

Proizvodna strategija i konkurentnost Industrije urmi u Ujedinjenim Arapskim Emiratomima

UDK: 005.21:[338.45:634.613(536.2)

Professor Khalid Alrawi

Univerzitet za nauku i tehnologiju u Al-Ainu

Odesk za poslovnu administraciju

E-Mail: Kalrawi47@hotmail.com

Ovaj istraživački rad predstavlja pregled strateškog menadžmenta u Industriji urmi (Date Industry) u Ujedinjenim Arapskim Emiratomima. Istraživanje predstavlja prikaz strateškog menadžmenta. Uvodi se kategorija shvatanja procesa strateškog upravljanja u praksi. Pored toga, ovo istraživanje pokreće raspravu o misiji i ciljevima strateškog upravljanja u Industriji urmi.

Snage, slabosti, prilike i pretnje (strengths, waeknesses, opportunities, and threats) – sprovedemo SWOT analizu i predložiti strategije koje će pomoći menadžmentu da posluje s uspehom.

U ovom radu definišemo osnovne strategije i termine u oblasti strateškog upravljanja. Predstavljamo koristi koje kompanija može da ima od strateškog upravljanja. Takođe raspravljamo o značajnim odnosima između firmi/poslovanja i strateškog menadžmenta.

Ovo istraživanje pokreće raspravu o pitanjima kao što su globalna razmišljanja i strategijske implikacije prirodnog okruženja.

Zaključci ovog istraživanja pokazuju da je nova uloga menadžmenta u uspostavljanju efektivne strategije u integrisanju i usmeravanju zaposlenih u kompaniji. Ove uloge moraju postati vodeće ideje, mišljenja u svojoj disciplini i moraju se aktivno sprovoditi u svim sektorima i među svim zaposlenima. Postoji i potreba za programima obuke za zaposlene koja bi imala za cilj da unapredi usluge potrošačima, zadovoljstvo i komunikaciju sa potrošačima i da to postigne na efektivan i efikasan način.

1. Uvod

U najširem smislu, strategija znači sredstvo koje pojedinac ili organizacija koriste da bi postigli svoje ciljeve. Ova definicija se odnosi na planove, politike i principe koji vode i ujedinjuju određeni broj specifičnih delatnosti (Smith, 2005). Za sve definicije poslovne strategije zajedničko je da se strategija usredsređuje na postizanje određenih posebnih ciljeva, da kritična aktivnost kojom se stvara strategija obuhvata resporedivanje resursa, a ta strategija oper implicira određenu konzistentnost, integraciju ili koheziju (Harris i Blair, 2006).

Preduzećima u određenom industrijskom sektoru poslovne strategije su potrebne da bi im pokazale pravac i smisao, da bi uključile resurse na najefektivniji i najefikasniji način i da bi koordinisale odluke koje donose različiti pojedinci (Wheelen and Hunger, 2006).

Značajni aspekti formulacije strategije obuhvataju razvijanje poslovne misije, vršenje spoljne revizije, završavanje eksterne revizije, razvijanje alternativnih strategija i pravljenje izbora između alternativnih strategija (Borognovo, 2006). Izvođenje eksterne revizije uopšteno traži najviše vremena. Efektivno upravljanje se više oslanja na kontrolne mehanizme koji su lični i proaktivni. Kada se takva pitanja identifikuju, stara politika uključivanja odozgo-nadole mora se za-

meniti politikom koju podržava ceo organizacioni nivo (Yip, 2004).

Strategija firme predstavlja model ili politiku za ubiranje profita iz poslovanja. U poslovnoj literaturi politika prethodi strategiji i bavi se jedino održivošću osnovnih poslovnih koncepata. U svakom slučaju, firma je još uvek potrebna strategija koja će joj omogućiti da opstane u borbi s konkurencijom koja primenjuje isti poslovni model ili politiku (Bieber i dr., 2002).

Maksimizovanje pristupačnosti i prilagodljivosti zahteva da proces strateškog planiranja uglavnom kombinuje i strategiju odozgo-nadole i strategiju odozdo-nagore, tako da top menadžment postavlja smernice u vidu izjava o misiji, poslovnih principa i ciljeva poslovanja, dok pojedinačne poslovne jedinice preuzimaju formulisanje strateških planova (Grant, 2003).

Strategija se bavi usklađivanjem resursa i sposobnosti firme da iskoristi prilike koje se javljaju u spoljnom okruženju. Pojačan naglasak na ulozi resursa i sposobnosti kao osnove za formulisanje strategije posledica je dva faktora. Prvo, kako okruženje firme postaje nestabilnije, kao pouzdanija osnova za formulisanje strategije uzimaju se unutrašnji resursi i sposobnosti, pre nego eksterni fokus tržišta. Drugo, sve je očigled-

nije da je prevashodni izvor vrhunske profitabilnosti pre konkurentna prednost nego privlačnost određene industrijske delatnosti (Grant, 2008).

Prvi deo ovog istraživanja predstavlja uvod u tehnike strateškog menadžmenta, i nastavlja se kratkim istorijskim pregledom izabrane kompanije. Drugi deo bavi se misijom, ciljevima i strategijama koje menadžment koristi. Takođe se posvećuje pažnja primeni strategije od strane menadžmenta.

Posebna pažnja posvećena je razvijanju uspešne strategije. Osvrt na novu strategiju menadžmenta prethodi zaključku.

2. Fabrika za preradu urmi u Al-Ainu

Strateški cilj menadžmenta Industrije urmi u Al-Ainu (Al-Ain Date Factory) jeste da proizvede i iznese na tržište urme vrhunskog kvaliteta koje odgovaraju i prevazilaze međunarodne standarde. Industrija urmi je u vlasništvu državnog preduzeća u Al-Ainu, u Ujedinjenim Arapskim Emiratima, osnovanog pre 13 godina, 1996, a u okviru sektora prehrambene industrije. Ima 153 zaposlena; od ovog broja, 53 ljudi angažovano je u okviru menadžmenta.

