

ТМ	Г. XXXIII	Бр. 2	Стр. 707 - 726	Ниш	април - јун	2009.
----	-----------	-------	----------------	-----	-------------	-------

UDK 339.137

Прештампани чланак  
Примљено: 25.3.2009.

Љиљана Станковић  
Економски факултет  
Ниш

## УНАПРЕЂЕЊЕ КОНКУРЕНТНОСТИ КРЕИРАЊЕМ ВРЕДНОСТИ У МРЕЖАМА \*

### Резиме

Комплексност пословног окружења намеће потребу континуираних промена и преиспитивања стратегијског позиционирања предузећа. У раду се разматрају промене у понашању конкуренције, потреба прилагођавања организације, ресурса и способности као извора за стицање конкурентне предности и успешније позиционирање. Супериорна вредност се, све више, креира у различитим врстама мрежа. Истраживања теорије и праксе стварају поуздану основу за развијање нових концепата и пословних модела који ће доприносити унапређењу конкурентности предузећа и привреде.

**Кључне речи:** конкуренција, конкурентска предност, супериорна вредност, мреже

### Увод

Интеграција тржишта у виду различитих трговинских и интеграционих споразума је често коришћена шанса за побољшање конкурентске позиције привреде и предузећа. Међутим, интеграција тржишта више земаља је полазни, али не и довољан, услов за успешније стратегијско позиционирање. Појединачна предузећа стичу, одржавају и користе своје предности на тржишту које карактеришу различита тржишна стања и услови конкурисања који из њих произилазе.

---

stankovic.ljiljana@gmail.com

\* Објављено у тематском зборнику *Развијање конкурентске предности предузећа у Србији у условима Европских интеграција*, Ниш: Економски факултет, 2007, стр. 1-20.

Успех једне привреде условљен је конкурентношћу њених предузећа. У савременим условима пословања најразвијеније привреде своју конкурентност заснивају, пре свега, на иновативности предузећа, пословним моделима и стратегијама које користе, а знатно мање на компаративним предностима које произилазе из природних ресурса и јефтине радне снаге. Полазећи од дефиниције конкурентности коју је дао Светски економски форум, "конкурентност је скуп фактора, политика и институција које одређују ниво продуктивности", конкурентност једне националне економије одређују следећи кључни покретачи: институције, инфраструктура, макроекономија, здравство и примарно образовање, високо образовање и обука, ефикасност тржишта, технолошка оспособљеност, пословна софистицираност и иновативност [<http://www.weforum.org/en/>].

Индексом глобалне конкурентности изажава се конкурентност појединих привреда. С обзиром на овај показатељ Србија се налази у веома неповољној позицији. У зависности од релативног утицаја појединих фактора на конкурентност, могуће је развој конкурентности посматрати кроз следеће фазе:

- факторима вођена привреда (институције, инфраструктура, макроекономија, здравство и примарно образовање). Најчешће је то фаза ценовне конкурентности земље где се као основни стубови конкуренције посматрају институције;
- ефикасношћу вођена привреда (високо образовање и обука, ефикасност тржишта, технолошка оспособљеност). Основа конкурентности је ефикасна употреба ресурса; и
- иновативношћу вођена привреда (пословна софистицираност и иновативност).

Конкурентски положај појединих земаља и предузећа се стално мења. Успешне привреде и компаније проналазе нове основе и начине за побољшање своје позиције што, често, доприноси повећавању несклада између успешних и неуспешних. Стварање и одржавање вредности, које започиње испоруком супериорне вредности потрошачима, је основни задатак менаџмента предузећа. Предузећа успешно креирају вредност за све учеснике у ланцу када комбинацијом извора и способности стичу кључне компетенције и на тај начин надмашују своје ривале. С обзиром на значај реализације циљева власника, веома је важно да се по основу конкурентске предности креира вредност за власнике, што често није случај.

Прегледом релевантне литературе која разматра ова питања може се закључити да се као главни покретачи стварања вредности често наводе ресурси [Станковић, 1996; Harmens, Jensen, 2004, Day 1994 Biois, Ramirez 2006; Новићевић, Антић, Секулић 2006; Милисављевић 2007; Ђуричин, Јаношевић 2007; Каличанин 2006]. Такође, важно је знати да нису сви ресурси подједнако значајни. Потенци-

рају се ретки, вредни и јединствени ресурси. Други кључни покретач за креирање вредности су кључне способности. Кључну компетентност предузећа стичу стварањем и испоруком супериорне вредности за потрошаче. Све способности, такође, нису подједнако значајне за предузеће. Успешније су позиционирана она предузећа која имају више дистнктивних у односу на репродуктивне способности. Дистнктивне способности карактерише следеће: доприносе повећању вредности за потрошаче, супериорне су у односу на конкурентске способности и омогућавају стварање нових производа и креирање нових тржишних простора [Милисављевић 2007, стр. 66]

Начини на које предузеће стиче конкурентну предност се разликују. Пракса показује да је то могуће постићи коришћењем сопствених извора који постоје у активи, куповином од других, дељењем са другим партнерима, посебно у стратегијским алијансама, акумулирањем у предузећу као резултат изврности [Whellen, Hunger, 2004, стр. 166].

#### *Промене у понашању конкуренције*

Савремени конкурентски амбијент је битно промењен, а карактеришу га брзе турбуленције, неизвесност, интензивирање глобалне конкуренције, јачање постојећих и стицање нових, посебних конкурентних способности, релативизирање постојећих начина конкурисања и промене конкурентских структура. Велике промене у економској, технолошкој, правној, политичкој, природној и друштвеној средини условиљавају потребу заокрета у понашању конкуренције. Ретки, вредни и тешко прибављиви ресурси нису довољан услов за стицање и одржавање конкурентне предности. Битна је организациона флексибилност као кључни фактор конкурентности. Све је већи број компанија које прилагођавају своју организацију и културу у складу са потребама и понашањима купаца [Day, 2006, стр. 41-49]. Организације које су биле оријентасине на производ трансформишу се у организационе структуре усредсређене на купце. Конкурентна предност се стиче све мање придржавањем постојећих правила конкурисања, а више мењањем постојећих и креирањем нових. Носиоци промена су предузећа са супериорном позицијом у грани која преобликују и редефинишу грану и која супериорност одржавају проналажењем нових видова креирања вредности. То су предузећа која дистнктивне способности трансформишу у базичне производе, услуге и процесе који су извор супериорне вредности.

