

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za poslediplomske studije

**MASTER STUDIJSKI PROGRAM
POSLOVNA EKONOMIJA**

MASTER

**STRATEGIJSKI MENADŽMENT U FUNKCIJI STVARANJA
KONKURENTSKE PREDNOSTI**

Studija slučaja

Vojna štamparija „Beograd”

Mentor:

Prof. dr Miroslav Lutovac

Kandidat:

Daniela T. Peković

Sadržaj

1. UVODNA RAZMATRANJA	4
1.1. Problem istraživanja	5
1.2. Predmet i polazišta istraživanja.....	5
1.3. Naučna i društvena opravdanost.....	7
1.4. Ciljevi istraživanja	8
1.5. Hipoteze istraživanja	9
1.6. Metode istraživanja.....	9
1.7. Redosled izlaganja rezultata istraživanja	10
2. OSNOVNI POJMOVI I DEFINICIJE MENADŽMENTA	12
2.1. Definisanje i razvoj strategijskog menadžmenta.....	13
2.2. Karakteristike strategijskog menadžmenta.....	14
2.2.1. Analiza sredine.....	15
2.2.2. Usmeravanje organizacije.....	15
2.2.3. Procesi i pristupi u formulisanju strategije	16
2.2.3.1. Porterove konkurentske strategije.....	18
2.2.4. Implementacija strategije	27
2.2.5. Strategijska kontrola	28
3. KONCEPTI, METODE I TEHNIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA.....	29
3.1 Portfolio menadžment.....	29
3.2. BCG matrica.....	30
3.3. McKinsey/General Electric matrica	32
3.4. Shell-ov model – matrica politike usmeravanja.....	32
3.5. PIMS	33

3.6. Metod scenarija.....	33
3.7. Analiza jaza (GEP-a).....	34
3.8. SWOT (TOWS) analiza.....	34
3.9. Koncept životnog ciklusa	36
3.10. Tehnike za povećanje kreativnosti	36
3.11. Ostale matrice.....	36
4. ZNAČAJ TEHNOLOŠKOG MENADŽMENTA U PROIZVODNOJ ORGANIZACIJI	37
4.1. Ključni koncepti i njihovi odnosi.....	37
4.2. Strategijsko upravljanje tehnologijom	39
4.3. Efekti tehnoloških promena na poslovnu aktivnost.....	41
4.3.1. Jezgra kompetentnosti	43
4.4. Tehnologija i strateški uspeh	44
4.5. Opravdanost tehnološke revolucije sa aspekta privrede i društva	45
5. STUDIJA SLUČAJA - VOJNA ŠTAMPARIJA „BEOGRAD”	46
5.1. Istorija preduzeća.....	46
5.2. Vojna štamparija „Beograd” kao budžetska ustanova u sistemu odbrane	47
5.3. Proizvodni program Vojne štamparije „Beograd”	48
5.4. Organizaciona struktura i ljudski resursi Vojne štamparije „Beograd”	49
5.5. Neophodnost krupnih promena transformacionog karaktera u Vojnoj štampariji „Beograd”	50
5.6. Tehnološka inovacija u Odeljenju za grafičku pripremu i dizajn Vojne štamparije „Beograd”	51
5.6.1. Tehničke karakteristike mašine za digitalnu štampu „HP Indigo 3550” u Odeljenju za grafičku pripremu i dizajn.....	53
5.6.2. Ekonomska opravdanost ulaganja u mašinu za digitalnu štampu „HP Indigo 3550” i ostvarivanje konkurentne prednosti na tržištu grafike	54
5.7. Vizija.....	59

5.8. Misija.....	60
5.9. Ciljevi.....	60
5.10. Filozofija.....	61
5.11. SWOT analiza Vojne štamparije „Beograd”	62
5.12. Analiza konkurencije	62
5.12.1. Konkurentske strategije Vojne štamparije „Beograd”	65
5.13. Organizacija poslovnih aktivnosti u Vojnoj štampariji „Beograd”	66
5.14. Način finansiranja proizvodne delatnosti u Vojnoj štampariji „Beograd”	67
5.15. Dostignuti nivo razvoja Vojne štamparije „Beograd”	67
5.16. Pozitivni efekti pozicioniranja štamparske delatnosti u sistemu odbrane i plan daljeg razvoja Vojne štamparije „Beograd”	68
6. ZAKLJUČAK.....	70
LITERATURA	75

1. UVODNA RAZMATRANJA

U ekonomskoj literaturi pojam strategija ima različita značenja. Prema jednom od njih, strategija predstavlja planske odluke preduzeća koje se odnose na ostvarivanje jedinstvene pozicije na izabranom tržištu.

Suština strategije je da se obezbedi permanentna i kontinuirana konkurentska prednost preduzeća u eksternom okruženju. Pod strategijom još podrazumevamo racionalno reagovanje preduzeća na aktivnosti okruženja i u zavisnosti od postavljenih ciljeva preduzeća, donošenje adekvatnih planskih odluka kojima se minimizira negativno i optimizira pozitivno delovanje faktora eksternog okruženja na poslovanje preduzeća.

Eksterno okruženje se sastoji od elemenata van organizacije koji su od velikog uticaja na njeno funkcionisanje i zato se organizacije uvek nalaze u interaktivnoj vezi sa eksternim okruženjem. Interaktivno delovanje između preduzeća i eksternog okruženja ogleda se u razmeni resursa. Organizacije uzimaju iz eksternog okruženja inpute (kapital, radnu snagu, sirovine i energiju), transformišući ih u proizvode ili usluge i zatim ih vraćaju kao outpute u eksterno okruženje. Eksterno okruženje je kompleksna kategorija koju čine druga preduzeća, država sa svojim mehanizmima i institucijama regulacije, nauka, politika, kultura, kao i drugi vidovi ljudskog stvaralaštva koji utiču na ponašanje preduzeća. Veoma je značajno napomenuti da dok politika daje načela, stavove kriterijume na osnovu kojih se odluke usmeravaju željenom cilju, strategija predstavlja specifikovanje načina da se postavljeni ciljevi ostvare. Prema tome, strategija predstavlja način kretanja preduzeća u budućnosti radi dostizanja postavljenih ciljeva i obezbeđenja opstanka, stabilnosti, rasta i razvoja preduzeća.

Menadžment se u novije vreme posmatra kao svojevrsna društvena tehnologija koja omogućava efektivnost i efikasnost preduzeća. Efikasnost se tretira kao interni, a efektivnost kao eksterni problem. Uspeh preduzeća je ostvaren ako postoji efektivnost u ostvarenju ciljeva i efikasnost u korišćenju izvora preduzeća.¹

¹ Milisavljević M. (2007) „Savremeni strategijski menadžment”, Megatrend univerzitet, Beograd, str.30

Pojam menadžment ima korene u latinskoj reči manus što znači ruka, italijanskoj reči maneggiare u značenju obuke konja u manježu i francuske reči ménage što znači bavljenje domaćinstvom.²

Menadžment u savremenoj teoriji predstavlja društvenu tehnologiju koja omogućava efektivnost i efikasnost preduzeća. Jedna od najstarijih i najboljih definicija menadžmenta je definicija autorke Follet u smislu umeća da se određena zamisao ostvari preko drugih. Danas se menadžment definiše kao proces putem kojeg ljudi (menadžeri) koordiniraju aktivnost drugih ljudi (zaposlenih), jer retko sami obavljaju posao. Ekonomski karakter menadžmenta se ogleda u podmirivanju potreba potrošača, privrede i društva u proizvodima i uslugama.

1.1. Problem istraživanja

Glavni problem ovog istraživanja jeste iznalaženje optimalnih instrumenata strategijskog menadžmenta u proizvodnoj organizaciji, kako bi se uspostavio odgovarajući balans između rastućih potreba privrede i društva i mogućnosti proizvodnog preduzeća da efikasno i efektivno podmiri te potrebe u uslovima turbulentnog okruženja u kojem obavlja svoju delatnost.

1.2. Predmet i polazišta istraživanja

Predmet našeg istraživanja je primena koncepta strategijskog menadžmenta u proizvodnoj organizaciji.

Teorijski značaj predmeta istraživanja jeste u činjenici da je strategijski menadžment proces koji je nastao industrijskom revolucijom, razvojem intenzivnih novih tehnologija, koje su angažovale veliki broj izvršilaca različitih specijalnosti i zahtevale masovnu prodaju. Od pojave do danas, za nešto više od jednog i po veka, menadžment je transformisao način proizvodnje i korišćenja oskudnih resurs, bio katalizator rasta proizvodnje i produktivnosti podstičući privredne tranzicije. Pri tome se menadžment i sam transformisao.

² Milisavljević M. (2007) „Savremeni strategijski menadžment”, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 5

Glavni pristupi u razvoju teorije menadžmenta:

1. Klasične teorije
2. Teorije humanih odnosa (neoklasične teorije)
3. Teorije X i teorije Y
4. Teorije hijerarhije motiva i potreba
5. Motivacione teorije dva faktora
6. Instrumentalne teorije motivacije
7. Ostale teorije motivacije

Empirijski značaj predmeta istraživanja ogleda se u sledećem činjenicama:

Prema analizi poslovanja preduzeća u Srbiji iz 2009. godine i dostupnih podataka, šest ključnih javnih preduzeća: EPS, NIS, Železnice Srbije, Jat Airways, Putevi Srbije i PEU (Podzemna eksploatacija uglja) Resavica, završili su poslovanje u 2008. godini u minusu od 560 miliona evra. Kumulirani gubici javnih preduzeća u tom periodu iznosili su 371,8 milijardi dinara. Analiza Republičkog zavoda za razvoj (RZR) pokazuje da su četiri petine kumuliranog gubitka bile skoncentrisane u EPS-u (200 milijardi dinara) i Železnicama Srbije (110,4 milijarde dinara). Na razmere gubitka EPS-a ukazuje činjenica da su oni bili za 30% veći od gubitka svih lokalnih javnih preduzeća koji su iznosili 170 miliona evra. U istom periodu gubici Jat Airways-a i NIS-a iznosili su 11,1 milijardi dinara dok su Putevi Srbije i PEU Resavica ostvarili gubitak u iznosu od 6,9 milijarde dinara.

Prosečno javno preduzeće u Srbiji je nelikvidno i visoko zaduženo, jer na njih otpada čak 12,8% ukupnih obaveza srpske privrede. U devet javnih preduzeća je već godinama prisutna finansijska neravnoteža, velika zaduženost i visoke kamate na ime odobrenih kredita. Najviše su zaduženi EPS, Telekom AD, Putevi Srbije, NIS i Železnice Srbije i na njih otpada čak 86,6% ukupnih obaveza javnih preduzeća. Prema analizi Zavoda za razvoj, dužnička kriza i odsustvo dugoročne finansijske ravnoteže posebno je izražena

kod PEU Resavica, a ništa bolja situacija nije ni u Srbijagasu i JAT-u u kojima je učešće kapitala u ukupnim izvorima 28,6 odnosno 12,3%.

Činjenica je da se ne mogu zanemariti efekti globalne krize na poslovanje javnih i privatnih preduzeća (slučaj Rodić, Merkur, ali stručnjaci naglašavaju da ona nikako ne može biti jedini razlog za loše finansijske rezultate preduzeća u Srbiji Edvard Jakopin, direktor Republičkog zavoda za razvoj kaže za „Ekonomist” da su najveći problemi poslovanja skoncentrisani u nerentabilnim, nelikvidnim i visoko zaduženim javnim preduzećima, visoki troškovi poslovanja, nedovoljna motivisanost, odsustvo strategije i menadžmenta... Na osnovu istraživanja US Bank, velikog broja kompanija u SAD, od dvanaest ključnih razloga za loše poslovanje, tri direktno pripadaju tzv. ljudskom faktoru, a ostalih devet je bazirano na pogrešnom planiranju, zanemarivanju ključnih principa poslovanja i standardnim greškama strategijskog menadžmenta.

Istraživanje čuvene kompanije „Dunn and Bradstreet” je takođe pokazalo značaj proučavanja i primene strategijskog menadžmenta u preduzećima. Naime, analiza ove kompanije pokazala je da čak 96% firmi u Americi vremenom propadne zbog lošeg menadžmenta: problemi sa tokom gotovine, nedovoljno istraživanje i planiranje, loš marketing menadžment, nerazumevanje konkurencije nedovoljno poslovno iskustvo i neadekvatan menadžment ljudskih resursa.

1.3. Naučna i društvena opravdanost

Značaj istraživanja ogleda se u doprinosu, povećanju fonda teorijskih znanja u oblasti strategijskog menadžmenta, pre svega u proizvodnom preduzeću u prikupljanju novih, bitnih informacija o modelima kreiranja i sprovođenja menadžment aktivnosti i u metodološkom postupku radi primene ovog istraživanja u sličnim situacijama.

Naučna opravdanost istraživanja jeste naučni opis strategijskog menadžmenta i ostvarivanje određenih nivoa naučne klasifikacije i tipologije. Ovo zbog toga što deskripciju nije moguće izvršiti bez analize, a analiza nužno koristi analogiju. Naime, da bi se utvrdilo, prilikom opisivanja da određena svojstva, činiooci, veze i sl. Postoje,

odnosno ne postoje, da su ispoljeni ovde ili onde, neophodno je utvrditi kriterijume razlikovanja, odnosno istovetnosti, sličnosti i razlike.

Društvena opravdanost se ogleda u doprinosu strategijskog menadžmenta u ostvarivanju rasta i razvoja privrednih subjekata, njihovog okrupnjavanja i uspostavljanju kompatibilnosti sa društvenim ciljevima i prioritetima.

1.4. Ciljevi istraživanja

Budući da unapređenje strategijskog menadžmenta u organizaciji doprinosi poboljšanju poslovnih performansi preduzeća i tržišnog pozicioniranja, nivo naučnog saznanja je u zavisnosti od segmenata različit.

Opšti cilj istraživanja jeste sagledati sve pozitivne efekte menadžmenta u jednoj proizvodnoj organizaciji.

„Menadžment mora da postavi marketinške ciljeve, odabere poruke i instrumente, pažljivo implementira plan i proceni rezultate”³ Naime, značaj implementacije aktivnosti strategijskog menadžmenta se ogleda u kontinuiranom i interaktivnom procesu kojim se preduzeće kao celina održava u skladu sa svojom sredinom.

Naučni cilj ovog istraživanja jeste naučna deskripcija sa elementima klasifikacije strategijskog menadžmenta, koncepta, metoda i tehnika, funkcija i odnosa konkurencije i potvrda ispravnosti teorije Porterovih konkurentskih strategija, njihove efikasne i efektivne primene u proizvodnom preduzeću, posebna područja strategijskog menadžmenta, kao i primene tehničko-tehnoloških dostignuća.

Društveni cilj našeg istraživanja je utvrditi sve aktivnosti strategijskog menadžmenta koje se mogu primeniti u proizvodnom preduzeću, razmotriti mogućnosti njihovog budućeg implementiranja, funkcionalnu povezanost i unapređenje ostvarivanja konkurentске prednosti na tržištu, radi stvaranje adaptibilne organizacije koja u vremenu globalizacije tržišta, jake konkurencije, ekonomije znanja, tehničko – tehnološkog

³ Kotler P., Keller K. (2006) „Marketing menadžment” Data status, Beograd, str. 595

razvoja i sve kompleksnijih promena, uspeva da se pozicionira na tržištu, kako bi ostvarila kontinuirani uspeh. Efekti rasta i razvoja preduzeća treba da budu dostupni društvu u smislu stvaranja uslova za unapređenje i razvoj nacionalne privrede.

1.5. Hipoteze istraživanja

Osnovna hipoteza od koje se polazi u ovom istraživanju jeste da u uslovima globalizacije tržišta, jake konkurentnosti, ekspanzije tehnoloških dostignuća, strategijski menadžment omogućava tržišno pozicioniranje i stvaranje konkurentske prednosti.

Ovu opštu hipotezu operacionalizujemo preko i pomoću sledećih posebnih hipoteza:

1. Konkurentska prednost proizvodnog preduzeća je rezultat implementacije aktivnosti strategijskog menadžmenta na svim nivoima proizvodnje;
2. Primenom tehničko-tehnoloških dostignuća u proizvodnom preduzeću moguće je ostvariti konkurentsku prednost po osnovu diferenciranja proizvoda i/ili nižih troškova proizvodnje.

1.6. Metode istraživanja

Priroda i kompleksnost predmeta istraživanja podrazumeva primenu većeg broja različitih metoda istraživanja, kako bi bili zadovoljeni osnovni metodološki zahtevi: objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.⁴

A. U dokazivanju postavljenih hipoteza ovog istraživanja korišćene su sledeće naučne metode:

1. **od analitičkih osnovnih metoda:** metod analize, metod apstrakcije, metod specijalizacije i metod dedukcije;
2. **od sintetičkih osnovnih metoda:** sintezu, konkretizaciju, generalizaciju i indukciju;

⁴ Pešić M. (2007) „Sociologija”, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 15

3. **od opštenaučnih metoda:** hipotetičko-deduktivnu, analitičko-deduktivnu, komparativnu i statističku.

Primenom ovih metoda moguće je validno ostvarenje naučnog i društvenog cilja istraživanja. Pristup istraživanja je integrativan, sintetički u tom smislu što se ni jednom metodološkom postupku ne daje isključiva prednost.

B. Metode prikupljanja podataka:

- **Analiza sadržaja dokumenta ili posmatranje dokumenata** je samostalna metoda koja obuhvata jasno definisane logičke osnove (logička pravila definisanja, suđenja i zaključivanja), epistemološki deo je dovoljno razvijen tako da figuriraju dva podsistema naučnog saznanja: o predmetu nauke u okviru koje se primenjuje kao metoda i o metodu kao posebnom predmetu, metodsko-tehnički deo je postuliran, što obuhvata kvalitativnu i kvantitativnu analizu sadržaja dokumenta.

1.7. Redosled izlaganja rezultata istraživanja

Ovaj istraživački projekat se sastoji iz uvodnih razmatranja, tri poglavlja, zaključnog dela i spiska literature.

U uvodnim razmatranjima istaknut je pojam, značaj i suština strategije i menadžmenta u proizvodnoj organizaciji, određeni su problem, predmet, ciljevi i hipoteze istraživanja, prikazane su metode i tehnike korišćene u istraživanju i ukazano je na naučnu i društvenu opravdanost istraživanja.

U prvom poglavlju objašnjen je pojam menadžmenta, date su definicije strategijskog menadžmenta, karakteristike, analizirani su koncepti, metodi i tehnike strategijskog menadžmenta i opisane su Porterove strategije.

