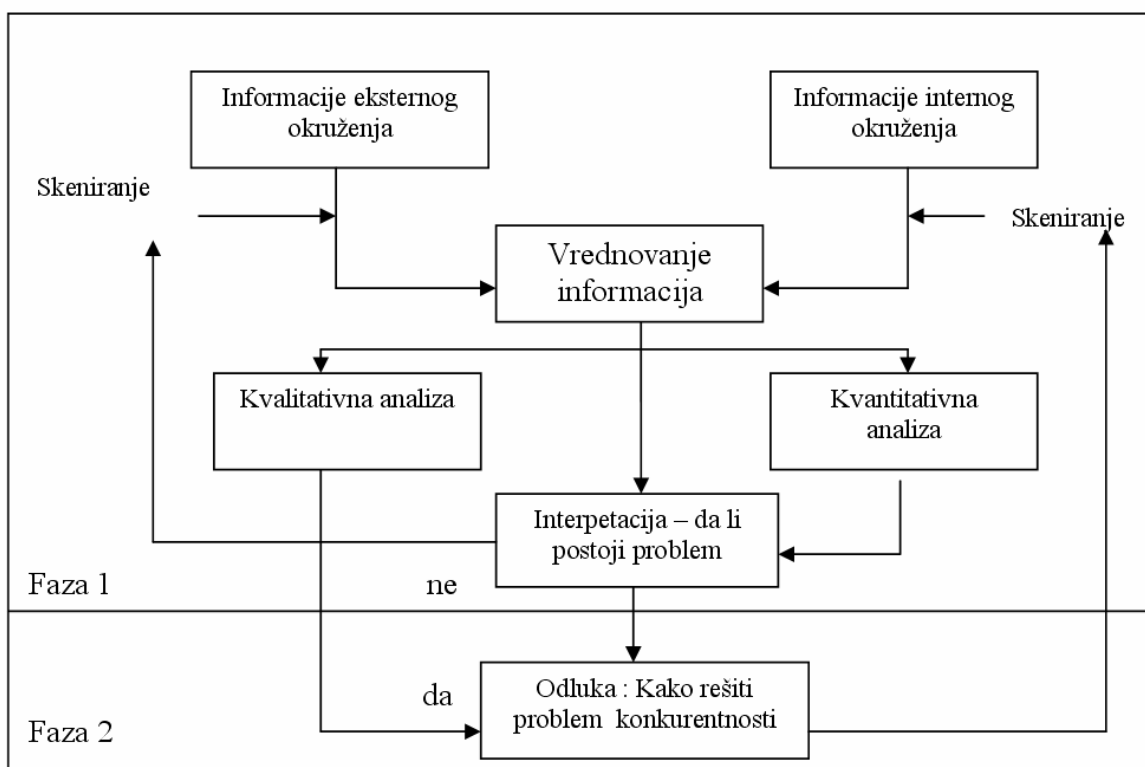
Na osnovu izlaznih informacija korisnik, osnivač ili menadžer malog proizvodnog preduzeća dolazi do saznanja o:

1. Analiziranom problemu konkurentnosti i poslovnog procesa,
2. Saznajnim, pronađenim činjenicama,
3. Preporukama rešenja problema ili o mogućim alternativnim rešenjima,
4. Finansijskim efektima poslovnog i proizvodnog procesa (informacije o ceni koštanja proizvoda i planirane proizvodnje, prihodima, troškovima poslovanja, ostvarenom profitu i odnosu cene koštanja i ostvarene dobiti).

Odlučivanje menadžmenta na bazi informacija iz eksternog i internog okruženja organizacije zasnovano je na vrednovanju rezultata dobijenih prikupljanjem i obradom sakupljenih činjenica. Sve aktivnosti u najgrubljem smislu mogu se svrstati u dve, obuhvatne najvažnije faze:

1. Identifikovanje problema konkurentnosti i
2. Donošenje odluke o rešenju problema konkurentnosti.

Na slici 2. data je šema faza procesa odlučivanja o postojanju ili ne postojanju problema konkurentnosti preduzeća radi donošenja odluke načinu rešavanja istražnog problema konkurentnosti.



