

Paradigme i modeli konkurentske prednosti u upravljanju poslovnim sistemima

Branko Đedović, Boško Nadoveza

1. UVOD

Poslovanje na nacionalnom i internacionalnom nivou iz dana u dan postaje sve složenije, kompleksnije i neizvesnije. Unutrašnji i spoljašnji faktori poslovanja često idu nepredvidivim i neočekivanim smerom, te tako postaju generatori konfliktnih situacija u kojima menadžmentu poslovnih sistema nije jednostavno da donese pravu i povoljnu odluku. U takvim uslovima i okolnostima zahteva se da se sačuva poslovni sistem, obezbedi njegov opstanak i poslovna održivost, a zatim, neminovno i njegov rast i razvoj. Prepoznatljiv i dominantan uslov opstanka postaje konkurentska prednost za kojom preduzeće traga u svom proizvodnom ili uslužnom asortimanu. Menadžment preduzeća poslovnom filozofijom i politikom, iz koje su proistekli ciljevi poslovanja, definiše resurse konkurentske prednosti, koji će obezbediti efikasnije i efektivnije poslovanje i učiniti ga različitim i boljim od drugih u svojoj grani delatnosti. Vreme snažnog tehničko-tehnološkog napretka i iz njega proisteklih promena u svakodnevnom životu i radu, a time i u poslovanju, nameće znanje kao dominantan, potreban, made ne i dovoljan, uslov izgradnje konkurentske prednosti proizvoda ili usluge. Time budućnost postaje predodređena inovativnošću i kreativnošću. Reč je o novom generatoru napretka, koji zahteva nov prilaz i novu sposobnost da se shvati značaj, mesto i uloga novog proizvoda ili usluge na tržištu. Pred poslovnim sistemom je veoma težak zadatak, kako pronaći i zadržati mesto u nacionalnoj i internacionalnoj podeli tržišta. Odgovor na ova pitanja preduzeću i kompaniji daje sadržajno izrađena i dosledno sprovedena strategija razvoja konkurentske prednosti, koja će predstavljati čvrst oslonac poslovanju na tom trnovitom putu.

2. STRATEGIJSKI PRISTUP KONKURENTNOSTI

Konkurentnost, kao paradigma, koncept ili model, treba i mora biti sagledana na nivou strategije poslovanja. Da bi bolje razumeli predmetni sadržaj prisetimo se jedne od, literaturi više poznatih, definicija strategije. Strategija je određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva i zadataka organizacije te prihvatanje smerova akcije i alokacija resursa nužnih za postizanje tih ciljeva (Chandler). Preduzeće ima priliku, doslednije rečeno i obavezu, da izradi strategiju adekvatnu svojim izvrsnostima, a koja će se, prema sopstvenom interesu, razlikovati od strategije koju definišu njegovi konkurenti. U posao izrade strategije kreće se kada se definiše šta treba preduzeće da bude, a zadatak identifikacije strategije svodi se na pretraživanje informacija o tržišnim akcijama i poslovnim politikama preduzeća. Glavni elementi strategije treba da omoguće da poslovni sistem postigne željeni kvalitet i izvrsnost verifikovanu od strane tržišta i kupca.

Primarni indikator kvaliteta privređivanja i uspešnog pozicioniranja preduzeca tako postaje konkurentska prednost. To je, danas, uslov za obezbeđenje vitalnosti preduzeca i sposobnosti da odgovori na sve sofisticiranije zahteve potrošača. Od poslovnog sistema sve zainteresovane strane očekuju da poseduje osposobljenost da kreira i održava konkurentsku prednost zasnovanu na vrednosti. Literaturna saznanja nam ukazuju da se sa razvojem nacionalne privrede i nadalje internacionalizacijom i globalizacijom, evoluiranjem tržišta u seferi multikulturalnosti, menjaju osnove i načini sticanja konkurentske prednosti. Teorija i praksa menadžmenta tehničko-tehnološki i tržišno razvijenih zemalja prepoznaju tri faze njenog stvaranja. Prva faza ukazuje na identifikaciju raspoloživih resursa kao dominantnog izvora konkurentske prednosti. Primarno mesto zauzimaju ljudski resursi. Nova ekonomska paradigma forsira „meke resurse“ odnosno ističe da se konkurentska prednost ne gradi kroz optimizaciju resursa već „kroz ljude“. Druga faza pretpostavlja investicije, ulaganja u modernizaciju proizvodnje standardnih proizvoda, kao osnovni izvor konkurentske prednosti. Treća faza ističe da je ključni izvor konkurentske prednosti sposobnost inoviranja proizvoda i usluga korišćenja visokih proizvoda, komunikacionih i informacionih tehnologija.

