

management

Broj 58, Godina XVI
Mart 2011.

Izdaje
Fakultet organizacionih nauka – Beograd

Za izdavača:
Dr Milan Martić

Glavni i odgovorni urednik
Dr Aleksandar Marković

Urednik unutrašnje rubrike
Dr Ondrej Jaško

Urednik inostrane rubrike
Dr Jovan Filipović

Redakcioni odbor:

- dr Čedomir Nestorović, Faculty of Coimbra, Portugal
dr Dejan Petrović, FON, Beograd
dr Jasmina Četković, Ekonomski fakultet, Podgorica, Crna Gora
dr Jasmina Omerbegović Bijelović, FON, Beograd
dr Sonja Petrović Lazarević, Department of Management,
Monash University, Australia
dr Milan Martić, FON, Beograd
dr Goran Putnik, Univerzity of Minho, Portugal
dr Mirjana Drakulić, FON, Beograd
dr Miroslav Svatoš, Faculty of Economics, Chesh Republic
dr Milija Suknović, FON, Beograd
dr Robert Leskovar, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenija
dr Siniša Nešković, FON, Beograd
dr Roberto Biloslavo, Faculty for Management, Koper, Slovenija
dr Vesna Milićević, FON, Beograd
dr Stanka Setnikar Cankar, Faculty of Administration, Ljubljana, Slovenia
dr Vinka Filipović, FON, Beograd
dr Peter A. Delisle, Austin College
dr Peter Bielik, Faculty of Economics and Management, Slovak Republic
dr Milica Bulajić, FON, Beograd
dr Sladjana Barjaktarović, FON, Beograd

Časopis se redovno referiše u publikacijama:

DEST- Department of Education, Science and Training of Australia
Ulrich Periodicals

Tehnički urednik
Milivoje Radenković
Andrej Novović

Adresa redakcije
Beograd, Jove Ilića 154
Tel/fax 011/3950-868
E-mail: manage@fon.bg.ac.rs
http://management.fon.bg.ac.rs

Časopis izlazi četiri puta godišnje ili po potrebi

Žiro račun: 840-1344666-69

Štampa
Sigra Star Beograd

CIP Katalogizacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd
005
ISSN 0354-8635 = Management (Srpsko
izd.)
COBISS.SR-ID 110318855

SADRŽAJ

- 5 Konkurentske strategije u uslovima digitalne ekonomije**
Vesna Milićević, Bojan Ilić
- 15 Ekološki otisak kao indikator nivoa ekološke svesti studenata Fakulteta organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu i Mariboru**
Nataša Petrović, Sonja Išljamović, Veljko Jeremić, Drago Vuk, Marjan Senegačnik
- 23 Kriterijumi odlučivanja za autosorsing ili insorsing informacionih usluga u javnom sektoru**
Dalibor Stanimirović, Mirko Vintar
- 37 Efikasnost primene javno-privatnog partnerstva na unapređenje infrastrukture**
Sladana Benković
- 43 Merenje efikasnosti KM projekata**
Prabhakar Tunuguntla, Sanja Berjan
- 49 Upravljanje potraživanjima od kupaca u funkciji podrške uspešnosti poslovanja**
Snežana P. Knežević, Veljko Dmitrović, Marko Jovanović, Tijana Obradović
- 59 Hibridni modeli javno-privatnog partnerstva**
Vladimir Poznanić, Miloš Milosavljević
- 65 Modelovanje lažnih investicionih fondova primenom Petrijevih mreža**
Daniel Ciuiu
- 75 Lider na univerzitetu i kvalitet visokog obrazovanja**
C. Rusu
- 80 U svetu knjiga**
Maja Levi Jakšić

Konkurentske strategije u uslovima digitalne ekonomije

UDK: 339.137.2:005.21 ; 004.738.5:339]::005

Vesna Milićević, Bojan Ilić

Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu

Rad se odnosi na kompleksnost kreiranja i realizovanja konkurentske strategije u uslovima digitalne ekonomije. Preispituju se karakteristike digitalne ekonomije i promene koje ona donosi sa aspekta strategijskog menadžmenta. Posebno su analizirane specifičnosti poslovnog okruženja, mrežne infrastrukture i prirode konkurencije. U fokusu su znanje, informacije i ideje kao resursi. Predstavljeni su aktuelni pristupi faktorima konkurentnosti, kreiranju i ostvarenju konkurentskih prednosti i dati konkretni primeri uspešnog Internet biznisa, uz perspektive njegovog daljeg razvoja.

