

1. UVOD

Strategija nije sve, ali bez strategije sve je ništa. Osnovni problem s kojim se sreće preduzeće u suočavanju sa turbulentnim i kompleksnim okruženjem mogao bi se izraziti na sledeći način: koja strategija omogućava preduzeću da uspije u okruženju koje se mijenja? Ovo iz razloga jer menadžeri putem strategijskog menadžmenta uspostavljaju odnos između preduzeća i okruženja, a strategija predstavlja rezultat ovog procesa. U fokusu strategijskog odlučivanja je odluka o tome kako ostvariti konkurentnu prednost, jer postoje različiti načini njenog ostvarivanja.

Strategija se shvata kao proces promjena, jer se strategije razvijaju kao rezultat promjena u okruženju. One ne moraju biti napisane na papiru, niti eksplicitno date, jer ne predstavljaju konačne i kompletne kategorije. Strategija je neka vrsta “plana igre” zahvaljujući kojem je moguće ostvariti planirane ciljeve. Kada jedno preduzeće ostvaruje konkurentnu prednost, to znači da ima nešto što drugi konkurenti nemaju, da radi nešto bolje od konkurenta ili nešto što drugi konkurenti ne mogu. Strategija se definiše na način na koji preduzeće pokušava sebe prikazati drugačije od konkurenata, koristeći svoju relativnu snagu da bi bolje zadovoljilo potrebe kupaca. Shodno tome, strategija izražava pokušaj da se ostvari nadmoć nad konkurentima ili stvaranje sposobnosti da se zadovolje potrebe kupaca bolje od konkurenata.

Vitalnost preduzeća pretpostavlja, da preduzeće ima sposobnost reagovanja na promjene u okruženju. Njegovo reagovanje može biti pasivno prilagođavanje, kada preduzeće nastoji da ograniči uticaj promjene. Nadalje, ono može biti aktivno, kada preduzeće nastoji da iskoristi nastalu promjenu u okruženju, ili pak da inovativnim pristupom kreira poželjnu promjenu u sredini. U savremenim uslovima privređivanja, pretpostavke indukovanja stabilne, dugoročne, vitalnosti preduzeća su: povećanje veličine preduzeća, razučivanje djelatnosti (relacija proizvod – tržište), razvoj organizacione konfiguracije preduzeća. To su tri preduslova da bi preduzeće održavalo životnost svojih ciljeva i sredstava u dugom roku, odnosno da bi opstalo, raslo i razvijalo se. Shodno tome, može se reći da su rast i razvoj preduzeća, kao rezultat preduzetničkog ponašanja, faktori opstanka preduzeća u dugom roku.

Kao **predmet rada** postavljena je analiza značaja strategijskog upravljanja za stvaranje konkurentne prednosti nekog preduzeća.

Cilj rada je da ukaže na značaj pravilnog strategijskog planiranja u novim uslovima privređivanja.

Struktura rada je podijeljena u nekoliko segmenata, kao što je prikazano na *slici 1.1.*, koji su sistematski povezani u jednu cjelinu.



Slika 1.1: *Struktura specijalističkog rada*

2. POJAM STRATEGIJE

Sam termin strategija preuzet je iz vojnog vokabulara (izveden iz grčke riječi “*strategos*”, što znači vojskovođa). U vojnoj nauci i ratnoj vještini pojam strategija označava nauku ili vještinu da se u bilo kojoj vrsti akcije odredi glavna tačka napada, radi postizanja uspjeha, odnosno cilja. Strategija odgovara na pitanje kako se boriti protiv neprijatelja u promjenjivim okolnostima. Taktika označava način borbe u konkretnim, definisanim okolnostima. Prema tome, taktika je instrument prilagođavanja strategije datim uslovima. Taktika je, jednostavno, sluga strategiji, jer strategiju ne zanimaju detalji, nego osnovne smjernice, opšte namjere i generalni pristup problemu.¹

Pojam strategije prvi put se pojavljuje u teoriji menadžmenta 1962. godine, kada Chandler objavljuje svoju studiju “Strategija i struktura” u kojoj se uspjeh velikih multinacionalnih kompanija objašnjava razvijanjem odgovarajuće strategije. Chandler je uobličio pojam strategije kao: “Definisanje osnovnih dugoročnih determinanti, ciljeva i zadataka preduzeća, te usvajanje pravaca i alokacije resursa neophodnih da se realizuju ti ciljevi”.²

Iako je pojam strategije dugo u upotrebi, ne postoji jedinstveno mišljenje u pogledu njegovog sadržaja. U literaturi se susreće tzv. velika strategija, gdje sadržaj strategije obuhvata ciljeve i način njihovog ostvarivanja, kao i tzv. mala strategija koja se odnosi samo na način ostvarivanja ciljeva. Brojna istraživanja navedena u literaturi ukazuju na ispravnost odvojenog posmatranja ciljeva i strategije. Shodno tome, možemo prihvatiti uže shvatanje. Po užem shvatanju, strategija je planska odluka kojom se definišu načini ostvarivanja ciljeva organizacije.

“Strategija je racionalno reagovanje preduzeća na događaje u sredini u kojoj obavlja svoju djelatnost.” Teoretičar Stoner navodi aktivnu i pasivnu ulogu strategije. U svojoj aktivnoj ulozi, strategija je planska odluka, kojom se utvrđuje “široki program za postizanje ciljeva organizacije i implementaciju njene misije”. Strategija u pasivnoj ulozi predstavlja “model organizacionih promjena na izazove sredine tokom vremena”. Ansoff definiše da je strategija: “Set pravila odlučivanja za vođenje ponašanja organizacije” koji obuhvata:

1. pravila za ocjenu sadašnjih i perspektivnih performansi organizacije,
2. pravila za razvoj odnosa sa sredinom – poslovna strategija,
3. pravila za uređenje internih odnosa – organizacioni koncept,
4. pravila za vođenje svakodnevnih poslova – operativna politika.³

M. Porter ističe da je strategija kreiranje jedinstvene i vrijedne pozicije obuhvatanjem različitog seta aktivnosti. Pozicioniranje predstavlja srce strategije. Ako bi postojala samo jedna dobra pozicija ne bi bilo potrebe za strategijom. Preduzeća bi se tad suočavala samo sa jednim izazovom: kako pronaći tu poziciju i zauzeti je? Strategijsko pozicioniranje se

¹ Ivanović Predrag: „*Strategijski menadžment*“, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2007., str. 46.

² Ibidem

³ Ibidem

ostvaruje aktivnostima koje su različite u odnosu na aktivnosti konkurenata. Tri su različita izvora strategijskog pozicioniranja⁴:

- varijetet ili različitost u odnosu na proizvode i usluge konkurenata;
- na potrebama zasnovano pozicioniranje;
- jer se opslužuje najveći dio ili sve potrebe posebne grupe kupaca;
- osnova za pozicioniranje je prihvatljivost za kupca, jer je moguće izvršiti njihovu segmentaciju.

Bez obzira na različita definisanja strategije, mogu se precizirati njene osnovne karakteristike:

1. Strategija predstavlja interaktivnu vezu između organizacije i sredine, koja se planski oblikuje da bi se potencirale prednosti i minimizirale slabosti organizacije, kao i da bi se koristile šanse i izbjegavale opasnosti koje kreira okruženje.
2. Strategija je usmjerena na ostvarivanje ciljeva, a ciljevima se konkretizuje sama misija.
3. Osnovni elementi strategije su: (1) izbor područja poslovne aktivnosti (relacija proizvod – tržište), (2) kreiranje konkurentne prednosti, (3) alokacija resursa (finansijskih, kadrovskih, proizvodnih, neopipljive aktive) na izabrane pravce akcije.
4. Strategija i njene komponente prisutne su na svim nivoima organizacione strukture, pri čemu, spuštajući se od viših ka nižim nivoima, strategija mijenja sadržinu i karakter (strategije višeg nivoa su ciljevi strategija nižeg nivoa – Ansoff-ov princip primjenjivosti ciljeva i strategija).⁵

Svrha strategije je stvaranje i održavanje trajne konkurentne prednosti preduzeća. Naime, smisao strategije je sadržan u pitanju – šta treba preduzeti da se pridobiju i zadrže potrošači, jer “kupac je osnova preduzeća”. Strategija mora da uskladi tri svoja elementa (*slika 2.1.*):

- izbor područja poslovne aktivnosti;
- konkurentne prednosti;
- alokaciju resursa, kako bi preduzeće pridobilo i zadržalo kupce.

Izbor područja poslovne aktivnosti je osnovno pitanje strategije, jer se njime determiniše efektivnost preduzeća. Poslovno područje je segment sredine prema kome je usmjerena poslovna aktivnost preduzeća. Izborom poslovnog područja, preduzeće se opredjeljuje za određeni proizvod, za određeno tržište, tj. određene kategorije potrošača i za određenu tehnologiju, koja je potrebna za proizvodnju izabranog proizvoda. Prema tome, osnovne dimenzije poslovnog područja su: proizvod, tržište i tehnologija. Alokacija resursa je pretežno interno pitanje preduzeća, koje je orijentisano na efikasnost, te determiniše konkurentnu sposobnost preduzeća. Izbor poslovnog područja i alokaciju resursa nužno je simultano vršiti, jer je potrebno obezbijediti i treći element strategije – konkurentnu prednost. Konkurentna prednost je determinisana ukupnim sposobnostima firme.

⁴ Đuričin Dragan, Janošević Stevo: „*Menadžment i strategija*“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006., str. 208.

⁵ Ivanović Predrag: „*Strategijski menadžment*“, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2007., str. 47.



Slika 2.1: *Elementi strategije*

Pristup formulisanju strategije preduzeća može biti različit. Razlikuju se tri osnovna pristupa⁶:

1. **Planski pristup** - Planski pristup oblikovanja strategije pretpostavlja implementaciju koncepta strategijskog planiranja u preduzeću. U tom slučaju, strategija je rezultat strategijskog planiranja. Većina autora smatra da je to ispravan pristup oblikovanju strategije.
2. **Preduzetničko oblikovanje strategije** - U slučaju malih i mladih firmi, koje posluju u turbulentim i jednostavnim sredinama, strategija se formuliše kroz proces tzv. preduzetničkog oblikovanja. Ovaj pristup podrazumijeva da preduzetnik, koji apsolutno dominira preduzećem, donosi rizične odluke na osnovu iskustva i intuicije i time, praktički definiše strategiju firme.
3. **Adaptivno oblikovanje strategije** - U slučaju zrelih i izrazito decentralizovanih kompanija koje posluju u stabilnoj sredini, javlja se i tzv. adaptivno oblikovanje strategije. Adaptivno oblikovanje znači, da se strategija formuliše kroz proces sukcesivnog reagovanja na promjene u okruženju. Kroz proces pasivnog reagovanja, spontano se uspostavlja veza između parcijalnih odluka koje čine sadržaj strategije.

⁶ Ibidem, str. 48.

3. PRIRODA PROCESA STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA

Pojava strategijskog menadžmenta je u vezi sa problemima sa kojima počinje da se suočava menadžment velikog broja preduzeća 70-tih godina prošlog vijeka.⁷ Naime, za mnoga preduzeća kritičan faktor uspjeha postaje sposobnost uočavanja i prilagođavanja brzim promjenama u okruženju koje su sve više diskontinuiteti. S druge strane, diskontinuiteti stvaraju ne samo opasnosti, već i mogućnosti za inovativna preduzeća. Od preduzeća se zahtijeva fleksibilnost, blagovremeno i pravilno reagovanje. Akcentira se, ne samo značaj planske komponente u upravljanju, već i primjena donijetih planskih odluka. Proces planiranja je bitniji od plana koji je rezultat tog procesa. Planovi se često ne mogu donositi kroz formalizovani proces njegove izrade i za unaprijed definisani vremenski okvir. U takvim uslovima strategijski menadžment postaje paradigma upravljanja preduzećem. Predstavlja konceptualni okvir koji povezuje šanse i prijetnje iz okruženja, mogućnost preduzeća i aspiracije njegove uprave. Kao svojevrsan odgovor na turbulentnost i kompleksnost okruženja, ovaj koncept upravljanja brzo stiče ogromnu popularnost u velikom broju preduzeća.

Još uvijek ne postoji jedna opšte prihvaćena definicija strategijskog menadžmenta. Strategijski menadžment omogućava uspješno suočavanje sa problemom dinamičkog usklađivanja potencijala preduzeća sa mijenjajućim zahtjevima okruženja. Izražava, takođe, proaktivan pristup u upravljanju razvojnim ponašanjem preduzeća i sposobnost aktivnog suočavanja sa strategijskim promjenama koje predstavljaju potpuno novu vrstu problema i za čije rešavanje ne postoje rutinski odgovori. U fokusu nije samo predviđanje promjena u eksternom okruženju, da bi se što bolje, bez značajnijih promjena interne konfiguracije resursa, kapitalizirale postojeće snage i slabosti, već i neophodne i značajne promjene internih struktura. Ono što je zajedničko različitim definicijama strategijskog menadžmenta je to da je u pitanju jedan način razmišljanja koji se odnosi na donošenje odluka koje se tiču budućnosti preduzeća i na primjenu tako donijetih odluka. Iskustvo velikog broja preduzeća pokazuje da usko grlo za uspješnu primjenu strategijskog menadžmenta često leži u brzini promjene tradicionalnog načina mišljenja i ponašanja.⁸

Možemo razlikovati tri osnovne grupe pristupa definisanju strategijskog upravljanja i to⁹:

1. **Pristupi okruženja** - definišu strategijsko upravljanje kao odnos preduzeća i okruženja. Ovi pristupi potenciraju eksternu orijentisanost strategijskog upravljanja, odnosno orijentisanost na primarno uvažavanje promjena u okruženju. Otuda i, sasvim ispravno, pojavu strategijskog menadžmenta povezuju sa nastankom okolnosti diskontinuiteta.
2. **Pristupi ciljeva i sredstava** - naglašavaju formulisanje efektivnih strategija za ostvarivanje ciljeva preduzeća. Sadržaj strategijskog upravljanja, sa aspekta ovih pristupa čini sistem odluka (ciljevi, strategije, programi, planovi) i akcija.
3. **Akcioni pristupi** - definišu strategijsko upravljanje, povezujući strategijsko razmišljanje sa operativnim odlučivanjem i samim akcijama koje se završavaju kontrolom.

⁷ Đuričin Dragan, Janošević Stevo: „*Menadžment i strategija*“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006., str. 205.

⁸ Ibidem, str. 206.

⁹ Ivanović Predrag: „*Strategijski menadžment*“, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2007., str. 50.

Sve tri grupe pristupa dale su određeni doprinos kompleksnom sagledavanju fenomena strategijskog upravljanja. Shodno tome, možemo reći da strategijsko upravljanje, nastajući u okolnostima diskontinuiteta, pomaže preduzeću da otkrije šanse i opasnosti koje se indukuju u okruženju. Ono insistira da se preduzeće prilagođava i aktivno utiče na okruženje. Strategijsko upravljanje je instrument preko koga preduzeće nastoji da bude autor svoje budućnosti. No, da bi bilo autor svoje budućnosti, preduzeće mora posvetiti punu pažnju svim subjektima i snagama okruženja. Dalje, strategijsko upravljanje¹⁰:

- obuhvata i upravljanje internim aktivnostima i resursima, te doprinosi snaženju sposobnosti preduzeća i reduciranju njegovih slabosti;
- uključuje integrisane strategijske i taktičke dimenzije odlučivanja i kontrole;
- povezuje strategijsko planiranje i implementaciju strategije jer samo strategijsko razmišljanje ne znači ništa, ako ne slijedi konkretna akcija da bi se realizovali postavljeni ciljevi i misija preduzeća;
- doprinosi daljem usavršavanju operativnog odlučivanja, jer potencira važnost potpunog sagledavanja svih faktora koji determinišu kvalitet poslovanja preduzeća;
- pomaže u razumijevanju interesa svih (internih i eksternih) stejkholdera preduzeća.

Za razumijevanje bitnih karakteristika i značaja strategijskog menadžmenta, treba imati u vidu sledeće dimenzije strategijskog odlučivanja¹¹:

- zbog karaktera strategijskih odluka, njihovo donošenje je u nadležnosti top menadžmenta;
- donošenje strategijskih odluka zahtijeva predviđanje i analizu uticaja velikog broja faktora iz okruženja;
- sprovođenje strategijskih odluka zahtijeva odgovarajuću alokaciju resursa preduzeća (bilo da su interno ili eksterno dostupni);
- dugoročne su konsekvence strategijskih odluka na vitalnost preduzeća i pri njihovom donošenju treba voditi računa o cjelini preduzeća;
- strategijske odluke su u funkciji ostvarenja željenih aspiracija;
- brojne su konsekvence strategijskih odluka na pojedine poslovne funkcije, organizacione djelove i njihovu povezanost;
- da bi strategijsko odlučivanje bilo efikasno, neophodno je uvažavati interese, stavove i očekivanja različitih interesnih grupa (stejkholdera);
- strategijskim odlučivanjem se uspostavlja aktivan odnos preduzeća sa njegovim eksternim okruženjem.

Strategijski menadžment je proces kojim preduzeće utvrđuje svrhu postojanja, ciljeve i željene nivoe ostvarenja, odlučuje o osnovnim načinima ostvarivanja ovih ciljeva za odgovarajući vremenski okvir u promjenljivom okruženju, sprovodi akcije i ocjenjuje napredovanje i rezultate. Bilo kad i svuda, akcije mogu biti mijenjane i modifikovane. Veličina ovih promjena može biti dramatična ili revolucionarna, postepena ili evolutivna. Strategijski menadžment je proces kojim top menadžment utvrđuje dugoročni pravac

¹⁰ Ibidem

¹¹ Đuričin Dragan, Janošević Stevo: „*Menadžment i strategija*“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006., str. 206.

djelovanja i performanse organizacije obezbjeđujući promišljeno formulisanje, efektivnu implementaciju i kontinuiranu ocjenu utvrđene strategije. Strategijski menadžment predstavlja određene menadžerske odluke i akcije kojima se opredjeljuju performanse preduzeća u dugom roku. To uključuje: ispitivanje okruženja, formulisanje strategije, sprovođenje strategije i njenu ocjenu i kontrolu. Strategijski menadžment se može definisati kao proces usmjeravanja aktivnosti preduzeća kojim se, na bazi anticipacije šansi i opasnosti, na jednoj, i jakih i slabih strana preduzeća, na drugoj strani, identifikuju kritični faktori poslovnog uspjeha, te shodno prethodno utvrđenoj strategijskoj viziji, opredjeljuje misija i razvojni ciljevi, kao i pravci, metodi i instrumenti njihove optimalne realizacije u dinamičnoj poslovnoj sredini.¹²

Sljedeće posebnosti čine strategijski menadžment različitim u odnosu na druge tipove menadžmenta¹³:

1. Priroda strategijskog menadžmenta je **interdisciplinarna**. Ne liči na druge tipove menadžmenta koji u fokusu imaju specifična područja.
2. Strategijski menadžment karakteriše **eksterni fokus**, jer naglašava interakciju preduzeća i njegovog eksternog okruženja.
3. Strategijski menadžment naglašava i **interni fokus**, jer akcentira značaj interakcije i koordinacije različitih funkcionalnih područja i organizacionih nivoa sa strategijskim pravcima djelovanja.
4. U fokusu interesovanja je **buduće stanje**, kako u kratkom, tako i u dugom roku.

Smatra se da je najveći doprinos afirmaciji i razvoju strategijskog upravljanja dao Ansoff. Ansoff-ov koncept strategijskog upravljanja zasniva se na tri dimenzije i to¹⁴:

1. **Turbulenciji sredine** - Turbulencija sredine je polazna dimenzija koncepta, jer direktno determiniše kvalitet upravljanja. Svaka promjena u sredini može da naruši produktivnu razmjenu materije, energije i informacija između organizacije i sredine, odnosno da generiše tzv. strategijski problem. Turbulencija sredine je sintetički pojam koji obuhvata promjene, njihovu predvidljivost i brzinu dešavanja u sredini.
2. **Agresivnosti strategije** - Agresivnost strategije je druga dimenzija i ona označava način kojim organizacija namjerava da reaguje na promjene u sredini. To je koncept proizvoda, tehnologije i marketing napora, kojim organizacija nastoji da riješi tzv. strategijski problem, tj. uspostavi kompatibilan odnos sa promijenjenom sredinom. Stepen diskontinuiteta u tom konceptu opredjeljuje stepen agresivnosti strategije. Izabrani tip strategijske agresivnosti mora biti adekvatan na nivou turbulencije sredine.
3. **Otvorenost sposobnosti** - Otvorenost sposobnosti je treća dimenzija, koja označava sposobnost organizacije da uoči promjenu, tj. problem koji je nastao i da ga na adekvatan način riješi. Ova dimenzija se izvodi iz tri osobine organizacije i to: osjetljivosti na promjene, orijentisanosti ka efektivnosti i stepena otvorenosti kao poslovnog sistema.

Prema tome, turbulencija sredine pokazuje šta organizacija treba da uradi, agresivnost strategije je indikator onoga šta organizacija hoće da uradi, a otvorenost sposobnost označava šta organizacija može da uradi. Otuda strategijsko upravljanje obuhvata ne samo planiranje strategije, već i planiranje razvoja sposobnosti organizacije. Ustvari, koncept strategijskog upravljanja

¹² Ibidem, str. 207.

¹³ Coulter M.: „*Strategic Management in Action*“, Prentice-Hall, Upper Saddle River, 2002., str. 8.

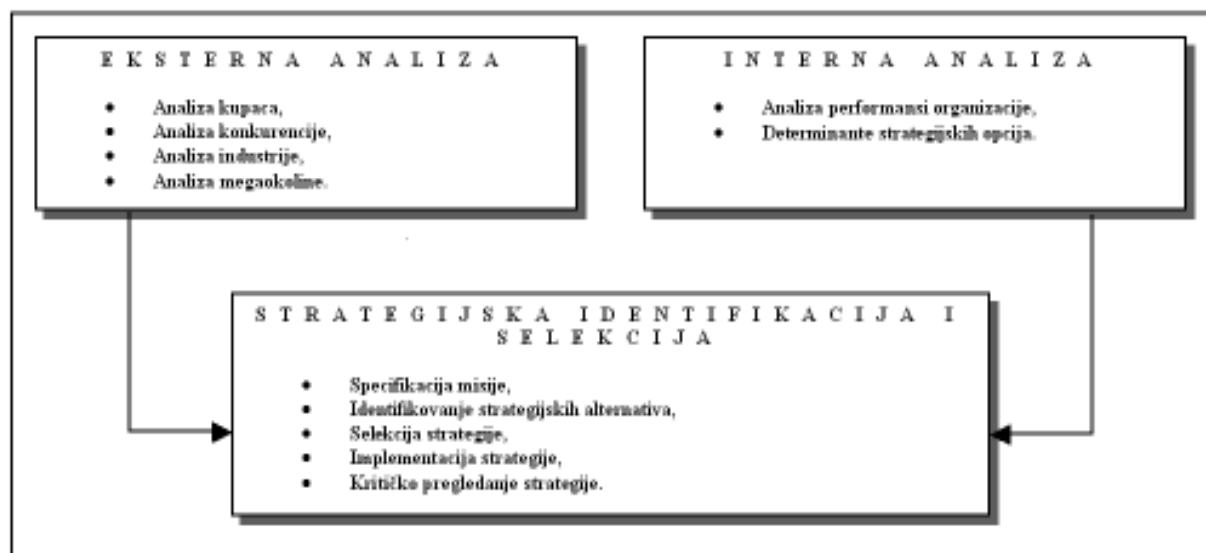
¹⁴ Ansoff I., McDonnell E.: „*Implanting strategic management*“, Prentice Hall, 1990., str. 29-39.

pretpostavlja da se prvo anticipira i definiše promjena u sredini, tj. nivo turbulencije. Nakon toga se definiše, promjeni kompatibilan, nivo agresivnosti strategije. Komparacija postojeće strategije i potrebnog nivoa agresivnosti pokazuje pravac akcije na promjeni strategije. Zatim se definiše jaz postojećih i potrebnih sposobnosti da bi se primijenila nova strategija. Taj jaz pokazuje pravac akcije koji treba preduzeti na razvoju organizacionih sposobnosti.

Strategijski menadžment sastoji se iz sledećih pet međusobno povezanih upravljačkih zadataka¹⁵:

- razvoj strategijske vizije i poslovne misije;
- određivanje ciljeva;
- definisanje strategije za ostvarivanje utvrđenih ciljeva;
- primjena i izvršavanje izabrane strategije;
- ocjena ostvarenih performansi, ispitivanje mogućnosti novog razvoja i iniciranje korektivnih prilagođavanja.

Među kvalitetima najuspješnijih preduzeća je sposobnost da se strategija brzo sprovede u djelo, odnosno da se formulisana strategija implementira. Drugim riječima, svaki neuspjeh u primjeni strategije istovremeno je neuspjeh u njenom formulisanju. Zbog karaktera okruženja, sposobnost primjene strategije postaje mnogo važnija od sposobnosti formulisanja. Istraživanja, naime, pokazuju da se stopa neuspjeha strategija kreće u rasponu od 70–90%.¹⁶ Procjene top menadžmenta najvećih američkih preduzeća su da se manje od 10% strategija uspješno primjenjuje. Procjene konsultanata su manje pesimistične, jer pokazuju da oko 70% problema nije posljedica loše strategije, već njene implementacije. Shodno modelu rešavanja problema, Aaker oblikuje proces strategijskog upravljanja prikazan na slici 3.1.¹⁷



Slika 3.1: Proces strategijskog upravljanja

Imajući u vidu brojne modele koji su razvijeni u literaturi, možemo reći da u strategijskom upravljanju razlikujemo sledeće komponente: (1) strategijsku analizu, (2) strategijski izbor, (3) implementaciju strategije.

¹⁵ Thompson J.L.: „*Strategic Management (Awareness and Change)*“, International Thompson Business Press, London, 2002., str. 3.

¹⁶ Đurićin Dragan, Janošević Stevo: „*Menadžment i strategija*“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006., str. 213.

¹⁷ Aaker D.: „*Developing Business Strategies*“, John Wiley & Sons, 1988., str. 23.

4. FAZE PROCESA STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA

U procesu strategijskog upravljanja jasno je moguće identifikovati dvije osnovne faze:

- strategijsko planiranje;
- implementacija strategije.