U potrazi za konkurentskom prednošću istražuju se akcije i poslovni pristupi koji definišu strategiju jednog poslovnog sistema: - akcija za osvajanje i prodajnog i tržišnog prostora; - akcija za povećanje profita i zarada; - akcija za jačanje konkurentskih sposobnosti poslovanja; - akcije u oblasti istraživanja i razvoja poslovanja; - akcija traženje novih tržišnih prilika; - akcije stvaranja strateških saveza; - akcije za spajanje ili preuzimanje suparničkog preduzeća; - akcije za ulazak na nova tržišta; - akcije za reagovanje na promene tržišnih uslova [1, str. 6].

Aktuelna strategija sadrži detaljnu analizu i pravce delovanja kako unutrašnjih tako spoljašnjih faktora poslovanja nekog preduzeća. U tom kontekstu ona je delom proaktivna a delom reaktivna. Proaktivna strategija objedinjuje napuštene delove strategije i nove inicijative, dok reaktivna strategija podrazumeva prilagođavanje reakcije na promene uslova. Događaji spoljašnjeg okruženja predstavljaju konstantan pritisak na menadžere jer promenljive okolnosti iniciraju stalne menadžerske napore da se dogradi strategija, što predstavlja promene strategije u vremenu, a time i procesa poslovanja.

Na taj način strategija konkurentske prednosti nastaje tako što se, u ključnim segmentima, aktivnosti obavljaju na drugačiji način u odnosu na ostale konkurente. Preferira se potreba da se bude inovativniji, efikasniji, maštovitiji, fleksibilniji, te da se izbegne poistovećivanje sa masom.

Proces stvaranja i sprovođenja strategije započinje strateškom vizijom i strateškom misijom. Strateška vizija predstavlja mišljenja i odluke najvišeg menadžemnta u smeru i fokusu, proizvoda, kupca, tržišta i tehnologije – kuda idemo. Strateška misija definisana je kupčevim potrebama koje pokušava zadovoljiti, segmentima tržišta, te sredstvima i tehnologijama koje koristi za potrebe kupaca. Da bi se projektovana strategija učinila dobitnom i bila pobednička potrebno je da bude kompatibilna s industrijskim i konkurentskim uslovima, najboljim tržišnim prilikama i ostalim oblicima spoljašnjeg okruženja.

Strategije konkurentske prednosti se, prvenstveno, baziraju na sadržajima: a) oblasti znanja koja predstavljaju: ideje, činjenice, koncepti i teorije kojima se objašnjava proces transformacije u poslovanju; b) oblast veštine i organizacione kompetentnosti: sposobnost da se deluje, projektuje, razvija i proizvede određeni proizvod i li usluga u novim uslovima; c) oblast materijalnih dobara i proizvoda: sposobnost kojom se obezbeđuje izlazak na tržište i

koji neposredno obezbeđuje konkurentnost. Brojni primeri studija slučaja potvrđuju tvrdnje, a posebno kompanije: „Nike“, „General elektric“, „Red Hat Linux“ i drugi.

3. MODEL KONKURENTNOSTI I KOMPETENTNOST

Model konkurentnosti, po svojoj suštini konstrukcije, poslovni sistem zasniva na kompetentnosti. Razvoj kompetentnosti je uslovljen sa razvojem fleksibilnosti, inovativnosti, osteljivosti i učenja u organizaciji uz oslonac i na benčmarking poslovnih procesa. Na taj način poslovni sistem teži tehnološkoj konkurentnosti koja se gradi jačanjem tehnološke kompetentnosti.