1. Uvod

Razvoj digitalne ekonomija donosi izazove vezane za istraživanje i predviđanje šansi u eksternom okruženju preduzeća i za originalne pristupe poslovanju. Implikacije promena u strategijskom razmišljanju su vezane za redefinisanje industrijske strukture, odnosno granica pojedinih delatnosti, pre svega sa aspekta inputa. Razmena informacija preko Interneta, ekstraneta i intraneta se može posmatrati kao izvor kreiranja vrednosti.

Savremeno, u velikoj meri Web bazirano okruženje koje karakteriše rastuća orijentacija preduzeća, njegovih kupaca, snabdevača i konkurenata na elektronsko poslovanje, podrazumeva promene u strategijskom i operativnom menadžmentu i posebno u načinu kako preduzeća konkurišu. Zahvaljujući Internetu došlo je do rušenja barijera prostora i vremena, pri čemu se smanjuje značaj fizičke lokacije biznisa. U digitalnoj ekonomiji dominantni resursi su znanje, informacije i ideje.

U ovom kontekstu bitan je originalni pristup vezan za Webonomiju koja se bavi izučavanjem proizvodnje, distribucije i potrošnje proizvoda, usluga i ideja preko Web-a [1]. Dolazi do izražaja interaktivan odnos preduzeća i eksternih stejkoldera. On podrazumeva sve intenzivnije umrežavanje. Menadžeri donose poslovne odluke u okruženju koga karakteriše mrežna infrastruktura koja se odnosi na hardver i softver koji se koriste u komunikaciji. Mobilno poslovanje podrazumeva i nove šanse koje pruža konvergencija medija.

Rastući deo ekonomske vrednosti u digitalnoj ekonomiji je proizvod elektronskih sredstava. Nova "pravila igre" zahtevaju brzinu, fleksibilnost i inovativnost. Tradicionalna preduzeća moraju da promene svoju strategijsku orijentaciju i poslovne operacije da bi ostala konkurentna u izmenjenim uslovima uz novu elektronsku infrastrukturu.

Za nastanak i razvoj digitalne ekonomije bitna je ekspanzija industrija znanja i primena informacionih i komunikacionih tehnologija (IKT). Preduzeća bazirana na informacijama, poznata kao "meke" (*soft*) kompanije povećavaju svoj udeo u kreiranju vrednosti u mnogim privredama. Ovo se pre svega odnosi na firme iz proizvodnje softvera, telekomunikacija, finansijskih usluga, oglašavanja i medija.

2. Dinamički pristup kreiranju i realizovanju konkurentske strategije

Sa aspekta povećanja konkurentnosti pojam strategije se odnosi na usmeravanje preduzeća u odnosu na konkurentske uslove kako bi se stekla preimućstva, pri čemu se podrazumeva usmeravanje ne samo u odnosu na kupce ili korisnike usluga, već i u odnosu na sve ono što osigurava prednost na domaćem ili inostranom tržištu. Kada je u pitanju nastup na elektronskom tržištu izgledi na uspeh su veći ukoliko menadžeri razvijaju konkurentsku strategiju uzimajući u obzir kompleksnost promena koje donosi digitalna ekonomija..

Danas u svetu najuspešnija preduzeća imaju strategije koje se međusobno razlikuju. Međutim, generalno posmatrano preduzeća stiču konkurentske prednosti kroz inovacije šire shvaćene, koje se mogu manifestovati kao nov proizvod/usluga, nova tehnologija ili nov marketinški prilaz, pri čemu su mnoge inovacije postepene. Na međunarodnom tržištu inovacije koje donose konkurentske prednosti često anticipiraju domaće i inostrane potrebe. Pri tome informacije imaju posebno značajnu ulogu u procesu inoviranja i usavršavanja, i to informacije koje nisu dostupne konkurentima ili koje oni ne traže. Osim toga, kada preduzeće dostigne konkurentsku prednost kroz inovaciju, ono je može održati samo kroz stalno usavršavanje, pošto se mora imati u vidu da je moguće imitirati svaku inovaciju. Na ovaj način, ukoliko je unapređuje, preduzeće održava konkurentsku prednost na inostranom trži-

štu. Stoga kreiranje trajnijih prednosti često znači da preduzeće mora da učini svoje postojeće prednosti zastarelim, jer će u protivnom to uraditi konkurenti. Na ovaj način su povezane inovacija i promena.

Posebno je bitno pitanje faktora proizvodnje, čija je raspoloživa količina u određenom vremenu manje značajna od stope i efikasnosti kojom se kreiraju i usavršavaju ovi faktori u određenim industrijama. Ovo se prvenstveno odnosi na danas veoma značajne faktore kao što su naučna baza ili kvalifikovani ljudski resursi.