Strategijsko planiranje, predstavlja prvu fazu strategijskog upravljanja, tj. fazu formulisanja strategije. U literaturi postoji mnoštvo definicija strategijskog planiranja. Tako, na primjer, Ansoff navodi da je: “strategijsko planiranje logičan i analitičan proces za izbor buduće pozicije preduzeća u odnosu na sredinu, stvoren od preduzeća koja su nastojala da izbjegnu saturaciju rasta i tehnološko zaostajanje”¹⁸. P. Kotler kaže: “Strategijsko planiranje je upravljački proces održavanja životne sposobnosti ciljeva i sredstava organizacije u odnosu prema mogućnostima njene sredine”¹⁹. Strategijsko planiranje odgovara na sledeći niz pitanja: gdje smo – kuda idemo – kuda treba da idemo. Osnovni zadatak strategijskog planiranja je uspostavljanje veze između željene, tj. planirane pozicije i sadašnje pozicije preduzeća. Strategijsko planiranje je proces razumijevanja postojeće pozicije preduzeća, izbora željene pozicije i definisanja načina za prevladavanje strategijskog jaza – jaza između željene i postojeće pozicije. Strategijsko planiranje je orijentisano na pitanje efektivnosti. Međutim, ono je povezano i sa operativnim planiranjem, koje je orijentisano na pitanje efikasnosti. Strategijsko planiranje fokusira pitanje rasta i razvoja organizacije. Kako su osnovni izvori rasta i razvoja organizacije potencijal tržišta i potencijal ponude preduzeća, strategijsko planiranje je marketing orijentisano i usredsređeno je na razumijevanje tehnoloških promjena i na primjenu savremene tehnologije.

Druga faza strategijskog upravljanja je implementacija strategije, odnosno akcije koja se preduzima na osnovu formulisane strategije. Fazu formulisanja strategije možemo dalje raščlaniti na dvije komponente: (1) strategijska analiza, (2) strategijski izbor.

4.1. Strategijska analiza

Strategijska analiza odnosi se na razumijevanje strategijske pozicije preduzeća. Ovdje je prisutan dobro poznati princip: ne možemo znati gdje ćemo da odemo ukoliko ne znamo gdje smo bili, gdje smo sada i zašto.

Strategijska analiza u formalnom smislu sadrži dva istraživanja:

¹⁸ Ansoff I., McDonnell E.: „*Implanting strategic management*“, Prentice Hall, 1990., str. 257.

¹⁹ Kotler P.: „*Upravljanje marketingom*“, Informator, Zagreb, 1988., str. 43.

1. **Situacionu analizu** - Situaciona analiza predstavlja valorizaciju naših prethodnih strategijskih odluka i na njima zasnovanih akcija. Ova analiza obuhvata sve relevantne eksterne i interne faktore, kao i odluke preduzeća koje su kreirale sadašnju strategijsku poziciju. Ona odgovara na sledeća tri ključna pitanja:
 - kakva je sadašnja strategijska pozicija – odnosno gdje smo sada;
 - zašto je naša strategijska pozicija takva – odnosno, zašto smo tu, gdje jesmo;
 - gdje bi bili da smo izabrali drugi pravac akcije.
2. **Analizu perspektive** - Analiza perspektive je istraživanje kojim se anticipiraju moguća i vjerovatna kretanja u kompoziciji eksternih i internih faktora. To je analiza perspektivnih stanja eksternih i internih faktora, odnosno identifikovanje budućih šansi i opasnosti, u odnosu na perspektivne snage i slabosti preduzeća. Ključno pitanje na koje treba da odgovori ova analiza je gdje bi preduzeće moglo da bude. Ova analiza obuhvata predviđanje prirode i značaja budućeg dejstva eksternih i internih faktora. U analizi perspektive se, pored retrospektivnog pristupa predviđanju, posebno koristi prospektivan pristup. Prospektivan pristup je neophodan za preduzeća koja djeluju u složenoj i dinamičkoj sredini. Takva sredina je bremenita diskontinuitetima. Diskontinuiteti trendova i pojava zahtijevaju primjenu prospektivnog pristupa predviđanju. Predviđanje se ne može oslanjati na informacije o prošlosti i sadašnjosti. Potrebne su informacije o budućnosti. Na informacijama o budućnosti, gradi se proaktivistički i interaktivistički pristup planiranju. Proaktivistički i interaktivistički pristupi su “filozofije” strategijskog planiranja. Samo primjenom ovih pristupa u planiranju, preduzeće može biti koautor svoje budućnosti.

4.1.1. Eksterna strategijska analiza

Eksterna strategijska analiza obuhvata situacionu analizu i analizu perspektive dejstva eksternih faktora, tj. megaokoline i operativne okoline preduzeća. Metodološki pristup eksterne analize sadrži nekoliko segmenata. Na osnovu rezultata eksterne analize, utvrđuju se ključne šanse i opasnosti za poslovanje preduzeća. Prema utvrđenim šansama i opasnostima, koje kreira okruženje, menadžment preduzeća će postaviti odluke strategijskog izbora.

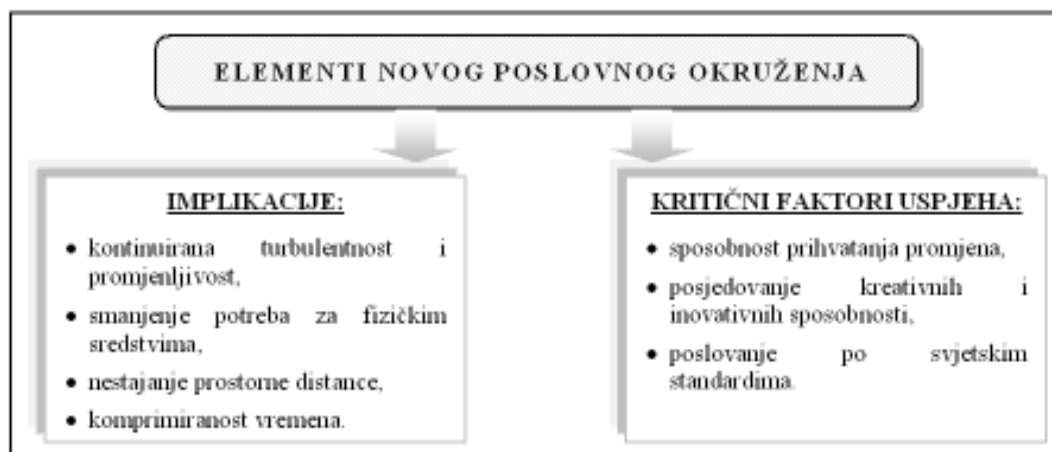
Logički redosljed koraka u eksternoj analizi je sledeći:

1. **Ocjena prirodne sredine** – Primarna svrha strategijskog upravljanja je u optimiziranju usklađenosti između preduzeća i njegovog okruženja. Određivanje odgovarajuće strategije za preduzeće počinje analizom i predviđanjem kretanja relevantnih faktora njegovog bližeg i daljeg okruženja. Sa povećanjem brzine i veličine promjena, povećava se potreba za što širim i dubljim uvidom u faktore okruženja. Ekstremni tipovi prirodne sredine su: stabilna i homogena sredina, i dinamična i kompleksna sredina.

U stabilnom okruženju vlada veći stepen izvjesnosti. To je sredina u kojoj nisu česte promjene. U ovoj sredini su sve tri bitne dimenzije: proizvod, tehnologija, i tržište relativno dugotrajni i preduzeće ih dobro poznaje. Stabilno okruženje je uglavnom i homogena sredina (jednostavna i nediversifikovana sredina). Međutim, treba reći, da homogenost nije uvijek i dovoljan uslov za stabilnost okruženja. U ovakvom okruženju planiranje je olakšano. Samo predviđanje se oslanja na

retrospektivan pristup i mehaničku projekciju. Istorijske analize daju dovoljno kvalitetnih informacija. Takođe, planske odluke se sprovode u uslovima veće izvjesnosti. Stabilnom okruženju je kompatibilno nefleksibilno preduzeće. Nefleksibilno preduzeće ima visoke fiksne troškove, zavisno od ekonomije obima i ekonomije veličine, ima specijalizovan proizvodni asortiman i rigidnu organizacionu strukturu. Navedeni atributi ga čine nesposobnim za brzo prilagođavanje promjenama u okruženju.

Dinamično okruženje obiluje čestim promjenama. Te promjene su, nerijetko, iznenadne i neverzibilne. Ova sredina je puna događaja i diskontinuiteta u dimenzijama proizvoda, tehnologije i tržišta. Česte inovacije skraćuju životni ciklus proizvodima i tehnologijama. Dinamička sredina pretpostavlja česte i snažne promjene u komponentama megaokoline. Nadalje, dinamičko okruženje je u najvećem broju slučajeva i kompleksno – diversifikovano (raznovrsno). Dinamičko okruženje čini tzv. turbulentnu poslovnu sredinu. Dramatika dešavanja u turbulentnoj sredini, otežava i predviđanje i planiranje. Ovakvo okruženje zahtijeva primjenu prospektivnog pristupa predviđanju i korišćenje metoda koji se temelje na pretpostavkama i logici, poput metoda scenarija. Preduzeće koje posluje u dinamičkom okruženju mora se naučiti i osposobiti da živi sa iznenađenjima. Dinamičnom okruženju je kompatibilno fleksibilno preduzeće. Fleksibilno preduzeće ima sposobnost brzog reagovanja na promjene, u smislu korišćenja šansi ili pak izbjegavanja opasnosti. Fleksibilna preduzeća brzo mijenjaju svoj proizvodni program, tehnologiju i prilagođavaju se izmijenjenim zahtjevima potrošača. Međutim, fleksibilna preduzeća nijesu samo proaktivistička, u smislu prilagođavanja promjenama. Fleksibilna preduzeća su i inovativna, pa nastoje sama kreirati šanse svog prosperiteta. Ova preduzeća razvijaju tzv. organsku organizacionu strukturu. Na slici 4.1. dat je grafički prikaz osnovnih elemenata novog poslovnog okruženja.



Slika 4.1: Elementi novog poslovnog okruženja

2. **Sagledavanje uticaja megaokoline** – Ova faza eksterne analize usmjerena je na istraživanje uticaja svih segmenata megaokoline na preduzeće. Megaokolinu čine snage koje utiču na operativnu okolinu preduzeća. Sagledavanje uticaja megaokoline u literaturi se naziva PEST analiza. PEST analiza uključuje identifikovanje političkih, kulturnih, ekonomskih, socijalnih i tehnoloških uticaja na organizaciju. Domenu PEST analize pripada i analiza tehnološke okoline. Takođe, preduzeće koje je orijentisano prema međunarodnom tržištu, mora vršiti i analizu međunarodnog okruženja, tj. mora pratiti njegove demografske, prirodne, ekonomske, političke, kulturne i tehnološke promjene. PEST analiza za predmet istraživanja ima sadašnje i buduće uticaje snaga megaokoline.

POLITIČKI / PRAVNI FAKTORI:

- antimonopolsko zakonodavstvo;
- zakoni o zaštiti životne sredine;
- poreska politika;
- odredbe o spoljnoj trgovini;
- radno pravo;
- stabilnost valute;
- itd.

EKONOMSKI FAKTORI:

- privredni ciklusi;
- trendovi bruto domaćeg proizvoda;
- kamatne stope;
- ponuda kapitala;
- inflacija;
- nezaposlenost;
- kupovna moć;
- raspoloživost energenata i troškovi;
- itd.

SOCIO - KULTURNI FAKTORI:

- demografija stanovništva;
- distribucija dohotka;
- društvena mobilnost;
- promjene u načinu života;
- odnos prema radu i slobodnom vremenu;
- konzumerizam;
- nivoi obrazovanja;
- itd.

TEHNOLOŠKI FAKTORI:

- ulaganje države u istraživanje i razvoj;
- usmjerenost države i industrije na nove tehnologije;
- nova otkrića / razvoj;
- brzina transfera tehnologije;
- brzina zastarijevanja tehnologija;
- itd.

Za predviđanje budućih uticaja megaokoline, koristi se **metod scenarija**, koja pretpostavlja da menadžer vrednuje sve alternativne slike budućnosti, zatim da izabere onu koja predstavlja njegovu sliku budućnosti, tj. onu za koju vjeruje da će biti najvjerovatnija, te da u skladu sa njom donosi planske odluke. Metod scenarija se razlikuje od **metoda prognoze**, koje predstavljaju “autoritativan iskaz”. Naime, oni daju odgovor, koji će se događaji desiti u budućnosti kada se svi relevantni faktori uzmu u obzir. Prognoze su izbor jedne varijante budućnosti, pretežno na osnovu istorijskih pretpostavki. Za razliku od tih metoda, metod scenarija polazi od pretpostavke da su svijet i samo poslovanje puni diskontinuiteta, pa je orijentisan na razumijevanje šireg uvida u budućnost i svođenje tog širokog “fronta” budućnosti na nekoliko najvjerovatnijih varijanti. Obično se rade 3 scenarija: (1) najvjerovatniji – normalan, (2) ekstremno dobar – optimistički, (3) ekstremno loš – pesimistički. Kritični elementi u konstruisanju scenarija su: (1) izbor faktora koji su relevantni za poslovanje preduzeća, (2) sagledavanje međusobnog uticaja ključnih faktora u sadašnjosti i budućnosti, (3) određivanje vjerovatnoće dešavanja ključnih događaja.

3. **Identifikovanje konkurentskih snaga** – Ovaj segment eksterne analize usredsređen je na analizu operativne okoline preduzeća. To je u stvari, analiza konkurentne strukture grane u kojoj preduzeće djeluje. Prostorni obuhvat identifikovanja konkurentskih snaga opredjeljuje struktura djelatnosti preduzeća i nivo razvojnih ambicija njegovog menadžmenta.²⁰

Svrhu i značaj operativne okoline najbolje ilustruje Porter – ovo objašnjenje načina na koji narodi razvijaju svoje konkurentne prednosti. Model za analizu konkurentskih prednosti naroda, autor je nazvao “narodni dijamant”. Porterov narodni dijamant posmatra određeno preduzeće kao dio složenog sistema koji se

²⁰ Ivanović Predrag: „*Strategijski menadžment*“, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2007., str. 117.

sastoji od drugih konkurentskih organizacija, kupaca, dobavljača, posrednika, vladinih organizacija i javnosti. Po ovom modelu nacionalna ekonomija, a time i svako pojedinačno preduzeće unutar nje, postiže uspjeh u određenoj industriji ako razvije povoljnu konfiguraciju sljedećih faktora: (1) uslova proizvodnje, (2) uslova tražnje, (3) povezanih i potpornih industrija, (4) strategije preduzeća, struktura i rivalstvo. Osim ova četiri osnovna faktora razvoja preduzeća, Porter navodi dva dopunska. To su: (1) slučajnost ili sreća, (2) država.

Porter je identifikovao pet osnovnih konkurentskih snaga:

- ulazne barijere ili stanje uslova ulaska;
- intenzitet rivalstva postojećih preduzeća u grani;
- pregovaračka snaga dobavljača;
- pregovaračka snaga kupaca;
- pritisak supstituta proizvoda.

Porter navodi da organizacija može imati ofanzivan i defanzivan pristup, tj. može se orijentisati na sljedeće pravce akcija²¹:

- svoje resurse pozicionirati tako da se amortizuju nepovoljni uticaji faktora konkurentne strukture, ili usmjeriti svoju aktivnost tamo gdje je intenzitet dejstva tih faktora najslabiji (defanzivan pristup);
- aktivnim uticajem na faktore poboljšati svoju poziciju, putem raznih inovacija ili vertikalnim integracionim naporima;
- blagovremeno koristiti anticipirane nove šanse koje će kreirati evolucija predmetnih faktora u datoj grani (umjeren ofanzivan pristup).

4. **Definisanje konkurentne pozicije** – Kako je svrha strategije i strategijskog upravljanja “kreiranje i održavanje konkurentne prednosti”, konkurentna pozicija predstavlja, ustvari, strategijsku poziciju organizacije. Strategijska pozicija i strategijska situacija na određenom poslovnom području determinišu strategijski izbor preduzeća, odnosno njegovo buduće ponašanje. Strategijska pozicija je odnos potencijala preduzeća i faktora njegovog okruženja u određenom vremenu. Razumijevanje strategijske pozicije i njeno definisanje pretpostavlja da se sagleda strategijska situacija na određenom poslovnom području. Strategijska situacija je konkurentski međuodnos različitih kupaca i proizvođača određene linije proizvoda na određenom poslovnom području. Strategijsku situaciju kreiraju: (1) opšte – društvena kretanja, tj. promjene u megaokolini preduzeća, (2) ponašanja konkurenata na strani ponude i na strani tražnje, odnosno ponašanje proizvođača i potrošača. Ponašanje proizvođača i kupaca, u principu, počiva na zavisnosti u odnosu na preduzete akcije. Dakle, moramo sagledati konkurente, kupce i njihove akcije. Razumijevanje ponašanja jednih i drugih će biti efikasnije, ako ih strukturiramo u određene “homogene” grupe. Shodno tome, za razumijevanje konkurentne (strategijske) pozicije preduzeća, potrebno je izvršiti: (1) analizu strategijske grupe, (2) segmentaciju tržišta. Analiza strategijske grupe i segmentacija tržišta su pretpostavke adekvatnog pozicioniranja preduzeća na određenom poslovnom području.

Analiza strategijske grupe “ima za cilj identifikovanje organizacija sa sličnim strategijskim karakteristikama, koje slijede slične strategije ili su konkurenti na

²¹ Ibidem, str. 125.

sličnim osnovama”.²² Preduzeća iz jedne strategijske grupe konkurišu na određenom poslovnom području na isti način, jer prodaju iste ili slične proizvode istim kupcima. Ova preduzeća suočavaju se sa istim dejstvom pet Porterovih konkurentskih sila na istom poslovnom području.

Strategijske grupe se identifikuju na osnovu više kriterijuma. Osnovni kriterijumi identifikovanja i analize strategijske grupe su: politika proizvodnje, marketing napor, broj tržišta koji se servisiraju, povećanje tržišnog učešća, politika distribucije proizvoda, politika kvaliteta proizvoda, politika cijena, lojalnost potrošača, i sl. Svrha analize strategijske grupe je da se identifikuju glavni konkurenti i osnova na kojoj se uspostavlja konkurencija. Na osnovu ove analize, preduzeće se može adekvatno pozicionirati u odnosu na konkurenciju. Ovom analizom se dobijaju znanja potrebna da se utvrde šanse na određenom poslovnom području i da se spoznaju osnovni strategijski problemi (slika 4.2.).



Slika 4.2: Svrha analize strategijske grupe

Segmentacija tržišta može biti različita, jer se tržište sastoji od kupaca koji se mogu podijeliti na različite načine. Svrha segmentiranja tržišta je odabir ciljnog tržišta i adekvatna pozicioniranost na njemu (slika 4.3.).



Slika 4.3: Svrha segmentacije tržišta

Segmentacijom tržišta, organizacija nastoji da poveća povezanost sa ciljnim tržištem. Segmentacija se može vršiti na nekoliko nivoa, pa razlikujemo:

- **Nivo tržišnog segmenta** - Tržišni segment je velika prepoznatljiva homogena grupa potrošača unutar tržišta. Organizacija može podijeliti kupce po: njihovim željama, kupovnoj moći, lokaciji, stavovima i ponašanjima i tako oblikovati različite tržišne segmente. Da bi bili korisni, tržišni segmenti moraju imati sledeće karakteristike: (1) mjerljivost (veličina, kupovna moć i druge karakteristike segmenta su mjerljive), (2) veličina (da su dovoljno veliki i dovoljno profitabilni), (3) dostupnost (da se djelotvorno mogu opslužiti), (4) različitost (da su konceptualno različiti), (5) operativni (da ih marketing programi mogu privući i opslužiti).
- **Nivo tržišne niše** - Tržišni segmenti se dalje mogu podijeliti na podsegmente, odnosno tržišne niše. Tržišna (marketinška) niša je uže definisana homogena grupa, koja pripada određenom tržišnom segmentu. Na primjer, pored obične

²² Johnson G. and Scholes K.: „*Exploring Corporate Strategy*“, 5th edition, Prentice-Hall, Harlow, 1999., str. 127.

kreditne kartice, nudi se zlatna kartica i platinasta, da bi se zadovoljile uže grupe korisnika. Tržišni segmenti, kao velike grupe potrošača privlače više proizvođača / konkurenata, dok tržišne niše obično privlače jednog ili pak nekoliko konkurenata.

- **Nivo lokalnog područja** - Lokalno područje obuhvata grupe lokalnih kupaca čije specifične potrebe organizacija nastoji da zadovolji posebnim marketing naporom.
 - **Nivo kupca, nivo pojedinca** - Pojedinačni kupac je poslednji nivo segmentacije tržišta. Preduzeće nastoji da identifikuje svoje glavne kupce i da razvije "marketing prilagođen kupcu". Nove tehnologije i komunikacijski mediji omogućavaju i preduzećima koja proizvode dobra namijenjena finalnoj potrošnji da se masovno prilagođavaju kupcima. Analiza karakteristika i ponašanja tipičnih kupaca nezaobilazan je element analize tržišta. U poslovnoj praksi, tržište krajnjih potrošača se često segmentira na osnovu: teritorije, demografskih karakteristika (starost, pol, obrazovanje, dohodak, društveni stalež), te ponašanja (stil života, intenzitet korišćenja proizvoda, stav, lojalnost proizvodu i sl.). Odabir tržišnog segmenta vrši se na osnovu vrednovanja tržišnih segmenata. Vrednovanje tržišnih segmenata pretpostavlja: (1) sagledavanje privlačnosti tržišnog segmenta, (2) utvrđivanje njegovog značaja sa aspekta ciljeva i raspoloživih sredstava preduzeća. Sagledavanje opšte privlačnosti tržišnog segmenta zahtijeva analizu njegove veličine, profitabilnosti, intenziteta konkurencije, ekonomije obima, stepena rizika i dr. No, preduzeće mora razmotriti i pitanje, da li se određeni tržišni segment uklapa u dugoročne ciljeve, te da li firma ima sposobnosti da na tom tržišnom segmentu razvije konkurentne prednosti i postigne uspjeh. Tek nakon toga organizacija može pristupiti izboru ciljnih tržišnih segmenata.
5. **Utvrđivanje ključnih šansi i opasnosti** – Sagledavanjem uticaja megaokoline i analizom konkurentskih sila u operativnoj okolini preduzeća, moguće je identifikovati ključne šanse i opasnosti iz okruženja za određenje postojeće i buduće strategijske pozicije preduzeća. Na osnovu ovih analiza utvrđuje se atraktivnost ili perspektiva određenog poslovnog područja, sa aspekta određenog preduzeća. Perspektivu poslovnog područja određuju kritični eksterni faktori koji se definišu PEST analizom i analizom pet konkurentskih sila. Svaki od tih faktora se razlaže na niz faktora, koji su ključni za postizanje poslovnog uspjeha. Na taj način, preduzeće eksternom analizom utvrđuje šanse i opasnosti koje postoje, ili se pak generišu na pojedinim tržištima, odnosno poslovnim područjima.

4.1.2. Interna strategijska analiza

Interna strategijska analiza obuhvata situacionu analizu i analizu perspektive internih faktora preduzeća. Na osnovu ove analize utvrđuju se snage i slabosti preduzeća i ona treba da dá odgovor da li preduzeće raspolaže sa odgovarajućim kompetentnostima²³. Važne aspekte interne sredine preduzeća možemo strukturirati na sledeći način:

1. **Organizacioni aspekt** – sadrži: organizacionu strukturu; linije komunikacije i odlučivanja; sposobnost menadžmenta; politike, procedure i pravila, evidenciju uspjeha, hijerarhiju ciljeva.

²³ Kompetentnost je sposobnost koja podržava koordinirani razvoj sredstava tako da pomaže preduzeću da ostvari ciljeve.

2. **Kadrovski aspekt** - kadrovski odnosi; regrutovanje kadrova; programi profesionalnog razvoja; podsticajni sistemi; fluktuacija i izostajanje sa posla.
3. **Proizvodni aspekt** – kapaciteti; istaživanje i razvoj; korišćenje tehnologije; nabavka; kontrola zaliha; kooperacija.
4. **Tržišni aspekt** – segmentacija tržišta; strategija proizvoda; strategija cijena; strategija promocije; strategija distribucije.
5. **Finansijski aspekt** – likvidnost; profitabilnost; aktivnost; investicioni potencijali.

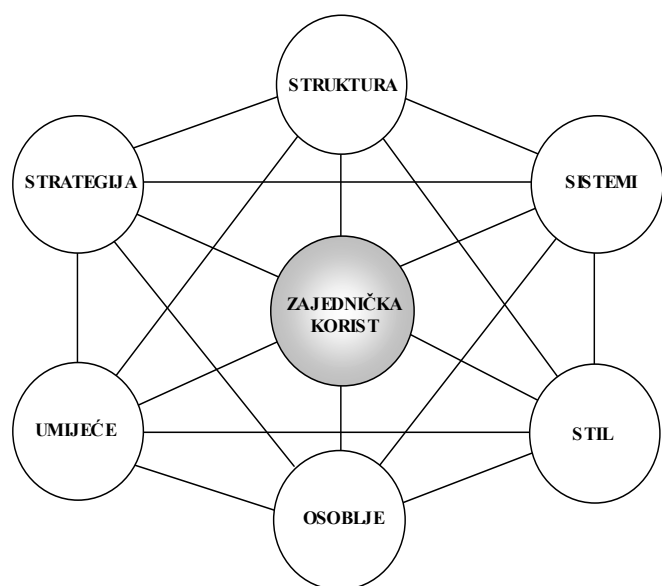
U središtu analize interne sredine preduzeća je utvrđivanje ključnih internih faktora, na osnovu kojih organizacija treba da obezbijedi konkurentnu prednost na izabranom poslovnom području. Dakle, analiza atraktivnosti poslovnih područja je jedna dimenzija strategijske analize, dok je analiza potencijala organizacije druga strategijska dimenzija, koja treba da pruži odgovor da li se i kako može obezbijediti konkurentna prednost na atraktivnim poslovnim područjima.

Porter je razvio koncept “lanca vrijednosti” kojim obuhvata ključne elemente interne analize preduzeća. Po ovom konceptu, internu sredinu organizacije čine:

1. **Primarne aktivnosti** – ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika, marketing i prodaja i postprodajne usluge (servis).
2. **Aktivnosti za podršku** – infrastruktura organizacije (finansije, planiranje i sl.), upravljanje ljudskim resursom; razvoj tehnologije i nabavka.

Sve navedene komponente “lanca vrijednosti” moraju biti predmet brižljive analize, kako bi se identifikovale postojeće i potencijalne snage, odnosno vrijednosti, preko kojih preduzeće može kreirati konkurentnu prednost na izabranom poslovnom području.

