



KONKURENTNOST KAO OSNOVNI CILJ FUNKCIONALNOG MENADŽERA BUDUĆNOSTI

COMPETITION AS A KEY GOAL OF FUNCTIONAL MANAGERS OF THE FUTURE

Stojadin Nešić¹, Srđan Skorup²

Rezime: Drastične promene krajem prošlog veka i početkom ovog veka zahtevaju od budućih menadžera nadljudske napore kako bi zadovoljili sofisticiranu tražnju potrošača sa jedne strane i povećali konkurentnost svojih proizvoda sa druge strane. Samo inovativni, proaktivni, fleksibilni, menadžeri spremni na rizik i u svemu fokusirani na kvalitet mogu računati na budućnost svojih preduzeća. Novi menadžment nalazi se pred novim izazovima, kako organizovati proces poslovanja, kako integrisati sve aktivnosti na različitim nivoima i razvijati strategiju poslovanja na dugom roku i to sa takvom vizijom koja u fokus stavlja satisfakciju potreba i želja potrošača i istovremeno povećanje konkurentnosti svojih proizvoda, kako na domaćem tako i na stranom tržištu.
Ključne reči: menadžeri budućnosti, sofisticirana tražnja, konkurentnost.

Abstract: Drastic changes at the end of the last and the beginning of this century require future managers' superhuman effort to satisfy the sophisticated consumer demands on the one hand and to increase the competitiveness of their products on the other. Only the innovative, proactive, flexible, willing to risk managers, and all focused on quality, can count on the future of their companies. New management is facing new challenges, how to organize business processes, how to integrate all activities at different levels and how to develop a business strategy in the long run and with such a vision that focuses on satisfaction of needs and desires of consumers, and that increases the competitiveness of the products in both domestic and foreign markets at the same time.
Key words: future managers, competition, sophisticated demand

¹mr Stojadin Nešić, Akademija za poslovnu ekonomiju, Bulevar Vuka Karadžića 5, Čačak, mstv@ptt.rs

²mr Srđan Skorup, Visoka škola strukovnih studija za poslovno industrijski menadžment, Kruševac, Kosančićeva 4, srdjan.skorup.ss@gmail.com

UVOD

„U vremenu drastičnih promena, budućnost nasleđuju oni koji uče. Oni koji misle da su sve naučili osposobljeni su da žive u svetu koji više ne postoji“. Eric Hoffer

Savremeni tržišni uslovi diktirani raznim izazovima na raskršću XX i XXI veka iziskuju od menadžera određene vrline nadljudskih napora kako bi zadovoljili sofisticiranu tražnju potrošača sa jedne strane i povećali konkurentnost svojih proizvoda sa druge strane. Menadžeri moraju sve više biti inovativni, proaktivni, fleksibilni i u svemu fokusirani na kvalitet. Bitnost kvaliteta finalnih proizvoda ili usluga je stožer budućeg uspeha koji izdvaja određenu kompaniju od svih ostalih. Pored visokog kvaliteta, menadžeri se sučeljavaju sa problemima niskih cena proizvoda proizvođača sa Bliskog Istoka.

Sudeći prema brzini kretanja tržišnih dešavanja menadžeri često moraju da daju odgovore na sledeća pitanja:

- Šta je to što kupac zaista traži kao hit na tržištu?
- Zašto je određeni kupac spreman da to plati više nego za druge proizvode?
- Šta je to zbog čega kupac plaća?
- Koje su „vrednosne komponente“ nekog proizvoda ili usluge?
- Šta je to što je za kupca najvažnije pri kupovini našeg proizvoda ili usluge?
- Da li smo naveli kupca da ostane veran potrošač i u budućnosti ako smo zadovoljili njegove potrebe sa prethodnim proizvodom?

