

TRŽIŠTE KAO AMBIJENT ZA DONOŠENJE POSLOVNIH ODLUKA

Mr Jelena Šaranović

Visoka ekonomska škola strukovnih studija škola Peć u Leposaviću

Rezime: U cilju jasnog definisanja odnosa preduzeća prema okruženju, neophodno je stvoriti koncept strategije. U zavisnosti od toga šta se posmatra kao neposredno okruženje preduzeća razvijeni su različiti koncepti strategije. U oblasti poslovne strategije pristu poznatiji kao "pristup mogućnosti", poslovnu strategiju definiše kao suprotstavljanje između onog što preduzeće može da uradi na bazi internih prednosti i slabosti i onoga što bi trebalo da uradi na bazi šansi i pretnji iz okruženja. Svaki konkurent pri definisanju strategijskog koncepta nastoji da stvori konkurentsku prednost na bazi sopstvenog lanca vrednosti i sistema vrednosti. Razlikujemo strategiju preduzeća i strategiju biznisa. Kao najbitnije strategije na nivou preduzeća izdvajaju se: strategija stabilnosti, strategija rasta i strategija promena, dok su za strategiju biznisa bitne: strategija diferenciranja, strategija vođstva u troškovima i strategija fokusiranja.

UVOD

U početku se grana shvatala kao neposredno okruženje preduzeća, kasnije se prešlo sa rivaliteta u grani na najširi koncept koji obuhvata sve relevantne faktore koji utiču na ponašanje preduzeća sa ciljem da svoju vrednost, a samim tim utiče i na bolje pozicioniranje preduzeća na tržištu.

S' obzirom da razlikujemo strategije na nivou preduzeća i na nivou biznisa, možemo reći da se u fokusu strategije preduzeća nalazi komparativna prednost koja je određena faktorima kao što su: troškovi, cena kapitala, kvalifikovana radna snaga, pristup

Mr Jelena Šaranović

tržištu, dok su za strategiju na nivou biznisa najbitniji elementi: ciljano tržište, poslovni koncept, konkurentska prednost i tehnologija.

Konkurentska pozicija zavisi od komparativne prednosti, dok je dimenzija troškova osnova za analizu konkurencije. Samu komparativnu prednost ostvaruju ona preduzeća koja imaju niže troškove proizvodnje, koja se bazira na kontroli jeftinijih faktora proizvodnje. Ako preduzeće nije u situaciji da obezbedi komparativnu prednost kao druga alternativa nameće se cenovni rat ili selenje delatnosti. Međutim, kao najbolja alternativa jeste diferenciranje proizvoda, što na duži rok obezbeđuje preduzeću konkurentsku prednost i uključuje novu kategoriju dodatnu vrednost.

Kao nova dimenzija koja se uvodi je dodata vrednost koja predstavlja razliku između prodajne cene i cene koštanja tkz. "ekonomski višak". Superioran odnos troškovi-efekti stvaraju upravo inovacije proizvoda kroz smanjenje potrebnog obima proizvodnje za dati nivo investicija.

1. Poslovno okruženje

Preduzeće definiše svoj odnos prema okruženju preko strategije koja mu služi toj svrhi. Koncept strategije zavisi od načina uspostavljanja tog odnosa. U početku je postavljana dilema da li strategija utiče na preduzeće ili organizacija utiče na strategiju. Kasnije se prešlo na granu kao neposredno okruženje preduzeća. Dalje, je kontekst proširen na "konkurentske snage", odnosno, sa rivaliteta u grani i na učesnike koji se poslovno dodiruju sa postojećim konkurentima. Najširi koncept je koncept tzv. "mreže vrednosti" pod kojom se podrazumevaju konkurenti iz grane i van grane, dobavljači, kupci kao i institucije i mehanizmi koji utiču na

poziciju i ponašanje preduzeća u vezi sa njegovom namerom da stvori vrednost.

Upravo zato poslovnu strategiju definišemo kao suprotstavljanje između onoga što preduzeće može da uradi na bazi internih prednosti i slabosti i onoga što bi trebalo da uradi na bazi šansi i pretnji iz okruženja. U literaturi iz oblasti poslovne strategije ovaj pristup je poznat kao "pristup mogućnosti".

