

KAPACITETI KAO OSNOVA KONKURENTSKE PREDNOSTI PREDUZEĆA²⁷⁶

CAPACITIES AS INITIAL POINT OF COMPETITIVE ADVANTAGE

dr, Bojan Krstić, vanredni profesor²⁷⁷
dr, Filip Đoković, docent²⁷⁸

Sadržaj: *Sticanje konkurentske prednosti savremenih organizacija mora da bude zasnovano na analiziranju okruženja kako bi se raspolagalo odgovarajućim informacijama koje neposredno utiču na proces donošenja odluka. Bliže i dalje eksterno okruženje menadžment koristi kako bi utvrdio poziciju organizacije ili preduzeća. Da bi organizacija bila spremna da posluje u uslovima gde su promene stalne i složene, neophodno je da analizira sopstvene resurse i kapacitete.*

Ključne reči: *konkurentska prednost, okruženje, resursi, kapaciteti preduzeća.*

Abstract: *Gaining competitive advantages of modern organizations must be based on the analysis of the environment, in order to obtain appropriate information which directly affect the decision-making process. Management of the company scans environment to determine the positions at the market. Enterprises in modern economy business must analyze their resources and capacities.*

Key words: *competitive advantage, environment, resources, capacities of enterprises.*

1. UVOD

Strategijski orijentisane organizacije svoje ciljeve formulišu u skladu sa resursima sa kojima raspolažu. Akcenat na značajnu ulogu resursa i kapaciteta pri formulisanju strategije u funkciji poslovnog odlučivanja, proizilazi iz nestabilnosti okruženja. To je zbog toga što poslovno odlučivanje, bez obzira da li se odnosi na dugi ili kratak rok, mora da bude rezultat preciznog i nedvosmislenog poznavanja organizacionih resursa i kapaciteta.

Sagledavanjem sopstvenih snaga i stanja, menadžeri mogu na adekvatan način da analiziraju problem i prilagode se datoj situaciji efektivnim poslovnim odlukama. Organizaciona efikasnost je rezultat integracije okruženja sa strategijskim opredeljenjem [1].

Kapaciteti predstavljaju sposobnost preduzeća da odgovori zahtevima tražnje u određenom vremenskom periodu. Imajući u vidu elastičnost tražnje, održavanje kapaciteta preduzeća je pred velikim izazovima. Stoga, menadžment preduzeća treba da uspostavi takav sistem koji će balansirati između radne sposobnosti, koja je internog karaktera i očekivanja kupaca. Uvažavajući karakter promena iz okruženja, formulisanje i održavanje kapaciteta značajno utiče na kreiranje konkurentske prednosti preduzeća.

²⁷⁶ Rad je realizovan u okviru projekta **br. 179066** Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije

²⁷⁷ Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, Niš

²⁷⁸ Poslovni fakultet Valjevo Univerziteta Singidunum, Železnička 5, Valjevo

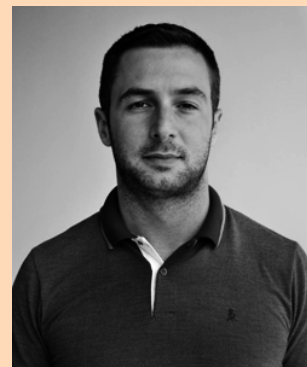
2. OKRUŽENJE ORGANIZACIJE I KONKURENTSKA PREDNOST

Okruženje preduzeća je složeno i višedimenzionalno. Čine ga konkurenti, dobavljači, potrošači, granska regulativa i grupe za pritisak. Konkurenti su preduzeća iz iste privredne grane koje potrošačima nude slične proizvode ili usluge. Dobavljači su preduzeća koja obezbeđuju resurse (finansijske, materijalne, ljudske, informacione) drugim preduzećima. Pod granskom regulativom se podrazumevaju propisi i pravila koji regulišu procedure u privrednim granama. Posebno zainteresovani stakeholderi koji se udružuju kako bi pokušali da utiču na poslovne prakse u određenoj privrednoj grani predstavljaju grupe za pritisak (slika 1).

