

6. Organizaciona strategija

1. Održiva konkurentska prednost

Resursi su sredstva, sposobnosti, procesi, informacije i znanje koje organizacija koristi da bi poboljšala svoju efikasnost i efektivnost, stvorila i održala konkurentsku prednost i zadovoljila potrebu ili rešila problem. Organizacije mogu da ostvare **konkurentsku prednost**, tako što će svoje resurse iskoristiti da kupcima pruže veću vrednost od one koju konkurenti nude. Kada se stvori konkurentska prednost, cilj je da se ona i održi.

Održiva konkurentska prednost je konkurentska prednost koju su druge kompanije neuspešno pokušavale da kopiraju i za sada su odustale od tih pokušaja. Da bi resursi firme mogli da se iskoriste za stvaranje održive konkurentske prednosti, potrebno je da budu: **vredni, retki, nezamenljivi** i takvi da se **ne mogu uspešno kopirati**.

- **Vredni resursi** omogućavaju kompanijama da poboljšaju efikasnost i efektivnost. Međutim, promene u potražnji kao i napredak tehnologije mogu značajno da umanje vrednost resursa.
- **Retki resursi** su resursi koje ne kontroliše ili ne poseduje mnogo i značajni su za održavanje konkurentske prednosti.
- **Resursi koji se ne mogu kopirati** su resursi koje je ne moguće oponašati ili koji su izuzetno skupi i komplikovani za kopiranje.
- **Nezamenljivi resursi** su oni resursi koje ne mogu zameniti neki drugi resursi i koji ne mogu proizvesti sličnu vrednost ili konkurentsku prednost.

2. Proces pripreme strategije

Postoje tri koraka u procesu pripreme strategije: **proceniti potrebu za strateškom promenom, sprovesti situacionu analizu i izabrati strateške alternative**.

2.1 Procena potrebe za strateškom promenom

Nekada je jako teško proceniti trenutak za stratešku promenu ili se to uradi kasno. **Konkurentska inertnost** predstavlja nevoljnost da se promene strategije ili konkurentske prakse koje su bile uspešne u prošlosti.

Jedan od metoda za povećanje brzine i preciznosti određivanja potrebe za promenom strategije je **strateška disonanca**. **Strateška disonanca** je nesklad između planirane strategije kompanije i strateških akcija koje menadžeri preuzimaju kada zapravo sprovode tu strategiju. Ona ukazuje na to da menadžeri ne rade ono što bi trebali da rade kako bi sproveli strategiju kompanije ili na to da je planirana strategija zastarela i da je treba promeniti.

2.2 Situaciona analiza

Situaciona analiza ili **SWOT analiza** predstavlja procenu snaga i slabosti u **internom okruženju** i šansi i opasnosti u **eksternom okruženju** organizacije. U idealnom slučaju, SWOT analiza pomaže kompaniji da utvrdi kako da poveća interne snage i svede na minimum interne slabosti, a da pritom maksimalno iskoristi eksterne šanse i maksimalno smanji eksterne opasnosti.

Analiza internog okruženja (snage i slabosti) se vrši procenom **distinktivnih kompetencija** i **ključnih sposobnosti**.

- **Distinktivna kompetencija** je nešto što kompanija može da napravi, uradi ili izvrši bolje nego njeni konkurenti.
- **Ključne sposobnosti** (iz kojih proizilaze distinktivne kompetencije) su manje uočljivi, interni sistemi odlučivanja, procesi rešavanja problema i organizaciona kultura, od kojih zavisi koliko se efikasno input može pretvoriti u output.

Analiza eksternog okruženja pomaže pri utvrđivanju šansi i opasnosti koje mogu da poboljšaju ili ugroze kompaniju. Sprovodi se identifikovanjem **strateških grupa** i formiranjem **radnih grupa** za analizu opasnosti od konkurenata.

- **Strateška grupa** je grupa drugih kompanija u datoj privrednoj grani koje top menadžeri biraju i pazljivo prate da bi uporedili i ocenili strateške opasnosti i šanse svoje kompanije i sporovali **benčmarking** (utvrđivanje izuzetnih praksi, procesa i standarda u drugim kompanijama i njihovo prilagođavanje sopstvenoj kompaniji). Menadžeri obično uključuju kompaniju u svoju stratešku grupu ako se sa njom nadmeću u privlačenju kupaca ili ako imaju slične strategije.

Kada skeniraju okruženje sa ciljem da utvrde strateške opasnosti i šanse, menadžeri obično klasifikuju kompanije u **primarne** i **sekundarne**.

- **Primarne kompanije** su centralne kompanije u strateškoj grupi.
- **Sekundarne kompanije** su one kompanije čije su strategije povezane sa strategijama primarnih kompanija, ali se ipak donekle razlikuju od njih.

