

STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM PREMA IZVORIMA KONKURENTSKE PREDNOSTI

Milica Ničić*

Sažetak: U modernim uslovima poslovanja, uloga strategijskog upravljanja je da stvori uslove za uspešno poslovanje prema izvorima konkurentskih prednosti.

Ključne reči: strategijsko upravljanje, uspeh, poslovanje, konkurentske prednosti

Abstract: In modern conditions of conducting business the role of the strategic management is to create conditions for successful business in the direction in sources of competitive advantages.

Key words: strategic management, success, business contemporary advantages.,

Uvod

Uspeh savremenog preduzeća zavisi ne samo od njegove sposobnosti da razvija dobar proizvod/uslugu, da formira adekvatne cene i svoju ponudu učini dostupnom kupcima, već i od njegovog strategijskog ponašanja kroz formulisanje i implementaciju optimalne strategije. Dakle, efikasne poslovne strategije, visok stepen angažovanja menadžerskog kadra, finansijsko - tehnološki resursi (IT), menadžerska znanja i veštine i fleksibilnost (brzina reagovanja) su neophodni za uspeh u poslovanju preduzeća. Na taj način je neophodno uspostavljanje adekvatnog strategijskog upravljanja preduzećem prema sopstvenim performansama kao izvoru konkurentske prednosti.

Definisanje strategijskog upravljanja

Strategijsko upravljanje je aplikativna, ali sve više i teoretska disciplina, čiji je osnovni predmet strategija, tj. upravljanje strategijskim razvojem preduzeća. U osnovi ona se posmatra kao način ponašanja i kao upravljački instrument, bavi se teorijskim aspektom strategijskog reagovanja preduzeća i razrađuje metode i tehnike za top-menadžment u usmeravanju preduzeća ka željenim ciljevima. Strategiji se pristupa kao promišljenom traganju za planskom akcijom koja će razviti i povećati konkurentsku prednost.

U teoriji menadžmenta koncept strategije je postao nezaobilazna tema kojoj se daje sve veći značaj. Smatra se da je na taj način postavljen temelj razvoju strategijskog upravljanja kao nove discipline. Mnogi autori su dali svoj doprinos u definisanju pojma strategije i one uglavnom imaju nekoliko zajedničkih komponenata koje se pojavljuju kao konstanta, ali su u njima prisutne i razlike sa većim ili manjim odstupanjima u načinu na koji se tumači, aspektima posmatranja, a ponekad i u sadržini koja im se pridaje.

Postoji veliki broj autora koji je obrađivao temu strategijskog upravljanja P. Drucker, A. Chandler, K. Andrews, I. Ansoff, H. Mintzberg i mnogi drugi, koji su dali svoj doprinos u definisanju pojma strategije. Za potrebe rada navodimo one koje se u teoriji često apostrofiraju.

M. Porter kod definisanja strategije insistira na dva elementa, cilj i sredstva za njegovo ostvarenje „Konkurentska strategija je kombinacija rezultata (cilja) kome se teži i sredstava (poslovne politike) kojom se ona ostvaruje ...”¹

* Prof.dr Milica Ničić, Visoka poslovna škola strukovnih studija-Novu Sad

¹ Porter, M. E., *Konkurentska prednost*, Asee, Novi Sad, 2007. [C/315]

Po uzoru na „4P” Mintzberg je formulisao definiciju strategije preduzeća kao „5P”, plan, specifični strateški manevar, konzistentno ponašanje u dužem vremenskom periodu, pozicija u eksternom okruženju i konačno perspektiva u kojoj preduzeće kao kolektivni organizam sagledava okruženje. Ova definicija je sveobuhvatnija u odnosu na ostale tako da je često citirana i široko prihvaćena.^{2,3}

Iz navedenih definicija može se izvesti zajednički imenilac da proces strateškog upravljanja uključuje određivanje ciljeva preduzeća, oblikovanje i izvođenje strategije i samu kontrolu izvršenja. Od preduzeća do preduzeća postoje specifičnosti koje su svojstvene samo njemu, kako u pogledu raspoloživih resursa (kapitala, tehnologije, organizacione strukture i sl.), tako i shvatanja njegovog menadžmenta o pravcima (kursu) preduzeća i njegovih ciljeva.⁴ Naime, strategija preduzeća je rezultat njegovih posebnosti i kreativnosti sopstvenog menadžmenta, jer u privremenom ambijentu ne postoje dva identična preduzeća. Optimalna strategija predstavlja željenu poziciju preduzeća koja je rezultat shvatanja sopstvenog top-menadžmenta i strateških resursa sa kojima raspolaže u konkretnoj situaciji.

