



TEHNOLOŠKE PROMENE U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KONKURENTSKIH STRATEGIJA

TECHNOLOGICAL CHANGES AS A FUNCTION OF IMPROVING COMPETITIVE STRATEGY

Kristina Cvetković¹, Ljiljana Arsić², Jelena Premović³

Rezime: Ulazak u eru ekonomije znanja i sve većih zahteva konkurencije postavljaju pred svaku organizaciju izazov za očuvanjem održivosti i uspeha u tržišnoj utakmici. Kako bi ostale u toj trci, od svake organizacije se zahteva: proaktivni pristup, upravljanje tehnološkim promenama, balansiranje između ekonomskog rasta i ekološke održivosti, doživotno učenje svakog zaposlenog, kao i društveno odgovorno poslovanje. Promene u strategiji organizacije su neizbežne, pri čemu orijentacija ka efektivnosti sve više dobija na značaju. U radu će biti data analiza uticaja tehnoloških promena na redefinisane konkurentske strategije preduzeća.

Ključne reči: promena, konkurentska strategija, proaktivnost

Abstract: Entering the era of knowledge economy and the increasing demands of competition facing a challenge every organization to preserve the viability and success in the market. How to stay in the race, from every organization is required: a proactive approach, management of technological change, balancing between economic growth and environmental sustainability, lifelong learning of every employee, and socially responsible business. Changes in strategy of the organization are inevitable, with an orientation toward effectiveness is gaining in importance. The paper analyzed the effect of technological change on the redefinition of the competitive strategy of the company.

Key words: change, competitive strategy, proactive

UVOD

„Tehnološka promena unapređuje strukturu privredne grane u celini. Tehnološka promena koja unapređuje strukturu privredne grane u celini poželjna je čak i u slučaju da ju je lako kopirati (Brien 2004).”

Tehnološke promene su jedan od glavnih generatora konkurencije. One igraju najznačajniju ulogu u promeni strukture postojećih, kao i kreiranju novih privrednih grana. Tehnološke promene su jedan od najznačajnijih faktora koji mogu da promene pravila konkurencije. Odnos između tehnologije i konkurencije često se pogrešno shvata. Tehnologija, odnosno tehnološke promene nisu značajne same po sebi, one nisu nešto što ima vrednost svojim postojanjem. Tehnološke promene su važne i imaju vrednost ukoliko utiču na konkurentsku prednost. Naime, visoke tehnologije nisu garancija profitabilnosti preduzeća. Vrlo često ulaganja u visoku tehnologiju mogu pogoršati konkurentsku

¹Dr Kristina Cvetković, Visoka poslovna škola strukovnih studija u Blacu, kristina.cvetkovic.tina@gmail.com

²Prof. dr Ljiljana Arsić, Ekonomski fakultet u Prištini-Kosovska Mitrovica, ljiljana.arsic@pr.ac.rs

³Mr Jelena Premović, Doktorand- Ekonomski fakultet u Kragujevcu, jelena.premovic@gmail.com

poziciju preduzeća. Kako je tehnologija uključena u sve aktivnosti preduzeća koje stvaraju neku vrednost, proizilazi da tehnologija, zahvaljujući tom svom uticaju, uslovljava povećanje konkurentnosti preduzeća. Svaka aktivnost koja stvara vrednost mora da koristi neku tehnologiju, koja omogućava da organizacija kombinovanjem ljudskih resursa i kupljenih inputa proizvede neki novi proizvod. Tehnologija može da bude veoma jednostavna, a najčešće je skup više subtehnologija. Naravno, to ne znači da je tehnologija uključena samo u osnovnu aktivnost - proizvodnju vrednosti. Naprotiv, tehnologija je prisutna i u svim pomoćnim aktivnostima preduzeća (nabavka, projektovanje, ljudski resursi, kontrola, pravni poslovi, marketing, saobraćaj i dr.).