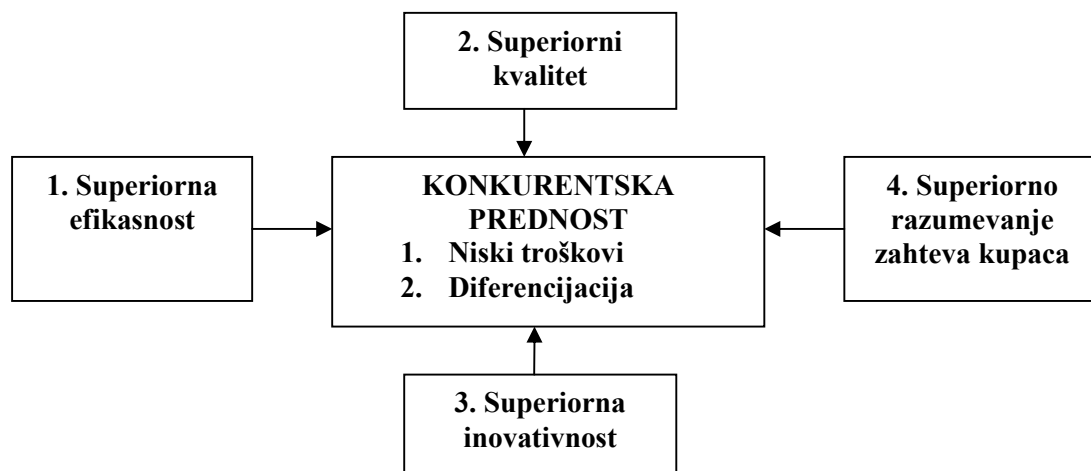
Evidentno je da je kvalitet proizvoda ili usluga na prvom mestu i to jeste najkonkurentnije oružje brojnih kompanija širom sveta. Drugi problem svih kompanija jeste inovativna kultura koju treba razvijati od strane menadžmenta kompanije, gde će zaposleni da uživaju u promenama ali i da budu nosioci takvih promena.

Teorija menadžmenta, kao i sve druge tvorevine ljudske civilizacije, su podložne promenama i razvoju u skladu sa promenama i zahtevima svih faktora koji na njih utiču i u čijoj službi se oni nalaze. U takvoj situaciji nameće se pitanje kakva je uloga teorije organizacije, a kakva menadžmenta i šta je to što čini jezgra tih teorija i njihovih praktičnih implikacija? Dakle, nova strategija menadžmenta za 21.vek mogla bi se formulisati rečima: brzina, jednostavnost, kvalitet, potrošački fokus i samouverenost.

1. IZGRADNJA KONKURENTNOSTI KROZ FUNKCIONALNI NIVO STRATEGIJE

Postoje četiri temeljna oslonca konkurentske prednosti, a to su: efikasnost, kvalitet, inovativnost, i potpuno razumevanje zahteva kupaca.

Temeljni oslonci konkurentske prednosti mogu se predstaviti slikom 1 na sledeći način:



Slika 1. Temeljni oslonci konkurentske prednosti

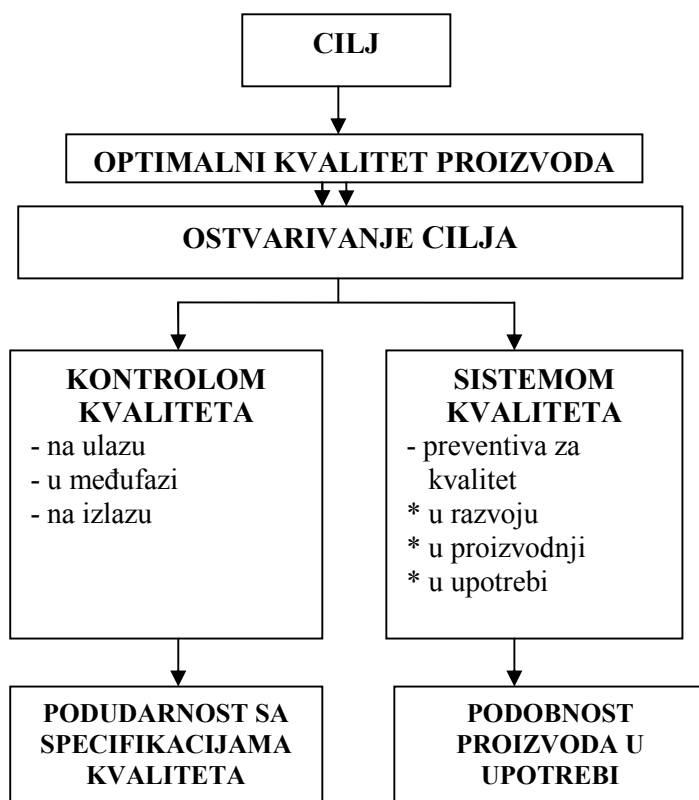
1.1. Efikasnost kao temelj konkurentnosti

Rezultat svake proizvodnje su proizvodi odnosno usluge kod uslužnih preduzeća. Efikasnost je odnos između izlaza (outputa) proizvoda ili usluga i ulaza (inputa) sirovine ili materijala. Prema tome, ukoliko preduzeće dostigne veći nivo proizvodnje, uz manje angažovane resurse nego drugo preduzeće, onda kažemo da je ono efikasnije.