Karakteristično je da nedostatak preimućstava u statičkom modelu konkurencije može postati prednost u dinamičkom. Kada se, na primer, preduzeće suoči sa određenom nepovoljnošću kao što je visoka cena ili nedostatak određenog resursa, ono je često u situaciji da mora da inovira i da se usavršava da bi bilo konkurentno.

Poseban značaj sa stanovišta ostvarenja konkurentskih prednosti ima kreativnost. Tri komponente: stručnost, veštine kreativnog razmišljanja i motivacija u svom "preklapanju" rezultiraju u kreativnost koja često generiše ključne faktore uspeha određenog biznisa [2].

Dinamički pristup podrazumeva da je formulisanje i sprovođenje konkurentne strategije stalno evoluirajući proces brzog adaptiranja promenljivim okolnostima, pošto se uslovi u eksternom okruženju često menjaju pre nego što izabrana strategija može u potpunosti da se sprovede. Ovakav dinamički proces obuhvata tri nezavisna i istovremena ciklusa koji su vezani za analizu konkurentskog okruženja, razvoj i preispitivanje alternativnih strategijskih opcija i za razmatranje samog sprovođenja strategije u praksu. Na ovaj način rešenje je u formulisanju novih strategijskih varijanti kontinuelno tokom procesa adaptacije preduzeća dinamičkom konkurentskom okruženju, kao i u menjanju strategija tokom njihove realizacije. Pri tome su relevantni efektivno strategijsko vođenje, posebno strategijska vizija, pragmatizam i komunikacione mreže. Ovo rezultira u novom strategijskom izazovu sa aspekta menadžmenta. Promena samih poslovnih procesa u konkretnim uslovima turbulentnog okruženja je kompleksna. U ovom kontekstu se mora uzeti u obzir koncept organizacije koja uči (*learning organization*).

Relevantno je stalno preispitivanje konkurentskog okruženja da bi se na vreme uočili znaci saturacije tražnje, supstitucije tehnologije, promena u strukturi potrošnje, socijalnih diskontinuiteta. Ukoliko se nazire

da će neko tržište biti neprofitabilno u budućem periodu, firma će tražiti šansu na nekom novom širem domaćem ili inostranom tržištu ili na užem tržišnom segmentu.

Uvid u dinamičku prirodu konkurentskog okruženja podrazumeva fokusiranje na njegove posebno značajne aspekte koji se menjaju, kao i razmatranje da li su ove promene strategijski relevantne. Zatim se eksplicitno preispituju pojedinačni uticaji i vrši strukturalna analiza kojom se identifikuju ključne sile iz spoljnog konkurentskog okruženja. Na ovaj način se dolazi do određivanja i analize konkurentne pozicije preduzeća u odnosu na druge organizacije koje konkurišu za određene resurse, odnosno koje plasiraju svoje proizvode/usluge istim kupcima. Pri tome se koristi analiza strategijske grupacije konkurenata u smislu sličnosti i razlika strategija koje oni realizuju, kao i odgovarajuća analiza tržišnog učešća. Finalni korak je preispitivanje da li su identifikovane pojave šanse ili pretnje sa stanovišta budućeg poslovanja firme, odnosno sagledavanje saglasnosti strategije i strukture sa razvojem u eksternom okruženju. Na ovaj način nastaje slika uticaja iz okruženja koja je važna prilikom procene strategije s obzirom da se strategijske odluke, po svojoj suštinskoj prirodi, donose u digitalnoj ekonomiji u situaciji neizvesnosti.

Cilj procesa promene strategije je da se identifikuje strategijski jaz (*strategic gap*) kojim se određuje raskorak između sadašnje strategijske pozicije organizacije i pozicije određene svakom pojedinom strategijskom opcijom, kao i da se izvrši terminiranje sprovođenja izabrane varijante. U celini posmatrano, proces promene konkurentne strategije je značajan pošto ističe na bazi koje od strategijskih opcija proizilazi najpovoljnija pozicija za preduzeće i da li se ona može sprovesti u praksu u okviru datog vremenskog perioda. Prednost dinamičkog formulisanja strategije je u stalnom preispitivanju varijanti i u utvrđivanju strategijskog jaza čime se eliminišu potencijalne pretnje u situaciji iskorišćavanja novih šansi.

Sve ovo zahteva da mentalni modeli odražavaju složenost realnog sveta prilikom dinamičkog razvoja strategije, što vodi u proces kontinuiranog prilagođavanja. Pored "tvrdih" podataka, značajni su i "meki" podaci koji se odnose na vrednosti, principe, identitet preduzeća, izazove. Bitno je naglasiti da menadžeri koriste i heurističke metode zbog tipa neizvesnosti koji je inherentan strategijskim problemima.