U drugom poglavlju opisan je tehnološki menadžment kao deo strategijskog menadžmenta, njegov uticaj u ostvarivanju konkurentske prednosti preduzeća na tržištu, opisani su efekti tehnoloških promena na poslovnu aktivnost preduzeća, kao i opravdanost tehnološke revolucije sa aspekta privrede i društva.

U trećem poglavlju je na primeru proizvodne organizacije Vojne štamparije „Beograd”, predstavljen efekat strategijskog menadžmenta sa posebnim osvrtom na tehnološki menadžment u proces proizvodnje. U konkretnom primeru, uvođenjem tehnoloških inovacija, ostvareno je vođstvo u troškovima i opisana je Porterova strategija u ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu štamparsko- grafičkih proizvoda.

U zaključnom delu, na osnovu istraživanja sprovedenog u pomenutim tezama, potvrđene su opšta i posebne hipoteze.

U spisku literature, nabrojana je literatura korišćena pri izradi našeg istraživanja.

2. OSNOVNI POJMOVI I DEFINICIJE MENADŽMENTA

Za menadžment kao izraz, karakteristično je da on još uvek nije sveobuhvatno, jednoznačno i precizno određen. Posledica ovakvog stanja proizilazi iz činjenice da je menadžment kompleksan pojam koji ima više značenja.

Od pojave do danas suština menadžmenta je ostala ista. P. Drucker smatra da je suština menadžmenta „učiniti ljude svesnim zajedničkih mogućnosti dajući im zajedničke ciljeve, sistem vrednosti, odgovarajuću organizacionu strukturu i priliku za razvoj kako bi se odgovorilo na promene.“⁵

Menadžmentu se pristupa sa različitih aspekata i naglašena pažnja posvećuje se:⁶

1. menadžmentu kao skupu ljudi
2. menadžmentu kao procesu
3. menadžmentu kao nauci
4. menadžmentu kao profesiji

Posmatrajući menadžment kao jedinstvenu celinu menadžera, koji u datoj situaciji, shodno svojim nadležnostima, obavljaju menadžerske aktivnosti, izdvajaju se nekoliko atributa menadžerske odgovornosti:⁷

1. menadžeri rade sa i pomoću ljudi
2. menadžeri imaju odgovornost
3. menadžeri definišu ciljeve i određuju prioritete
4. menadžeri razmišljaju analitički i konceptualno
5. menadžeri su medijatori
6. menadžeri su političari
7. menadžeri su diplomate
8. menadžeri su određeni simboli

⁵ Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2000) „Strategijski menadžment“, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 13

⁶ Lončarević R. (2007) „Menadžment“, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 3

⁷ Todorović J., Čuričin D., Janošević S. (2000) „Strategijski menadžment“, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 16 i 17

Kada je reč o menadžmentu kao procesu, podrazumevamo proces obavljanja menadžerskih funkcija, odnosno zadataka.

Razvoj menadžmenta je praćen različitim diskusijama o tome da li je to veština ili nauka. Do dvadesetog veka, menadžment je smatran veštinom, dok u drugoj polovini dvadesetog veka preovlađuje mišljenje da menadžment treba smatrati i kao nauku i kao veštinu.

U savremenoj teoriji je sve prisutna teza da menadžment treba posmatrati kao posebnu profesiju. Menadžment se smatra atraktivnom profesijom, jer ukoliko se uspešno obavlja, omogućava visoke finansijske koristi, ugled, vlast i moć.

Posebno značajna definicija i podela menadžmenta je na:

- strateški menadžment i
- operativni menadžment

2.1. Definisanje i razvoj strateškog menadžmenta

Strateški menadžment je savremeni koncept menadžmenta, koji je nastao 80-tih godina dvadesetog veka.

Jedna od mnogobrojnih definicija strateškog menadžmenta glasi:

Strateški menadžment je takav proces usmeravanja aktivnosti preduzeća, kojim se na bazi anticipacije šansi i opasnosti, na jednoj i jakih i slabih strana preduzeća, na drugoj strani, identifikuju kritični faktori poslovnog uspeha, te shodno prethodno utvrđenoj strateškoj viziji, opredeljuje misija, razvojni ciljevi, kao i pravci, metodi i instrumenti njihove optimalne realizacije u dinamičnoj poslovnoj sredini.⁸

Zadatak strateškog menadžmenta je da omogući organizaciji racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kojoj ona obavlja svoju poslovnu aktivnost.

⁸ Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2000) „Strateški menadžment”, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 140

U tom smislu stratezijski menadžment obuhvata sledeće faze: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola.

Stratezijski menadžment je u svojoj evoluciji prošao kroz četiri faze razvoja:⁹

1. Bazično finansijsko planiranje
2. Na predviđanju zasnovano planiranje
3. Eksterno orijentisano planiranje
4. Stratezijski menadžment

2.2. Karakteristike stratezijskog menadžmenta

Imajući u vidu razloge nastanka, može se reći da stratezijski menadžment predstavlja ključni faktor usmeravanja poslovanja preduzeća u turbulentnoj sredini. Time što uključuje donošenje odluka o misiji, ciljevima, pravcima i načinima njihovog ostvarivanja, alokaciji resursa, stratezijski menadžment čini glavnu komponentu za obezbeđivanje vitalnosti preduzeća. U tom kontekstu, neki autori, ukazuju da proces stratezijskog menadžmenta uključuje tri ključna, međusobno povezana segmenta aktivnosti i to: 1) stratezijska analiza, 2) stratezijski izbor i 3) stratezijska implementacija.

Proces stratezijskog menadžmenta definišemo kao proces koji se sastoji od pet faza, odnosno koraka i to:¹⁰

- analiza sredine (interna i eksterna)
- usmeravanje organizacije (vizija, misija, ciljevi)
- formulisanje strategije
- implementacija strategije
- stratezijska kontrola

⁹ Todorović J., Đurićin D., Janošević S. (2000) „Stratezijski menadžment”, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 140 i 141

¹⁰ Mašić B. (2009) „Stratezijski menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 187

2.2.1. Analiza sredine

Analiza sredine je prvi korak procesa strategijskog menadžmenta. Identifikovanjem i analiziranjem okruženja treba da se prepoznaju podsticajni i ograničavajući faktori i dimenzionira njihov uticaj na buduće poslovanje preduzeća.

Za strategijsku analizu menadžerima stoje na raspolaganju brojne metode i tehnike, kao što je nezaobilazna SWOT, odnosno TOWS analiza, alternativni scenariji, analiza gep-a, koncept slabih signala, kao i druga pomagala za pojedina područja analize i predviđanja.

2.2.2. Usmeravanje organizacije

Usmeravanje organizacije je drugi korak procesa strategijskog menadžmenta, to je aktivnost koja se obavlja nakon skeniranja i analiziranje sredine. Sučeljavanje menadžmenta preduzeća sa kompleksnom i turbulentnom sredinom na jednoj strani, kao i dugoročnost konsekvenci planskih odluka na drugoj strani, potencirali su značaj aktivnog delovanja preduzeća prema okruženju i ulaganje i ulaganje napora u kreiranju sopstvene budućnosti.

Usmeravanje organizacije podrazumeva određivanje vizije, misije i ciljeva preduzeća.

Vizija se zasniva na slici budućnosti, kao početnom inputu u strategijskom odlučivanju.

Po mišljenju Kotera u procesu promena vizija ima tri svrhe:¹¹

Prva je da razjašnjava glavni smer promena, ukazujući kada i gde preduzeće treba da stigne. Druga, motiviše ljude da preduzmu akciju u pravom smeru. Treća, pomaže da se koordinira akcija velikog broja ljudi na brz i jednostavan način.

Misija se vezuje za kompletnije i određenije razumevanje svrhe postojanja. Misija dodatno specificira viziju na način da opisuje vrednosti, aspiracije i razlog postojanja organizacije. Misija treba da bude nešto ostvarljivo, obzirom na potencijal preduzeća i

¹¹ Milisavljević M. (2007) „Savremeni strategijski menadžment”, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 38

stanje sredine. Misije su najbolje kada reflektuju viziju koja je gotovo „nemoguć san” koji usmerava kompaniju za sledećih 10 ili 20 godina.¹² Dobre misije imaju tri glavne osobine. Prvo, fokusiraju se na ograničen broj ciljeva. Drugo, misija naglašava glavne politike i vrednosti kompanije. Treće, misija definiše glavne oblasti konkurencije u okviru kojih će kompanija delovati.¹³

1. Privredna grana: raspon ili jedna privredna grana u kojoj će kompanija delovati.
2. Proizvodi i primene: set proizvoda i primena koje će kompanija ponuditi.
3. Kompetencija: set tehnoloških i drugih ključnih kompetencija kojima će kompanije ovladati i koje će upražnjavati.
4. Tržišni segment: vrsta kupaca ili tržišta koje će opsluživati kompanija.
5. Vertikala: broj nivoa u kanalima, od sirovina do finalnog proizvoda i distribucije u kojima će kompanija uzeti učešće.
6. Geografska oblast: niz regiona, zemalja i grupa zemalja u kojim će kompanija posloovati.

Ciljevi predstavljaju stanje odnosno tip i nivo poslovnih performansi kojima će preduzeće težiti u ostvarivanju svoje misije. Pored toga ciljevi su odraz načina kako je preduzeće razumelo misiju i svoje obaveze prema relevantnim stejkholderima.¹⁴

Ciljevi moraju ispuniti četiri kriterijuma:

1. Ciljevi moraju biti uređeni po hijerarhiji, od najznačajnijeg do najmanje važnog;
2. Ciljevi treba da budu kvantitativni gde god je to moguće;
3. Ciljevi moraju biti realni;
4. Ciljevi moraju biti konzistentni

2.2.3. Proces i pristupi u formulisanju strategije

Formulisanje strategije obuhvata iznalaženje alternativnih rešenja i izbor najpovoljnije strategije, odnosno optimalne strategije . najpovoljnije u datim uslovima, koja će biti

¹² Kotler P., Keller K.L. (2006) „Marketing menadžment” Data status, Beograd, str. 44 i 45

¹³ Isto, str. 45

¹⁴ Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2000) „Strategijski menadžment”, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 153

implementirana. Uspešno formulisana strategija podrazumeva respektovanje svih relevantnih faktora, a posebno vizije, misije, ciljeva i politika preduzeća sa jedne strane i rezultata dobijenih analizom SWOT matrice sa druge strane. To je kontinuirani proces, koji se obavlja u skladu sa dinamikom relevantnih zahteva interno ili eksterno uslovljenih i uključuje analizu, identifikovanje, vrednovanje i izbor najbolje strategijske alternative za pretpostavljene okolnosti.

Proces formulisanja strategije obuhvata tri dela i to:

- logični redosled faza

U okviru prvog dela procesa formulisanja strategije potrebno pravilno definisati problem, dimenzionirati njegov značaj, identifikovati alternativna rešenja problema, oceniti alternativu i izbor

- istraživačko kreativni napor

Formulisanje strategije treba da uključi strategijsku analizu okruženja i mogućnosti preduzeća iz koje treba da rezultira identifikovanje strategijske situacije.

- Organizaciono-proceduralna dimenzija

Postoje različiti pristupi organizovanju procesa kreiranja i usvajanja strategije, kao što su:

- formulisanje strategije direktno od strane menadžera
- delegiranje procesa formulisanja strategije relevantnim grupama (planske službe, komisije i sl.), dok je uloga menadžera koordinacija aktivnosti i sugestija za eventualne promene na početku procesa.
- formulisanje strategije kroz saradnju, gde se menadžer oslanja na pomoć podčinjenih i

- šampionski pristup, koji polazi od toga strategijske poslovne jedinice moraju biti šampioni u svom biznisu i da im treba dati mogućnost da svoju implementaciju strategije dokazuju pred centralnom upravom preduzeća.

Različiti pristupi strategiji i procesima strategijskog menadžmenta, takođe su značajni za uvod i formulisanje konkurentskih strategija. Whittington (2001) *Strategy as Practice* razlikuje četiri moguća pristupa procesu strategije:

1. Klasičan pristup procesu strategije: podrazumeva proces kalkulacija, analiza, racionalnog donošenja odluka top menadžmenta, kome sledi implementacija i menjanje strukture;
2. Sistemski pristup procesu strategije: uslovljava da ovaj proces zavisi od posebnosti socijalnog sistema u kome se izgrađuje strategija kompanije;
3. Evolucionarni pristup procesu strategije: smatra da okruženje definiše opstanak, a pitanje strateških procesa organizacije je nevažno;
4. Procesni pristup procesu strategije: umesto formalnog procesa formiranja strateški proces označava pragmatično učenje i pravljenje kompromisa.

2.2.3.1. Porterove konkurentske strategije

Porterov (1979,1985) pristup je ponudio okvir za objašnjenje zašto su neke delatnosti atraktivnije od drugih i zašto je pozicija neke firme takva u odnosu na rivale, kao i za formulisanje strateške akcije koja će imati uticaj na atraktivnost delatnosti u celini i stratešku poziciju firmi pojedinačno.

Konkurentska strategija sastoji se od tržišnih inicijativa i poslovnih pristupa kako bi preduzeće privuklo i zadovoljilo kupce, oduprlo se pritisku konkurencije i ojačalo poziciju na tržištu. Konkurentska strategija sadrži ofanzivne i defanzivne poteze kako bi preduzeće moglo da: odgovori na poteze konkurencije, prilagodi resurse kako bi dugoročno osigurala poziciju na tržištu i odgovori na dominantne uslove na tržištu.

Konkurentsku strategiju možemo osmisliti ako:

1. poznajemo teren na kome se borimo (tržište)

2. znamo čime neprijatelj raspolaže (konkurentska analiza)

3. preduzmemo nešto što neprijatelj ne očekuje (konkurentska strategija)

Prema Porteru postoje dva osnovna izvora konkurentske prednosti: 1) prednost u troškovima i 2) diferenciranje.

Kombinacija navedena dva osnovna tipa konkurentske prednosti sa širinom aktivnosti koje preduzeće namerava da ostvari dovodi do stvaranja tri generičke strategije za ostvarivanje natprosečnih performansi u grani:

1) vođstvo u troškovima, 2) diferenciranje i 3) usredsređenost (fokusiranje).

Ove strategije se nazivaju generičkim, jer svi poslovi i grane mogu da ih koriste nezavisno da li se radi proizvodnim, uslužnim ili čak neprofitabilnim organizacijama. Svaka generička strategija rezultira iz konzistentnog izbora proizvoda, tržišta i distinktivne kompetentnosti koje se međusobno podržavaju (tabela br.1)

	Vođstvo u troškovima	Diferenciranje	Usredsređenost
Diferenciranje proizvoda	<i>Malo (uglavnom cenom)</i>	<i>Veliko (uglavnom jedinstvenošću)</i>	<i>Malo do veliko (cena ili jedinstvenost)</i>
Segmentacija tržišta	<i>Malo (masovno tržište)</i>	<i>Veliko (više tržišnih segmenata)</i>	<i>Malo (jedan ili malo segmenata)</i>
Distinktivna kompetentnost	<i>Proizvodnja i upravljanje materijalima</i>	<i>Istraživanje i razvoj marketinga</i>	<i>Svaki oblik distinktivne kompetentnosti</i>

Tabela 1. Izbori proizvod/tržište/distinktivna kompetentnost i generičke strategije ¹⁵

¹⁵ Milisavljević M. (2007) „Savremeni strategijski menadžment“, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 227

Automobilska industrija je dobar primer da se ukaže na osnovne razlike između tri generičke strategije (tabela br. 2).

		Konkurentska prednost	
		Niski troškovi	Diferenciranje
Širina konkurencije	Širi cilj	<i>Vođstvo u troškovima</i> <i>Toyota</i>	<i>Diferenciranje</i> <i>General motors</i>
	Uži cilj	<i>Usredsređenost na troškove</i> <i>Hundai</i>	<i>Usredsređenost na diferenciranje</i> <i>BMW i Mercedes</i>

Tabela 2. Porterov model konkurentne prednosti primenjen u svetskoj automobilskoj industriji¹⁶

Toyota je primer preduzeća koje sledi strategiju vođstva u troškovima. Pojavljuje se na više tržišnih segmenata i konkuriše sa nižim troškovima. General motors isto konkuriše na najvećem broju tržišnih segmenata, ali strategijom diferenciranja (diferenciranje prema stilu, nekim posebnim atributima). Hundai je uspešan na više tržišta u svetu sa manjim brojem tipova malih automobila koji se proizvode po nižim troškovima, sa druge strane BMW i Mercedes uspevaju proizvodeći užu liniju više ekskluzivnih tipova za potrošače osetljive na kvalitet, koji plaćaju višu cenu za viši kvalitet proizvoda.

1) Vođstvo u troškovima

Cilj strategije vođstvo u troškovima je da se ostvare bolje performanse u odnosu na konkurente u grani putem proizvodnje proizvoda po nižim cenama.¹⁷ Preduzeće koje sprovodi strategiju vođstva u troškovima ima mali nivo diferenciranja proizvoda, orijentiše se na prosečnog potrošača osetljivog na cene i uglavnom ignoriše segmentaciju tržišta. Orijentacija je na masovno tržište i proizvodnju proizvoda po nižim

¹⁶ Milisavljević M. (2007) „Savremeni strategijski menadžment”, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 228

¹⁷ Isto, str. 226

cenama. Zbog toga se distinktivna prednost stvara efikasnoj proizvodnji i upravljanju materijalima koji se koriste u proizvodnom procesu.

Strategija koja je zasnovana na liderstvu u troškovima zahteva čvrst skup međusobno povezanih taktika koje uključuju: agresivnu konstrukciju kapaciteta visokog nivoa efikasnosti, energično smanjenje troškova u skladu sa iskustvom, čvrstu kontrolu troškova i režijskih troškova, izbegavanje kreditnih računa klijenata, svođenje na minimum troškova u svim aktivnostima firminog lanca vrednosti, kao što usluge, prodaja i oglašavanja.

Strategija vođstva u troškovima je dobra opcija: 1) kod elastične tražnje 2) kada sva preduzeća u grani proizvode relativno homogene standardne proizvode 3) kada nema više načina da se ostvari diferenciranje proizvoda što ima veliku vrednost za potrošače 4) najveći broj kupaca koristi proizvod na isti način 5) kupci imaju male troškove ili nikakve, ako promene prodavca i zainteresovani su za najbolju kupovinu.¹⁸

Lanac vrednosti predstavlja dobru osnovu za analizu troškova sa strategijskim implikacijama. Početni korak u strategijskoj analizi troškova je definisanje lanca vrednosti i alociranje troškova i aktive na odgovarajuće aktivnosti, jer svaka aktivnost u lancu vrednosti obuhvata troškove i aktivu u obliku fiksnog i obrtnog kapitala.

