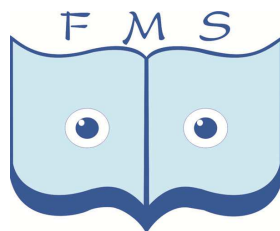


**FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE
TIVAT**



Miloš Čolan

**STRATEGIJSKA ANALIZA KAO EFIKASAN INSTRUMENT
STVARANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI**

SPECIJALISTIČKI RAD

Tivat, septembar 2019.

**FAKULTET ZA MEDITERANSKE POSLOVNE STUDIJE
TIVAT**

**STRATEGIJSKA ANALIZA KAO EFIKASAN INSTRUMENT
STVARANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI**

SPECIJALISTIČKI RAD

Mentor: Prof. dr Vinko Nikić
Predmet: Strateški menadžment jahting industrije

Student: Miloš Čolan, Br.Indexa: S42/15
Smjer: Nautički turizam i poslovanje marina

Tivat, septembar 2019

Sadržaj

APSTRAKT	4
ABSTRACT	5
UVOD	6
1. DEFINISANJE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA	10
1.1. KARAKTERISTIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA	13
1.2. FAZE PROCESA STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA	15
2. STRATEGIJSKA ANALIZA.....	18
2.1. EKSTERNA STRATEGIJSKA ANALIZA.....	19
2.2. INTERNA STRATEGIJSKA ANALIZA	23
3. STRATEGIJSKA POZICIJA PREDUZEĆA I KONKURENTSKA PREDNOST .	30
3.1. ANALIZA STRATEGIJSKE GRUPE	33
3.2. SEGMENTACIJA TRŽIŠTA	34
4. STRATEGIJA KONKURENTNOSTI.....	30
4.1. PESTEL ANALIZA	36
4.2. SWOT ANALIZA	38
4.3. SPACE METODA	40
ZAKLJUČAK.....	42
LITERATURA	

APSTRAKT

Strategijski menadžment spada u domen top menadžmenta pošto zahtijeva poznavanje cjeline preduzeća i odnosa sa okruženjem. Odlučivanje iz ovog domena ima dugoročne posljedice za napredak i uspjeh preduzeća, odnosno širok prostorni i dug vremenski horizont, kao i viziju strateških promjena. Proces strategijskog menadžmenta uključuje i tri ključna, međusobno povezana, segmenta aktivnosti preduzeća: strategijsku analizu, strategijski izbor i strategijsku implementaciju.

U radu će biti napravljen osvrt na strategijsku analizu koja predstavlja osnovu za razumijevanje strategijske pozicije preduzeća od strane menadžmenta. U fokusu strategijske analize su mogućnosti i opasnosti i snage i slabosti preduzeća. U okviru strategijske analize razlikuju se eksterna i interna analiza, gdje eksterna analiza utvrđuje ključne šanse i opasnosti za poslovanje preduzeća, dok interna strategijska analiza utvrđuje ključne snage i slabosti preduzeća. Strategijska analiza je jedan od ključnih elemenata u stvaranju konkurentske prednosti.

Ključne riječi: *strategijski menadžment, strategijska analiza, preduzeće, konkurentska prednost, eksterna i interna analiza, strategijska pozicija.*

ABSTRACT

Strategic management belongs to top management as it requires knowledge of the whole company and relationships with the environment. Deciding from this domain has long-term consequences for the progress and success of the company, ie a wide spatial and long-term horizon, as well as a vision of strategic change. The strategic management process includes three key, interrelated, business activity segments: Strategic Analysis, Strategic Selection and Strategic Implementation.

The paper will make a review of the strategic analysis which is the basis for understanding the strategic position of the company by the management. In the focus of the strategic analysis are the opportunities and hazards and strengths and weaknesses of the company. Within the framework of the strategic analysis, the external and internal analysis is distinguished, where the external analysis determines the key chances and risks for the business of the company, while the internal strategic analysis determines the key strengths and weaknesses of the company. Strategic analysis is one of the key elements in creating a competitive advantage.

Key words: *strategic management, strategic analysis, enterprise, competitive advantage, external and internal analysis, strategic position.*

UVOD

„Samo se radom ili hrabrošću može postići ugled među ljudima, prisiliti ih ne da vas vole i nagrade, ali svakako da vas cene i poštuju. Naravno da je rad bolje i sigurnije sredstvo, jer hrabrost nije od prirode svakom dana, a osim toga za nju se rede i prilika pruža, dok je za rad i radljivost uvek ima. I ne govorim ovde o unutrašnjem zadovoljstvu koje čovek ima od dobro svršenog posla i koje svakako vredi više od svih nagrada i priznanja ljudskih.“

Ivo Andrić

Odluka kojom se određuje pravac razvoja i napredovanja preduzeća na domaćem i stranom tržištu naziva se strategijom. Strategija veoma često podrazumijeva promjenu organizacione strukture i ona predstavlja jedino razumno reagovanje s obzrom na dešavanja u sredini u kojoj preduzeće posluje. Svrha strategije je izbor poslovne djelatnosti, alokacija izvora i stvaranje održive konkurentne prednosti. Pomoću strategije preduzeće definiše i realizuje svoje ciljeve, ona predstavlja način na koji preduzeće reaguje na okruženje tokom vremena. Sa rastom i razvojem preduzeća javljaju se novi izazovi i zadaci menadžmenta, koje se ne odnose samo na donošenja odluka već i na promjenu načinima njihove realizacije. Da bi obezbijedila trajnost poslovanja u današnjem dinamičnom okruženju, menadžment preduzeća mora da reaguje pravovremeno ali i da istovremeno svojim akcijama prati i da utiče na promjene u okruženju. To zahtijeva dugoročno razmišljanje i planiranje na strateškom nivou, odnosno podrazumijeva postojanje strategijsku viziju razvoja preduzeća i proces upravljanja promjenama radi efikasne i efektivne realizacije ciljeva preduzeća.

Dobra strategija predstavlja sve. Zahvaljujući dobroj strategiji preduzeće je spremno da odgovori izazovima, da rizikuje, da se probija na tržište i samim tim stvara konkurentnu prednost. Shodno tome, u prvom dijelu rada akcentat će se staviti na definisanje strategijskog menadžmenta i sve one segmente koji zaokružuju priču po ovom pitanju. Kako bi suština teme bila jasnija, postaviće se dobri temelji u smislu izdvajanja karakteristika strategijskog menadžmenta i faza procesa strategijskog upravljanja gdje će do izražaja doći strategijsko planiranje koje predstavlja bitan segment u svakom poslovanju.

Predmet i problem istraživanja

Predmet istraživanja ovog specijalističkog rada predstavlja ispitivanje mogućnosti kojima se može strategijskom analizom i primjenom njenih rezultata ostvariti konkurentska prednost, to jeste kako bi organizacija razvila svoje snage i prepoznalo i ublažilo svoje slabosti. Fokus rada je na pronalaženju načina da sama organizacija uaprijedi poslovanje, da se prilagodi interesnoj sredini i da na taj način ostvari zacrtani cilj i ostvari mjerljive rezultate.

Savremeno poslovanje nosi sa sobom mnoge izazove i probleme koje je neophodno identifikovati i pravilnim metodama otkloniti ili ublažiti u interesu ostvarivanja konkurentske prednosti i kako bi preduzeće ostalo i trajalo na tržištu

Cilj istraživanja

Na osnovu prethodno definisanog predmeta i problema istraživanja, postavljeni su osnovni i posebni ciljevi istraživanja sprovedenog u ovom specijalističkom radu. Osnovni cilj ovoga specijalističkog rada jeste identifikacija mogućnosti da se primjeni jedinstvenih strategija za sva preduzeća koja posluju u jednoj grani. S obzirom na to da su strategije zbog svoje multidimenzionalnosti, složenosti i brojnosti faktora koji na njih utiču ni u kom slučaju ne mogu za sva preduzeća ma koliko ona bila slična i poslovala u sličnim uslovima, jer se temelji na predviđanjima koja se razlikuju za različite donosioce odluka. Cilj istraživanja je dokazati ovu činjenicu na osnovu internih i eksternih faktora koji utiču na konkurentnost jendog preduzeća pa se shodno tome primjenjuju različiti strategijski koncepti.

Polazne hipoteze

Analizirajući definisani predmet istraživanja i koristeći dostupna saznanja i literaturu postavljena je glavna hipoteza u ovom specijalističkom radnju koja će biti provjerena i koja glasi:

Strategijska analiza kao način ostvarivanja konkurentske prednosti zavisi od sposobnost, vještina i uspješnost menadžera koji će u kontinuitetu da posjeduje informacije o poslovnoj sredini i da se uspješno suočava sa promjenama u poslovnoj sredini, odnosno da strategijskom analizom dođe do adekvatne strategije koja će biti implementirana u poslovanje.

Poslovanje preduzeća odvija se u uslovima koji su slični ratnom stanju i koji zahtijevaju stalnu borbu kako bi se ostvarili ciljevi određene organizacije. Akcenat se stavlja na tržište

gdje se odvija stalna borba za opstanak i sticanje konkurentske prednosti kako bi se dobilo i održalo kontinuirano povjerenje potrošača.

Strategijsko upravljanje je proces kojim organizacija određuje vlastitu svrhu, ciljeve i željeni nivo performansi, kao i načine kojima planira da ostvari navedene ciljeve u određenim vremenskim rokovima i u promjenjivom okruženju, implementaciju tih aktivnosti i procjenu uspjeha u navedenim aktivnostima i analizu rezultata tih aktivnosti.

Četiri supomoćne hipoteze koje se provjeravaju kroz rad na osnovu kojih će se doći do generalnog zaključka o strategijskoj analizi kao instrumentu stvaranja konkurentske prednosti.

Četiri pomoćne hipoteze o strategijskom menadžmentu, strategijskih analizi o poziciji i konkurentske prednosti i strategiji za ostvarivanje konkurentnosti biće riječi u daljem tekstu, a na osnovu njih će se doći do generalnog stava i dokazivanja glavne hipoteze rada.

Metodologija istraživanja

Sadržaj, predmet a posebno hipoteze istraživanja, uslovili su primjenu niza metoda u svim fazama istraživanja sprovedenog u ovom specijalističkom radu i to opštenaučnih i posebnih. Naučni cilj istraživanja je deskripcija, samo istraživanje bilo je zasnovano na analizi dostupne literature i internet izvora.

U ovom istraživanju zastupljene su metode analize, sinteze, apstrakcije, generalizacije, konkretizacije. Analiza se koristila za početno razdvajanje predmeta istraživanja na njegove sastavne delove radi dobijanja što više podataka o samoj strategijskoj analizi i metoda za njeno sprovođenje.

Struktura specijalističkog rada

Sama struktura specijalističkog rada definisana je u skladu sa predmetom, ciljevima i hipotezom istraživanja. U prvom dijelu rada akcenat je na definisanje strategijskog menadžmenta i sve one segmente koji zaokružuju priču po ovom pitanju. Kako bi suština teme bila jasnija, postaviće se dobri temelji u smislu izdvajanja karaktristika strategijskog menadžmenta i faza procesa strategijskog upravljanja gdje će do izražaja doći strategijsko planiranje koje predstavlja bitan segment u svakom poslovanju.

U drugom dijelu rada, analiziran je sami koncept postavljene teme, odnosno sva bitna obilježja koja čine strategijsku analizu. Svrha strategijske analize se ogleda u sticanju što

vjerodostojnijih saznanja o samom značaju i prirodi dejstva eksternih i internih faktora na perspektivno poslovanje preduzeća. Na osnovu ovoga povućiće se paralela između eksterne i interne strategijske analize, gdje će biti napravljen osvrt na svaku od njih. Eksterna i interna analiza se baziraju na istraživanju situacione analize i istraživanju analize perspektive. Bez obzira o kojem kriterijumu strategijske analize se radi, važno je istaći da se koriste brojni metodi, mehanizmi, instrumenti i alati prilikom sprovođenja ovog procesa. Proces strategijske analize je jako važan u poslovanju, polazeći od činjenice da je potrebno proći važne korake kako bi došlo do djelovanja i ostvarenja onoga što strategija sadrži.