M. Porter¹ prezentiran pristup bazira na granskoj paradigmi: struktura-ponašanje-performanse. Suština pristupa je da struktura grane određuje tip konkurentske borbe i način reagovanja preduzeća kroz strategiju. Otuda i termin "konkurentska strategija". Prema ovom pristupu, struktura grane utiče na prosečnu profitabilnost u grani kao i na profitabilnost koja se može ostvariti primenom konkurentske strategije. Pristup je poznat u literaturi kao "granski pristup". Pristup je u poslednje dve decenije prošlog veka bio je neprikosnoven kod teoretičara, poslovnih konsultanata i stratega preduzeća kao okvir za definisanje konkurentske strategije. Strukturne faktore grane prema M. Porteru, pored intenziteta konkurencije (rivalitet), čine još: pregovaračka snaga kupaca, pregovaračka snaga dobavljača, konkurenti koji ulaze i verovatnoća pojave supstituti. U pitanju je koncept tzv. "5 konkurentskih snaga".

2. Alternativne strategije na nivou preduzeća i na nivou biznisa

Postoje strategija preduzeća i strategije biznisa. Na nivou preduzeća alternativne strategije su: strategija stabilnosti,

¹ Porter, M., *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industry*, Free Press, New York, 1980, str. 47

Mr Jelena Šaranović

strategija rasta i strategija promena. Strategija stabilnosti bazira na razvojnoj pauzi ili inkrementalnom rastu u postojećim biznisima. U fokusu je novčani tok a ne investicioni projekti. Strategija rasta bazira na investicionim projektima u ekspanziju i diversifikaciju. Strategija promena bazira na promeni nasledenog portfolia biznisa koja se ostvaruje kombinovanjem prestrukturiranja i rasta. Na ovaj način istovremeno dolazi do dezinvestiranja, investiranja i seljenja aktivnosti. Kod ove strategije posebno mesto zauzimaju projekti strategijskog prilagođavanja (informacioni sistem, promena kanala prodaje i sl).

Strategija na nivou biznisa ima nekoliko elemenata: (a) ciljano tržište, (b) tehnologija, (c) poslovni koncept, i (d) konkurentska prednost. Kritičan element strategije na nivou biznisa je konkurentska prednost. Konkurentska prednost predstavlja razliku između nivoa dodate vrednosti i troškova proizvodnje. Iz ovakve definicije, proizilazi kovanica diferentna prednost koja se koristi kao sinonim za kovanicu konkurentska prednost. Očigledno je da je u pitanju širi koncept koji u analizu ponašanja preduzeća, pored dimenzije troškova, unosi i dimenziju dodate vrednosti.

Dimenzija troškova je stožer konvencionalne analize konkurencije. Prema konvencionalnoj analizi, konkurentska pozicija zavisi od tzv. "komparativne prednosti". Naime, strategija preduzeća se neminovno kreće prema zoni komparativnih prednosti koja je određena faktorima kao što su cena kapitala, troškovi (ili raspoloživost) kvalifikovane radne snage, prirodni resursi, pristup tržištu i sl. Komparativnu prednost ostvaruju ona preduzeća koja imaju niže troškove proizvodnje na bazi kontrole jeftinih faktora proizvodnje i/ili položajne rente. Pri tome se implicitno pretpostavlja da je u pitanju proizvodnja homogenog proizvoda. Ukoliko preduzeće nema komparativnu prednost, ono je prinudjeno da izbegava susret sa konkurencijom geografskim

seljenjem delatnosti ili cenovnim ratom. Medjutim, obe strategije samo privremeno odlažu pad performansi i likvidaciju preduzeća pošto utiču na pad marže profita, rast troškova prelaska i rast troškova zaustavljanja i pokretanja. Šta više, nacionalne ekonomije koje se orjentišu na primenu ove strategije ulaze u začaran krug siromaštva.² Da bi opstalo, preduzeće je prinuđeno da uđe u nove biznise, odnosno, da se diversifikuje. Druga alternativa je diferenciranje proizvoda. Diferenciranje uvodi novu dimenziju u konkuretsku borbu, dodatnu vrednost.