Povezanost strategije i internih faktora pokazuje i **koncept “7S”** (slika 4.4.) koji je poznat u teoriji i praksi savremenog menadžmenta, a koji je razvila konsultantska kuća McKinsey. McKinsey okvir 7S (svi elementi na engleskom jeziku počinju slovom S) vidi strategiju samo kao jedan od sedam elemenata o kojima uspješna firma mora voditi računa. Strategija, organizaciona struktura i sistemi (prvenstveno informacioni sistem), smatraju se “hardverom” uspjeha ili “tvrdim” elementima. Ostali elementi se smatraju “softverskim” ili “mekim” faktorima. “Meki” elementi su: (1) zajedničke vrijednosti; (2) stil kao element organizacione kulture, koji znači da svi članovi organizacije dijele zajednički način razmišljanja i poštuju iste norme ponašanja; (3) osoblje – preduzeće zapošljava sposobne ljude i dodjeljuje im odgovarajuće zadatke; (4) umijeće – ljudski resurs organizacije mora raspolagati određenim znanjima i vještinama.



Slika 4.4: McKinsey koncept „7S“

Pojedini autori posebno ističu značaj kolektivnog učenja u preduzeću za ostvarivanje konkurentne prednosti. Prahalad i Hamel²⁴ uvode izraz **jezgro kompetentnosti**. Definišu ga kao kolektivno znanje u organizaciji, posebno u pogledu toga kako koordinirati različite proizvodne sposobnosti i integrisati mnogostruke tokove tehnologije. Jezgro kompetentnosti je povezani set vještina, sposobnosti i tehnologija kojima preduzeće stvara jedinstvenu upućenost u područje ili polje gdje one imaju primjenu unutar poslova ili industrija. U pitanju je integrisani snop vještina i tehnologija, akumulirano različito znanje koje doprinosi konkurentskom uspjehu poslovanja. Sugerišu se sledeći kriterijumi za identifikovanje jezgra kompetentnosti preduzeća:

- da su obezbijeđena potencijalna sredstva za širok varijetet tržišta;
- da se ostvaruje značajan doprinos od određenog proizvoda ili usluge zbog uočenih koristi od potrošača;
- da se teško imitira od strane konkurenata.

Jezgro kompetentnosti predstavlja konceptualnu alatku za rigoroznije ispitivanje i iskorišćavanje internih snaga preduzeća. Identifikujući jezgro kompetentnosti, preduzeće može da pređe na ispitivanje mogućih šansi u kojima te sposobnosti mogu da dovedu do novih proizvoda ili tržišta. Jezgro kompetentnosti ima smisla ako obezbjeđuje pristup novim tržištima, ako zadovoljava specifične potrebe kupaca i ako se teško imitira. Zahvaljujući jezgru kompetentnosti, diversifikovana preduzeća mogu da ostvare veću sinergiju između pojedinih strategijskih poslovnih jedinica (SPJ). Tijesna saradnja između SPJ u vezi sa njihovim jezgrom kompetentnosti olakšava organizaciono učenje i unapređuje sposobnosti preduzeća da koristi svoje resurse kao svojevrstu polugu. Strategija preduzeća u tom slučaju ne uvažava samo željeni portfolio poslovanja i SPJ, već i portfolio kompetencija. Pošto su kompetencije skrivene, ne mogu se lako imitirati, tako da tajna uspjeha nije u izuzetnim proizvodima, već u jedinstvenom skupu sposobnosti koje preduzeću omogućavaju stvaranje izuzetnih proizvoda. Kompetentnosti omogućavaju preduzeću da se diversifikuje na nova tržišta i proizvode ponovnom primjenom i rekonfiguracijom onoga što najbolje radi. Mnoge kompanije prave grešku verifikujući da je njihovo jezgro kompetentnosti u portfoliju proizvoda i poslovnih jedinica, a ne u portfoliju sposobnosti. Zadatak najvišeg rukovodstva je da odluči šta bi trebalo da bude jezgro kompetentnosti. To će zavisiti od toga koje su vještine naslijeđene i koja se vizija ima o evoluciji tržišta preduzeća. Kada se jednom donese doluka, razvoj određenog jezgra kompetentnosti zahtijeva potpuno opredijeljenje organizacije i strategijske investicije, što je daleko od onoga što bi se moglo opravdati konvencionalnim kriterijumom prinosa na investiciju.

Zahvaljujući jezgru kompetentnosti heterogeni poslovi postaju koherentni. Jezgro kompetentnosti Walt Disney-a u zabavi porodice usmjerilo je njegov razvoj na prividno diversifikovane poslove, kao što su zabavni parkovi, hoteli, video kanali i filmski studiji.

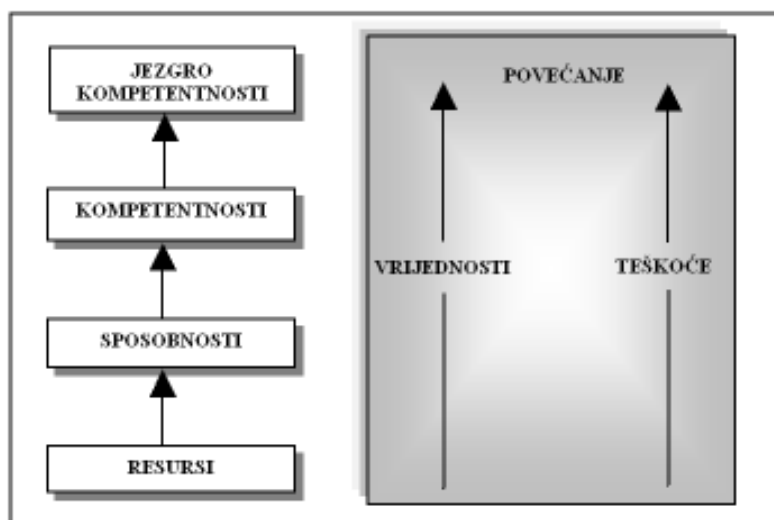
Sugerise se osam osnovnih koraka u postupku identifikovanja i korišćenja jezgra kompetencije:

1. Identifikovati i razložiti kompetencije u kojima je preduzeće posebno uspješno.
2. Utvrditi da li je određeni know-how prisutan kod jedne funkcije, jedne SPJ ili širom preduzeća.
3. Sagledati da li je preduzeće u kompetencijama uspješnije od konkurenata.

²⁴ Prahalad C. K. and Hamel G.: „*The Core Competence of the Corporation*“, Harvard Business Review, May-June 1990., str. 82-84.

4. Utvrditi značenje u smislu pravljenja razlike i povezivanja konkurentne prednosti i jezgra kompetentnosti.
5. Utvrditi trajnost prednosti preduzeća. Sledeće varijable su korisne za utvrđivanje trajnosti konkurentne prednosti preduzeća: (1) sposobnost i spremnost preduzeća da trajno investira u srodne kompetencije i sposobnosti, (2) sposobnost konkurenata da imitiraju konkurentnu prednost preduzeća.
6. Sagledati ključne promjene koje se dešavaju u industriji.
7. Polazeći od ključnih promjena koje se očekuju u industriji treba dati odgovor na sledeća pitanja: (1) koje kompetencije će zastariti ili postati irelevantne, (2) koje kompetencije ili sposobnosti treba održati i poboljšati, (3) koje nove kompetencije ili sposobnosti treba razviti.
8. Treba dati odgovor na pitanje kuda dalje. U ovoj fazi top menadžment preduzeća treba da potpuno poveže pokušaj sticanja kompetencije sa procesom strategijskog planiranja.

Slika 4.5.²⁵ predstavlja dobru polaznu osnovu za definisanje organizacionog procesa uz pomoć kojeg bi se moglo identifikovati jezgro kompetentnosti i sposobnosti i koje specifične korake treba preduzeti da bi se uspešno iskoristile identifikovane prilike.



Slika 4.5: Hijerarhija kompetencija

Na dnu hijerarhije su resursi. Oni su kockice od kojih se sklapaju sposobnosti. Preduzeća se razlikuju upravo po tome kako koriste svoje resurse. Sposobnosti se odnose na mogućnosti preduzeća da koristi svoje resurse i nalaze se na drugom nivou u hijerarhiji. U pitanju je čitav niz poslovnih procesa i rutina koje upravljaju interakcijom između resursa. Ono što specifično odlikuje sposobnosti je da su funkcionalno utemeljene (marketinške sposobnosti, proizvodne sposobnosti, sposobnosti distribucije i logistike, upravljanja ljudskim resursima). To što su sposobnosti funkcionalno utemeljene ne znači da koristi resursa ne mogu postojati i u drugim segmentima organizacije. Kompetencije su treći nivo u hijerarhiji i predstavljaju međufunkcionalnu integraciju i koordinaciju sposobnosti. One su aspekt vrednosnog lanca gdje preduzeće određene stvari obavlja dobro. U preduzeću sa većim brojem SPJ kompetencije su skup vještina i know-how koji su u okviru jedne SPJ. Nastaju povezivanjem i integracijom funkcionalnih sposobnosti SPJ. Na primjer, kompetentnost jedne SPJ u razvoju novih proizvoda

²⁵ Javidan M.: „Core Competence: What Does it Mean in Practice“, Long Range Planning, Vol. 31, No.1, 1998., str. 62.

može biti posljedica sposobnosti menadžmenta informacionog sistema, marketinških, istraživačko-razvojnih i proizvodnih sposobnosti. Jezgro kompetentnosti, kao najveći nivo u hijerarhiji, prelazi granice SPJ i nastaje od interakcije između raznih kompetencija SPJ. U pitanju su vještine i oblasti znanja koje su zajedničke svim poslovnim jedinicama, a rezultat su interakcije i harmonizacije kompetencija SPJ. Jezgro kompetentnosti predstavlja zbir kompetencija široko rasprostranjenih u preduzeću.

Kako bi ostvarilo konkurentne prednosti, odnosno razvilo sopstvene snage i reduciralo slabosti, preduzeće nastoji da unaprijedi poslovanje, posebno faktore interne sredine, na osnovu rešenja najuspješnijih firmi. Shodno tome, u unapređenju poslovanja savremenih preduzeća razvijen je koncept **benchmarkinga**.

Benchmarking je kontinuirani proces identifikovanja i primjene najboljih rešenja, kako bi se postigli izuzetni poslovni rezultati i premašila očekivanja kupaca. Prema definiciji Američkog centra za produktivnost i kvalitet, benchmarking predstavlja sistematski i kontinuirani proces mjerenja, proces kontinuiranog mjerenja i upoređivanja poslovnih procesa jedne organizacije u odnosu na poslovne procese bilo gdje u svijetu radi dobijanja informacija koje će pomoći organizaciji da preduzme akciju za poboljšanje svojih performansi. Prije svega to je istraživanje i opserviranje najbolje prakse konkurenata, odnosno traganje za najboljom industrijskom praksom koja vodi stvaranju superiornih performansi. Benchmark predstavlja etalon, standard kvaliteta, koji služi kao baza za poređenje. U pitanju je kontinuirani i sistematski proces kompariranja vlastitog poslovanja sa poslovanjem onih preduzeća koja postižu najbolje rezultate. Poređenjem se identifikuju proizvodne i druge operacije u preduzeću koje treba poboljšati i ide se mnogo dalje od tradicionalne analize konkurencije. Pretpostavlja produbljenu analizu najboljih konkurenata, detaljnu provjeru onog što su postigli i kako su postigli, kao i operativnih sposobnosti i karakteristika konkurentskih proizvoda. Benchmarking predstavlja kontinuirani proces poređenja proizvoda, usluga i procesa u odnosu na najjače konkurente ili one za koje je poznato da su svjetski lideri u toj oblasti. Koristi se na²⁶:

- strategijskom nivou za utvrđivanje standarda za učinke u odnosu na četiri značajna prioriteta preduzeća (zadovoljstvo kupca, motivacija i zadovoljstvo zaposlenih, tržišno učešće i prinos na sredstva);
- operativnom nivou radi shvatanja najbolje prakse ili procesa koji pomažu drugima da ostvare učinak svjetske klase.

Osnovu benchmarkinga predstavljaju četiri sledeća pitanja: (1) šta treba da se poredi, (2) sa kim bi trebalo da se poredi, (3) kako mi obavljamo procese, (4) kako drugi obavljaju procese. Benchmarking može biti:

1. **Interni** - Interni benchmarking je razvijen u složenim kompanijama koje funkcionišu na širem prostoru. On upoređuje kvalitet poslovnih operacija na nivou djelova samog preduzeća. Time preduzeće dobija uvid u svoje poslovanje – jake i slabe tačke svojih organizacionih djelova i to koristi kao polaznu tačku u unapređivanju internih faktora.
2. **Eksterni** - Eksterni benchmarking označava komparaciju jedne firme sa drugim kompanijama, naročito sa konkurentima i najboljima u sopstvenoj djelatnosti. Cilj eksternog konkurentnog benchmarkinga je dobijanje specifičnih i važnih podataka o poslovanju konkurenata, njegovim proizvodima i poslovnim rezultatima, kako bi ih mogli uporediti sa poslovanjem sopstvenog preduzeća.

²⁶ Zairi M. and Leonard P.: „*Practical Benchmarking: The Complete Guide*“, Chapman & Hall, London, 1996., str. 26.

Ističe se da je tehnika benchmarkinga posebno značajna u sledećim oblastima²⁷: poslovno planiranje, razvoj politike, rešavanje različitih problema iz poslovanja, trajno poboljšanje, zadovoljstvo kupca, promjena kulture, trajno učenje, menadžment baziran na činjenicama, poboljšanje poslovnog procesa, razvoj strategije.

4.1.3. Određenje strategijske pozicije

Na osnovu identifikovanih kritičnih faktora eksterne i interne analize određuje se postojeća i perspektivna strategijska pozicija organizacije. Za određenje konkurentske – strategijske pozicije preduzeća, odnosno strategijskih poslovnih jedinica, koristi se portfolio koncept. Strategijska poslovna jedinica je organizacioni dio koji može biti profitni centar kompanije, a to znači da se njen profitni potencijal može identifikovati i da se može razviti strategija koja taj potencijal može iskoristiti. To su organizacioni djelovi koji mogu figurirati kao zasebne cjeline.

Osnovne karakteristike strategijske poslovne jedinice su:

- ona je zaseban posao ili zbir srodnih poslova, što znači da predstavlja proizvodno – tržišnu cjelinu;
- ima određenu misiju, tj. služi zadovoljenju određenih potreba, ima svoje kupce i konkurenciju;
- njen rad se može unaprijediti strateškim planiranjem i aktivnosti se mogu planirati nezavisno od drugih jedinica;
- ima sopstvenog menadžera koji je odgovoran za upravljanje i ostvarenje profita;
- ne bi trebala da ima visoko tržišno učešće interne realizacije, niti značajno učešće u dijelu alociranih zajedničkih troškova.

4.1.3.1. Portfolio koncept – instrument utvrđivanja konkurentske pozicije

Pojam “portfolio” potiče iz francuskog jezika i označava tašnu ili slično mjesto za čuvanje hartija od vrijednosti. Široko je prihvaćen u bankarstvu gdje se koristi za opisivanje različitih načina kombinovanja vrednosnih papira. Svoju punu afirmaciju ovaj koncept dobija u strategijskom menadžmentu početkom sedamdesetih godina prošlog vijeka. Osnovna prednost portfolio koncepta ogleda se u mogućnosti dobijanja uvida u konkurentsku poziciju pojedinih proizvoda, grupa proizvoda i strategijskih poslovnih jedinica. Portfolio analiza počiva na ideji da se izvori rasta (uspjeha) preduzeća nalaze u okruženju, te da sa njima moraju biti kompatibilni potencijali organizacije. U najkraćem, portfolio koncept se koristi za utvrđivanje najbolje kombinacije poslova u cilju ostvarivanja dugoročne rentabilnosti. Polaznu osnovu za uspješno upravljanje složenim portfolijom poslovanja čini istraživanje različitih načina kombinovanja tržišta i proizvoda kao osnovnih potencijalnih izvora rasta preduzeća.

BCG matrica - Inicijalna matrica portfolio analize je matrica BCG razvijena od strane konsultantske firme Boston Consulting Group početkom sedamdesetih godina prošlog vijeka i koja koristi kombinaciju dva faktora: stopu rasta tržišta i tržišno učešće. Korišćenje samo dva fakotra u analizi, čini ovu matricu nedovoljno pouzdanom, pa se u portfolio analizi ubrzo razvijaju koncepti multifaktorskih matrica. Portfolio koncept služi kao instrument situacione analize i kao instrument izbora strategije preduzeća, odnosno SPJ. Po ovom konceptu, prihod proizvoda ili SPJ zavisi od:

²⁷ Ibidem, str. 29-32.

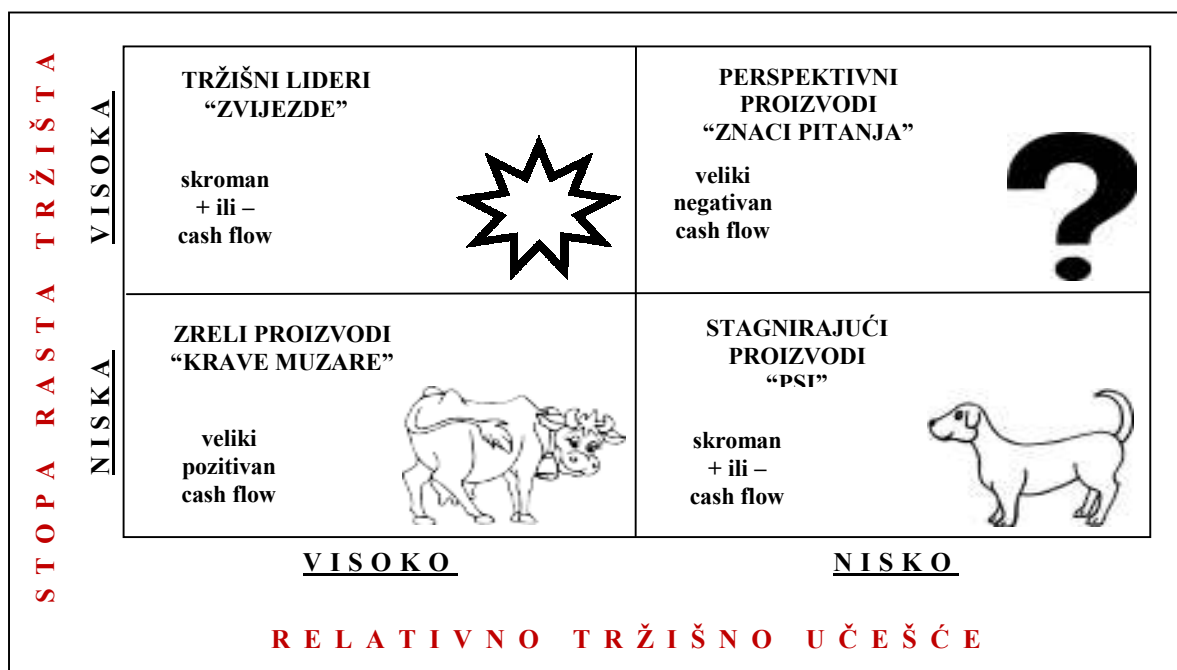
- usaglašenosti proizvoda, odnosno posla sa tržišnim segmentom;
- stope rasta tržišta;

$$\text{Stopa rasta tržišta (u godini t)} = \frac{\text{Ukupno tržište (u godini t)} - \text{Ukupno tržište (u godini t-1)}}{\text{Ukupno tržište (u godini t-1)}} * 100$$

- relativnog tržišnog učešća

$$\text{Relativno tržišno učešće} = \frac{\frac{\text{Sopstvena prodaja}}{\text{Ukupna prodaja}}}{\frac{\text{Prodaja najvećeg konkurenta}}{\text{Ukupna prodaja}}} = \frac{\text{Sopstvena prodaja}}{\text{Prodaja najvećeg konkurenta}}$$

U koordinatama dva faktora: stope rasta tržišta²⁸ i relativnog tržišnog učešća²⁹, moguće je razviti portfolio proizvoda ili SPJ (slika 4.6.).



Slika 4.6: BCG portfolio matrica

Na matrici razlikujemo sljedeće pozicije proizvoda, odnosno SPJ:

1. **Vodeći proizvodi / poslovi (proizvodi / poslovi lideri – “zvijezde”)** – Proizvodi / poslovi koje karakteriše visoka stopa rasta tržišta i visoko relativno tržišno učešće. Posebna pažnja se mora posvetiti pronalaženju novih korisnika i novih primjena. Doprinos ovih proizvoda prilivu gotovine je mali, jer su izraženi zahtjevi za značajnim ulaganjima u marketing i izgradnju novih kapaciteta zbog potrebe očuvanja visokog tržišnog učešća na tržištu koje se brzo razvija. Obično daju dobit, ali zato mogu negativno uticati na priliv gotovine. Često je kratkovida strategija

²⁸ Raspon stope rasta tržišta je od 0 do 20%. Preko 10% smatra se visokom stopom rasta tržišta.

²⁹ Lidera na tržištu označava relativno tržišno učešće od 10%, tj. lider ima deset puta veću prodaju od sljedećeg konkurenta.

koja se sastoji u nastojanju da se smanji ulaganje u ove proizvode da bi se postigla veća korist od ostvarene dobiti, jer krije u sebi opasnost da se proizvod kasnije ne razvije u zreli proizvod. Ukoliko “zvijezde” zadrže visoko relativno tržišno učešće u kasnijim fazama, kad se rast usporava, prerastaju u “krave muzare”.

2. **Perspektivni proizvodi / poslovi (proizvodi pod znakom pitanja)** – Poslovi / proizvodi koji imaju visok rast tržišta i nisko relativno tržišno učešće. Ovi proizvodi imaju inferiornu poziciju na tržištu i po pravilu zahtijevaju znatna ulaganja ukoliko se želi jačanje njihove tržišne pozicije, odnosno povećanje relativnog tržišnog učešća. Odgovorni su za visok negativan tok gotovine i uvijek treba računati s tim da postoji mogućnost da se neće razviti u “zvijezde” ili u “krave muzare”. Ključna odluka strategijskog karaktera u vezi sa ovim proizvodima je u određivanju vremenskog trenutka kada isti treba eliminisati iz portfolija proizvoda, jer postoje situacije kada i pored znatne finansijske podrške proizvod nije moguće prevesti u “zvijezde” ili “krave muzare”.
3. **Zreli proizvodi / poslovi (“krave muzare”)** – ovi proizvodi takođe posjeduju dominantnu poziciju na tržištu, ali ta tržišta pokazuju relativno spor rast. Kao rezultat toga potrebna su mala investiciona ulaganja. Visoke zarade koje se ostvaruju posljedica su “efekta iskustva”. “Krave muzare” ne otplaćuju samo sebe, nego i osiguravaju sredstva u nove poslove od kojih zavisi opstanak i razvoj preduzeća. Stoga je potrebno veći dio prinosa ostvarenih na ovim proizvodima usmjeriti na razvoj perspektivnih proizvoda i tržišnih lidera. Rizičan je pristup koji je usmjeren na maksimiziranje dobiti na kratak rok održavanjem stečene pozicije na tržištu preko zrelih proizvoda.
4. **Stagnirajući proizvodi / poslovi (“psi”)** – Poslovi / proizvodi koji imaju slabu konkurentsku poziciju na tržištu koje pokazuje spor rast. Zbog toga su mali stvaraoci i korisnici finansijskih sredstava. Neto doprinos prilivu gotovine ovih proizvoda je jednak nuli ili je čak negativan, a samo u specijalnim slučajevima postoji strategijska potreba da se takvi proizvodi ili poslovanja ne eliminišu, odnosno tada treba ispitati mogućnost da se uz odgovarajuće modifikacije na proizvodu, sprovođenjem dovoljno razborite strategije tržišnog segmentiranja, obezbijedi povoljna tržišna pozicija.

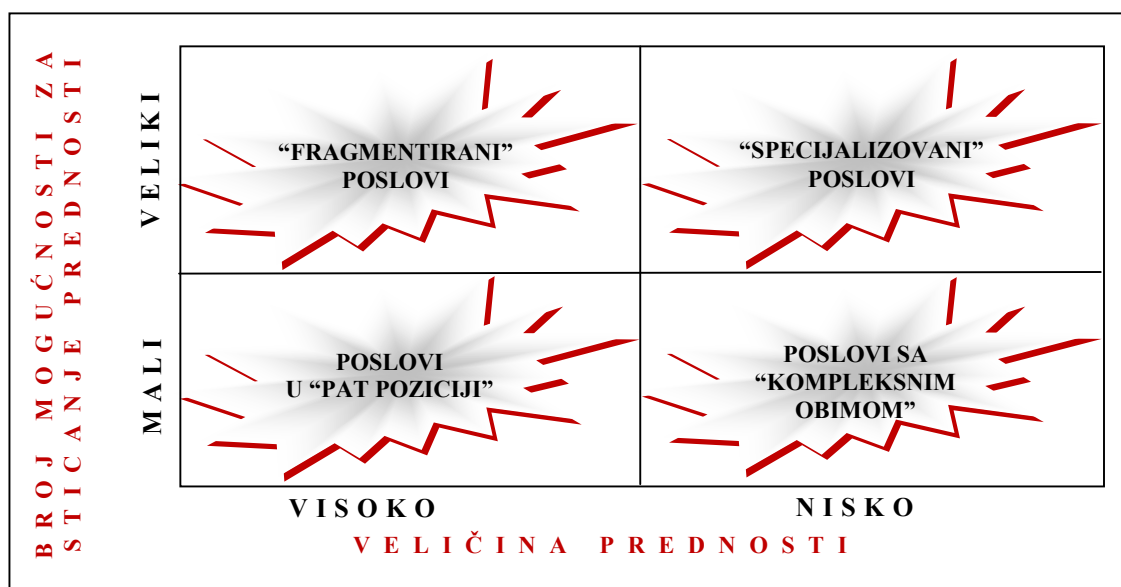
Ova matrica pokazuje kretanje proizvoda ili poslova kroz različite stadijume. Bitno je da preduzeće ima uravnotežen portfolio. Uravnotežen portfolio znači da preduzeće treba da ima proizvode, odnosno poslove u svim segmentima matrice. Pomoću ove matrice moguće je utvrditi postojeću i buduću poziciju svake grupe proizvoda, odnosno svake SPJ. Zato se koristi za upravljanje diversifikovanim kompanijama, te za planiranje strategije proizvoda i grupa proizvoda u preduzećima. Kako je kretanje proizvoda i poslova u portfoliju povezano sa kretanjem finansijskih sredstava, ova matrica se koristi i u finansijskom medžmentu. Naime, gotovina koju stvaraju zreli proizvodi / poslovi, koristi se za finansijsko podržavanje proizvoda ili poslova “pod znakom pitanja” i proizvoda ili poslova koji su lideri.