Ponašanje troškova se najbolje objašnjava konceptom „pokretača troškova”. Porter navodi deset pokretača troškova: ekonomiju veličine, učenje, načine korišćenja kapaciteta, povezanost, međupovezanost, integraciju, terminiranje, diskrecione politike, lokaciju i institucionalne faktore.¹⁹

Ekonomija veličine se postiže sužavanjem proizvodnog programa i povećanjem obima proizvodnje za nekoliko osnovnih tipova proizvoda. Učenje i efekti krive iskustva su posledica poboljšanja pripreme proizvodnje, modifikacije dizajna proizvoda, redizajniranje proizvodnog procesa i sl. Povećanje stepena korišćenja kapaciteta dovodi do regresije troškova po jedinici proizvoda. Vertikalna integracija unapred ili unazad

¹⁸ Milisavljević M. (2007) „Savremeni strategijski menadžment”, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 231

¹⁹ Isto, str. 232

oslobađa preduzeće od pritiska moćnih kupaca ili dobavljača. Terminiranje je povezano sa prednostima i nedostacima da se bude prvi na tržištu sa određenim proizvodom ili uslugom. Diskrecione politike obuhvataju veliki broj strategijskih izbora i taktičkih odluka koje utiču na smanjenje troškova u preduzeću (zamena dotrajalih i neekonomičnih mašina, smanjenje usluga potrošačima, smanjenje plata zaposlenima, smanjenje opštih troškova i sl.). Lokacija, takođe određuje bitne troškove kao što su: troškovi energije, troškovi izgradnje objekta, transporta i sl. Institucionalni faktor uključuje državu i njenu regulativu, koja može biti značajan pokretač troškova.

Korišćenje internet komunikacije u proizvodnim preduzećima ojačava strategiju vođstva u troškovima, koristeći „real-time“, kojim se programira proizvodnja, upravlja skladištima, smanjuju se zalihe i minimiziraju operativni troškovi.

Porter navodi i dva osnovna načina na koje firma može da ostvari troškovnu prednost: kontrola generatora troškova (firma može da ostvari prednost u pogledu generatora troškova aktivnosti koja stvara vrednost, a predstavlja značajan deo ukupnih troškova) i rekonfiguracijom lanca vrednosti (firma može da usvoji drugačiji i efikasniji način dizajniranja, proizvodnje, distribucije ili prodaje proizvoda).

Važan koncept u vezi sa strategijom opšteg vođstva u troškovima predstavljen je krivom iskustva, koja pokazuje kako biznisi uporedo sa sticanjem iskustva u proizvodnim procesima, „uče“ kako da smanjuju troškove. Kriva iskustva opisuje empirijski verifikovanu pojavu da se sa ponavljanjem poslovi obavljaju brže i efikasnije. U pitanju je prikaz da se troškovi po jedinici proizvoda smanjuju kao rezultat kumuliranog iskustva, odnosno povećanja obima proizvodnje.

Ovo saznanje je već tokom II svetskog rata bilo poznato kao „kriva učenja“, kojom se opisivalo opadanje potrebnog vremena pri proizvodnji određenih proizvoda na osnovu rastuće uvežbanosti i krive iskustva.

Suština koncepta je da kada se kumulirano iskustvo udvostruči, troškovi po jedinici kod kompleksnih proizvoda i usluga i usluga po pravilu opadaju 20-30%, kada se koriguju za uticaj inflacije.

Značajni primeri efekta fenomena krive iskustva ostvareni su u proizvodnji digitrona, personalnih računara, njihove najznačajnije komponente-poluprovodnika i digitalnih satova. Koncept krive iskustva afirmiše strategijsku relevantnost pokazatelja stope rasta prodaje i tržišta i tržišnog učešća. Što je stopa rasta veća, utoliko je potrebno kraće vreme za dupliranje kumuliranog iskustva i brže će se smanjivati troškovi. Veće tržišno učešće obezbeđuje konkurentsku prednost po osnovu nižih troškova. Najniže troškove može da ostvari proizvođač koji ima najveće tržišno učešće.

Između tržišnog učešća, akumulirane proizvodnje, troškova po jedinici i profitabilnosti mogla bi se uspostaviti sledeća međuzavisnost:²⁰

Veće tržišno učešće → Veći akumulirani obim → Manji troškovi → Veća profitabilnost

Smatra se da su efekti krive iskustva rezultat dejstva sledećih faktora: učenje, specijalizacija i izmena radnih zadataka, poboljšanje proizvoda i procesa, metodi i sistemi racionalizacije, ekonomija veličine, organizaciona poboljšanja.

Porter napominje da kriva iskustva ipak nije korisna u svim situacijama. Da li bazirati svoju strategiju na krivoj iskustva ili ne, to tačno zavisi od onoga što uzrokuje pad u troškovima, na primer, ako troškovi padaju kao rezultat efikasnih proizvodnih kapaciteta, a ne zbog iskustva, onda iskustvena kriva nije korisna.

Održivost strategije opšteg vođstva u troškovima u odnosu na pet faktora:

- **u odnosu na konkurente:** omogućava firmi da ostvari prihode uprkos jakoj konkurenciji i štiti od napada rivala , jer pozicija niskih troškova znači da firma ostvaruje prihode čak iako konkurencija zaoštiri rivalstvo i na taj način umanju firmin profit;
- **u odnosu na kupce:** kupci mogu ispoljiti moć da bi snizili cene, ali samo do nivoa sledećeg najefikasnijeg proizvođača,

²⁰ Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2000) „Strategijski menadžment“, Ekonomski fakultet , Beograd, str. 218

- **u odnosu na dobavljače:** ovom strategijom kontrolišu se troškovi ulaganja čime firma dobija na fleksibilnosti u borbi sa zahtevima moćnih dobavljača,
- **u odnosu na ulazne barijere:** faktori koji vode ka poziciji niskih troškova omogućavaju značajne ulazne barijere u odnosu na ekonomiju obima i prednosti troška
- **u odnosu na pojavu supstituta** – korišćenjem strategije vođstva u troškovima firma stiče povoljniji položaj kada je reč o supstitutima koje na tržište uvode novi i postojeći konkurent.

Ograničenost strategije vođstva u troškovima je zbog:

- **Prevelika usmerenost na jednu ili nekoliko aktivnosti iz lanca vrednosti** – potrebno je ispitati sve aktivnosti lanca vrednosti, uključujući i odnose među njima, posmatrajući ih sve ravnopravno – kao kandidate za redukciju troškova;
- **Svi rivali imaju zajednički input ili sirovinski materijal** – preduzeća koja su konkurenti u strategiji opšteg vođstva u troškovima, osetljiva su na porast cena u faktorima proizvodnje, zbog čega su i manje sposobna da nesmetano nastave rad u slučaju porasta cena, jer će se klijenti lako odlučiti da svoj biznis nastave sa konkurentima koji imaju niže cene.
- **Strategija se može lako imitirati** – održivost prednosti kod ove strategije zavisi od sposobnosti stvaranja barijera koje čine teškim da konkurenti imitiraju strategiju.
- **Manjak pariteta po osnovi diferencijacije** – firme koje nastoje da zadobiju prednosti vođstva u troškovima treba da postignu i nivo pariteta po osnovi diferencijacije
- **Umanjenje prednosti troškova kada klijenti steknu pristup podacima o cenama** – npr. posredstvom Internet komunikacije povećava se raspoloživost informacija o formiranju cene i strukturi troškova, tako da one postaju lako dostupne klijentima.

2) Diferenciranje

Preduzeće je diferencirano u odnosu na konkurente, ukoliko je jedinstveno u nečemu što ima vrednost za kupce, a to nije niža cena. Preduzeće koje koristi strategiju diferenciranja ima mogućnost prodaje proizvoda po višim cenama od cena konkurenata, veću prodaju po postojećim cenama ili konstantnu prodaju u periodima cikličnih i sezonskih fluktuacija tražnje.

Diferenciranje kao strategija, ulazi u kontekst lanca vrednosti. Svaka aktivnost lanca vrednosti je izvor jedinstvenosti (nabavka repromaterijala utiče na gotov proizvod i samim tim na diferenciranje). Diferenciranje stvara troškove, pošto zahteva da se aktivnosti u lancu vrednosti obavljaju bolje od konkurenata. Faktori koji povećavaju troškove jedinstvenosti su politike preduzeća (proizvodna, prodajna, tehnološka, finansijska i dr.), veze i stepen integracije, lokacija, širenje inovacija i faktori okruženja.

Preduzeća koja se opredele za diferenciranje kao strategijsku opciju, imaju brojne prednosti, kao što su: preduzeće je u dobroj meri zaštićeno od konkurenta, jer je stvorena lojalnost potrošača prema marki preduzeća; povećanje stope dobiti, jer postoji mogućnost zaračunavanja viših cena od cena konkurenata; ostvarenje veće stope dobiti omogućava preduzeću da izađe u susret jakim dobavljačima; ublažava se moć kupaca, jer nema uporedivih alternativa; stvaraju se barijere ulaska za konkurente, kao rezultat lojalnosti potrošača i zahteva da konkurenti prevaziđu jedinstvenost proizvoda i usluga; lojalnost je dobra odbrana u borbi protiv supstituta.

Grant smatra da je ključ uspešnosti diferenciranja u: 1) razumevanju potreba i preferencija potrošača, 2) privrženosti preduzeća svojim potrošačima 3) poznavanju strategija i sposobnosti preduzeća 4) inoviranju.²¹

Preduzeća koriste različite načine za diferenciranje na tržištu, što se može videti iz sledećih primera: superiorna usluga *IBM* u računarima i *Federal Express* u isporuci paketa preko noći, inženjerski dizajn i performanse koristi *Mercedes-Benz*-a u

²¹ Milisavljević M. (2007) „Savremeni strategijski menadžment”, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 239

automobilskoj industriji, pouzdanost proizvoda kao *Johnson & Johnson* kod linije proizvoda za bebe i sl.

Preduzeće obezbeđuje održivost diferenciranja, prema Porteru ukoliko su njegovi izvori jedinstveni i predstavljaju barijeru u imitiranju, ukoliko ima prednost u troškovima diferenciranja, višestruki izvori diferenciranja proizvode više izvora jedinstvenosti i ukoliko preduzeće uspe da stvori troškove za one koji napuštaju kupovinu njegovih proizvoda i usluga.

Porter sugerše etape kroz koje preduzeće treba da prolazi u stvaranju osnove za diferenciranje i izboru strategije diferenciranja: 1) ustanoviti ko su stvarni kupci 2) identifikovati lanac vrednosti potrošača i uticaj preduzeća na njega (uticaji mogu biti direktni i indirektna) 3) sagledati kako kupci rangiraju svoje kriterije u kupovini 4) proceniti postojeće i potencijalne izvore jedinstvenosti u lancu vrednosti preduzeća 5) identifikovati troškove postojećih i potencijalnih izvora diferenciranja 6) izabrati konfiguraciju aktivnosti vrednosti koje kreiraju najvrednije diferenciranje za kupce relativno prema troškovima diferenciranja 7) potrebno je testirati izabranu strategiju sa stanovišta održivosti konkurentne prednosti 8) sniziti troškove u aktivnostima koje ne utiču na izabrane forme diferenciranja.

3) Fokusiranje

Bazična pretpostavka strategije usredsređenosti je da je preduzeće sposobno da opslužuje usko tržište efektivnije i efikasnije nego ona preduzeća koja konkurišu na celom tržištu. Preduzeće to ostvaruje bilo diferenciranjem da se bolje zadovolje potrebe potrošača na tržištu ili nižim troškovima ili na oba načina. U poređenju sa preduzećima koja slede samo jednu strategiju, preduzeća koja kombinuju obe strategije su u mogućnost da se bolje pozicioniraju, da stiču novu tehnološku stručnost, da proširuju svoju kompetentnost među poslovnim jedinicama i linijama proizvoda.

U globalnim granama, postoje veoma značajne sposobnosti da preduzeća konkurišu kombinujući prednost u troškovima sa diferenciranjem. Preduzeća koja uspevaju da obezbede potrošačima proizvode koji imaju jedinstvene atribute (ali ne toliko jedinstvene

koliko obezbeđuju preduzeća koja slede strategiju diferenciranja) sa relativno niskim troškovima (ali ne tako niskim troškovima proizvoda kao što su troškovi preduzeća koje sledi strategiju vođstva u troškovima), mogu da ostvare natprosečan profit. Integrisanjem strategija niskih troškova i diferenciranja u odnosu na ciljna tržišta, izdvaja se pet generičkih strategija za ostvarenje konkurentske prednosti: niski troškovi, diferenciranje, fokus na troškove, fokus na diferenciranje i strategija isporuke po najpovoljnijim troškovima. Strategija isporuke po najpovoljnijim troškovima se koristi na tržištima gde različitost kupaca zahteva diferenciranje kao normu i kada je veliki broj kupaca osetljiv na cenu, kvalitet i performanse proizvoda.

Mercedes, Porshe i Jaguar se posmatraju kao proizvodi veoma visoke vrednosti, čiji proizvođači slede strategiju diferenciranja, dok se *Toyota, Ford i Volkswagen* posmatraju kao preduzeća koja stižu konkurentsku prednost sa niskim troškovima i cenama. Međutim, *Lexus Toyota* pokazuje mogućnost integrisanja strategijskih opcija gde se kombinuje visoko percipirana vrednost putem diferenciranja sa strategijom niskih troškova.

2.2.4. Implementacija strategije

Implementacija strategije je proces realizacije izabrane strategijske opcije. Za uspešnu implementaciju strategije značajan je intraventni menadžment okrenut preduzeću, koji će kroz motivisanje, koordinaciju i kontrolu aktivnosti ljudi obezbediti željene performanse. Upravljanje implementacijom uključuje nekoliko prepoznatljivih elemenata, odnosno područja aktivnosti:²²

1. Kreiranje organizacione strukture koja će omogućavati efektivno i efikasno ostvarivanje strategije

Za implementaciju definisane strategije potrebno je stvoriti novu i prilagoditi postojeću organizacionu strukturu, koja će biti pogodna za nesmetanu realizaciju strategijski pravaca i metoda poslovanja preduzeća.

²² Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2000) „Strategijski menadžment“, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 306, 307 i 308

2. Alokacija i fokusiranje resursa ka stratezijskim ciljevima

Realizacija strategije podrazumeva angažovanje trošenje resursa, pa je potrebno opredeliti budžet za svaku grupu poslova i obezbediti njegovo svrsishodno korišćenje.

3. Galvaniziranje implementacije

Ovaj elemenat upravljanja implementacijom je usmeren na kreiranje tzv. „meke infrastrukture” koja obuhvata utvrđivanje načina motivisanja organizacionih jedinica i pojedinaca u ostvarivanju izabrane strategije, kreiranje adekvatne poslovne kulture za podršku realizaciji strategije, uspostavljanje poslovne klime i usklađivanje sistema nagrđivanja zaposlenih.

4. Uspostavljanje internog administrativnog sistema za podršku

U ovom području aktivnosti dolazi do prilagođavanja poslovnih politika i procedura za nesmetano sprovođenje strategije, uspostavljanje informacionog sistema koji će emitovati blagovremene i tačne informacije, institualizacije internog sistema kontrole i usklađivanje dosadašnjeg načina rada sa aktivnostima koje se zahtevaju u realizaciji strategije.

5. Obezbediti stratezijsko vođstvo

Za implementaciju strategije potrebno je pokrenuti i voditi aktivnosti kroz sistem vrednosti i komponente poslovne kulture, održati inovativnost, dinamičnost, responzivnost preduzeća na nove izazove iz okruženja, upravljati konfliktima i veštinom pregovaranja, uspostaviti sistem kontrole i revizije za preduzimanje korektivnih akcija za optimalno ostvarivanje stratezijskih performansi.

2.2.5. Stratezijska kontrola

Stratezijska kontrola je poslednji proces stratezijskog menadžmenta i uključuje više faza i to: utvrđivanje standarda, merenje, upoređivanje i preduzimanje korektivne akcije.

Pojedini autori govore o strategijskoj, upravljačkoj i operativnoj kontroli.²³

Strategijska kontrola se odnosi na kontrolu ostvarivanja bazičnih strategijskih opredeljenja, bazira se na širim, dugoročnim, kvalitativnim standardima.

Upravljačka kontrola se odnosi na kontrolu ostvarivanja strategije za nivo pojedinačnih biznisa, odnosno programa, te je takva u domenu top menadžmenta i rukovodilaca poslovnih jedinica.

Kontrola operacija uključuje kontrolu implementacije strategije poslovnih funkcija, uključujući kontrolu implementacije strategije poslovnih funkcija, uključujući i kontrolu rada pojedinaca i grupa u skladu sa propisanim standardima i procedurama.