Šta je dodata vrednost? Iz polit-ekonomskog ugla dodata vrednost je "ekonomski višak", odnosno, razlika između prodajne cene i cene koštanja (uključujući i troškove finansiranja). Iz poreskog ugla, dodata vrednost predstavlja uvećanu vrednost koja se javlja u određenoj fazi poslovnog procesa. Tako shvaćena dodata vrednost ne obuhvata troškove koji nastaju kao posledica aktivnosti koje ne utiču na stvaranje vrednosti (kontrola kvaliteta, dorada, finansiranje zaliha i sl).

Zadatak strategije u novim uslovima je da obezbedi integraciju moćnih izvora ostvarenja konkuretske prednosti sa mogućnostima tržišta. Na tip konkurencije u određenoj grani bitno utiče mogućnost inoviranja sui generis. Inovacije proizvoda ne samo da stvaraju superioran odnos troškovi-efekti kod postojećih potreba, već imaju i moć razvoja novih potreba. Inovacije procesa relativiziraju značaj klasičnih faktora komparativne prednosti kroz smanjenje uticaja direktnih troškova i zaliha kao i smanjenje potrebnog obima proizvodnje za dati nivo investicija. Danas je opšti trend da je konkuretska prednost posledica znanjem (i informacijama) intenzivnih tehnologija koje stvaraju proizvode visokog stepena dodate vrednosti. Pri tome moderna tehnologija

² Fairbanks, M, and L. Lindsay, *Plovving the See*, Harvard Business School Press, Boston, 1997., str. 151

Mr Jelena Šaranović

menja odnos između veličine i fleksibilnosti. Nekada su konkuretsku prednost mogla da ostvare samo velika preduzeća na bazi efekta ekonomije obima. Zbog niske fleksibilnosti, preovlađujuća marketing strategija je bila strategija masovnog marketinga. Danas računaram podržano konstruisanje i proizvodnja dovode ne samo do jeftinog razvoja novih proizvoda, već i do dramatičnog smanjenja troškova modifikovanja postojećih proizvoda i troškova prelaska sa jednog na druge proizvode. Rastuća fleksibilnost u kombinaciji sa padom cene koštanja povećavaju mogućnost penetracije manjih tržišnih segmenata (ili niša). U izboru marketing strategije niša postaje norma. Šta više, volumen (proizvodnje i prodaje) koji je nekada bio uslov za pojavu efekta ekonomije obima, danas nije relevantan pošto nova tehnologija omogućava kombinovanje efekata ekonomije obima i diferenciranja. Posledično, u novim uslovima opstanak preduzeća zavisi od kontinuelnog diferenciranja i prestrukturiranja.

U novom kontekstu, alternativne strategije za nivo biznisa su: strategija diferenciranja, strategija vodjstva u troškovima i strategija fokusiranja. Kod strategije diferenciranja strategijski obuhvat predstavlja postojeća grana s tim da se konkuretska prednost obezbeđuje kroz dodavanje vrednosti. Strategija vodjstva u troškovima u izboru proizvoda, takođe, polazi od postojeće grane, s tim da pod glavnim izvorom ostvarenja konkuretske prednosti smatra smanjenje troškova. Strategija fokusiranja smanjuje strategijski obuhvat ili sa više pažnje pristupa krajnjim kupcima.

Formulisanje strategije biznisa nije čin već proces. U pitanju su sledeća tri koraka:

- identifikovanje grane
- uočavanje glavnih konkuretskih pokreta
- izbor generičke strategije