Posmatrano sa stanovišta životnog ciklusa proizvoda, uvođenje otpočinje u kvadrantu “znak pitanja”. Rast počinje krajem ovog kvadranta i nastavlja se duboko u kvadrantu “zvijezda”. Saturacija otpočinje od “zvijezda” ka kvadrantu “krava muzara”. Opadanje je pozicija između kvadranta “krava muzara” i “pasa”. Idealno bi bilo kad bi preduzeće počelo da proizvodi proizvod u fazi uvođenja, da stiče tržišno učešće u fazi rasta, da poziciju dominacije ostvaruje kada proizvod dolazi u fazu saturacije, da održava ovu dominantnu poziciju dok proizvod ne dođe u fazu opadanja i da onda odredi optimalni momenat za likvidaciju. Ako je to smjer prema

kome se teži, tada je moguće odrediti položaj svakog poslovanja i proizvoda, te shodno tome donijeti strategijske odluke u vezi sa istraživanjem i razvojem, marketingom i investiranjem.

Osnovni nedostatak osnovne BCG matrice je prilično pojednostavljenje stvarnosti. Samo četiri pozicije ne omogućavaju da se sagledaju sve specifičnosti SPJ.

Modifikovana BCG matrica - Modifikovana BCG matrica (slika 4.7.) je razvijena početkom osamdesetih godina. Koordinata “relativno tržišno učešće” zamijenjena je sa koordinatom “veličina prednosti koja će biti kreirana u odnosu na konkurente”, dok je stopa rasta tržišta zamijenjena sa “broj mogućnosti za kreiranje prednosti”. Što je “veličina prednosti” veća, barijere za ulazak u taj posao su veće. Koordinata “broj mogućnosti” je direktno vezana sa mogućnošću diferenciranja po različitim osnovama – proizvod, kvalitet, cijena, pakovanje, dizajn, kanali distribucije, promocija, itd.



Slika 4.7: Modifikovana BCG matrica

U ovoj varijanti razlikujemo sledeće pozicije:

1. **Poslovi sa kompleksnim obimom** – SPJ sa kompleksnom opremom i proizvodima. One mogu steći velike prednosti, ali je mali broj mogućnost za sticanje tih prednosti. Profitabilnost ovih poslova je visoko zavisna od veličine tržišnog učešća.
2. **Poslovi u “pat poziciji”** - ovi poslovi imaju nisku profitabilnost za sve tržišne aktere i nisu zavisni od veličine firme. Razlika između najprofitabilnijih i najmanje profitabilnih aktera je relativno mala (na primjer industrija čelika).
3. **Fragmentirani poslovi** – preduzeća u ovim poslovima imaju malu veličinu prednosti, ali veliki broj mogućnosti za sticanje prednosti. Ulazne barijere za ove poslove su niske i profitabilnost nije u korelaciji sa tržišnim učešćem i veličinom preduzeća (tipičan primjer – restorani).
4. **Specijalizovani poslovi** – orijentisani su na “prave vrijednosti” za potrošače. Firma se orijentiše na fokusirane tržišne segmente, gdje nastoji razviti troškovnu prednost i diferencirani nastup (primjer japanskih kompanija automobilske industrije).

4.1.3.2. Matrice zasnovane na multifaktorskim koordinatama sa devet polja

Ni ova matrica nije se oslobodila pojednostavljenog pristupa, te su se razvile matrice zasnovane na multifaktorskim koordinatama sa devet polja.

Matrica atraktivnosti tržišta i snaga - Matrica atraktivnosti tržišta i snaga preduzeća razvijena je od strane General Electric-a uz pomoć konsultantske firme McKinsey. Ova matrica koristi dvije multifaktorske – sintetičke koordinate: privlačnost grane i snagu preduzeća. Privlačnost grane ili atraktivnost tržišta, određuju faktori PEST analize i pet “konkurentskih sila”. Svaki od tih faktora se razlaže na niz faktora. Na primjer, faktori “konkurencije” se razlažu na kofaktore: (1) veličina tržišta, (2) stopa rasta tržišta, (3) stopa profita, (4) intenzitet konkurencije, (5) sezonske i ciklične varijacije, (6) uticaji faktora okoline.

Snaga preduzeća utvrđuje se kao rezultat dejstva faktora “lanac vrijednosti” i to: (1) relativno tržišno učešće, (2) cjenovna konkurentnost, (3) kvalitet proizvoda, (4) poznavanje kupaca, (5) efikasnost prodaje, (6) kvalitet distribucije, (7) prostorna disperzija preduzeća i sl.

Parcijalni faktori se utvrđuju saglasno specifičnostima tržišta, odnosno poslovnih područja i posebnostima preduzeća. Rangiranje važnosti kofaktora vrši se od 1 do 5, dok zbir pondera mora biti 1. Vrijednost značaja kofaktora dobija se množenjem pondera i ranga. Atraktivnost tržišta, odnosno privlačnost poslovnog područja može biti: visoka, srednja i niska. Snaga preduzeća može biti: jaka, srednja i slaba.

U sadržaju matrice razlikujemo tri zone i krugove sa slovima. Zone su sledeće:

1. **Prva zona** poslovi koji imaju visoku atraktivnost i visoku snagu i kao takvi treba da imaju najveći prioritet za investiranje.
2. **Druga zona** koja obuhvata grane niske i srednje privlačnosti, te SPJ srednjih i slabih snaga. U ovoj zoni mora se afirmisati selektivan pristup kompanije.
3. **Treća zona** obuhvata neatraktivne grane i SPJ, pa treba pristupiti dezinvestiranju na ova tržišta i u ove SPJ.

Krugovima i slovima su označene strategijske poslovne jedinice, pri čemu veličina kruga odražava proporcionalnu veličinu tržišta, odnosno poslovnog područja, a osjenčeni djelovi kruga, proporcionalnu veličinu tržišnog učešća svake SPJ.

Najznačajniji koraci u primjeni matrice atraktivnosti / snaga su³⁰:

- definisanje kritičnih internih i eksternih faktora;
- ocjena eksternih faktora;
- ocjena internih faktora;
- pozicioniranje poslova u matrici atraktivnosti / snaga;
- predviđanje trendova za svaki eksterni faktor;
- razvoj u željenu poziciju u kojoj će se naći pojedini poslovi u matrici atraktivnosti / snaga;
- određivanje pozicije u kojoj će se naći pojedini poslovi u matrici atraktivnosti / snaga;
- formulisanje strategije za svaki posao.

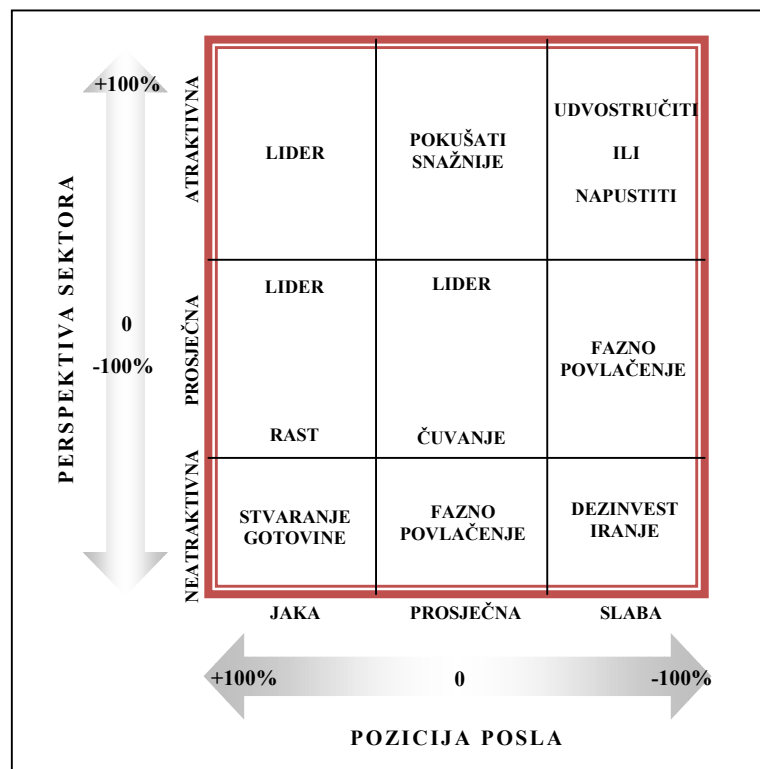
³⁰ Đuričin Dragan, Janošević Stevo: „Menadžment i strategija“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006., str. 252.

Najznačajnije prednosti i slabosti McKinsey koncepta su³¹:

- veća iskazna sposobnost prikazanog portfolija;
- opasnost dvosmislenog segmentiranja;
- subjektivna ocjena pojedinih varijabli;
- sabiranje različitih varijabli;
- subjektivna shema mjerenja.

Značajan doprinos ovog modela portfolio metodologije je u tome što pokušava da proširi iskaznu moć portfolio prikaza i time stvori obuhvatniji instrument za upravljanje i motivisanje. Međutim, time se može izgubiti analitička oštrina i nedvosmislenost izvornog portfolija tržišno učešće / rast tržišta. Postoji opasnost da portfolio postane mehanički instrument iz koga se mogu dobiti različiti rezultati koji bi se kasnije mogli provjeriti.

Matrica politike usmjeravanja (Shell-ov model) - Matrica politike usmjeravanja (*slika 4.8.*), razvijena je u okviru Shell Chemical Company. Ova matrica operiše sa koordinatama: perspektiva poslovnog sektora i konkurentne pozicije preduzeća. Perspektivu poslovnog sektora određuju kritični faktori koje je utvrdila PEST analiza i analiza konkurentskih sila. Perspektiva poslovnog sektora može biti: neatraktivna, prosječna i atraktivna. Konkurentsku poziciju određuju ključni faktori: marketing sposobnosti, istraživačko-razvojne sposobnosti i proizvodne sposobnosti preduzeća. Konkurentna pozicija firme može biti: jaka, prosječna i slaba. Svaki faktor se vrednuje sa stanovišta značaja i snage. Značaj se izražava brojem na skali od 0 do 5, a snaga svakog faktora na skali od -5 do 5 (-5 indicira da određeni faktor ima najsnažniji mogući negativan efekat, a 5 najsnažniji pozitivan uticaj). Procenat pozicije svake SPJ i perspektive poslovnog sektora dobija se dijeljenjem ukupnog zbira sa maksimalno mogućim zbirom pomnožen sa maksimalnim ponderom snage ($5 \times 5 = 25$) i sve to pomnoženo sa brojem faktora. Da bi se dobio procenat, razumljivo, dobijeni rezultat se množi sa 100.



Slika 4.8: Matrica politike usmjeravanja

Matrica omogućuje:

- utvrđivanje tekućeg portfolija;
- projektovanje portfolija na kraju planskog perioda;
- određivanje strategije za pojedine proizvode (poslove).

³¹ Ibidem

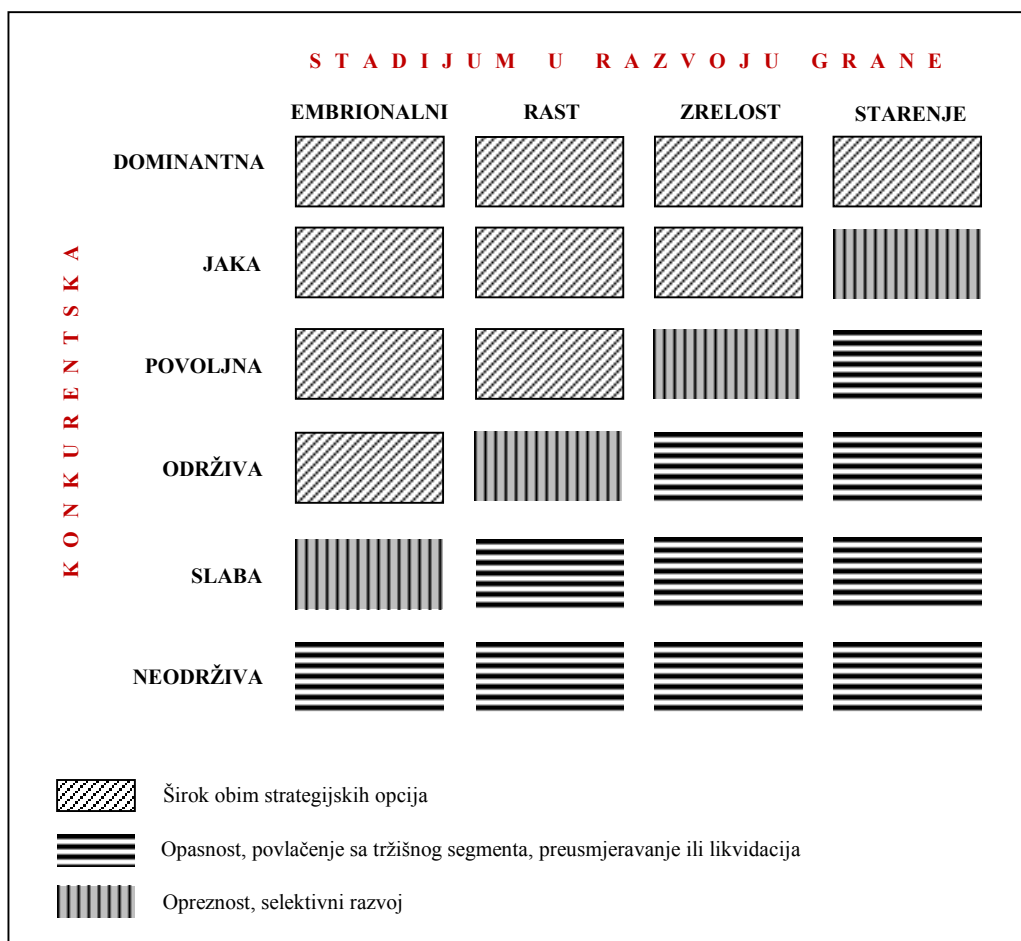
Matrica politike usmjeravanja rezultira identifikovanjem postojećeg i ciljnog, tačnije idealnog portfolija strateških poslovnih jedinica. Pošto su različita polja matrice povezana sa različitim kombinacijama relevantnih kriterijuma, na slici su date i različite strategije koje treba slijediti za proizvode / poslove koji se nalaze u ovim poljima. Proizvodi koji se nalaze u donjem desnom uglu matrice kandidati su za postepeno povlačenje i dezinvestiranje. Poslove koji imaju snažnu poslovnu poziciju sa neprivlačnom perspektivom rasta treba tretirati kao generatore finansijskih sredstava (ekvivalenti su “kravama muzarama”). “Udvostruči ili likvidiraj” je zona matrice gdje se nalaze proizvodi koji mogu biti značajni tek u budućnosti, pa su neophodna velika ulaganja da bi im se poboljšala tržišna pozicija. Pozicija “pokušaj upornije” se odnosi na proizvode sa prosječnim konkurentskim potencijalom na atraktivnom tržištu koje nije kratkoročno posmatrano neprihvatljiva, ali ukoliko se ne preduzme odgovarajuća strategija može postati nepovoljna (ovaj tip proizvoda se nalazi između proizvoda pod “znakom pitanja” i “zvijezda”). Za proizvode koje karakteriše prosječna tržišna pozicija i atraktivnost tržišta preporučuje se strategija maksimiziranja finansijskih sredstava bez daljeg angažovanja resursa. Osnovu strategije za proizvode u zoni lider / rast treba da čini napor na održavanju njihove poslovne pozicije (nalaze se između “zvijezda” i “krava muzara”). Lideri zauzimaju veoma povoljnu poziciju u sektoru poslovanja sa atraktivnim izgledima (ekvivalentni su “zvijezdama”) i imaju apsolutni prioritet u pogledu investiranja da bi se održala tržišna pozicija.

Matrica atraktivnosti industrije / snaga posla i matrica politike usmjeravanja oslanjaju se i na neekonomske faktore, uvažavajući biheviorističke varijable koje je teško kvantificirati, kao što su lojalnost zaposlenih, društvene potrebe i političke opasnosti svakog poslovnog područja i iz toga izvode normativne strategije. U oba pristupa je izvršen pokušaj integrisanja privrednih, političkih i socijalnih faktora pri formulisanju strategija koji odgovaraju shvatanju njihove uloge kod multinacionalnog preduzeća.

ADL matrica (Portfolio matrica životnog ciklusa) – Matrica životnog ciklusa (*slika 4.9.*) razvijena je od strane konsultantske firme Arthur D. Little. Koristi dvije multifaktorske koordinate: konkurentsku poziciju i stadijum u razvoju grane, odnosno zrelosti grane. Kako su polazne osnove ovog modela u konceptu životnog ciklusa proizvodi, pravi se razlika između embrionalnog, rastućeg, zrelog i opadajućeg stanja. Za određivanje u kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi određena grana djelatnosti koriste se sledeći parametri: stopa rasta tržišta, širina proizvodnih linija, distribucija i stabilnost tržišnog učešća, širina proizvodnih linija, broj konkurenata, stabilnost grupe kupaca, ulazne barijere i tehnološka stabilnost.

Dimenzija “konkurentna pozicija” nije određena kao kod BCG, preko relativnog tržišnog učešća. Ovdje je odlučujuće sa kojom lakoćom se može poboljšati tržišno učešće. Time se u ocjenu konkurentne pozicije uvodi nestabilnost tržišnog i konkurentskog sistema. Za klasifikovanje poslova (segmenta) u jednu od šest kategorija konkurentne pozicije, koja može biti dominantna, jaka, povoljna, održiva, slaba i neodrživa, koriste se sledeći kriterijumi: (1) stepen iskorišćenosti kapaciteta, (2) sadašnja rentabilnost, (3) stepen vertikalne (unaprijed i / ili unazad) integracije u odnosu na konkurente, (4) prednosti po osnovu distinktivnosti, (5) patentna zaštita proizvoda, (6) sklonost riziku.

Pozicioniranjem poslova prema zrelosti grane i konkurentskoj poziciji dobija se odgovarajuća osnova za analizu korišćenih strategija u prošlosti i za izbor budućih strategija. Posebno je značajno što se na taj način lakše dolazi do normativnih strategija za pojedinačne slučajeve i ukupne strateške pozicije preduzeća u sadašnjosti i budućnosti. Pri tome će se, prije svega, testirati da li usmjeravanje finansijskih sredstava između poslovnih područja odgovara fazi u životnom ciklusu industrije i konkurentskoj poziciji.



Slika 4.9: Portfolio matrica životnog ciklusa

Na ilustraciji razlikujemo tri zone strategijskih pozicija, sa ukupno 24 pozicije:

1. **Prva zona** - obuhvata širok obim strategijskih opcija (10 polja u gornjem lijevom dijelu matrice).
2. **Druga zona** - Kod poslova u drugoj zoni zahtijeva se opreznost i selektivni razvoj (četiri polja u sredini matrice).
3. **Treća zona** - U trećoj zoni su poslovi koje treba napuštati, preusmjeravati ili likvidirati (10 polja u donjem desnom dijelu matrice).

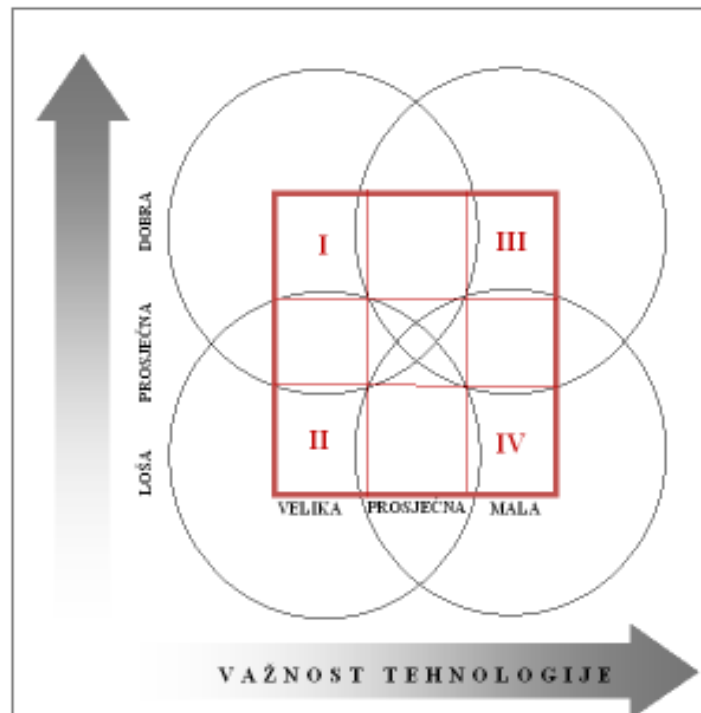
Mada ADL portfolio model kombinuje bitne elemente ostalih modela, nije dostigao kompleksnost McKinsey/GE modela. Izlaže se istoj opasnosti kao i McKinsey/GE model, jer uzimanjem u obzir dodatnih varijabli i uzajamnih odnosa, smanjuje se njegova analitička moć i pozicioniranje pojedinih poslova može biti nejasnije (arbitrnije). Zamjerke se upućuju posebno na definisanje konkurentne sile.

Tehnološki portfolio koncept - Strategijsku poziciju preduzeća, umnogome, određuje i tehnologija. Osnovne koordinate tehnološke portfolio matrice (slika 4.10.) su: važnost tehnologije koja je u fokusu pažnje i relativna pozicija tehnologije SPJ u odnosu na konkurente. Važnost tehnologije se ocjenjuje na osnovu sledećih kriterijuma: širina primjenljivosti, brzina difuzije, prihvatljivost sa aspekta tehnologije i javnosti. Pozicija tehnologije SPJ utvrđuje se na osnovu patenta, licenci, kadrova, budžeta za razvoj i istraživanje. Ova koordinata, u stvari

predstavlja mjeru investiranja SPJ u konkretnu tehnologiju. Važnost tehnologije može biti: mala, prosječna – srednja i velika. Malu važnost imaju poznate tehnologije koje se malo koriste, a veliku važnost imaju nove tehnologije. Relativna tehnološka pozicija može biti ocijenjena kao: slaba, prosječna i dobra.

Tehnološka matrica ima četiri polja:

1. **Prvo polje** predstavlja idealnu poziciju za preduzeće, odnosno SPJ. Tehnologije su važne, a firma ima jaku tehnološku poziciju.
2. **Drugo polje** - ova pozicija je opasna za organizaciju, jer predmetne tehnologije nemaju perspektivan životni ciklus. Ove tehnologije se moraju poboljšati (istraživanje, integracija, licence) ili se pak firma mora povući iz tog posla.
3. **Treće polje** - firma ima snažnu tehnološku poziciju, ali tržište nije atraktivno. Ova pozicija je češća u djelatnostima sa intezivnim inovacijama.
4. **Četvrto polje** označava slabu tehnološku poziciju i slab posao.



Slika 4.10: Tehnološka matrica

Tehnološka strategija preduzeća treba da bude sastavni element poslovne strategije, te uspješan menadžment vodi računa o izbalansiranosti poslovnog i tehnološkog portfolija.

4.2. Strategijski izbor

Strategijski izbor je drugi korak u planiranju strategije. Na osnovu strategijske analize, vrši se strategijski izbor, koji obuhvata:

- usmjeravanja organizacije definisanjem vizije, misije i strategijskih ciljeva;
- formulisanje strategije kojom se utvrđuje način za ostvarivanje strategijskih ciljeva organizacije.

U procesu donošenja strategijskih odluka (misija, strategijski ciljevi i strategija) koriste se metode, tehnike i koncepti strategijskog planiranja.

4.2.1. SWOT analiza

SWOT analiza je ključni koncept koji se koristi za definisanje strateških odluka. SWOT je akronim engleskih riječi: strengths (snage), weaknesses (slabosti), opportunities (šanse), threats (prijetnje). Ova analiza predstavlja alat za planiranje strategije, na osnovu ukrštanja internih snaga i slabosti organizacije sa eksternim šansama i opasnostima. Dakle, SWOT integriše rezultate eksterne i interne analize, određuje postojeću stratešku poziciju organizacije, te šta treba učiniti da bi se u odnosu na predviđene šanse i opasnosti ostvarila povoljnija pozicija.

Tabela 4.1: Lista faktora relevantnih za SWOT analizu³²

POTENCIJALNE INTERNE SNAGE	POTENCIJALNE INTERNE SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • jezgro kompetentnosti u ključnim područjima; • raspoloživi finansijski resursi; • dobar ugled kod kupaca; • potvrđene liderska pozicija na tržištu; • dobro formulisane funkcionalne strategije; • izolovanost od konkurentskih uticaja; • kvalitet proizvoda; • sopstvena tehnologija; • prednost u troškovima; • raspoloživi ljudski resursi; • snažna promocija; • razvijenost kanala prodaje; • sposobnost inoviranja proizvoda; • uspješan menadžment; • kvalitet proizvodne sposobnosti; • superiorne tehnološke vještine; • itd. 	<ul style="list-style-type: none"> • nejasna strateška usmjerenost; • zastarela tehnologija; • nedovoljno korišćenje kapaciteta i pad profitabilnosti; • nedostatak menadžerskih vještina i kadrova; • gubljenje nekih ključnih vještina i kompetentnosti; • loše posljedice implementirane strategije; • opterećenost internim problemima; • nerazvijenost istraživanja i razvoja; • neodgovarajuća širina proizvodnih linija; • slab tržišni imidž; • nerazvijena distributivna mreža; • ispodprosječne marketing sposobnosti; • nemogućnost finansiranja potrebnih promjena u pripremi strategije; • veći ukupni troškovi po jedinici u odnosu na najveće konkurente, itd.
POTENCIJALNE EKSTERNE ŠANSE	POTENCIJALNE EKSTERNE PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> • mogućnost opsluživanja dodatnih grupa kupaca ili ekspanzije na nova tržišta ili segmente; • proširivanje proizvodnih linija u skladu sa širenjem potreba kupaca; • mogućnost transfera vještina i know how-a u nove proizvode ili poslovanja; • integracija unaprijed i unazad; • smanjivanje trgovinskih barijera na atraktivnim stranim tržištima; • samozadovoljstvo konkurenata; • mogućnost značajnog rasta zbog velikog povećanja tražnje; • pojava novih tehnologija, itd. 	<ul style="list-style-type: none"> • ulazak inostrane konkurencije koja ima niže troškove; • povećanje intenziteta konkurencije u grani; • povećanje prodaje supstituta proizvodu; • spori rast tržišta; • nepovoljna promjena kursa i spoljno-trgovinske politike; • regulatorni zahtjevi koji dovode do poskupljenja; • ranjivost na uticaj recesije i poslovnog ciklusa; • rast pregovaračke snage kupaca i dobavljača; • promjena potreba i ukusa kupaca; • nepovoljne demografske promjene; • itd.