Промене у конкурентским условима довеле су до измена у начину конкурисања. Традиционалне принципе конкурисања који су наглашавали ривалитет замењују нови који потенцирају сарадњу и интеграције. Повезивање конкурената и стварање различитих врста

пословних мрежа које се заснивају на сарадњи и партнерским односима, постаје извор одрживе конкурентне предности. Конкуренција све више прераста у прорачунату сарадњу којом се повећава конкурентна предност. Успех једне компаније у таквим односима подстиче и доприноси успеху друге. Смањењем информационе асиметрије и трошкова, а повећањем размене знања и синергије повећава се ефикасност и ефективност интеграционих процеса. Фактори који утичу на формално и неформално повезивања конкурената су: императив кључних компетенција, императив глобализације, императив синергије, императив тржишне неизвесности и императив бити први на тржишту [Станковић, 2002].

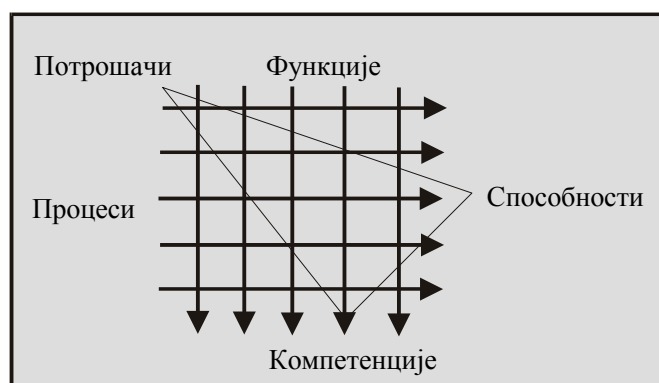
Конкуренција између предузећа прераста у конкуренцију између мрежа. Традиционалне облике конкуренције потискује надметање између стратегијских група које настају као резултат различитих облика повезивања. Мрежа је посебна форма стратегијских група које су традиционално истраживане са становишта технологије, дужине вертикалне интеграције, степена и разлика у диференцирању производа. У фокусу савремених истраживања мрежа у којима се креира вредност је идентификовање кључних детерминанти њихове структуре и разумевање начина стратегијског реаговања [Solner, Rese, 2001, стр. 21-36].

Стратегијске алијансе између конкурената, као нови вид њиховог повезивања, врло често укључују две, потпуно различите димензије односа, конкуренцију и сарадњу [Bengtsson, Kock, 2000, стр. 414; Strutton, Herdon, Pelton 2001, стр. 246]. Интензивно конкурисање подстиче иновативност ривала и креирање супериорне вредности за потрошаче, али и њихово међусобно повезивање и кооперативност. Конкуренција је интензивнија између стратегијских група, него унутар њих. Сарадња постоји заједно са конкуренцијом и испољава се различитим интензитетом између конституената мреже. Комбиновањем ресурса и способности остварују се користи у конкурисању са другим мрежама. Сарадња је већа уколико је ограниченост и хетерогеност ресурса конкурената већа. Интензитет конкурисања и сарадње се различитим интензитетом и на различите начине јавља између чланова мреже. У неким активностима се конкурише, у другим сарађује. Ефекти таквих односа су већи у мери у којој се превазилазе конфликти, а укључују заједнички интереси и користи. Ово је посебно изражено на вишеструко повезаним тржиштима где је интензитет конкуренције између фирми ослабљен њиховом прећутном сарадњом у областима у којима је успостављање односа међузависности пожељно [Jayachandran, Gimeno, Varadarajan 1999, стр. 49-66]. Зависност је већа уколико је преклапање тржишта веће. Са конкурентима који угрожавају позицију предузећа, конкурисање се наставља и интензивира.

### Прилагођавање организације

Нови приступ конкурентности, у који су инкорпориране и стратегијске алијансе, полази од кључних компетенција. Он наглашава синергију, технологију и знање. Организација се посматра као портфолију компетентности које су у основи различитих послова, а не портфолио различитих послова.

Успех или неуспех партнера у овим процесима битно утиче на њихову трансформацију и развијање нових пословних модела. Готово сви модели које сусрећемо у теорији и пракси се заснивају на два кључна елемента: прво, мреже функција и процеса који, функционишући заједно, креирају платформу за оцену усаглашености предузећа идентификовањем могућности за унапређење перформанси и друго, пословно повезивање потрошача, способности и компетенција, слика 1 [Hatten and Rosenthal 1999].



Слика 1 Модел предузећа

Извор: Hatten K.J. and Rosenthal S.R., *Managing The Process-centred Enterprise, Long Range Planning*, No3, 1999. str. 296.

Потрошачи, односно њихова сатисфакција, као један од елемената у моделу управљања предузећем захтевају прилагођавање организационог дизајна, како функција тако и процеса усклађивањем способности и компетенција како би се испоручила очекивана вредност. У том редизајнирању функција и процеса на значају добијају менаџери националног и глобалног клијента, који су одговорни за успешно мобилисање ресурса предузећа и прилагођавање маркетинг програма њиховим потребама на дуги рок на начин који конкуренција не може угрозити. Такав начин мобилисања ресурса захтева преиспитивање свих активности у ланцу вредности (од добављача до потрошача) и креирање организација које служе потрошачу и оста-

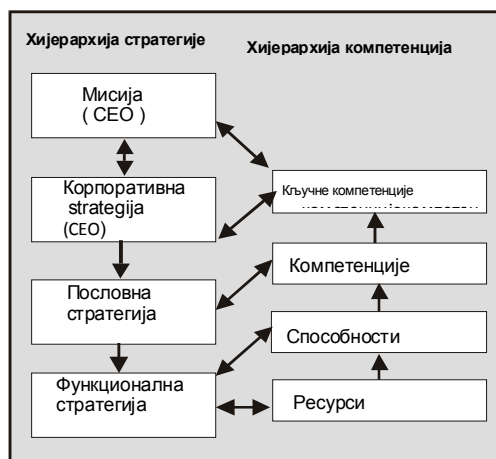
лим стејкхолдерима. У ери умрежене економије то постаје реалан захтев.