Menadžment primenjuje jedan sveobuhvatni pristup u kojem je kontrola kvaliteta uspostavljena na svim nivoima proizvodnje i prerade urmi. Pošto to nije samo postrojenje za preradu urmi, ono se izdvaja time što je daleko ispred svih ostalih kompanija za proizvodnju urmi u Emiratima po svom jedinstvenom pristupu proizvodnji urmi i po svojoj posvećenosti kvalitetu.

Ujedinjeni Arapski Emirati su jedan od najvećih proizvođača urmi u svetu. Žitelji Emirata su najveći potrošači ovog proizvoda, a mnogi su i pravi poznavaoци ovog proizvoda. Ujedinjeni Arapski Emirati su bogati urmama različitih vrsta, oblika i boja koje nije moguće naći nigde drugde u svetu. Da bi ovaj proizvod imao odgovarajući prijem na novim i sofisticiranim tržištima, značajno je da urme iz Emirata budu pažljivo gajene, da se njima pažljivo rukuje i da imaju lepo pakovanje.

U jednoj raspravi, šefovi odeljenja u kompaniji tvrdili su da mala (manje od 59 zaposlenih) i srednja (60-199 zaposlenih) preduzeća u Ujedinjenim Emiratima – prema klasifikaciji Trgovinske i industrijske komore – do sada još nisu dostigla svoje pune potencijale, i to iz nekoliko razloga.

3. Misija Industrije urmi

Misija predstavlja izjavu o namerama, o onome što organizacija teži da postigne na dugi rok, ali, kao i vizija, misija ne definiše strategiju, već daje smernice o opštem pravcu u kom će strategija odvesti organizaciju (Pfeffer i Sutton, 2006). U našem slučaju, misija menadžmenta jeste da zadovolji potrebe i želje potrošača tako što će proizvesti urme visokog kvaliteta i menadžment je veoma posvećen postizanju ovog cilja. Stoga je jasna izjava o misiji najvažniji alat strateškog menadžmenta.

4. Ciljevi Industrije urmi

Ciljevi predstavljaju predviđanja u vezi sa onim što organizacija treba da predstavlja u budućnosti. Ciljevi su, uopšteno, slika kompanije kakva se predviđa da će biti ako uspešno uposli sve svoje potencijale i sve ljudske potencijale (Moeran, 2005) da bi ih postigla. Strateški ciljevi menadžmenta, kao i mnoge izjave u poslovanju, mogu se naći na web stranicama Vlade, u najavama Trgovinske i industrijske komore, ali su obično isuviše idealizovani da bi se iz njih tačno razaznale smernice u datoj privrednoj delatnosti.

Uopšteno govoreći, ciljevi menadžmenta su da obezbedi da potrošači budu zadovoljni, da proda proizvod dok je još svež i da stvara vrednost u svim svojim aktivnostima. Postizanje dogovora o zvaničnoj izjavi o viziji i misiji umnogome olakšava proces postizanja dogovora o organizacionim strategijama, ciljevima i politikama.

5. Strategija Industrije urmi

U slučaju kada se preduzeće tek osniva, strategija se obično unosi u poslovni plan koji je pripremljen u cilju prikupljanja kapitala. U slučaju već razrađenih kompanija, strategija menadžmenta saopštava se na nekoliko načina, kao vizija, kao misija, putem poslovnog modela ili u smislu strateškog plana, kao što je to bio slučaj kad smo preduzimali ovo istraživanje (Nickerson i Zenger, 2004).

Najbolji pristup strategiji jeste putem analize kako eksternih, tako i internih faktora. Ova strategija prilagođena je tržištu urmi kao robe široke potrošnje, koje ima nekoliko prednosti na osnovu svoje globalne raširenosti. U drugim slučajevima, mnoge slične kompanije nisu uspele da usklade svoje strategije sa svojim unutrašnjim resursima i sposobnostima (Nerkar i Roberts, 2004).

U skladu sa ovim gledištem, strategija koju je postavio menadžment Industrije urmi postignuta je tako što se firma povezala sa svojim spoljnim okruženjem. Sadašnja strategija menadžmenta u skladu je sa spoljnim

nije da je prevashodni izvor vrhunske profitabilnosti pre konkurentna prednost nego privlačnost određene industrijske delatnosti (Grant, 2008).

Prvi deo ovog istraživanja predstavlja uvod u tehnike strateškog menadžmenta, i nastavlja se kratkim istorijskim pregledom izabrane kompanije. Drugi deo bavi se misijom, ciljevima i strategijama koje menadžment koristi. Takođe se posvećuje pažnja primeni strategije od strane menadžmenta.

Posebna pažnja posvećena je razvijanju uspešne strategije. Osvrt na novu strategiju menadžmenta prethodi zaključku.

2. Fabrika za preradu urmi u Al-Ainu

Strateški cilj menadžmenta Industrije urmi u Al-Ainu (Al-Ain Date Factory) jeste da proizvede i iznese na tržište urme vrhunskog kvaliteta koje odgovaraju i prevazilaze međunarodne standarde. Industrija urmi je u vlasništvu državnog preduzeća u Al-Ainu, u Ujedinjenim Arapskim Emiratima, osnovanog pre 13 godina, 1996, a u okviru sektora prehrambene industrije. Ima 153 zaposlena; od ovog broja, 53 ljudi angažovano je u okviru menadžmenta.

Menadžment primenjuje jedan sveobuhvatni pristup u kojem je kontrola kvaliteta uspostavljena na svim nivoima proizvodnje i prerade urmi. Pošto to nije samo postrojenje za preradu urmi, ono se izdvaja time što je daleko ispred svih ostalih kompanija za proizvodnju urmi u Emiratima po svom jedinstvenom pristupu proizvodnji urmi i po svojoj posvećenosti kvalitetu.