3. KONCEPTI, METODE I TEHNIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Da bi organizacija, primenjujući koncept strategijskog menadžmenta bila sposobna da odgovori promenama i izazovima koji dolaze iz okruženja, tj. Da osigura kontinuirani uspeh i obezbedi se od iznenađenja, neophodno je da u procesu strategijske analize, strategijskog izbora i strategijske promene koristi različite metode, koncepte, „alate” i tehnike, koje sa svoje strane doprinose da strategijski menadžment predstavlja efikasan upravljački koncept. U teoriji i praksi se obično navode i koriste: portfolio koncept (menadžment), PIMS program, metod scenarija, cost-benefit analiza, analiza jaza (gepa), kriva iskustva, SWOT ili TOWS matrica, finansije za strategijski menadžment, koncept životnog ciklusa organizacije, različiti softverski paketi koji sadrže metode i tehnike strategijskog planiranja i menadžmenta, sl.²⁴

3.1 Portfolio menadžment

Pojam „portefeuille, odnosno „portfolio” potiče iz francuskog jezika i označava lisnicu, tašnu ili neko slično mesto za čuvanje hartija od vrednosti. Osnovno pitanje strategijskog odlučivanja je zahtev za identifikovanjem različitih izvora i mogućnosti rasta sa stanovišta celokupnog portfolija poslovanja preduzeća. Iz ovog je proistekla potreba za

²³ Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2000) „Strategijski menadžment”, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 318

²⁴ Mašić B. (2009) „Strategijski menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 142

informacijama i koncepcijama koje pomažu vrednovanju različitih poslova, kako u okviru određenog portfolija poslovanja tako i u odnosu na poslove konkurenata. Jedan od prvih pokušaja u operacionalizaciji ovih varijabli predstavlja studija bostonske konsultantske grupe (BCG). Najpoznatiji i najčešće korišćeni modeli su modeli konsultantskih firmi BCG, McKinsey i Artur D. Little.²⁵

3.2. BCG matrica

Pristup BCG se bazira na matrici u kojoj se poslovi ili proizvodi klasifikuju sa stanovišta relativnog tržišnog učešća i rasta tržišta. BCG portfolio matrica predstavlja dvodimenzionalnu matricu i u literaturi je označena kao „rast/učešće” matrica. Polazeći od istraživanja koje je sproveda BCG, zaključeno je da se strategijska pozicija posla određuje prema dva obeležja:

- relativnog tržišnog učešća
- stope rasta tržišta

$$\text{Relativno tržišno učešće} = \frac{\text{Sopstvena prodaja}}{\text{Prodaja vodećeg konkurenta}}$$

Ako je relativno tržišno učešće veće od jedan, označava se kao visok, što znači da je preduzeće vodeće na tržištu, tj. njegovo tržišno učešće je veće od bilo kog konkurenta, dok relativno tržišno učešće manje od jedan, podrazumeva se kao nisko.

$$\text{Rast tržišta} = \frac{\text{Ukupno tržište (u godini t)} - \text{Ukupno tržište (u godini t-1)}}{\text{Ukupno tržište (u godini t-1)}}$$

Preduzeće sa najvećim tržišnim učešćem treba da ima i najniže troškove proizvodnje po jedinici proizvoda i najveću rentabilnost. Smanjenje troškova omogućava sniženje cena proizvoda, što stvara dodatnu tražnju, čime se daju novi podsticaji povećanju tržišnog

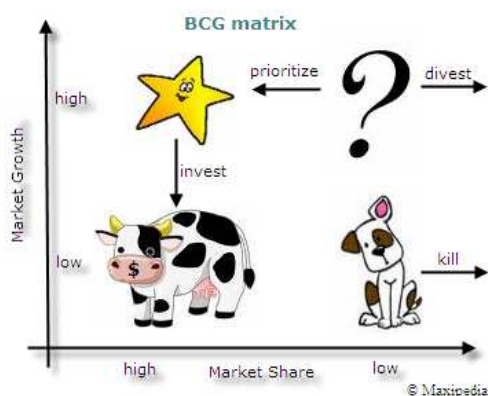
²⁵Todorović J., Đurićin D., Janošević S. (2000) „Strategijski menadžment”, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 221

učešća. Dovođenjem u vezu odgovarajućih pokazatelja o relativnom tržišnom učešću i rastu tržišta dobija se niz različitih strategijskih alternativa:

- tržišni lideri („zvezde” proizvodi)
- perspektivni proizvodi (proizvodi pod „znakom pitanja”)
- zreli proizvodi („krave muzare”)
- stagnirajući proizvodi („psi”)

Preduzeće bi trebalo da eliminiše proizvode „pse” a finansijska sredstva koja obezbeđuju proizvodi iz kvadranta „krava muzara” usmeri ka najperspektivnijim „upitnicima” da bi oni došli u stratešku poziciju „zvezda” koje obezbeđuje dugoročnu rentabilnost.

Relativno tržišno učešće indicira doprinos određenog poslovanja (proizvoda) prilivu gotovine, očekivana stopa rasta tržišta je merilo za predviđanje zahteva u pogledu ulaganja u pojedine poslove ili proizvode.

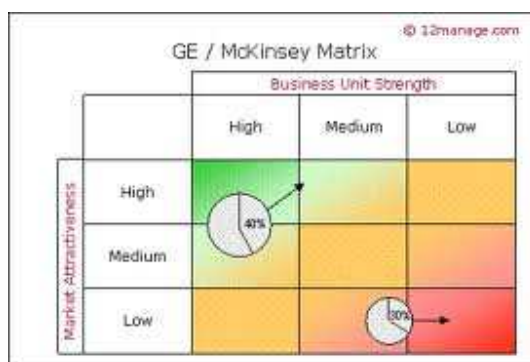


Slika 1. BCG matrica²⁶

²⁶ <http://www.mcb.rs/blog/2012/02/29/mcb-video-sta-je-bcg-matrica-boston-consulting-group-matrica/> od nedelje 10. marta 2013. god.

3.3. McKinsey/General Electric matrica

Matrica je razvijena od strane konsultantske firme McKinsey i praktično je primenjena na General Electricu (GE). Preko varijabli atraktivnosti industrije/snaga posla, pokušava se obuhvatiti uticaj većeg broja faktora.



Slika 2. McKinsey/General Electric matrica²⁷

3.4. Shell-ov model – matrica politike usmeravanja

Matrica je inicijalno urađena od strane Royal-dutch/Shell grupe. Dimenzije ove matrice su: perspektiva sektora poslovanja i pozicija posla. Perspektiva sektora poslovanja ocenjuje se na osnovu karakteristika tržišta, konkurencije, tehnologije, ekonomskih faktora, uticaja vlade, snage dobavljača, geografskih i društvenih faktora. Pozicija posla se određuje na osnovu faktora tržišta, tehnologije, proizvodnih, kadrovskih i finansijskih faktora.

BCG		Konkurentna pozicija – jačina poslovne grane		
		Visoka	Srednja	Slaba
Atraktivnost industrije	Visoka	Lider	Pokušati snažnije	Udvostručiti ili napustiti
	Srednja	Lider rast	Rast - Čuvanje	Fazno povlačenje
	Slaba	Stvaranje gotovine	Fazno povlačenje	Dezinvestiranje

Slika 3. Shell matrica²⁸

²⁷ <http://thebrandstop.wordpress.com/marketing-frameworks/mckinseyge-portfolio-matrix/> od nedelje 10. marta 2013. god.

3.5. PIMS

PIMS program (Profit Impact of Market Strategy-uticaj tržišnih strategija na profit) predstavlja empirijsko istraživanje iskustva u poslovanju velikog broja strategijskih poslovnih jedinica. PIMS program obuhvata upravljanje informacijama koje omogućavaju odgovore na sledeća pitanja:²⁹

1. Koja stopa prinosa je uobičajena za određenu SPJ imajući u vidu karakteristike tržišta, konkurentsku poziciju, stanje tehnologije, strukturu troškova itd.?
2. Koji bi se rezultati mogli očekivati u budućnosti ukoliko bi SPJ nastavila poslovanje na dosadašnji način?
3. Koje strategijske promene bi mogle da imaju za rezultat poboljšanje poslovanja SPJ?
4. Koja bi strategija SPJ, od više raspoloživih, bila najpovoljnija u određenim tržišnim uslovima?

3.6. Metod scenarija

Na osnovu nastalih potreba da se putem alternativnih slika mogućih budućnosti osigura realnije planiranje, krajem šezdesetih godina, H.Kahn i N. Weiner su razvili metod scenarija.

Upotreba scenarija omogućava da se:³⁰

1. proces odlučivanja nasloni na imaginativan i za preduzeće relativan okvir razmišljanja;
blagovremeno dešifruju signali koji nose poruke o diskontinuitetima;
2. blagovremeno anticipiraju i dimenzioniraju šanse i opasnosti,
3. pripreme alternativni planovi za realizaciju promena.

²⁸ www.docstoc.com/docs/106960547/Matrica-ansi-i-pretnji od nedelje 10. marta 2013. god.

²⁹ Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2000) „Strategijski menadžment”, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 231

³⁰ Isto, str. 237

Scenario se razlikuje od drugih metoda predviđanja u dve stvari: prvo, on daje više kvalitativnu i opštu deskripciju kako će sadašnjost evoluirati u budućnosti, nego precizne cifre i drugo, scenarijo obično nastoji da identifikuje set mogućih budućnosti od kojih se svaka može desiti, ali ni jedna nije potpuno izvesna.

3.7. Analiza jaza (GEP-a)

Analiza jaza je koncept, odnosno tehnika strategijskog upravljanja za utvrđivanje mogućeg rasta i razvoja preduzeća. Smisao analize jeste da se za duži vremenski period (5-10) godina projektuju ciljevi i utvrdi jaz između projektovanih i ciljeva koji bi se ostvarili bez korektivne akcije. Zavisno od prirode područja i veličine jaza razlikovaće se i izbor strategije, tako da načelno, strategije mogu biti usmerene na:

1. Promenu strategijskih planova za pojedine SPJ
2. Dodavanje novih poslova, odnosno programa u poslovni portfolio
3. Eliminacija nerentabilnih poslova
4. Preduzimanje akcija da se eliminišu neka ograničenja iz okruženja
5. Smanjivanje poslovnih ciljeva

3.8. SWOT (TOWS) analiza

Celokupna procesna snaga kompanije, njenih slabosti, šansi i opasnosti naziva se SWOT analiza (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats Analysis).

SWOT analiza treba da omogući sistematsku analizu pretnji i šansi kao i njihovo usaglašavanje sa jakim i slabim stranama preduzeća. Osnova analize je optimizirati ponašanje preduzeća u odnosu na njegove mogućnosti i stanje okruženja.

Šanse se opisuju kao povoljan, a pretnje, kao nepovoljan razvoj tržišnih, tehnoloških, privredno-sistemskih i drugih faktora okruženja.

Sučeljavanjem eksternih (šanse i pretnje) i internih (slabosti i sposobnosti) faktora možemo identifikovati nekoliko tipova mogućih strategija ponašanja preduzeća.³¹

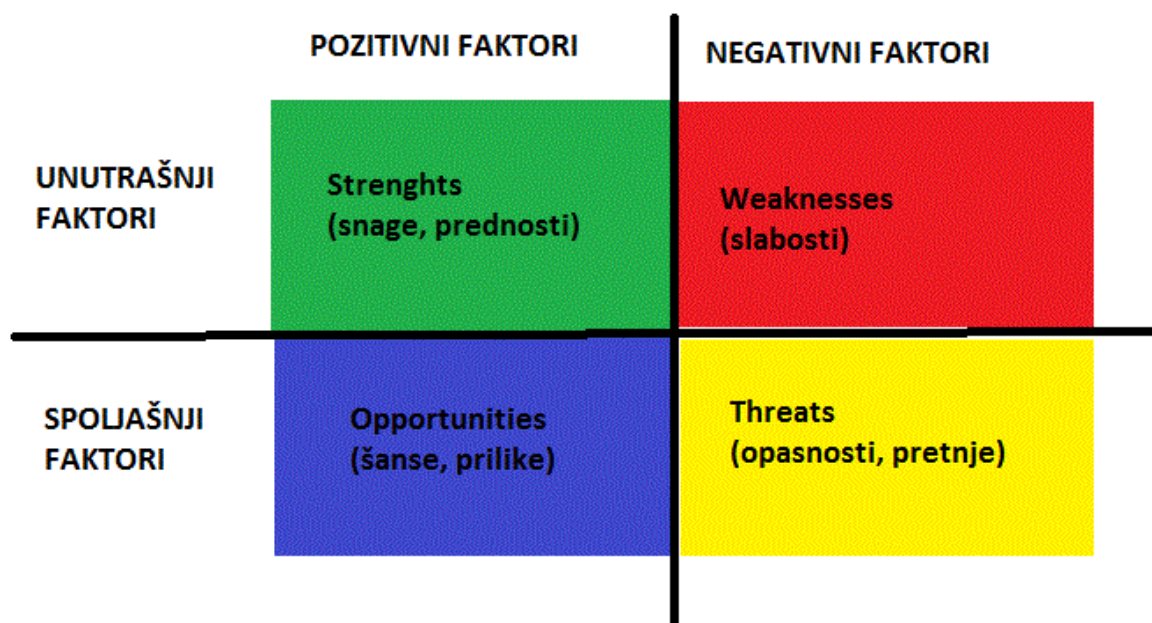
³¹ Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2000) „Strategijski menadžment”, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 213

1. Mini-mini strategija
2. Mini-maksi strategija
3. Maksi-mini strategija
4. Maksi-maksi strategija

SWOT analiza je najtraženija tehnika, koja se koristi u strategijskom menadžmentu. SWOT može da se koristi da se šire posmatra strategija putem formule:³²

$$SA = O / (S-W)$$

odnosno:strategijske alternative jednako mogućnosti podeljeno snagom manje slabosti. To omogućava odgovor na važno pitanje – treba li investirati više u snagu preduzeća da bude jača (distinktivne kompetentnosti) ili treba investirati u slabosti da se učine konkurentnim.



Slika 4. Izbor strategija prema SWOT analizi³³

³² Milisavljević M. (2007) „Savremeni strategijski menadžment“, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 168

³³ <http://preduzetnistvoetsbor.wordpress.com/2011/10/03/swot-analiza/> od nedelje 10. marta 2013. god.

3.9. Koncept životnog ciklusa

Isak Adižes, poznati autor i konsultant iz oblasti menadžmenta, stvorio je i u praksi testirao koncepciju o životnim ciklusima organizacije. Koncept polazi od analogije životnog ciklusa živih organizama. Organizacije u svom rastu i razvoju prolaze kroz faze, kao živi organizmi kroz predvidljive obrasce ponašanja. U menadžmentu nisu u dovoljnoj meri razvijeni instrumenti za utvrđivanje organizacionog ponašanja.

Adižes je metodologijom omogućio da se lako uoči razlika između normalnih problema u određenoj fazi životnog ciklusa organizacije koji se mogu razrešavati internim snagama i nenormalnim problemima koje zahtevaju intervenciju spolja. Predvidljivi obrasci ponašanja tokom rasta i razvoja organizacije omogućavaju definisanje menadžment aktivnosti organizacione teorije.³⁴

3.10. Tehnike za povećanje kreativnosti

Kreativnost se obično odnosi na sposobnost generisanja i razvijanja novih ideja. U literaturi se odvijanje kreativnog procesa opisuje kroz sledeće faze: 1) podsvesno bavljenje problemom, 2) intuicija 3) kompletan uvid u problem i 4) logička formulacija ideje.

3.11. Ostale matrice

Savremena poslovna praksa svakodnevno iznalazi nove instrumente strategijskih analiza koje po pravilu objedinjavaju različite fokuse: razumevanje potreba potrošača, nameru i sposobnost konkurentskih preduzeća, karakteristike ukupnog poslovnog okruženja itd. U ovom radu nisu obuhvaćene brojne portfolio matrice, koje ovom prilikom samo nabrajamo: matrica šansi i opasnosti, ADL pristup (konkurentska pozicija preduzeća/faza zrelosti industrije), Borg-Warnerova matrica (poslovna snaga preduzeća/atraktivnost tržišta), Space matrica (strategijska pozicija i ocena akcije) i dr.

³⁴ Mašić B. (2009) „Strategijski menadžment“, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 154

4. ZNAČAJ TEHNOLOŠKOG MENADŽMENTA U PROIZVODNOJ ORGANIZACIJI

Menadžment novih tehnologija i inovacija, kao ključnih resursa u savremenom poslovanju je jedan od značajnijih delova strategijskog menadžmenta u savremenom preduzeću. Koncepti, tehnike, alati i menadžment procesi su osnova uspešnih tehnoloških inovacija i ključno pitanje uspešnosti tehnološkog i inovacionog menadžmenta, ali i poslovne aktivnosti savremenog preduzeća u celini. Ključna promena u globalnoj ekonomiji odnosi se na promenu osnove konkurentske prednosti preduzeća i funkciju menadžmenta. Smanjeni troškovi informacionih tokova, povećanje broja tržišta, liberalizacija tržišta proizvoda i rada, deregulacija finansijskih tokova su stavili u drugi plan tradicionalne izvore konkurentske diferencijacije i ukazali na nova jezgra kao osnove za kreiranje vrednosti. To se odnosi na nevidljivu imovinu, nematerijalna ulaganja, pri čemu su znanje, kompetencije i prava intelektualne svojine, zaštićeni žig i marka, odnosi sa potrošačima izuzetno značajna područja u poslovanju preduzeća. Na činjenici da znanje postaje najznačajniji (a ne jedan od značajnih) resurs Drucker izvodi zaključak da će nastanak društva znanja predstavljati jednu od najvećih promena koje su se u intelektualnoj istoriji čovečanstva ikada dogodile i da je istovremeno to ono što će društvo činiti potkapitalističkim.³⁵

Tehnologija je resurs od najvišeg značaja za mnoga preduzeća, posebno za ona koja se bave proizvodnjom, tako da upravljanje tehnologijom u cilju postizanja i održavanja konkurentne prednosti zahteva njenu integraciju sa strategijom firme.

4.1. Ključni koncepti i njihovi odnosi

U osnovi procesa tehnološke inovacije nalazi se invencija ili otkriće.

Invencija predstavlja rezultat kreativnog procesa koji je često posledica sreće i slučajnosti, zbog čega je njihovo predviđanje i planiranje otežano.³⁶

³⁵ Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2000) „Strategijski menadžment”, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 504

³⁶ Kotlica S. (2005) „Osnovi tehnološkog menadžmenta”, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 14

Inovacija uključuje skup naučnih, tehnoloških, organizacionih, finansijskih i komercijalnih aktivnosti. Inovacija je primenjena i potvrđena kada se ponudi tržištu ili se upotrebi u proizvodnom procesu. Inovacije mogu biti različitog karaktera: radno intenzivne, kapitalno intenzivne (uticaj na produktivnost); inkrementalne, radikalne (relativni značaj u inovacionom procesu); proces, proizvod (prema rezultatu inovacione aktivnosti); komponentne, arhitekturne (prema obimu promena koje izazivaju u proizvodnju), održive i disruptivne (prema ukupnom uticaju na poslovnu aktivnost).

Prema Porteru, najtipičnije inovacije koje menjaju konkurentsku prednost su:

- nove ili promenjene tehnologije;
- nove ili promenjene potrebe kupca;
- neophodnost novih industrijskih segmenata;
- promenjeni inputi troškova ili koristi i
- promene u upravljačkoj funkciji.

Tehnika je materijalno utelovljenje akumulisanog znanja i umeća koje čovek ili ljudsko društvo koristi u najrazličitijim oblastima svoje aktivnosti, a pre svega u proizvodnji.