³² Đuričin Dragan, Janošević Stevo: „Menadžment i strategija“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006., str. 228.

Na osnovu analize eksternih faktora i internog okruženja organizacije identifikuju se četiri moguće strategije:

1. **Strategija mini – mini** (WT), znači minimiziranje sopstvenih slabosti i izbjegavanje prijetnji koje generiše okruženje. Ovu strategiju primjenjuje preduzeće koje ima niz internih slabosti, a posluje u nepovoljnom okruženju. Osnovna dilema sa kojom se suočava menadžment preduzeća je likvidacija ili nastojanje da se preduzeće revitalizuje (smanjenjem obima poslovanja, ili pak integracijom sa drugim subjektima).
2. **Strategija mini – maks** (WO) podrazumijeva minimiziranje slabosti i korišćenje šansi koje kreira povoljno okruženje. Da bi se iskoristile šanse, potrebno je reducirati sopstvene slabosti, na primjer, razvojem kooperantskih odnosa sa drugima.
3. **Strategija maks – mini** (ST) zasniva se na korišćenju snaga sa kojima preduzeće raspolaže. Da bi se iskoristila snaga internih faktora, potrebno je preduzeće usmjeriti na poslovno područije sa najslabijim prijetnjama.
4. **Strategija maks – maks** (SO) je najpoželjnija strategijska pozicija, prema kojoj teže organizacije. Preduzeće posluje u okolnostima kada maksimalno koristi snagu svojih resursa i povoljnosti koje indukuje okolina. U ovoj poziciji organizacija ima mogućnosti biranja, a ne reagovanja.

4.2.2. Analiza jaza (gapa)

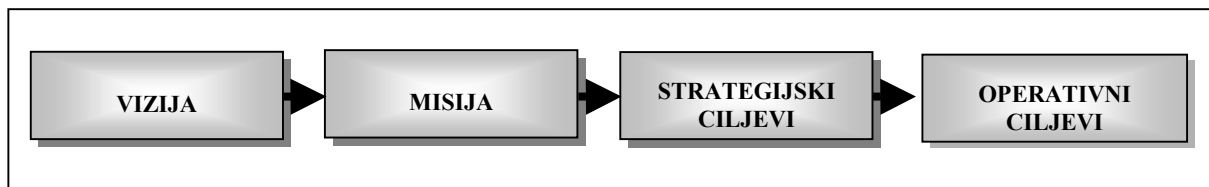
GEP analiza (analiza jaza) temelji se na razlici između određenog cilja i predviđanja. Ova analiza se koristi u strategijskom planiranju, da bi se predstavili:

1. **Ciljevi** – željeno stanje koje preduzeće namjerava ostvariti.
2. **Očekivano stanje** – stanje koje će nastati, ako preduzeće nastavi sa sadašnjim djelovanjem, odnosno sa postojećom strategijom.
3. **Gep (strategijski jaz)** – razlika između željenog i očekivanog stanja.
4. **Strategija** – koja predstavlja način za popunjavanje strategijskog jaza.

Suština ovog koncepta je da se, za duži vremenski period (5–10) godina utvrde ciljevi preduzeća, predvidi kretanje internih i eksternih faktora i identifikuje strategijski jaz. Veličina strategijskog jaza predstavlja veličinu napora koju organizacija treba podnijeti da bi se željeno učinilo stvarnim. Osnovni instrument transformacije stvarnog u željeno stanje je strategija. Analizu gega možemo koristiti u dinamičkom smislu, pa će nam pokazati kada treba promijeniti strategiju, odnosno preduzeti novi pravac akcije. Naime, u analizi je prvi korak određenje postojeće pozicije – gdje je preduzeće sada. Drugi korak je projekcija krive željenih stanja – ciljeva. Treći korak je projekcija (predviđanje). Presjek krive ciljeva i predviđanja pokazuje pojavu strategijskog gega, odnosno vrijeme kada treba pokrenuti novu akciju. Ovaj koncept ima široku primjenu za planiranje strategije na svim nivoima preduzeća, tj. za planiranje strategije rasta kompanije, za definisanje strategije pojedinih strategijskih poslovnih jedinica i za planiranje strategije poslovnih funkcija.

4.3. Usmjeravanje organizacije

Namjera organizacije je “svjestan, smislen, hotimičan dizajn budućeg stanja i akcija koje će dovesti do tog stanja”³³. Organizacija se usmjerava izborom vizije, misije i stratejskih ciljeva. Vizija, misija i stratejski ciljevi su usko povezani. Misija predstavlja konkretizaciju vizije preduzeća, a stratejski ciljevi su konkretizacija misije (slika 4.11.).



Slika 4.11: *Organska veza: vizija, misija, ciljevi*

Vizija - Vizija se definiše kao bazičan orijentir u upravljanju poslovanjem preduzeća. Vizija predstavlja ono što može biti. Vizija je slika poželjne, realne i privlačne budućnosti organizacije. Vizijom se pokreću i usmjeravaju promjene. Relevantna je posebno u uslovima diskontinuiteta. Nosilac vizije je lider organizacije. Vizija je svojevrsno lično nadahnuće lidera. On posmatra sadašnjost i na osnovu predviđanja budućnosti, definiše zamisao novog pristupa problemima rasta i razvoja preduzeća. Lideri su ti koji uočavaju potrebu za promjenom, preispituju bazične postavke o poslovanju i načinu funkcionisanja preduzeća, postojeće vrijednosti i vjerovanja. Vizija je bitna jer se njom usmjeravaju promjene i predstavlja osnovu za formulisanje misije. Ona predstavlja katalizator promjena i jednu vrstu lijepka koji povezuje pojedince u organizaciji, različite stejkholdere i organizacione djelove ka ostvarenju zajedničkih ciljeva. Vizija mora biti inspirativna, jasna, izazovna i praktična za realizaciju.

Misija - Misija je svrha za koju postoji organizacija. To je najopštiji cilj organizacije, koji predstavlja društveni i ekonomski smisao njenog postojanja. Misija opisuje proizvod, tržište i tehnološku arenu preduzeća u cilju naglašavanja vrijednosti i prioriteta donosioca stratejskih odluka. Definišući svoju misiju, preduzeće obezbjeđuje sledeće značajne koristi³⁴:

- osigurava saglasnost o tome šta je svrha poslovanja;
- obezbjeđuje osnovu za motivisanje u korišćenju resursa preduzeća;
- razvija osnovu, ili standard, za alokaciju resursa;
- stvara opštu atmosferu ili organizacionu klimu;
- obezbjeđuje repere za utvrđivanje svrhe i pravaca djelovanja i sprečava neodgovarajuću participaciju zaposlenih;
- olakšava prevođenje različitih ciljeva u radnu strukturu, uključujući i dodjeljene zadatke vezane za različite aktivnosti unutar preduzeća;
- specificira organizacionu svrhu i prevodi je u ciljeve na taj način da se troškovi, vrijeme i parametri performansi mogu ocijeniti i kontrolisati.

³³ Stacey R.: „*Strateški menadžment i organizacijska dinamika*“, MATE, Zagreb, 1997., str. 24.

³⁴ Pearce J.A. and Robinson R.B.: „*Strategic Management (Formulation, Implementation, and Control)*“, Irwin, Chicago, 1997., str. 29.

Misija opredjeljuje sistem vrijednosti i vjerovanja od kojih zavisi poslovni uspjeh preduzeća. Primarni je input procesa strategijskog odlučivanja. Može se definisati sažeto i široko, za čitavo preduzeće, pojedine SPJ ili poslovne funkcije. Osjećaj misije je emocionalna reakcija na pitanja u vezi sa onim šta ljudi rade, zašto to rade, na što su ponosni i u šta vjeruju. Osjećaj misije je značajan jer kreira povjerenje i vjeru u aktivnosti preduzeća. Misija konkretizuje viziju u domenu poslovnih područja, ciljnih tržišta, vrijedonosnih i proizvodnih uslova (npr. kvalitet, društvena odgovornost, itd.).

Strukturu misije čine četiri komponente i to:

1. **Svrha** – odgovor na pitanje zašto organizacija postoji.
2. **Vrijednosti** – sadrže odgovor na pitanje u šta organizacija vjeruje, ova komponenta misije naglašava vrijednosti organizacione kulture.
3. **Standardi ponašanja** – obuhvataju politike i obrasce ponašanja koji afirmišu svrhu i vrijednosti organizacije, ovim se određuje način obavljanja posla.
4. **Definisana strategija** – definiše poslovna područja, izvore konkurentskih prednosti, način konkurisanja i strategijsku poziciju koja se želi zadobiti.

Oblikovanje misije vrši se na osnovu pet osnovnih faktora:

1. **Istorija organizacije** – definisana misija mora biti u skladu sa istorijom kompanije.
2. **Aspiracije i sklonosti vlasnika i menadžera** – misija se izvodi iz vizije organizacije, a vizija odražava aspiraciju i sklonost vlasnika i menadžera.
3. **Tržišno okruženje** – struktura tržišnog okruženja, koje je u stalnim promjenama, determiniše misiju preduzeća.
4. **Resursi** – određuju koje su misije realno sprovodljive.
5. **Posebne sposobnosti** – misija se mora temeljiti na onome što se najbolje radi.

Pri oblikovanju misije mora se početi od definisanja posla. U literaturi se često navodi trodimenzionalni pristup u definisanju posla. U pitanju su sledeće tri dimenzije ili grupe pitanja čija kombinacija definiše sadašnju i potencijalnu poslovnu aktivnost preduzeća:

1. Čije potrebe treba zadovoljiti (identifikovati grupe kupaca)?
2. Koje su to potrebe koje treba zadovoljiti (identifikovati potrebe kupaca)?
3. Koji su načini zadovoljenja potreba potrošača?

Istraživač Campbell navodi tri pristupa u oblikovanju misije:

1. **Prvi pristup** je kada menadžeri preduzeća napišu izjavu o misiji, ili pak to učini neka konsultantska kuća. Istraživanja pokazuju da u tako nastalu misiju niko ne vjeruje i ona je sa aspekta svrsishodnosti bezvrijedna.
2. **Drugi pristup** je kada osnivač, odnosno lider organizacije razvije poslovnu filozofiju, koja tokom dugog vremenskog perioda prerasta u vrijednosti koje su usađene u ponašanje članova organizacije.
3. **Treći pristup** je fokusiranje bitnih problema, odnosno vrijednosti, kao što su: kvalitet proizvoda i usluga, odnos prema troškovima, ljudima i sl. Da se ne bi izgubilo na aktuelnosti vrijednosti, uloga definisane misije je njihova stalna aktuelizacija i snaženje

Misija je relativno trajna strategijska odluka. Ona se mijenja i redefiniše kada više ne obezbjeđuje optimalno usmjeravanje organizacije. Najbolje definisane misije su one koje su vođene vizijom kao nemogućim snom i koje trasiraju put kompanije za narednih 10 ili 20 godina.

Strategijski ciljevi - Strategijski ciljevi su krajnje tačke prema kojima su usmjerene aktivnosti organizacije. To su situacije ili stanja u koja organizacija želi da dođe. Oni pokazuju gdje preduzeće želi stići. To je aspiracija firme u budućnosti. Prema njima su orijentisani svi resursi i aktivnosti organizacije. Ciljevi u poslovanju organizacije imaju sljedeće funkcije:

- usmjeravajuću – kao prva planska odluka, služe kao instrument za donošenje strategije i politike organizacije;
- motivacionu – faktor motivacije članova organizacije na realizaciji radnih zadataka;
- kontrolnu – ciljevi su standard, odnosno orijentir za kontrolu ostvarenih rezultata.

Da bi mogli uspješno ostvariti svoje funkcije, ciljevi moraju biti: (1) relevantni i logički; (2) realni, odnosno ostvarljivi u prostoru i vremenu, (3) jasni i mjerljivi, (4) vremenski definisani, (5) izazovni, tj. da mobilizuju sve članove organizacije.

Ciljevi se definišu na osnovu strategijske analize. Oni se uvijek daju u formi strukture, što znači da organizacija definiše sistem ciljeva. Naime, ciljevi u organizaciji su raspoređeni od njene vizije, pa do ciljeva pojedinca. Vizija predstavlja cilj u formi poželjne i privlačne budućnosti. Misija predstavlja cilj u obliku najopštijeg društveno – ekonomskog smisla postojanja organizacije. Strategijski ciljevi konkretizuju misiju u ključnim pitanjima rasta i razvoja organizacije. Oni se dalje razrađuju kroz taktičke i operativne ciljeve, planske zadatke organizacije i njenih organizacionih jedinica. Na kraju postoje i lični ciljevi članova organizacije. Ciljevi kao sastavni dio različitih planskih odluka, čine mrežu – sistem poželjnih osobina, stanja i rezultata organizacije. Shodno tome, ciljevi moraju biti funkcionalno i vremenski usklađeni. U sistemu ciljeva ne smije biti konfliktnosti, jer su oni orijentirani prema kojima se stalno podešavaju aktivnosti organizacije. Smisao funkcionalne i vremenske povezanosti ciljeva sadržan je u činjenici da je ostvarenje jednog cilja, obično, povezano sa realizacijom nekog drugog cilja ili grupe ciljeva. Sistem ciljeva se oblikuje na osnovu različitih kriterijuma, na primjer:

1. **Prema nivou organizacione strukture:**
 - strategijski (nivo korporacije);
 - taktički (nivo SPJ);
 - operativni (nivo funkcionalnih jedinica).
2. **Prema mogućnosti kvantifikacije:**
 - kvantitativni (tržišno učešće, fizički obim i sl.);
 - kvalitativni (zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo potrošača, itd.).
3. **Prema vertikalnoj liniji:** (1) neposredni (goals), i (2) posredni (objectives).
4. **Prema planskom horizontu:** (1) dugoročni, (2) srednjoročni, i (3) kratkoročni.
5. **Prema društvenoj odgovornosti:** (1) ekonomski, i (2) socijalni.

U uslovima stalnih, kompleksnih i brzih promjena, u kojima savremena organizacija funkcioniše, strategijski ciljevi predstavljaju osnovni instrument konkretizacije misije, odnosno osnovnu plansku odluku prema kojoj se usmjeravaju resursi i aktivnosti organizacije.

Pri definisanju stratejskih ciljeva, moraju se uzeti u obzir zahtjevi svih zainteresovanih strana. Npr. interes akcionara je profit i dividenda, interes menadžera je rast i razvoj preduzeća i visina menadžerske premije, interes zaposlenih je plata i sadržajan rad, interes kupaca je cijena, te kvalitet proizvoda i usluga, interes dobavljača je blagovremena isplata, interes društva je briga o zajednici, itd.

Stratejski ciljevi preciznije definišu osnovna područja interesovanja organizacije, osobine i rezultate koji se u tim domenima žele ostvariti. Zato i poznati autor Peter Drucker, sredinom 20 vijeka navodi: “ciljevi su prijeko potrebni u svim domenima čiji učinci i rezultati imaju neposredan i odlučan uticaj na opstanak i razvoj preduzeća”. On smatra da se stratejski ciljevi moraju definisati u sljedećim ključnim oblastima:

- položaj na tržištu – tržišno učešće postojećih proizvoda, razvoj proizvoda i tržišta, distribucija i usluge potrošačima;
- inovacije – razvoj novih proizvoda i usluga i inovacije u tehnološkim procesima;
- produktivnost – efikasnost korišćenja raspoloživih resursa;
- materijalna i finansijska sredstva – razvoj izvora materijalnih i finansijskih sredstava i efikasno snabdijevanje preduzeća;
- profitabilnost – prinos na uložena sredstva koji treba da obezbijedi prinos na vlasništvo akcionarima;
- razvoj vještina i stavova menadžera i zaposlenih;
- društvena odgovornost – odgovornost za uticaj na društvo i građanina.

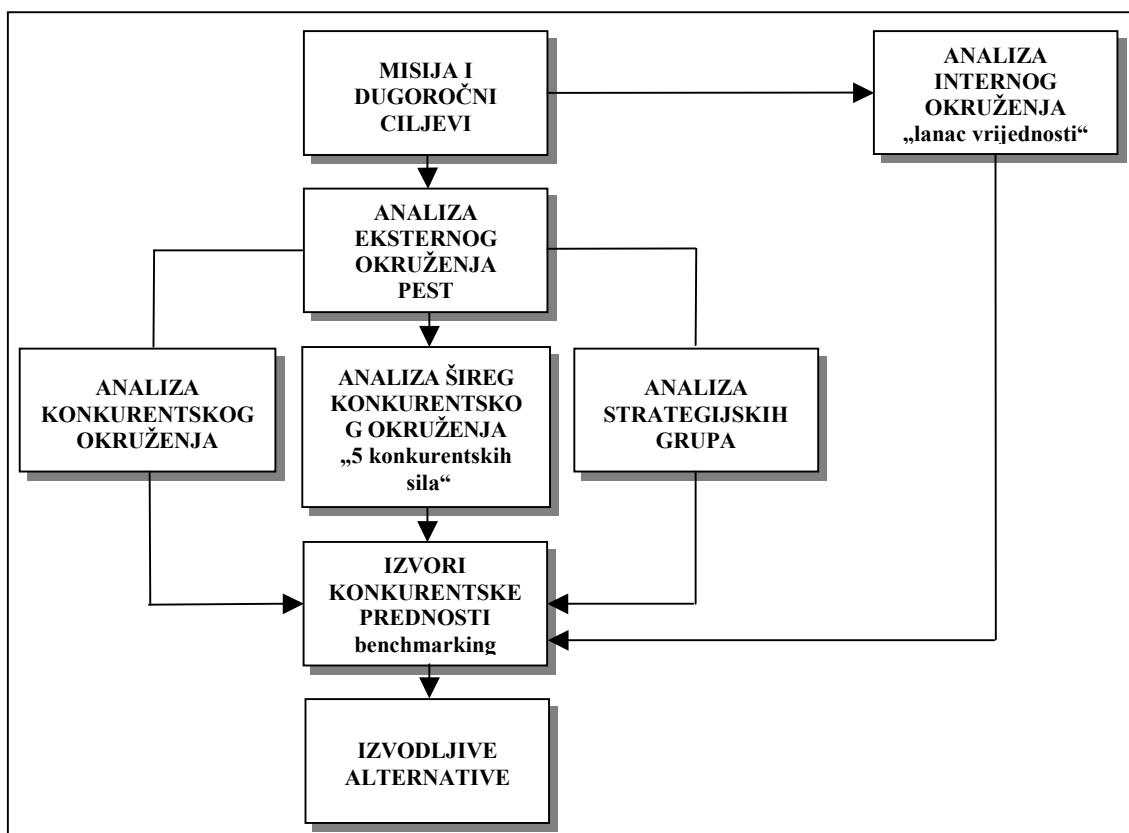
Stratejske ciljeve, kao temeljne i dugoročne ciljeve, utvrđuje vrhovni menadžment organizacije. Oni se dalje razrađuju taktičkim ciljevima. Taktičke ciljeve definiše srednji nivo menadžmenta, kao poslovne ciljeve ili funkcionalne, odnosno divizione ciljeve. Operativne ciljeve utvrđuje srednji nivo i niži nivo menadžmenta u preduzeću. To su specificirani planski zadaci odjeljenja ili pojedinaca, pa su po svom karakteru kratkoročni.

Upravljanje pomoću ciljeva je jedan od uspješnih modela upravljanja. Utemeljivač ovog modela je Peter Drucker. Suština modela je da svi zaposleni, formulisanjem svojih individualnih ciljeva, učestvuju u kreiranju ciljeva preduzeća. Model je podržan McGregorovom teorijom “Y”, po kojoj ljudi vole da rade i da se samodokazuju. McGregor je afirmisao novi pristup ocjenjivanju, po kome podređenima pripada zadatak da odrede lične kratkoročne ciljeve i da ih nakon toga razmotre sa pretpostavljenim. Nadređeni ima pravo veta na te ciljeve. To pravo veta se u valjanoj sredini rijetko koristi. Težnja je da se obezbijedi načelo podržavajućeg odnosa, tj. harmonija ciljeva zaposlenih i ciljeva preduzeća. Filozofija modela počiva na principu, da zadovoljstvo zaposlenih, sadržano u ostvarenju njihovih ličnih ciljeva, predstavlja efikasno sredstvo za ostvarivanje ciljeva preduzeća. Polazi se od pretpostavke da ako pojedinca treba ocjenjivati i nagrađivati na osnovu realizacije cilja, pojedinac će biti više motivisan kada i sam učestvuje u formulisanju ciljeva. Osnovna prednost modela je da svaki član organizacije zna šta se od njega očekuje. Model teži da ostvari efikasan rad čitave organizacije. Rukovodilac treba da, u neposrednom kontaktu spozna ciljeve radnika i da stimuliše viši nivo njegove ambicije. Bitno je pratiti i ostvarenje ciljeva, kako bi se mogla izvršiti eventualna korekcija. Najvažnije je obezbijediti motivisanost zaposlenih da prihvate ovaj model, što znači da treba razvijati atmosferu saradnje i participacije svih u organizaciji. Osnovni elementi modela su:

- kvantitativno i kvalitativno formulisanje ciljeva i standarda;
- ciljevi se određuju samo za ključna područja poslovanja;
- ciljevi su saglasni opisu poslova organizacione jedinice i pojedinca;
- kalendarski je određeno vrijeme potrebno za ostvarenje cilja;
- ciljevi se konzistentno distribuiraju po organizacionim jedinicama – cilj niže organizacione jedinice je sredstvo za ostvarivanje cilja više organizacione jedinice;
- vremenska skala je saglasna organizacionom nivou – za ostvarenje cilja više organizacione jedinice, planira se duže vrijeme;
- ciljevi su integrisani sa sistemom kontrole, nagrađivanja, obuke i slično;
- ciljevi su usmjereni na podizanje efektivnosti i efikasnosti i kompatibilni su sa stilom upravljanja.

4.4. Formulisanje strategije

Strategija se formuliše polazeći od ciljeva, na osnovu analize sredine i potencijala preduzeća (slika 4.12.). Strategijska analiza utvrđuje karakter sredine u kojoj preduzeće djeluje i procjenjuje njene elemente i faktore sadašnjosti i budućnosti. Takođe, utvrđuje snage i slabosti organizacije. Bitno je anticipirati dešavanja u sredini, jer strategija predstavlja racionalno i blagovremeno reagovanje organizacije na šanse i opasnosti koje se kreiraju u okruženju, korišćenjem internih snaga i minimiziranjem sopstvenih slabosti.



Slika 4.12: Algoritam formulisanja strategije

Utvrđena misija i strateški ciljevi, logički, otvaraju pitanje kako ih ostvariti. Shodno tome, na osnovu strateške analize, utvrđuju se strateške opcije koje mogu biti način za ostvarivanje strateških ciljeva preduzeća. Strateška opcija predstavlja mogući način povezivanja ciljeva, potencijala sredine i potencijala preduzeća. Kada se utvrde moguće strateške opcije, potrebno je izvršiti vrednovanje strateških opcija i izbor opredjeljujuće opcije, koja postaje strategija organizacije. Kriterijumi ocjene i selekcije strateških opcija mogu se svrstati u tri kategorije:

1. **Kriterijumi cjelishodnosti – podesnosti** koji pokušavaju da vrednuju strateške opcije sa aspekta njihove pogodnosti za situaciju utvrđenu strateškom analizom.
2. **Kriterijumi prihvatljivosti** koji procjenjuju strateške opcije sa stanovišta njihovog doprinosa ostvarivanju ciljeva preduzeća (profitabilnost, konkurentna prednost, generisanje rasta, očekivanja stejkholdera) i nivo rizika koji primjena strateške opcije nosi sa sobom.
3. **Kriterijumi izvodljivosti** vrednuju stratešku opciju sa aspekta njene praktične izvodljivosti.

Kod vrednovanja i izbora strateške opcije, menadžeri moraju fokusirati sledeća pitanja:

1. Da li je strateška opcija konzistentna sa karakterom sredine (stabilno ili pak nestabilno poslovno područje) u kojoj organizacija djeluje?
2. Da li je strateška opcija adekvatna raspoloživim resursima preduzeća?
3. Da li njena primjena pretpostavlja radikalnu promjenu organizacione strukture?
4. Da li je konzistentna sa misijom i strateškim ciljevima organizacije (konkurentna prednost, tržišno učešće, profitabilnost, rast preduzeća, očekivanja stejkholdera i sl.)?
5. Da li obezbeđuje potrebnu fleksibilnost za posao i organizaciju?
6. Da li strateška opcija uključuje prihvatljiv rizik?
7. Da li je strateška opcija izvodljiva?

Kod izbora strateške opcije, važna je i njena vremenska dimenzija. Naime, vrednuje se i period koji mora da protekne od usvajanja do primjene strategije. Hitnost primjene strategije posebno je značajan, ako je ona prouzrokovana aktivnošću konkurencije.

Nivoi formulisanja strategije u savremenim inovativnim organizacijama su:

- korporativni (opšti, generalni);
- poslovni (nivo SPJ);
- funkcionalni (za pojedine funkcije: marketing, finansije, ljudske resurse, istraživanje i razvoj, itd.).

Korporativna strategija - Izbor korporativnih strategija determinisan je karakteristikama poslovnog područja i karakteristikama samog preduzeća, tj. njegovom strateškom pozicijom. Osnovni tipovi korporativnih strategija su:

1. **Strategija stabilnosti poslovanja** – organizacija je zadovoljna karakteristikama svog razvoja i po obimu posla i po njegovoj strukturi. Nastoji slijediti iste stratezijske ciljeve, povećavajući nivo njihovog ostvarenja za približan procenat. Preduzeće opslužuje tržište istim ili sličnim proizvodima i uslugama, tj. koncentriše se na postojeću kombinaciju proizvod – tržište, te je njegovo stratezijsko ponašanje inkrementalnog karaktera. Strategije stabilnosti uključuju samo neznatne promjene, pa su usredsređene na pitanje ostvarenja veće efikasnosti. Organizacija još uvijek dominira na tržištu i ne doživljava bilo kakve opasnosti. To je nisko rizična strategija i veoma pogodna za preduzeće koje uspješno posluje u okruženju koje će biti stabilno u sagledivoj budućnosti.
2. **Strategija rasta organizacije** – preduzeće nastoji da ostvari ciljeve rasta, korišćenjem podsticaja rasta koje generiše okruženje, ili su pak indukovani u samoj organizaciji.
3. **Strategija zaokreta (strategija prevladavanja kriza)** – ovim strategijama nastoji se prevladati kriza u poslovanju organizacije.