У процесу трансформације предузећа у систем који креира вредност, јављају се бројни проблеми који захтевају различито реаговање менаџмента. Међутим, у основи успешног стратегијског реаговања је способност менаџмента да, користећи ресурсе, ствара супериорну вредност за своје стејкхолдере. Постоје различити начини стварања и одржавања конкурентне предности.

Основа за синергију успешних предузећа је расподела, односно вишеструка употреба ресурса унутар и између различитих активности у ланцу вредности. Међутим, сама расподела ресурса није једини нити довољан услов за синергију и стицање конкурентне предности. Синергија резултира конкурентном предношћу када су:

- расподељени ресурси критични за ланац вредности предузећа и представљају потенцијал за синергију,
- ресурси флексибилни и представљају стратегијске субституते за стварање разноврсних оупута,
- критични ресурси ирелевантни за ограничење капацитета,
- трошкови аквизиција, контроле и координације прихватљиви и представљају потенцијал за синергију [Gruca, Nath 1997, стр. 605-611; Prahalad, Lieberthal 1998].

Пракса показује да корпорацијске хијерархије, са више послова, некада уништавају вредност. Вредност ће бити створена уколико се оствари одговарајући хијерархијски склад између компетенција, способности и стратегија (слика 2) [Javidan 1998].



Слика 2 Хијерархија ресурса, способности, компетенција и стратегија  
Извор: Javidan M., Core Competence: What Does it Mean in Practice, *Long Range Planning*, No 1, 1998., стр. 63

Први ниво, дно хијерархије, чине ресурси који се могу трансформисати у способности. То је други ниво у хијерархији и састоји се од серије пословних процеса и рутине за управљање и интеграцију ресурса. Оне су функционално засноване, а успешно се могу користити у различитим сегментима организације. Међуфункционалном интеграцијом и координацијом способности креирају се компетенције, као трећи ниво у хијерархији. У предузећима сложене организационе структуре, са већим бројем стратегијских пословних јединица, компетенције су скуп вештина и know-how и настају повезивањем и интеграцијом функционалних способности СПЈ. Компетентност једне СПЈ може бити последица различитих способности: производне, технолошке, маркетинг и друге способности компаније [Collis, Montgomey 1998, стр. 71-83].

Кључна компетентност, као највиши ниво у хијерархији, прелази границе СПЈ, и настаје интеракцијом између различитих компетенција СПЈ. Ради се о укупности вештина и знања који су заједнички и широко распрострањени у предузећу.

Проучавањем међузависности између хијерархија компетенција, способности, ресурса и стратегија могуће је закључити да се сваки ниво у хијерархији заснива на претходном и да је резултат интеграције елемената нижег нивоа. Додатна вредност је, такође, условљена нивоом па сваки виши ниво ствара већу додатну вредност. Кључне компетенције додају највећу вредност коришћењем ресурса и способности на најширем нивоу. Конкурентна предност може се градити на различите начине: фокусирањем на све активности и пословне процесе, леверицом дуж читавог ланца вредности и комбинацијом фокуса и леверица у различитим деловима ланца вредности [Nadler, Tshman 1997].

Трајна конкурентна предност постављена је унутар перцепције потрошача и он у коначном одлучује да ли је компетентност кључна. Да би се одржала релативно трајна конкурентна предност потребно је непрекидно развијати вештине и усклађивати брзину њиховог развоја са степеном промене у користима које опажа потрошач. У питању је процес који помаже да се идентификују вештине које ће бити значајне у будућности. Идентификовањем сопственог стања и упоређивањем са очекивањима у будућности предузеће може успешно управљати својим портфолиом. Оцена помаже да се спозна које потребне вештине не поседује, да ли их и како може прибавити, а да не угрози своју стратегијску позицију.

Организационо учење постаје генератор конкурентне предности када сви у организацији доприносе стварању базе знања, али га и успешно користе. Непрестано трагање за начинама за стварање знања вишег нивоа квалитета и ширење кроз организацију јача кључне компетенције. Такозвано "адаптивно учење" да се опстане на тржи-

шту је битно. Међутим, у организацијама које уче, тој врсти знања додаје се "генеришуће" учење које унапређује способности да се ствара вредност [Миличављевић, 1996, стр. 6]. Вредност се ствара не само на постојећим већ и на новим тржиштима где нема конкурената. Нова тржишта се креирају ван постојећих индустрија, као и проширивањем граница постојећих грана. На новим тржиштима конкуренција није изражена, нови тржишни простор је широк и недовољно истражен и пружа шансе за освајање и учвршћивање позиције.

У процесу идентификовања и оцене суштине компетентности потребно је дефинисати изворе и способности неопходне да се сагледа које активности предузеће треба да обавља, које да integriше у оквиру хоризонталних и вертикалних мрежа, а које треба препустити другим предузећима. Конкурентна предност је резултат међузависности вредних извора и процеса односно начина њихове координације. Компетентност се ствара када предузеће прибавља и користи нову, квалитетно различиту активу, способности и начине координације. То је процес којим оно остварује промене у постојећем стању извора и способности, укључујући нову способност да координира и користи нове или постојеће изворе и способности и начине који помажу да се остваре циљеви.