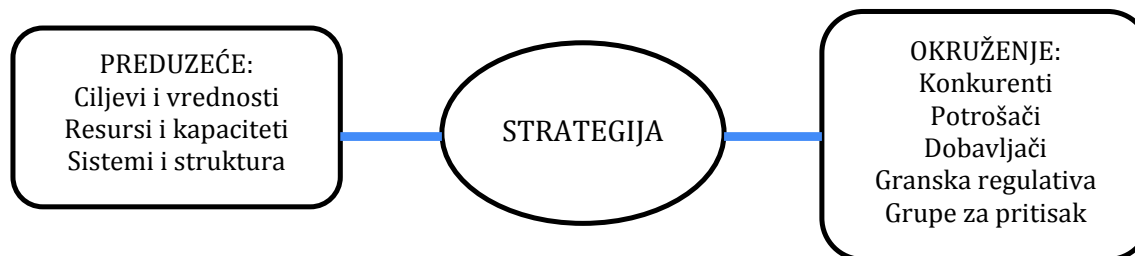
Konkurentska prednost predstavlja set faktora koji omogućavaju organizaciji da na dosledan način nadmašuje svoje rivale [2]. Ti faktori se odnose na one procese koji utiču na stvaranje kvaliteta proizvoda ili usluge. Treba praviti razliku između sticanja i održanja konkurentske prednosti. Održavanje nivoa visokih performansi je od ključnog značaja jer postizanje konkurentske prednosti znači i angažovanje resursa kao i povećanje nivoa kapaciteta organizacije.

Postizanje održive konkurentske prednosti podrazumeva prolazak kroz određene faze [3]:

- Formulisanje ključnih faktora koji određuju uspeh organizacije;
- Iskorišćavanje organizacionih resursa na optimalan način;
- Menjanje faktora uspeha;
- Stvaranje novih tržišta.



Filip Đoković rođen je 09.05.1983. godine. Od 01. marta 2008. godine radi na Poslovnom fakultetu u Valjevu Univerziteta Singidunum, a od 01.10.2014. je angažovan na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment u Beogradu. Doktorirao je na univerzitetu Singidunum 22.03.2013. i stekao naučni stepen doktora nauka (oblast menadžment i biznis). Nakon izbora u zvanje docenta, držao je časove predavanja i vežbi iz predmeta *Menadžment*, *Preduzetništvo*, *Poslovanje hotelskih preduzeća* i *Ekonomika turizma*. Na master studijama je angažovan na predmetu *Strategijski menadžment*. Osnivač je Međunarodne prolećne škole preduzetništva, koja je namenjena studentima ekonomije, menadžmenta i prava. Član je upravnog odbora *Globalne mreže za društveno-ekonomska istraživanja i razvoj*.



Slika 1: Položaj resursa i kapaciteta u odnosu na strategiju i okruženje

Identifikovanje mogućnosti i pretnji iz okruženja omogućavaju menadžmentu preduzeća da izvrši reorganizaciju resursa [4]. Strategija predstavlja izbor područja koja podrazumeva alokaciju faktora proizvodnje kako bi se stvorila i održala konkurentna prednost [5]. Orijeantisanje na određeni ili na grupu segmenata je rezultat nastojanja preduzeća da se postigne i održi konkurentna prednost.

Ključni atributi koji karakterišu proces donošenja odluka sa ciljem postizanja konkurentne prednosti su [6]:

- Usmeravanje organizacije kroz definisanje vizije, misije i ciljeva;
- Uključivanje svih zainteresovanih strana ili stejkholdera;
- Donošenje odluka koje važe dugoročno i kratkoročno;
- Prepoznavanje kompromisa između efikasnosti i efektivnosti kako bi se strategija operacionalizovala.

Analiza okruženja odnosi se na procenjivanje relevantnih faktora van same organizacije koji utiču na svakodnevno i dugoročno poslovanje. Kontrolom se identifikuju sve prilike i opasnosti koje u određenom vremenskom periodu mogu podržavati ili ugrožavati postavljene ciljeve.