U trećem dijelu rada, osvrt će biti na strategijskoj ili konkurentskej poziciji, to jeste stvaranju konkurentske prednosti. Strategijska analiza ima veoma važnu ulogu u stvaranju konkurentske pozicije. Koji spoj zapravo tu važi, na koji način se povlače paralele, šta i u kojoj mjeri utiče, objasniće se detaljno u radu. Ali, onon što je od suštinskog značaja jeste brzina života u današnjem vremenu, razvoj tehnoloških distignuća, i brojne druge promjene koje je teško ispratiti. To se jednostavno dešava u bilo kojoj oblasti života, pa tako i u poslovnom svijetu, gdje je možda i najizraženiji uticaj. Upravo iz tog razloga je važna strategijska analiza koja vodi stvaranju konkurentske prednosti. U radu će se ukazati na identifikovanje kritičnih faktora eksterne i interne analize, i na koji način se određuje strategijska pozicija.

U četvrtom dijelu rada će se ukazati na strategije konkurentnosti, odnosno na jedne od važnijih analiza u utvrđivanju konkurentske prednosti. Akcenat će biti na SWOT analizi, Pestel analizi i Space analizi koja predstavlja noviji korak, koji ide dalje od prethodne dvije analize. Uprošćavanjem sličnosti i razlika među njima, napraviće se jedna dobra podloga za pravilno razumijevanje same teme.

Značaj specijalističkog rada

Preduzetništvo, poslovanje i bizni svakim danom idu uzlaznom razvojnom putanjom. Diplomski rad je znaajan jer daje tačne, precizne i konktetne definicije pojmova neophodnih za ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu. Primjena u radu navedenih analaiza predstavlja osnovni postulat a ostvarivanju ovog cilja. Okruženje organizacije koja teži da ostvari konkurenstku prednost je podložno konstantnim i dinamičnim promjenana, pa samim tim i strategija, čija je funkcija povezivanje preduzeća i okruženja, se stalno mora menjati i prilagođavati novonastalim situacijama, sto znači da strategija koje daje dobre rezultate u sadašnjosti ne mora biti uspešna i u budućnosti.

1. DEFINISANJE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Sposobnost, vještina i uspješnost menadžera oslanja se na njegovu ličnu sposobnosti da kontinuirano raspolaže informacijama o sredini u kojoj organizacija posluje i da se uspješno bori sa promjenama u sredini. Menadžerski poslovi su specifična kategorija za koje menadžer treba da posjeduje znanje, vještinu i sposobnosti su: dobra komunikacija, planiranje, odlučivanje, upravljanje ljudima, organizovanje, poznavanje finansija i drugi poslovi. Prije nego što se pređe na samo definisanje i određivanje strategijske analize kao efikasnog instrumenta stvaranja konkurentske prednosti, potrebno je istaći najvažnija obilježja koja se tiču strategije.

Strategija je relativno nov koncept koji se upotrebljava u poslovnoj teoriji i praksi preduzeća od sredine pedesetih godina prošlog vijeka. Strategija je grčka riječ koja je preuzeta iz vojne terminologije, gdje *strategos* zapravo znači general ili vojskovođa. Strategija bi se prema tome bukvalno prevodila kao „vještina generala“. Govoreći vojnom terminologijom, strategija predstavlja granu ratne vojne vještine koja se bavi primjenom i upotrebom oružanih snaga kao cjeline na ratištu, kako bi se postigao ratni cilj.¹ Strategija je povezivanje ciljeva i sredstava, uvažavajući troškove i rizike. Takođe, strategija predstavlja dugoročni plan preduzeća i korake za ostvarenje cilja. Strategija je racionalno reagovanje preduzeća na događaje u sredini u kojoj obavlja svoju djelatnost. Njene osnovne karakteristike su: ²

- 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 stvara okruženje;
- strategija je usmjerena na ostvarivanje ciljeva, a ciljevima se konkretizuje sama misija;
- osnovni elementi strategije su: izbor područja poslovne aktivnosti, kreiranje konkurentske prednosti i alokacija resursa na izabrane pravce akcije;

¹ Mašić B.: „*Strategijski menadžment*“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 4.

² Ivanović P.: „*Strategijski menadžment*“, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2007., str. 47.

- 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.³

Poslovna strategija se odnosi na utvrđivanje brojnih načina za postizanje zacrtanih ciljeva i ostvriavanjem misija organizacije. Dio postupka koji se tiče donošenja odluke o načinima dostizanja ciljeva koji se tiču razvoja organizacije predstavlja stvaranje strategije, a proces u kojem menadžeri zajedno formulišu strategiju označava strategijsko planiranje.⁴ Strategijske odluke utiču na dugoročnu usmjerenost preduzeća, a direktno su vezane za njegov cilj. One obično stvaraju prednost za organizaciju pred konkurencijom.

Kao odgovor na pitanje šta treba učiniti kako bi se pridobili i zadržali potrošači, strategija treba da uskladi tri konstitutivna elementa:

- izbor područja poslovne aktivnosti,
- konkurentsku prednost i
- alokaciju resursa.

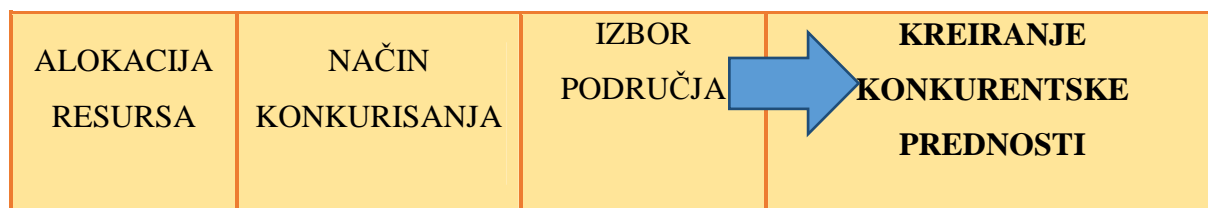


Tabela br. 1. „Konstitutivni elementi strategije“
(Izor: samostalni rad studenta na osnovu navedenog teksta)

Osnovno pitanje strategije jeste izbor područja poslovne aktivnosti. Pod poslovnim područjem se podrazumijeva sredina kojoj je usmjerena aktivnost poslovanja jednog preduzeća. Kada se poslovno područja izabere organizacija se opredjeljuje za jedno tržište i za određenu tehnologiju koja je potrebna za proizvodnju izabranog proizvoda. Alokacija resursa predstavlja interno pitanje organizacije, koja determiniše konkurentsku prednost preduzeća, odnosno organizacije. Da bi se obezbijedila konkurentska prednost potrebno je

³ Ivanović P.: „Strategijski menadžment“, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2007., str. 47.

⁴ Mašić B., Op.cit., str. 5.

druga dva elementa simultano vršiti. Važno je istaći da je konkurentska prednost determinisana ukupnim sposobnostima organizacije.

Strategijsko upravljanje je dugotrajni proces u kojem jedno preduzeće odnosno organizacija određuje vlastitu svrhu, ciljeve i nivo performansi koji želi postići, kao i načine kojima planira da ostvari postavljene ciljeve u određenim vremenskim rokovima i u promjenljivom okruženju, implementaciju tih aktivnosti i procjenu uspjeha u navedenim aktivnostima i analizu rezultata tih aktivnosti. Strategijsko upravljanje ljudskim resursima prihvataju i praktikuju preduzeća koja se suočavaju sa sve više promjenljivom, turbulentnom i kompleksnom sredinom. Pojedini autori na strategijsko upravljanje ljudskim resursima gledaju kao na menadžment promjena.

Prema naučnim saznanjima i poslovnim empirijskim iskustvima, strategijsko upravljanje ljudskim resursima predstavlja skup odluka i aktivnosti koje imaju za cilj razvijanje ljudskih potencijala radi obezbjeđivanja konkurentske prednosti organizacije i strategijskih ciljeva poslovanja kao odgovor na izazove okruženja.⁵



Slika br. 1. „Strategijsko upravljanje“
(Izor: <http://www.ivins.com/ivins-general-plan/>)

⁵ Suša B.: „Menadžment ljudskih resursa“, CEKOM-books d.o.o., Novi Sad, 2009., str. 26.

1.1. KARAKTERISTIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Upravljanje je oduvijek predstavljalo predmet interesovanja nauke i svakodnevne sudske prakse. Tako da je istorija upravljanja proces koji je star koliko i ljudi i ljudska vrsta.⁶ Upravljanje predstavlja izraz nužne potrebe koja proizilazi iz grupnog načina rada alai i života. Strategijski menadžment predstavlja ključni faktor usmjeravanja poslovanja preduzeća u turbulentnoj sredini, kao i glavnu komponentu za utvrđivanje vitalnosti preduzeća. Zastupa se stanovište da strategijski menadžment uključuje tri međusobno povezana segmenta aktivnosti, i to: strategijsku analizu, strategijski izbor i strategijsku implementaciju.⁷ Strategijski menadžment se definiše kao proces koji se sastoji od pet faza, i to:

- situaciona analiza internih i eksternih faktora sredine organizacije – i ovo je prvi korak u strategijskom menadžmentu, gdje identifikovanjem i analiziranjem okruženja treba da se prepoznaju podsticajni i ograničavajući faktori. Ovo je način da se skupe podaci o poslovnom okruženju kao i način da se dođe do saznanja o faktorima koji uslovljavaju potrebu određenih poslovnih promjena. Te promjene se odnose na performanse globalnog tržišta, prirodu radnog procesa, tehnologija, ekonomski šok, socijalne trendove i svjetske politike. Za strategijsku analizu postoji niz metoda o kojima će biti riječi u poslednjem dijelu diplomskog rada;
- usmjeravanje organizacije – je drugi korak u strategijskom menadžmentu, a riječ je o aktivnosti koja se obavlja nakon skeniranja i analiziranja sredine, što dalje podrazumijeva određivanje vizije, misije i ciljeve preduzeća. Pod usmjeravanjem organizacije podrazumijeva se relaizovanje svih mjera i radnji kojima je poenta formulisanje: to je vizija koja predstavlja stav o cilju koji se želi ostvariti u budućnosti, odnosno slika kako preduzeće može izgledati u budućnosti i misija koja se, u najkraoj formi definiše kao razlog postojanja organizacije.⁸ Misija opisuje vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja organizacije. Kada je riječ o strategijskim ciljevima preduzeća može se reći da oni predstavljaju opšte iskaze o rezultatima koje

⁶ GM (Strategijsko upravljanje: Velike zablude i greške strategijskog upravljanja): <http://gmbusiness.biz/2015/02/11/strategijsko-upravljanje-velike-zablude-i-greske-strategijskog-menadzmenta/> (pristupljeno: 10.01.2019.);

⁷ Ivanović P., Op.cit. str. 50

⁸ Lončarević R. „Menadžment“, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007. str. 11

organizacija želi postići u određenom vremenskom periodu. Ovi ciljevi se donose za ključne oblasti i za njihovo donošenje zadužen je top menadžment. Oni se odnose na kvalitet proizvoda ili usluga, profitabilnost, efikasnost, rast, ljudske resurse, finansijsku stabilnost, itd;