Konkurentnost bazirana na kompetentnosti strategijski se sagledava po modelima koji podrazumevaju strategije oblika: - strategija imitatora; - strategija modifikatora; - strategija sledbenika; - strategija lidera. Sadržaji ovih strategija opredeljeni su odnosom prema sopstvenom proizvodu i usluzi, a u komparaciji sa proizvodima i uslugama konkurentskog okruženja.

Identifikacija komponenti strategije preduzeća, u odnosu na delatnost, bazirana je na naporu za izgradnju konkurentske prednosti kroz: - niže cene u odnosu na konkurente; - različitu ili bolju ponuda proizvoda u odnosu na konkurente; - superiorniju sposobnost opsluživanja tržišta. Tvrdnju obrazlažu studije slušaja kompanija: „Hewlett-Packard“, „Lexmark“, „Canon“, „Epson“ i drugi.

U cilju obezbeđenja konkurentske prednosti za upravljanje konkurentski vrednim resursnim snagama i sposobnostima poslovni sistem, u okviru generalne strategije, definiše ključne, sada hijerarhijski niže, funkcionalne strategije, a to su: - strategija istraživanja i razvoja tehnologije i inženjeringa; - strategija upravljanja dobavljačkim lancem; - strategija proizvodnje; - strategija prodaje i marketinga; - strategija upravljanja ljudskim resursima; - strategija finansiranja. Njihovim sprovođenjem poslovanje dobija attribute konkurentnosti [1, str. 88].

Permanentan rad na konkurentnosti kompanije, bazirane na kompetentnosti i traganje za modelom njenog razvoja, sprovođenja i primene, od menadžmenta zahteva da se posveti identifikovanju resursnih snaga i konkurentskih sposobnosti, realno i potpuno spoznatih. Proces pretpostavlja izgradnju snage kao svojstva preduzeća koja čini njegov model uspešnost i konkurentnost, zasnovan na kompetentnosti. Snaga se prepoznaje i manifestuje u: - stručnosti, temeljnoj stručnosti i prepoznatljivoj stručnosti sa izgrađenim veštinama (znanje – low-cost, know-how); kvalitetnim ljudskim resursima (iskustvo i izgrađene sposobnosti); - tehnološki vrednoj materijalnoj imovini (oprema, lokacije, objekti, priroda); - dobroj organizaciji poslovanja (sistem kvaliteta, tehnologija operacija); - dostignućima tržišnog pozicioniranja (robna marka, odanost kupcu, superioran proizvod); - potencijalu konkurentskih sposobnosti i konkurentski vrednih saveza (inoviranje proizvoda, dobavljači).

Dve stvari karakterišu strateške izazove pred kojima se danas nalazi menadžment ljudskih resursa. Prva jeste činjenica da strategije većine firmi sve više važnosti pridaju poboljšanju organizacionih performansi, a druga važnost i značaj konkurentnosti. To znači da menadžment ljudskih resursa mora da bude potpuno usredsređen na poboljšanje konkurentnosti [3, str. 9].

Generalno, kreiranje i održavanje konkurentske prednosti, zasnovane na kompetentnosti, podrazumeva strategije konkurentskog ponašanje poslovnog sistema za uspešno konkurisanje i održavanje konkurentske prednosti, fokusiranjem na odgovorima pitanja da li je tržišni prostor mali ili veliki, ili, da li je očekivana konkurentska prednost vezana za niske troškove ili diferencijaciju proizvoda.