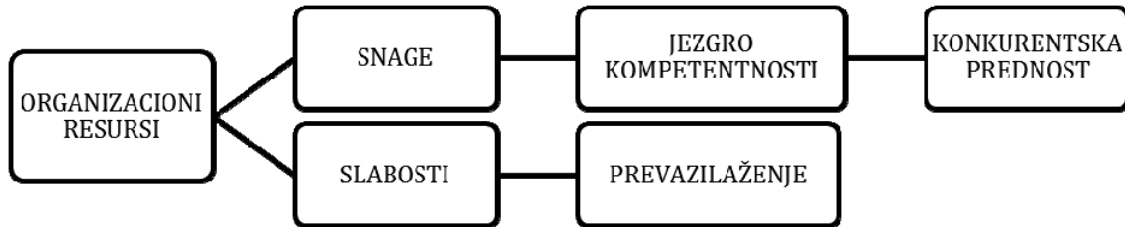
Posebnu pažnju je potrebno usmeriti na drugačije vrednovanje imovine preduzeća. Savremeni trendovi ukazuju na to da se u eri ekonomije znanja konkurentnost meri intelektualnim kapitalom. To znači da je određivanje kapaciteta uslovljeno određivanjem intelektualnog kapitala preduzeća. Intelektualni kapital prema Krstiću [7] dominantno predstavlja tzv. „skrivenu imovinu“ koja izlazi iz okvira aktive bilansa stanja, i podrazumeva znanje ljudi u najširem smislu i sve ono što ostane u preduzeću nakon odlaska zaposlenih po okončanju procesa rada.

Neophodno je stvoriti poziciju na tržištu koja proizilazi iz konkurentne prednosti zasnovane na merenju intelektualnog kapitala. Aktivnosti na svim nivoima organizacije treba da budu usklađene sa usvojenom strategijom kako bi se pravio adekvatan izbor između alternativa. Održiva konkurentna prednost je rezultat umrežavanja i premanentnog kontrolisanja aktivnosti svih zaposlenih od strane upravljačkih struktura preduzeća.

3. ULOGA RESURSA I KAPACITETA U KREIRANJU KONKURENTNE PREDNOSTI

Resursi organizacije predstavljaju izvor mogućnosti koji mogu da doprinesu identifikovanju onoga što organizacija radi najbolje odnosno jezgra kompetentnosti [8]. Menadžment organizacije treba da definiše sopstvene snage kako bi na osnovu prethodnih rezultata

poslovanja utvrdio koje usluge ili proizvodi (asortiman usluga ili proizvoda) donose najveći profit. Sa druge strane, definisanje slabosti treba da predstavlja signal menadžmentu kako bi reorganizovao resurse i prevazišao te slabosti (slika 2). Ukoliko se utvrde aktivnosti koje u najvećoj meri utiču na ispunjenje strategijskih ciljeva, organizaciji će biti lakše da upravlja svojim resursima i kapacitetima.



Slika 2: Organizacioni resursi u funkciji sticanja konkurentske prednosti

Treba napraviti razliku između resursa i kapaciteta. Resursi organizacije se posmatraju u funkciji materijalne i nematerijalne imovine, odnosno onog sa čim organizacija raspolaže. Kapaciteti se odnose na mogućnosti organizacije da te resurse iskoristi u najvećoj mogućoj meri. Ukoliko se resursi ne integrišu, to može dovesti do neiskorišćavanja kapaciteta što ugrožava performanse organizacije.

Takođe, kapaciteti ne mogu prevazilaziti okvire resursa. U tom slučaju može se stvoriti jaz između projektovanih ciljeva i ostvarenih rezultata, što će poslovno odlučivanje činiti neefektivnim i neefikasnim. Zbog toga se procenjivanje kapaciteta mora zasnivati na organizacionim resursima kako bi se strategija racionalno formulisala i sprovela.

Ostvarivanje profita za organizaciju znači iskorišćavanje resursa i kapaciteta u meri kojom se ostvaruju planirani ciljevi. Zato je neophodno definisati, postići i održati konkurentsku prednost. Prema Barniju [9] organizacije mogu uživati konkurentsku prednost u slučaju da su njihovi kapaciteti specifični i nedostupni za skeniranje od strane konkurenata, teško zamenljivi i kompleksni za imitiranje (tabela 1). Ako kapaciteti organizacije nisu u funkciji resursa, to onemogućava stvaranje uslova za sticanje konkurentske prednosti.