Tehnologije koje učestvuju u stvaranju vrednosti su međusobno zavisne, tako da izbor jedne povlači često za sobom opredeljenje za izbor i drugih tehnologija. Isto tako tehnologija koju upotrebljava kompanija je povezana sa tehnologijama njenih kupaca, tj. tehnologija proizvođa kompanije utiče na tehnologiju proizvođa i procesa kupca, ali i obratno. Ali, i tehnologije dobavljača utiču na tehnologiju preduzeća. Razvoj tehnologije u jednom preduzeću vrši uticaj na razvoj tehnologija u drugim industrijama. Brze tehnološke promene čine da svakim danom veliki broj proizvoda, usluga, strategija zastarevaju i zahtevaju inoviranje. Slavni ekonomista Džozef Šumpeter uveo je koncept „oluja kreativne destrukcije“ koji je postao opšte prihvaćen, a koji je stvoren zbog stalne čovekove težnje da osvaja neotkriveno, da stvori ono što do tada nije viđeno i što je dovelo svet u stanje da više niko ne može da shvati brzinu odvijanja procesa u svim oblastima delovanja. Dakle, inovacija je suštinski element dugotrajne konkurentske prednosti.

TEHNOLOŠKE PROMENE I KONKURENTNOST

Sinergija između tehnološke promene i konkurentske prednosti ukazuje na potrebu za češćim proverama poželjnosti pravca tehnoloških promena. Tehnološke promene koje preduzeće sprovodi vode do održive konkurentske prednosti pod sledećim uslovima:

- ✓ Tehnološka promena sama po sebi smanjuje troškove ili povećava diferencijaciju i
- ✓ Tehnološka prednost preduzeća je održiva.

Tehnološka promena povećava konkurentsku prednost ukoliko omogućava niže troškove ili diferencijaciju i ako može da bude zaštićena od podražavanja. Tehnološka promena preusmerava generatore troškova ili jedinstvenosti u korist preduzeća. Promena tehnologije aktivnosti koja stvara vrednost, ili promena proizvoda koja utiče na tu aktivnost, može da utiče i na njene generatore troškova ili jedinstvenosti. Tehnološka promena će zato, čak i ako se podražava, doneti preduzeću konkurentsku prednost ukoliko generatore preusmeri u njenu korist.

Tehnologija utiče na konkurentsku prednost ako ima značajnu ulogu u određivanju relativne troškovne pozicije ili u diferencijaciji. Budući da je uključena u svaku aktivnost koja stvara vrednost, kao i u povezivanje tih aktivnosti, tehnologija može da ima ogroman uticaj i na troškove i na diferencijaciju. Ona će uticati na troškove ili diferencijaciju ukoliko utiče na generatore troškova ili jedinstvenosti aktivnosti koje stvaraju vrednost. Tehnologija koja može biti uključena u aktivnost koja stvara vrednost često je rezultat drugih genertora, kao što su obim, tajming, ili međusobni odnosi. „Tehnologija korišćena u nekoj aktivnosti koja stvara vrednost sama po sebi lako može da bude generator, ako odražava izbor politike učinjen nezavisno od ostalih generator (Porter & Bauer, 2000)“.

Savremeno preduzeće polazi od potrebe uspostavljanja inovativne organizacije, koja je u svakom trenutku otvorena ka promeni i sposobna da promenu u što kraćem roku apsorbuje radi očuvanja vitalnosti i konkurentnosti na tržištu (Milićević, 2011). Preduzeće stiče konkurentsku prednost ako je sposobno da otkrije tehnologiju koja će mu omogućiti da neku aktivnost obavlja bolje od svojih konkurenata. Pored toga što sama po sebi utiče na troškove ili na diferencijaciju, tehnologija na konkurentsku prednost utiče i time što menja ili utiče na druge generatore troškova ili jedinstvenosti. Tehnološki razvoj može da poveća ili smanji ekonomiju obima, da omogući uspostavljanje međusobnih odnosa tamo gde ranije nisu postojali, da stvori mogućnosti za sticanje prednosti na osnovu tajminga i da utiče na gotovo sve ostale generatore troškova ili jedinstvenosti. Zahvaljujući tome, preduzeće može da koristi tehnološki razvoj kako bi generatore preusmerilo u svoju korist, ili da bude prvo, a možda i jedino, koje će iskoristiti neki određeni generator.

Značajan tehnološki razvoj ne mora da uključuje veliko naučno otkriće, pa čak ni tehnologije koje ranije nisu bile široko dostupne. Konkurentna prednost se često zasniva na običnim promenama načina na koji preduzeće obavlja aktivnosti ili kombinuje dostupne tehnologije. Pošto tehnologija preduzeća i tehnologija njegovih kupaca često zavise jedna od druge, tehnološka promena koju uvede kupac može da utiče na konkurentnu prednost, isto kao i ona koju uvede preduzeće. Ovo je posebno tačno kada je reč o strategijama diferencijacije.