Najčešće se kao najvažnija komponenta efikasnosti navodi produktivnost zaposlenih, koja se meri kao produktivnost po jednom zaposlenom. To znači da će preduzeće koje ima najveću produktivnost po zaposlenom imati i najniže troškove po jedinici proizvodnje. Dakle to preduzeće će ostvariti konkurentsku prednost, u odnosu na ostale konkurente, zasnovane na niskoj ceni koštanja.

1.2. Kvalitet kao temelj konkurentnosti

Kvalitet je, pored tržišnog učešća, najvažnija determinanta profitabilnosti preduzeća. Postoje različite definicije kvaliteta, ali se sve one mogu svesti na dve verzije. Prema prvoj verziji definicija kvaliteta se bazira na internom pogledu na kvalitet. To znači da se kvalitet meri internim zahtevima postavljenim u unapred utvrđenim specifikacijama. Rezultat ovakvog pristupa kvalitetu obično se veže za snižavanje troškova kroz naglašenu kontrolu proizvodnje i drugih poslovnih aktivnosti. Druga, daleko važnija verzija, jeste eksterno poimanje kvaliteta. Po ovoj definiciji kvalitet proizvoda je određen stepenom njegove mogućnosti da zadovolji potrebe radi kojih je proizveden. Znači, konačan sud o kvalitetu proizvoda daje sam potrošač. Ostvarivanje optimalnog kvaliteta je prikazano na slici 2.



Slika 2. Ostvarivanje optimalnog kvaliteta proizvoda

Vidimo da postoje dva načina osiguranja kvaliteta. To su : kontrola kvaliteta i sistem kvaliteta. Prvi način je zasnovan na tradicionalnom pristupu po kome se kvalitet proizvoda meri stepenom njegove podudarnosti sa unapred zadatim specifikacijama kvaliteta. Ovde se kvalitet osigurava kontrolom na ulazu (materijal i ostali inputi), u međufazama (poluproizvodi) i na izlazu iz proizvodnje (gotovi proizvodi). Kada se utvrde odstupanja od zadatih zahteva pristupa se korekciji ili čak odbacivanju proizvoda. Drugi način je savremeni pristup kvalitetu, koji podrazumeva preventivu za

kvalitet u svim fazama razvoja proizvodnje i upotrebe proizvoda kako bi se sprečio nastanak greške. Dakle, ovde se greške ne utvrđuju već sprečavaju.

Visok kvalitet ima dvostruk uticaj na konkurentsku prednost preduzeća. Prvo, visok kvalitet povećava vrednost proizvoda u očima kupaca i time se postiže lojalnost kupaca. Kao primer lojalnosti kupaca može se navesti švedska autobomilska industrija "Volvo". Kvalitet automobila "Volvo" je toliko visok, tako da je 70 % sadašnjih vlasnika Volva i ranije imala taj automobil. Drugo, visok kvalitet proističe iz visoke efikasnosti, odnosno iz nižih troškova ostvarenih brigom o kvalitetu proizvoda.

1.3. Inovativnost kao temelj konkurentnosti

Gledano na duži rok, ako posmatramo prednosti preduzeća koje nose njihovim pojavljivanjem na domaćem ili stranom tržištu, nudeći proizvode ili usluge, vidimo da je inovativnost najvažniji oslonac u izgradnji konkurentnosti. Dakle, dugoročno gledano konkurencija jeste konkurencija inovacijama.

Očuvanje leaderske pozicije preduzeća može se veoma uspešno ostvariti i izgradnjom lojalnosti kupaca prema marki proizvoda. Mnoge poznate korporacije, širom sveta, kao što su Intel, Microsoft, Coca Cola i dr. gradile su i grade svoje konkurentne prednosti na inovacijama. S druge strane u svetu takođe poznate korporacije kao što su Kodak, GM izgubile su svoje konkurentne prednosti zbog neuspešnih inovacija.

Bez obzira na renome preduzeća, stopa neuspešnih inovacija je dosta visoka. Došlo se do saznanja da se tehnički uspeh ostvaruje u 58-60% započetih projekata, tržišni uspeh u 30-31% ostvaruje se u svega 10-12% istraživačkih projekata³. Slobodno se može reći da je najveći rizik za preduzeće ne rizikovati. Ukoliko preduzeće kratkoročno posmatra to može da bude još jedan faktor neuspešnih inovacija. Poznato je da manja preduzeća nisu u mogućnosti da izdvajaju sredstva za istraživačko-razvojne delatnosti jer bi im to narušilo tekuću likvidnost.