Ujedinjeni Arapski Emirati su jedan od najvećih proizvođača urmi u svetu. Žitelji Emirata su najveći potrošači ovog proizvoda, a mnogi su i pravi poznavaoци ovog proizvoda. Ujedinjeni Arapski Emirati su bogati urmama različitih vrsta, oblika i boja koje nije moguće naći nigde drugde u svetu. Da bi ovaj proizvod imao odgovarajući prijem na novim i sofisticiranim tržištima, značajno je da urme iz Emirata budu pažljivo gajene, da se njima pažljivo rukuje i da imaju lepo pakovanje.

U jednoj raspravi, šefovi odeljenja u kompaniji tvrdili su da mala (manje od 59 zaposlenih) i srednja (60-199 zaposlenih) preduzeća u Ujedinjenim Emiratima – prema klasifikaciji Trgovinske i industrijske komore – do sada još nisu dostigla svoje pune potencijale, i to iz nekoliko razloga.

3. Misija Industrije urmi

Misija predstavlja izjavu o namerama, o onome što organizacija teži da postigne na dugi rok, ali, kao i vizija, misija ne definiše strategiju, već daje smernice o opštem pravcu u kom će strategija odvesti organizaciju (Pfeffer i Sutton, 2006). U našem slučaju, misija menadžmenta jeste da zadovolji potrebe i želje potrošača tako što će proizvesti urme visokog kvaliteta i menadžment je veoma posvećen postizanju ovog cilja. Stoga je jasna izjava o misiji najvažniji alat strateškog menadžmenta.

4. Ciljevi Industrije urmi

Ciljevi predstavljaju predviđanja u vezi sa onim što organizacija treba da predstavlja u budućnosti. Ciljevi su, uopšteno, slika kompanije kakva se predviđa da će biti ako uspešno uposli sve svoje potencijale i sve ljudske potencijale (Moeran, 2005) da bi ih postigla. Strateški ciljevi menadžmenta, kao i mnoge izjave u poslovanju, mogu se naći na web stranicama Vlade, u najavama Trgovinske i industrijske komore, ali su obično isuviše idealizovani da bi se iz njih tačno razaznale smernice u datoj privrednoj delatnosti.

Uopšteno govoreći, ciljevi menadžmenta su da obezbedi da potrošači budu zadovoljni, da proda proizvod dok je još svež i da stvara vrednost u svim svojim aktivnostima. Postizanje dogovora o zvaničnoj izjavi o viziji i misiji umnogome olakšava proces postizanja dogovora o organizacionim strategijama, ciljevima i politikama.

5. Strategija Industrije urmi

U slučaju kada se preduzeće tek osniva, strategija se obično unosi u poslovni plan koji je pripremljen u cilju prikupljanja kapitala. U slučaju već razrađenih kompanija, strategija menadžmenta saopštava se na nekoliko načina, kao vizija, kao misija, putem poslovnog modela ili u smislu strateškog plana, kao što je to bio slučaj kad smo preduzimali ovo istraživanje (Nickerson i Zenger, 2004).

Najbolji pristup strategiji jeste putem analize kako eksternih, tako i internih faktora. Ova strategija prilagođena je tržištu urmi kao robe široke potrošnje, koje ima nekoliko prednosti na osnovu svoje globalne raširenosti. U drugim slučajevima, mnoge slične kompanije nisu uspele da usklade svoje strategije sa svojim unutrašnjim resursima i sposobnostima (Nerkar i Roberts, 2004).

U skladu sa ovim gledištem, strategija koju je postavio menadžment Industrije urmi postignuta je tako što se firma povezala sa svojim spoljnim okruženjem. Sadašnja strategija menadžmenta u skladu je sa spoljnim

okruženjem, kao i sa unutrašnjim okruženjem – njenim ciljevima i vrednostima, resursima i sposobnostima, njenom strukturom i sistemom. Strategija menadžmenta bavi se i neuspelom sličnih firmi kojima je nedostajala ta usklađenost ili sa unutrašnjim ili sa spoljnim okruženjem.

Rukovodilac marketinga je izrazio zabrinutost da glavni problem buduće strategije predstavlja njena orijentisanost na rast, koja u prvi plan stavlja vrhunski učinak. Ovo je, međutim, problem nacionalnih razmera. Kritični problem za Industriju urmi u narednim godinama biće da li ima na raspolaganju dovoljne resurse (prirodne ili tehnološke) da se ravnopravno takmiči sa drugim lokalnim privatnim kompanijama na tržištu kada je u pitanju proizvodnja boljeg i višeg kvaliteta.

Za menadžment u našem istraživanju razvoj sektora proizvodnje urmi je od kritičnog značaja zato što je vlada sve manje u stanju da stimuliše proizvode i troškove ovog sektora, jednostavno zbog svojih visokih troškova, što je dovelo do smanjenja zaposlenosti i slabog rasta naftne industrije, a ključ za revitalizaciju ovog sektora privrede uglavnom je u diversifikaciji, modernizaciji i povećanoj konkurentnosti u celom spektru privatnih i javnih kompanija u ovoj grani delatnosti.

Ovaj sektor je još uvek na drugom mestu u privredi uopšte i u proizvodnom sektoru posebno, a ispred njega je samo sektor naftne industrije. Ova pojava može se okarakterisati kao jednosmerna razvojna strategija čije je težište na savremenom, izvozno-orijentisanom segmentu privrede. Drugi cilj je pomoć društvu u smislu otvaranja novih radnih mesta. Stoga je strategija diversifikacije još uvek relativno skromno razvijena i usvaja se s posebnim ciljem da se poboljša kvalitet i kvantitet urme (Trgovinska komora, 2008).

Pošto su sektori nafte, gasa i ugljovodonika u velikoj meri kapitalno intenzivni sektori, oni ne predstavljaju dinamične izvore radnih mesta, bar ne u meri koja se trenutno traži. Potrebna je veća diversifikacija i do nje treba da se dođe na osnovu istraživanja komparativnih prednosti kao što su lokacija i prirodni resursi. U ovom slučaju, kompanija koja je preduzeće srednje veličine koje je u prošlosti uvek bilo zapostavljeno i previdano, može da odigra značajnu ulogu u rešavanju, bar delimično, problema nezaposlenosti u ovoj oblasti (Al-Ain i Abu Dhabi).