#### *Креирање вредности у мрежама*

Проучавање повезаности између учесника на тржишту је императив успешног управљања и тржишног позиционирања савременог предузећа. Једна од основних карактеристика савремене привреде је да традиционалне тржишне односе замењују мрежама повезани односи између различитих предузећа и учесника. Успех сваког предузећа све више зависи од понашања екстерних учесника (потрошача, добављача, конкуренције, партнера у алијанси, државе и других учесника). То практично значи да предузеће не може успешно, независно од других, да контролише своје активности и да управља будућношћу. Његова позиција и улога у мрежи зависи од односа које успоставља са другима. То захтева од менаџмента да развија и разуме односе који граде мрежу. Мреже и односи су резултат различитог улагања и ангажовања појединих учесника. Међузависност у мрежама је динамичка категорија, мења се временом и условљена је ангажовањем ресурса и способности предузећа у развијању оптималних односа. Могуће је идентификовати различите нивое повезаности између појединих учесника на тржишту. Сваки ниво повезаности захтева одговарајуће управљање односима.

Први ниво је повезивање индустрије као мреже. Повезаност унутар појединих индустрија је различита и захтева истраживање карактера веза и односа. Повезаност је мања у традиционалним у односу на нове области, које настају под утицајем савремене информа-



ционе технологије. Главни узрочници промена у савременој привреди, који условљавају понашање конкуренције су:

- развој нових интернет способности и апликација,
- повећање глобализације,
- промене у дугорочној стопи раста индустрије,
- промене у структури купаца и потрошача и начинима употребе производа,
- иновације производа, технолошке промене и иновације производних и друштвених процеса, маркетинг иновације,
- промене у структури тржишта изазване уласком и изласком главних учесника,
- дифузија технолошког know-how између предузећа и појединих земаља,
- промене у ефикасности и трошковима,
- промене у преференцијама потрошача, ставовима и стилу живота и захтев за све већим диференцирањем испоручене вредности, персонализацијом понуде,
- смањивање неизвесности и пословног ризика,
- промене у регулативи,
- повећани значај друштвене одговорности предузећа и др. [Thompson, Strickland, Gamble, 2008, стр. 74-80]

Теоријска и практична истраживања показују да су успешнија она предузећа, без обзира да ли припадају зрелој или индустрији у настајању, која развијају савремене пословне моделе пословања и управљања [Станковић, 2004, стр. 35-48]. Да би се на адекватан начин сагледао карактер индустрије и веза између субјеката потребно је анализирати три кључна садржаја: учеснике, ресурсе и активности.

Други ниво повезаности објашњава како је предузеће повезано са окружењем, каква је његова стратегијска позиција и колико успешно користи своје компетенције за боље позиционирање у мрежи у односу на све остале учеснике са којима је директно или индиректно повезано.

Успешно управљање портфолиом односа претпоставља креирање и коришћење база података о потрошачима и добављачима, али и осталим учесницима. То је трећи ниво повезаности који захтева прилагођавање управљања односима са различитим купцима односно добављачима [Станковић, Ђукић 2001, стр. 413-421; Станковић, Ђукић 2001, стр. 44-52]. С обзиром на стратегијски значај сваког од њих, предузеће развија одговарајуће односе и користи оне приступе управљања који резултирају највећом профитабилношћу.

Последњи ниво у анализи повезаности укључује сагледавање елемената који граде односе и факторе који утичу на интеракције између укључених страна. Пажњу треба усмерити на анализу кључних

фактора који утичу на односе, што омогућава да се на адекватан начин контролише сваки однос, односно стратегија.

Динамички карактер мреже повећава значај развоја нових организационих структура које подржавају способност предузећа да учи унапређивањем "организације која учи" као и индивидуалног учења. Развој дугорочних односа у оквиру стратегијских мрежа је успешнији уколико је више учесника оспособљено да мобилише ресурсе и способности других. Предузеће које поседује ретке и вредне изворе које користи за увођење и развој тражених производа, технологију и процесе који то подржавају, може лакше и брже да привуче једнако квалитетне partnere са којима ће развијати мрежу.

Управљање односима у мрежама је успешније уколико су кључни пословни процеси обликовани тако да:

- доприносе развоју нових решења за проблеме у систему потрошње потрошача, односно унапређењу постојећих,
- континуирано повећавају способност за освајањем и стварањем нових импута и њихову трансформацију у резултате које потрошачи желе,
- креирају и повећавају левериџ веза свих учесника, како интерних тако и екстерних, укључених у односе.

Проучавањем релевантне литературе могуће је закључити да постоје различите класификације мрежа. Често се објашњава класификација коју је обрађивао у својим радовима Achrol [Achrol 2004, стр. 56-71] на основу које је могуће идентификовати следеће типове мрежа: интерне тржишне мреже, вертикалне тржишне мреже, централне (интертржишне) мреже и мреже могућности. Интерне тржишне мреже су значајне за сложене пословне системе. Са становишта стварања умрежене вредности посебно су значајне мреже које укључују више учесника, различитих организација и институција.

Вертикалне тржишне мреже организоване су око средишне организације, најбоље позициониране. Често су то умрежени ланци снабдевања и канали продаје повезани са производном организацијом која се јавља у улози интегратора у процесу стварања и испоручивања вредности. Производна компанија, око које су окупљена друга предузећа, функционише као систем интегратор. Одговорна је за координацију и контролу како интерних производних делова тако и екстерних добављача, као и за контролу извршавања поруџбина потрошача. Она доминира целином мреже хоризонталне структуре што не искључује могућност сарадње на нивоу производних специјалиста у развоју компоненти и делова прилагођеног производа. Сваки партнер унутар умрежене производне структуре прима директно поруџбине од интерних и екстерних купаца и одговоран је за њихово извршење.

Концентричне (интертржишне) мреже представљају алијансе које послују у различитим и неповезаним индустријама. Типичан пример ових мрежа је јапански keiretsu систем повезивања. Организоване су око једне главне, финансијске трговинске или производне, компаније. То су испреплетане мреже повезане заједничким коришћењем извора, стратегијским одлучивањем, културом и и идентитетом.