- formulisanje strategije, njihovo generisanje, vrednovanje i selekciju – se odnosi na iznalaženje alternativnih rješenja i izbor najpovoljnije strategije koja će u datim uslovima biti implementirana. Strategijom se određuje osnovni smjer i način realizacije ciljeva, odnosno svrhe organizacije. Nakon usmjeravanja organizacije u određenom pravcu slijedi formulisanje strategije. Optimalne strategije su one koje su najbolje u datim uslovima i važno je naglasiti da ovaj proces traje u kontinuitetu koji se odvija u skladu sa zahtjevima. Formulisanje strategije je uspješno ukoliko se ispoštuju svi faktori dobijeni na osnovu sprovedenih strategijskih analiza. Prilikom formulisanja strategije menadžeri imaju jako važan zadatak koji se odnosi na ostvarivanje što bolje komunikacije sa potrošačima i kako da se kroz taj odnos zajednički kreiraju vrijednosti koje će biti od velikog značaja za obje strane;
- implementacija strategije – predstavlja proces realizacije izabrane strategije, gdje su od ključnog značaja motivacija, koordinacija i kontrola aktivnosti ljudi koji će obezbijediti željene performanse. Ovaj proces kao svoj krajnji rezultat ima strategijsku promjenu. Pod strategijskim promjenama se podrazumijevaju sve one promjene koje predstavljaju odgovarajući odgovor na izazove koje samo okruženje postavlja pred jednu organizaciju. U daljem radu je objašnjeno šta predstavlja Modul 7 – S a čija primjena je dala više nego odlične rezultate;
- strategijska kontrola – je poslednja faza u procesu strategijskog menadžmenta, a podrazumijeva više faza u smislu: utvrđivanja standarda, mjerenja, upoređivanja i preduzimanja korektivne akcije.⁹ Sistem kontrole je normalan slijed događaja u ovom procesu, i prije svega ona je razumljiva s obzirom na sve aktivnosti strategijskog menadžmenta pa se samim tim njihovi rezultati moraju pratiti u cilju pronalaženja odgovora na pitanja da li se ove aktivnosti, odnosno rezultati ostvaruju u skladu sa planiranim i da li se preduzimaju svih aktivnosti neophodne za uspješnu realizaciju strategijskih ciljeva organizacije. Činjenica je da je strategijski menadžment jedna strana medalje, odnosno odgovornost koja pripada generalnom menadžmentu. Drugu

⁹ Mašić B., Op.cit., str. 7.

stranu ove medalje predstavljaju odgovornosti operativnog menadžmenta. Strategiji menadžment se bavi kreiranjem strategijske pozicije koja određuje budući životni vijek organizacije, operativni menadžmen se bavikorošćenjem trenutne pozicije za ostavriavanje ciljeva postavljenih u operativnom smislu. U poslovima preduzeća strategijski menadžment u kontinuitetu stara o potencijalima koji se tiču profita a operativni menadžment je onaj koji teoriju pretvarau praksu pa se on stara da pretvori potencijal u stvarni profit.¹⁰

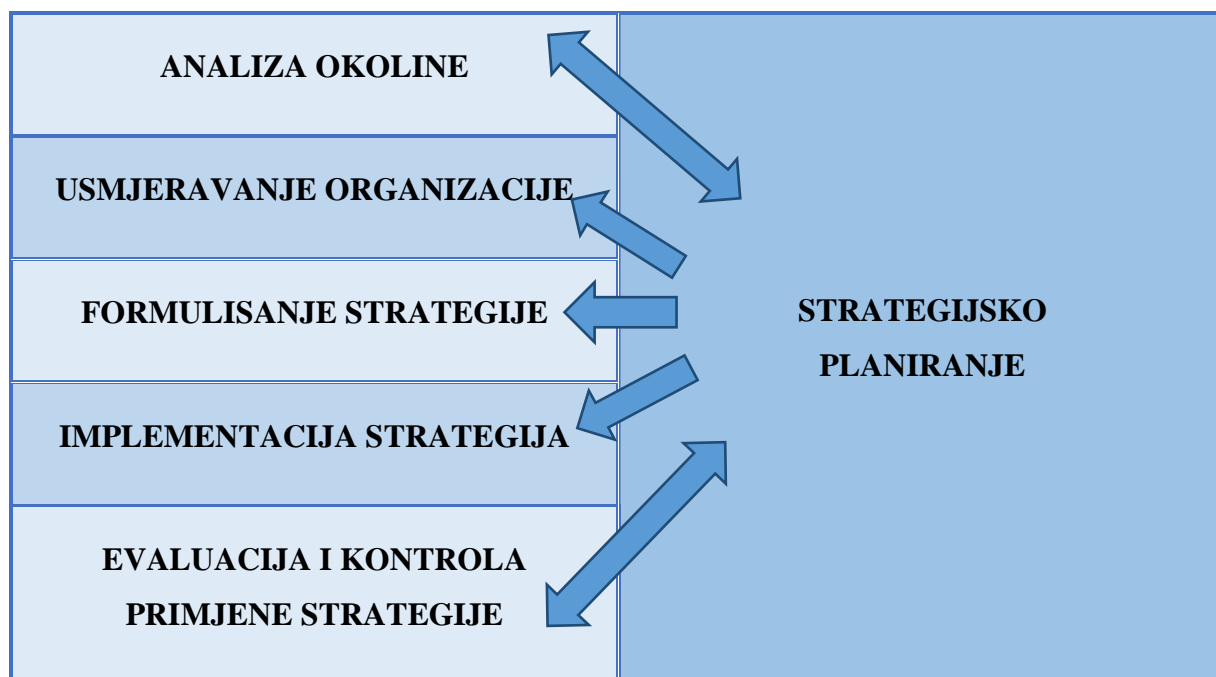


Tabela br. 2. „Proces strategijskog planiranja“
(Izor: <https://www.slideshare.net/koprek/strategijsko-planiranje-16349546>)

1.2. FAZE PROCESA STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA

U procesu strategijskog upravljanja moguće je identifikovati dvije osnovne faze: strategijsko planiranje i implementaciju strategije. Prva faza, odnosno strategijsko planiranje, predstavlja fazu formulisanja strategije. Tako se smatra da strategijsko planiranje označava 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

¹⁰ Mašić B.: „Strategijski menadžment“, Univerzitet Braća Karić, Beograd, 2001., str. 9.

zaostajanje.¹¹ Drugo stanovište se bazira na tome da planiranje predstavlja upravljački proces održavanja životne sposobnosti ciljeva i sredstava organizacije u odnosu prema mogućnostima njene sredine. Strategijsko planiranje, kao bitna faza procesa strategijskog upravljanja je usmjerena prema efektivnosti.¹² Povezan je i sa operativnim planiranjem, koje je okrenuto na pitanje efikasnosti. Strategijsko planiranje je orijentisano prije svega na pitanje rasta i razvoja samog preduzeća, odnosno organizacije. U svakom slučaju primarni zadatak strategijskog planiranja se sastoji u uspostavljanju relacije između željene pozicije i trenutne pozicije preduzeća.

Strategijsko planiranje podrazumijeva proces razumijevanja trenutne pozicije preduzeća, izbora željene pozicije i definisanja načina za prevladavanje strategijskog jaza, to jeste 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 orijentisano i usredsređeno 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. 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. Faza formulisanja strategije podrazumijeva dvije važne komponente:

- Strategijska analiza i
- Strategijski izbor.¹³

¹¹ Ansoff I., McDonnell E.: „*Implanting strategic management*“, Prentice Hall, 1990., str. 257.

¹² Đurić, D., M., Prekajac, Z. Vidas: „Međunarodna ekonomija“, Beograd, Institut ekonomskih nauka, 2009., str. 177.

¹³ Milosavljević M.: „*Strategijski menadžment – analiza, izbor i promjena*“, Data status, Beograd, 2010., str. 78.

Prva komponenta, strategijska analiza se suštinski odnosi na razumijevanje strategijske pozicije preduzeća, i na njoj će biti napravljen poseban osvrt. U fokusu strategijske analize su sredina, što podrazumijeva mogućnosti i opasnosti i izvori gdje se misli na snage i slabosti preduzeća. Druga komponenta je strategijski izbor koji podrazumijeva usmjeravanja organizacije definisanjem vizije, misije i strategijskih ciljeva i formulisanje strategije kojom se utvrđuje način za ostvarivanje strategijskih ciljeva organizacije. Strategijska analiza je potrebna da bi preduzeće zaista razumjelo zbivanja u sredini, posebno na tržištu svojih proizvoda i usluga. Strategijski izbor se oslanja na strategijsku analizu na osnovu koje se stvara strategijska vizija koja omogućava izbor i razmatranje realnih alternativnih pravaca akcije i izbor onoga što je najpovoljnije u datim okolnostima. Svrha strategije analize i strategija izbora je da strategija promena dovede do željenog stanja i pozicije.¹⁴

¹⁴ Studenti.rs (Strategijski menadžment): <https://studenti.rs/skripte/strategijski-menadzment-20/> (pristupljeno: 11.01.2019.);

2. STRATEGIJSKA ANALIZA

Strategijska analiza predstavlja prvu fazu strategijskog planiranja. Strategijska analiza se u svojoj osnovi odnosi na razumijevanje strategijske pozicije preduzeća, odnosno organizacije u širem smislu. Ovdje je prisutan princip koji se odnosi na sagledavanje onoga što je bilo kako bi se na taj način isplaniralo ubuduće uz osvrt na trenutno stanje. Svrha je u sticanju što vjerodotojnih saznanja o samom značaju ali i o dejstvu koja mogu imati eksternih i interni faktori u perspektivi poslovanja jednog preduzeća. Strategijska analiza se bazira na dva istraživanja, to jeste na:

- situacionu analizu – koja obuhvata eksterne i interne faktore, kao i odluke preduzeća koje su kreirale sadašnju strategijsku poziciju, i
- analizu perspektive – koja podrazumijeva analizu perspektivnih stanja eskternih i internih faktora, odnosno identifikovanje budućih šansi i opasnosti, u odnosu na perspektivne snage i slabosti preduzeća.

Strategijska analiza predstavlja sagledavanje opšteg okruženja organizacije koja djeluje radi formulisanja strategije. U suštini, misli se na razumijevanje sredine u kojoj organizacija posluje, zajedno sa razumijevanjem odnosa koje ima data organizacija sa okruženjem. Značajno je istaći da je u uslovima koji su manje poznati analiza neophodna, kako zbog planiranja budžeta, tako i zbog novca koji je neophonod investirati, očekivanih rezultata, rizika, kao i planiranja potrebnih resursa. Strategijska analiza označava sveobuhvatnu procjenu sopstvenih sposobnosti i uspješnosti poslovanja u odnosu na konkurente i poziciju kretanja u odgovarajućoj djelatnosti.¹⁵

Kako bi se bolje razumjela suština teme, detaljan osvrt će biti napravljen na eksternoj i internoj strategijskoj analizi. Kako bi lakše odgovorile na stalne izazove na tržištu i lakše se prilagodile krajnjem potrošaču, kompanije sačinjavaju određenu strategijsku analizu, ne važno da li se govori internoj ili o eksternoj.

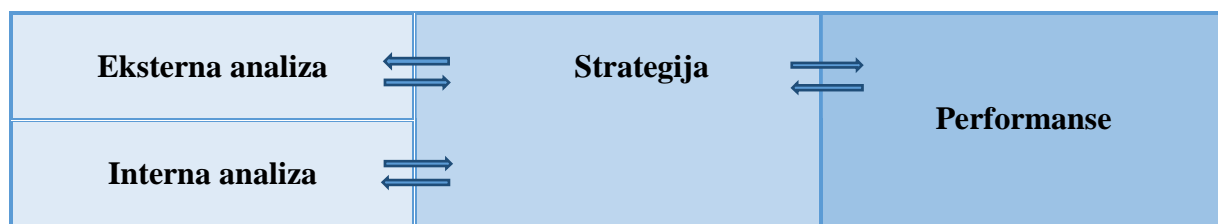
Interna analiza polazi od pretpostavki finansijskih izvora, proizvodnih kapaciteta i kvalifikovane radne snage preduzeća i obično se dijeli u četiri kategorije:

¹⁵ Albijanić M.: „*Strategijski menadžment*“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013. str. 70.