U slučaju Ujedinjenih Arapskih Emirata, preduzeća srednje veličine kao što je naša kompanija imaju potencijala da odigraju veliki broj značajnih uloga: (a) prodaju svoje sopstvene proizvode, obično gotove

proizvode, (b) posluju kao podgovarači ili (c) dobavljači sirovina (ili polufabrikata) za veće multinacionalne ili lokalne kompanije. Postoji i nekoliko značajnih mogućnosti za otvaranje velikog broja novih radnih mesta uz relativno niske troškove.

6. Kako rukovodstvo primenjuje strategiju

Iako primena poslovne strategije može da izgleda kao jedan od najočiglednijih zadataka menadžmenta, on ni u kom slučaju nije i najlakši. Prvi izazov za strateški menadžment proizilazi iz brojnosti i raznovrsnosti vlasti na čije zahteve i pritiske menadžer ne može a da ne obrati veliku pažnju (Grant, 2008). Biti deo lokalne industrije, a istovremeno biti igrač na međunarodnom tržištu, znači imati poseban status među velikim brojem domaćih organizacija i biti podložan različitim i snažnijim pritiscima nego što trpe druge lokalne kompanije.

U ovom smislu Vlada (kao vlasnik kompanije) ne treba da sumnja u motive menadžmenta već treba u potpunosti da podrži njegove napore, a potrošači treba da shvate kako menadžment posluje i da uvažavaju značaj ovih zahteva i pritisaka.

U poslovnoj literaturi, primena strategije se često smatra najtežom fazom strateškog menadžmenta zato što od svih zaposlenih i od menadžera zahteva disciplinu, žrtvu, posvećenost i naporan rad. Uvek je teže nešto uraditi nego reći da ćete to uraditi (Rosenkopf i Almeida, 2003).

Pored toga, zadatak menadžmenta u primeni strategije se komplikuje i zbog toga što menadžment očekuje da menadžeri prihvate uopštene ciljeve i strategije kompanije i pretoče ih u specifične postupke kojima će odgovoriti na potrebe radnog okruženja.

Šest koraka koje su definisali Robbins i Coulter (2005) smatraju se sredstvom kojim se sprovodi strateški proces. Zajedničko mnogim pristupima analizi strategije jeste to da prave razliku između eksternog i internog okruženja firme. Najpoznatiji i najšire korišćen pristup jeste SWOT pristup, kojim se različiti uticaji na strategiju firme klasifikuju u četiri kategorije: snage (Strengths), slabosti (Weaknesses), prilike (Opportunities) i pretnje (Threats).

Prve dve kategorije, snage i slabosti, odnose se na interno okruženje, dok se druge dve, prilike i pretnje, odnose na spoljnje, eksterno okruženje. SWOT analiza može da bude posebno korisna kada donosimo odluku o tome da li da primenimo određenu strategiju ili ne, a donosimo je tako što odlučujemo da li su razlozi za jači od razloga protiv (Santos i Eisenhardt, 2005).

Cilj SWOT analize obuhvata i precizno određivanje cilja menadžmenta kao i određivanje unutrašnjih i spoljnih faktora koji mogu da pomognu ili da odmognu u postizanju ciljeva. Snage u SWOT analizi su resursi i sposobnost kompanije koje joj omogućavaju da se bavi poslovima kojima će stvarati ekonomsku vrednost i možda konkurentnu prednost. U našem slučaju, snage kompanije mogu biti u njenoj sposobnosti da stvara jedinstvene proizvode i izazove veoma veliko zadovoljstvo potrošača. Slabosti kompanije izazvane su nedostatkom resursa ili sposobnosti, što je može omesti da stvori ekonomsku vrednost ili da stekne konkurentnu prednost time što će aktivirati strategiju kompanije (Dane i Pratt, 2007).

U slučaju naše kompanije, mnogo je primera organizacionih slabosti. Na primer, menadžment ima ogroman, birokratsku strukturu što mu ne dozvoljava da uđe u konkurenciju sa drugim sličnim kompanijama. Druga slabost sadašnjeg rukovodstva jeste da kompanija ima više troškove rada nego konkurencija koja može da postigne sličan učinak uz niže troškove rada, a uz to nije prisutna na različitim maloprodajnim tržištima.

Prilike daju organizaciji mogućnost da poboljša učinak i konkurentnu prednost. Odgovarajuće prilike koje rukovodstvo može da koristi kao strategiju nastaju kada se proizvodi i usluge mogu ponuditi u različito vreme i na različitim lokacijama. Na primer, sve veća primena interneta pruža kompanijama bezbrojne prilike da prošire prodaju svojih proizvoda (Aaker, 2004)..

Pretnje obuhvataju pojedinca, grupu ili organizaciju izvan kompanije koja ima za cilj da snizi nivo učinka naše kompanije. Rukovodstvo kompanije suočava se s pretnjama te vrste u svom okruženju. Glavna pretnja za sadašnje rukovodstvo može da dođe od novih proizvoda ili usluga drugih kompanija čiji je cilj da umanje kompetitivnu prednost naše kompanije.

Šta je bolje, dvosmerna razlika između unutrašnjih i spoljnih uticaja ili četvorosmerna SWOT taksonomija? Odgovor je da, ako je SWOT analiza dovoljno osetljiva i vredni, onda unutrašnje faktore treba posmatrati kao snage i slabosti, a spoljne faktore kao prilike i pretnje. U praksi, takve razlike je teško napraviti. Kako tvrde Robbins i Coulter, svaka firma je ograničena resursima i sposobnostima koje ima na raspolaganju (Robbins i Coulter, 2005).