Мреже могућности су динамичке мреже [Duer, Nobeoka 2000, стр. 345-367; Srinivasan, Liljen Rangasvargy 2006, стр. 1-17], временски ограничене, усаглашене и најчешће организоване око потрошача. У средишту ових мрежа најчешће се налазе маркетинг организације које су специјализоване за прикупљање и ширење информација са тржишта, координацију пројеката између умрежених партнера. То су тзв. издубљене (hollow) организације [Piercy, Cravens 1995]. Термин "издубљена" организација наглашава да је кључна компанија способна да привуче пажњу осталих, да заједничким коришћењем ресурса створе и испоруче супериорну вредност за потрошаче. Оне регулишу стандарде производа и понашања у размени за умрежене partnere. Како истучу Achol и Kotler, мреже пословних могућности су примарно установљене да обезбеде потрошачима приступ различитим и новим понудама вредности [Achrol, Kotler 1999, стр. 146-163]. Остваривањем наведеног циља стварају се основе за унапређење конкурентне предности умрежених партнера и за повећање вредности за власнике.

Циљ умрежавања је стварање система у коме се ствара додатна вредност за све учеснике. Да би се тај циљ остварио веома је важно да се идентификују активности у мрежама које доприносе стварању вредности. Систем вредности није нов. Познато је да је Porter [Porter 1985] користио концепт ланца вредности у настојању да објасни у којим активностима се ствара вредност, односно које активности је уништавају. Последњих година веома велика пажња поклања се проучавању начина креирања и испоруке вредности у циљу успешнијег позиционирања предузећа [Hakanson, Hsrrison 2004; Parolini 1999].

Интересантан је приступ који у својим радовима објашњавају Moller и Rajala [Moler, Rajala 2007, стр. 895-908]. Они су идентификовали три генеричка система вредности који се креирају у мрежама. Разликује се логика креирања вредности у појединим типовима пословних мрежа, па и основе за стицање и одржавање конкурентне предности што намеће потребу коришћења различитих приступа управљања (Преглед 1) [Moler, Rajala 2007, стр. 899].

Неспорно је да су компетенције свих учесника у мрежи основа за креирање вредности. Сваки учесник у мрежи има специфичну улогу, перцепције и циљеве. На основу прегледа се може закључити да су

предложена три основна типа стварања вредности који произилазе из особености и структуре мрежа (слика 3) [Moller, 2006, стр. 917].

На једној страни континуума, садашње пословне мреже (вертикалне и хоризонталне) је креирање "језгра вредности" које представљају специфични производи, са познатим учесницима, технологијама, пословним процесима и стабилним системом вредности. Компетенције учесника у мрежи су у основи познате, нису потребна посебна прилагођавања. Учесници у мрежи теже максималној ефикасности у коришћењу ресурса и способности за стварање вредности.

Преглед 1: Оквир за класификовање пословних мрежа

Садашње пословне мреже	Обновљене пословне мреже		Пословне мреже у развоју		
Вертикалне мреже Тражња и понуда Хоризонталне тржишне мреже	Обновљене пословне мреже  • Понуда могућности • Унапређење пословних процеса	Мреже креиране око решења потрошача • Креирање пројеката • Софтверска решења	Апликативне мреже	Доминантне мреже пројеката	Иновационе мреже
Висок ниво детерминисаности					Низак ниво детерминисаности
← <b>Стабилан, добро дефинисан систем вредности</b> • Добро познате и Специфичне активности вредности • Добро познати учесници • Добро позната технологија • Добро познати Основни процеси • Стабилан систем вредности	<b>Успостављање система вредности</b> <b>Инкрементална унапређења</b> • Добро познати системи вредности • Промене путем локалних и инкремент. модификација унутар постојећих система вредности		<b>Систем вредности у развоју, Радикалне промене</b> • Развој новог система вредности • Стари и нови учесници • Радик. промене у постојећим активностима вредности • Креирање нових активности вредности • Неизвесност око система вредности учесника у њеном креирању • Радикалне промене система		

У средини континуума смештене су мреже чији учесници настоје да повећају производњу додатне вредности. Заједничким улагањима и прилагођавањем они унапређују пословне процесе, обогаћују понуду свежња вредности, развијају нове пројекте и креирају прилагођена решења за потребе потрошача. Укључивањем потрошача у процес стварања вредности [Станковић 2000, 38-46] максимално се користи њихово искуство за иновирање производа и процеса, проналазе се нови начини употребе производа и ствара простор за развијање дистинктивних предности свих учесника у мрежи. Односи између повезаних партнера су комплексни, захтевају већу усклађеност и сарадњу, усмереност на активности у којима се ствара вредност и одговарајућу контролу трошкова.



Слика 3 Основни типови стварања вредности

Извор: Moller, K., Role of Competences in Creating Customer Value: A Value Creation Logic Approach, *Industrial Marketing Management*, (Hakanson, Harrison, 2006, str. 917.

Другу страну континуума чине пословне мреже у развоју. Основна карактеристика ових мрежа је да су оријентисане на будућност, учесници теже радикалним променама које укључују бројне измене у постојећим системима вредности и стварање нових основа. Захтевају комплексне способности умрежавања које укључује осмишљавање и проналажење нових извора и система вредности.

#### Утицај тржишне оријентације на конкурентску позицију предузећа у Србији

Тест успешности пословне стратегије предузећа је њена компатибилност са захтевима и потребама потрошача и могућностима да се ствара одговарајућа конкурентна предност. Постојећа и жељена позиција у односу на конкуренцију захтева коришћење различитих извора и способности у стварању предности [Станковић 2001, стр. 235-246]. Предност у креирању способности је на страни тржишно оријентисаних и вођених предузећа. Међуфункционалном интеграцијом и координацијом способности креирају се компетенције које, ако су кључне, увећавају вредност. Стварање додатне вредности за потрошаче и остале учеснике у ланцу вредности успешније је уко-

лико: информације о потрошачима представљају почетак и кључ за доношење пословних одлука, потрошачи дефинишу квалитет, најбоље идеје долазе из заједничког обављања активности са потрошачима а запослени представљају њихове заступнике. Лојалност потрошача је кључ профитабилности а знање о њима постаје веома вредна имовина предузећа. Перспектива трансформације, поред промене односа према потрошачима, зависи и од промене односа према конкуренцији. Наиме, у тржишно вођеним предузећима пажња менаџмента усредсређена је на понашање конкуренције. Предузеће антиципира понашање конкуренције, а креирањем и ширењем знања стварају се услови да се утиче на њихове одлуке и ствара конкурентна предност.