Na bazi napred navedenih definicija strategije, kao specifičnog načina ponašanja preduzeća, može se izdvojiti i sublimirana definicija kao: „Strategija preduzeća je planski ili spontano određen, hijerarhijski strukturiran, konzistentan i ciljno orijentisan način ponašanja preduzeća u dužem vremenskom periodu i ujedno oblik internog objedinjavanja usmeravanja akcija zaposlenih, delova preduzeća i poslovnih funkcija, kojim se ono, na adekvatan način angažujući resurse, pozicionira u okruženju”.⁵

Strateško upravljanje kao instrument menadžmenta

U uslovima transformacije privrede ka tržišnoj, za menadžment preduzeća je od posebnog značaja razumevanje strategije kao načina i instrumenta u ostvarivanju željenih poslovnih ciljeva. Uvažavajući karakteristike strategije i komponenti strateškog upravljanja, koje su prezentirane u radu i od većine teoretičara prihvaćene, kao i mogućeg formalnog modela standardnih aktivnosti, mogu poslužiti menadžerima da koncipiraju strategije u svojim organizacijama. U izboru strategija i načina menjanja odlučujuću ulogu ima menadžment preduzeća, njegove sposobnosti da anticipira i uoči određena kretanja i tendencije u oblasti proizvodnje, prodaje, tehnologije i konkurencije.

S obzirom na to da je primarni zadatak menadžmenta da proceni uticaj internih i eksternih strateških faktora, i da na bazi toga formuliše i implementira odgovarajuću stratešku opciju od izuzetnog je značaja odabir odgovarajuće strategije kao instrumenta menadžmenta u ostvarenju postavljenih ciljeva preduzeća.

Menadžeri razmišljaju o tri osnovna strateška nivoa: nivo preduzeća, poslovnih jedinica i poslovnih funkcija; posledično formulišu strategije za nivo na kome se nalaze.

Top-menadžment je pozvan da formuliše glavnu strategiju ili strategiju preduzeća, koja prema **obuhvatu** može biti strategija:

- ograničenog rasta;
- ekspanzivnog rasta;
- redukcije (kontrakcije) poslovanja;
- kombinovane strategije.

Takođe, ako se radi o **odnosu sa konkurencijom** ima na raspolaganju tri opcije: strategiju napada, odbrane i kolaboracije (saradnje) sa konkurencijom.

U specifičnim uslovima poslovanja u kojima se nalaze naša preduzeća, odnosno u uslovima **tranzicije** treba istaći još jednu poddelu strateških opcija koja može biti korisna menadžerima. Naime radi se o podeli **za potrebe upravljanja ozdravljenjem preduzeća** gde imamo:

² Todorović J., Đuričin D. i Janošević S., *Strateški menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 1998.str128.

³ Kotler, P., *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Asse, Novi Sad, 2007, str. 28

⁴ Dorđević B., *Strateški menadžment*, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, Izdavački centar za industrijski menadžment, Kruševac, 2005.str. 261

- strategiju smanjivanja troškova;
- smanjenja aktive;
- povećanja prihoda;
- kombinovanu strategiju.

Za formulisanje glavne strategije se mora uvažavati strategijska pozicija preduzeća, strategijski fokus i strategijska opcija. Top-menadžeri su odgovorni za celu organizaciju jer se nalaze na najvišem nivou organizacione hijerarhije, tako da oni treba da poseduju odgovarajuće veštine kao što su konceptualne, socijalne i tehničke. Pored navedenih, konceptualne veštine im omogućavaju sposobnost „strateškog razmišljanja“ da se dobije širok i dugoročan pogled.