Pod pritiscima spolja i uz ograničanja iznutra, strateškom menadžmentu je potrebno oštro administrativno čulo da bi mogao da planira odgovarajuće ponašanje u okviru kojeg može da radi. Koraci na koje se odluči mo-

raju da budu dovoljno osetljivi da ne pređu granice različitih grupa i oblasti, ali i dovoljno pragmatični da se postigne očekivani rezultat strategije i dovoljno kreativni da bi doveli u ravnotežu različite unutrašnje i spoljne zahteve i ograničenja. Kao da to nije dovoljno, zadatak postaje još složeniji zato što menadžment nije samo neko ko mehanički primenjuje strategiju kompanije. Stoga je značajno da menadžment ima glavnu ulogu u formulisanju strategije (Ottesen i Gronhaug, 2002).

Stoga će strateški menadžment uvek odražavati neke odluke protiv kojih se snažno lobira. Intervencije vlade ili ministarstava tokom procesa odlučivanja predstavljaju važan aspekt kome treba posvetiti pažnju. Kad se donese konačna odluka, rukovodstvo će ipak morati da bude spremno da ubedi vlasti da odluku sprovedu uz punu posvećenost i entuzijizam.

Obimna istraživanja koja je sproveo Veće Trgovinske i Industrijske komore u Al-Ainu u periodu 2006-2007. godine došla su do zaključka da su glavni problemi poslovnih ljudi:

1. *Nedostatak kredita/finansija/kapitala*: efektivni troškovi kapitala često su prilično visoki zato što institucije koje odobrabaju zajmove imaju problema prilikom procenjivanja novih firmi, posebno u onim proizvodnim oblastima koje ne poznaju. Mnoga slična preduzeća u Emiratima nisu zadovoljna postojećim bankarskim / finansijskim institucijama. Smatraju da su procedure dobijanja zajma veoma komplikovane.

2. *Pristup tehnologiji*: s druge strane, digitalna sfera predstavlja veliki problem mnogim srednjim preduzećima u Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Unapređenje pristupa tehnološkim mrežama međunarodnog standarda može da bude vrlo skupo, čak izvan mogućnosti mnogih takvih preduzeća, među kojima i Industrije urmi..

U pregledu 60 aktivnih preduzeća u Istočnoj provinciji Ujedinjenih Arapskih Emirata koji je sproveo Veće Trgovinske i industrijske komore (CCIC) 2005. godine, više od 75% preduzeća navelo je da ima probleme sa marketingom. Mada su u UAE mnoge takve prepreke pre subjektivne nego stvarne, one su ipak gušile rast preduzeća. Birokratske prepreke su i dalje veoma snažne, mada je bilo nekih uspeha u smanjivanju birokratije sve do 2007. godine.

3. *Ograničene informacije o mogućim tržištima i klijentima*: Mnogi menadžeri/rukovodioci u Emiratima imaju malo iskustva sa izvozom na strana tržišta. Isto tako, imaju i probleme da identifikuju i privuku stra-

ne investitore. Rezultat je da su njihove firme uvek manjeg obima i ne mogu da se razvijaju uporedo sa tržištima koja rastu.

Ovi problemi se dodatno usložavaju zbog činjenice da su, zbog nemogućnosti da dobiju kredite, preduzeća u Emiratima najranjivija u vreme ekonomske krize. Stoga se neuspeh u poslovanju često pripisuje ozbiljnosti krize. Ovaj problem će se samo dodatno komplikovati kako se privreda kreće ka slobodnijem sistemu cena otkad je 2005. godine ova zemlja ušla u Svetsku trgovinsku organizaciju (WTO).

Nakon duge rasprave sa menadžmentom, došlo se do zaključka da se strateška politika nalazi pred tri značajna izazova u usmeravanju odgovornosti i diferencijaciji zadataka u Industriji urmi. Prvi je postavljanje strateškog pravca kompanije određivanjem njene misije i njenih poslovnih ciljeva. Drugi je izgradnja diferenciranog preduzeća, ne samo projektovanjem različitih uloga i raspodelom zadataka, već i određivanjem odgovornosti menadžera sektora, tako što će im se garantovati i pravo i moć da to čine. Konačni izazov je u usmeravanju procesa tako da se omogući da se koordiniše nekoliko odluka i da se kontrolišu delegirane odgovornosti / zaduženja.

7. Leveridž uspešnosti Industrije urmi

Iako je usklađivanje resursa, sposobnosti i povećanosti menadžmenta postizanju zajedničkih dogoročnih ciljeva od presudnog značaja, top menadžment takođe mora da ostvari kratkoročne rezultate da bi ostao u trci sa ostalim konkurentima i da bi zadržao ugled u zajednici i među stejkholderima. Uloga top menadžmenta je da obezbedi instrumente kontrole i koordinacije da bi uposlio resurse i sposobnosti tako da postignu najbolji mogući učinak (Hopp i dr., 2004).

U ovom procesu, a i da bi kompanija stvorila ugled na novim i sofisticiranim tržištima, o urmama mora dobro da se brine, da se njima pažljivo rukuje, a i pakovanje treba da bude lepo, tako da privuče pažnju probirljivog potrošača. Da bi to postigli, strateški menadžment koristi novi pristup. Menadžment se prvo koncentriše na bolje načine uzgajanja i kulturološke postupke u gajenju urmi. Menadžment primenjuje nove i bolje metode u rukovanju i preradi urmi, tako da uspeva da zadrži prirodnu svežinu voća i da zadrži nepromenjeni kvalitet. Ukratko, menadžment je kao strategiju razvio jedan integralni pristup koji obuhvata kontrolu kvaliteta i na nivou uzgajanja i na nivou prerade, kao i odgovarajuće pakovanje proizvoda. Slika (1) predstavlja okvir u kome deluju okruženje i strategija kompanije.



Slika (1): Okvir u kome deluju okruženje i strategija kompanije

Svrha ove strategije obnove za menadžment je stabilizacija postupaka, korišćenje resursa i sposobnosti da bi se poboljšao nivo konkurentnosti na tržištu. Da bi se postigli ciljevi u neizvesnom i promenljivom okruženju, potrebno je imati jasan osećaj usmerenja. Kako je naglasio Michael Porter, strategija se ne sastoji u tome da se neke stvari urade bolje – to je pitanje efektivnosti rada – strategija je u tome da se neke stvari urade na drugačiji način, i stoga je suština strategije u izboru (Porter, 1996). Strateški izbori se mogu izraziti pomoću dva osnovna pitanja:

- Protiv čega se treba takmičiti?
- Kako se treba takmičiti?