Неспорно је да се предузећа из Србије суочавају са бројним проблемима и да је њихово укључивање у Европске интеграције условљено, поред осталог, променама у стратегијском реаговању које је резултат њихове пословне оријентације. За разлику од развијених земаља тржишне привреде, у којима су реализована бројна емпиријска истраживања на основу којих је могуће унапређивати како пословну праксу тако и теорију, у Србији су таква истраживања веома ретка. Најчешће су то експлораторна истраживања на основу којих је потребно реализовати дескриптивна и узрочно последична [Станковић, Раденковић-Јоцић, Ђукић, 2007].

Не постоји јединствена дефиниција тржишне оријентације. Постоје три димензије које се јављају скоро у свим студијама: оријентација на потрошача, оријентација на конкуренцију и интерфункционална координација. Сатисфакција потрошача је данас све израженији елемент тржишне оријентације с обзиром на потребу развијања дугорочних односа. Дугорочна сарадња између компанија и потрошача има позитиван ефекат на пословне перформансе [Slater, Narver, 2000, стр. 101-112; Slater, Narver, 1994, стр. 46-55; Slater, Narver, 1995, стр. 63-74; Kohli, Javorski, 1990, стр. 1-18; Kohli, Javorski, 1995, стр. 41-60; Shapiro, 1998, стр. 119-125; Day 1999; Avlonitis, Gonnoris, 1997, стр. 385-402].

За потребе реализације Пројекта спроведено је експлораторно истраживање које је имало за циљ да покаже да ли постоји међузависност између тржишне оријентације предузећа и његове конкурентске позиције. Истраживањем је обухваћено 25 предузећа која своје пословне активности обављају како на националном тако и на међународном тржишту и упућена су на успостављање одговарајућих односа са пословним партнерима, пре свега купцима и добављачима.

Истраживање је реализовано коришћењем личног интервјуа и упитником као средством за прикупљање података. Анкетирани су генерални и менаџери појединих функционалних подручја: маркетинга, производње, финансија, истраживања и развоја. У упитнику

су дефинисани ставови и од анкетираних је тражено да, коришћењем Ликертове скале (1 - јако неслагање, 7 - потпуно слагање) искажу свој степен слагања, односно неслагања, са понуђеним одговором. Понуђено је 20 одговора.

Информације добијене анкетањем, иако субјективне, откривају ставове о основним димензијама и значају тржишне оријентације за унапређење пословних перформанси и конкурентског позиционирања. Резултат истраживања био је 4,3 на Ликертовој скали. Два одлучујућа фактора били су потрошачи и конкуренција. Трећи фактор који је у складу са теоријом је интерфункционална повезаност, а четврти сатисфакција потрошача. У оквиру сваке групе фактора дефинисани су индикатори који битно утичу на положај предузећа. Значај сваког индикатора оцењиван је посебно. За процењивање перформанси коришћени су и други извори и критеријуми. Анализирани су финансијски извештаји за последње три године и показатељи који су кључни са становишта финансијске перспективе. Такође, коришћени су и други интерни извори на основу којих је било могуће извести релевантне показатеље.

За тестирање односа између фактора тржишне оријентације и пословних перформанси коришћена је регресиона анализа, као погодан статистички метод за објашњење односа између зависних и независних променљивих. Коришћене су подгрупе анализа за појединачно тестирање група. Сваки фактор је раздвојен у три заједничке подгрупе: ниске, средње и високе. Критеријумски одређена вредност процењена је испитивањем више коефицијената између вредности на скали тржишне оријентације и критеријума стварне тржишне оријентације компанија. Ниво тржишне оријентације и њен утицај на пословне перформансе одређен је на основу мишљења менаџера.

Фактор оријентације на потрошача има значај ( $p < 0,05$ ) и позитиван (0,28) ефекат на пословне перформансе. Већа профитабилност резултат је веће оријентације на потрошача. Како су истраживањем обухваћена предузећа која конкуришу на пословном тржишту као најзначајнији купци јављају се друге производне организације (које је могуће груписати у различите сегменте с обзиром на стратегијску оријентацију и технолошки развој) трговина као купац и друге организације и институције. Значај сваког сегмента је различит и захтева прилагођено реаговање. Истраживања су потврдила хипотезу да је сагледавање потреба потрошача од великог значаја за сваку компанију и да успостављање дугорочних односа доприноси побољшању тржишне оријентације. Према резултатима истраживања, веома важан фактор је начин и брзина реаговања, посебно у процесу комуникарања.

Оријентација на конкуренцију има значај ( $P < 0,05$ ) и позитиван (0,23) ефекат на пословне перформансе. Добијене информације упу-

ћују на закључак да предузећа различито реагују у односу на конкуренцију у зависности од величине. Мала и средња предузећа закључују уговоре са великим компанијама у настојањима да одговоре на захтеве тржишта и умање утицај директних конкурената. Велика предузећа имају предност при закључивању уговора и често се јављају у улози интегратора, укључујући мала и средња предузећа као подуговараче.

Одређени број анкетираних предузећа, како би ојачала своју тржишну оријентацију, укључује потрошаче, пословне купце, у процес стварања вредности. Потрошачи се користе као извор информација о ценама и асортиману производа конкуренције, а за узврат добијају одређене повољности приликом куповине. Велика предузећа стимулишу потрошаче да прикупљају корисне информације и као "адвокати" предузећа доприносе привлачењу нових купаца.