Od konkurentskih prednosti do konkurentskih strategija

Broj konkurentskih strategija je ograničen. Pored tradicionalnog pristupa postoje i dva savremena pristupa. Tradicionalni pristupi korišćeni za definisanje konkurentskih strategija su: adaptivne strategije Majlsa i Snoua i Porterove generičke strategije. Postoje četiri adaptivne strategije (tabela 1.) a to su (Couter, 2010):

Tabela 1. Adaptivne konkurentne strategije i njihove karakteristike

Strategija	Karakteristike
Istraživač	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizacija teži inovaciji. ✓ Demonstrirana sposobnost da ispita delimično okruženje i razvije nove proizvode-usluge koji će zadovoljiti zahteve promenljivog okruženja. ✓ Često i kontinuelno inovira, razvija i testira nove proizvode-usluge. ✓ Konkurenti ne mogu sigurno da predvide kakve će biti buduće strategijske odluke i akcije istraživača.
Branilac	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Traga za istraženom stabilnošću. ✓ Proizvodi samo ograničeni proizvodni program za uzan tržišni segment celokupnog potencijalnog tržišta. ✓ Teži da zaštiti svoj dobro razrađen posao. ✓ Preduzima sve neophodne mere da bi agresivno sprečio ulazak konkurenata na svoju teritoriju. ✓ Može da se izbori za prevlast i da je zadrži u izvesnim tržišnim nišama u svojoj privrednoj delatnosti na kojima će konkurentima biti teško da prodru.
Analitičar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Strategija analize i imitacije. ✓ Detaljno analizira nove poslovne ideje, pre nego što odluči da ih realizuje. ✓ Nastoji da uči i prekopira perspektivne i uspešne ideje istraživača.
Reaktor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nedostaje mu koherentan strategijski plan. ✓ Ne preduzima ništa već prosto reaguje na promene u okruženju. ✓ Vršiti određene ispravke u strategijskom smislu samo kada je stvarno primoran na to. ✓ Nije u stanju da brzo odreaguje na promene u okruženju jer mu nedostaju resursi-sposobnosti ili one, pak nisu razvijene ili iskorišćene na adekvatan način.

1. **Strategija istraživača**-strategija čijom primenom organizacija neprestano uvodi novine pronalaženjem i iskorišćavanjem novih mogućnosti u pogledu proizvoda-tržišta.
2. **Strategija branioca**: koriste je organizacije koje bi zadržale svoj trenutni udeo na tržištu, podstičući prodaju postojećih proizvoda i nudeći samo ograničen proizvodni program.
3. **Strategija analitičara**-strategija koja se sastoji od analize i imitacije.
4. **Strategija reaktora**: karakteriše nedostatak koherentnog strategijskog plana ili konkretnih nadmetanja.

Porter analizirajući snagu konkurentske prednosti prezentira tri generičke strategije čije dimenzije su konkurentska prednost i stepen pokrivenosti tržišta. Osnovne generičke strategije su (Stošić, 2007.):

- ❖ *strategija niskih troškova,*
- ❖ *strategija diferenciranja i*
- ❖ *strategija fokusiranja.*

Strategijom niskih troškova organizacija nastoji da na bazi konkurentske prednosti u nižim troškovima ostvari rast tržišnog učešća, odnosno rast broja ciljnih tržišnih segmenata. Preduzeće ovom strategijom nastoji da na bazi efekta krive iskustva, efikasnog trošenja resursa, ekonomije obima, čvrste kontrole troškova i povoljnih pristupa inputima snizi cene koštanja proizvoda, čime će ostvariti svoju konkurentsku prednost.

Strategija diferenciranja zasniva se na diferencijaciji kao osnovnoj konkurentske prednosti. Cilj je pružiti proizvode i usluge različite od ostalih u grani uz pokrivanje što većeg broja tržišnih segmenata. U slučaju da je diferenciranje izvršeno uspešno, preduzeću se pružaju šanse kao što su:

- određivanje nadprosečnih cena za svoje proizvode (premium cena),
- obezbeđenje kupčeve lojalnosti i
- povećanje obima prodaje.