Veoma važan faktor, koji određuje uspešnost inovacije, jeste vreme između završetka inovacije i momenta pojavljivanja na tržištu. Što je duži taj period to je mogućnost pojave konkurenata na tržištu veća. Zato je potrebno da taj period bude što kraći. Zbog toga menadžment ima problema kako na najbrži način da napravi takve inovacije koje će biti konkurentne na tržištu. Takođe, postoji velika neizvesnost u pogledu tržišnog prihvatanja novog ili inoviranog proizvoda.

1.4. Potpuno razumevanje zahteva kupaca kao temelj konkurentnosti

Da bi potpuno razumeli zahteve kupaca, kao četvrtog temelja konkurentnosti, preduzeće mora biti sposobno da ponudi bolji proizvod, odnosno uslugu, od onih koje nude njegovi konkurenti. S obzirom da kupci daju ocenu o kvalitetu proizvoda, te da ideje o inovacijama dolaze od kupaca i oni žele niže cene, zaključujemo da postizanje kvaliteta, inovativnosti i efikasnosti kao tri temelja konkurentnosti, istovremeno znači i postizanje četvrtog temelja tj. superiorne odgovornosti prema kupcima. Da bi preduzeće izgradilo uspešan odnos sa kupcima potrebno je da se fokusira na kupca i njegove potrebe i da pronalazi načine za bolje zadovoljavanje tih potreba.

Preduzeće posebno mora povesti računa o dve dimenzije, a to su približavanje zahtevima pojedinačnog kupca (mass customization) i što brži odgovori na iskazane potrebe i zahteve kupaca. Takvo približavanje izaziva i veće troškove. Razvoj fleksibilne tehnologije omogućio je proizvodnju velikog broja varijanti, a da pri tom ne dođe do velikog povećanja troškova.

Kao primer može se navesti japanska fabrika bicikala "Panasonic Bicycle Company" koja može proizvesti čak 11000 varijanti bicikala dizajniranih tako da zadovolje pojedinačnog kupca, a da se time ne ostvare dodatni troškovi.

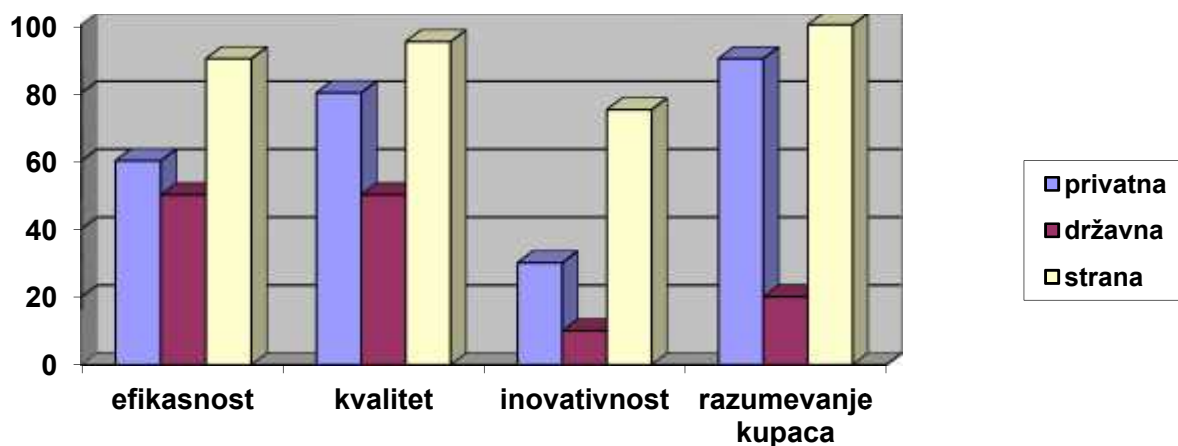
Da bi bilo konkurentno, preduzeće mora odgovoriti na zahteve kupaca u što kraćem roku. Kupci ne vole čekati bez obzira o kojoj se kupovini radi. Naročito danas, u dinamičnim životnim uslovima, vreme je veoma bitan faktor, pa stoga preduzeća moraju voditi računa o brzini zadovoljavanja potreba

³ Prof. dr Vidoje Stefanović, Preduzetnički Menadžment, Fakultet za menadžment – Zaječar, 2005.god.

kupaca. Brzina se zahteva u svim funkcijama preduzeća, počev od razvoja, zatim proizvodnje, marketinga do dostave.