Identifikovanje grane. Grana (ili biznis) se može definisati iz različitih uglova. Pre svega grana predstavlja skup proizvođača homogenog proizvoda. Dalje, grana je područje primene karakteristične tehnologije. Konačno, grana je arena u kojoj se relativno stabilan broj konkurenata bori za tržišno učešće po definisanim pravilima igre. Grana je više od proizvoda, procesa i tržišta. Naime, u definisanje pojma grana moraju se uzeti u obzir sve aktivnosti koje se preduzimaju da bi se dobio odgovarajući proizvod. Preduzeće u određenoj grani mora obaviti niz različitih aktivnosti koje započinju konstrukcijom i nabavkom a završavaju prodajom i posleprodajnim uslugama. Pomenuti skup aktivnosti u literaturi se različito zove. Konsultantska kuća McKinsey upotrebljava termin "poslovni sistem", M. Forester termin "granske dinamike" a M. Porter termin "lanac vrednosti". Lanac vrednosti čine: primarne aktivnosti i aktivnosti podrške. U primarne aktivnosti spadaju ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika, marketing i posleprodajne usluge. U aktivnosti podrške spadaju administrativni poslovi, upravljanje ljudskim resursima, istraživanje i razvoj, informatika i sl. Primarne aktivnosti su većeg stepena složenosti u mogu se grupisati u procese dok su aktivnosti za podršku u pravom smislu aktivnosti.

Grana je osnova za definisanje strategijskog obuhvata. Da bi se definisao strategijski obuhvat, nije dovoljno poći samo od lanca vrednosti već je neophodno proširenje i na tzv. "sistem vrednosti". Sistem vrednosti čine lanac vrednosti preduzeća u pitanju integrisan sa lancem vrednosti dobavljača i lancem vrednosti kupca. Na primer, sistem vrednosti kod personalnih računara pored sastavljanja komponenata, čine integrisani lanci vrednosti konstruktora, proizvođača operativnog sistema, proizvođača komponenata, prodavaca i serviseru.

Od svakog lanca vrednosti prethodno navedenog sistema vrednosti se očekuje da doda određeni stepen vrednosti

Mr Jelena Šaranović

korisnicima personalnih računara. Konkurenti daju različit značaj pomenutim lancima vrednosti. Određeni broj konkurenata konstrukciju proizvoda bazira na IBM standardu i programsku kopatibilnost sa operativnim sistemom Windows. Drugi konkurenti, Apple na primer, imaju sopstvenu konstrukciju i operativni sistem. Jedna grupa konkurenata koristi ekskluzivne kanale prodaje, drugi se orijentišu na veći broj kanala prodaje dok treći prodaju direktno.

Pri definisanju strategijskog obuhvata svaki konkurent se ponaša slično šahisti koji igra na dve table: sopstveni lanac vrednosti i sistem vrednosti. Naime, šahista ima strategiju za svaku tablu pri čemu je svestan da u svakoj partiji ne može da pobeđi samo jednim potezom već koristi različite figure kako bi nizom poteza došao do pobeđe.

Aksiomatski važi da je cena merilo korisnosti. Suština strategije je da se stvori konkurentna prednost, odnosno, neravnoteža između korisnosti (ili stepena dodate vrednosti) i cene. To se može ostvariti povećanjem dodate vrednosti za datu cenu ili održavanjem istog nivoa dodate vrednosti za nižu cenu. Kada jedan konkurent stvori prednost nad drugim konkurentima, njihova pozicija na tržištu postaje ugrožena ili strategijski nepovoljna. Konkurenti koji se ne mire sa novom situacijom moraju da učine isto, ponude proizvod većeg stepena dodate vrednosti za istu cenu ili da smanje cenu proizvoda istog stepena dodate vrednosti.

Navedeno možemo ilustrovati na primeru švajcarske industrije satova. Dok je u industriji satova konkurencija bila relativno slaba, švajcarski proizvođači, u osnovi visoko specijalizovani sastavljači delova su radili sa zadovoljavajućim nivoom profitabilnosti iako je stepen dodate vrednosti u samoj proizvodnji satova bio mali. Najveći stepen dodate vrednosti ostvarivan je u