Slika 2 . Faze procesa odlučivanja i tokovi informacija o problemu konkurentnosti

Postoji i podela izvora na one zasnovane na vlasništvu i one zasnovane na znanju. Svaki izvor može imati neku vrednost – sposobnost da stvara dobit ili spreči gubitak. Razni izvori imaju različitu sposobnost stvaranja dobiti. Izvori imaju smisla u obavljanju nekih aktivnosti u nekom kontekstu ukoliko doprinose konkurentskoj prednosti. Konkurentska prednost izvora se uvećava ili smanjuje promenom tehnologije, konkurentskog ponašanja ili potreba kupaca, što pristup stvaranja strategije iznutra spolja (na osnovu izvora) može da prevedi.

5. ZAKLJUČAK

Uticaj strategije na održiv rast i razvoj preduzeća, na njegov stepen konkurentnosti, posebno u nestabilnim i kriznim uslovima privređivanja, značajan je utoliko više što su strategije podložne preispitivanju i prilagođavanju zavisno od vrste, stepena i intenziteta promena. Neka rešenja u koja govore o uticaju strategije na konkurentnost preduzeća delegiraju strateškom menadžmentu ključnu odgovornost za postizanje i očuvanje održive konkurentnosti. Stalno praćenje i preispitivanje stanja u kontekstu, analiziranje uticaja, preispitivanje namere kako bi izvršen izbor strategije bio potvrđen ili izabrana druga adekvatna strategija koja uključuje rešavanje problema usled nastalih nestabilnosti i promena, uslov su uspešnosti projektovane segmentacije i izgradnja realističnog stava preduzeća o svojoj budućnosti. Neke od preporuka za očuvanje i postizanje konkurentnosti mogu ići u pravcu:

- Usredsređivanje samo na one segmente u kojima je moguće ostvariti vodeću poziciju uz što prihvatljiviji trošak,
- Inovirati postojeći program proizvoda ili kreirati novi proizvod za segment u kome je preduzeće ostvarilo planirani nivo konkurentnosti i postalo ozbiljan takmac u odnosu na konkurente,
- Preispitivanje i analiziranje procesa u organizaciji i edukacija zaposlenih kako bi se postigao nivo razumavanja za procese koji doprinosi održanju i povećanju konkurentnosti,
- Eliminisanje kanala nabavke resursa koji ne upućuju na sigurnog, pouzdanog i sertifikovanog dobavljača,

Sušтина strategije je da omogućí preduzeću da ostavari postavljene ciljevee. Zato strategijske aktivnosti treba usmeravati na tržišne segmente gde je organizacija stekla odgovarajući nivo poverenja korisnika, identifikovati i izgraditi nove kako bi se zadržao obim aktivnosti i očuvalo poverenje identifikovanih i neidentifikovanih korisnika i planirani nivo konkurentnosti.

LITERATURA

- [1] Radović D., Radović B., Preduzetništvo, poslovno okruženje i nezaposlenost u funkciji smanjenja regionalnih razlika u Srbiji, rad u monografiji, „Ekonomski vidici“,XII, Broj 1, str.147-161, V. Banja, 24-25.maj 2007. ISSN 0354-9135 UDK-33 ,
- [2] Dees.,Lumpikin., Eisner.: Strategijski menadžment, Delta status, Beograd, 2007.
- [3] Radović,D.: Model osnivanja malih i srednjih proizvodnih preduzeća, Doktorska disertacija MF. Beograd, 2008.
- [4] Minberg, Olstrand, Lampel.: Strateški safari, Promotej 2004.
- [5] Milosavljević, M., Maričić B., Gligorijević M.: Osnovi marketinga, EF Centar za izdavačku delatnost, Beograd, 2007.
- [6] Mekdonald, M., Dambar Lj.: Segmentacija tržišta, Clio 2003.
- [7] Grant,R.M., Contemporary Stratey Analysis, Oxford, Blackwell, 1995.
- [8] Radović D.Radović.B.: Svetska ekonomska kriza- uzrok ili izgovor za rast nezaposlenosti u Srbiji, Ekonomski vidici, godina XIV broj 2. str. 285-297, ISSN 0354-9135 UDK-33
- [9] Majk E. Poter, On competition, Harvard Business Review ,Boston1998.
- [10] Rentyhog, O.: Temelji preduzeća sutrašnjice, Promotej, N.Sad, 2000.
- [11] Radović D.,Ristivojević M.,Radović B.: Strategy of sustainable development transportation vehicle in crisis situations, Dopravna logistika a krízové situácie, LOGVD 2009. Slovačka, Žilina 2009. godine