Ni intuicija ni analiza same po sebi nisu dovoljne da bi se donele dobre strateške odluke. Intuicija zasnovana na ranijim iskustvima ne obuhvata primenu analitičkih koncepata strateškog menadžmenta razvijenih i uspešno proverenih u poslovnom svetu (Demeter, 2003).

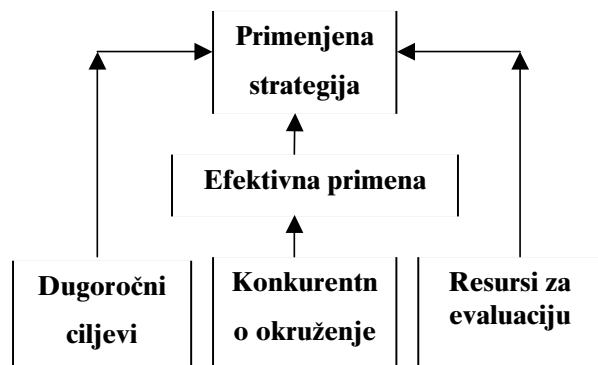
Ignorirati ove tehnike koje se zasnivaju na istorijskom učenju (iskustvu) isto je što i ponovo izmišljati točak. Ipak, ni jedan instrument analize ne može da obuhvati sve aspekte kulture i situacije jedne organizacije. Instrumenti analize takođe ne mogu ni da prime sve subjektivne informacije koje se moraju uzeti u obzir u strateškom menadžmentu, kao što su ličnosti, emocije, vrednosti, verovanja, običaji i etički faktori (Yang, i dr., 2003). Stoga je veoma važno da se intuicija i analiza ukllope u strateški menadžment.

8. Razvijanje uspešne strategije

Da bi strategija koju kompanija razvija bila uspešna, od osnovnog je značaja da strategija bude jednostavna i razumljiva zaposlenima (verovatno tako što će nekim menadžerima biti dozvoljeno da oblikuju njenu buduću politiku i strategiju i postavljaju dugoročne ciljeve) pošto postoji veliki broj lokalnih proizvođača i proizvoda iz inostranstva, posebno iz drugih Zalivskih država kao što su Saudijska Arabija i Oman.

Da bi postigla uspeh, kompanija se trudi da iskoristi svoje resurse – ovo se naziva objektivna procena resursa. Ova tri elementa doprinose četvrtom elementu uspeha (naime, efektivnoj primeni). Uopšteno govoreći, postoje četiri elementa u kojima kompanija tre-

ba uspešno da primeni svoju strategiju i da postigne ciljeve. Slika (2) prikazuje elemente uspešne strategije za jedno preduzeće:



Slika (2): Elementi uspeha za strategiju

Jedan menadžer je rekao da, nažalost, vladina politika prema srednjim preduzećima nije bila ni tako široke ruke ni tako efektivna kako bi trebalo i kako bi moglo da bude.

Menadžer marketinga u fabrici zapaža da „uprkos značaju ovakvih preduzeća za privredu, ona nisu u stanju da iskoriste podsticaje koje daje vlada upravo zato što su to mala ili srednja preduzeća“; komercijalne banke ih smatraju dužnicima visokog rizika i izbegavaju da ih finansiraju. Oblasti koje zavređuju posebnu pažnju su sledeće:

1. Obuka/ razvoj ljudskih resursa
2. Finansiranje istraživanja i razvoja
3. Rešavanje slabosti/problema u transportu i infrastrukturi
4. Podsticanje i stvaranje alternativnih finansijskih izvora
5. Bogaćenje znanja o zakonskom okruženju za ova preduzeća.

U gore navedenoj diskusiji, pitanje oslanjanja menadžmenta na mehanizme kontrole pominje se u uvodnom delu ove studije slučaja. Menadžment nastoji da se njihove posebne odgovornosti shvate u odnosu na ukupni cilj i da strateški i operativni prioriteti budu jasno identifikovani i usaglašeni. Oni zahtevaju standarde i koriste česte neformalne posete da bi raspravljali o (poslovnim) operacijama i brzo identifikovali nove probleme ili nove mogućnosti.

Započinjanje glavnog programa ekspanzije nove infrastrukture trebalo bi, sniženjem troškova proizvodnje, da predstavlja veoma značajan podsticaj za investicije u privatni sektor. Da bi bile sigurne da ovaj podsticaj neće biti neutralisan nedovoljnom tražnjom,

saudijske vlasti bi trebalo ozbiljno da se pozabave razmišljanjem o uspostavljanju modela „duplog koloseka“ kojim bi se postigla uravnoteženija privreda (Stanley, 2003).

U svojim naporima da promoviše strategiju, rukovodstvo kompanije može da obnovi neke politike i razmišljanja time što će definisati misiju i definicije vrednosti kompanije i time uspešnim menadžerima dati više manevarskog prostora, a istovremeno legitimitet novim inicijativama. I još više, oni koji su na najvišim pozicijama u rukovodstvu moraju pažljivo da prate dinamičku neravnotežu koja nastaje njihovim radom i da daju punu podršku preduzetničkom eksperimentisanju ili maštovitim rešenjima za status quo koji proizilazi iz ovakve situacije.

Iz ove diskusije proizilazi da stvaranje strategije ne predstavlja neku apstraktnu analizu pojedinca u čiju razvijanja optimalne strategije za firmu. Razvijanje strategije deo je tekućeg procesa upravljanja. Razlog što je strateško upravljanje izostavilo termine dugoročno planiranje i korporativno planiranje delimično je taj što su želeli da odvoje strategiju od planiranja, ali i da naglase da razvijanje strategije predstavlja centralnu komponentu onoga što menadžeri u stvari rade.