4. DETERMINANTE KONKURENTSKOG POZICIONIRANJA

Pravilno konkurentske pozicioniranje poslovnog sistema podrazumeva adekvantno odabrane konkurentske strategije, kao ključne determinante filozofije i politike poslovanja, njegove vizije i misije. Koncept i praksa menadžmenta opisuju generičkih konkurentskih strategija: - 1. strategija Low-cost dobavljača – dobavljač sa najnižim troškovima; - 2. strategija široke diferencijacije, širok raspon kupaca; - 3. strategija best-cost dobavljača, ugrađuju se dobra svojstva; - 4. strategija fokusiranja temeljena na niskim troškovima; - 5. strategija fokusiranja temeljena na diferencijaciji [1, str. 116].

Skup napred navedenih strategija, sa svojim kontrastnim obeležjima, različito pozicionira preduzeća na tržištu. Njihove posebnosti su temeljene na drukčijoj zamisli. U sadržaju svaka strategije postoji prostor za manevrisanje, fleksibilnost i fino podešavanje. Njihova veza sa osnovnom – generalnom strategijom preduzeća je različita. Opredeljenje za jednu od napred navedenih strategija, ili njihovu suštinsku kombinaciju, izgrađuje konkurentske prednost preko procesa upravljanja aktivnostima vrednosnog lanca poslovnog sistema. Studije slučajeva kompanija „Toyota“, „BMW“, Audi“, „Mercedes“ i drugih potvrđuju napred date stavove.

Već na početku izrade osnovne – generalne strategije poslovnog sistema menadžeri se moraju odlučiti za jednu od pet napred navedenih osnovnih konkurentskih strategija. Odlučivanje kojom će se strategijom menadžment preduzeća koristiti verovatno je najvažnije obavezivanje koje čini preduzeće. Odluka mora biti prava. U celini utiče na strateške akcije preduzeća i oblikuje tok i algoritam aktivnosti kojim se istražuje konkurentska prednost nad suparnicima.

5. KONKURENTSKA PREDNOST I VREDNOST PROIZVODA

Vrednost proizvoda ili usluge je temeljni zahtev, uslov i pretpostavka dugotrajne i iscrpljujuće borbe za konkurentske prednost. Da bi se došlo do vrednog proizvoda preduzeća siguran je put povezivanje sa uspešnim kompanijama iz razvijenih zemalja. Na taj način sprovodi se model efikasne transformacije preduzeća. Saradnja i povezivanje sa uspešnim preduzećima na nacionalnom nivou, u regionu i u globalnim razmerama imperativ su njihovog opstanka, rasta i razvoja. Tako preduzeće stiče saznanje da je konkurentska prednost uslovljena vrednošću koju preduzeće kreira za kupca i sliku o tome kako treba da izgleda vrednost kreirana za kupca.

Brigom o vrednosti proizvoda preduzeće se orjentiše tako da kao prioritetne ciljeve postavi zadržavanje potrošača i pridobijanje zaposlenih da potrošačima ponude i isporuče tržišno verifikovane i različite vrednosti, u skladu sa njihovim potrebama i željama. Na putu brige o vrednosti poslovni sistem konfigurira struktuiranje organizacije i procesa za personalizovanje ponude proizvoda i usluga i njihov podsticaj za kreiranje vrednih odnosa. Važan oslonac preduzeću su relevantne i pouzdane informacije o potrošačima koje su dostupne svim učesnicima i delovima preduzeća u procesu kreiranja i isporuke vrednosti.

Vrednost kao uslov opstanka na tržištu predstavlja superiornost ponude u odnosu na konkurenciju definisanu sledećim sadržajima: - prepoznatljiva vrednost proizvoda; - prepoznatljiva i kupcu orijentisana vrednost usluga; - kvalitet i vrednost modela saradnje sa povezanim delatnostima; - bogatstvo i vrednost iskustva; - spremnost na fleksibilnost i sposobnost na brze organizacione i tehnološke promene.