1.5. Analiza oslonaca konkurentske prednosti preduzeća Raškog okruga

Od ukupnog broja obuhvaćenih preduzeća (31 privatno, 4 državna i samo 3 preduzeća sa stranim kapitalom) iz grafikona 1 vidimo, da su preduzeća sa stranim kapitalom na prvom mestu stavila razumevanje kupaca, zatim kvalitet pa na kraju efikasnost i inovativnost. Za razliku od stranih i privatnih, državna preduzeća su daleko stacionija u sva 4 oslonca konkurentske prednosti. To zaostajanje državnih preduzeća ima za posledicu: nizak kvalitet proizvoda, niska konkurentnost proizvoda, visoke cene, nisku tražnju, visoke troškove i mali obrt kapitala.



Grafikon 1. Oslonci konkurentske prednosti Raškog okruga⁴

Privatna preduzeća imaju problem inovativnosti proizvoda, rade već postojeći program proizvodnje i nisu u stanju da ulažu u istraživanje i razvoj zbog finansijskih sredstava. Izdvajanjem sredstava u istraživanje i razvoj ugorzila bi sopstvenu likvidnost. Možda je rešenje problema inovativnosti privatnih preduzeća otvaranje zajedničkog instituta malih i srednjih preduzeća za istraživanje i razvoj novih proizvoda kao i modifikaciju postojećih proizvoda. Na pitanje, mogu li izdvajanja biti preraspoređena u okviru ova četiri oslonca konkurentske prednosti, preko 90% ispitanih privatnih preduzeća dalo je isti odgovor, mogu samo na uštrb kvaliteta, a to bi značilo zatvaranje više od 50% preduzeća, dok su ostala odgovarala negativno.

ZAKLJUČAK

Novi milenijum donosi posebne karakteristike svetskog okruženja: globalizacija, informatizacija, brzo tehnološko zastarevanje, promenljivost tržišta, povećanje sofisticiranosti kupca, visoka konkurentnost proizvoda, izraženi diskontinuiteti i ogromna ponuda. Globalizacija ruši sve granice, a prisutnost sofisticiranih tehnologija menja pojmove udaljenosti i vremena. Novi menadžment se nalazi pred novim izazovima, kako organizovati proces poslovanja, integrisati sve aktivnosti na različitim nivoima, povećati konkurentnost svojih proizvoda i razvijati strategiju poslovanja u dugom roku.

Menadžer sutrašnjice mora znati inovativno razmišljati, stvarati i aplicirati inovacije. Znanja potrebna menadžeru ne mogu se steći odjednom; potrebno je kontinuirano obrazovanje za nove situacije. S toga, menadžer sutrašnjice treba dobro ovladati znanjem vezanim uz inovativno poslovanje. To znači da bi menadžer sutrašnjice uz diplomu odgovarajućeg fakulteta, morao pohađati i seminare za inoviranje znanja i veština, te postdiplomske studije iz menadžmenta. Savremeni profil menadžera karakteriše liderstvo, kreativnost, preduzetništvo i rizičnost.

⁴ mr Nešić Stojadin, Akademija za poslovnu ekonomiju, Bulevar Vuka Karadžića 5, Čačak, 2012.god.

Od menadžera-lidera budućnosti imperativno se zahteva posedovanje latentnog nezadovoljstva postojećim stanjem, odnosno prisustva stalnog nemira i težnji ka promenama, inicijativi i spremnosti za preuzimanje odgovornosti. Osnovni cilj takvog menadžera mora da bude permanentna konkurentnost njegovog preduzeća. Menadžer XXI veka mora biti vanserijska ličnost čije će radne navike i intelekt značiti kompatibilnost sa sredinom u kojoj živi i tehnologijom koju bude primenjivao. Njegov rad će se odvijati u društvu koje će biti mnogo pluralnije i demokratskije nego što je danas, a ekonomija mnogo više zasnovana na preduzetništvu, kreativnosti, inovativnosti i visokoj konkurentnosti.

LITERATURA

1. Prof. dr Vidoje Stefanović, *Preduzetnički Menadžment*, Fakultet za menadžment – Zaječar, 2005. god.
2. Dr Vojislav Božić *Ekonomika biznisa*, drugo dopunjeno izdanje, Beograd, 2006. god.
3. Dr Dejan Erić, *Uvod u menadžment*, Beograd 2003. god.
4. V. Filipović, M. Kostić, *Marketing menadžment*, FON – Menadžment, Beograd, 2001. god.
5. Regionalna privredna komora Raškog okruga, *Statistički bilten Raškog okruga*, Kraljevo: RPKRO, 2010. god.

Internet:

www.anu.edu.au

www.eto.org.uk www.wikipedia.com

www.internet.fon.bg.ac.yu