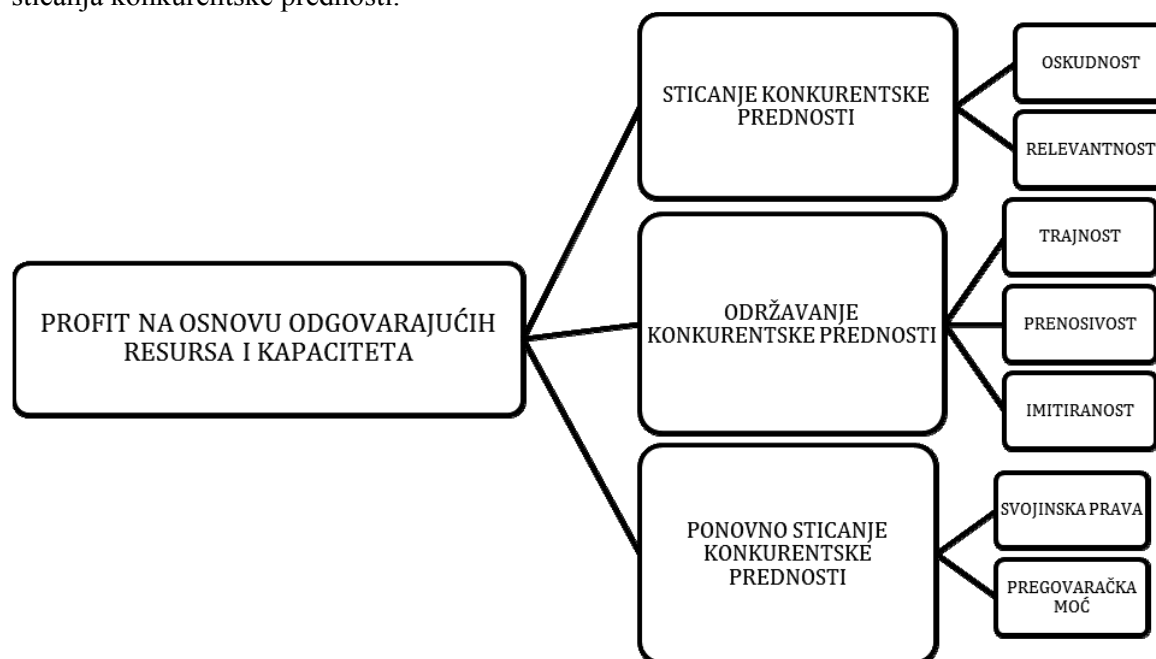
<i>Opis resursa i kapaciteta</i>				
Vrednost	Retkost	Kompleksni za imitiranje	Teški za zamenu	Rezultat
Ne	-	-	-	Pogrešna poslovna odluka
Da	Ne	-	-	Konkurentska jednakost
Da	Da	-	-	Kratkoročna konkurentska prednost
Da	Da	Da	Ne	Konkurentska jednakost
Da	Da	Da	Da	Održiva konkurentska prednost

Tabela 1: Procena sticanja konkurentske prednosti na osnovu resursa i kapaciteta, Izvor: Prilagođeno prema Barney (1991:99-115)

Prema ovom izvoru [10], konkurentka prednost je rezultat razvoja kapaciteta koji su izgrađeni u toku procesa akumulacije organizacionih resursa. Postoji pet faktora koji doprinose procesu akumulacije resursa koji zatim određuju buduće kapacitete. Ti faktori su:

1. Vreme – preduzeća koja investiraju u resurse i kapacitete duži vremenski period ostvaruju značajnu konkurentsku prednost u odnosu na ona preduzeća koja kratkoročno pokušavaju da imitiraju najprofitabilnija preduzeća u grani kroz velika ulaganja.
2. Stvaranje na osnovu ranijih uspeha – mnogi menadžeri smatraju da uspešnim poslovnim odlučivanjem stvaraju uslove za buduće uspehe. Posledica poslovnog odlučivanja kao procesa donošenja ispravnih poslovnih odluka je reputacija koja predstavlja dobru osnovu za naredno odlučivanje.
3. Povezanost resursa i kapaciteta – adekvatno definisanje resursa direktno je povezano sa određivanjem kapaciteta. Kapaciteti čine nadgradnju resursima.
4. Investicije – organizacija mora da investira kako bi razvila svoje kapacitete. Takođe, potpuna iskorišćenost kapaciteta mora biti u funkciji postizanja konkurentske prednosti.
5. Kauzalna dvosmislenost – sticanje konkurentske prednosti treba da bude netransparentno za konkurente kako bi bilo onemogućeno otkrivanje resursa i kapaciteta koji su do toga doveli. Resurse i kapacitete treba maksimalno prikriti kako bi konkurenti bili u zabludi ili pogrešno zaključili na koji način je ostvarena konkurentska prednost.