U novoj umreženoj ekonomiji, smanjuju se tradicionalne razlike između organizacije i klijenata, konkurenata i saradnika. Izgrađuje se prepoznatljiv sistem vrednosti. Suočene sa sve izraženijim zahtevima klijenata, preduzeća su izložena dodatnim pritiscima da zajednički koriste resurse uključivanjem sve većeg broja različitih organizacija, pa i konkurenata, u proces kreiranja vrednosti. Uspostavlja se lanac vrednosti koji će predstavljati integrisane kriterijume i modele njihovog ispunjavanja. Vrednost se sada ostvaruje odgovarajućim hijerarhijskim skladom između kompetencija, sposobnosti i strategija. Nastaje zaokret u sistemu vrednovanja zaposlenih, koji sve više bazira na tome koliko i kako kupci vrednuju ono što uradimo, odnosno koliko su spremni da to plate.

U kontekstu odnosa menadžmenta i zahteva za promenama postoji definicija da je menadžment reagovanje na promene na odgovarajući način, jer i najbolji proces brzo zastareva u oštroj konkurenciji. [4, str.58].

Na putu borbe za vrednost proizvoda namenjenog potrošaču analizira se svaka aktivnost i veza među aktivnostima i preferira se fokusiranost na elemente: - zadržavanje potrošača; - sprečavanje imitacije; - odbrana tržišne pozicije; - superiorna tržišna pozicija; - održiva konkurentna prednost. Na taj način kreira se vredna imovina integrisanjem svih aktivnosti u lancu vrednosti. Sistem ukupne vrednosti organizacije može se sastojati od ulaznih veza sa dobavljačima i izlaznih veza sa distributerima i potrošačima. Ovaj složen posao sada podrazumeva konfiguraciju aktivnosti i njihovu kooordinaciju na dodavanju vrednosti. Analiza studije slučaja kompanija: „Toshiba“, „Dell Computer“, „Wal-Mart“ i drugih to potvrđuju.

6. MULTINACIONALNE KOMPANIJE I KONKURENTNOST

Konkurentnost na tržištu nije moguće celovito izučavati a da se ne primeni princip multinacionalnosti i interkulturalnosti. Jedino pravi odgovori na složeno pitanje konkurentnosti proizvoda ili usluge mogu se naći u poslovanju na međunarodnom nivou, u jedinstveno izgrađenim i prihvaćenim kriterijumima tržišnog ponašanja međunarodnih firmi. Koncept i praksa menadžmenta izučavaju tri tipa međunarodnih firmi: - globalna firma - prodaje slični proizvod širom sveta i ima međunarodnu mrežu kapaciteta za proizvodnju i

prodaju; - multinacionalna firma - proizvodi i prodaje proizvode u raznim zemljama koji su prilagođeni lokalnim ukusima, a organizovana je sa nezavisnim stranim filijalima ili upravama u odvojenim zemljama; - izvozne firme - šalju proizvode iz domaćih kapaciteta na razna svetska tržišta.

Multinacionalne firme posluju u nekoliko zemalja u svetu poslujući na različitim osnovama. Multinacionalni biznisi su organizovani po zemljama. Svaka spoljna filijala donosi odluke za koje smatra da su najbolje za njeno lokalno tržište, a rad u svakoj zemlji i dostignuti sistem vrednosti se meri profitom. Multinacionalna firma je dislocirana u njenom pristupu globalnim tržištima i ne može uticati na resurse i ekonomiju obima globalne firme. Kapaciteti multinacionalne firme mogu biti nedovoljno korišćeni u jednoj zemlji a preterano korišćeni u drugoj. Može izostati i prenos tehnologija. Proizvod se prilagođava lokalnom običaju i tržištima. Briga za sistem vrednosti fokusirana je na potrebe kupca. Studije slučajeva kompanija: „Whirlpool Corporation“, „Motorola“ i „Allied Signal“.

Temelj uspešnog poslovanje i obezbeđenja konkurentske prednosti u multinacionalnom menadžmentu daje poznavanje i uključivanje u elemente kulture tržišta na kojem se posluje a koje predstavljaju: društvene organizacije; vrednosti i stavovi; obrazovanje; religija; tehnologija i materijali; zakonitost i ekonomska politika, jezici [2, str. 597].