Интерфункционална координација, супротно постављеној хипотези, по мишљењу анкетираних нема значајан ефекат на пословне перформансе. Највећи број анкетираних предузећа не придаје значај овом фактору. Посредно се може закључити да такви ставови релативизирају позитивне ставове о утицају оријентације на потрошаче и конкуренцију на пословне перформансе. Пракса успешних компанија из земаља тржишне привреде показује да је интегрисаност и координација свих пословних активности, функција и делова, веома важан фактор који утиче на ефективност и ефикасност стратегије. Несхватљивим значајем овог фактора менаџери одређеног броја предузећа у Србији показују да још увек не схватају суштински значај интеграције и координације свих активности и пословних функција и улоге маркетинга у стратегијском миксу пословних функција.

Оријентација на сатисфакцију потрошача има значај ( $P < 0,05$ ) и позитиван (0,26) ефекат на пословне перформансе. То је фактор који одређује фреквенцију поновне куповине. Продајом увећаног производа (базични производ плус услуге) остварује се већа сатисфакција и лојалност потрошача. Истраживања су показала да је задовољан и лојалан купац мање осетљив на евентуалне нескладе између обећане и испоручене вредности. Такође, веома је битан и начин решавања жалби незадовољних потрошача, које ако се успешно превазиђу, доприносе повећању лојалности.

Генерални закључак који се може извести на основу резултата добијених истраживањем је да је унапређење тржишне оријентације кључно за стратегијско позиционирање предузећа. За извођење поузданих закључака неопходно је, много више него до сада, истраживати праксу предузећа у Србији и њихово стратегијско реаговање.



### Закључак

Стварање и одржавање вредности је примарни задатак менаџмента предузећа. Супериорне пословне перформансе, а самим тим и одговарајућу позицију на тржишту, могуће је остварити применом ефективних стратегија. Основа за стварање релативно трајне конкурентне предности је креирање и испоручивање супериорне вредности за потрошаче. Остваривање тог циља доприноси реализацији циљева осталих конституената. Неопходно је да стварање супериорне вредности доприноси повећању вредности за власнике.

Савремена предузећа користе различите концепте и моделе у циљу повећања ефективности и ефикасности. Истраживања у пракси показују да су успешнија она предузећа која су оспособљена да ефикасно користе интерне и екстерне могућности у процесу креирања вредности. Интегрисањем свих активности у ланцу вредности и повезивањем са другим учесницима, пре свега, са купцима, добављачима и конкуренцијом, кроз различите форме мрежа, стварају се реалне основе за унапређење њихове конкурентске позиције. Такође, може се закључити да умрежени пословни субјекти, много ефикасније у односу на остале, одговарају на стално актуелна стратегијска питања:

- каква је позиција кључних потрошача с обзиром на њихову профитабилност, тржишно учешће, стопе задржавања, лојалности и животне вредности потрошача,
- какво је стање индустрије с обзиром на величину, раст, стабилност, границе, трошкове и цене, очекиваних промена,
- какво је стање диференцираности понуде предузећа с обзиром на релативне трошкове позиције, пословне моделе које користи, повећања или смањења потреба за диференцирањем, мерења доприноса диференцирања стварању супериорне вредности,
- какво је стање кључних способности предузећа с обзиром на њихов релативни значај, несклад у односу на конкуренцију и будуће потребе потрошача,
- какво је стање с обзиром на културу и организацију усклађеност и усаглашеност са циљевима.

Тржишно повезане вештине и знање представљају основне покретаче развоја. Усклађивање конкурентског понашања је одређена трансформациона промена која ангажује стратеге предузећа у изналажењу основа за конкуренцију, начина на који предузеће конкурише као и избор конкурентата са којима се сусреће на одређеним производ/тржиштима. Конкурентна предност је трајнија када организациона структура креира нове, профитабилне начине леверица постојећих ресурса, способности и компетенција. Једнако важан стратегијски задатак је и стварање нових ресурса, способности и компетенција, коришћењем различитих облика повезивања. То је изазов и за предузећа у Србији.

### Литература

- Avlonitis G.J., Gonnoris S.P., Marketing Orientation and Company Performance, *Industrial Marketing Management*, Vol 26, 1997. pp. 385-402.
- Achrol, R.S., Changes in the Theory of Interorganization Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (1), pp. 56-71.
- Achrol, R.S., Kotler, P., Marketing in the Network Economy, *Journal of Marketing*, 63(4), 1999. pp. 146-163.
- Bengtsson, M., Kock, S., Competition in Business Network – to Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29, 2000, pp. 414.
- Blois, K., Ramirez, R., Capabilities as Marketable Assets: A Proposal for a Functional Categorization, *Industrial Marketing Management*, Vol 35, 2006, pp. 1027-1031. [www.weforum.org/en/](http://www.weforum.org/en/)
- Whellen, L.T., Hunger, J.D., *Strategic Management and Business Policy*, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. 2004.
- Gruca T.S., Hath D. and Mehra A., Exploiting Synergy for Competitive Advantage, *Long Range Planning*, No 4, 1997. Pp. 605-611.
- Day, G., The Capabilities of Market Driven Organization, *Journal of Marketing*, Vol 58, October 1994, pp. 37-52.
- Day G.S., *The Market Driven Organization*, The Free Press, 1999.
- Day, G., Aligning the Organization with the Market, *Sloan Management Review*, Fall, 2006, pp. 41-49.
- Dyer, J.H., Nobeoka, K., Creating and Managing a High-Performance Knowledge Sharing Network: The Toyota Case, *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp. 345-367.
- Ђурићин, Д., Јаношевић, С., *Менаџмент и стратегија*, треће издање, Економски факултет Београд, 2007.
- Javidan M., Core Competence: What Does it Mean in Practice, *Long Range Planning*, No 1, 1998. str. 63
- Jayachandran, S., Gimeno, J., Varadarajan, P. R., The Theory of Multimarket Competition: A Synthesis and Implication to Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, Vol. 63, 1999. pp. 49-66.
- Каличанин, Ђ., *Менаџмент вредности предузећа*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, 2006.
- Kohli A., Jaworski B.J., Market Orientation: the Construct, Research, Proposition and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, April 1990. pp. 1-18.
- Kohli A., Jaworski B.J., The Market Orientation Construct: Integration and Internationalization, *Journal of Strategic Marketing*, April, 1995. pp. 41-60.
- Милисављевић М., Концепт организације која учи, у: *Управљање трансформацијом предузећа – ефикасност трансформације предузећа*, Економски факултет, Ниш, 1996.
- Милисављевић М., *Стратегијски менаџмент*, Мегатренд Универзитет, шесто издање, 2007.
- Милисављевић М., Стратегија и ефективност предузећа, у: *Побољшање ефикасности и ефикасности предузећа и привреде*, уредник Јовановић, М., Мегатренд универзитет, Београд, 2007. стр.63-70.
- Moller, K., Rajala, A., Rise of Strategic Nets – New Modes of Value Creation, *Industrial Marketing Management*, 36, 2007, pp. 895-908.
- Molller, K., Role of Competences in Creating Customer Value: A Value Creation Logic Approach, *Industrial Marketing Management*, (35), 2006, pp.913-924.