- kupci,
- izraženi u brojkama, značaju, veličini i zahtjevima,
- prodaja,
- obim, vrijednost, proizvodni udio, tržišno učešće,
- marketing
- istraživanje, razvoj novih proizvoda, promotivne aktivnosti,
- ostali faktori,
- vještina top menadžmenta,
- korporativni ciljevi i politika preduzeća.

Eskterna analiza obuhvata analizu informacija iz sljedećih izvora:

- politički izvori što podrazumijeva važeću legislativu i propisane vladine mjere,
- ekonomski izvori koji su pokazatelji trenutne uspješnosti preduzeća i budući potencijali,
- socio-kulturološki izvori jesu zapravo statistike populacije i promjene unutar nje,
- tehnološki izvori koji obuhvataju uticaj novih tehnologija na pozicioniranje preduzeća na tržištu,
- konkurencija, gdje se misli na određenje konkurencije i sagledavanje odnosa sa njom.



*Tabela br. 3. „Bazični model strategije“
(Izor: samostalni rad studenta na osnovu navedenog teksta)*

Bazični model strategije ukazuje na neposrednu vezu strategijske analize, to jeste eksterne analize i interne analize sa strategijom.

2.1. EKSTERNA STRATEGIJSKA ANALIZA

Eskterna strategijska analiza obuhvata situacionu analizu i analizu perspektive dejstva eksternih faktora, odnosno veće okoline preduzeća i operativne okoline preduzeća. Kada se

govori o metodološkom pristupu kod eksterne analize onda je važno istaći da ona sadrži više važnih segmenata. Pa se na osnovu dobijenih rezultata eksterne analize utvrđuju šanse od ključne važnosti ali i opasnosti za poslovanje preduzeća, odnosno organizacije u širem smislu. Naime, na osnovu utvrđenih činjenica, šansi i opasnosti koje kreira okruženje, menadžment preduzeća će postaviti odluke strategijskog izbora. Redosled koraka u eksternoj analizi je sljedeći:

- ocjena prirode sredine,
- sagledavanje uticaja megaokoline,
- identifikovanje konkurentskih snaga,
- definisanje konkurentske pozicije.¹⁶

Sredinu preduzeća čine svi elementi i faktori koji imaju stvarni ili potencijalni uticaj na rezultate poslovanja preduzeća. Kada je riječ o ocjeni prirodne sredine i značaju ovog segmenta, prije svega misli se na usklađenost između preduzeća i njegovog okruženja. Odbir i sprovođenje odgovarajuće strategije za preduzeće sa realizacijom startuje prije svega analizom i predviđanjem kretanja relevantnih faktora njegovog bližeg i daljeg okruženja. Samim povećanjem brzine i veličine promjena, povećava se potreba za što širim i dubljim uvidom u faktore okruženja. Jasno je da u stabilnom okruženju vlada veći stepen izvjesnosti, što znači da takva sredina nije podložna čestim promjenama. U sredini tog tipa podjednako su bitna sva tri segmenta, kako tržište, tako i proizvod i tehnologija, što znači da je i samo planiranje dosta olakšano. Pitanje je šta se dešava sa preduzećima koja posluju u dinamičnim sredinama. Naime, u takvim okruženjima promjene su česte, pa kompanijama nije lako da posluju i da odgovore rizicima, a posebno da se bore na tržištu. To sve dovodi do turbulentnog poslovanja. Dinamično okruženje koje podrazumijeva turbulentnu sredinu zahtijeva primjenu prospektivnog pristupa predviđanju i korišćenje metoda koji se temelje na pretpostavkama i logici, poput metoda scenarija.¹⁷ Preduzeća moraju naučiti da spremno reaguju na brojna iznenađenja, te je od velikog značaja potrebna dobra strategija. U ovakvim sredinama lakše se snalaze fleksibilna preduzeća, koja kreiraju nove ideje, te se na taj način prilagođavaju, što ih čini inovativnim i kreativnim.

¹⁶ Ivanović P., Op.cit., str. 111.

¹⁷ Ibid., str. 113.

Sagledavanje uticaja megaokoline je faza eksterne strategijske analize koja je usmjerena na istraživanje uticaja svih segmenata megaokoline na preduzeće. Megaokolinu čine snage koje utiču na operativnu okolinu preduzeća. Ovdje se akcenat stavlja na PEST analizu. PEST analiza uključuje identifikovanje političkih, kulturnih, ekonomskih, socijalnih i tehnoloških uticaja na organizaciju.¹⁸ Međutim, sva ona preduzeća koja su okrenuta međunarodnom tržištu moraju biti u toku sa dešavanjima na istom, što znači da je potrebno vršiti analizu i međunarodnog tržišta. Ova analiza se bazira na sadašnje i buduće potencijalne segmente tržišta. Za predviđanje budućih uticaja megaokoline, koristi se metod scenarija, koja pretpostavlja da menadžer vrednuje sve alternativne slike budućnosti, gdje je potrebno da izabere onu koja predstavlja njegovu sliku budućnosti, odnosno onu za koju vjeruje da će biti najvjerojatnija, te da u skladu sa njom donosi planske odluke. Metod scenarija se razlikuje od metoda prognoze, koje predstavljaju "autoritativan iskaz". Metod prognoze predstavljaju izbor jedne varijante budućnosti, pretežno na osnovu istorijskih pretpostavki. Bitni elementi metoda scenarija su:

- kvalitativno – deskriptivna evolucija sadašnjosti i budućnosti,
- identifikovanje seta mogućih slika budućnosti koje su logične i interno konzistentne,
- moguće slike budućnosti nijesu potpuno izvjesne jer ih čini logična i konzistentna grupacija relevantnih pretpostavki.¹⁹

Ovaj metod je dosta uticao na unapređenje strategijskog planiranja. Upravo se planovi za iznenađenja u poslovnom svijetu rade i obrađuju na osnovu ovog principa. Svaka strategija se testira, nakon čega se nastoji povećati njena fleksibilnost kako bi bila efektivna u svakom smislu. Sami postupak konstituisanja scenarija može se bazirati na upotrebi svih metoda predviđanja, i objektivnih i subjektivnih. Poslovne odluke se koncipiraju na složenim odnosima megaokoline i resursa preduzeća. Kako pojedine varijable mogu biti jasne, predvidive i pouzdane, druge mogu ipak biti neprecizne zbog čega ih nije lako predvidjeti. Prilikom kreiranja scenarija preduzeće polazi od industrijske grane, koja ima svoje attribute što je ključni faktor uspjeha.

Kada se identifikuje izbor snage i moći konkurencije onda to predstavlja važan segment eksterne strategijske analize koji je usredsređen na analizu operativne okoline preduzeća.

¹⁸ Ivanović P., Op.cit., str. 110

¹⁹ Ivanović P., Op.cit., str. 117.

Obuhvatanje prostora identifikovanja konkurentskih snaga opredjeljuje struktura djelatnosti preduzeća i nivo razvojnih ambicija njegovog menadžmenta. Najveći značaj ove oblasti ostvaruje Porter. Po njegovom shvatanju, nacionalna ekonomija, a time i svako pojedinačno preduzeće unutar nje, postiže uspjeh u određenoj industriji ako razvije povoljnu konfiguraciju sljedećih segmenata koji bitno utiču na razvoj same organizacije, a misli se na uslove proizvodnje, tražnje, povezanih i potpornih industrija, strategiju preduzeća, strukturu i rivalstvo, ali i slučajnost ili slučajna sreća, kao i sama država. Porterove pokretačke snage konkurencije su: ulazne barijere ili stanje uslova ulaska, intenzitet rivalstva postojećih preduzeća u grani, pregovaračka snaga dobavljača i kupaca, pritisak supstituta proizvoda.²⁰

Potencijalni konkurenti	KONKURENTI (intezitet borbe)	Kupci (pregovaračka snaga kupaca)
Dobavljači (pregovaračka snaga dobavljača)		Supstituti (Mogućnost zamjene)

**Tabela br. 4. „Konkurentne sile koje određuju atraktivnost djelatnosti“
(Izor: samostalni rad studenta na osnovu navedenog teksta)**

Uvijek je najjača konkurentna sila rivalitet između postojećih učesnika. Konkurenti koriste sva sredstva kako bi održali svoju tržišnu poziciju.²¹ Zadatak menadžera preduzeća se ogleda u izradi strategije koja će omogućiti kompaniji da opstane u borbi protiv konkurenata, a u najboljem slučaju da održi svoju tržišnu poziciju. Sa druge strane, konkurenti neće sjedjeti mirno, već će nastojati da svoje poslovanje unaprijede i ostvare velike rezultate. Rivalitet se pojačava kada broj konkurenata raste i kada su konkurenti ravnopravni u svom djelovanju. Ovo konkurentsku borbu čini složenom, pa se na taj način stvara prostor za stalnim i intezivnijim nadmetanjem.

Proizvodni supstituti mogu da jačaju konkurentski pritisak ukoliko je kvalitet uporediv ili pak bolji, ako imaju primamljive cijene, a posebno u slučaju kada kupac ima interes da pređe na taj proizvod. To javlja motivisanost i kreativnost učesnika u konkurentskom nadmetanju da preduzimaju nove poduhvate i na taj način ugrađuju nove karakteristike u proizvode. Odlični pokazatelji odnosno parametri za konkurentsku snagu proizvoda

²⁰ Ivanović P., Op.cit., str. 122.

²¹ Singipedia <https://singipedia.singidunum.ac.rs/> (pristupljeno:16.07.2019.)

supstituta su svakako stopa rasta prodaje i profita, prodori tržište i planovi za povećanje proizvodnog kapaciteta.

Od iskonskog značaja je dobra saradnja sa dobavljačima, kao i pregovaračka moć. Ovdje veoma važnu ulogu ima ekonomija obima, jer proizvodi od dobavljača mogu biti u nestašici ili u velikoj ponudi.²² Dobavljači imaju izraženu pregovaračku moć u situacijama kada su potrebni proizvodi u nestašici. Takođe, strateško partnerstvo između dobavljača i kompanije je česta pojava, jer se na taj način smanjuju određeni troškovi, poboljšava sami kvalitet, prave uštede.

Kupci koji su dobro informisani o kvalitetu proizvoda, cijeni i troškovima, mogu da kreiraju konkurentski pritisak. U tom smislu, značajnu ulogu ima internet, jer se putem njega mogu uporediti mnogi proizvodi i usluge. Pritisak od strane kupaca će biti znatno veći ukoliko je proizvod povoljniji i kvalitetniji. Takođe, na taj način korisnik neće biti doveden u neku lošu poziciju, u smislu dodatnih troškova ili gubljenja vremena. S obzirom na to kako kupci lako dolaze do traženih informacija, kompanije moraju biti ažurne, te se na taj način prilagođavati, posebno kada je riječ o regulisanju cijene, odnosno njeno smanjenje, kao i poboljšanje proizvoda.²³

Navedeno postavke daju odličnu sliku o konkurenciji na određenom tržištu, to jeste sve ono što je bitno za borbu protiv konkurenata, održanje konkurentske pozicije ili dostizanje većeg nivoa od prethodnog. Jasno je da je strategija nekog preduzeća jača i djelotvornija ako je udaljenija od konkurentskih pritisaka, jer se na taj način bez prekida preduzeće i uspješno štiti od uticaja konkurencije i pritiska, iako je u stalnim promjenama stvara i nove modele konkurentske prednosti.