2.3 Izbor strateških alternativa

Izbor strateških alternativa je poslednji korak u procesu pripreme strategije. Prema teoriji **strateških referentnih tačaka**, menadžeri biraju između dve osnovne alternativne strategije: **konzervativna strategija izbegavanja rizika** – čiji je cilj da se zaštiti postojeća konkurentska prednost; i **agresivna strategija preuzimanja rizika** – čiji je cilj da se prošire ili stvori održiva konkurentska prednost.

Strateške referentne tacke su mete koje menadžeri koriste da bi utvrdili da li je njihova kompanija razvila ključne potencije koje su joj potrebne da bi ostvarila održivu konkuretsku prednost.

3. Korporativne strategije

Korporativna strategija je opšta organizaciona strategija kojom se odgovara na pitanje kojim se poslom bavimo ili bi trebalo da se bavimo. Postoje dva glavna pristupa korporativnoj strategiji koje kompanije koriste da bi odgovorili na to čime se bave: **portfolio strategija** i **okvirna strategija**.

3.1 Portfolio strategija je korporativna strategija kojom se maksimalno smanjuje rizik tako što se investicija diversifikuje na različite poslove ili linije proizvoda. Portfolio strategija pruža sledeće smernice koje kompanijama pomažu da donesu teske odluke:

- što je više poslovnih oblasti u kojima se korporacija takmiči, manji je rizik da će propasti. Menadžeri koji primenjuju ovu strategiju mogu interno da razvijaju nove poslove ili da traže nove mogućnosti za **akviziciju** - kupovinu drugih kompanija.
- Smanjenje rizika putem **nepovezane diversifikacije** - osnivanjem ili kupovinom kompanija koje se bave poslovima potpuno nepovezanim sa trenutnim poslovima korporacije. Prema ovoj strategiji kada su poslovi nepovezani, gubici u jednoj poslovnoj oblasti treba da imaju minimalan efekat na poslove u drugim oblastima.
- Rizik se može smanjiti investiranjem profita i novčanih tokova koje generišu zreli poslovi sa niskom stopom rasta u novije poslove sa visom stopom rasta. Najpoznatija ovakva strategija za usmeravanje investicija u poslove jedne korporacije je **Matrica BCG** - portfolio strategija koju je razvila Boston Consulting Group, koja klasifikuje poslove korporacije prema stopi rasta i relativnom tržišnom učešću, i pomaže menadžerima da odluče kako će investirati korporativna sredstva. Matrica BCG deli poslovne jedinice korporacije na četiri kategorije na osnovu brzine rasta njihovog tržišta i na osnovu toga koliko učešće ta poslovna jedinica zauzima na tom tržištu. Deli ih na: **zvezde**, **upitnike**, **krave muzare** i **pse**.

- **Zvezde** su kompanije sa velikim učešćem na tržištu koje ima visoku stopu rasta. Ulaganje u njih može doneti veliki profit.
- **Upitnici** su kompanije sa malim učešćem na tržištu koje ima visoku stopu rasta. One vremenom mogu postati zvezde ako se investira u njih, međutim, investiranje u njih je rizičnije nego investiranje u zvezde.
- **Krave muzare** su kompanije sa velikim učešćem na tržištu koje ima nisku stopu rasta. One su često vrlo profitabilne.
- **Psi** su kompanije sa malim učešćem na tržištu sa niskom stopom rasta. Ove kompanije nisu profitabilne.

Nedostaci portfolio strategije:

- Najvažniji - postoje dokazi da kupovina kompanija čiji posao nije povezan sa trenutnim poslovima korporacije kupca nije korisna.
- Disfunkcionalne posledice koje nastaju kada se kompanije klasifikuju u zvezde, krave muzare, upitnike i pse. Na osnovu matrice BCG, često se izvode pogrešne pretpostavke o potencijalu kompanije. To se dešava zato što se matrica BCG oslanja na ranije performanse koje su poznate kao loš predskazatelj budućih performansi.

Povezana diversifikacija je osnivanje ili kupovina kompanija koje imaju slične proizvode, sisteme proizvodnje, marketing, tehnologiju ili kulturu. Ključno je kupiti ili osnovati nove kompanije sa ključnim sposobnostima koje su komplementarne ključnim sposobnostima poslovnih jedinica koje su već u korporativnom portfoliju.

3.2 Okvirne strategije

Okvirna strategija je opšti strateški plan koji služi da pomogne organizaciji da ostvari svoje strateške ciljeve.