Poslovni sistem će izdržati i najagresivnije napade konkurencije zato što uspeva delovati i samo na temelju osnovne delatnosti ili više njih u kojima ima odgovarajuće konkurentske prednosti. Sistem može izdržati naspram negativnim uticajima kao rezultatima promena u okruženju, ako uspe zadržati sposobnost stvaranja i razvoja novih metoda kako bi se održalo i unapredilo poslovanje [6, str. 277].

Sistem vrednosti i konkurentnost u multinacionalnim kompanijama igraju tešku utakmicu u kojoj je visok nivo neizvesnosti, neodređenosti i konfliktnih situacija. Ishod i pobeda nikada nisu garantovani.

7. ZAKLJUČAK

Izučavanjem literature, studija slučaja, koncepta i prakse menadžmenta na temu postizanja i obezbeđenja konkurentske prednosti poslovnog sistema, na nacionalnom i internacionalnom nivou, generalizuju se stavovi koji se mogu dati u formi zaključaka. Temeljni uslov i zahtev današnjice, za ulazak i opstanak preduzeća na tržištu jeste konkurentska prednost. Konkurentnost kao aksiom uspešnosti strateški je cilj, sadržan u filozofiji i politici poslovanja. Preduzeće je osmišljava, istražuje, razvija i definiše dokumentom pod nazivom strategija razvoja konkurentske prednosti. U suštini materijalizacije ovog procesa je znanje, inovativnost i kreativnost. Stručna temeljna i stručna aplikativna znanja preduzeće obezbeđuje adekvatnom politikom upravljanja – regrutovanja i obuke ljudskih resursa. Na najširem transnacionalnom nivou prihvaćena je tvrdnja da je jedini siguran put do konkurentske prednosti put znanja i njegove primene. U lancu vrednosti adekvatan kadar znanjem obezbeđuje organizaciju i tehničko-tehnološku podršku u razvoju vrednosti proizvoda i usluge i njihove izvrsnosti. Vreme od godinu dana postaje gornja granica koju tržište verifikuje za plasman novog proizvoda, nove usluge ili dodavanje nove vrednosti. Svaki poslovni sistem u potencijalu svojih nematerijalnih i materijalnih resursa pronalazi i prepoznaje posebnosti koje u tržišnom ambijentu potrošaču i kupcu nudi kao posebnosti, odnosno konkurentnost. Proces

zahteva neprekidno informisanje o okruženju, dostignućima konkurencije, novim znanjima, novoj tehnologiji, novim navikama potrošača. Na osnovu ovih informacija preduzeće nudi svoje odgovore kao kvalitet i svoju konkurentsku prednost kao posebnost, izvrsnost i vrednost, koju očekuje kupac. Brojni su modeli realizacije ovog složenog posla i slučajevi primene koji potvrđuju zaključke.

Literatura

- Thompson A. Arthur; A.J. Strickland III; John E. Gamble; Crafting and Executing Strategy: the Quest for Competitive Advantage: Concept and Cases, 14/e, hrvatsko izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, 2008.
- Hannagan Tim; Management; Concepts & Practices; Pitman Publishing, London, 1995.
- Dessler Gary; A Framework For Human Resource Management; srpsko izdanje, data status, by Pearson Education, Inc. Upper Sadlle River, New Jersey 07458, 2006.
- Hayashi Takao, Japan International Cooperation Agency – JICA, Upravljanje proizvodnjom I kontrola kvaliteta, Nacionalna agencija za regionalni razvoj, Zaječar, Srbija, 2011.
- Đedović, N. B., Nadoveza, N.B.; Kvantitativne metode u menadžmentu, Fakultet za menadžment malih I srednjih preduzeća, Beograd, 2008.
- Mraić, G., Upravljanje poslovnim procesima, Školska knjiga, Zagreb, 2006.

O avtorjih

Dr. Branko Đedović, Fakultet za menadžment v Novem Sadu, e-naslov: brankodjedovic@yahoo.com

Dr. Boško Nadoveza, Fakultet za menadžment v Novem Sadu, e-naslov: bosko_nadoveza@yahoo.com