prodaj. Švajcarski satovi koji predstavljaju statusni simbol prodaju se u izuzetno skupim prodavnicama koje zaračunavaju visoku prodajnu maržu zbog visokih zavisnih troškova prodaje.³ Tokom 1960-70-tih godina dolazi do dramatičnog pogoršanja konkurentske pozicije što rezultira opštim padom cena satova. Prvi utisak je da je pad profitabilnosti posledica cenovnog rata koga su inicirali novi konkurenti, pre svega japanski proizvođači satova. Posledično, prvi korak u sprečavanju daljeg pada tržišnog učešća je bilo smanjenje troškova na bazi efekta ekonomije obima. Ipak suptilna analiza sistema vrednosti je pokazala da je smanjenje troškova za postojeću konstrukciju sata u kojoj su korišćeni najskuplji materijali i gde je prodaja išla kroz najskuplje kanale gotovo nemoguća. Jedan od izlaza je bio razvoj potpuno novog švajcarskog sata (swatch=swiss+watch) sa znatno nižim troškovima proizvodnje i distribucije ali dovoljno visokom maržom profita. Dodatni zahtev je bio da uvođenje novog proizvoda ne kanibalizuje postojeću liniju proizvoda obzirom da je švajcarski sat po sebi brand. Da bi se sve ovo ostvarilo, napravljen je potpuno nov dizajn sata, u izradi su korišćeni jeftini materijali (plastika umesto zlata i rubina) a prešlo se i na nove kanale distribucije robne kuće i supermarkete, na primer). Ovakvom strategijom Švajcarska industrija satova je povratila leadersku poziciju na tržištu satova.

Konkurentske pokreti. Sve aktivnosti u lancu vrednosti i sistemu vrednosti nemaju isti potencijal za razvoj konkurentske prednosti. Izbor aktivnosti ili kombinacije aktivnosti u okviru kojih će preduzeće razvijati ključnu kompetentnost zavisi od konkurentske pokreta. Konkurentske pokreti su određeni karakteristikama grane (fazom u životnom ciklusu, pre svega) i strategijama pojedinačnih konkurenata.

³ Gilbert, X. And P.Strebel: Developing Copetitive Advantage, IMEDE, Geneva, 1990., str. 147

Mr Jelena Šaranović

Po definiciji, konkurentska prednost je posledica većeg stepena dodate vrednosti i/ili nižih troškova. Formula za ostvarenje konkurentske prednosti bazira na superiornim karakteristikama jedne aktivnosti u pogledu dodate vrednosti i troškova ili na inovativnoj kombinaciji nekoliko aktivnosti koja dovodi do najboljeg odnosa između dodate vrednosti i visine troškova.

Na izvodljivost formule utiče niz ograničenja. Na primer, tehnološki proces ograničava broj izvodljivih kombinacija aktivnosti u lancu vrednosti. Takođe, aktivnosti su međuzavisne u smislu da se balans između dodate vrednosti i troškova u jednoj aktivnosti ne može uspostaviti nezavisno od drugih aktivnosti. Na primer, tradicionalni kanali prodaje u distribuciji novog švajcarskog sata se ne mogu koristiti pošto cena proizvoda ne može da podnese visoke troškove prodaje.

Poseban problem predstavlja koherentnost lanca vrednosti i prethodne strategije. Na primer, švajcarska industrija satova se našla u problemu kada je nov švajcarski sat trebala da distribuira kroz tradicionalne kanale distribucije. Međutim, stratezi švajcarske industrije satova su brzo shvatili da suština revolucije u industriji satova nije tehnološke već marketing prirode. U osnovi formule za uspeh bila je krajnja cena od 50 franaka kojoj su primereni kanali distribucije. Pri tome strategija polazi od maksimalne dodate vrednosti za zadata troškovna ograničenja.

Faza u životnom ciklusu grane utiče na fokus (dodata vrednost vs. troškovi). Na primer, kada je JBM početkom 1980-tih godina u zreloj fazi životnog ciklusa personalnih računara na cene počeo da gleda strateški, prešlo se na masovnu proizvodnju koju nije mogla da prati većina konkurenata. Konkureti koji su preživeli prihvatili su IBM standard. U konkurenciji su ostale velike specijalizovane kompanije koje su, sledeći lidera, disciplinovano primenjivale strategiju niskih troškova. Sredinom 1980-tih godina pritisak