Postizanje, održavanje i stvaranje uslova za ponovno sticanje konkurentske prednosti čine ključne komponente koje su rezultat adekvatne procene resursa i kapaciteta organizacije (slika 3). Profit koji je ostvaren na osnovu raspolaganja organizacionim resursima i iskorišćenjem kapaciteta može biti posledica sticanja i održavanja konkurentske prednosti, kao i ponovnog sticanja konkurentske prednosti.



Slika 3: Procenjivanje značaja resursa i kapaciteta u preduzeću, Izvor: Prilagođeno prema Grantu (2010:139)

Najjednostavniji način za sticanje resursa i iskorišćenja kapaciteta koji su neophodni za imitiranje ili repliciranje predstavlja upravo kupovina istih [11] (Grant, 2010:139-141). U slučaju da preduzeće nije u stanju izvrši kupovinu resursa, onda postoji mogućnost izgradnje odnosno kreiranja resursa.

ZAKLJUČAK

Stvaranje uslova za ponovno sticanje konkurentske prednosti ukazuje na problem usled različitih zahteva koji nastaje između vlasnika, menadžera i zaposlenih [12]. Vlasnici očekuju da preduzeće uvek bude spremno za uspostavljanje i održavanje konkurentske prednosti. Međutim, ponovno sticanje podrazumeva i jačanje resursa i kapaciteta, što uključuje investiranje.

Za sticanje konkurentske prednosti, neophodno je pravovremeno procenjivati kapacitete preduzeća, jer promenljivost okruženja utiče na njegove performanse. Valorizacija svih tržišnih prilika zahteva permanentno ispitivanje mogućnosti preduzeća da odgovori na brojne izazove.

Resursi organizacije moraju biti u funkciji faktora uspešnosti u grani. Trajnost, prenosivost i opšteprimenljivost se mora uspostaviti kako bi se održala konkurentska prednost. Određeni resursi su trajniji od drugih, što znači da je neophodno ustanoviti vremensko delovanje svih raspoloživih resursa. Tehnološke promene utiču na skraćivanje životnog veka određenih, resursa što kasnije može skratiti i životni ciklus organizacije u celini.

REFERENCES

- [1] Venkatraman, N., Prescott, J. E. (1990) Environment-Strategy Coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*. 11 (1).
- [2] Duhaime, I., Stimpert, L., Chesley, J. (2012) *Strategic Thinking – Today's Business Imperative*, Routledge, New York, pp. 22.
- [3] Ohmae, K. (1982) *Mind of Strategist*, The Free Press, New York, pp. 19.
- [4] Fahey, Liam, & King, William R. (1977). Environmental scanning for corporate planning, *Business Horizons*, 20(4), pp. 56.
- [5] Mašić, B. (2009) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 34.
- [6] Bove, C. L. (1993) *Management*, Mc Graw Hill Inc., New York, pp. 42.
- [7] Krstić, B. (2014) *Upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 4-6.
- [8] Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2005) *Strategic Management: Competitiveness and globalization*, 6th ed., South-Western College Publishing, Mason., pp. 127-9.
- [9] Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (3), pp. 115.
- [10] Dierickx, I., Cool, K. (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. 35 (2), pp. 1507.
- [11] Grant, R. (2010) *Contemporary strategy analysis*. John Willey&Sons, Chichester, pp. 139-141.
- [12] Kulović, Dž., Đoković, F. (2013) Functional convergence of corporate governance system in function of chrysis effect mitigation, *Univerzitetska hronika* 7(2), pp. 221.