2.2. INTERNA STRATEGIJSKA ANALIZA

Interna strategijska analiza obuhvata situacionu analizu i analizu perspektive internih faktora preduzeća.²⁴ Primjenom ove analize dolazi se do saznanja o slabostima i snagama preduzeća pa samim tim ona mora da odgovori na pitanje da li preduzeće posjeduje potrebne kompetentnostima. Aspekti interene sredine preduzeća mogu se strukturirati na sljedeće načine:

²² Albijanić M., Op.cit., str. 74.

²³ Ibid., str. 75.

²⁴ Ivanović P., Op.cit., str. 131.

- Kadrovski aspekt – kadrovske odnose, angažovanje kadrova, programi usavršavanja, podsticajni sistemi, fluktacija.
- Proizvodni aspekti – kapaciteti, istraživanja i razvoj, korišćenje tehnologije, nabavka, kontrola zaliha, kooperacija.
- Tržišni aspekti – segmentacija tržišta, strategija proizvodnje, strategija cijena, strategija promocije, strategija distribucije.
- Finansijski aspekti – likvidnost, profitabilnost, aktivnost, investicioni potencijal.²⁵

Naime, u sredini interne analize preduzeća predviđeni su ključni interni faktori koje je prije svega potrebno utvrditi, na osnovu kojih organizacija treba da obezbjedi konkurentske prednosti na izabranom poslovnom planu. Na osnovu navedenog se zaključuje da je analiza aktivnosti poslovnog područja na kojem jedno preduzeće djeluje jedna sfera strategijske analize, a da je analiza potencijala organizacije druga strategijska sfera koja treba da pruži odgovore na pitanja da li se, kako i kada može ostvariti konkurentska prednost na železnoj sferi poslovnog djelovanja.

U internu sredinu organizacije ulaze primarne aktivnosti i aktivnosti za podršku. Primarne aktivnosti obuhvataju ulaznu logistiku, proizvodnju, izlaznu logistiku, marketing, prodaju i postprodajne usluge, odnosno servise, dok aktivnosti za podršku su skup infrastrukturnih organizacija, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i nabavki. Kako bi se detektovale postojeće i potencijalne snage sve navedene komponente moraju biti predmet temeljne i precizne analize koja će rezultirati kreiranjem konkurentske prednosti na odabranom poslovnom području.

Za donošenje odluka strategijskog karaktera potrebno je stvoriti poseban sistem za strategijsko obaviještavanje. Defanzivno obaviještavanje ima za cilj da se predvide i spriječe iznenađenja iz sredine. Pasivno obaviještavanje ima za cilj da pruži podatke za objektivnu ocjenu sredine. Ofanzivno obaviještavanje ima za cilj da se identifikuju mogućnosti koje se na drugi način ne bi ustanovile.

Izvori i sposobnosti imaju značajnu ulogu u ostvarivanju konkurentnosti preduzeća, samo je važno uz odgovarajuće alatke interne analize prepoznati i primjeniti izvore i iskoristiti sposobnosti kako bi preduzeće postalo još konkurentnije. Bitna su četiri kriterijuma kada se

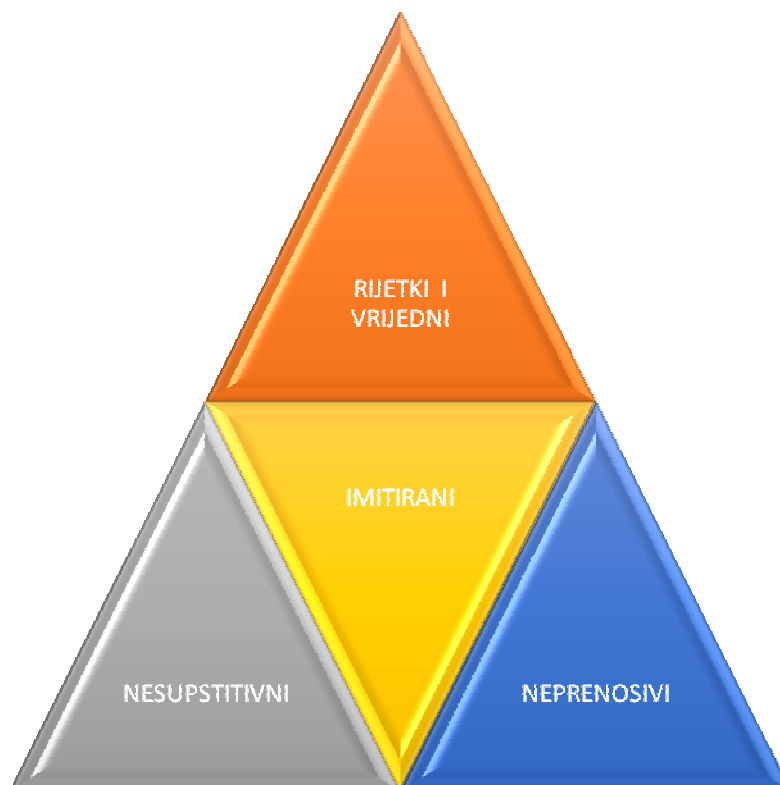
²⁵ Ivanović P., Op.cit., str. 131.

procenjuje kapacitet ostvarenja dobiti na osnovu raspoloživih izvora sposobnosti jednog preduzeća:

- Prisvojivost je veoma važan kriterijum iz jednog jasnog razloga što nije lako i jednostavno precizirati ili povući paralelu između granica raspoloživih izvora preduzeća.
- Trajnost je takav kriterijum koji je značajan u smislu ocjene kapaciteta preduzeća ili kompanije da ostvari dobit ili pak relativno trajnu konkurentnu prednost na pripadajućem tržištu.
- Prenosivost je od posebnog značaja kriterijum u cilju da se na osnovu njega ustanovi u kojoj su mjeri transakcije, transportni troškovi i specijalni izvori preduzeća rezultat nesposobnosti konkurenata da pribave izvore pod povoljnijim uslovima.
- Imitiranost je takođe značajan kriterijum koji se prevashodno odnosi na sve teškoće i vrijeme koje je potrebno svim korisnicima, odnosno konkurentima da imitiraju izvore i sposobnosti preduzeća.²⁶

Kada je riječ o izvorima kao potencijalnim kapacitetima na osnovu kojih se postiže konkurentska prednost onda se govori o dvije osnovne pretpostavke i to da su izvori distribuirani heterogeno po preduzećima i da izvori ne mogu da se prenose iz preduzeća u preduzeće bez troškova. Nadalje dvije osnovne osobine izvor mora da ima kako bi se putem njega ostvarila konkurentska prednost a to su da su pravi izvori rijetki i vrijedni. Prva osobijna govori da je pravih izvora jako malo a druga da oni doprinose efektivnosti i efikasnost preduzeća. Ti izvori nisu simultano imitirani, odnosno kada ih ne mogu steći konkurenti, takođe se ne mogu supstituisati, odnosno ulogu pravog izvora ne može obavljati neki drugi izvor i na kraju oni se ne mogu se kupovati na tržištu izvora. I samo ovako opisani izvori mogu da stvaraju konkurentsku prednost koja je održiva u vremenu i na poslovnom prostoru. Prve dvije osobine izvora su neophodne i bez njih nije moguće ni pomišljati o konkurentske prednosti, dok su osobine koje se odnose na imitiranost, nemogućnost supstitucije i neprenosivosti neophodan, ali ne dovoljan uslov za održivost postojeće konkurentne prednosti.

²⁶ Kotler P.: „*Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*”, Adžes, Novi Sad, 2003., str. 88.

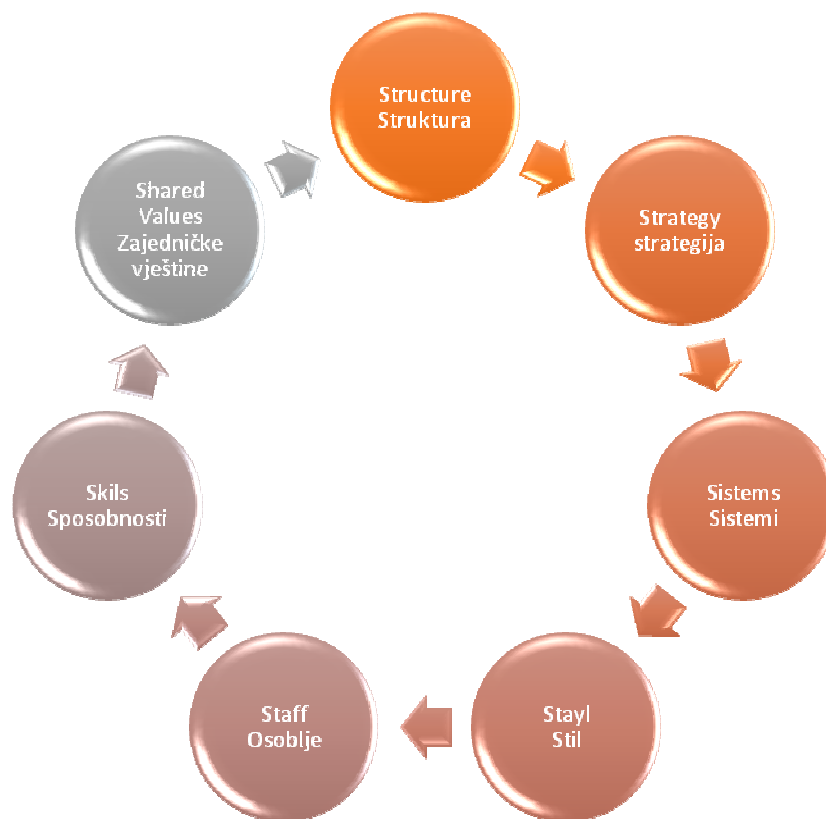


Šema br. 1. „Osobine izvora”
(Izor: Samostalni rad studenta na osnovu navedenog teksta)

Povezanost strategije i internih faktora pokazuje i koncept koji se u praksi naziva 7S. Svi elementi počinju na slovo S, a svaki od njih čini strategiju sa sedam elemenata o kojima jedan uspješna firma mora u svakom momentu da vodi računa. Strategija, organizaciona struktura i sistemi smatraju se suštinom uspjeha ili kako se često nazivaju tvrdi faktor. Ostali elementi se smatraju operativnim ili mekim faktorima. Meki elementi su:

- zajedničke vrijednosti;
- stil kao element organizacione kulture – svi članovi organizacije dijele zajednički način razmišljanja i poštuju iste norme ponašanja;
- osoblje – preduzeće zapošljava sposobne ljude i dodjeljuje im odgovarajuće zadatke;
- umijeće – ljudski resurs organizacije mora raspolagati određenim znanjima i vještinama.²⁷

²⁷ Prahalad C. K. and Hamel G.: „*The Core Competence of the Corporation*“, Harvard Business Review, 1990., str. 82-84.



Šema br. 2. „Model 7 - S”

(Izor: <http://tete-de-moine.com/7-s-mckinsey-model-hospital.html>)

Isticanje značaja zajedničkog odnosno kolektivnog sticanja znanja u jednom preduzeću za ostvarivanje konkurentske prednosti je veoma značajno u ostvarivanju ovog cilja na duge staze. Kompetentnost kao osnovn kolektivnog znanja u organizaciji, sa posebnim akcentom na koordiniranje različite proizvodne sposobnosti i integrisati raznovrsne tokove tehnologije. Kompetentnost je sposobnost preduzeća da održava koordinirano korišćenje izvora na način koji obećava da pomogne da se ostvare ciljevi. Stvaranje kompetentnosti se dešava kada preduzeće pribavlja i koristi novu kvalitetno različitu aktivnu, sposobnosti i načine koordinacije.²⁸ 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. Sugerišu se sledeći kriterijumi za identifikovanje jezgra kompetentnosti preduzeća:

- da su obezbijedena potencijalna sredstva za širok varijetet tržišta;

²⁸ Lazarević M.: „Uloga menadžera u kreiranju konkurentske prednosti na svetskom tržištu”, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2006., str. 106.