Postoje tri vrste okvirne strategije: **rast, stabilnost i redukcija/oporavak.**

- **Strategija rasta** - svrha je da se povećaju profiti, prihodi, tržišno učešće ili broj mesta u kojima kompanija posluje. Kompanije mogu da rastu na nekoliko načina:
 - **Eksterno**, kupujući ili spajajući se sa drugim kompanijama koje se bave istim ili različitim poslovima
 - **Interno**, tako što će direktno širiti postojeći posao kompanije ili započinjati i razvijati nove poslove
- **Strategija stabilnosti** - svrha je da kompanija nastavi da radi ono što je do sada radila, samo da to radi bolje. Kompanije koje slede ovu strategiju pokušavaju da poboljšaju način na koji iste proizvode ili usluge prodaju istim kupcima.

- **Strategija redukcije** - svrha je da se vrlo slabe performanse kompanije poboljšaju smanjenjem veličine ili obima posla (ili ako kompanija ima više poslovnih delatnosti - ukidanjem nekih delatnosti).
 - **Prvi korak** u ovoj strategiji može biti smanjenje troškova – otpuštanje radnika, zatvaranje prodavnica/kancelarija koje imaju slabije rezultate ili ukidanje citavih linija proizvoda i usluga.
 - **Drugi korak** je oporavak. **Oporavak** se sastoji od strateških akcija koje kompanija preduzima da bi se vratila strategiji rasta.

4. Strategije na nivou privredne grane

Strategija na nivou privredne grane odgovara na pitanje kako treba da se takmičimo u privrednoj grani.

4.1 Pet sila u privrednoj grani

Prema Porteru, pet sila određuje opštu privlačnost jedne privredne grane i njen potencijal za dugoročnu profitabilnost. Te sile su: **priroda rivaliteta, opasnost od ulaska novih konkurenata, opasnost od alternativnih proizvoda ili usluga, pregovaračka moć dobavljača i pregovaračka moć kupaca**. Što su sile jače, grana je manje privlačna za investitore, jer je kompanijama teže da ostvare profit.

- **Priroda rivaliteta** je merilo intenziteta konkurencije između kompanija u određenoj privrednoj grani. Privlačnost i profitabilnost grane su manji kada je rivalitet žestok.
- **Opasnost od ulaska novih konkurenata** je merilo koje govori o tome koliko ulazne barijere olakšavaju ili otežavaju novim kompanijama da započnu poslovanje u određenoj grani. Ako nove kompanije mogu lako da uđu u određenu privrednu granu, konkurencija će se povećati a profiti smanjiti – i obrnuto.
- **Opasnost od alternativnih proizvoda ili usluga** je merilo koje govori o tome koliko je kupcima lako ili teško da pronađu alternative za proizvode ili usluge koji se nude u datoj privrednoj grani. Ako kupci mogu da pronađu alternativne proizvode ili usluge, konkurencija će biti veća, a profiti niži i obrnuto.
- **Pregovaračka moć dobavljača** je merilo koje pokazuje koliko dobavljači koji isporučuju delove, materijale i usluge kompanijama iz određene privredne grane mogu da utiču na cene tih inputa. Kada mogu da kupe delove, materijale i usluge od velikog broja dobavljača, kompanije su u poziciji da se dogovaraju o sniženju cena – i obrnuto.
- **Pregovaračka moć kupaca** je merilo uticaja koji kupci imaju na cene određene firme. Ako prodaje popularan proizvod ili uslugu većem broju kupaca, kompanija ima moć da odredi cene – i obrnuto, ako kompanija ima samo par velikih kupaca, ti kupci obično imaju dovoljno veliku pregovaračku moć da smanje cene.

4.2 Strategije pozicioniranja

Sledeći korak u pripremi strategije na nivou privredne grane jeste da se kompanija zaštiti od negativnih efekata konkurencije u grani i da se stvori održiva konkurentna prednost. Prema Majklu Porteru postoje tri strategije pozicioniranja: **vođstvo u troškovima**, **diferenciranje** i **fokusiranje**.

- **Vođstvo u troškovima** znači da se proizvod ili usluga prihvatljivog kvaliteta proizvode uz troškove koji su uvek niži od troškova konkurenata, tako da kompanija može da ponudi taj proizvod ili uslugu po najnižoj ceni u privrednoj grani kojoj pripada. Vođstvo u troškovima štiti kompaniju od sila u privrednoj grani tako što obeshrabruje potencijalne konkurente koji bi morali da obezbede podjednako niske troškove i cene da bi uspešno poslovali u toj privrednoj grani. Ovom strategijom se utiče na smanjenje cena alternativnih proizvoda, privlače kupci i povećava pregovaračka moć u pregovorima sa dobavljačima.
- **Diferenciranje** znači da kompanija teži da se njen proizvod ili usluga izdvaja od ponude konkurenata, da bi kupci bili spremni da plate visoku cenu za dodatnu vrednost i performanse tog proizvoda, i da bi izabrali baš proizvod te kompanije. Diferenciranje štiti kompaniju od sila u privrednoj grani time što smanjuje opasnost od alternativnih proizvoda. Takođe, omogućava kompaniji da lakše zadrži kupce i otežava položaj novih konkurenata koji pokušavaju da privuku kupce.
- **Fokusiranje** se primenjuje kada kompanija koristi vođstvo u troškovima ili diferenciranje da bi proizvodila specijalizovane proizvode za posebno ciljanu grupu kupaca u određenoj geografskoj oblasti ili tržišnom segmentu. Ova strategija se obično primenjuje u manjim tržišnim segmentima koje su konkurenti zanemarili ili ne mogu lako da usluže.