U definicijama strategije, ideja i stavova mnogih autora, uočavaju se dve dimenzije i to :

- strategija kao način faktičkog konzistentnog ponašanja preduzeća u dužem vremenskom periodu (strategijsko ponašanje);
- strategija kao menadžerski upravljački instrument.⁶

Razlika između ovih dimenzija strategije je, pre svega, metodološka i formalna i njen cilj je da ukaže na načine na koje se preduzeća ponašaju i da eventualno identifikuju pravila i zakonitosti po kojima se to dešava-teorijski pristup. Drugoj dimenziji je cilj da stratezima pruži preporuke i sugestije u donošenju odluka i načina na koji da ih donose u praksi, kao i da im obezbedi instrumente za efikasnu implementaciju – upravljački instrument. U literaturi je prisutan trend da se ova dva koncepta sve više integrišu i tešnje povezuju.

Na bazi iznetih stavova možemo izvesti moguću definiciju strategije kao instrumenta menadžmenta. Strategija je plan akcije za realizaciju predhodno postavljenih ciljeva preduzeća; njen osnovni sadržaj čini izbor poslovnih delatnosti-poslova, uspostavljanje odgovarajućih odnosa između njih; definisanje načina sticanja odgovarajućih sposobnosti u najširem smislu kao osnove za sticanje konkurentske prednosti na izabranim respektivnim tržištima i opredeljenje u vezi sa promenama veličine delova preduzeća kao celine.⁷

Strategijski upravljački proces sadrži set instrumenata pomoću kojih top-menadžment ciljno navodi poslovanje preduzeća, od postojeće pozicije ka željenoj. Aktiviranje raspoloživih instrumenata i primena u praksi se odlikuje formalizovanom procedurom i koracima za sve aktivnosti koje treba realizovati.

Strategijski upravljački proces polazi od postojeće pozicije preduzeća u okruženju i shvatanju top-menadžmenta o potrebi strategijske promene. Strategijski ciljevi imaju funkciju usmeravanja preduzeća ka novoj konkretnoj (željenoj ili optimalnoj) poziciji. Sadržaj strategije čini uspostavljanje odnosa preduzeća sa okruženjem i pozicioniranje u njemu.

Izvori konkurentske prednosti kao komponenta strategije

Osnovne komponente strategije kao upravljačkog instrumenta obično se označavaju kao:

- oblast poslovanja;
- rast preduzeća;
- **trajna konkurentska prednost.**

Oblast poslovanja je pitanje eksterne opredeljenosti, kojom se konkretizuje kojom će se proizvodnjom preduzeće baviti i na kojem tržištu će nju plasirati; način na koji će preduzeće ostvariti svoju poziciju u okruženju.

⁶ Đorđević B, *Strategijski menadžment*, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, Izdavački centar za industrijski menadžment, Kruševac, 2005. str. 28