Kad strategiju posmatramo kao deo procesa upravljanja, videćemo da ona ima višestruku ulogu u organizaciji. Neki glavni izvršni organi (direktori), stratezi i neke organizacije bili su dosad uspešni, a da nisu primenjivali koncepte i tehnike strateškog menadžmenta. Ipak, uspeh postignut danas nije garancija da ćemo biti uspešni i u budućnosti (Harris i Kimberley, 2003).

Poslovni svet dobija globalne dimenzije; tehnologija menja prirodu konkurencije u svim granama privrede. Strateški menadžment omogućava organizacijama da prepoznaju promenu i da povećaju svoju spremnost da joj se prilagode; uspešno prilagođavanje promenama predstavlja ključ za opstanak i prosperitet. Ne postoji dobar alternativni pristup strateškom menadžmentu. Time što će što je moguće više menadžera uključiti u proces formulisanja strategije, stratezi će se na najbolji način postarati da formulisane strategije budu efektivno primenjene. Takođe je važno objasniti zašto su promene potrebne, i to na što efektivniji način (Dudley, 2000).

9. Nova strategija menadžmenta

Ocena snaga i slabosti deo je organizacione analize koja se vrši na osnovu misije kompanije i razgovora sa menadžerima kompanije, a sa ciljem da se menadžmentu sugerišu strategije za budući period.

Primarni zadatak strateškog menadžmenta jeste da smisli kako kompanije mogu da stvore vrednost za akcionare i da postignu visok učinak (Hoegl i Gemuenden, 2001). Svako od tri shvatanja strategije koja navodimo u daljem tekstu daje drugačiji odgovor na pitanje kako kompanije mogu da steknu i iskoriste konkurentnu prednost i da održe tu prednost u dužem vremenskom periodu.

- Korporativna strategija – stepen konkurentnosti u jednoj privrednoj grani određuje i učinak firme. Na osnovu ovakvog shvatanja, uspešnost lokalne firme u nekoj drugoj zemlji ili uspešnost u konkurenciji sa lokalnim ili stranim firmama zavisiće od atributa jedinstvenih za tu privrednu granu – količine znanja koju poseduje i nevezanosti za samo jedno ograničeno geografsko područje.

Najvažnije strategije u ovom pogledu verovatno su sledeće:

1 – Kvalitet: nove strategije koje menadžment treba da primeni zahtevaju posvećenost kvalitetu kojim će se podržati proizvod i dobru volju (goodwill) na lokalnim i na inostranim tržištima. Primena savremenih tehnika u navodnjavanju, đubrenju, oprašivanju, zaštiti voća, proređivanju, branju i transportu omogućava farmama da izgrade postrojenja za preradu koja će obezbediti najviši mogući kvalitet svežeg proizvoda.

2 – Proizvodnja i radna snaga: proizvodne operacije sprovode visoko obučeni radnici koji na tržište iznose sveže urme u lepom pakovanju. Ove dve strategije određiću kakva ova Industrija treba da postane ili kakva želi da bude.

- Poslovna strategija – razlike u sposobnostima/kapacitetima koje su specifične za svaku firmu odgovorne su i za razlike u učinku od firme do firme. Na primer, uspešne firme u proizvodnji urmi teže da postignu sposobnosti koje su vredne, jedinstvene i koje suparničke firme teško mogu da prevaziđu ili da imitiraju. U tom smislu, kompaniji mogu dugoročno da odgovaraju dve strategije, da otvori nova tržišta u inostranstvu i da tako poveća svoj udeo na tržištu.

3 – Uloga menadžmenta je da neprestano smišlja, preispituje, izaziva, menja situacije tako da je uvek potrebno novo prilagođavanje i učenje.

4 – Izlazak na međunarodnu scenu otvaranjem novih tržišta i diversifikovanjem portfolija proizvoda. Cilj ovakve strategije jeste da zaštiti udeo kompanije u opštem obimu određene privredne grane, ali uz koncentrisanje na brendiranu prodaju kojom se obezbeđuje rast. Ciljevi ove dve strategije jesu da se podstakne takmičenje između rukovodstava u ovoj vrsti poslovanja.

-Funkcionalna strategija – institucionalne sile, kao što su privredne reforme i vladina politika doprinose raz-

likama u učinku firmi. Na primer, pro-tržišne reforme u zemlji mogu da otvore vrata sličnim kompanijama da naprave prodor na strana tržišta. Primeri dve strategije koje menadžment može da primeni su sledeći: 5 – Zadovoljiti potrebe potrošača koje su manjeg obima po konkurentnim cenama. Koncept podsticanja strateškog prilagođavanja uspostavljanjem nekolicine principa i smernica šireg opsega u cilju usmeravanja decentralizovanog odlučivanja u skladu je sa postavkama teorije složenosti (Gadeish i Gilbert, 2001).

6 – Veći naglasak na istraživanju i razvoju. Svrha ove dve strategije jeste da pospeše prethodne dve strategije (t.j., poslovne strategije).

Autor zaključuje da sve tri ove perspektive obezbeđuju uvid u snage koje određuju učinak jedne firme. Složenost lokalne konkurencije navodi menadžere širom sveta da se trude i nađu najbolje načine da ostvare uspeh. Generalizacije zasnovane na stereotipima mogu da dovedu do pogrešnih zaključaka, kao što su pretpostavke Zapada da će azijski menadžeri rado žrtvovati kratkoročne profite zarad dugoročnih uspeha na tržištu.

10. Zaključak

Uopšteno govoreći, svakom preduzeću potrebno je da ima čvrst osećaj pravca koji ujedinjuje sve zaposlene i to je slučaj i sa menadžmentom koji je predmet ovog istraživanja. Ali ova potreba je posebno snažna u organizaciji koja ima diferencirane zadatke i u kojoj su zaduženja (odgovornosti) delegirana. Bez toga, decentralizovani proces rukovođenja u kompaniji brzo će se raspasti i dovesti do strateške anarhije.