Strategije SPJ – Na nivou stratezijske poslovne jedinice, odnosno na nivou jednog posla, konkretizuje se korporativna strategija. Konkretizacija strategije na nivou jednog biznisa podrazumijeva:

- identifikovanje atraktivnog poslovnog područja (veličina tržišta, stopa rasta tržišta, učestalost kupovina, konkurentske sile);
- definisanje ciljeva, odnosno efekata biznis projekta (vremenski tok gotovine, veličina toka gotovine, rizik toka gotovine, efekti sinergije);
- razvijanje konkurentskih snaga (tržišno učešće, nivo ulaganja, kvalitet proizvoda, stepen korišćenja kapaciteta).

Razvijanje konkurentskih snaga predstavlja strategiju biznis nivoa. Ona treba da, na izabranom poslovnom području ostvari planirane efekte. Na nivou SPJ primjenjuju se tzv. osnovne strategije razvijanja konkurentskih prednosti. M. Porter razlikuje tri osnovne ili generičke strategije i to:

1. **Opšte vodstvo u troškovima** – zasniva konkurentsku (stratezijsku) prednost na nižim troškovima poslovanja u odnosu na sve ostale učesnike u jednoj djelatnosti. Ova strategija je pogodna za ona poslovna područja gdje su kupci osjetljivi na cijenu. Da bi se ostvarila ovakva pozicija, potrebno je značajno tržišno učešće i povoljan pristup materijalnim resursima. Vođstvo u troškovima podrazumijeva visoku efikasnost svih resursa, posebno opreme, korišćenje efekata ekonomije obima i krive iskustva, te kontrolu troškova poslovanja, posebno opštih troškova.
2. **Diferenciranje**³⁵ – temelji se na težnji da se diferenciranjem proizvoda i usluga, u odnosu na konkurenciju, može obezbijediti povoljnija stratezijska, odnosno konkurentska pozicija preduzeća. Pristupi diferenciranju proizvoda mogu biti različiti: diferenciranje karakteristika, diferenciranje dizajna, diferenciranje prodajne usluge, diferenciranje kanala distribucije, diferenciranje imidža, itd.

³⁵ P. Kotler diferenciranje definiše kao čin oblikovanja grupe značajnih razlika, kako bi se ponuda neke kompanije izdvojila iz ponude nekih konkurenata.

Najefektnije je diferenciranje po osnovu više dimenzija. Strategija diferenciranja obezbeđuje natprosječnu rentabilnost i veoma povoljnu strategijsku poziciju.

3. **Fokus na izabrani tržišni segment** – ova strategija označava usredsređenost preduzeća na jedan, izabrani tržišni segment. Strategijska prednost se temelji na pretpostavci da će preduzeće efektnije i efikasnije zadovoljiti ciljni segment tržišta, u odnosu na ona preduzeća koja se orijentišu na cijelo tržište. Na izabranom tržišnom segmentu, preduzeće primjenjuje strategiju vođstva u troškovima ili strategiju diferenciranja, odnosno i jednu i drugu strategijsku opciju. Dakle, ova strategija predstavlja primjenu prethodne dvije strategije, ali ne na čitavom tržištu, nego samo na izabranom tržišnom segmentu. Strategija fokusa obezbeđuje vrlo visok nivo rentabilnosti. Za segmentaciju tržišta finalnih potrošača, organizacije koriste nekoliko kriterijuma i to:

- geografske karakteristike (podjela tržišta na države, regije, okruge, gradove i susjedstvo);
- demografske karakteristike (životna dob, pol, ekonomska moć, društveni sloj);
- psihogafske karakteristike (stil života, osobine potrošača);
- ponašanje potrošača (status korisnika, intenzitet korišćenja proizvoda, stepen lojalnosti prema proizvodu).

Segmentacija indutrijskog tržišta vrši se na osnovu: karaktera industrijskih preduzeća, veličine lokacije i tehnologija preduzeća – kupaca, njihove nabavne politike i specifičnih zahtjeva, kao i hitnosti i redovnosti isporuka.

Funkcionalne strategije - Da bi preduzeće uspješno implementiralo opštu, odnosno generalnu strategiju, potrebno je da formuliše posebne strategije za svaku poslovnu funkciju (marketing, proizvodnju, nabavku, istraživačko – razvojnu funkciju, finansijsku i kadrovsku funkciju). Strategija poslovnih funkcija predstavlja definisane načine za ostvarivanje parcijalnih ciljeva preduzeća, koji su u nadležnosti predmetnih poslovnih funkcija. Kako su ciljevi poslovnih funkcija usklađeni sa strategijskim ciljevima preduzeća i strategije poslovnih funkcija moraju biti usklađene sa generalnom strategijom preduzeća. U stvari, proces formulisanja strategija poslovnih funkcija je dalja razrada generalne strategije na nivou poslovne funkcije. Generalna strategija je osnovna determinanta, odnosno smjernica za planiranje strategija poslovnih funkcija. Takođe, funkcionalne strategije moraju biti međusobno usklađene, kako bi dale puni doprinos konzistentnosti generalne strategije.

5. STRATEGIJE RASTA PREDUZEĆA

Preduzeće posluje u sredini koja se stalno mijenja. Dinamizam okruženja relativizira poziciju preduzeća i ugrožava njegov opstanak. Preduzeće, da bi opstalo, stalno preispituje, podešava, ili pak radikalno redefiniše svoj odnos prema sredini. Preduzeću, kao osnovnom proizvođaču roba i usluga, agensu razvoja proizvodnih snaga i centru stvaranja profita, dinamizam sredine nameće potrebu posjedovanja određene vitalnosti. Svojom vitalnošću, preduzeće nastoji da obezbijedi kvalitetno tekuće iskorišćavanje svojih resursa (inkrementalno ponašanje), kao i da obezbijedi svoje preduzetničke moći preuređenjem svog proizvodnog i tehnološkog portfolija i zadobijanjem povoljnije tržišne pozicije (preduzetničko ponašanje).

Vitalnost preduzeća pretpostavlja, da preduzeće ima sposobnost reagovanja na promjene u okruženju. Njegovo reagovanje može biti pasivno prilagođavanje, kada preduzeće nastoji da ograniči uticaj promjene. Dalje, ono može biti aktivno, kada preduzeće nastoji da iskoristi nastalu promjenu u okruženju, ili pak da inovativnim pristupom kreira poželjnu promjenu u sredini. Ako je preduzeće inertno, neaktivno, tj. ako nije adaptivno i nije aktivno, ono može opstati samo u kratkom roku. Strategijska posljedica takvog stanja je njegovo propadanje, slično izumiranju dinosaurusu, koji se nije adaptirao na nagle klimatske promjene. Ako preduzeće reaguje na promjenu, ali samo u smislu pasivnog prilagođavanja, ono će poput kameleona opstajati u dugom roku, ali i stagnirati. No, ako je preduzeće aktivno i inovativno ono će u dugom roku imati rast i razvoj, a to znači da će uspješno vršiti misiju proizvođača roba i usluga, agensa razvoja proizvodnih snaga i centra stvaranja profita. Preduzeće svoju vitalnost može temeljiti na konkurentnosti postojeće veze proizvod – tržište (inkrementalno ponašanje), ali samo u relativno kratkom roku. U relativno kratkom roku, inkrementalno ponašanje može obezbijediti opstanak, pa i rast preduzeća.

U savremenim uslovima poslovanja, pretpostavke indukovanja stabilne, dugoročne, vitalnosti preduzeća su³⁶:

- povećanje veličine preduzeća;
- razuđivanje djelatnosti (relacija proizvod – tržište);
- razvoj organizacione konfiguracije preduzeća.

To su tri preduslova da bi preduzeće održavalo životnost svojih ciljeva i sredstava u dugom roku, odnosno da bi opstalo, raslo i razvijalo se. Shodno tome, možemo reći da su rast i razvoj preduzeća, kao rezultat preduzetničkog ponašanja, faktori opstanka preduzeća u dugom roku.

Pojmovi rast i razvoj su preuzeti iz prirodnih nauka, i u ekonomiji se definišu na različite načine. Rast se definiše kao povećanje veličine preduzeća, a razvoj kao serija adaptivnih promjena, da bi se iskoristili efekti okrupnjavanja preduzeća. Okrupnjavanje preduzeća može se mjeriti različitim fizičkim pokazateljima (instalirani kapacitet, broj zaposlenih, veličina fizičkih učinaka) i vrijedonosnim pokazateljima (veličina kapitala, poslovni uspjeh i sl.).

³⁶ Ivanović Predrag: „*Strategijski menadžment*“, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2007., str. 174.

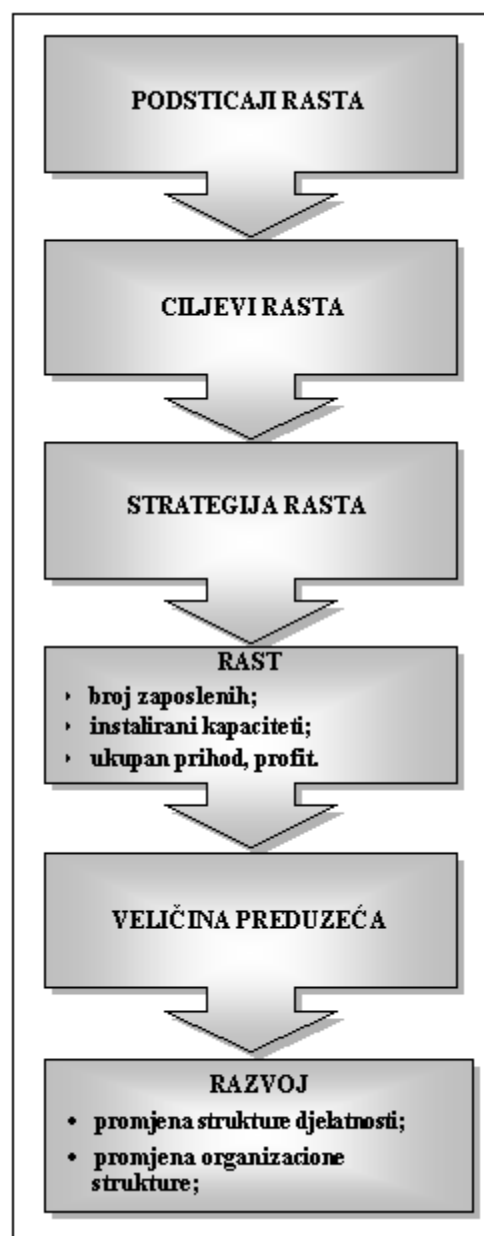
Svojim okrupnjavanjem, odnosno povećanjem svoje veličine i širine djelatnosti, preduzeće nastoji da korišćenjem efekata ekonomije obima i širine, kao i sinergije u poslovanju obezbijedi realizaciju svoje misije u promjenjivim uslovima. Međutim, taj proces okrupnjavanja organizacije zahtijeva promjenu i usklađivanje svih elemenata preduzeća, prvenstveno: (1) promjenu strukture djelatnosti, (2) promjenu organizacione strukture, (3) promjenu stila upravljanja. Promjena strukture djelatnosti, promjena organizacione strukture i promjena stila upravljanja su indikatori razvoja, odnosno pokazatelji transformacije preduzeća, kako bi se iskoristile prednosti veličine. Shodno tome, razvoj u osnovi predstavlja proces transformacije koji je u funkciji korišćenja prednosti veličine organizacije.

Procesi rasta i razvoja odigravaju se simultano, kroz usklađivanje veličine, strukture djelatnosti i sistema upravljanja. Oba procesa su međusobno povezana. Njih je gotovo nemoguće odvojeno posmatrati. Oni su indikatori kvantitativnih i kvalitativnih metamorfoza kroz koje prolazi preduzeće, da bi se obezbijedila njegova vitalnost u promjenjivim uslovima privređivanja.

Tok rasta i razvoja odvija se pod dejstvom brojnih različitih faktora (*slika 5.1.*). Međutim, rast i razvoj izazivaju određene promjene u preduzeću. Na osnovu podsticaja rasta, preduzeće definiše ciljeve rasta. Ostvarenje ciljeva rasta pretpostavlja definisanje strategije rasta, kao načina za realizaciju ciljeva rasta. Primjena strategije rasta rezultira porastom veličine preduzeća – uvećani su: broj zaposlenih, instalirani kapaciteti i rezultati poslovanja. Uvećana veličina preduzeća generiše promjenu strukture djelatnosti, redizajniranje organizacione strukture i promjenu stila upravljanja u preduzeću. Promjena strukture djelatnosti, organizacione strukture i sistema upravljanja su indikatori razvoja.

Promjena strukture djelatnosti, nova organizaciona konfiguracija i novi stil upravljanja, otvaraju prostor mogućeg novog ciklusa rasta preduzeća. Sljedstveno tome, rast preduzeća znači povećavanje njegovog poslovanja unutar postojećih aktivnosti, a razvoj povećanje njegovog poslovanja uvođenjem novih aktivnosti. Usljed toga, neki autori posmatraju rast samo kao rezultat razvoja, te on predstavlja vrednovanje rezultata razvoja. Treba naglasiti, da osim rasta, rezultat razvoja može biti i stagnacija, odnosno smanjivanje preduzeća. Dakle, rast je jedan od mogućih rezultata razvoja. Zato se u literaturi sreće stav da su rast, stagnacija i smanjenje vrijednosti pojmovi kao rezultati razvoja, a razvoj je neutralan pojam.

Možemo rekapitulirati da su osnovne strategijske posljedice rasta i razvoja preduzeća sledeće:



Slika 5.1: Tok rasta i razvoja

- povećanje veličine i preduzetničke moći preduzeća;
- serija adaptivnih promjena, odnosno metamorfoza preduzeća;
- otvaranje prostora za korišćenje efekata ekonomije veličine i širine;
- promjene u strukturi djelatnosti i organizacionoj konfiguraciji;
- usavršavanje sistema upravljanja.

Rast neminovno otvara pitanja dizajniranja organizacionih djelova preduzeća, optimiziranja veličine djelova i odnosa organizacionih djelova preduzeća. Uvećana veličina, kao rezultat rasta, pretpostavlja razučivanje organizacione strukture preduzeća i decentralizaciju odlučivanja. Povećani stepen složenosti organizacione strukture preduzeća znatno komplikuje upravljanje daljim rastom i razvojem. Razučivanje organizacione strukture i strukture djelatnosti, kao i decentralizacija odlučivanja (indikator razvoja) znače da razvoj predstavlja težnju preduzeća da obezbijedi uslove koji će omogućiti ostvarenje konkurentskih prednosti, tj. dalji rast. Ostvarenje konkurentskih prednosti u složenom preduzeću zavisi od veličine organizacionih djelova, koje treba da omogući ekonomiju obima u tim organizacionim djelovima, i od kvaliteta međusobnih veza organizacionih djelova. Kvalitet međusobnih veza treba da bude takav da obezbijedi konkurentsku prednost združenog nastupa, a to znači da indukuje efekte rada i međusobne povezanosti.

Razučivanje organizacione strukture afirmiše primjenu principa decentralizovanog odlučivanja. U okolnostima decentralizovanog odlučivanja ključno pitanje je organizovanje onih poslovnih funkcija koje obezbjeđuju jedinstvo poslovnog sistema. Smatra se da jedinstvenost poslovnog sistema obezbjeđuje jedinstvenost: razvojne, marketing i finansijske funkcije preduzeća. U principu, organizacionu strukturu i sistem odlučivanja treba dizajnirati tako da vrhovni menadžment može upravljati firmom kao jedinstvenim poslovnim sistemom, a da se istodobno, omogući motivacija i inicijacija organizacionih djelova za efikasnijim radom.

Podsticaji rasta preduzeća mogu biti eksterni i interni. Eksterni podsticaji su podsticaji iz okruženja preduzeća, poput: razvoja tržišta, prirodnih uslova u kojima djeluje preduzeće, društveno – sistemskih uslova, razvoja naučno – tehničkog progresu i sl. Interni podsticaji se indukuju u samom preduzeću, kao što su: veličina preduzeća, karakteristike kapaciteta, finansijska snaga, potencijal ljudskog resursa, kvalitet menadžmenta i preduzetnička inicijativa, razvijenost istraživačko – razvojne funkcije, kvalitet proizvodnog asortimana, reputacija marke, itd. Dalje, podsticaji rasta preduzeća mogu se posmatrati kao faktori stanja i kao faktori razvoja, odnosno perspektive. Faktori stanja proističu iz postojeće situacije preduzeća. Oni se moraju uzeti u obzir prilikom definisanja strategije rasta preduzeća, jer odražavaju postojeću strategijsku poziciju. To su, na primjer, postojeća veličina kapaciteta, ostvareni obim proizvodnje, postojeće tržišno učešće, stanje konkurencije, primijenjena tehnologija, atributi postojećeg ljudskog resursa, finansijska situacija preduzeća i sl. Faktori perspektive predstavljaju faktore koji će uticati u budućem periodu, te se moraju imati u vidu prilikom definisanja strategije rasta. U ovu grupu faktora svrstavamo: perspektivna kretanja na tržištu, namjere konkurencije, očekivani naučno – tehnički progres, perspektivni pristup potrebnim resursima, opšta privredna kretanja, promjene u ekonomskoj politici društva i sl.

Slično podsticajima rasta preduzeća, možemo podijeliti i ograničavajuće faktore rasta, odnosno barije rasta. U principu, svaki faktor podsticaja, može biti ograničavajući faktor, ako ima negativan predznak. Identifikacija podsticajnih i ograničavajućih faktora vrši se kroz strategijsku

analizu i proces definisanja strategija rasta preduzeća. Strategijskom analizom utvrđuje se i značaj, odnosno snaga uticaja ovih faktora, na osnovu čega se vrši njihova selekcija.

Posebno značajan faktor rasta preduzeća su sam rast i razvoj preduzeća. Rast preduzeća, uvećanjem veličine preduzeća, mijenja stanje internih faktora i mijenja odnos sa sredinom. Sličan efekat ima i razvoj preduzeća, jer predstavlja seriju adaptivnih promjena da bi se iskoristili efekti okrupnjavanja preduzeća.

Veličina preduzeća je glavna pokretačka snaga razvoja preduzeća, a kako su rast i razvoj simultani procesi, i samog daljeg rasta preduzeća, veličina omogućava povoljniju poziciju prema dobavljačima, kupcima, finansijskim subjektima i drugim posrednicima, te omogućava diversifikaciju preduzeća, povećava sposobnost preuzimanja rizika, itd.

Veličina je posebno bitan faktor efikasnosti poslovanja u kapitalno intenzivnim djelatnostima koje karakterišu: kompleksni proizvodni procesi, veliki proizvodi, visoka ulaganja u istraživačko razvojne aktivnosti, standardna i masovna proizvodnja, visoki transportni troškovi i sl. U ovim djelatnostima, veličina preduzeća obezbjeđuje efekte: ekonomije obima, ekonomije veličine kapaciteta, ekonomije širine (efikasnija proizvodnja zbog udruživanja više djelatnosti u jednom preduzeću), tehnološke ekonomije, ekonomije upravljanja poslovnim funkcijama, itd. Međutim, treba naglasiti da se u velikom preduzeću može neka od mogućih ekonomija izgubiti kao rezultat dejstva objektivnih faktora, ili pak kao rezultat okoštavanja organizacione strukture i birokratizacije sistema odlučivanja.

Problem efikasnosti upravljanja je objektivni problem u velikim i diversifikovanim preduzećima. Centralno pitanje upravljanja u velikim i složenim sistemima je kako obezbijediti sinergijski efekat po osnovu veličine i širine poslovne aktivnosti, te kako smanjiti dezintegracione sile poslovnog sistema. Vidjeli smo da povećanje veličine može dovesti do okoštavanja organizacione strukture i birokratizacije poslovnog sistema, što dovodi do reduciranja efikasnosti upravljanja. Dalje, širina poslovne aktivnosti, tj. diversifikacija omogućava pozitivne efekte objektivizacije procesa alokacije resursa i međugranske pokretljivosti kapitala, kao i prednosti kombinacije komplementarnih aktivnosti. No, na drugoj strani, ona dovodi i do disproporcionalnosti u firmi, kao i problema u koordinaciji daljeg rasta i razvoja. Shodno tome, u literaturi postoji i mišljenje da rast troškova upravljanja, u preduzeću koje rastom uvećava svoju veličinu, utiče na progresiju krive dugoročnih prosječnih troškova i da može dovesti do zamrzavanja veličine preduzeća u određenoj fazi rasta. Jednostavno, u toj fazi preduzeće ne može više koristiti prednosti svoje veličine. To znači da veličina, kao podsticajni faktor rasta ima svoju prirodnu granicu. Međutim, ovakav teoretski stav se teško može prihvatiti, jer preduzeće uvijek ima mogućnost da prestrukturiranjem usavrši svoje upravljanje i neutrališe negativan efekat troškova rukovođenja na krivu dugoročnih prosječnih troškova. Prestrukturiranje podrazumijeva uvođenje strategijskih poslovnih jedinica, u smislu autonomije djelova preduzeća, koje će imati sopstveni rast i sopstvenu krivu dugoročnih prosječnih troškova.

Kako je veličina značajan stimulativan faktor rasta preduzeća u nekim djelatnostima, tako se u nekim djelatnostima i u nekim tržišnim uslovima može javiti i kao značajan limit rasta preduzeća. Prema tome, saglasno karakteristikama djelatnosti i karakteristikama određenih tržišta, osim velikih preduzeća u privrednoj strukturi postoje i mala i srednja preduzeća.

Izvori preduzetničke snage i efikasnosti malih i srednjih preduzeća sadržani su u činjenici da su ova preduzeća više orijentisana prema radno – intenzivnim djelatnostima i prema

poslovima koji zahtijevaju specijalizovana znanja i specijalizovane usluge. Zatim, mala i srednja preduzeća su sposobna da djeluju na rizičnim i nestabilnim tržištima, jer su visoko fleksibilna, usljed neposrednog prisustva na tržištu, kratkih kanala odlučivanja, fleksibilne organizacione strukture i visoke motivacije zaposlenih i njihove inovativnosti.

Kompleks trendova u savremenoj makrookolini preduzeća stimulatивно utiče na rast uloge i značaja malih i srednjih preduzeća. Riječ je na primjer o razvoju informacione tehnologije, sistema veza i transporta, izrazite atomizirane segmentacije tržišta, afirmacije modularne proizvodnje, diferenciranja proizvoda, itd. Nadalje, može se reći da sama činjenica da postoje velika preduzeća, otvara prostor za efikasno funkcionisanje i malih preduzeća. Mala i srednja preduzeća, kroz razuđene oblike dobrovoljnih asocijacija, mogu kompenzirati nedostatke koje sa sobom nosi njihova veličina.

5.1. Formulisanje strategije rasta preduzeća

Proces formulisanja strategije rasta preduzeća pretpostavlja sprovođenje postupka strategijske analize i donošenje niza odluka strategijskog karaktera. Naime, na osnovu strategijske analize, u skladu sa ambicijama menadžera preduzeća, definiše se osjećaj strategije rasta.

Sadržaj strategije rasta preduzeća čine sljedeće aktivnosti i odluke:

- definisanje ciljeva rasta;
- identifikovanje ciljeva rasta;
- utvrđivanje pravaca rasta;
- izbor metoda rasta;
- definisanje tempa rasta;
- obezbjeđenje potrebne fleksibilnosti preduzeća.

Odluke koje čine sadržaj strategije rasta donose se u interakciji dinamike faktora okruženja i potencijala preduzeća, tj. na osnovu eksterne i interne komponente strategijske analize

5.1.1. Ciljevi i izvori rasta

Ciljevi rasta moraju biti na fonu misije preduzeća. Oni konkretizuju misiju organizacije. Ciljevi se definišu u skladu sa podsticajima, odnosno izvorima rasta i ambicijom menadžera organizacije. Ciljevi rasta odražavaju težnju preduzeća da obezbijedi takvu veličinu, strukturu djelatnosti (sistem veza sa okruženjem) i organizacionu strukturu, koji će omogućiti da efektivno i efikasno posluju u skladu sa principima društvene odgovornosti.

Razlikujemo dva osnovna opšta izvora rasta:

- potencijal tržišta – eksterni izvor rasta koji se sastoji od potencijala tržišta za postojećim proizvodima i potencijala tržišta za novim proizvodima;
- potencijal ponude preduzeća – interni izvor rasta koji je determinisan raspoloživim materijalnim, ljudskim i drugim resursima preduzeća.

Rast se može obezbijediti: povećanjem obima prodaje postojećih proizvoda, razvojem, odnosno usavršavanjem postojećih proizvoda, ili pak pojavom potpuno novih proizvoda. Takođe, rast se može obezbijediti proširivanjem postojećih i razvojem novih tržišta. Strategijski pristup rastu preduzeća pretpostavlja da se uspostavi veza između potencijala tržišta i potencijala ponude.

5.1.2. Pravci rasta

Definisanjem veze između potencijala tržišta i potencijala ponude, kao dva izvora rasta, utvrđuje se pravac rasta. Pravac rasta predstavlja smjer izmjene obima i strukture djelatnosti preduzeća. Veza između izvora rasta, tj. pravac rasta preduzeća skicira se na osnovu koncepta “vektor rasta”. Koncept “vektor rasta” afirmisao je Igor Ansoff.

Ansoff-ov koncept vektora rasta ima sljedeće značenje:

- penetracija tržišta – označava rast zasnovan na povećanju prodaje postojećeg proizvoda na postojećem tržištu;
- razvoj tržišta – predstavlja rast utemeljen na povećanju prodaje postojećeg proizvoda obuhvatanjem novih tržišta;
- razvoj proizvoda – označava rast zasnovan na zamjeni postojećih novim proizvodima na postojećem tržištu;
- diversifikacija – predstavlja rast baziran na novoj misiji, tj. uvođenjem novih proizvoda na nova tržišta.

Prve tri opcije povezivanja proizvoda i tržišta označavaju ekspanziju, kao pravac rasta, a četvrta opcija – diversifikaciju, kao pravac rasta. Prema tome, razlikujemo dva osnovna pravca rasta:

1. **Ekspanziju** - čiji sadržaj čine strategijske opcije: penetracija tržišta, razvoj tržišta i razvoj proizvoda.
2. **Diversifikaciju** – strategijska opcija novog proizvoda na novom tržištu (promjena misije preduzeća).

Ekspanzija - Ekspanzija kao pravac rasta pretpostavlja da preduzeće izvore rasta traži u okviru postojeće djelatnosti (misije), odnosno u postojećoj kombinaciji proizvodnih i tržišnih mogućnosti. Ona rezultira rastom tržišnog učešća u postojećoj djelatnosti i omogućava korišćenje efekata ekonomije obima. Ekspanzija pretpostavlja oštru borbu sa konkurentima. Zato se strategijske opcije koje čine sadržaj ekspanzije: penetracija tržišta, razvoj proizvoda i razvoj tržišta, nazivaju intenzivnim strategijama. Ekspanzija se temelji na kvalitetu instrumenata marketinga. Izbor ekspanzije kao pravca rasta pretpostavlja: (1) utvrđivanje tržišnog potencijala, (2) suptilnu analizu sopstvenih mogućnosti, (3) serioznu analizu konkurentskog ambijenta.