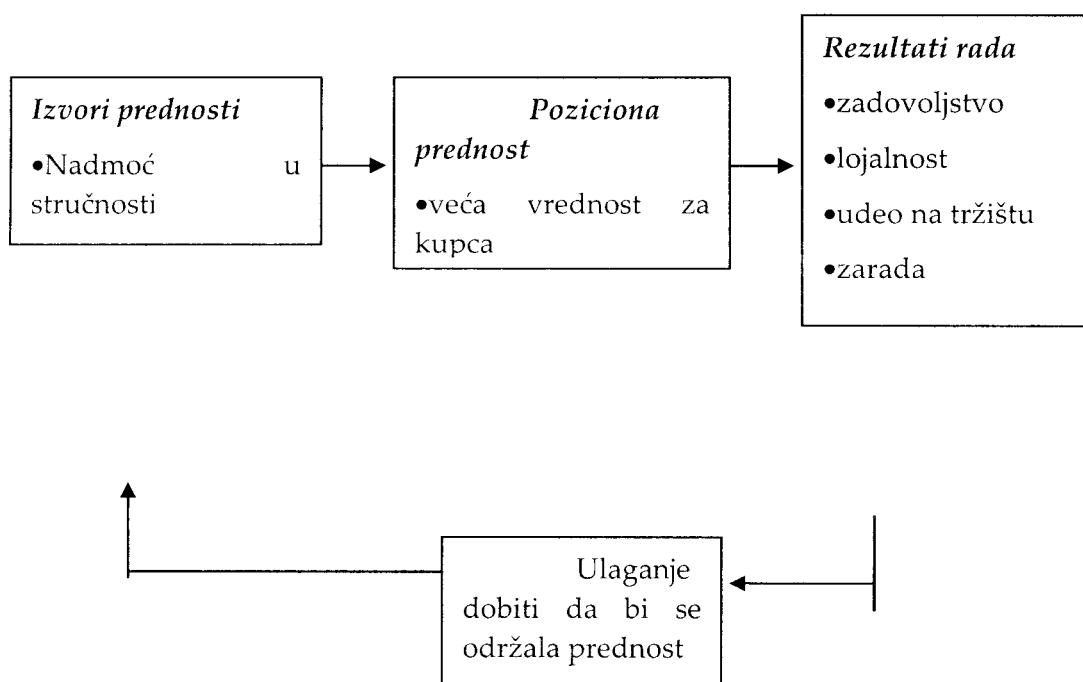
Brnjac Z., *Strategijski menadžment*, Poslovni Sistem Grmeč, Beograd, 2000.str22.

Rast preduzeća u starijoj literaturi se definiše kao jedna od generičkih komponenti strategije preduzeća, dok u novijoj literaturi se rast vezuje za posedovanje i manifestaciju trajne konkurentske prednosti.

Trajna konkurentska prednost se definiše kao način na koji se preduzeće suočava sa neposrednim konkurentima i odnosi se na izvore konkurentske prednosti i načine njihovog razvoja i korišćenja.

Svrha poslovne strategije preduzeća jeste iznova sticanje nove prednosti nad konkurencijom i istovremeno usporavanje opadanja postojeće prednosti. Naravno, u praksi ili literaturi o marketing strategiji ne postoji jedinstveno značenje prednosti nad konkurencijom. Postoje mišljenja da je prednost nad konkurencijom posledica srazmerne nadmoći u stručnosti i sredstvima koja se u poslovanju upotrebljavaju. Predmetna stručnost i sredstva oslikavaju obrazac prethodnih ulaganja u poboljšanje pozicije u odnosu na konkurenciju. Održavanje ove prednosti zahteva da poslovanje postavi prepreke koje otežavaju podražavanje. S obzirom na to da te prepreke neprestano slabe, preduzeće mora da nastavi da ulaže u održavanje i povećanje ove prednosti.^[8]

Kreiranje i održavanje prednosti nad konkurencijom rezultat su trajnog cikličnog procesa, kao što je prikazano na slici br. 1. Nadmoć u stručnosti se vezuje za sposobnost zaposlenih po kojima se razlikuju od osoblja konkurentske preduzeća. One se mogu odnositi na njihovo znanje i sposobnost da spremno reaguju, ili na umeće stečeno iz procesa u okviru preduzeća.



Slika 1. *Elementi prednosti nad konkurencijom*⁹

Premoć u sredstvima je opipljivija prednost stečena iz ulaganja u stvari kao što su automatizovana proizvodna postrojenja, kompjuterizovani sistemi za naručivanje i kontrolu zaliha, ulaganje u imidž

^[8] Day, G. S., and R. Wensley, *Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority*, Journal of Marketing, 1988, sv. 52, br. 2, str. 1-20.