U ovom istraživanju nivo analize je spušten na nivo izvršnog menadžmenta. Umesto da razmišljamo kako da promenimo prirodu poslovnog okruženja ili sukobljene strateške imperativne sa kojima se suočava strategija menadžmenta, naglašava se istraživanje novih uloga menadžmenta i menadžera. Nove uloge menadžmenta u uspostavljanju efektivnih strategija sa stoje se u integrisanju i davanju direktiva drugim zaposlenima u kompaniji. Ove uloge obuhvataju već poznate zadatke, ali i neke nove – oni moraju da postanu lideri u razmišljanju u njihovoj disciplini i da aktivno deluju u različitim sektorima i među zaposlenima.

Programi obuke za zaposlene potrebni su da bi se poboljšala usluga i zadovoljstvo potrošača, kao i da bi se efektivno i efikasno unapredila komunikacija sa potrošačima.

Ova nova razmišljanja i strateške odgovornosti zahtevaju od menadžera da preispitaju mnoge tradicionalne pretpostavke o prirodi svoga posla. Ovo je svakako najveći izazov koji se nalazi pred menadžmentom u

novoj eri efikasne i efektivne produktivnosti. Takva nova razmišljanja zahtevaju veštine i osećaj za perspektivu da bi se poslovalo i u lokalnom i u multifunkcionalnom okruženju.

Menadžment je izgleda svestan mnogih problema koji muče preduzeće i počinje da reaguje donošenjem efektivnih programa. Glavna prednost primene strategije koju je ovo preduzeće izabralo jeste da će se s razvojem postići mnogo bolja ravnoteža prihoda.

LITERATURA

- [1] Aaker, A., (2004), Leveraging the Corporate Brand, *California Management Review*, tom. 46, Spring, str. 6-18.
- [2] Borgonovo, E., (2006), Measuring Uncertainty Importance: Investigation and Comparison of Alternative Approaches, *Risk Management*, tom. 26, No.5, str. 1349-1362.
- [3] - Bieber, M., et al.,(2002), Toward Virtual Community Knowledge Evolution, *Journal of Management Information Systems*, tom. 18, No. 4, str. 11-36.
- [4] Chamber of Commerce, *Annual Reports*, 2008, Al-Ain, UAE.
- [5] Dane, E., and Pratt, G.,(2007), Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making, *Academy of Management Review*, tom 32, No. 1, str. 33-54.
- [6] Demeter, K.,(2003), Manufacturing Strategy and Competitiveness, *International Journal of Production Economics*,81/82, 205.
- [7] Dudley, S., (2000), Rethinking Concepts, Concerns and Collaboration in Interorganizational Relationship, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, tom 3, No. (3-4), str. 275-282.
- [8] Grant, R., (2008), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, str.29.
- [9] Grant, R., (2003), Strategic in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil and Gas Majors, *Strategic Management Journal*, tom 14, (June), str. 491-517.
- [10] Gadiesh, O., and Gilbert, J., (2001), Transforming Corner-office, Strategy into Frontline Action, *Harvard business Review*, (May), str.73-80.
- [11] Harris, J., and Blair, E.,(2006), Functional Compatibility Risk and Consumer Preference for Product Bundles, *Journal of the Academy of Marketing Science*, tom 34, No. 1, str. 19-26.
- [12] Harris, J., and Kimberly, T.,(2003), The case for Greater Agency Involvement in Strategic Partnerships, *Journal of Advertising Research*, tom 34, No. 4, str. 43-53.
- [13] Hoegl, M and Gemuenden, H., (2001), Teamwork Quality and The Success of Innovative Projects: a Theoretical Concept and Empirical Evidence, *Organization Science*, tom 12, No. 4, str. 435-450
- [14] Hopp, J et al, (2004), Benefits of Skill Chaining in Serial Production Lines with Cross-trained Workers, *Management Science*, tom 50, No. 1, str. 83-98.
- [15] Moeran, B., (2005), Tricks of the Trade: The Performance and Interpretation of Authenticity, *Journal of Management Studies*, tom 42, No. 5, str. 901-922.
- [16] Nickerson, A., and Zenger, R., (2004), A Knowledge-based Theory of the Firm-The Problem Solving Perspective, *Organization Science*, 15: 617-632.
- [17] Nerkar, A., and Roberts, W., (2004), Technological and Product- Market Experience and The Success of New Product Introductions In the Pharmaceutical Industry, *Strategic Management Journal*, 25:779-799.
- [18] Ottesen, G., and Gronhaug, K., (2002), Managers' Understanding of Theoretical Concepts: The Case of Market Orientation, *European Journal of Marketing*, tom 36, No.11/12, str. 1209-24.
- [19] Pfeffer, J., and Sutton, I., (2006), Evidence Based Management, *Harvard Business Review*, tom 48, No. 1, str. 62-74.
- [20] Porter, M., (1996), What is strategy? *Harvard Business Review*, (November-December), str.64.
- [21] Robbins, S., and Coulter, M., (2005), *Management*, 8th Ed, Person, pogl. 8.
- [22] Rosenkopf, L., and Almeida, P., (2003), Overcoming Local Search Through Alliances and Mobility, *Management Science*, 49: 751-766.
- [23] Smith, C., (2005), Corporate Social Responsibility: Whatever or How? *California Management Review*, tom 45, no. 4, str. 52-76.
- [24] Stanley, M., (2003), Global Economic Forum, 23 May 2003; and Robert Looney, "Thailand's Taxonomic: A New Asian Paradigm" *Strategic Insights*, tom 2, No.12, (December), str.17.
- [25] Santos, M., and Eisenhardt, M, (2005), Organizational Boundaries and Theories of Organization, *Organization Science*, 16:491-508.
- [26] Wheelen, T., and Hunger, J., (2006), *Strategic Management Business Policy*, 8th Ed, Prentice Hall, strp.112-13.
- [27] Yip, G., (2004), Using Strategy To Change Your Business Model, *Business Strategy Review*, tom 15, No. 2, str.17-24.
- [28] Yang, K, et al, (2003), An Exploratory Analysis of Flexible Workday Policies in a Job Shop, *International Journal of Production Research*, tom 41, No. 8, str. 1721-1737.