Posebno je važno identifikovati u kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi svaki proizvod preduzeća. Dakle, odluka o strategijskim opcijama ekspanzije izvodi se iz koncepta životnog ciklusa. U konceptu životnog ciklusa razlikujemo faze: uvođenja, rasta, zrelosti, opadanja ili kontinualne ekspanzije. Strategijske opcije ekspanzije obično se koriste simultano, jer nisu međusobno suprotstavljene.

Diversifikacija - Diversifikacija kao pravac rasta označava orijentaciju preduzeća na traženje izvora rasta izvan postojeće djelatnosti – razvojem novih proizvoda i njihovom prodajom na ovim tržištima. Diversifikacija znači da preduzeće ulazi u nova područja proizvodnje, tehnologije i tržišta. Diversifikacija kao pravac rasta temelji se na veličini organizacije, na povećanju broja proizvoda, te na tehnološkom i tržišnom disparitetu između proizvoda. Diversifikacija se ostvaruje razvojem novih proizvoda u sopstvenoj režiji, pripajanjem drugih firmi, kupovinom licenci ili pak osvajanjem proizvoda koje već neko drugi proizvodi. Diversifikacija je strategijska opcija suprotna specijalizaciji. Pozitivne karakteristike diversifikacije su nedostaci specijalizacije i obratno. Razlikujemo tri vrste diversifikacije: (1) horizontalnu diversifikaciju, (2) vertikalnu diversifikaciju, (3) konglomeratsku diversifikaciju.

Horizontalna i vertikalna diversifikacija čine tzv. koncentričnu diversifikaciju. Koncentrična diversifikacija predstavlja diversifikaciju kojom organizacija širi svoj proizvodni asortiman u formi koncentričnih krugova, zadržavajući bazično poslovno područje. Ovom diversifikacijom organizacija obezbjeđuje konvergenciju proizvoda prema matičnoj djelatnosti.

Horizontalna diversifikacija obuhvata asortiman proizvoda koji se razlikuju po tehnološkoj osnovi i tržišnoj namjeni, ali pripadaju istoj grani djelatnosti. Ona predstavlja komponentu koncentrične diversifikacije koja ide po horizontalnoj liniji. Horizontalna diversifikacija predstavlja prirodan nastavak ekspanzije, kao pravca rasta. Tehnološki disparitet između proizvoda nije izrazit, ali ipak, u kraćem periodu nije moguća preorijentacija faktora na njihovu proizvodnju. Takođe, proizvodi imaju nizak unakrsni elasticitet tražnje. Horizontalna diversifikacija povećava eksternu fleksibilnost preduzeća. Međutim, horizontalna diversifikacija, istodobno, širi front kontakata sa konkurencijom i reducira pozitivne efekte specijalizacije.

Vertikalna diversifikacija nastaje kada organizacija obuhvata svojim proizvodnim programom više sukcesivnih faza u proizvodnji i plasmanu određenog proizvoda. Važno je naglasiti da te faze u proizvodnji mogu biti predmet poslovanja posebnih preduzeća. Preduzeće svoj proizvodni program širi po vertikali – na proizvodnju poluproizvoda, djelova, materijala, sirovina i energije, koje je ranije nabavljalo od drugih subjektata (vertikalna diversifikacija unazad). Nasuprot tome, postoji vertikalna diversifikacija unaprijed – kada preduzeće širi svoj program po vertikali, obuhvatajući više faza prerade proizvoda ili same kanale prodaje. Vertikalna diversifikacija predstavlja svojevrsan odgovor na čestu strategijsku dilemu u domenu nabavke: kupovati ili proizvoditi. Ova diversifikacija povećava nezavisnost preduzeća. Na drugoj strani, vertikalna diversifikacija smanjuje eksternu fleksibilnost preduzeća, jer se poslovanje temelji na zavisnosti od plasmana finalnog proizvoda.

Konglomeratska diversifikacija (pobočna ili lateralna diversifikacija) je strategijska opcija koja izvore rasta traži u različitim djelatnostima. Asortiman proizvoda i usluga karakteriše maksimalni tehnološki i tržišni disparitet. Proizvodi i usluge koji su obuhvaćeni proizvodnim programom preduzeća nisu međusobni konkurenti, niti su reprodukciono vezani. Konglomeratska diversifikacija ekstremno povećava eksternu fleksibilnost preduzeća.

Osnovni uslov za konglomeratsku diversifikaciju je posjedovanje snažnog finansijskog potencijala. Konglomeratska kompanija ima konkurentske prednosti u odnosu na druga preduzeća. Ključne konkurentske prednosti konglomeratske kompanije su snažan finansijski potencijal i izražena fleksibilnost. Zahvaljući navedenim prednostima, prije svega snažnom finansijskom potencijalu, konglomerat može niskim cijenama spriječiti ulazak drugih preduzeća u predmetnu djelatnost. Nadalje, konglomeratsko preduzeće može oslabiti svoje rivale, obaranjem cijena, te ih kasnije kupiti. Zatim, konglomeratska kompanija može niskim cijenama obezbijediti brzi plasman svojih proizvoda, i nakratko, obezbijediti lojalnost potrošača. Zahvaljujući svom velikom finansijskom potencijalu i opštoj sklonosti za međusobnim dogovaranjem konglomeratske kompanije mogu narušiti ambijent regularne konkurencije. Sljedstveno tome, konglomeratska preduzeća treba kontrolisati mjerama države, tj. antimonopolskim zakonodavstvom.

Međutim, pored prednosti, konglomerat dobija i neke negativne osobine. Prije svega konglomeratsko preduzeće ne može koristiti pozitivne efekte specijalizacije. Konglomerat teško može biti racionalan u svim segmentima svoga djelovanja. Njemu odgovara multidivizionarna forma organizovanja, pa je stalno prisutan problem koordinacije i očuvanja kohezije sistema. Izražena disperzija aktivnosti objektivno dovodi do rastakanja fondova i kreativnog napora, pa se u konglomeratskim preduzećima zaoštrava problem kvalitetnog upravljanja. Konglomeratska diversifikacija može biti nacionalna i internacionalna.

5.1.3. Metodi rasta

Metod rasta označava način na koji će preduzeće ostvariti izabrani pravac rasta. Oni mogu biti: (1) interni metod rasta, (2) eksterni metod rasta, (3) kombinovani metod rasta.

Interni metod rasta - Interni metod rasta znači da preduzeće izabrani pravac rasta realizuje izgradnjom sopstvenih kapaciteta i razvojem sopstvene proizvodnje. To je tzv. prirodni rast preduzeća. Primjena ovog metoda pretpostavlja, da preduzeće ima snažne materijalno finansijske i istraživačko – razvojne resurse. Osnovna pretpostavka za implementaciju ovog metoda je da postoji snažan eksterni podsticaj, tj. rast tražnje. Nadalje, motivi primjene ovog metoda mogu biti i uvođenje nove tehnologije, povećanje kapaciteta, kao i razvoj proizvoda koji će biti superiorniji u odnosu na konkurenciju i sl. Ukupna ulaganja, korišćenjem internog metoda, zavise od izabranog pravca rasta, tj. da li je riječ o proširivanju kapaciteta (ekspanzija), ili pak o ulasku u nova poslovna područja (diversifikacija). Primjena ovog metoda podrazumijeva izradu preinvesticione i investicione studije, kao i studije izvodljivosti projekta.

Eksterni metod rasta - Eksterni metod rasta zasniva se na integraciji sa drugim preduzećima koja raspolažu sa kapacitetima i osvojenom proizvodnjom. Primjena tog metoda znači brzu realizaciju izabranog pravca rasta. Ovaj metod obezbjeđuje efikasno i brzo prevladavanje tzv. ulaznih barijera u određenom poslovnom području, pribavljanje izvora potrebnih inputa, pristup distributivnoj mreži i brzo povlačenje profita na osnovu postojeće proizvodnje. Međutim, primjena ovog metoda pretpostavlja i pojavu niza problema finansijske, organizacione i upravljačke prirode. To su problemi karakteristični za integracije privrednih subjekata. Eksterni metod rasta može se realizovati akvizicijom i merdžerom. Akvizicija predstavlja svaku transakciju na osnovu koje jedno preduzeće stiče ukupan paket akcija drugog preduzeća, ili pak njegov dio. Znači roditeljska firma apsorbuje druge firme za vlastite poslovne

operacije. Akvizicija se vrši između prduzeća različite veličine. Merdžer predstavlja fuziju dva ili više ranijih preduzeća, pa nastaje nova organizacija. Fuzija se javlja obično između preduzeća približne veličine koja su imala ranije uspješnu poslovnu saradnju. Merdžeri su, u principu dobrovoljni, odnosno “prijateljski”, dok akvizicija može da bude i prisilna i tada se realizuje preuzimanjem druge firme. Primjena eksternog metoda pretpostavlja planski pristup. U planskom pristupu realizacije ovog metoda razlikujemo dvije faze:

- na nivou preduzeća – definisanje ciljeva, analiza tržišta preduzeća, izbor partnera;
- na nivou partnera – definisanje zajedničkih ciljeva, razrada organizacione, ekonomske i pravne komponente integracije, te izrada plana implementacije.

Integracija dva preduzeća nije jednostavno pitanje. Oba partnera moraju biti pripremljena za integraciju. Buduće zajedničko funkcionisanje mora biti osmišljeno. Iskustvo poslovne prakse u SAD pokazuje da oko 50% integracija preduzeća ne opstaje dugo.

Kombinovani metod rasta - Kombinovani metod rasta predstavlja svojevrsnu kombinaciju internog i eksternog metoda rasta. Treba reći, da se u dugom roku interni i eksterni metodi rasta preduzeća samopodstiču. Kombinovani metod javlja se u obliku zajedničkih ulaganja poslovnih partnera ili u obliku stratejskih alijansi. Preduzeće zajednička ulaganja može realizovati u različitoj formi. To može biti ulaganje sa inostranim partnerom (joint venture), može biti investiranje u partnera, ili pak to može biti neki od oblika franchising-a.

Strategijske alijanse – specifičan metod rasta - Strategijske alijanse su specifičan metod rasta, koji u osnovi predstavlja zajednički poduhvat najmanje dvije organizacije. Strategijska alijansa je sredstvo za obavljanje jedne ili više aktivnosti u saradnji sa najmanje jednim partnerom. Njena svrha je održavanje i snaženje konkurentne sposobnosti organizacije. Najnoviji megatrendovi u okolini organizacije: propulzivnost nacionalnih granica, politički uslovi, razvoj informatičke tehnologije i globalizacija stimulišu nastajanje alijansi³⁷. Pored povoljnih političkih uslova, najsnažniji podsticaj najstajanja alijansi je globalizacija svjetske ekonomije, preciznije pojava globalnih organizacija i globalne konkurencije. Osim toga, generator stratejskih alijansi je i veliki intenzitet tehnoloških inovacija. Iz izraženog intenziteta tehnoloških promjena proističe i skraćivanje životnog ciklusa novih proizvoda i novih tehnoloških procesa. Na drugoj strani, tehnološke inovacije zahtijevaju velika finansijska i istraživačko-razvojna naprezanja organizacija. Jednostavno, savremena preduzeća su suočena sa potrebom velikih ulaganja u istraživačko-razvojnu aktivnost, ali istodobno i sa velikim tehnološkim rizicima. Shodno tome, korisno je velike budžete za istraživačko-razvojnu aktivnost i velike tehnološke rizike podijeliti sa partnerskim organizacijama. Nadalje, nosioci tražnje u savremenim uslovima su sve više sofisticirani, dok su tržišni segmenti jako izdiferencirani. Zato su tehnološke inovacije suočene i sa visokim komercijalnim rizicima. Rizici ekonomske valorizacije su posebno izraženi ako organizacija investira u područja koja su više udaljena od njenog bazičnog posla. Zato je uputno i komercijalne rizike inovacija podijeliti sa partnerskom organizacijom. Navedeni atributi savremene okoline preduzeća kreiraju tzv. ekipnu konkurenciju, tj. konkurenciju “sazvežđa organizacije”, bez obzira da li su integrativne veze zasnovane na akviziciji, ili pak na poslovnoj kooperaciji.

Praksa pokazuje da akvizicija kao alternativa alijansi često ne donosi pozitivne sinergetske efekte. Alijansa pruža čitav niz stratejskih prednosti:

³⁷ Daniels J., Radebaugh L., Sullivan D.: “*International business*“, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2004., str. 412-513.

- povoljniji pristup komplementarnim resursima;
- podjela resursnih potreba i rizika;
- neutralisanje političkih (državnih) barijera;
- povećanje kompetencija i konkurentnosti, te očuvanje konkurentne pozicije.

Međutim, alijanse imaju i određene nedostatke, karakteristične za sve združene napore. Osnovni nedostaci strategijskih alijansi su:

- troškovi koalicije;
- mogućnost reduciranja sposobnosti partnera - jedan partner može imati povoljniju poziciju od drugog;
- dugo vrijeme razvijanja partnerstava;
- precijenjene mogućnosti plasmana – koalicija može da smanji ulazne barijere grane i pogorša ostale elemente konkurentne strukture grane.

Da bi se koalicije uspješno razvijale, partneri moraju imati neke komplementarne karakteristike. U literaturi se obično navodi pet tzv. (“C dimenzija”) koje su pretpostavka za razvijanje uspješnih strategijskih koalicija³⁸:

- kompatibilni ciljevi organizacije;
- primjereni partnerski rizici;
- kooperativne kulture organizacija;
- komplementarna znanja i vještine;
- adekvatne partnerske kompetencije u koaliciji.

Postupak formiranja strategijske alijanse sasvim je sličan postupku kod akvizicije. Temeljna područja koja zahtijevaju pažljiv, planski pristup su: (1) identifikovanje područja koalicionog nastupa, (2) izbor koalicionog partnera, (3) upravljanje alijansom. Interesantna područja koalicionog nastupa identifikuju se internom strategijskom analizom koja treba da pokaže snage i slabosti organizacije. Rezultate interne analize nadalje, treba ukristiti sa osnovnim nalazima eksterne analize, kako bi se uočili kritični faktori uspjeha i aktivnosti koje je moguće osvojiti partnerstvom sa drugim organizacijama. Na osnovu utvrđenih područja koalicionog nastupa, treba tražiti partnera ili partnere. Optimalan izbor partnera treba da zadovolji zahtjeve utvrđenih područja koalicione aktivnosti i pet ranije navedenih “C dimenzija” koalicionih partnera.

5.2. Tempo rasta

Bitna komponenta u procesu formulisanja strategije rasta je definisanje i izbor tempa rasta preduzeća. Tempo rasta je brzina povećanja veličine preduzeća. On se izražava stopama rasta osnovnih indikatora veličine: zaposlenosti, snage instaliranih kapaciteta, ukupnog prihoda, profita, itd. Osnovni faktori koji opredjeljuju mogući tempo rasta su:

³⁸ Ibidem, str. 516-517.

- stanje i dinamika tražnje;
- kadrovski, proizvodni i marketing potencijal firme;
- intenzitet konkurencije;
- stadijum razvoja grane i preduzeća;
- izabrani metod rasta, jer metod direktno opredjeljuje tempo rasta, u smislu da eksterni metod znači brz rast preduzeća.

U osnovi, formulisanje i izbor tempa rasta zavise od dostignute i planirane strategijske pozicije preduzeća i anticipirane reakcije konkurencije. Na osnovu toga, može se izabrati ofanzivan i defanzivan tempo rasta.

Ofanzivan tempo rasta pretpostavlja da organizacija inicira pravovremeno svoja istraživanja i prva ponudi novi proizvod koji je potreban tržištu. Na ofanzivan tempo rasta orijentisane su inovativne organizacije. Orijehtacija na ofanzivan tempo rasta podrazumijeva da organizacija ima razvijenu istraživačko – razvojnu aktivnost, odgovarajući finansijski potencijal i sposobnost za preuzimanje tehnološkog i komercijalnog rizika. Ofanzivan tempo, zasnovan na inovaciji, je najbolji način za kreiranje superiorne konkurentске pozicije.

Defanzivan tempo koriste organizacije koje žele zadržati ili povećati tržišno učešće određenog proizvoda korišćenjem instrumenata marketinga (proizvod, cijena, kanali prodaje i promocija). Takođe, defanzivan tempo pretpostavlja da organizacija koristi rezultate istraživanja i propuste ofanzivnih, inovativnih preduzeća. Često se javlja u formi “inovativne imitacije” kada preduzeće nudi sopstvenu varijantu tuđeg proizvoda. Defanzivna strategija tempa rasta ima pozitivne društvene konotacije, jer obezbjeđuje difuziju naučno – tehničkog progressa. Defanzivan tempo je više karakterističan za manje organizacije, koje ne mogu podnijeti visoke tehnološke rizike, ali zbog svoje fleksibilnosti mogu podnijeti visoke tržišne rizike.

5.3. Fleksibilnost preduzeća

S obzirom na kompleksnost i dramatičnost sredine, moderna preduzeća nastoje da u svoje strategije rasta ugrade i fleksibilnost. Fleksibilnost označava sposobnost organizacije da iskoristi nove šanse za ostvarenje poslovnih rezultata, ili pak sposobnost da uz minimalne troškove izbjegne ili reducira uticaj iznenadnih nepovoljnih okolnosti na svoje poslovanje.

Definisanjem potrebne fleksibilnosti preduzeća, menadžeri nastoje da obezbijede vitalnost strategije rasta. Fleksibilnost je sposobnost življenja sa iznenađenjima. Fleksibilno preduzeće je aktivno (utiče na sredinu, da bi smanjilo potrebu za prilagođavanjem) i adaptibilno na iznenadne promjene. Fleksibilno preduzeće planira svoje ponašanje na osnovu očekivanih promjena u okruženju.

Odnos organizacije prema promjenama može biti aktivan i pasivan. Shodno tome, razlikuje se aktivna i pasivna fleksibilnost. Aktivna fleksibilnost je sposobnost da se blagovremeno reaguje, u smislu korišćenja šansi koje nastala promjena nosi sa sobom. Pasivna fleksibilnost je sposobnost organizacije da ograniči uticaj nastale promjene na sopstveno poslovanje.

Strategijska fleksibilnost organizacije ima dvije komponente i to:

1. **Internu fleksibilnost** - Interna fleksibilnost je spobnost preduzeća da optimizira svoj transformacioni proces, tj. konverziju inputa u autpute. Determinante interne fleksibilnosti su interni faktori: efikasnost odlučivanja, fleksibilnost kapaciteta, finansijska snaga, kvalitet ljudskog resursa, likvidnost, kao i kvalitet organizacione strukture.
2. **Eksternu fleksibilnost** - Eksterna fleksibilnost je sposobnost preduzeća da pravovremeno reaguje na promjenu u okruženju. Njena osnovna determinanta je stepen usaglašenosti poslovne filozofije organizacije i vrijednosnog sistema okruženja. Osnovni instrument za povećanje eksterne fleksibilnosti je diversifikacija – proizvodnog progama, tržišta, tehnologija, kupaca, i sl.

Osnovne determinante potrebne fleksibilnosti su dinamičnost okruženja i stepen nezavisnosti preduzeća. Pod nezavisnošću preduzeća podrazumijevamo mjeru u kojoj preduzeće može spriječiti druge subjekte da ugroze njegovo poslovanje – egzistenciju i razvoj. Nezavisnost se postiže eliminisanjem uticaja sredine na inpute i autpute organizacije preko: dugoročnih ugovora, kvalitetom proizvoda, vertikalnom diversifikacijom, razvojem sopstvene tehnologije, pouzdanim anticipiranjem kretanja vanjskih faktora. Dok je osnovni način povećavanja fleksibilnosti preduzeća diversifikacija proizvoda, tržišta, tehnologija i izvora snabdijevanja, osnovna strategija povećanja nezavisnosti kompanije su različiti oblici vertikalne diversifikacije. Ekstremna strategija rasta nezavisnosti je vertikalna integracija. No, vertikalna integracija smanjuje fleksibilnost organizacije. Preduzeće nastoji da obezbijedi nezavisnost i/ili fleksibilnost jer su oba atributa instrumenti poslovnog uspjeha. Fleksibilno preduzeće je kompatibilno nestabilnom okruženju, a nefleksibilna kompanija je kompatibilna sa stabilnim okruženjem. Fleksibilno preduzeće je sposobno da brzo mijenja svoje inpute, procese i tržišta. Nefleksibilno preduzeće ima rigidnu organizacionu strukturu, visoke fiksne troškove, specijalizovan program proizvodnje i zavisi od ekonomije obima. Nefleksibilno preduzeće nastoji da ostvari veći stepen nezavisnosti.

Sa aspekta nezavisnosti i fleksibilnosti mogu se razlikovati četiri moguće strategijske pozije preduzeća. Najpovoljniju strategijsku poziciju ima nezavisno i fleksibilno preduzeće. Međutim, treba znati da orijentacija na povećanje nezavisnosti smanjuje fleksibilnost, kao i da rast fleksibilnosti povećava troškove. Dakle, stanje nezavisnog i fleksibilnog preduzeća nije lako ostvariti, a posebno nije lako zadržati u dužem periodu. Nezavisno i fleksibilno preduzeće je jako diversifikovano preduzeće koje opslužuje veći broj poslovnih područja preko svojih strategijskih poslovnih jedinica. Zavisno i nefleksibilno preduzeće je zatočenik okruženja i preferira specijalizaciju u razvojnom ponašanju. Zavisno i fleksibilno preduzeće orijentisano je na diversifikaciju, ali nema još dovoljnu snagu na izabranim poslovnim područjima. Nezavisno i nefleksibilno preduzeće je monopolska organizacija, koja preferira vertikalnu integraciju.

6. KONKURENTSKA PREDNOST PREDUZEĆA

Što je konkurentna prednost?

- Organizaciona sposobnost koja omogućava preduzeću da stvara znatno više vrijednosti za kupca u odnosu na svoje konkurente;
- Skup faktora koji razlikuju preduzeće od njegovih konkurenata i koji mu daju jedinstvenu poziciju na tržištu;
- Jednostavno rečeno, to je prednost koju imate u odnosu na svoje konkurente.

U savremenoj svjetskoj ekonomiji, konkurentnost zauzima centralno mjesto u ekonomskim strategijama, kako razvijenih tako i zemalja u razvoju. Konkurentnost je mjera sposobnosti neke organizacije ili zemlje da u tržišnim uslovima proizvede robe i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta.

Dok se u prošlosti razvitak zemlje zasnivao na komparativnim prednostima, poput jeftine radne snage i prirodnih resursa, u savremenom dobu se osnovom za ekonomski razvitak smatraju napredni faktorski uslovi zasnovani na znanju i razvijenoj infrastrukturi, visokim tehnologijama i inovacijama. Po Porteru nije važno koji se proizvodi proizvode, već kako se proizvode. Konkurentne prednosti se stvaraju i održavaju stalnim unapređivanjem načina konkurisanja, koji proizilaze iz jedinstvenih nacionalnih proizvoda i procesa.

Konkurentne prednosti savremenih preduzeća nastaju na mikroekonomskom odnosu poslovanja, koje je utemeljeno na kvalitetu mikroekonomskog i makroekonomskog poslovnog okruženja.

Uporedo sa razvojem društva dolazi i do promjena u načinu poslovanja. Mijenja se koncept poslovanja i međunarodnih poslovnih aktivnosti sa makroekonomskog na mikroekonomski nivo. Preduzeće predstavlja ključnog nosioca međunarodnog poslovanja, međunarodne razmjene roba i usluga. Pojava internacionalizacije i globalizacije proizvodnje i razmjene dovela je do pitanja šta i gdje proizvoditi, kao i koliko i kako proizvoditi.

Novi okviri međunarodnog poslovanja i međunarodne razmjene, umnogome su pojačali potrebu za uključivanje firmi u međunarodne tokove. Uključivanje u međunarodno i globalno tržište je neminovnost. Razlozi koji govore u prilog tome su između ostalog:

- konkurencija je sveobuhvatnija, kompleksnija, i jača,
- tehnološke promjene su mnogo brže, a tehnološki razvoj je skuplji (posebno je skup za male firme kada je u pitanju razvoj proizvoda),
- barijere za ulazak na savremena tržišta su sve veće, kao i troškovi održavanja, odnosno zadržavanja tržišta,
- firmi je sve potrebnije postizanje odgovarajuće ekonomije obima i ekonomije znanja.

U savremenom poslovanju došlo je do pojave ranjivosti nacionalnih privreda gubitkom lokalnih atributa i konkurencijom koja je postala međunarodna i globalna po formi, obliku i intenzitetu. Zbog tih novih okolnosti, potrebno je uspostavljanje novih strategija preduzeća, određivanje ciljeva i načina na koji se dolazi do postavljenih ciljeva. Strategija je nužan uslov za postizanje konkurentskih prednosti. Biti konkurentan u savremenom svijetu zahtijeva od organizacija da lokalne pozicije i prednosti pretvore u globalne, nacionalne u internacionalne. Važno je uspostavljanje globalne strategije. Konkurentna strategija predstavlja način na koji se kompanija nadmeće na odabranom tržištu proizvoda kako bi ostvarila svoje posebno definisane ciljeve. Da bi kompanija ostvarila svoju konkurentnu prednost, neophodno je da definiše sopstvenu strategiju koja će je razlikovati od ostalih kompanija. Strategija mora da podržava inovacije, promjene, stalna poboljšanja, jačanje ukupnog sistema vrijednosti i globalni pristup.

Konkurentne prednosti koje su jednom postignute, stečene i verifikovane kao internacionalne pozicije u globalnom sistemu proizvodnje održavaju se i unapređuju putem stalnog traganja za iznalaženjem novih ili boljih načina poslovanja ili stalne promjene ponašanja firme u sklopu opšteg, strateškog koncepta djelovanja.

Konkurentne prednosti i pozicije lidera u određenim privrednim granama i njihovim segmentima se teško stiču, ali zato dugo drže. Prema Porteru postoji pet kriterijuma na osnovu kojih je definisana atraktivnost tržišta³⁹:

- nove ili promijenjene potrebe kupca,
- nove ili promijenjene tehnologije,
- neophodnost novih privrednih segmenata,
- promijenjeni inputi troškova ili koristi,
- promjene u upravljačkoj funkciji.