Strategija fokusiranja se realizuje na fokusiranom tržišnom segmentu, a ne na tržištu u celini. Fokusiranjem se direktno zadovoljavaju potrebe samo određene grupe kupaca. Ograničenje tržišnih segmenata se može definisati ili geografski ili na bazi proizvodne linije. Strategija fokusiranja je hibridna strategija, koja nastaje iz dve osnovne (strategije niskih troškova i strategije fokusiranja) i može biti (Arsić i dr. 2011):

- ✓ fokusiranje na bazi niskih troškova,
- ✓ fokusiranje na bazi diferencijacije.

Strategija fokusiranja na bazi niskih troškova je zasnovana na proizvodnji proizvoda (usluga) koji su identičnih ili sličnih karakteristika kao i konkurentske, ali po nižim cenama (zbog nižih troškova proizvodnje) na izdvojenom tržišnom segmentu.

Strategija fokusiranja na bazi diferenciranja podrazumeva proizvodnju proizvoda (usluga) različitih od konkurentske (zadovoljavanje specifičnih potreba kupca) u izdvojenom tržišnom segmentu.

Strategija fokusiranja je izuzetno atraktivna za mala i srednja preduzeća i ona zahteva kreativnost i inovativnost kod određivanja posebnih tržišnih niša u kojima je moguće ostvariti prednost nad transnacionalnim kompanijama. Izborom strategije fokusiranja organizacija je zaštićena od konkurenata, jer kupcima obezbeđuje specifične proizvode koje oni ne mogu ponuditi.

Nedostatak predstavlja proizvodnja u malim količinama koja uzrokuje poskupljenje proizvodnje i smanjenje profitabilnosti, a samim tim i osnovu za inovacije i investicije koje su distinktivne konkurentnosti preduzeća orjentisanih na fokusiranje. Slabost ove strategije je izražena i u situacijama kada dolazi do promena u tehnologiji, i zahtevima i ponašanju kupca. Preduzeća sprovođenjem strategije fokusiranja postaju zavisna od grupe kupaca kojoj su usmereni i u slučaju promene njihovih zahteva ili promene u tehnologiji, otežano je pomeranje ka drugim tržišnim segmentima (Arsić i dr. 2011).

Dakle, pomenuti pristup generičkih strategija polazi od dva osnovna izvora konkurentske prednosti. To su niski troškovi i jedinstvenost. Profesor Miller (1998) navodi još jedan izvor konkurentske prednosti - *brzu reakciju* ili *brz odgovor*, reč je o sposobnosti preduzeća da prepoznaje promene u potrebama, stavovima i preferencijama potrošača i da na iste reaguje brže od konkurenata. Reakcija se svodi na ponudu novih proizvoda, poboljšanog proizvoda ili nove usluge potrošača. Preduzeće koje uspe da iskoristi neki od izvora konkurentske prednosti u prilici je da ostvari bolje poslovne performanse.

Pored tradicionalnog postoje i dva savremena gledišta o konkurentske strategiji: prvo se zasniva na konceptu *integrisane strategije niskih troškova i diferencijacije*, koja podrazumeva realizaciju

niskih troškova i visokog nivoa diferencijacije. Neka preduzeća su uspela da sprovedu ovu strategiju zahvaljujući tehnologiji koju poseduju.

Drugo savremeno shvatanje vezuje se za Minbergove generičke konkurentske strategije. On je mišljenja da preduzeće može da bira između strategije diferencijacije i nediferencirane strategije. Dakle, osnova svake konkurentske strategije mora da bude obezbeđenje konkurentske prednosti.

Izazov implementacije konkurentske strategije

Izazov implementiranja konkurentske strategije je stvaranje i održavanje konkurentske prednosti. Konkurentska prednost proizilazi iz sposobnosti jedne organizacije da iskoristi svoje resurse nebi li razvijala sposobnosti koje za uzvrat mogu postati distiktivne. Sve se to realizuje posredstvom funkcionalnih strategija koje se primenjuju. Funkcionalne strategije imaju dvojnju ulogu pri implementiranju konkurentske strategije. Prvo, za svaku konkurentsku strategiju neophodno je posedovati izvesna znanja, resurse i sposobnosti da bi se stekla održiva konkurentska prednost. Drugo, neophodno je obezbediti sredstva pomoću kojih se konkurentska strategija implementira.