- da se ostvaruje značajan doprinos od određenog proizvoda ili usluge zbog uočenih koristi od potrošača;
- da se teško imitira od strane konkurenata.²⁹

Da bi se ostvarila konkurentna prednost, to jeste kako bi organizacija razvila svoje snage i prepoznalo i ublažilo svoje slabosti, neophodno je da sama organizacija uanprijeti poslovanje, da se prilagodi interesnoj sredini. Danas savremena preduzeća pribjegavaju konceptu benchmarkinga. Ovaj koncept predstavlja proces identifikovanja i primjene najboljih rješenja kako bi se postizali što bolji poslovni rezultati i kako bi se 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.³⁰ 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 produbljenju 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 na:³¹

- 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);

²⁹ Porter, M.E.: „Konkurentna prednost – postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja“, Masmedia, Zagreb, 2008., str. 88

³⁰ Zairi M. and Leonard P.: „Practical Benchmarking: The Complete Guide“, Chapman & Hall, London, 1996., str. 24.

³¹ Zairi M. and Leonard P., Op.cit., str. 26.

- operativnom nivou radi shvatanja najbolje prakse ili procesa koji pomažu drugima da ostvare učinak svjetske klase.

Između ostalog, osnovu benchmarkinga predstavljaju četiri sledeća pitanja:³²

- šta treba da se poredi,
- sa kim bi trebalo da se poredi,
- kako mi obavljamo procese i
- kako drugi obavljaju procese.

Naime, suština ovog pristupa je da se pronađu najbolja preduzeća te da se što bolje razumiju i unaprjeđuju znanja tog preduzeća kako bi se ona adekvatno primijnila u sopstvenom poslovanju. Pa se može zaključiti da je benchmarking umjetnost pronalaženja kako i zašto neka preduzeća izvršavaju zadatke bolje od drugih.

³² Zairi M., Leonard P., Op.cit., str. 28.

3. STRATEGIJSKA POZICIJA PREDUZEĆA I KONKURENTSKA PREDNOST

Strategijska pozicija preduzeća predstavlja položaj preduzeća u odnosu na neposrednu i posrednu, kao i još nepostojeću ili nepredviđenu konkurenciju. Strategijska pozicija određuje budući strategijski prostor preduzeća i označava u suštini tržišni prostor u kome je moguće profitabilno poslovati. Strategijom konkurentnosti koja se zasniva na prednostima u resursima treba ostvarivati, takođe, i ciljeve efektivnosti u izboru resursa i efektivnosti njihove upotrebe, uzimajući u obzir da su kvalitativne i kvantitativne promjene resursa značajan faktor finansijskih performansi i konkurentske prednosti.³³

Svako preduzeće treba da ima primarni zadatak a to je da ispitati okruženje i nađe svoje mjesto na tržištu. Prije pojavljivanja na tržištu, neophodno je da se ispita prednost koju to preduzeće ima i na koji način i u kojoj mjeri je spremno da se suprostavi kupcima. Osim toga, preduzeće stalno mora da prati trendove konkurencije i da bude blagovremeno obavješteno o svojim konkurentima i dešavanjima na tržištu. Poznato je da je svrha poslovanja preduzeća zadovoljenje potreba kupaca, a osnovni cilj preduzeća jeste maksimizacija profita. Da bi to postiglo preduzeće treba da ima prednosti u odnosu na svoje konkurente.³⁴

Pojam konkurentske prednosti je veoma kompleksan i zavisi od niza faktora koje preduzeće treba da posjeduje da bi bilo konkurentno. To su, prije svega, resursi i organizacijska sposobnost. Resursi mogu biti opipljivi, neopipljivi i ljudski resursi. Resursi ne mogu biti produktivni sami od sebe. Da bi bili produktivni potrebna je odgovarajuća organizacijska sposobnost. Resursi predstavljaju osnovu za izgradnju konkurentnosti preduzeća. Oni mogu biti transformisani u stratešku prednost preduzeća u odnosu na njegove rivale samo pod uslovom organizacijske sposobnosti preduzeća da te resurse kao inpute pretvori u outpute. Dakle nakon što se analizira vanjsko okruženje, te osiguraju resursi i organizacijska

³³ Krstić B.: „*Space matrica – instrument strategijskog menadžmenta za identifikovanje strategijske pozicije preduzeća*“, Časopis: Strategijski menadžment br. 2, Ekonomski fakultet, Niš, 2001., str. 54.

³⁴ Vernon, R.: „*The product cycle hypothesis in a new international environment*“, Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 1979., str. 267.

spособnost konkurentska prednost se može postići na dva načina. Prvi način je na bazi niskih troškova, što znači imati niže troškove u odnosu na konkurente. Drugi način je na bazi distinkcije, znači biti različit od konkurenata.

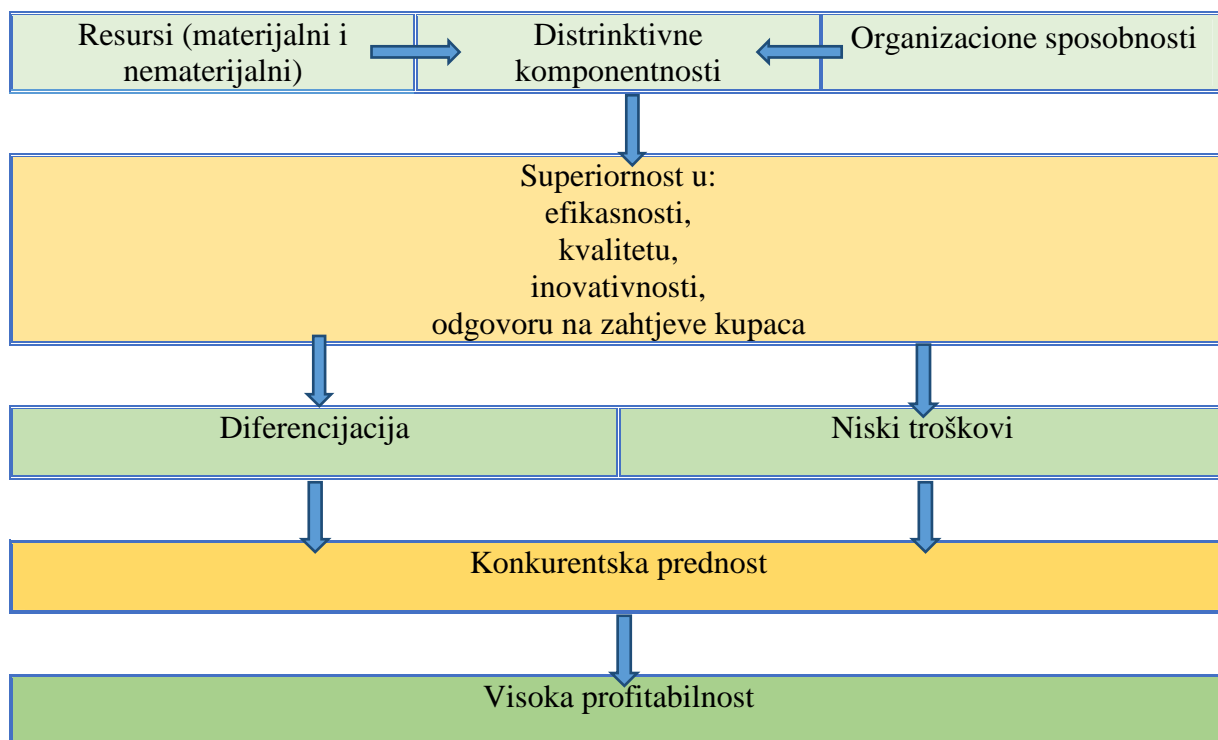


Tabela br. 5. „Korijeni konkurentske prednosti preduzeća“
(Izor: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:1168/preview>)

Izvor konkurentske prednosti organizacije jeste njena sposobnost da u nekom od poslovnih procesa kreira dodatnu vrijednost za potrošača koju ostali konkurenti na tržištu nijesu u stanju da pruže. Konkurentska prednost se stiče zbog razvijenih sposobnosti i umjeća zaposlenih. Kada jedno preduzeće izvršava poslovne procese na superiorniji način od drugih, dobija konkurentsku prednost na tržištu. To se postiže na način što organizacija uči na koji način da ostvari postavljene ciljeve, a da pri tom poslovne procese obavlja brzo, efikasno, što jeftinije i da prodaje bolje od drugih. Samim tim, konkurencija podrazumijeva stalnu borbu za ostvarivanje konkurentskih prednosti u resursima koji će donijeti određenu tržišnu poziciju i relativno veće ili manje konkurentske prednosti, a tako i bolje finansijske performanse preduzeća. Sve ono što određuje strategijsku poziciju preduzeća jesu društveni resursi, društvene institucije, akcija konkurencije, ponašanje potrošača, kao i potezi zvanične ekonomske politike države. Svako preduzeće uči od konkurencije, prati njihov rad, analizira, kontroliše i na taj način osmišljava bolju strategiju na svom putu poslovanja.

Jedno od važnijih pitanja u poslovanju preduzeća jeste kako unaprijediti i poboljšati strategijsku poziciju svog preduzeća. Napraviti plan i donijeti odluku nije jednostavno. Takva odluka je vezana za veliku odgovornost i rizik, te je ona od iskonske važnosti za preduzeće. Ovdje se čak postavlja i pitanje rizika. Upravljanje rizikom je zanimanje, odnosno profesionalno upravljanje rizikom. U širokom smislu upravljanje rizikom se odnosi na donošenje odluka u nesigurnom i nepredvidivom okruženju. Prilikom razmatranja alternativnih odluka, u razmatranje se uzima i procjena rizika i druge činidbe koje su bitne za zaštitu organizacije od mogućih opasnosti. Odluka u potpunosti treba da uvažava sve prilike i okolnosti u datom trenutku.

Strategija preduzeća predstavlja pravac ili način kretanja preduzeća u budućnost u smislu dostizanja ciljeva razvoja preduzeća, a time preduzeće definiše odgovor na koji način se željeni ciljevi mogu ostvariti. Prilikom kretanja u pravcu ispunjenja određenih strategijskih ciljeva koristi različite metode, koncepte, alate i tehnike koje sa svoje strane doprinose da strategijski menadžment predstavlja efikasan upravljački koncept. Prilikom određivanja strategije, najčešće se konkurenti posmatraju kao neprijatelji, što može biti pogrešan stav. „Dobri“ konkurenti mogu biti korisni za ostvarivanje niza različitih strateških ciljeva koji povećavaju održivu konkurentsku prednost firme i unapređuju strukturu privredne grane ili segmente, pa je s toga veoma važno da firma ima jednog ili više dobrih klijenata sa kojima će zajedno da utiče i da se bori na tržištu.³⁵

Konkurentska preduzeća koja su direktni konkurenti treba da budu predmet stalne analize, jer je takav pristup prije svega presudan za efikasno formulisanje strategije transformacije resursa i uspješan nastup na tržištu. Polazeći od značaja i obima nužnosti transformacionih promjena resursa preduzeća radi održanja i poboljšanja konkurentske pozicije potrebna je i kvalitetna strategijska analiza kao osnova za odlučivanje. U tom smislu polazni korak je strategijska analiza kao osnova za odlučivanje. U procesu strategijskog odlučivanja značajnu ulogu imaju različite tehnike i instrumenti, koji treba da olakšaju formulisanje strategije. Shodno tome, za razumijevanje strategijske pozicije preduzeća, potrebno je izvršiti: analizu strategijske grupe, i segmentaciju tržišta.