Tehnologija je skup znanja o postupcima i procesima koji se primenjuju u obradi i preradi materijala i montaži savremenih delova u proizvodnji, ali i u drugim oblastima ljudske aktivnosti. Skup postupaka i procesa u raznim oblastima ljudske delatnosti se može označiti *tehnologijom u užem smislu*, a zajedno sa tehnološkim znanjima *tehnologijom u širem smislu*.³⁷ Tehnologija je proces, tehnika ili metodologija koja je opredmećena u dizajnu proizvoda ili u industrijskim i uslužnim procesima, koja transformiše inpute rada, kapitala, informacija, materijala i energija u outpute veće vrednosti. (Christensen 1992a).³⁸

Tehno-ekonomska paradigma (TEP) predstavlja skup tehničkih i ekonomskih karakteristika vezanih za određene tehnološke procese i inovacije. Za razlikovanje etapa

³⁷ Kotlica S. (2005) „Osnovi tehnološkog menadžmenta”, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 16

³⁸ Isto, str. 17

razvoja svetske privrede osnov je preovlađujući TEP. Dok je početka sedamdesetih godina dominirala TEP masovne proizvodnje zasnovana na jeftinoj nafti, od tada počinje uvođenje nove TEP informaciono intenzivne proizvodnje zasnovane na visokoj tehnologiji, mikroelektronici, niskoj potrošnji energije, sirovina, ušteda u vremenu proizvodnje i rada.

Visoke tehnologije, kao oslonac nove TEP, su vrhunski proizvod kao rezultat ulaganja u naučnoistraživački rad, interaktivnih veza nauke i privrede i ukupnog razvoja inovacione aktivnosti.

Klasifikacija tehnološkog nivoa se vrši prema odnosu ulaganja u istraživanje i razvoj (R&D- Research and Development) i ukupnog prihoda. Na primeru najrazvijenijih zemalja savremene svetske privrede, moguće je uočiti revoluciju koja se odvija u oblasti tehnologije. Početkom osamdesetih godina dvadesetog veka raspon učešća izdvajanja za R&D prema ukupnom prihodu kod visokih tehnologija kretao se u intervalu od 3,2% (električne mašine) do 14,2% (avioindustrija). Početkom devedesetih godina ovaj interval se značajno promenio tako da se raspon učešća kretao u intervalu od 10,2% (farmaceutska industrija) do 20,2% (avioindustrija).

Tehnološko preduzetništvo uključuje skup aktivnosti kojima se kreiraju nove kombinacije resursa sa ciljem ostvarenja inovacija u profitabilnom pravcu i uključuje razvoj novih proizvoda, procesa, tržišta i razvoj administrativnih sposobnosti.

4.2. Strategijsko upravljanje tehnologijom

Da bi se tehnologija koristila u cilju postizanja konkurentске prednosti, preduzeće mora poznavati ulogu tehnologije u poslovnoj strategiji. Najznačajnija pitanja na koja treba dati odgovor odnose se:³⁹

³⁹ Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2000) „Strategijski menadžment“, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 508

- Šta čini osnovu konkurentnosti?
- Preduzeće treba da utvrdi da li je tehnologija ključna determinanta ili samo jedna od nekoliko.
- Kojim tehnologijama se mora ovladati da bi se mogla ostvariti konkurentnost?
- Moraju se identifikovati kritični proizvodi, procesi, primene i systemske tehnologije.
- Kakva je konkurentnost u određenim tehnologijama?
- Zahvaljujući odgovoru na ovo pitanje moguće je ostvariti koristi za dobro razumevanje konkurencije i ključnih parametra.
- Šta je tehnološka strategija?

Preduzeće mora da se opredeli da li će biti pionir na tržištu, onaj koji brzo prati, formira alijanse ili partnerstva ili za njihovu kombinaciju. Zahvaljujući tehnologiji ostvaruje se konkurentna prednost po osnovu diferenciranja i/ili nižih troškova. Poznata konsultantska firma Artur D. Little klasifikuje tehnologije prema njihovom konkurentno-strategijskom potencijalu na: napuštene tehnologije, bazne tehnologije, ključne tehnologije, dolazeće tehnologije i tehnologije budućnosti.

Harris, Shaw i Somers (1981) ukazuju na to da se tehnologije mogu klasifikovati prema značaju koji imaju za konkurentsku prednost i na osnovu relativne pozicije firme prema konkurentima (tabela 4)

Značaj tehnologije	Visok	<i>Uložiti</i>	<i>Nerešeno</i>
	Nizak	<i>Unovčiti</i>	<i>Napustiti</i>
		Visoka	Niska
		Relativna tehnološka pozicija	

Tabela 4 Portfolio tehnologije ⁴⁰

⁴⁰ Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2000) „Strategijski menadžment“, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 512

Iz navedene tabele mogu se prepoznati četiri pozicije u portfoliju tehnologije. Pravougaonik jedan označava odličnu tehnološku poziciju u poslovanju gde je od značaja ova tehnologija i cilj je u održavanju ili poboljšanju konkurentne prednosti. Pravougaonik broj dva označava graničnu poziciju ili slabiju u pogledu konkurentnosti, ali data tehnologija je značajna. Ovde su moguće dve odluke: jedna je usmerena prema konkurenciji i investiranju da bi se ostvarila vodeća pozicija, a druga je stvaranje plana dezinvestiranja ili čak napuštanja tehnologije. Tehnologiju u četvrtom, levom donjem pravougaoniku, karakteriše snažna tehnološka pozicija, ali tehnologija nije značajna sa stanovišta tržišnog potencijala. U donjem desnom pravougaoniku je prikazana slaba tehnologija u području koje nije značajno i ukoliko su u datu tehnologiju uložena značajna sredstva akcenat može biti na što bržoj nadoknadi troškova, a ukoliko nije onda treba slediti strategiju što bržeg finansijskog pregrupisanja.

4.3. Efekti tehnoloških promena na poslovnu aktivnost

Pokazatelji tehnološke promene ukazuju na najznačajniji proces koji se odvija u svetskoj privredi i koji daje obeležja njegovoj restrukturaciji u celini. Ovaj proces se karakteriše kao *treća tehnološka revolucija*, *naučno-tehnološka revolucija* ili kao *treća industrijska revolucija*.

Naučno-tehnološka revolucija se odlikuje izuzetnom prodornošću i disperzijom u mnoge oblasti i područja, stvaranjem brojnih novih industrijskih i neindustrijskih grana i njihovih segmenata, proizvoda i usluga i implementacijom svojih dostignuća u već postojeće sektore i grane privrede radi njihove modifikacije i revitalizacije.⁴¹ Naučno-tehnološka revolucija je napravila radikalnu promenu i uvela društvo u novi modus rasta i civilizacijski kontekst, koji mnogi autori nazivaju *kreativnim inovacionim društvom* ili *društvom znanja*.

Razlike nove ekonomije u odnosu na staru mogu se objediniti u dvanaest tematskih celina, čije razumevanje transformiše poslovne aktivnosti u uspešnom pravcu u novoj

⁴¹Kotlica S. (2005) „Osnovi tehnološkog menadžmenta”, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 73

ekonomiji. Sistematizacija obeležja nove ekonomije je data polazeći od Tapscott (1996)⁴²

- nova ekonomija je ekonomija znanja
- nova ekonomija je digitalna ekonomija
- fizičke stvari sve više poprimaju virtuelni oblik menjajući metabolizam privrede, tipove institucija i mogućih odnosa i prirodu ekonomske aktivnosti u celini.
- nova ekonomija je molekularna ekonomija
- nova ekonomija je mrežna ekonomija koja integriše molekule u klastere koji sa ostalima formiraju mreže za kreiranje vrednosti.
- u novoj ekonomiji se eliminišu posredničke funkcije u ekonomskoj aktivnosti, uključujući agente, brokere, veletrgovce i neke maloprodajne trgovce, radio i diskografske kompanije i sve što stoji između proizvođača i potrošača.
- - u novoj ekonomiji dominantni privredni sektor je rezultat konvergencije tri delatnosti, koja obezbeđuje infrastrukturu za kreiranje vrednosti za sve ostale sektore
- (računarstvo, komunikacija i sadržaj);
- nova ekonomija je inovaciona ekonomija;
- u novoj ekonomiji jaz između proizvođača i potrošača je zamagljen. Masovna proizvodnja velikog broja homogenog proizvoda je zamenjena masovnom proizvodnjom po narudžbini (*Chrysler* može proizvesti automobil po specijalnim zahtevima za šezdeset dana);
- u ekonomiji zasnovanoj na bitovima neposrednost postaje ključni pokretač i varijabla ekonomske aktivnosti i poslovnog uspeha. Nova ekonomija je *real time privreda*, a preduzeće je *real time preduzeće*.
- nova ekonomija je globalna ekonomija
- nova socijalna pitanja koja se postavljaju potencijalno mogu da izazovu masovnu traumu i konflikt.

⁴²Kotlica S. (2005) „Osnovi tehnološkog menadžmenta”, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 74

Kvalitetna organizacija u novoj tehno-ekonomskoj paradigmi dovodi do artikulacije interakciju rukovođenja, proizvodnje i marketinga, spajajući ih u integrisan sistem od izuzetnog značaja za funkcionisanje proizvodnih preduzeća. Povratna sprega preduzeća sa tržištem pomaže da se obezbedi pouzdaniji proizvodni sistem, koji bi na dobijene informacije sa tržišta, odgovarao adaptacijom i fleksibilnošću proizvodnog pogona i programa u sve kraćim vremenskim intervalima.

U ekonomskom konceptu i društvu masovne proizvodnje uniformnost i homogenost potrošačkih zahteva se uzima kao pretpostavka od koje se polazi i u prilagođavanju organizacione, ekonomske i tehnološke strukture i efikasnosti. Rezultat ovakvog koncepta je proizvodnja sve dužih serija identičnih roba u različitim fabrikama.

U novoj TEP menja se sam koncept ekonomske i tehnološke efikasnosti, kao i model organizacione strukture, kako bi se stvorila fleksibilna, diverzifikovana i sistematizovana proizvodnja koja bi uspešno odgovorila zahtevima za različitim vrstama roba i usluga.

Umesto kratkoročnog i nesigurnog profita proizvodne organizacije optimizuju profit na dugi rok korekcijama troškova, cena i same proizvodnje, uz kontinuiranu i veoma pažljivu kontrolu zaliha i delimično planiranje reprodukcionog procesa u celini.

4.3.1. Jezgra kompetentnosti

Prahalad i Hamel (1990) smatraju da je pristup koji omogućava preduzeću da bude konkurentno na tržištu u novim okolnostima ostao nevidljiv. Tokom 1990-ih menadžeri su se suočili sa potrebom da identifikuju, razvijaju i koriste *jezgra kompetentnosti*.

Jezgra kompetentnosti predstavljaju kolektivno učenje u organizaciji koje se posebno odnosi na to kako da se koordinišu različita proizvodna znanja i veštine sa tokovima tehnologija.⁴³ Ključna karakteristika jezgra kompetentnosti je nevidljiva imovina i tehnologija preduzeća, nematerijalna ulaganja, to je kompetentnost ključnih tehnologija, znanja i veština koje se mogu koristiti u mnogo proizvoda.

⁴³ Kotlica S. (2005) „Osnovi tehnološkog menadžmenta”, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 134

Postoje tri osnovna obeležja koja omogućavaju identifikaciju jezgra kompetentnosti preduzeća:

- Jezgra kompetentnosti omogućavaju potencijalno širok pristup različitim tržištima;
- Jezgra kompetentnosti doprinose povećanju vidljivih koristi za potrošače od finalnih proizvoda;
- Konkurent teško mogu imitirati jezgra kompetentnosti, posebno ako postoji kompleksna harmonizovanost između pojedinih proizvodnih znanja i veština.

4.4. Tehnologija i strategijski uspeh

Radikalne inovacije predstavljaju osnovu za novi strategijski pristup tržištu od strane preduzeća, a inkrementalne inovacije omogućavaju modifikaciju postojećeg strategijskog pristupa. Za preduzeće je od izuzetnog značaja ako inovacija i uvođenje nove tehnologije u procesu proizvodnje stvaraju potencijal za trajnu prednost nad konkurentima. Tehnološka osnova ne može jednom i zauvek da se definiše. Potrebne su kontinuirane transformacije preduzeća, prilagođavanja i prevazilaženja tehnološkog diskontinuiteta.

Tehnološka promena od strane preduzeća vodi relativno trajnoj konkurentskoj prednosti u sledećim uslovima:

- tehnološka promena dovodi do sniženja troškova ili unapređenja diferenciranja i preduzeće ostvaruje trajno tehnološko vođstvo;
- tehnološka promena pomera troškove ili pokretače jedinstvenosti u korist preduzeća;
- vođstvo u tehnološkoj promeni je prevedeno u prednosti koje ima prvi pored ostalih prednosti koje sa sobom tehnologija nosi;
- tehnološka promena poboljšava opštu strukturu grane.⁴⁴

⁴⁴ Milisavljević M. (2007) „Savremeni strategijski menadžment“, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 366

4.5. Opravdanost tehnološke revolucije sa aspekta privrede i društva

Sa društvenog aspekta, naučna i tehnološka revolucija transformiše različite aspekte poslovanja, tehnološki napredak jedne zemlje sve više zavisi od znanja i ostvaruje se istovremeno na više područja, tako da dobija međunarodnu dimenziju. Tehnološki faktori opredeljuju industrijsku strukturu privrede, predstavljaju osnov za planiranje nacionalne bezbednosti i vojne strategije i ključni su faktor za određivanje konkurentnosti nacionalne privrede. Tehnološke promene koje su rezultat treće industrijske revolucije sve neposrednije utiču i na kreiranje novih ekonomskih, političkih i društvenih odnosa.

Treća industrijska revolucija predstavlja pojavu čije su posledice globalne i koja uz to nosi stalnu neizvesnost. Nova tehnološka dostignuća, pre svega u oblasti informacionih tehnologija, značajno su doprinela otvaranju istočno-evropskih zemalja i krah u socijalizma, kao društvenog poretka.

Potencijalni društveni uticaj novih tehnologija je uvek dvojak: one mogu da centralizuju i/ili decentralizuju moć, da uvećaju i/ili ugroze slobode, da raslojavaju i/ili homogenizuju kulturu i da dehumanizuju i/ili osnaže radnike i građane.⁴⁵

Privrede visokih tehnologija su primarni izvor generisanja novca kao suprotnost privredama vezanim za resurse, rad i kapital, koje su dominirale XX vekom. Za sticanje konkurentskih prednosti države jedan od kriterijuma je postizanje velikog i održivog izvoza u sektoru visokih tehnologija.

⁴⁵ Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2000) „Strategijski menadžment“, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 505

5. STUDIJA SLUČAJA - VOJNA ŠTAMPARIJA „BEOGRAD”

Osnovne generalije:

Naziv preduzeća: Ministarstvo odbrane Uprava za odnose sa javnošću Vojna štamparija „Beograd”

Sedište: Resavska 40 b Beograd

Vrsta delatnosti: pružanje štamparsko- grafičkih usluga

PIB: 102116082

Matični broj: 7093608

5.1. Istorija preduzeća

Vojna štamparija “Beograd” ima duboke istorijske korene postojanja i rada. U periodu od 1876. godine do 1898. godine pri Glavnom đeneralštabu organizovana je Štamparska radionica, da bi na Đurđevdan, 6. maja 1898. godine (po starom kalendaru 24. aprila) ukazom kralja Srbije, Aleksandra I Obrenovića otpočela sa radom Štamparija kraljevsko – srpskog vojnog ministarstva. Od tada, štamparija se neprekidno nalazi u organizacijskom sastavu Ministarstva i Vojske izvršavajući zadatke pod različitim nazivima:

- Štamparija kraljevsko – srpskog Vojnog ministarstva (1898 – 1913),
- Štamparska radionica Vrhovne komande u I svetskom ratu i
- Štamparska radionica Ministarstva vojnog (1914 –1918),
- Štamparska radionica Ministarstva vojnog i Mornarice (1919 – 1941),
- Vojno štamparsko preduzeće (1945 – 1969),
- Vojna štamparija “Beograd” (od 01.01.1969. godine do 31.10.2008. godine samostalna dohodovna ustanova) i

- Vojna štamparija "Beograd" (od 01.11. 2008. godine budžetska ustanova) koja danas organizacijski pripada Upravi za odnose sa javnošću Ministarstva odbrane.

5.2. Vojna štamparija „Beograd” kao budžetska ustanova u sistemu odbrane

Vojna štamparija „Beograd” je organizacijska jedinica Ministarstva odbrane u sastavu Uprave za odnose sa javnošću. Uprava za odnose sa javnošću je pretpostavljeni organ Vojne štamparije, preko koje Ministarstvo odbrane ostvaruje naredbodavnu, plansku i kontrolnu funkciju, usmeravajući delatnost Vojne štamparije u funkciju potreba organizacionih jedinica MO i komandi, jedinica i ustanova VS. U radu i poslovanju, Vojna štamparija koristi sva normativna akta kojima je regulisan život, rad i poslovanje ostalih organizacionih jedinica MO i komandi, jedinica i ustanova VS.

Na osnovu Odluke o organizacijsko-mobilizacijskim promenama u Ministarstvu odbrane iz 2008. godine, Vojna štamparija je transformisana iz samodohodovne ustanove u vojnu ustanovu budžetskog tipa. Novi status Vojne štamparije je uslovio promene organizacione strukture, promene u upravljanju ljudskim resursima i kao načine finansiranja ove ustanove, kako bi organizacione jedinice Ministarstva odbrane i komande, jedinice i ustanove Vojske Srbije što efikasnije i racionalnije koristile kapacitete Vojne štamparije.

Vojna štamparija je objedinila sve štamparsko grafičke kapacitete koji su do 2008. godine funkcionisali u sistemu odbrane. U procesu transformacije rasformirani su: Sekcija za grafičku pripremu, štampanje i umnožavanje Ministarstva odbrane Uprave za školstvo i Odeljenje za nomenklaturu, koje je bilo u sastavu Vazduhoplovnog zavoda „Moma Stanojlović”. Vojna štamparija je pravni sledbenik transformiranih ustanova od kojih je preuzela ljudske resurse i određena osnovna sredstva (mašine i postrojenja).

Delatnost Vojne štamparije "Beograd" je pružanje štamparsko-grafičkih usluga organizacionim jedinicama Ministarstva odbrane i komandama, jedinicama i ustanovama Vojske Srbije i trećim licima. Slobodne kapacitete „Vojna štamparija „Beograd” plasira na tržište pod tržišnim uslovima i na taj način ostvaruje prihod.