Funkcionalne strategije koje se primenjuju trebalo bi da podrže svaku konkurentsku prednost i svaku konkurentsku strategiju. Dakle, funkcionalne strategije u jednom preduzeću igraju presudnu ulogu pri implementaciji njene konkurentske strategije. Sam proces implementiranja odvija se primenom konkurentske akcije koje mogu biti:

- Ofanzivni potezi - pokušaji jedne organizacije da iskoristi i ojača svoju konkurentsku poziciju napadanjem pozicije nekog od svojih konkurenata.
- Defanzivni potezi – pokušaji jedne organizacije da zaštiti svoju konkurentsku prednost i teritoriju.

Konkurentske akcije i reakcije koje organizacija implementira skupom različitih funkcionalnih strategija moraju se kontrolisati i procenjivati da bi se utvrdio stepen efektivnosti i efikasnosti u radu. Naime, *“sprovođenje strategije sastoji se od nekoliko ključnih elemenata, a jedan od njih je merenje. Trebate meriti učinak u svim aspektima strategije i držati ljude odgovornima. Jednom kad odlučite šta je potrebno poboljšati, morate to izmeriti, morate ljude držati odgovornima, a ljudi koji ne ostvare rezultate moraju otići.”* – napominje M. Porter otac moderne strategije i najuticajniji mislilac kad je reč o menadžmentu i konkurentnosti”.

Konkurentska borba je realnost koja se odvija na tržištu, jer je konkurencija neizostavna za preduzeća svih vrsta i svih veličina. Preduzeća mogu da pobede ukoliko izaberu adekvatnu konkurentsku strategiju koja podržava i iskorišćava njihovu konkurentsku prednost.

ZAKLJUČAK

Konkurencija je svuda oko nas. Današnje konkurentske poslovno okruženje predstavlja okruženje hiperkonkurencije. Nastojeći da stvori i održi konkurentsku prednost preduzeće želi da pronađe način da se izdvoji od ostalih i da bude konkurentno. To postiže primenom adekvatne konkurentske strategije koja može biti strategija: istraživača, branioca, analitičara i reaktora. Konkurentske strategije se implementiraju putem funkcionalnih strategija, pri čemu funkcionalne strategije podražavaju konkurentsku prednost i strategiju organizacije. Ove strategije implementiraju se primenom konkurentske akcije koje mogu biti ofanzivne i defanzivne, dok se evaluacija konkurentske strategije izvodi se na osnovu rezultata ostvarenih performansi. Dakle, da bi svaremeno preduzeće moglo da bude konkurentno i profitabilno mora da razvija i implementira adekvatne konkurentske strategije i racionalno da koristi svoje resurse.

LITERATURA

1. Arsić, Lj., Cvetković, K., Mušikić, S. (2011), Sinergija inovativne i poslovne strategije preduzeća, *Zbornik rada sa VII Majska konferencija o strategijskom menažmentu*, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, str. 281.
2. Brien, J.O. (2004), McGraw Hill, 6th edition: *Management Information Systems – Managing Information Technology in the Business Enterprise*.

3. Couter, M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Beograd, Dtastatus, str. 207-210, 208.
4. Milićević, Z. (2011), Upravljanje tehnologijom i razvoj organizacije, *Zbornik rada sa Međunarodnog naučnog skupa ES-NBE 2011, Ekonomska nauka u funkciji kreiranja novog poslovnog ambijenta*, Ekonomski fakultet u Prištini- Kosovska Mitrovica, 9.11.2011.
5. Miller, A. (1998), McGraw-Hill, *Strategic Management*, p.14-24.
6. Portier, M., Bauer, M. (2000), Brett-Koehler Publishers. San Francisko: *E-Supply chain: Using the Internet to Revolutionize Your Business*.
7. Stošić, B. (2007), *Menadžment inovacija - ekspertni sistemi, modeli i metodi*. Beograd, Fakultet organizacionih nauka, str. 35.
8. <http://www.draganadjermanovic.com/2009/05/16/michael-porter-prosperitet-je-izbor-nacije> preuzeto 22.03.2012.