³⁵ Porter M.E.: „*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*“, Harvards Bussines Review, 2008. str. 23.

3.1. ANALIZA STRATEGIJSKE GRUPE

Analiza strategijske grupe ima za cilj identifikovanje organizacija sa sličnim strategijskim. Više organizacija iz jedne strategijske grupe konkurišu na određenom poslovnom području na isti način, jer prodaju iste ili slične proizvode istim kupcima. Strategijske grupe se identifikuju na osnovu više različitih 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, itd.³⁶

Može se reći da je svrha analize strategijske grupe da se pronađu glavni konkurenti i osnova na kojoj se uspostavlja konkurencija. Ono što je značajno jeste to da se preduzeće 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. Takođe, organizacija se može kretati iz jedne u drugu grupu, a da li će postupati tako ili će se ipak pozicionirati u jednoj strategijskoj grupi zavisi upravo od analize strategijske grupe.

IDENTIFIKOVANJE STRATEGIJSKE GRUPE	ANALIZA STRATEGIJSKE GRUPE	KONKURENTSKO POZICIONIRANJE
---	---------------------------------------	--

*Tabela br. 6. „Svrha analize strategijske grupe“
(Izor: Samostalni rad studenta na osnovu obrađenog teksta)*

³⁶ Ivanović P., Op.cit., str. 126.

3.2. SEGMENTACIJA TRŽIŠTA

Segmentacija je strategija osmišljavanja i primjenjivanja različitih marketinških programa kojima se namjeravaju podmiriti iste potrebe i težnje različitih segmenata potrošača. Segmentacija tržišta je raznovrsna, jer se tržište sastoji od kupaca koji se mogu podijeliti na više različitih načina. Segmentacija tržišta polazi od ideje pravljenja proizvoda posle analize i prikupljanja karakteristika raznovrsnih želja pojedinca sa kojima se on pojavljuje na posmatranom tržištu.³⁷ S druge strane, diferencijacija proizvoda polazi od odluke samog preduzeća o nekom proizvodu. Svrha segmentacije tržišta je odabir ciljnog tržišta, kao i adekvatna pozicioniranost na njemu.

SEGMENTACIJA TRŽIŠTA	IZBOR CILJNOG TRŽIŠTA	POZICIONIRANJE NA TRŽIŠTU
---------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------

*Tabela br. 7. „Svrha segmentacije tržišta“
(Izor: Samostalni rad studenta na osnovu obrađenog teksta)*

Kada je riječ o samoj segmentaciji, bitno je istaći niz njenih značajnih kriterijuma, odnosno da se može vršiti na nekoliko nivoa, pa se shodno tome razlikuju:

- Nivo tržišnog segmenta – koji predstavlja veliku prepoznatljivu homogenu grupu potrošača unutar tržišta. Bitne karakteristike ili obilježja tržišnih segmenata čine: mjerljivost, veličina, dostupnost, različitost, operativni;
- Nivo tržišne niše – su podsegmenti na koje se mogu podijeliti tržišni segmenti. Tržišna niša je uže definisana homogena grupa, koja pripada određenom tržišnom segmentu. Tržišni segmenti, kao velike grupe potrošača privlače više proizvođača, to jeste konkurenata, dok tržišne niše obično privlače jednog ili pak nekoliko konkurenata;
- Nivo lokalnog područja – se odnosi na grupe lokalnih kupaca čije specifične potrebe organizacija nastoji da zadovolji posebnim marketing naporom koji je dio svakog poslovanja;

³⁷ Marković D., Grgurović B.: „*Mogući pristupi segmentaciji tržišta*“, Saobraćajni fakultet u Beogradu, Viša škola za informacione i komunikacione tehnologije u Beogradu, Beograd, 2005. str. 326.

- Nivo kupca i nivo pojedinca - predstavlja poslednji nivo segmentacije tržišta. Preduzeće nastoji da identifikuje svoje glavne kupce i da na taj način prilagodi marketing kupcu. Nove tehnologije i komunikacijski mediji omogućavaju i preduzećima koja proizvode dobra namijenjena finalnoj potrošnji da se masovno prilagođavaju kupcima.³⁸

³⁸ Ivanović P., Op.cit., str. 128,129.

4. STRATEGIJA KONKURENTNOSTI

Razvijanjem strategije počinje prije svega potvrđivanjem svrhe misije određene organizacije, njenih vrijednosti i budućih ciljeva. Da bi neko preduzeće ostvarilo svoje željene ciljeve i postalo konkurentno na tržištu potrebna je analiza konkurentnog i poslovnog okruženja. Da bi se ispitalo spoljašnje okruženje koristi se PESTEL analiza – političko, ekonomsko, društveno, tehnološko i pravno, dok se za ispitivanje i analiziranje internog okruženja koriste procesi kao što je stanje ljudskih resursa, operacije, inovativnost, korišćenje tehnologija, SWOT analiza. Iz ovog diplomskog rada se jasno vidi da sama organizacija mora na procesu postizanja konkurentnosti na određenom poslovnom području odgovori na dosta pitanja i da ispuni niz uslova. Misija je završena kada se dobije odgovor na pitanje kako se najbolje može konkurisati na tržištu.

Strategijska analiza je prije svega sveobuhvatna procjena ličnih sposobnosti i uspješnosti poslovanja u odnosu na konkurente i pozicije kretanja u odgovarajućoj djelatnosti. Procjena se sastoji od analize spoljašnjeg okruženja, internog okruženja i SWOT analize.³⁹

4.1. PESTEL ANALIZA

PESTEL analiza u sebi sadrži opis i ocjenu političke, ekonomske, društvene, tehnološke i pravne komponente. Naime ova analiza je koristan alat koji olakšava razumijevanje tržišnog rasta u skupljanja, a na osnovu toga se dobijaju osnovi za bolje razumijevanje trenutne biznisa kao i potencijalnih smjerova u kojima se biznis može razvijati. Na osnovu ove analize koja se tiče eksternog okruženja jednog preduzeća formira se strategija i postavljaju se osnovni ciljevi i aspiracije organizacija kako bi se na što bolji način postigla njegova konkurentnost na tržištu.

U tabeli koja slijedi navedeni su osnovni pravci djelovanja PESTEL analize da bi bila jasna kompleksnost ove analize, koja prije svega ispituje najvažnije spoljne faktore koji utiču na cjelokupno djelovanje organizacije, od njenog pozicioniranja, fuinkcionisanja pa sve do ostvarivanja konkurentnih ciljeva.

³⁹ Albijanić M., Op.cit. str. 70.

Politička analiza	Ekonomska analiza	Društvena analiza
Rizik od vojne okupacije Zakonski okviri za izvršenje ugovora Zaštita intelektualne svojine Trgovinski propisi i carine Povlašćeni trgovinski partneri	Vrsta ekonomskog sistema Državna intervencija Konkurentna prednost Kursevi i stabilnost valute Efikasnost i stabilnost tržišta Kvalitet infrastructure Kvalifikovanost radne snage Troškovi radne snage Faze poslovnog ciklusa Stopa privrednog rasta Stopa nezaposlenosti Stopa inflacije Kamatne stope	Demografski podaci Klasna struktura Obrazovanje Kultura Preduzetnički duh Stavovi Slobodno vrijeme
Tehnološka analiza	Ekološka analiza	Pravna analiza
Tehnološki razvoj Uticaj tehnologije na ponudu proizvoda Uticaj na strukturu troškova Uticaj na strukturu lanca vrijednosti Stopa tehnološke difuzije	Emisija gasova koji izazivaju efekat staklene baste Proizvodnja čvrstog otpada Ispuštanje tečnog otpada Potrošnja energije Mogućnost recikliranja Potrošnja čiste vode Opšta ekološka slika	Antimonopolski zakoni Propisi u oblasti cijena Oporezivanje Zakoni u oblasti zarada Radna nedelja Obavezni doprinosi za zaposlene Zaštite na radu Obilježavanje proizvoda

Tabela br. 8. „Eksterna PESTEL analiza“⁴⁰

⁴⁰ Kaplan, Robert S., Norton Dejvid P.: „Premija za uspjeh: povezivanje strategija sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti“, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, str. 51.

4.2. 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).⁴¹ Ova analiza predstavlja prije svega 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.⁴²

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; 	<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

⁴¹ Nikolić R.R.: „Swot analiza: šta je to i kako se primjenjuje“, Univerzitet u Kragujevcu, 2007., str. 2

⁴² Đuričin D., Janošević S.: „Menadžment i strategija“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006., str. 226.

<ul style="list-style-type: none"> • uspješan menadžment; • kvalitet proizvodne sposobnosti; • superiorne tehnološke vještine, itd. 	<p>promjena u pripremi strategije;</p> <ul style="list-style-type: none"> • veći ukupni troškovi po jedinici u odnosu na najveće konkurente, itd.
Potencijalne eksterne snage	Potencijalne eksterne slabosti
<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 spoljnotrgovinske 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.

Tabela br. 9. „Lista faktora relevantnih za SWOT analizu”⁴³

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

- Strategija mini – mini (WT), znači minimiziranje sopstvenih slabosti i izbjegavanje prijetnji koje generiše okruženje. Može se konstatovati da je ova strategija pronašla primjenu kod preduzeća koje imaju neke interne slabosti, a posluje u nepovoljnom okruženju. Osnovna dilema sa kojom se suočava menadžment preduzeća je likvidacija ili nastojanje da se preduzeće revitalizuje.

⁴³ Đuričin D., Janošević S., Op.cit., str. 228.

- 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.
- 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 područje sa najslabijim prijetnjama.
- 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.⁴⁴

Kada se uporede dvije definisane analize može se reći da se PESTEL analiza koristi prije SWOT analize ali da ove dvije analize nisu međusobno suprotstavljene. Naime, PESTEL analiza pomaže da se indentifikuju faktori SWOT analize. Slični faktori mogu da se pojave u obje analize. Međutim, PESTEL i SWOT analize imaju dvije potpuno različite perspective, odnosno PESTEL analiza prije svega procenjuje tržište, uključujući konkurenciju, iz ugla određenog predloga ili kompanije, dok SWOT analiza predstavlja procjenu kompanije ili predloga. Strateško planiranje nije precizna nauka – ne postoji alat koji je obavezan pa je pitanje pragmatičnog izbora i onoga što najbolje pomaže u indentifikovanju i objašnjenju određenih pitanja. PESTEL je korisnija i relevantnija kada su u pitanju veći i kompleksnije kompanije ili predlozi, ali kada su čak u pitanju lokalni biznisi PESTEL analiza može da da veliki značaj u prikazivanju određene slike koja može da bude značajna za kompaniju.⁴⁵

4.3. SPACE METODA

U radu je već istaknuto da paradigmi strategijskog menadžmenta započinje strategijska analiza, koja predstavlja osnovu za strategijski izbor između različitih strategijskih opcija, to jeste formulisanja strategije. Proces strategijskog odlučivanja daje poseban značaj različitim tehnikama i instrumentima, koji taj process olakšavaju i

⁴⁴ Pearce J. A. and Robinson R. B.: „*Strategic Management (Formulation, Implementation, and Control)*“, Irwin, Chicago, 1997., str. 29.

⁴⁵ Singipedia <https://singipedia.singidunum.ac.rs/> (pristupljeno:16.07.2019.)

omogućavaju formulisanje strategije. Značajnu ulogu, kako u eksternoj tako i u internoj analizi, igra SPACE metoda.