⁹ Prilagodeno prema: Day, G. S. i R. Wensley, *Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority*, Journal of Marketing, 1988, sv. 52, br. 2, str. 15

preduzeća ili robne marke, lokaciju, itd. Top menadžment preduzeća treba precizno da definiše izvore prednosti, pre nego što ih upotrebi za stvaranje pozicione prednosti. Time što definiše matricu usmerenosti i tačno prepozna svoju jaču stranu, a zatim uloži u njeno eksploataisanje, preduzeće zauzima novu poziciju nasuprot svojih konkurenata kod kupaca. Preduzeće prednost može ostvariti dodavanjem nove vrednosti svojoj ponudi ili smanjenjem troškova. Ukoliko je preduzeće precizno identifikovalo svoju kompetentnost i tržište, time je direktno otvorilo mogućnost da potrošači primete njegovu nadmoć u stvarima koje su njima bitne. Ovo opažanje nadmoći bi zatim trebalo da rezultira većim udelom na tržištu i/ili većom dobiti, ili nekim drugim opipljivim prednostima.¹⁰

Prednost nad konkurencijom M. Porter vidi kao vrednost koju je preduzeće u stanju da stvori za svoje potrošače, a koja će prevazilaziti troškove preduzeća prilikom njenog stvaranja. Vrednost je ono što su potrošači voljni da plate, a veća vrednost proističe iz ponude nižih cena od konkurenata za iste prednosti ili iz pružanja jedinstvenih prednosti koje više nego nadoknađuju veću cenu.

Ovaj bazni ekonomski koncept dodatne vrednosti Porter¹¹ predlaže da se primeni na poslove u preduzeća u vidu „lanca vrednosti”.¹² Koncept deli preduzeće na aktivnosti koje ono obavlja prilikom uobličavanja proizvodnje, marketinga, dostavljanja i podržavanja svojih proizvoda, pri čemu se kao glavne mogu izdvojiti aktivnosti: unutrašnja logistika, operacije, spoljna logistika, marketing i prodaja, servisna služba; kao i sporedne aktivnosti: nabavka, tehnološki razvoj, upravljanje ljudstvom, infrastruktura preduzeća; koje prožimaju glavne aktivnosti i omogućavajući da se ključne aktivnosti realizuju.

Zaključak

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

Zato se savremeni menadžment sve više usredsređuje na pitanje kako se može pomoći preduzeću da stekne stratejsku prednost nad konkurencijom. Imajući u vidu da postoje dva osnovna tipa prednosti nad konkurencijom - prednjačenje u cenama i razlikovanje od drugih, ne preostaje drugo rešenje osim odabira jedne od dveju opcija koja na najbolji način odgovara jedinstvenim uslovima poslovanja konkretnog preduzeća u realnim okvirima.

Brojna preduzeća greše u svom poslovanju kada slede strategije temeljene na nedostižnim vizijama, umesto da se drže osnovnog zadatka strategije - da postave pitanje: kako se konkretno preduzeće može razlikovati od drugih?. To se najbolje postiže traženjem načina da preduzeća dodaju jedinstvenu vrednost koju ne mogu da oponašaju ili prerade drugi, dakle biti jedinstveni i prepoznatljiv, što je svakako u sve jačoj i oštrijoj konkurenciji, sve teži zadatak

Literatura

- [1] Adižes I., (1994) *Životni ciklusi preduzeća*, Novi Sad, Prometej, Beograd, Agora
 [2] Brnjas Z., (2000) *Stratejski menadžment*, Beograd, Poslovni Sistem Grmeč

¹⁰ Kotler, P., *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Asse, Novi Sad, 2007, str. 33-37

¹¹ Porter, M. E., *Konkurentna prednost*, Asee, Novi Sad, 2007, str. 142-146

¹² Ibidem, str. 53-69

- [3] Day G. S., Wensley R., (1988) *Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority*, Journal of Marketing, sv. 52, br. 2.
- [4] Đorđević B., (2005) *Strategijski menadžment*, Kruševac, Fakultet za industrijski menadžment, Izdavački centar za industrijski menadžment, Kruševac
- [5] Kotler P., (2007) *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*, Novi Sad, Asse
- [6] Porter, M. E., (2007) *Konkurentska prednost*, Novi Sad, Asee
- [7] Stoner J. A. F., Friman R.E., Gilbert, R.D., (1997) Jr, *Menadžment*, Beograd, Želnid Beograd
- [8] Todorović J., Đuričin D., Janošević S., (1998) *Strategijski menadžment*, Beograd, Institut za tržišna istraživanja
- [9] Walker O., Ruekert R., (1987) *Marketing role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework*, Journal of Marketing, sv. 51. br. 3