5.3. Proizvodni program Vojne štamparije „Beograd”

Proizvodni program Vojne štamparije čini široka lepeza štamparsko-grafičkih proizvoda. Zbog raznovrsnosti proizvodnog programa može se reći da je Vojna štamparija prevazišla nivo štamparije i da je zbog toga na nivou štamparsko-grafičkog preduzeća koje je u mogućnosti da u štamparsko-grafičkoj oblasti zadovolji sve potrebe sistema odbrane i tržišta. Zbog široke lepeze proizvoda i usluga, Vojna štamparija “Beograd” predstavlja jedinstven štamparsko-grafički sistem na tržištu Republike Srbije. U sklopu klasifikacije i izrade nomenklature, do sada je identifikovano 4.514 proizvoda. Ta lista nije konačna i ona se svakim danom širi. Ne može se predvideti konačan broj proizvoda jer je broj proizvoda neograničen imajući u vidu mogućnosti kreacije i modifikacije. Identifikovani i novi proizvodi se grupišu u grupe i podgrupe i kao takvi imaju jedinstven karakter.

Proizvodni program Vojna štamparija “Beograd” obuhvata štamparsko-grafičke proizvode i usluge, i to:

1) grafičku pripremu: slaganje, idejno tehničko uređenje, prelom sloga, montaža, osvetljavanje i razvijanje ploča;

2) štampanje: knjiga, novina, listova, časopisa, informatora i sl.; obrazaca (diplome, pohvale, zahvalnice, plakete, memorandum, razni nalozi, uplatnice i sl.); propagandnog materijala (katalozi, prospekti, flajeri, plakati, vizitkarte, pozivnice, čestitke, kalendari i sl.); raznih blokova, fascikli, banera, bilborda i drugog štampanog materijala, kao i otisaka na predmetima (šolje, čaše, hemijske olovke, upaljači, fleš memorije, privesci, tacne i dr.) tehnikom sito i tampon štampom;

3) povezivanje knjiga u običnom povezu (tvrd, broširan i vitki povezi) i luksuznom francuskom povezu (koži, polukoži i drugim luksuznim materijalima), korićenje štampanog materijala i spiralni povezi;

4) izradu: kožne galanterije i grafičke galanterije (kutije za diplome, za papir, za olovke, za spajalice, torbe za grafičku i projektnu dokumentaciju i crteže i sl.); kutija od kartona (u koži, grafičkim platnima i drugim materijalima); koverata; fascikli; mapa (potpisnih,

preduzeća. Formacijom je predviđeno 56 formacijskih mesta od kojih su 2 za vojna lica, a 54 za civilna lica. Formacijska mesta su raspoređena:

- **Uprava** (3 radna mesta) u čijem sastavu su direktor, samostalni referent za plansko analitičke poslove (ujedno zamenik direktora) i referent za administrativne poslove (ujedno delovođa-arhivar);
- **Odeljenje za opšte poslove** sa 6 radnih mesta,
- **Grupu za finansije** sa 3 radna mesta,
- **Pogon za tehničko-tehnološku pripremu** sa 5 radnih mesta i
- **Pogon za proizvodnju** sa 39 radnih mesta raspoređenih u 3 odeljenja i to: Odeljenje za grafičku pripremu i dizajn, Odeljenje štampe i Odeljenje knjigoveznice;

Trenutno, popunjeno je 55 formacijskih mesta. Postojeći broj formacijskih mesta je manji za 6 od broja projektovanog u organizacijsko-formacijskim dokumentima koja su usvojena na nivou MO prilikom određivanja statusa Vojne štamparije kao budžetske ustanove u okviru sistema odbrane.

5.5. Neophodnost krupnih promena transformacionog karaktera u Vojnoj štampariji „Beograd”

U početnoj fazi transformacije iz samodohodovne ustanove u budžetsku, Vojna štamparija je bila suočena sa nizom problema koje sa sobom nosi pomenuta okolnost. Prvo, bilo je potrebno razumeti realnost događaja, razumevanje konteksta u kojem preduzeće obavlja štamparsko-grafičku delatnost, zatim povezivanje, odnosno stvaranje odnosa sa ljudima unutar i izvan preduzeća, kreiranje vizije, slike Vojne štamparije u budućnosti. Funkcionisanje Vojne štamparije zahtevalo je krupne promene, transformacionog karaktera u svim sferama poslovanja. Direktna efekta lidera podrazumevao je odluke i akcije koje su imale neposredan uticaj na proizvodnju (kako i koliko je urađeno), dok se indirektna efekta odnosio na odluke i akcije koje su pod uticajem više intervenišućih varijabla, kao što je promena kulture organizacije, kvaliteta

proizvoda i usluga, stručnost zaposlenih i promena tehnologije i strategije.

Otpor promenama, kao normalnoj reakciji zaposlenih na novonastala događanja, rukovodstvo je prevazilazilo, nudeći ubedljivu strategiju za uspešno suočavanje sa preprekama koje su ograničavajuće delovale na realizaciju postavljenih planova i ciljeva Vojne štamparije. Od posebnog značaja je bilo ubediti zaposlene da sagledaju neophodnost promena, odnosno da postoje strategije koje će u narednom period dati željene rezultate. U ograničavajućim okolnostima budžetskog načina finansiranja, zastarele tehnologije i nedovoljne stručnosti zaposlenih, bilo je potrebno pokrenuti transformaciju, izabrati tim menadžera koji će izvršiti promene, pridobiti široku koaliciju za podržavanje transformacije, stvoriti strategijsku viziju u konsultaciji sa timom menadžera, kao i izmeniti organizacionu strukturu koja može da korespondira sa novom strategijom. Rukovodstvo je uočilo neophodnost ulaganja u nematerijalna sredstva i sprovođenje tehnoloških promena. Koncentracija aktivnosti u sprovođenju tehnoloških promene je bila u Odeljenju za grafičku pripremu i dizajn, gde je nabavkom nove mašine i uvođenjem digitalne štampe, smanjena cena koštanja štampe po jedinici grafičkog proizvoda, što je omogućilo da Vojna štamparija, kao budžetska ustanova ostvari konkurentne prednosti na tržištu. Zahvaljujući stručnom timu menadžera, koji je uočio potrebne transformacije i uvođenje novih tehnologija, Vojna štamparija je dostigla zavidan nivo na tržištu grafičkih proizvoda.

5.6. Tehnološka inovacija u Odeljenju za grafičku pripremu i dizajn Vojne štamparije „Beograd”

Digitalna štampa je uzela maha širom čitavog sveta i svi koji rade u industriji štampe moraju znati kako da iskoriste prednosti digitalne štampe pravilnim investiranjem u opremu i softver i tako osvoje tržište i ostvare profit.

Potrebno je poznavati proces digitalne štampe, strukturu štamparske glave-forme, razlike između mastila-tonera, i nakon svega prednosti digitalne štampe u smislu mogućnosti štampanja varijabilnih podataka. Inženjeri širom sveta svakodnevno prave nove korake u svetu digitalne štampe i omogućavaju štampu sa sve manje ograničavanja.

Razvojem novih tehnologija, brže štampe, trajnijih mastila digitalna štampa dobija sve više na značaju u svim aspektima društvenog, ekonomskog i kulturnog života. Zbog svoje zastupljenosti grafički proizvodi moraju da zadovolje sve veći broj zahteva u pogledu kvaliteta, ali i da zadrže prihvatljivu cenu. Zato je razvoj grafičke industrije u paraleli sa razvojem informacionih sistema i čini spregu sa računskim tehnikama i tako udovoljava svim zahtevima.

Digitalna štampa je promenila grafičku industriju i nastavlja da je menja. Uvođenjem digitalne pripreme i štampe grafička industrija donosi nove organizacione, obrazovne i tržišne izazove, usvajaju se nove tehnologije, novi proizvodi i pristup marketingu u kojem digitalna štampa ima najveći značaj.

Osnovne prednosti u radu digitalnih mašina u odnosu na konvencionalne mašine:

- Na digitalnim mašinama mogu kvalitetno da rade priučeni radnici, zbog izuzetno jednostavne manipulacije i održavanja.
- Priprema mašine za novi posao skoro da i ne postoji jer nema izrade filma i štamparske forme, kao i nepostojanje problema koji ovi procesi sami po sebi nose. Nema potrebe za probnim otiskom, kao ni početne makulature dok se ne podesi proizvodnja. Stabilnost kvaliteta otiska tokom rada je izuzetno visoka.
- Veoma je pogodna za štampu malih tiraža od uslovno rečeno jednog do nekoliko stotina kako jednobojskih, tako i višebojskih.
- Zbog razvijenih prednosti prenosa digitalnih podataka na velike daljine, ova štampa omogućava pregled i odobravanje štampe na jednom mestu, a samu realizaciju u vidu izrade tiraža potpuno identičnog kvaliteta, na više različitih mesta, bez obzira na udaljenost. Time se ostvaruju znatne uštede u manipulaciji velikim gomilama odštampanog materijala, u odnosu na situaciju, kada bi se kompletni tiraž radio na jednom mestu.
- Broj odštampanih primeraka usklađuje se sa stvarnim tehničkim potrebama, znatno smanjuje potrebe za skladištenje odštampanog materijala, sve dok se ne

ukaže potreba da se iskoristi, kao i troškove nastale usled zastarelosti proizvoda i sl.

- Svi oblici dokumenata za štampu mogu da sadrže jedan deo zajednički za sve, a drugi namenjen samo određenoj grupi korisnika, pa čak i pojedincima. Ova personalizacija štampanog materijala u jednom prolazu kroz mašinu, znatno povećava potražnju kao i vrednost samog posla, jer pruža ogromne marketinške mogućnosti.
- Veliki broj ovih mašina isporučuje se u kompletu sa dodatnim mašinama, tako da se otisci u jednom prolazu mogu i štampati i dorađivati.

5.6.1. Tehničke karakteristike mašine za digitalnu štampu „HP Indigo 3550” u Odeljenju za grafičku pripremu i dizajn

Sistem za digitalnu štampu je profesionalno rešenje u oblasti kolorne digitalne štampe u kome se integrišu najsavremenije tehnologije, a j proizvod je dugogodišnjeg istraživanja i razvoja sistema za digitalnu štampu. Brzina štampe do 70 strana u minuti (kolor ili crno belo) svrstava HP Indigo 3550 u produktivne mašine za komercijalnu štampu. Sistem ima kvalitet i produktivnost štamarske mašine poslednje generacije. Idealan za fotoknjige, brošure, direktnu poštu, kalendare, razglednice i praktično sve danas poznate grafičke aplikacije. Koristi patentirani low-melt EA Toner koji štampa pun kolor pri punoj brzini sa mat završnim kvalitetom slike. Unificirane čestice daju visoko-kvalitetne polutonove, glatke prelaze i senke bogate detaljima. Toner je ekološki čist i zahteva manje energije za izradu otiska, minimizirajući štetni uticaj na sredinu. Novi toner, tehnologija štampe i mogućnosti upotrebe raznih medija, zajedno sa mogućnošću zamene tonera u toku rada mašine, donose kvalitet slike i produktivnost bolju od svih modela u klasi. Omogućava štampanje na premaznim i nepremaznim papirima maksimalnog formata 330 h 488 mm i rasponom težina od 64 g/m² do 300 g/m². Pruža automatski obostranu štampu do 220 grana i na premaznim i na nepremaznim papirima. Ova mašina donosi revolucionarni kvalitet slike od 2400 h 2400 dpi i preciznu registraciju od +/- 1,0 mm.

Slika 6. Mašina za digitalnu štampu „HP Indigo 3550”⁴⁷



5.6.2. Ekonomska opravdanost ulaganja u mašinu za digitalnu štampu „HP Indigo 3550” i ostvarivanje konkurentne prednosti na tržištu grafike

Danas se primarna uloga štampanih proizvoda zasniva na grafičkom dizajnu, koji se toliko prožima i okružuje nas, da je gotovo nemoguće zamisliti izradu grafičkih proizvoda bez grafičkog dizajna. Kvalitetnim dizajnom se utiče na povećavanje vrednosti i unapređivanje identiteta proizvoda, što je uticalo na to da se pun kolor sa korica neke knjige, praktično preselio u njen tabačni deo. Potrebno je odgovoriti na sve tehničke zahteve poručioca u odgovarajućem vremenskom roku, sa kvalitetnom štampom i prihvatljivom cenom proizvoda što, ako uzmemo u obzir sve veću potražnju malih tiraža u punom koloru, nije ni malo jednostavno ostvariti. Odgovor inženjera na ovakve potrebe u grafičkoj industriji je upravo digitalna štampa, kojom je omogućena štampa sa sve manje ograničenja, uz dobijanje proizvoda zadovoljavajućeg kvaliteta, ali i prihvatljive

⁴⁷ https://www.google.rs/search?q=%E2%80%99HP+Indigo+3550%E2%80%99&rlz=1C1CHMO_srRS544RS544&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=zI9AUr6iAceF4gSj3oF4&ved=0CCsQsAQ&biw=1440&bih=799&dpr=1 od ponedeljka 23.09.2013. godine

cene. Na primeru izrade korica knjige biće prikazana razlika u ceni koštanja po jedinici proizvoda u različitim tehnikama štampe:

Cena koštanja izrade korica knjige konvencijalnom tehnikom ofset štampe

1. Tehničke karakteristike korica:

Tiraž: 200 primeraka

Format: B5

Obrezani format: 16,5 h 23,5 cm

Štampa: korica 4/0

2. Materijal koji je potreban za štampu:

- Materijal koji se koristi za štampu je 300 g/m² mat kunstdruk.

Potrebna količina tabaka za štampu 200 korica B5 formata je 25 tabaka, ali ako se uzme u obzir četvorobojna štampa dodaje se tehnički višak, više od 100 % zbog malog tiraža, kao i potreban višak za postupke dorade, pri čemu je potrebna količina papira 130 tabaka, čija je vrednost (2.632,50 din.)

- Potrebna količina ofsetnih ploča B3 formata je 4 komada, a njihova ukupna cena je (2.000,00 din.).

- Potrebna količina boje za ovaj tiraž iznosi: 0,26 kg (500,00 din.)

3. Vreme izrade korica:

- Izrada štamparske forme: 30 min.

- Priprema mašine: vreme koje je potrebno za pripremu prve ploče na mašini je 60 min. priprema ostalih ploča je po 30 min.

- Štampa: brzina štampe 300 g/m² mat kunstdruk je 4000 otisaka na sat, a to znači da je potrebno vreme za štampu oko 30 min.

Ukupna cena izrade korica knjige tehnikom ofset štampe: 5.132,50 dinara
--

Cena koštanja izrade korica knjige tehnikom digitalne štampe:

1. Tehničke karakteristike korica:

Tiraž: 200 primeraka

Format: B5

Obrezani format: 16,5 h 23,5 cm

Štampa: korica 4/0

2. Materijal koji je potreban za štampu:

- Materijal koji se koristi za štampu je 300 g/m² mat kunstdruk.

Potrebna količina tabaka za štampu 200 korica B5 formata je 25 tabaka, višak je potrebno dati samo za postupke koji slede u procesu dorade, a to znači da je za izradu potrebno oko 50 tabaka (1.012,50 din.)

- Potrebna količina boje: 0,26 kg (400 din.)

3. Vreme izrade korica:

Vreme koje je potrebno za izradu korica tehnikom digitalne štampe je vreme štampe, jer kod ove tehnike ne postoji klasična priprema mašina koja se obavlja u tehnici ofset štampe.

Ukupna cena izrade korica knjige tehnikom digitalne štampe: 1. 412,50 din.

5.132,50 dinara > 1.412,50 dinara

Efekat uvođenja u proces proizvodnje nove digitalne grafičke mašine, prikazan je u tabeli broj 5

Tabela 5. Naturalni pokazatelji realizacije plana proizvodnje (u milionima)⁴⁸

Godina	Moguć kapacitet (u n/č)	Ostvareno- učinak (u n/č)	Razlika	% Realizacije
2008.	47.850	55.485	12.925	115,96
2009.	48.972	63.215	14.243	129,10
2010.	49.560	65.481	15.921	132,12
2011.	50.100	67.250	17.150	134,23
2012.	50.150	68.150	18.000	135,90

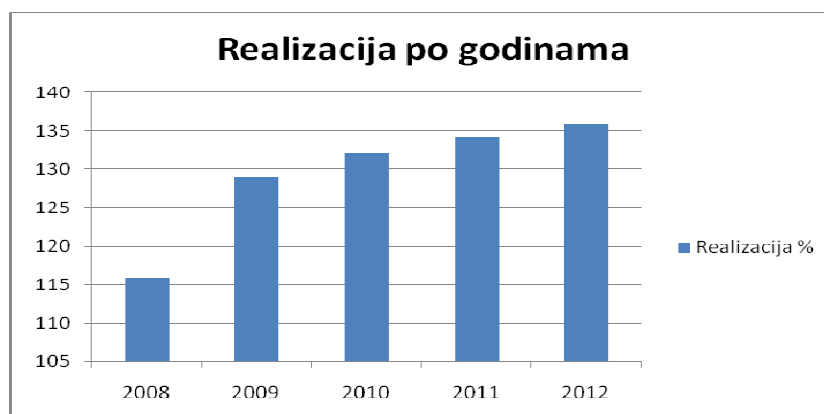
Analizom dobijenih vrednosti, uočavamo konstantno povećanje realizacije plana proizvodnje u periodu od 2008. god. - 2012. godine. Uočljiva je najveća razlika između mogućeg kapaciteta norma časa i ostvarenog učinka, kao i realizacija plana u 2009. godini, kada je Vojna štamparija transformisana u budžetsku ustanovu. Uvođenjem novih tehnoloških procesa i digitalne štampe u Odeljenju za grafičku pripremu i dizajn, doprinelo je konstantnom povećanju realizacije planirane proizvodnje.

Niža cena koštanja po jedinici proizvoda u digitalnoj štampi (1.412,50 din.) u odnosu na konvencionalni način štampe (5.132,50 din.), omogućava i znatno niže prodajne cene gotovih proizvoda na tržištu grafike u odnosu na konkurente. Na taj način Vojna štamparija „Beograd” ostvaruje održivu konkurentsku prednost na tržištu grafike.

Uspešnim liderom, izvršenim transformacionim promenama, ulaganjem u novu tehnologiju i znanje, Vojna štamparija „Beograd” ostvaruje prednost u troškovima, kao jedan od dva Porterova osnovna izvora konkurentске prednosti. Porterov pristup je ponudio okvir za objašnjenje zašto su neke delatnosti atraktivnije od drugih i zašto je pozicija neke firme takva u odnosu na rivale, kao i za formulisanje strateške akcije koja će imati uticaj na atraktivnost delatnosti u celini i stratešku poziciju firmi pojedinačno.