Ova metoda se koristi za procjenjivanje performansi sopstvenog preduzeća, kao i za identifikovanje strategijske pozicije preduzeća i njegovih konkurenata.⁴⁶ Naime, uspješne strategije se baziraju na razumijevanju makro okruženja, poznavanju grane i interne sredine. Svjesnost kompleksnosti eksternog okruženja i interne sredine obezbjeđuje odgovarajuće izbore. Konkurentna strategija predstavlja način da se ostvari traganje za željenom konkurentskom prednošću, odnosno pozicijom u jendoj grani poslovanja. SPACE matrica se može koristiti kao baza za druge analize, kao što je na primjer navedena SWOT analiza, potom analiziranje grane ili za procjenjivanje strategijske alternative.

Ova matrica je nastala kao posebno poboljšanje naširoko primjenljivih tehnika za analizu performansi i strategijske pozicije poput različitih postojećih matrica. SPACE matricom je napravljen korak dalje u razvijanje instrumenata za strategijsku analizu. Ona za razliku od drugih instrumenata kroisti četiri dimenzije i to dvije interne dimenzije, finansijsku snagu i konkurentnu snagu i dvije eksterne dimenzije, stabilnost okruženja i snagu grane. Ove dimenzije su od velike pomoći prilikom otkrivanja strategijskog položaja i dijagnostifikovanja trenutnog stanja organizacije. Svaka od navedenih dimenzija je pokrivena određenim faktorima to jeste varijabilama:⁴⁷

- faktori koji determinišu stabilnosti okruženja,
- faktori koji determinišu snagu grane,
- faktori koji determinišu konkurentski položaj preduzeća,
- faktori koji determinišu finansijsku snagu preduzeća.

Prema ovoj metodi svaki faktor u dimenziji se vrednuje, pa se na osnovu toga utvrđuju rezultati svake dimenzije. Na osnovu toga se utvrđuje i vector pravca u SPACE matrici – dijagramu. Nadalje, matrica na osnovu toga matematički i grafički determinišu strategijsku poziciju preduzeća, a koja je pos ovom metodu kvalifikovana kao: agresivna, konkurentna, konzervativna i defazivna.

⁴⁶ Krstić B., Op.cit., str. 54.

⁴⁷ Ibid., str. 55.

ZAKLJUČAK

Kao početni zaključak iz ovog specijalističkog rada važno je istaći da sama strategijska orijentacija reflektuje strategijske pravce poslovanja, koji omogućavaju preduzeću da se adekvatno ponaša i kontinuirano ostvaruje bolje poslovne rezultate na predviđenom poslovnom području. Svakako da je strategija preduzeća jedan od osnovnih uslova daljeg njegovog opstanka jer se adekvatnom strategijom preduzeće osposobljava da efikasnije ostvaruje postojeće i prihvata nove zadatke u procesu društvene reprodukcije.

Strategija je veoma važna sa aspekta upravljanja i ona podrazumijeva skupinu odluka i aktivnosti koje imaju za cilj razvijanje potencijala radi obezbjeđivanja konkurentske prednosti organizacije i strategijskih ciljeva poslovanja kao adekvatan odgovor na sve izazove koji okružuju preduzeće. Iz analize prve pomoćne hipoteze se zaključuje da je prije svega potrebna strategijska analiza pa onda strategijski izbor, kao jednako važne komponente poslovanja. Izbor se oslanja na analizu i omogućava sagledavanje relevantnih akcija i pravaca koji su najpogodniji u određenom trenutku.

Sama strategijska analiza obuhvata sagledavanje okruženja u kojem jedna organizacija posluje radi formulisanja adekvatne strategije. U ovom diplomskom radu je poseban naglasak stavljen na činjenicu da ne postoji jedinstvena strategija za sva preduzeća koja posluju u jednoj grani, zapravo proces formulisanja strategije zbog svoje multidimenzionalnosti, složenosti i brojnosti faktora koji na njega utiču ni u kom slučaju ne može biti isti za sva preduzeća ma koliko ona bila slična i poslovala u sličnim uslovima, jer se temelji na predviđanjima koja se razlikuju za različite donosioce odluka. Štaviše praksa je potvrdila da preduzeća koja posluju u istoj grani i u približno istim uslovima primjenom sasvim različitih pa čak i oprečnih strategija mogu ostvariti približno iste rezultate. Osmišljavanje strategija je veoma složen put popločan raznovrsnim analizama koji se odnose na unutrašnju organizaciju preduzeća ali tako i eksternih faktora koji utiču na funkcionisanje preduzeća. Faktori uticaja su različiti ali njihova osnovna podjela je na interne i eksterne.

Kao treće pomoćna hipoteza ispitivan je položaj preduzeća i konkurentska prednost. Neophodno je ispitati položaj i sredinu u kojoj preduzeće bitiše da bi se primjenila adekvatna strategija.

Kao generalni zaključak može se reći da samo adekvatnim ispitivanjem okruženja, primjenom instrumenata strategijskog menadžemanta, kao što je analiza, može se doći do održivog i konkurentnog poslovanja. Strategijski menadžment predstavlja ključni faktor usmjeravanja poslovanja preduzeća u sredinama koje u određenim momentima nisu povoljne za poslovanje, pa je analiza i njena pametna implementacija glavna komponenta u stvaranju održivog poslovanja. Strategijska analiza je početni korak u uspješnom poslovanju i od nje sve polazi. Nakon toga ona se uvezuje u sa još dva segmenta koji su međusobno povezani, a to su strategijski izbor i strategijska implementacija. Analiza daje izbor i onda je na preduzetniku da na osnovu dobijenih rezultata izabere strategiju i nju implementira u poslovanju.

Okruženje organizacije koja teži da ostvari konkurentnu prednost je podložno konstantnim i dinamičnim promjenama, pa samim tim i strategija, čija je funkcija povezivanje preduzeća i okruženja, se stalno mora menjati i prilagođavati novonastalim situacijama, što znači da strategija koje daje dobre rezultate u sadašnjosti ne mora biti uspešna i u budućnosti, zato menadžment preduzeća mora pratiti i predviđati promjene u okruženju i strategiju preduzeća stalno prilagođavati i usavršavati u svakom pogledu. Rizici strategijskog planiranja su veliki a posledice pogrešno odabrane strategije dugoročne.

Analize kao najbolji način ostvarivanja strategije, odnosno ciljeva koje je neophodno ispuniti kako bi se dostigla konkurentna prednost u ovom diplomskom radu su izložene sistemski i poseban akcenat je stavljen na njihovu važnost u ovom procesu. Svaka strategija poslovanja preduzeća bazira se na internim i eksternim analizama. Nema postavljajnja ciljeva bez analize kako samog preduzeća tako i eksternih uslova i trendova koji obilježavaju dati vremenski period. Eksterna analiza se bavi teškoćama, šansama i opasnostima koje se stavljaju pred preduzeće, da se što bolje identifikuju šanse i opasnosti, jedne da bi se iskoristile a druge spriječile. Potencijal samog preduzeća je izložen internoj analizi, da li preduzeće posjeduje sposobne kadrove, te da li zadovoljava tržišne, proizvodne i finansijske aspekte.

LITERATURA

1. Albijanić M.: „*Strategijski menadžment*“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
2. Ansoff I., McDonnell E.: „*Implanting strategic management*“, Prentice Hall, 1990.
3. Đuričin D., Janošević S.: „*Menadžment i strategija*“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
4. Đurić, D., M., Prekajac, Z. Vidas: „*Međunarodna ekonomija*“, Beograd, Institut ekonomskih nauka, 2009.
5. Ivanović P.: „*Strategijski menadžment*“, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2007.
6. Johnson G. and Scholes K.: „*Exploring Corporate Strategy*“, 5th edition, Prentice-Hall, Harlow, 1999.,
7. Kaplan, Robert S., Norton Dejvid P. : „*Premija za uspjeh: povezivanje strategija sa operacijama radi sticanja konkurentske prednosti*“, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd,
8. Kotler P.: „*Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*“, Adižes, Novi Sad, 2003.
9. Krstić B.: „*Space matrica – instrument strategijskog menadžmenta za identifikovanje strategijske pozicije preduzeća*“, Časopis: Strategijski menadžment br. 2, Ekonomski fakultet, Niš, 2001.
10. Lazarević M.: „*Uloga menadžera u kreiranju konkurentske prednosti na svetskom tržištu*“, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2006.
11. Lončarević R. „*Menadžment*“, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007.
12. Marković D., Grgurović B.: „*Mogući pristupi segmentaciji tržišta*“, Saobraćajni fakultet u Beogradu, Viša škola za informacione i komunikacione tehnologije u Beogradu, Beograd, 2005.
13. Mašić B.: „*Strategijski menadžment*“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
14. Mašić B.: „*Strategijski menadžment*“, Univerzitet Braća Karić, Beograd, 2001.
15. Milosavljević M.: „*Strategijski menadžment – analiza, izbor i promjena*“, Data status, Beograd, 2010.
16. Nikolić R.R.: „*Swot analiza: šta je to i kako se primjenjuje*“, Univerzitet u Kragujevcu, 2007.
17. Pearce J.A. and Robinson R.B.: „*Strategic Management (Formulation, Implementation, and Control)*“, Irwin, Chicago, 1997.

18. Prahalad C. K. and Hamel G.: „*The Core Competence of the Corporation*“, Harvard Business Review, 1990.,
19. Porter, M.E.: „*Konkurentna prednost – postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*“, Masmedia, Zagreb, 2008.
20. Porter M.E.: „*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*“, Harvards Bussines Review, 2008.
21. Suša B.: „*Menadžment ljudskih resursa*“, CEKOM-books d.o.o., Novi Sad, 2009.
22. Zairi M., Leonard P.: „*Practical Benchmarking: The Complete Guide*“, Chapman & Hall, London, 1996.
23. Vernon, R.: „*The product cycle hypothesis in a new international environment*“, Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 1979.

Internet izvori:

1. GM (Strategijsko upravljanje: Velike zablude i greške strategijskog upravljanja): <http://gmbusiness.biz/2015/02/11/strategijsko-upravljanje-velike-zablude-i-greske-strategijskog-menadzmenta/> (pristupljeno: 10.01.2019.);
2. Studenti.rs (Strategijski menadžment): <https://studenti.rs/skripte/strategijski-menadzment-20/> (pristupljeno: 11.01.2019.);
3. General Plan <http://www.ivins.com/ivins-general-plan/>(pristupljeno: 16.07.2019.);
4. Strategijsko planiranje, <https://www.slideshare.net/koprek/strategijsko-planiranje-16349546> (pristupljeno: 16.07.2019.);
5. Koriženiprednosti<https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:1168/preview>(pristupljeno:16.07.2019.);
6. Singipedia <https://singipedia.singidunum.ac.rs/> (pristupljeno:16.07.2019.)

POPIS TABELA:

Tabela br. 1. „Konstitutivni elementi strategije“

Tabela br. 2. „Proces strategijskog planiranja“

Tabela br. 3. „Bazični model strategije“

Tabela br. 4. „Konkurentske sile koje određuju atraktivnost djelatnosti“

Tabela br. 5. „Korijeni konkurentske prednosti preduzeća“

Tabela br. 6. „Svrha analize strategijske grupe“

Tabela br. 7. „Svrha segmentacije tržišta“

Tabela br. 8. „Eksterna PESTEL analiza“

Tabela br. 9. „Lista faktora relevantnih za SWOT analizu“

POPIS SLIKA:

Slika br. 1. „Strategijsko upravljanje“

POPIS ŠEMA:

Šema br. 1. „Osobine izvora“

Šema br. 2. „Model 7 - S“