- Nadler D., Tshman M., *Competing by Design*, Oxford University Press, New York, 1997.
- Новићевић, Б., Антић, Јб, Секулић, В., *Трошкови као фактор стицања и одржавања конкурентских предности*, Економски факултет Ниш, 2006.
- Parolini, C., *The Value Net: A Tool for Competitive Strategy*, Chichester UK: John Wiley & Sons, Ltd., 1999.
- Piercy, N.F., Cravens, D.W., The Network Paradigm and the Marketing Organization: Developing a New Management Agenda, *European Journal of Marketing*, 29 (3), 1995, pp.7-34; citirano preма: Muller, K., Radial, A., Rise of Strategic Nets – New Modes of Value Creation, *Industrial Marketing Management*, 36, 2007, pp. 895-908.
- Porter, M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985.
- Prahalad C.K., Lieberthal K., The End of Corporate Imperialism, *Harvard Business Review*, July-August, 1998.
- Slater S.F., Narver J.C., Superior Customer Value and Business Performance: the Strong Evidence for a Market Driven Culture, citirano preма: Webb D., Webster C., Крепапа А., An Exploration of the Meaning and Outcomes of a Customer: Defined Market Orientation, *Journal of Business Research*, May, 2000, pp. 101-112.
- Slater S.F., Narver J.C., Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation – Performance Relationship, *Journal of Marketing*, Vo 58, 1994, pp. 46-55.
- Slater S.F., Narver J.C., Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, July, 1995, pp. 63-74.
- Sollner, A., Rese, M., Market Segmentation and the Structure of Competition: Applicability of the Strategic Group Concept for an Improved Market Segmentation on Industrial Markets, *Journal of Business Research* (51), 2001, pp. 21-36.
- Srinivasan, R., Lilien, G.L., Rangasvarry, A., The Emergence of Dominant Designs, *Journal of Marketing* 70 (2), 2006, pp.1-17.
- Станковић, Јб. *Маркетинг стратегија*, Економски факултет, Ниш, 1996.
- Станковић, Јб., Ђукић, С., Повезивање учесника на тржишту – изазов за маркетинг у условима глобализације, *Економске теме*, 1-2/2001, стр. 413-421.
- Станковић, Јб., Укључивање потрошача у процес стварања вредности, у: *Ефикасност трансформације предузећа*, редактор Гроздановић, Д., Економски факултет Ниш, 2000, стр. 38-46.
- Станковић, Јб., New Marketing Approach to Competition and Strategic Positioning of Enterprise, у Зборнику *Управленски и маркетинг аспекти на развитието на балканските страни*, Кралево, 2001, стр. 235-246.
- Станковић, Јб., *Међузависни маркетинг*, Економски факултет Ниш, 2002.
- Станковић, Јб., Истраживање конкурентске предности у функцији ефикаснијег позиционирања предузећа, *Економске теме*, 5 /2004, стр. 35-48.
- Станковић, Јб., Ђукић, С., Developing Profitable Relationship in New Marketing Environment, у Зборнику *Очаквани реалности в бизнеса и мениџмента, том 2, Маркетинг на бизнеса*, Стопанска академија Д.А. Ценов, Свиштов, 2001, стр. 44-52.
- Станковић, Јб. Раденковић-Јоцић, Д., Ђукић, С., *Унапређење пословне конкурентности*, Економски факултет Ниш, 2007.
- Strutton, D., Herndon, N., Pelton, E. L., Competition, Collusion, and Confusion: The Impact of Current Antitrust Guidelines on Competition, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 2, 2001, pp. 246.

- Shapiro B.P., What the Hell is Market Oriented, *Harvard Business Review*, November- December, 1988. pp. 119-125.
- Thompson, A.A.Jr, Strickland, A.J.III, Gamble, J.E., *Crafting and Executing Strategy – The Quest for Competitive Advantage – Concepts and Cases*, 16<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, Irwin 2008.
- Hakanson, H., Harrison, D., Waluszewski, A., *Rethinking Marketing – Developing a New Understanding of Markets*, John Wiley & Sons, Ltd, 2004.
- Harmsen, H., Jensen, B., Identifying the Determinants of Value Creation in the Market – A Competence Based Approach, *Journal of Business Research*, 57, 2004, pp. 533-547.
- Hatten K.J. and Rosenthal S.R., Managing The Process-centered Enterprise, *Long Range Planning*, No3, 1999. p. 296.
- Collis D.J., Montgomery C.A., Creating Corporate Advantage, *Harvard Business Review*, May - June, 1998. pp. 71-83.

Ljiljana Stanković, Niš

## COMPETITIVENESS IMPROVEMENT OF VALUE CREATING IN NETWORKS

### Summary

The complexity of business environment poses a need for continuous changes and redefinition of a strategic positioning of enterprises. The paper deals with changes in the behavior of competition, the need for the adaptation of organization, resources and capability, as sources for the acquisition of competitiveness advantage and more successful positioning. Superior value is, increasingly, being created in different kinds of networks. Theoretical and practical researches create the reliable basis for development of new concepts and business models that will contribute to the competitiveness improvement of enterprises and economy.

**Key Words:** Competitiveness, Competitiveness Advantage, Superior Value, Network