⁴⁸ Izvor: Izveštaj finansijske službe Vojne štamparije „Beograd” od 15.03.2013. godine

Slika 6. Realizacija plana proizvodnje po godinama⁴⁹



Konkurentska strategija Vojne štamparije „Beograd” sastoji se od tržišnih inicijativa i poslovnih pristupa, kako bi se privukli i zadovoljili kupce, oduprlo se pritisku konkurencije i ojačalo poziciju na tržištu. Transformacioni procesi u toku 2008. godine i 2009. godine, ojačali su konkurentsku poziciju Vojne štamparije na tržištu i prilagodili resurse za opstanak i razvoj u budućem periodu.

Finansijski pokazatelji uspešnosti poslovanja uvođenjem nove tehnologije u proizvodni proces, prikazan je u tabeli broj 6.

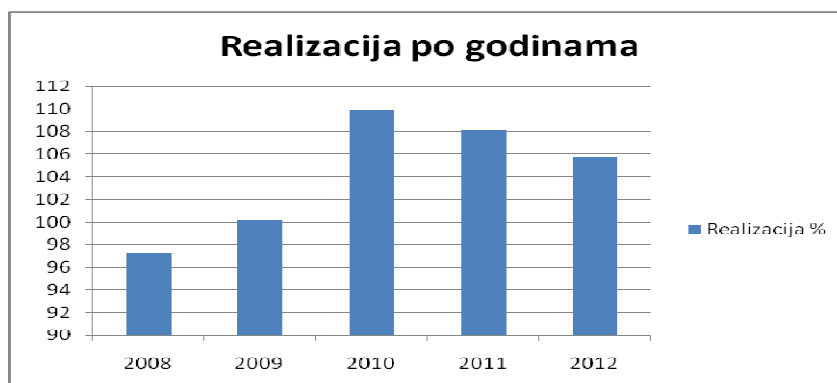
Tabela 6. Ostvareni prihod od prodaje gotovih proizvoda⁵⁰ u hiljadama

Godina	Planirani prihod od prodaje	Ostvareni prihod	Razlika	% Realizacije
2008.	15.250	14.830	420	97,24
2009.	17.216	17.251	35	100,20
2010.	18.340	20.150	1810	109,87
2011.	21.380	23.121	1741	108,14
2012.	23.960	25.353	1393	105,81

⁴⁹ Izvor: Izveštaj finansijske službe Vojne štamparije „Beograd” od 15.03.2013. godine

⁵⁰ Izvor: Izveštaj finansijske službe Vojne štamparije „Beograd” od 15.03.2013. godine

Slika 7. Realizacija planiranih u odnosu na ostvarene prihode od prodaje⁵¹



Iz gore navedenih podataka uočavamo konstantni porast prihoda od prodaje u intervalu od 2008. godine do 2012. godine. Najviši skok se beleži u 2010. godini, kada je planirani prihod od prodaje realizovan u iznosu od 109%, dok je u svakoj sledećoj godini procenat realizacije bio veći od planiranog. Visoki prihodi od prodaje gotovih proizvoda u 2010. godini su rezultat tehnološke inovacije i povećanje tražnje za proizvodima sa nižim prodajnim cenama u odnosu na konkurente. 2011. godina i 2012. godina, beleže kontinuiranu realizaciju i stabilan rast prihoda od prodaje gotovih proizvoda, s tim što je u 2012. godini ostvaren niži procenat, u iznosu od 105,81%, što je posledica sve većeg uticaja ekonomske krize i aktuelnih političkih i ekonomskih dešavanja.

5.7. Vizija

Vizija Vojne štamparije „Beograd” je:

- Postati moderna i dinamična organizacija sa vodećom tržišnom pozicijom u širem regionu, izgrađenim stabilnim odnosima sa partnerima i vodećom ulogom u socijalnoj i ekonomskoj stabilnosti društvene zajednice;
- Da kvalitetom i inovativnošću proizvoda i usluga nametne nove standarde na tržištu jugoistočne Evrope i postane faktor socijalne i ekonomske stabilnosti na domaćem tržištu;

⁵¹ Izvor: Izveštaj finansijske službe Vojne štamparije „Beograd” od 15.03.2013. godine

- Odražavanje pozicije regionalnog lidera uz veliki iskorak na inostrana tržišta uz moderan i dinamičan razvoj u poslovnom okruženju na zadovoljstvo stejkholdera, zaposlenih i cele zajednice;
- Rehabilitacija Vojne štamparije „Beograd”, stvaranje lojalnosti zaposlenih prema organizaciji, tj. stvaranje osećaja pripadnosti jednoj porodici.

5.8. Misija

Misija Vojne štamparije „Beograd”:

- da proizvodnjom štamparsko-grafičkih proizvoda zadovolji potrebe kupaca i stvori snažan i kvalitetan brend;
- da proizvodi i plasira štamparsko-grafičkih proizvoda sa ciljem stvaranja dodatne vrednosti na tržištu
- da zadovolji zahteve tržišta štamparsko-grafičkih proizvoda, po kvalitetu proizvoda, usluga i obimu njihovih potreba;
- da zadovolji potreba tržišta za proizvodom vrhunskog kvaliteta i primerene cene. Realizacija te potrebe kroz vrhunsku distribuciju.

5.9. Ciljevi

Ciljevi Vojne štamparije „Beograd”

- Da pružanjem kvalitetnog proizvoda i usluge, kombinacijom tradicije i liderstva u inovacijama ostvari dodatnu vrednost kupcima;
- Agresivan pristup uz poštovanje tradicije i konstantan razvoj svih elemenata poslovanja;
- Postavljanje vrhunskih standarda u organizaciji svih elemenata u organizaciji (marketing, proizvodnja, prodaja, distribucija, promocija);
- Biti prisutan kroz sve što ima pozitivan efekat u društvu (kultura, obrazovanje,

nauka, sport...);

- Negovanje tradicije koju Vojna štamparija „Beograd” poseduje kroz aktivnu komunikaciju sa tržištem;
- Permanentna težnja liderstvu.

5.10. Filozofija

Filozofija Vojne štamparije „Beograd”:

- Razumeti da je personalizovani zahtev manjeg obima profitabilniji. Ciljani marketing i promocije uzrokuju veći odgovor, veću prodaju i zadržavaju više mušterija;
- Maksimiziranje kompletnosti zavisnih usluga na jednom mestu. Ne prodaju se samo odštampani listovi, već proizvod koji je što bliži finalnom zahtevu kupca. Štamparija je marketinške kuća, sa ponudom ideja, razvoja, štampe i finalne isporuke.
- Postati stručnjak za obradu baza podataka i informacija iz okruženja. Prava informacija je novac. Pratiti privredne, političke i ostale tokove, pre nego što se dizajnira ponudu. Znanje lokalnih potreba daje prednost nad udaljenijom konkurencijom.
- Postati digitalni trgovac, u smislu da se postane produžetak marketinške i reklamne kampanje za klijenta. Povezati ceo proces od ideje i osmišljavanja rešenja pa sve do strategije raspodele i sličnih usluga u jedan proces.
- Investirati u obuku osoblja, u znanje i veštine. Diferencijacije i širenje novih tehnika obezbeđuje prednost jedinstvenosti nad konkurencijom.
- Stvaranje dugoročnih strategija. Unapred kontaktiranje klijenata sa idejama i rešenjima koje su plod analiza i iskustva, a koje bi mogle pomoći u tržišnoj utakmici. Vođenje sopstvene statistiku i baze podataka o uspešnosti različitih pristupa i ponuditi je kao deo iskustva u okviru ponuđenog proizvoda.

- Investicija u novu opremu koja snižava ulazne troškove i smanjuje troškove održavanje.
- Na osnovu iskustva promovisati sopstvene ideje, nudeći ono što konkurencija ne može da ponudi.

5.11. SWOT analiza Vojne štamparije „Beograd”⁵²

SNAGE	SLABOSTI
• Prepoznatljivost VŠ brenda • Kvalitet proizvoda • Razvijena distribucija • Poznavanje domaćeg tržišta grafike • Inovativni i kompetentni R&D • Investiciona ulaganja • Dobra proizvođačka praksa • Zagarantovana diskrecija • Zanimljiv procenat reklamacija	• Cikličnost proizvodnje • Osetljiva distribucija • Slabe marketing aktivnosti • Nepostojanje obučених i osposobljenih radnika na tržištu rada za ove vrste poslova • Osetljivost na cenu proizvoda • Uska grla u proizvodnji • Opadanje životnog standarda smanjenje potreba za luksuznim grafičkim proizvodima
MOGUĆNOSTI	PRETNJE
• Osvajanje novih tržišta • Elektronsko izdavaštvo • Povećanje tražnje za štamparsko-grafičkim uslugama • Rast životnog standarda • Imidž sigurnog proizvoda • Modernizacija tehnoloških procesa • Funkcionalni program proizvoda • Neometan transfer tehnologija unutar štamparije	• Nestabilne ekonomske i političke prilike u zemlji • Uvođenje međunarodnih standarda kvaliteta • Konkurencija • Ograničenje resursa • Fluktuacija ljudskih resursa • posao na tenderima dobijaju ponuđači sa najnižom cenom, a pri tome se ne obraća pažnja na kvalitet proizvoda

5.12. Analiza konkurencije

Jedan od najvećih konkurenata na tržištu štamparsko-grafičkih proizvoda je Javno preduzeće „Službeni glasnik”. Oko polovine poslovnog prihoda Javno preduzeće „Službeni glasnik” ostvaruje na tržištu uz snažnu konkurenciju, a posebno u oblasti elektronskog izdavaštva, štampanja i prodaje knjiga i štamparskih usluga. Prednost

⁵² SWOT analiza je sačinjena na osnovu izveštaja finansijske i tehničko tehnološke službe Vojne štamparije „Beograd”

„Službenog glasnika” ogleda se u kvalitetnom inženjersko-tehničkom resursu, savremenom mašinskom parku, sopstvenom prostoru i kvalitetnim izvršiocima.

Javno preduzeće Službeni glasnik u potpunosti je posvećeno efikasnom i kvalitetnom ispunjenju ciljeva i obaveza koji proizlaze iz Zakona o objavljivanju zakona i drugih propisa i opštih akata i o izdavanju „Službenog glasnika Republike Srbije”.

Objavljivanje zakona, propisa i drugih akata, kao i oglasa, izdavanje obrazaca, posebnih publikacija i izdavačka delatnost u celini ostvaruju se sa visokim stepenom kvaliteta, uz stalno unapređivanje, i omogućavaju ispunjenje svih zahteva i potreba korisnika–građana Srbije, zaposlenih i saradnika.⁵³

Komparacija ostvarenih prihoda u Vojnoj štampariji „Beograd” i JP „Službeni glasnik” u 2012. godini⁵⁴ (tabela 6.)

Tabela 6.

u hiljadama dinara

Naziv organizacije	Prihodi od prodaje	Poslovni prihodi
JP „Službeni glasnik”	1.204.352	1.283.349
Vojna štamparija „Beograd”	25.353	31.213

Analizom navedenih podataka dolazimo do zaključka da je JP „Službeni glasnik”, ostvarilo veće prihode od prodaje i poslovne prihode u odnosu na Vojnu štampariju „Beograd”, što se može pripisati savremenoj štampariji velikog kapaciteta, koja pruža usluge izrade ploča na CTP uređaju, tabačne, roto i digitalne štampe.

Zahvaljujući automatskoj CTP (Computer to plate) mašini za izradu ofset ploča, priprema se dostavlja u elektronskoj formi. Izrada ploča i montaža na željeni format obavlja se sa 100% identičnošću sa pripremljenim materijalom, brzinom od 40 ploča na sat.

⁵³ http://www.sglasnik.com/sites/default/files/pdf/Finansijski_izvestaj.pdf od nedelje 22.09.2013. godine

⁵⁴ Izvor: podaci preuzeti iz finansijskog izveštaja Vojne štamparije „Beograd” i finansijskog izveštaja JP „Službeni glasnik” http://www.sglasnik.com/sites/default/files/pdf/Finansijski_izvestaj.pdf od nedelje 22.09.2013. godine

Štamparija pruža uslugu visokokvalitetne roto, ravne i digitalne štampe, od jednoboje do četvorboje, na savremenim mašinama, u procesu koji je najvećim delom automatizovan. Brzina i kvalitet štampe zagarantovane su sistemom kvaliteta ISO 9001 : 2008. Grafička dorada se sastoji iz izrade tvrdog, broširanog i francuskog poveza.

Veliki broj doradnih automatskih i poluautomatskih mašina, kao i ručna dorada omogućavaju Glasnikovoj štampariji da odgovori na sve zahteve tržišta, kao i da prati razvojne trendove u izradi knjiga i dr. proizvoda.

Ako se tome doda 321 zaposleni, koji posluju po evropskim standardima izuzetno stručni, obučeni, vredni i posvećeni poslu, spoljni saradnici i urednici, štamparija sa savremenom tehničkom opremom, poslovni i maloprodajni objekti, prikazani ostvareni prihodi nisu slučajnost.

Brzina i kvalitet štampe u Glasnikovoj štampariji, kao i organizacija poslovanja u čitavom preduzeću, zagarantovane su sistemom kvaliteta ISO 9001:2008, a u aprilu 2011. godine FOGRA (Nemačka asocijacija za istraživanje grafičkih tehnologija) dala je pozitivnu ocenu za izvršenu štampu na štamparskoj mašini Komori SPICA, čime je Glasnik dobio sertifikat da može da proizvodi kolorne trijaže po ISO štamparskom standardu 12647.

Prednosti uvođenja ovog standarda su svakako pouzdana i kvalitetna štampa, brzo štampanje probnih otisaka, ali i precizna reprodukcija boja. U ovoj godini, Glasnik je započeo i proces uvođenja sistema upravljanja bezbednošću informacija prema zahtevima standarda ISO 27001:2005.⁵⁵

Upravo zbog činjenice da se razvojni procesi odvijaju brzinom ubrzanja, potrebno je slediti trendove u svom okruženju, inicirati nove puteve razvoja i omogućiti kontrolisano ovladavanje aktivnostima i prirodnim zakonitostima.

⁵⁵ http://www.slglasnik.com/sites/default/files/pdf/Finansijski_izvestaj.pdf od nedelje 22.09.2013. godine

5.12.1. Konkurentske strategije Vojne štamparije „Beograd”

Integrisana strategija opšteg vođstva u troškovima i diferencijacije	Karakteristike
Asortiman proizvoda	Bogat, mix tradicionalnog i modernog
Kvalitet	Vrhunski u datoj kategoriji
Dizajn	Atraktivan, prepoznatljiv
Politika cena	U funkciji maksimizacije prihoda
Kanali prodaje	Uvođenje novih kanala prodaje
Promocija	Jedinstvena, sveobuhvatna
Poboljšano snabdevanje	IT u svim fazama distributivnog lanca
Efikasno i efektivno upravljanje troškovima	Smanjenje troškova proizvodnje
Operativna efikasnost	Automatizacija, optimizacija kapaciteta
Reinženjering procesa	Novi tehnološki postupci proizvodnje
Zaštita intelektualne imovine	Zaštita brendova, patenata i licenci
Standardi u funkciji kvaliteta	ISO 9001:2008; ISO 27001:2005
Jačanje veza	Kooperantski odnosi sa strateškim stejkholderima
Smanjenje troškova kupaca	Smanjenje rizika od neispravnosti
Identifikacija kriterijuma kupaca	Istraživanje tržišta grafičkih proizvoda
Smanjenje troškova nabavke	Objedinjene nabavke na svim nivoima procesa proizvodnje
Smanjenje troškova istraživanja i razvoja	Zajednički projekti razvoj novih proizvoda
Programi obuke i usavršavanja	Obuhvataju 60% zaposlenih po utvrđenim planovima
Timski rad	Stručni operativni timovi internih eksperata
Situacijsko vođstvo	Vođstvo u troškovima, diferenciranje
Stručno usavršavanje	Specijalistička usavršavanja
Standardizacija	Na svim nivoima procesa proizvodnje

Proučavajući literaturu, analizirajući studije slučajeva i primere iz poslovne prakse, počeli smo i vratili se na Porterove radove, koji su bez obzira na vremensku distancu od vremena objavljivanja, najpotpunije objašnjavaju ove pojave. Uvažavajući rad i drugih autoriteta, modeli i strategije Portera su u najvećem broju slučajeva mogli najpotpunije objasniti stvaranje određene konkurentske prednosti u savremenim poslovnim ambijentima.

Naša istraživanja potvrdila su hipoteze o izvorima konkurentskih prednosti, njihovoj identifikaciji, izradi strategija koje će ishoditi održivoj konkurentskoj prednosti i širokom broju uslovljenih faktora koji se moraju uzeti u obzir. Mnoge savremene teorije o strategijskom menadžmentu ili liderstvu mogu biti kvalitetno proverene upravo kroz odnos prema stvaranju i održavanju konkurentske prednosti.

5.13. Organizacija poslovnih aktivnosti u Vojnoj štampariji „Beograd”

Izvršni nosilac štamparsko-grafičke funkcije u Vojnoj štampariji „Beograd” je Pogon za proizvodnju, koordinirajući u procesu proizvodnje aktivnosti svojih organizacionih delova: Odeljenja grafičke pripreme, Odeljenja štampe i Odeljenja dorade (knjigoveznice) i pečatoreznice. Upravnu, komercijalnu, tehničko-tehnološku, materijalno-finansijsku, pravnu i opštu podršku Proizvodnom pogonu, kao nosiocu funkcije Vojne štamparije, pružaju: direktor ustanove, zamenik, Pogon za tehničko-tehnološku pripremu, Grupa za finansije i Odeljenje za opšte poslove. Efekti u svim oblastima rada i proizvodnje se programski prate i na dnevnom nivou se evidentiraju ostvareni efekti rada, radnog učinka i finansijski efekti na nivou pojedinca – izvršioca, radnog naloga, odeljenja, ustanove, određenog rashoda, na nivou svake vrste repromaterijala, za svakog korisnika, nivo realizacije radnog naloga i slično. Proizvodni proces počinje otvaranjem radnog naloga, kojem prethodi podnet zahtev korisnika - naručioca, definisanje svih tehničkih zahteva za proizvod sa naručiocem, kalkulacija repromaterijala potrebnog za izradu proizvoda po vrsti i količini i planiranje proizvodnog procesa po mašinama i izvršiocima. Otvoren radni nalog se dostavlja na realizaciju Pogonu za proizvodnju i isti prati proizvod u svim fazama njegove realizacije, pri čemu se izvršioci i proizvodna odeljenja pridržavaju plana proizvodnje po odeljenjima, mašinama, izvršiocima, vrsti i

količini materijala, uz mere stručne kontrole i sprovođenjem mera bezbednosti i zaštite na radu i uz vođenje propisanih evidencija. Završen proizvod se dostavlja ekspediciji koja vodi evidenciju gotovih proizvoda, priprema ih za distribuciju korisnicima i vodi evidenciju o isporučenim proizvodima naručiocima.