Neophodno je stvoriti diferencijalnu konkurentnu prednost. To se može postići ostvarenjem:

- menadžmenta know-how vještina u vođenju poslova na mnogim tržištima, obično stečena iskustvom u različitim zemljama,
- multinacionalne mreže distribucije i prodajnih ogranaka u mnogim zemljama, pristup rijetkim sirovinama,
- uspostavljanje jake marke proizvoda ili trgovinskog imena,
- posjedovanja tehnologije koju će konkurencija kopirati itd.

Od velikog je značaja da se poslovanje usmjeri ka potrošaču, da se ima vizija, da su planovi održivi na dugi rok i da su razumljivi, fleksibilni, motivacioni. Svaka kompanija proživljava svoj životni ciklus i ako je uspešna, znači da ga je izgradila po svojoj mjeri, a ne preuzimanjem ideja od drugih.

³⁹ Stacey R.: “*Strateški menadžment i organizacijska dinamika*”, MATE, Zagreb, 1997;

6.1. Definisane uticajnih faktora konkurentne prednosti

Konkurentne prednosti, prema Porteru, ne proizilaze iz međuzavisnosti faktorskih intenzivnosti na nivou grana i prirodnih bogatstava date države. One su rezultat napora organizacija da razviju nove proizvode ili unaprede postojeće, razviju nove robne marke, unaprede sisteme plasiranja proizvoda na tržište i uopšte da inoviraju u širem smislu. Napori menadžmenta kompanije daju podsticaj za razvoj konkurentskih prednosti tamo gdje postoje uslovi koji stimuliraju inoviranje, bez obzira na faktorsku intenzivnost grana i organizacija. Uslovi mikroekonomskog okruženja su uobličeni elementima Porterovog dijamanta konkurentskih prednosti. Ovi uslovi jesu neophodni, ali ne i dovoljni. Kompanije moraju da razviju odgovarajuće strategije kako bo odgovorile na spoljne podsticaje, a same se strategije razlikuju prema lokaciji. Kombinacija spoljnih podsticaja (dijamant) i odgovarajućih strategija kompanija – imajući u vidu specifičnosti svake zemlje posebno – predstavlja konkurentski potencijal jedne zemlje. Porter navodi brojne primjere zemalja i privrednih grana kako bi pokazao kako konkurentne prednosti proizilaze iz ove kombinacije, ističući da tradicionalna učenja o apsolutnim i relativnim komparativnim prednostima ne mogu dobro da objasne savremene oblike trgovine između zemalja. Međutim, ono što je značajno jeste Porterova tvrdnja da ocjena nacionalnog dijamanta i strategija kompanija omogućavaju ocjenu konkurentskog potencijala svake zemlje na mikronivou.

Pravilno shvatanje koncepta konkurentnosti, prema Porteru, podrazumijeva nalaženje odgovora na pitanje: Šta je izvor konkurentnosti država, odnosno šta je u osnovi državnog prosperiteta i životnog standarda? Životni standard je rezultat produktivnosti date privrede, mjerene vrijednošću dobara i usluga proizvedenih po jedinici ukupnih resursa kojima jedna ekonomija raspolaže (ljudski kapital, finansijski kapital, prirodni resursi). Konkurentnost zasnovana na produktivnosti je u saglasnosti sa ekonomskim razvojem i visokim životnim standardom stanovništva (adekvatno plaćena radna snaga, jaka nacionalna valuta, visoki prinosi na kapital.).

Mikroekonomsku osnovu produktivnosti čine dvije međusobno povezane oblasti⁴⁰:

1. stepen razvijenosti strategija i operativne prakse kompanija i
2. kvalitet mikro i makroekonomskog poslovnog okruženja.

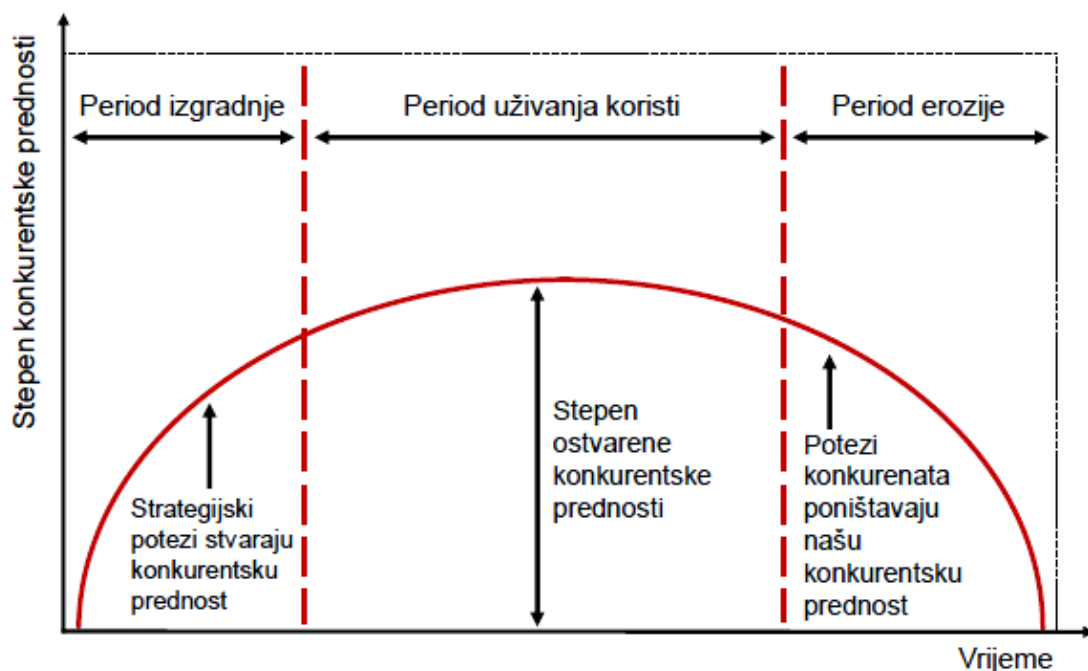
Jedna ekonomija ne može biti konkurentna ako kompanije koje posluju u njoj nisu konkurentne, bez obzira na to da li se radi o domaćim ili stranim kompanijama i njihovim filijalama. S druge strane, razvijenost strategija i operativnih praksi kompanija je neizbježno povezana sa kvalitetom poslovnog okruženja. Naprednije i razvijenije korporativne strategije zahtijevaju visokoobučenu radnu snagu, laku dostupnost informacijama, kvalitetnu infrastrukturu, brojne ponuđače, razvijene naučnoistraživačke institucije i prisustvo jake konkurencije. Uspješan ekonomski razvoj, zahtijeva od kompanija stalno pronalaženje novih izvora konkurentskih prednosti, odnosno unapređivanje načina konkurisanja. Konkurencija kompanija zasnovana na komparativnim prednostima (jeftina radna snaga i prirodni resursi) mora ustupiti mjesto konkurenciji kompanija baziranoj na konkurentskim prednostima koje proizilaze iz jedinstvenih nacionalnih proizvoda i procesa.

⁴⁰ Coulter M. “*Strategijski menadžment na delu*”, Data status, Beograd, 2010.

Izvori konkurentne prednosti⁴¹:

1. Opipljivi resursi:
 - Pristup rijetkim i vrijednim resursima;
 - Tehnologija;
 - Lokacija;
 - Menadžment tim.
2. Neopipljivi resursi:
 - Brend;
 - Organizaciona kultura;
 - Inovacije
3. Organizacione sposobnosti:
 - Sposobnost da se uoče potrebe kupca i da se na njih odgovori;
 - Proces razvoja novog proizvoda;
 - Post-prodajna podrška kupcima

Kombinacijom različitih izvora konkurentne prednosti, obezbjeđuje se održavanje i poboljšavanje konkurentne pozicije preduzeća na tržištu, omogućavajući tako preduzeću da preživi protiv svoje konkurencije u dužem vremenskom periodu.



Slika 6.1: *Vremenski periodi u konkurentnoj prednosti*⁴²

⁴¹ Vulić V. "Principi strategijskog upravljanja" Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet Podgorica, Internet dostupan material, 2013

⁴² Ibidem

6.2. Nove tehnologije i inovacije kao elementi konkurentske prednosti preduzeća

Konkurentnost u nacionalnoj i međunarodnoj ekonomiji važno je analizirati putem tehnoloških promjena, koje utiču i na strateške i na strukturne promjene u ekonomiji.

Tehnologija je proces, tehnika ili metodologija koja je opredmećena u dizajnu proizvoda, ili u industrijskim ili uslužnim procesima, koja transformiše inpute rada, kapitala, informacija, materijala i energija u outpute veće vrijednosti. Tehnologija se odnosi na procese pomoću kojih preduzeće transformiše rad, kapital, materijale i informacije u proizvode ili usluge.

Tehnološke promene igraju važnu ulogu u konkurentskoj dinamici. Promjene imaju nekoliko ishoda. Prvo, donose nove proizvode i procese. Drugo, mijenjaju vrijednost lanca i vrijednost konstalacije firme. Takođe mijenjaju i prirodu rivaliteta između firmi.

Promjene u strukturu privrede su stalne. Nova tehnologija, kao rezultat inovacije, ima za posledicu pojavu novih firmi i novih grana. Praćenjem životnog ciklusa proizvoda i firmi mogu se pratiti i strukturne promjene u nacionalnoj i međunarodnoj ekonomiji.

Tehnološke promjene bitno utiču na promjenu ekonomije. Uočljiv je njihov uticaj na rast i razvoj firmi i svake pojedine grane. Tehnološke promjene doprinose i strateškim promjenama ekonomije. One dovode u pitanje postojeću konkurentsku prednost firmi, ali i kreiraju novu koja je jača od postojeće prednosti.

Tehnološke promjene izazivaju stanje u kome mnogi proizvodi i usluge postaju nekonkurentni, pa firme u kojima se dešava taj proces imaju samo dvije opcije: smanjiti troškove ili izvršiti tehnološke promjene kojima će stvarati nove proizvode ili usluge. U dinamičnoj privredi ovo je stalan proces i predstavlja objektivnu ocjenu dometa tehnoloških promjena. Tehnološke promjene ne snižavaju samo troškove poslovanja, što je nekad bio njihov cilj, već osposobljavaju firmu da mijenja svoju tržišnu orijentaciju, a u slučajevima novih tehnologija i otvaraju nova tržišta.

U XXI vijeku tehnologija je osnovni izvor konkurentskih prednosti. To je izraženo kod firmi sa visokim tehnologijama. Nauka omogućava nova rešenja, a potom automatizuju proces proizvodnje i rada, fleksibilnost organizacije, kreiranje savremenih sistema, specijalizaciju i nov pristup kvalitetu proizvoda i usluga. Da bi se ovo moglo ostvariti, u firmi je glavno pitanje mogućnosti pristupa novim tehnologijama. U razvijenim privredama to je oslonac na vlastitu istraživačku i razvojnu aktivnost, a u nerazvijenim je putokaz prema onima koji su to već postigli.

Tehnološke inovacije su prva primjena nauke i tehnologije u novom smjeru sa komercijalnim uspjehom. Statistička definicija tehnološke inovacije uključuje razvoj proizvoda i procesa i ograničeni udio organizacijskih inovacionih aktivnosti, kao što su marketing i trening, direktno vezanih za implementaciju novih proizvoda, usluga i procesa.

6.3. Diferencijacija kao konkurentska prednost

Preduzeće može stvoriti konkurentsku prednost uspješnim sprovođenjem strategije diferencijacije, koja se zasniva na konkurentnome pozicioniranju koje omogućuje stvaranje i iskorištavanje jedinstvenog položaja preduzeća u industriji.

Strategija diferencijacije svodi se na oblikovanje ili prilagođavanje poslovnih aktivnosti i asortimana kojima se organizacija, odnosno preduzeće može, na bolji način, razlikovati od svoje konkurencije. Diferencijacijom treba kupcima nuditi nešto jedinstveno i posebno vrijedno za njih, a što im drugi ponuđači u industriji ne mogu ponuditi. Ekonomski gledano, to je pokušaj stvaranja svojevrsnog quasi-monopola u kojem se politika cijena neće isključivo temeljiti na troškovima. Svrha diferencijacije je da stvori preferencije i odanost kupaca kako bi se smanjila njihova osjetljivost na cjenovne razlike između ponuđenih industrijskih proizvoda.

Diferencijacija može biti bazirana na: samom proizvodu, sistemu isporuke proizvoda, marketinškom pristupu i drugim faktorima nekog lanca vrijednosti. Čak i industrije koje se smatraju najjednostavnijima (mala dodana vrijednost i homogeni asortiman) mogu se sastojati od većeg broja diferencijatora.

Porter naglašava kako se izvori diferencijacije mogu tražiti svuda u lancu vrijednosti preduzeća, u svakoj aktivnosti koju preduzeće u poslovanju preduzima. Različitost preduzeća proizilazi iz posebnih aktivnosti koje preduzeće obavlja u stvaranju vrijednosti i načina na koji oni utiču na kupce. On takođe naglašava, kako su ključni izvori diferencijacije: (1) razlike u dobavi sirovina i drugih poslovnih inputa, (2) razlike u dostignutom tehnološkom razvoju, (3) razlike u proizvodnim aktivnostima koje utiču na oblikovanje proizvoda i njihovu pouzdanost, (4) razlike u distribucionom sistemu i (5) razlike u marketingu i prodajnim aktivnostima.

Imati konkurentsku prednost diferencijacije znači imati povlašteni položaj prema kupcima koji pruža poduzeću nekoliko strateških mogućnosti: postavljanje premijske cijene, povećanje nivoa prodaje i/ili izgradnje lojalnosti kupaca. Mogućnost postavljanja premijske cijene je suština diferencijacije. Preduzeće ima prostor za postavljanje većih cijena od drugih industrijskih konkurenata, budući da kupci opažaju veću vrijednost njegovih proizvoda ili usluga. Što je veća cijena koju su kupci spremni platiti u odnosu na cijenu standardnog proizvoda, veći je i nivo diferencijacije preduzeća.

Preduzeće je konkurentski sposobno samo ako je razlika između standardne i premijske cijene veća od razlike između standardnih i diferencijacijskih troškova. Diferencijator treba težiti ostvarivanju *troškovnog pariteta* sa svojim industrijskim konkurentima. Imati prosječne industrijske troškove i mogućnost postavljanja premijskih cijena čvrsta je pretpostavka konkurentske prednosti. Tada preduzeće isporučuje veću vrijednost svojim kupcima uz iste troškove kao i konkurent.

Konkurentska prednost postoji ako je isporučena korist kupcima veća od diferencijacijskih troškova, tj. ako je premijska cijena dovoljna da preduzeće ostvari veću ukupnu vrijednost od konkurenata. Preduzeće treba znati kako njegov proizvod utiče na lanac vrijednosti kupca, kako bi težilo snižavanju njegovih troškova. Diferencijacija snižava kupčeve troškove na brojne načine⁴³:

⁴³ Porter M. E. "*Competitive Advantage*", Free Press, New York, 1985;

- smanjivanjem troškova isporuke i instaliranja proizvoda;
- smanjivanjem troškova finansiranja;
- smanjivanjem potrebne učestalosti upotrebe;
- smanjivanjem direktnih troškova upotrebom proizvoda diferencijatora, kao što su radna snaga, gorivo, održavanje i dr.;
- smanjivanjem indirektnih troškova upotrebom proizvoda ili uticajem proizvoda na druge aktivnosti stvaranja vrijednosti;
- smanjivanjem troškova u drugim vrijednosnim aktivnostima koje nisu povezane s fizičkim proizvodom;
- smanjivanjem rizika greške i tako očekivanih troškova greške.

Diferencijacija je moguća u svim granama privrede, a posebno u onima u kojima postoji puno načina razlikovanja proizvoda ili usluga i gdje se te razlike posebno vrednuju od strane kupaca. Pogodna je u djelatnostima gdje nema previše konkurenata koji slijede slične diferencijacijske pristupe i strategije. U suprotnosti s vodstvom u niskim troškovima, moguće je *više* uspješnih strategija diferencijacije u jednoj grani privrede.

Porter navodi sljedeće korake u oblikovanju i provedbi strategije diferencijacije⁴⁴:

1. Odrediti ko je stvarni kupac;
2. Identifikovati lanac vrijednosti kupaca i uticaj organizacije na njega;
3. Odrediti kriterijume kupovine i njihove rangove;
4. Procijeniti postojeće i potencijalne izvore jedinstvenosti u lancu vrijednosti organizacije;
5. Identifikovati troškove postojećih i potencijalnih izvora diferencijacije;
6. Odabrati konfiguraciju vrijednosnih aktivnosti koja stvara «najvrijedniju» diferencijaciju za kupca u odnosu na troškove diferencijacije;
7. Provjeriti i testirati održivost diferencijacije;
8. Smanjiti troškove u aktivnostima koje utiču na izabrani oblik diferencijacije.

⁴⁴ Porter, Michael E. “*Competitive Advantage*”, Free Press, New York, 1985;

7. ZAKLJUČAK

Mnoga preduzeća danas moraju iznova razmatrati svoje poslovne aktivnosti s obzirom na to da se okruženje dosta promijenilo uz tendenciju kontinuiranih fluktuacija manjih ili većih amplituda, uz promjenu takmičarske situacije na tržištu ostvarenja novih mogućnosti, što svakako primorava preduzeća da promijene definiciju svog poslovanja.

Strategijsko upravljanje se shvata i kao odnos preduzeća i okruženja. U pitanju je eksterna orijentisanost i reagovanje na promjene iz okruženja. S obzirom da su one sve izraženije, a rizik i neizvjestnost veća neophodno je racionalno reagovanje usklađivanjem ponašanja preduzeća sa faktorima i elementima eksterne sredine. Posebnu grupu čine pristupi koji u definisanju strategijskog upravljanja polaze od potrebe povezivanja strategijskog razmišljanja i operativnog djelovanja. To je akcioni proces u kome se u razvijanju strategija polazi od strategijske analize, strategijskog izbora, zatim slijedi implementacija i kontrola. Navedeni pristupi nisu međusobno suprotstavljeni. Naprotiv, moguće je i potrebno povezati ih, jer se proces strategijskog upravljanja objašnjava na pravi način kombinovanjem elemenata svakog od njih.

Koncept strategijskog upravljanja vremenom je evoluirao. Promjene u konceptu nastale su kao rezultat prilagođavanja izmijenjenim uslovima u okruženju i predstavljale su racionalan odgovor menadžmenta preduzeća. Sedamdesetih godina strategijsko upravljanje zasnivalo se na finansijskoj analizi i finansijskom predviđanju. Analiza djelatnosti i konkurentnosti su u fokusu strategijskog upravljanja u 1980-im godinama, a 1990-ih ono se zasniva na upravljanju promjenama. Karakterišu ga alternativni scenariji, strategijsko razmišljanje i upravljanje resursima.

Ostvarivanje konkurentskih prednosti predstavlja specifičan odgovor preduzeća na impulse iz okruženja. U suštini to je specifičnost svakog međunarodno orijentisanog preduzeća.

Prema Porteru, cilj funkcionisanja i razvoja firme nije da samo maksimizira ukupan prihod i profit u postojećim uslovima i uz data ograničenja, nego i da kreira i postiže konkurentne prednosti, mijenjajući uslove i ograničenja. Konkurentne prednosti su rezultat kreativnosti u poslovnoj aktivnosti, odnosno sposobnosti angažovanja široko shvaćene poslovne inteligencije. Ključni element njegovog teoretskog pristupa je tehnologija, a nacionalni inovacioni sistem osnova postizanja uspjeha u međunarodnoj trgovini.

Poduzeće može ostvariti konkurentsku prednost ako ostvari i održava značajno niže troškove u odnosu na konkurenciju. Niži troškovi omogućavaju povlašćen status preduzeća omogućuju mu postavljanje nižih cijena od suparnika i postizanje većeg tržišnoga udjela, ili veće profite pri prodaji po prosječnoj cijeni.

Preduzeće može stvoriti konkurentsku prednost uspješnim sprovođenjem strategije diferencijacije, koja se zasniva na konkurentnom pozicioniranju, koje omogućava stvaranje i iskorištavanje jedinstvenog položaja preduzeća na tržištu kome pripada.

Konkurentna prednost predstavlja realnu osnovu ili racionalan način na koji konkretna organizacija može da se pojavi ili nadmeće na odabranom tržištu kako bi ostvarila neke svoje posebno definisane ciljeve. Promijenjena logika svjetskog tržišta, uslovljava je da je najvažnije izvore konkurentne prednosti (ne samo na nivou jedne firme, nego i na nivou jedne zemlje) treba aktivno i permanentno tražiti za razliku od tradicionalne paradigme prepoznatljive u ekonomskim ili poslovnim politikama putem favorizovanja nižih troškova na osnovu jeftine radne snage ili sirovina. Stvaranje konkurentskih prednosti je posebno bitno na nivou preduzeća, mada su aktivnosti potrebne za njihovo stvaranje i održavanje u međunarodnim uslovima izuzetno kompleksne. Ovo je posebno izraženo u pojedinim granama koje su se uveliko globalizovale ili su na putu globalizacije. Stoga su strateški okviri konkurentne prednosti izuzetno značajni kako za efektivno tako i efikasno, odnosno rentabilno poslovanje. Na svetskom tržištu se pod konkurentskom prednošću podrazumijeva relativno veća moć, odnosno snaga jedne kompanije, jednog proizvoda ili jedne ekonomije u odnosu na druge.

Osnovu strateških prednosti svakog učesnika u savremenim ekonomskim tokovima ne čine zauvijek date geopolitičke koordinate, već mnogo više dostignute konkurentne prednosti koje nastaju u procesu specifičnog objedinjavanja napora u procesu njihovog integralnog kreiranja – na makro i mikro nivou. Oligopolistička konkurencija među velikim, visoko tehnološkim firmama, gdje inoviranje predstavlja prvenstveno konkurentno oružje koje obezbjeđuje trajne inovativne aktivnosti, i veoma vjerovatno, njihov rast. Na ovakvom tržištu, na kome nekolicina gigantskih firmi dominira određenim tržištem, inoviranje je zamijenilo cijenu kao najvažniji aspekt u velikom broju značajnih privrednih grana.

Konkurentne prednosti podrazumijevaju postojanje ili ostvarivanje onog stepena sposobnosti preduzeća koji se zahtijeva na tržištu i koji konkurencija ne može tako lako dostići, sem putem stvaranja sebi većih troškova u dužem vremenskom razdoblju. Konkurentne prednosti preduzeća su izraženije što su jedinstvenije. U uslovima kada savremena preduzeća opslužuju potrošače u kontekstu snažnog konkurentskog okruženja, koje je po definiciji više internacionalizovano i globalizovano, za mnoga preduzeća, pa i grane prisutna je potreba za redefinisanjem činjenice šta znači biti uspješan. U praktičnom poslovanju sposobnost preduzeća da radi u konkretnim uslovima okruženja je vrlo bitna, mada se osnove uspješnih kompanija nalaze u insistiranju na kvalitetu, inovativnosti i odlikama njihovog marketinga. Konvencionalan stav da se rast ostvaruje kroz izvozno poslovanje danas često nije dovoljan ili značajan za dugoročniji razvoj preduzeća.

U kontekstu uspješnosti međunarodnog poslovanja, poenta izgrađivanja i razvijanja konkurentnih prednosti se nalazi u povezanosti ulaganja u marketing koje će intenzivirati međunarodnu orijentaciju i na toj osnovi postizanja većeg stepena osposobljenosti preduzeća da uspješno konkuriše na međunarodnim kriterijima, odnosno po kriterijima tzv. ključnih faktora konkurentnosti koji vladaju u pojedinim djelatnostima ili industrijskim sektorima. Liberalizacija je samo dio agende, a nikako suština, jer cilj mora biti kreiranje konkurentne transparentnosti na tržištu. Strateška opredeljenja stoga polaze od uvažavanja aktuelno važećih globalnih kriterija po pojedinim privrednim granama (elektronika, mašingradnja, agroindustrija i sl.). Pri tome se na nacionalnom nivou postavljaju ciljevi postizanja komparativnih prednosti na drugu savremenu osnovu – mjere se, ne na bazi ostvarivanja boljih ekonomskih ili poslovnih rezultata tzv. transakcionim putem (cijena, izvoz, kvalitet, ponuda) u poređenju sa sličnim ili drugim preduzećima ili granama u pojedinim zemljama, nego sa aspekta ekonomskog doprinosa pojedinih grana ukupnom razvoju zemlje, životnom standardu stanovništva, zaposlenosti, uključenosti u svetski reprodukcioni ciklus itd.

LITERATURA

- [1] Aaker D.: *“Developing Business Strategies”*, John Wiley & Sons, 1988;
- [2] Ansoff I., McDonnell E.: *“Implanting strategic management”*, Prentice Hall, 1990;
- [3] Coulter M.: *“Strategic Management in Action”*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, 2002;
- [4] Coulter M. *“Strategijski menadžment na delu”*, Data status, Beograd, 2010.
- [5] Daniels J., Radebaugh L., Sullivan D.: *“International business”*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2004;
- [6] Des G. Gregory, Lumpkin G.T., Eisner B.Alen: *“Strategijski menadžment”*, Data status, Beograd, 2007.
- [7] Đuričin D., Janošević S.: *“Menadžment i strategija”*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006;
- [8] George S. and Weimerskirch A.: *“Total Quality Management (Strategies and Techniques Proven at Today’s Most Successful Companies)”*, John Wiley & Sons, New York, 1994;
- [9] Ivanović P.: *“Strategijski menadžment”*, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2007;
- [10] Javidan M.: *“Core Competence: What Does it Mean in Practice”*, Long Range Planning, Vol. 31, No.1, 1998;
- [11] Johnson G. and Scholes K.: *“Exploring Corporate Strategy”*, 5th edition, Prentice-Hall, Harlow, 1999;
- [12] Kotler P.: *“Upravljanje marketingom”*, Informator, Zagreb, 1988;
- [13] Pearce J. A. and Robinson R.B.: *“Strategic Management (Formulation, Implementation, and Control)”*, Irwin, Chicago, 1997;
- [14] Porter, M. E. *“Competitive Advantage”*, Free Press, New York, 1985;
- [15] Prahalad C. K. and Hamel G.: *“The Core Competence of the Corporation”*, Harvard Business Review, May-June 1990;
- [16] Stacey R.: *“Strateški menadžment i organizacijska dinamika”*, MATE, Zagreb, 1997;
- [17] Thompson J.L.: *“Strategic Management (Awareness and Change)”*, International Thompson Business Press, London, 2002;
- [18] Vulić V. *“Principi strategijskog upravljanja”* Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet Podgorica, Internet dostupan material, 2013;
- [19] Zairi M. and Leonard P.: *“Practical Benchmarking: The Complete Guide”*, Chapman & Hall, London, 1996;
- [20] <https://www.seebiz.eu>;
- [21] <https://www.wikipedia.org>.