imitatora obeležava ulazak grane personalnih računara u fazu zrelosti. Posledično, dolazi do zaokreta u strategiji prema dodatoj vrednosti. Posledica promene fokusa je pojava novog proizvoda PC-AT. Ta faza u životnom ciklusu poznata je kao reciklus. Reciklus je, posle uvođenja, druga kritična faza u životnom ciklusu koja se javlja u fazi zrelosti. Reciklus označava promenu fokusa sa kontrole troškova na diferenciranje. U toj fazi izvore konkuretske prednosti istovremeno čine niski troškovi i visok stepen dodate vrednosti. Zbog relativne saturiranosti tražnje, dolazi do marginalnog rasta prodaje. Posledično, u toj fazi životnog ciklusa marketing aktivnosti dostižu svoj maksimum. Sledeći prethodno opisanu strategiju, konkurenti postaju aktivni na dva fronta, unapređenju proizvodnje i razvoju računarske mreže kao novog proizvoda. Decentralizovana obrada i mreža u kojoj personalni računar preuzima ulogu radne stanice postaju nezaobilazni elementi konkuretske pozicije. Posledično, krajem 1980-tih godina dolazi do novog zaokreta u konkuretskoj strategiji koji karakteriše sopstvena proizvodnja ili kooperacija u vezi sa komponentama za personalne računare. Za razliku od prethodnog modela računara koji je sadržao oko 70% komponentata koje su proizvodili drugi proizvođači, nov model računara je sadržao oko 80% komponenti koje su interno razvijane.

Glavni konkurenti u određenoj grani obično se mogu grupisati prema karakterističnim *generičkim pokretima*. Identifikovanjem glavnih grupa konkurenata postižu se različiti ciljevi. Pre svega, dobija se uvid u uticaj grupe na evoluciju konkurencije. Životni ciklus grane ne zavisi samo od egzogene tražnje već i od ponašanja karakterističnih grupa. Na primer, ulazak IBM u granu personalnih računara ubrzao je razvoj tržišta a strategija niskih troškova proizvodnje veoma brzo je celu granu dovela u fazu zrelosti. Drugo, uvid u strategiju grupe konkurenata omogućava poređenje sa sopstvenim lancem vrednosti u cilju pronalaženja izvora konkuretske prednosti. Treće, analiza strategije glavne

Mr Jelena Šaranović

grupe konkurenata ukazuje na verovatnoću konfrontacije i daje uvid u mogućnosti izbegavanja sukoba.

ZAKLJUČAK

Nekada je preovlađujuća marketing strategija bila strategija masovnog marketinga, a konkurentsku prednost su mogla da stvore samo velika preduzeća i to na bazi ekonomije obima. Danas marketing tehnologija menja odnos između veličine i fleksibilnosti, jer se konkurentska prednost stiže primenom intenzivnih tehnologija, koje kao krajnji rezultat imaju proizvode visokog stepena dodate vrednosti. U današnjim uslovima opstanak preduzeća zavisi od prestruktuiranja i kontinualnog diferenciranja.

Kada je reč o alternativnim strategijama za nivo biznisa možemo izdvojiti strategiju diferenciranja i strategiju vodstva u troškovima u izboru proizvoda, koje isključivo polazište imaju od postojeće grane.

Grana se može različito definisati, pri čemu se u definiciji moraju uzeti u obzir sve aktivnosti koje se preduzimaju u cilju dobijanja odgovarajućeg proizvoda. Granu treba shvatiti kao područje u kojem se primenjuju karakteristične tehnologije i u kojem se konkurenti bore za tržišno učešće po jasno definisanim pravilima igre.

REFERENCE:

1. Adižes, I., Životni ciklusi preduzeća, Politika i SITJ, Beograd, 1991.
2. Henderson, J. And R.Quandt, Microeconomic Theory: A.Mathematical Approach, London, McGraw-Hill, 1980.
3. Kotler, P., Marketing Management, 6th edition, Prentice-Hall Inc, Engewood Cliffs, N.J., 1988.
4. Milisavljević, M., Strategijski menadžment, Čigoja štampa Beograd, 2000.
5. Milisavljević M., Ranković J., Marketing strategija, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
6. Stojanović, I., Kako ostvariti najveći profit, DIIS, Beograd, 1994.