5.14. Način finansiranja proizvodne delatnosti u Vojnoj štampariji „Beograd”

Za finansiranje delatnosti Vojne štamparije odobrena su novčanu sredstva iz budžetskih sredstava sistema odbrane, opredeljenih za finansiranje rashoda sistema odbrane. Opredeljena novčana sredstva Vojne štamparije odnose se na:

- neposredne i funkcionalne potrebe ustanove i
- za nabavku repromaterijala, rezervnih delova za tekuće održavanje mašina i opreme, kako bi se uspešno realizovali zahtevi organizacionih jedinica Ministarstva odbrane i komandi, jedinica i ustanova Vojne štamparije.

Prilikom opredeljena, novčana sredstva za nabavku repromaterijala specificirana su po korisnicima - organizacionim jedinicama Ministarstva odbrane i komandama, jedinicama i ustanovama Vojne štamparije, a utrošak ovih sredstava do odobrenog nivoa evidentira se u poslovnim knjigama i evidencijama Vojne štamparije po korisnicima, izvorima i po rashodima, kada se po zahtevu korisnika izrade proizvodi. Ostvareni prihod Vojne štamparije se koristi takođe za nabavku repromaterijala i rezervnih delova, kao i za ostale proizvodne aktivnosti, koje nisu obuhvaćene budžetskim finansiranjem.

5.15. Dostignuti nivo razvoja Vojne štamparije „Beograd”

Adekvatna organizaciona struktura ustanove, kao i tehničko-tehnološka opremljenost su osnova za zadovoljenje potreba sistema odbrane i tržišta na racionalan, efikasan i ekonomičan način. U tom pravcu, u okviru unutrašnjih mogućnosti i mogućnosti sistema odbrane Vojna štamparija nastoji da prati i primenjuje sva dostignuća. U okviru navedenog, preduzete su sledeće aktivnosti:

- stručno osposobljavanje zaposlenih u školama i na fakultetima u zemlji, prisustvo određenog broja zaposlenih na stručnim skupovima i sajmovima u

zemlji i u inostranstvu i kroz godišnji plan obuke obezbeđena je obuka i usavršavanje zaposlenih,

- sprovođenje poslovnih procedura i uspostavljanje sistema programskog praćenja svih naturalnih i finansijskih efekata ostvarenih u procesu rada i proizvodnje,
- normativno uređenje sistema kontrole kvaliteta u skladu sa savremenim standardima u grafičkoj oblasti,
- izvršeno je opremanje Odeljenja za grafičku pripremu i dizajn sa najsavremenijim programima i opremom, uvedena je digitalna štampa, kao pozitivna posledica transformacionih promena.

5.16. Pozitivni efekti pozicioniranja štamparske delatnosti u sistemu odbrane i plan daljeg razvoja Vojne štamparije „Beograd”

Pozicioniranje štamparsko-grafičke delatnosti u sistemu odbrane je racionalno, efikasno i ekonomično rešenje iz sledećih razloga:

- primenom transformacionih mera, Vojna štamparija je u mogućnosti da ostvari značajne prihode na tržištu (minimalno u iznosu 100 miliona dinara na godišnjem nivou) čime se praktično pokrivaju svi budžetski rashodi,
- obezbeđuje se tajnost podataka, odnosno zaštita tajnosti velikog broja materijala,
- primenom ekonomije znanja, obezbeđen je visok kvalitet i odgovarajući standard štamparsko-grafičkih proizvoda,
- ostvaruje se efikasnost, jednostavnost i neposrednost postupka nabavke, realizacija hitnih, usitnjenih, raznovrsnih i specifičnih potreba organizacionih jedinica Ministarstva odbrane i komanda, jedinica i ustanova VS,
- obezbeđenjem štamparsko-grafičkih proizvoda u Vojnoj štampariji nema potrebe za uspostavljanje nabavnih organa i stvaranjem troškova na nivoima koji su nadležni za nabavku ovih materijala,

- obezbeđuje se plansko i koordinirano upravljanje štamparsko-grafičkim resursima.

Dalji razvoj Vojne štamparije „Beograd” zavisi od velikog broja faktora, ali pre svega od mogućnosti sistema odbrane. U menadžmentu Vojne štamparije postoji svest da su mogućnosti sistema odbrane u današnje vreme ograničene i da se dalji razvoj ustanove mora planirati imajući u vidu tu činjenicu. Otuda je plan razvoja prilagođen toj činjenici. Planom daljeg razvoja ustanove predviđeno je:

- podizanje tehnološke opremljenosti i kapaciteta Vojne štamparije
- razvijanje konkurentskih prednosti na tržištu grafike i stvaranje mogućnosti za kontinuirano zadovoljenje potreba korisnika štamparsko- grafičkih usluga,
- dogradnja postojeće formacije prvenstveno izmenom formacijskih elemenata i elemenata radnih mesta,
- obrazovanje i usavršavanje zaposlenih u skladu sa tehnološkim promenama,
- stvaranje pozitivne klime i dobrih međuljudskih odnosa,
- dogradnja poslovnih procedura i njihovo normativno uređenje,
- sistemsko i normativno uređenje oblasti kontrole kvaliteta na nivou savremenih standarda i praktična primena tog sistema u procesu proizvodnje,
- dalji razvoj programa praćenja procesa rada i proizvodnje do nivoa automatskog praćenja i evidentiranja učinka na svakoj mašini i učinka svakog izvršioca,
- razvoj strategije internacionalizacije poslovnih aktivnosti
- dalja standardizacija poslovanja: uvođenje grafičkih standarda i standarda za zaštitu i bezbednost informacija ISO 27001:2005, kao i izrada idejnog projekta za uvođenje FSC standarda (zaštita životne sredine).

6. ZAKLJUČAK

Uzimajući u obzir redosled do sada prikazane sistematike izlaganja, a u skladu sa postavljenim hipotezama, moguće je donošenje sledećih bitnih zaključaka:

Zadatak strateškog menadžmenta je da omogući organizaciji racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kojoj ona obavlja svoju delatnost. U tom smislu, strateški menadžment uključuje tri područja aktivnosti: stratešku analizu, strateški izbor i stratešku promenu. Identifikovanje i analiza performansi okruženja je izuzetno važan korak za uspostavljanje procesa strateškog menadžmenta, jer menadžment mora da usmerava svoju organizaciju tako da koristi šanse, izbegava pretnje i prepozna ih, jer samo na taj način može da se izbori za svoj opstanak na tržištu. Promene koje dolaze sa tržišta su snažne, često nepredvidive sa stanovišta trajanja i snage uticaja na poslovanje, dovode do destabilizacije procesa, gubljenje tržišne pozicije i tržišnog zaostajanja.

U našem istraživanju, pokazali smo da je Vojna štamparija „Beograd” postigla konkurentsku prednost na tržištu grafičkih proizvoda, zahvaljujući dobrom menadžerskom timu, koji je različitim tehnikama, pre svih SWOT analizom, uočio podsticajne i ograničavajuće faktore i procenio njihov uticaj na dalju perspektivu poslovanja preduzeća. U kritičnom momentu, kada se Vojna štamparija „Beograd” transformisala u budžetsku ustanovu, menadžment je utvrdio viziju, misiju i ciljeve poslovanja. Vojna štamparija „Beograd” je postala moderna i dinamična organizacija sa izgrađenom konkurentskom strategijom, stabilnim odnosima sa stejkholderima i vodećom ulogom u socijalnoj i ekonomskoj stabilnosti društvene zajednice, koja svojim kvalitetom i inovativnošću u izradi grafičkih proizvoda obezbeđuje poziciju i dugoročni prosperitet na tržištu grafike.

Time smo potvrdili postojanje opšte hipoteze da u uslovima globalizacije tržišta, jake konkurentnosti, ekspanzije tehnoloških dostignuća, stratejski menadžment omogućava tržišno pozicioniranje i stvaranje konkurentne prednosti.

Pravilnim formulisanjem strategije, njenom implementacijom i kontrolom, Vojna štamparija „Beograd” je opstala i uspostavila zavidnu konkurentnu poziciju. Stratejski menadžment je kontinuirani proces kojim se pokreće i usmerava poslovna aktivnost radi ostvarenja svrhe poslovanja preduzeća, a adekvatan sistem menadžmenta se ne može stvoriti odjednom, već je potreban napor i vreme da se dođe do zadovoljavajućeg rešenja.

Izgradnja održive konkurentne prednosti je dugoročan proces, koji se ostvaruje različitim tehnikama stratejskog menadžmenta, koja su obrađena u našem predmetu istraživanja. Iako u poređenju sa svojim konkurentima, preduzeće može imati bezbroj prednosti u odnosu na konkurente, postoje dve osnovne vrste konkurentne prednosti koje firma može da poseduje: niski troškovi i diferencijacija. Prema Porteru za uspeh je potrebno odabrati strategiju koja odgovara tržišnoj strukturi u kojoj se organizacija nalazi. Stratejsko pozicioniranje znači obavljati aktivnosti različito od konkurenta ili obavljati slične aktivnosti, ali na različit način.

Vojna štamparija „Beograd” je ostvarila jednu od generičkih strategija: vođstvo u troškovima i na taj način je omogućila uvećanje učinka i realizacije plana proizvodnje u periodu od 2008. godine - 2012. godine.

Niža cena koštanja po jedinici proizvoda u digitalnoj štampi (1.412,50 din.) u odnosu na konvencionalni način štampe (5.132,50 din.), omogućila je i znatno niže prodajne cene gotovih proizvoda na tržištu grafike u odnosu na konkurente. Stvaranje i održavanje konkurentne prednosti je suština konkurentskih strategija u savremenoj privredi. Konkurentna strategija mora da se razvije iz temeljnog poznavanja konkurencije i tržišta.

Niže prodajne cene se reflektuju u povećanom obimu prodaje i prihodu od prodaje gotovih proizvoda. Vojna štamparija „Beograd” je realizacijom strategije vođstva u troškovima, uvećala svoje prihode od prodaje za 10.523.000,00 dinara u 2012. godini u odnosu na 2008. godinu.

Navedenim činjenicama u našem istraživanju dokazali smo i postojanje prve posebne hipoteze da je konkurentska prednost proizvodnog preduzeća rezultat implementacije aktivnosti strategijskog menadžmenta na svim nivoima u procesu proizvodnje.

Svaka generička strategija zahteva različite veštine i uslove realizacije. Realizacija strategije vođstva u troškovima podrazumeva minimiziranje troškova proizvodnje, marketing troškove, troškove isporuke gotovih proizvoda i druge manipulativne troškove uvođenjem strogih sistema kontrole, ostvarivanje ekonomije obima i posvećenost krivi učenja. Ukoliko preduzeće u svom poslovanju realizuje obe generičke strategije, stiče mogućnost ostvarivanja natprosečnog profita.

Održivost strategije diferenciranja zavisi od trajanja pretpostavljene vrednosti za kupca i nemogućnosti konkurenta da je podržavaju. Međutim, stalno je prisutan rizik da bi potrebe ili percepcije kupaca mogle da se promene i da eliminišu vrednost određenog načina diferencijacije.

Posebna područja strategijskog menadžmenta predstavljaju integrisane aktivnosti u ostvarivanju planirane strategije preduzeća. U ovom istraživačkom radu akcenat je stavljen na tehnološki menadžment.

Menadžment novih tehnologija i inovacija je danas najznačajniji deo strategijskog menadžmenta svake uspešne kompanije. To je, možemo sa pravom reći, ključni resurs savremenog poslovanja.

Ključno pitanje za uspeh tehnološkog i inovacionog menadžmenta je u odgovoru koji su to koncepti, tehnike i alati, koje menadžment kompanije mora koristiti za ukupnu uspešnost svoje firme. Tehnologija je bitan faktor konkurentske prednosti samo ukoliko je integrisana u poslovanje preduzeća, odnosno u funkciji je ostvarenja ciljeva poslovanja. Tehnološka strategija treba da se prilagodi poziciji preduzeća u grani. Stvaranje portfolia tehnologija zahteva procenu značaja tehnologija i njihove relevantne pozicije.

Tehnološke promene bitno utiču na rast i razvoj preduzeća, grana i nacionalnih ekonomija. Ukazuje se na pojavu da ne samo preduzeće već i zemlja može da izgubi konkurentsku prednost i industrijsku vitalnost. Sve privrede generišu ili eksploatišu novu tehnologiju i znanje, ali neke su u tom procesu intenzivnije od drugih. Visoke tehnologije imaju posebnu važnost, jer pružaju preduzećima konkurentsku prednost promenom ključnih faktora za uspeh. Konkurentske prednosti nastaju poboljšanjem, inovacijom postojećih proizvoda i usluga, proizvodnih sredstava i procesa ili uvođenjem novih proizvoda, usluga, metoda i procesa.

U našem istraživanju Vojna štamparija „Beograd” je uvođenjem novih tehnoloških procesa i digitalne štampe u Odeljenju za grafičku pripremu i dizajn, ostvarila konkurentsku prednost, snižavanjem troškova proizvodnje po jedinici proizvoda, skraćivanjem vremena za proizvodnju traženih proizvoda, povećanjem kvaliteta proizvedenih proizvoda, kao i stvaranjem mogućnosti za uspešne marketing aktivnosti i realizaciju marketing miksa. Mašina za digitalnu štampu „HP Indigo 3550”, doprinela je modernizaciji procesa proizvodnje i postavljanje Vojne štamparije „Beograd” na vrh lestvice tehnološki opremljenih štamparija.

Na primeru navedene mašine dokazali smo i drugu posebnu hipotezu da primenom tehničko-tehnoloških dostignuća u proizvodnom preduzeću moguće je ostvariti konkurentsku prednost po osnovu diferenciranja proizvoda i/ili nižih troškova proizvodnje.

Stečene konkurentske pozicije se održavaju i nove stižu kroz stalno održavanje i poboljšavanje determinanti i parametra funkcionisanja i razvoja. Konkurentska prednost se sve više zasniva na neopipljivoj, nevidljivoj, aktivnosti koju konkurenti ne mogu da pribave ili uspešno imitiraju u kratkom vremenskom intervalu.

Ostvarivanje značajne uloge tehnološki orijentisanih preduzeća u ekonomskom razvoju i stvaranju zaposlenosti zavisno je od postojanja povoljnog poslovnog okruženja, preduzetničke kulture, podržavajućih aktivnosti i tehničke infrastrukture, kao i raspoloživosti i pristupa do ključnih resursa.

Za menadžera je ključno da ovlada znanjima neophodnim za razumevanje značaja tehnologija i inovacija u savremenom poslovanju, kao i načina kako da tehnološki i inovacioni potencijal svoje firme iskoristi za poboljšanje njene konkurentske prednosti tj. njenog daljeg razvoja.

LITERATURA

1. Draker P. (2001) „Moj pogled na menadžment”, Adižes, Novi Sad
2. Jovanović M., Milićević A. (2009) „Interkulturni izazovi globalizacije” Megatrend univerzitet, Beograd
3. Kotler P., Keller K. (2006) „Marketing menadžment” Data status, Beograd
4. Kotlica S. (2005) „Osnovi tehnološkog menadžmenta”, Megatrend univerzitet, Beograd
5. Komazec G., Lazarević S. (2007) „Upravljanje razvojem preduzeća” Megatrend univerzitet, Beograd
6. Knežević G. (2009) „Analiza finansijskih izveštaja” Univerzitet Singidunum, Beograd
7. Lončarević R. (2007) „Menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd
8. Miljević M. (2007) „Metodologija naučnog rada”, Filozofski fakultet, Pale
9. Milisavljević M. (2007) „Savremeni strategijski menadžment”, Megatrend univerzitet, Beograd
10. Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2004) „Osnovi marketinga”, Ekonomski fakultet Beograd
11. Milisavljević M. (1999) „Marketing” Ekonomski fakultet, Beograd
12. Mašić B. (2009) „Menadžment principi, koncepti i procesi” Univerzitet Singidunum, Beograd
13. Mašić B. (2009) „Strategijski menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd
14. Petrović Z. (2011) „Finansijsko izveštavanje”, Univerzitet Singidunum, Beograd
15. Pešić M. (2007) „Sociologija”, Univerzitet Singidunum, Beograd

16. Petrović Z., Vićentijević K., Stanišić N. (2013) „Računovodstvo” Univerzitet Singidunum, Beograd
17. Senić R. (1998) „Marketing menadžment”, Prizma, Kragujevac
18. Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2000) „Strategijski menadžment”, Ekonomski fakultet, Beograd
19. Vračar D. (1999) „Strategija tržišnog komuniciranja” Ekonomski fakultet, Beograd

Elektronski izvori:

<http://www.mcb.rs/blog/2012/02/29/mcb-video-sta-je-bcg-matrica-boston-consulting-group-matrica/> od nedelje 10. marta 2013. god.

<http://thebrandstop.wordpress.com/marketing-frameworks/mckinseyge-portfolio-matrix/> od nedelje 10. marta 2013. god.

<http://www.docstoc.com/docs/106960547/Matrica-ansi-i-pretnji> od nedelje 10. marta 2013. god.

<http://preduzetnistvoetsbor.wordpress.com/2011/10/03/swot-analiza/> od nedelje 10. marta 2013. god.

http://www.b92.net/biz/fokus/analiza.php?yyyy=2009&mm=07&nav_id=372913 od petka 15. marta 2013. god.

http://www.slglasnik.com/sites/default/files/pdf/Finansijski_izvestaj.pdf od nedelje 22.09.2013. godine

https://www.google.rs/search?q=%E2%80%99EHP+Indigo+3550%E2%80%99D&rlz=1C1CHMO_srRS544RS544&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=zI9AUr6iAceF4gSj3oF4&ved=0CCsQsAQ&biw=1440&bih=799&dpr=1 od ponedeljka 23.09.2013. godine