4.3 Strategije prilagođavanja

Strategije prilagođavanja predstavljaju drugu grupu strategija na nivou privredne grane. Svrha ove strategije je da se izabere strategija na nivou privredne grane koja je najbolje prilagođena promenama u eksternom okruženju organizacije. Postoje 4 vrste strategije prilagođavanja: **odbrana, istraživanje, analiza i reagovanje.**

- **Branioci** teže umerenom, stabilnom rastu nudeći ograničen asortiman proizvoda i usluga jasno definisanoj grupi kupaca. Oni brane svoju trenutnu stratešku poziciju tako što se trude da zadrže kupce u određenom segmentu tržišta.
- **Istraživači** pokušavaju da ostvare brz rast tako što traže nove šanse na tržištu, preuzimaju rizik i prvi uvode nove, inovativne proizvode na tržište.
- **Analitičari** kombinuju strategije odbrane i istraživanja. Pokušavaju da ostvare umeren, stabilan rast i iskoriste ograničene čanse za brz rast. Oni se retko pojavljuju prvi na tržištu sa novim proizvodom, tj. pokušavaju da istovremeno maksimalno smanje rizik i maksimalno povećaju profit tako što slede dokazano uspešne poteze istraživača.
- **Reaktori** ne primenjuju doslednu strategiju. Umesto da predviđaju i pripremaju se za eksterne šanse i opasnosti, oni uglavnom reaguju na promene u svom eksternom okruženju nakon što se dogode.

5. Strategije na nivou direktne konkurencije

Strategije na nivou direktne konkurencije odgovaraju na pitanje kako se takmičiti protiv određene kompanije.

5.1 Direktna konkurencija

Direktna konkurencija je rivalitet između dve kompanije koje nude slične proizvode i usluge, prepoznaju jedna drugu kao konkurente i zauzimaju ofanzivne i defanzivne pozicije, tako što preduzimaju strateške akcije i reaguju na strateške akcije konkurenata. Dva faktora koja odredjuju nivo direktne konkurencije između dve kompanije su: **preklapanje tržišta i sličnost resursa.**

- **Stepen preklapanja tržišta** govori o tome koliko se proizvodi, usluge ili kupci dve kompanije podudaraju.
- **Sličnost resursa** govori o tome koliko su slični količina i vrste resursa kojima konkurenti raspolažu, tj njihova sredstva, sposobnosti, procesi, informacije i znanje koje koriste za stvaranje i održavanje konkurentne prednosti. Sličnost resursa znači da konkurenti mogu da preduzmu iste strateške akcije kao i kompanija.

5.2 Strateški potezi direktnih konkurenata

Firme koje su direktni konkurenti mogu da povuku dva osnovna strateška poteza: **napad** i **odgovor**.

- **Napad** je konkuretski potez koji se povlači sa ciljem da se smanje tržišno učešće ili profit određenog konkurenta. (na primer – smanjenjem cena)
- **Odgovor** je kontrapotez izazvan napadom konkurenta, koji povlači kompanija da bi odbranila ili povećala svoje tržišno učešće ili profit. Postoje dve vrste odgovora:
 - Odgovor sličnim potezom koji je zadao konkurent (na primer – takođe smanjenje cena)
 - Kontrapotez koji se suštinski razlikuje od poteza ili napada konkurenta. (na primer – umesto da smanjenja cena, predstavljanje nekog novog proizvoda koji će povećati tržišno učešće ili profit)

Od preklapanja tržišta i sličnosti resursa zavisi verovatnoća napada ili odgovora. Kada je stepen preklapanja visok i kompanije imaju slične kupce, proizvode i usluge – manja je motivacija da se napadne a veća da se odgovori na napad.

Od sličnosti resursa zavisi sposobnost odgovora, tj sposobnost kompanije da brzo i silovito odgovori na napad. Kada je sličnost resursa velika, kompanija će verovatno biti sposobna da uzvрати odgovorom. Samim tim, manja je verovatnoća da će neka kompanija napasti firme koje poseduju slične resurse jer joj to verovatno neće doneti neku održivu konkurentsku prednost. Ako je kompanija puno jača od druge, veći su izgledi da će napad konkurenta omogućiti kompaniji da ostvari održivu konkuretsku prednost. Što više poteza kompanija napravi protiv konkurenata, i što je spremnija da odgovori na napad, bolje će biti njene performanse.