Da bi bila uspešna organizacija mora da kreira vrednost za svoje kupce/korisnike usluga i ostale stejkhol-

dere na neki distinktivan način kroz konkurentsko pozicioniranje i integralnu uslugu koju nudi. U ovom kontekstu konkurentska strategija se može odrediti i kao „veština“ kreiranja vrednosti koja u krajnjoj instanci omogućava menadžerima da identifikuju šanse za pružanje vrednosti kupcima uz prisvajanje profita od strane preduzeća. U okviru poslovnih mreža razni akteri deluju tako da zajednički stvaraju vrednost u novim formama, što implicira potpuno novu logiku vrednosti u uslovima digitalne ekonomije. Pri tome su važne kompetencije preduzeća koje se odnose prvenstveno na tehnologiju, posebno na primenu informacionih i komunikacionih tehnologija, na specifična ekspertna znanja i nove poslovne procese koji su akumulirani tokom vremena i koji su inkorporirani u “paket” ponude određene firme. U uslovima intenzivne konkurencije značajno je postojanje volja kupaca da kupi proizvode preduzeća, ali i da za njih plati, što podrazumeva i mogućnost elektronskog plaćanja. Stoga je bitno preimućstvo svakog preduzeća uspostavljena baza kupaca.

Sve je veći broj preduzeća koja uključuju kupce u proces projektovanja proizvoda da bi se sagledale potrebe iz realnog sveta, To se često reflektuje na integrisanje marketinga i istraživačko-razvojne funkcije [3]. Efektivnost konkurentne strategije se u novijem periodu meri i preko indikatora koji se odnosi na profitabilnost po kupcima.

3. Relevantnost znanja kao resursa

Za ostvarenje konkurentne prednosti je od izuzetne važnosti menadžment znanja. Poslednjih godina su deljenje i primena znanja identifikovani kao ključni izvori održive konkurentne prednosti. Usavršavanje i strategijski izbor podrazumevaju učenje nečeg novog, naročito u uslovima brzo promenljivog poslovnog okruženja koje karakteriše savremena ekonomija bazirana na znanju.

U ovom kontekstu je bitno istaći značaj karte izbalansiranih merila performansi (*Balanced Scorecard - BSC*) kao jednog od novijih modela merenja performansi preduzeća [4]. Primena BSC je posebno aktuelna sa aspekta povećanja uloge znanja kao neopipljivog resursa koji često dovodi do značajnih inovacija i u tom smislu BSC omogućava uspešno sagledavanje rezultata poslovanja iz perspektive inovativnosti i učenja [5].

Neophodno je da se u cilju povećanja konkurentnosti, u uslovima stalnih promena koje podrazumeva razvoj digitalne ekonomije, u procesu učenja maksimalno otvore granice preduzeća, da se stimuliše raz-

mena ideja preko projektnih timova i susreta sa kupcima i snabdevačima, što povećava mogućnost uspešnog sagledavanja konkurentskih perspektiva. U uslovima ovakvog podržavajućeg, otvorenog okruženja, uspešno se mogu razvijati forumi za učenje kao što su strategijska ispitivanja promenljivog konkurentnog okruženja, portfolia proizvoda/usluga, tehnoloških promena i tržišne pozicije preduzeća; analiza međufunkcionalnih procesa i sistema isporuke; proučavanje konkurentskih strategija najuspešnijih kompanija da bi se bolje razumele njihove distinktivne kompetencije, promene u instrumentima marketing-miksa, rezultirajući porast tržišnog udela i osvajanje novih tržišta.

Sa stanovišta kreiranja konkurentne prednosti značajno je da zaposleni budu podstaknuti na kreativnost i inovativnost u smislu novih i boljih načina proizvodnje, odnosno pružanja usluga kupcima. Inovacije mogu rezultirati i u nižim troškovima, diferencijaciji ili bržem odgovoru na šanse i pretnje iz eksternog okruženja, pri čemu mora doći do izražaja jezgro kompetentnosti i sposobnosti organizacije. Realizovanje konkurentne prednosti je olakšano dobrim internim i eksternim komunikacijama bez čega organizacija ne može da nauči najbolja praktična rešenja.

Organizacija uči o potrebi da se menja na bazi opservacije i interpretacije događaja u okruženju u kome se nalaze eksterni stejkholderi - država sa merama ekonomske politike, finansijske institucije, snabdevači, kupci, konkurenti. Na osnovu ovoga rezultiraju odluke menadžera o akcijama koje bi trebalo da preduzmu iz čega sledi sprovođenje potrebnih promena. Ove promene, sa svoje strane, utiču na ostale organizacije (konkurentne, snabdevače, kupce) u situaciji koju neki nazivaju “okruženje konkurentnog haosa”. U povratnoj sprezi oni reaguju, a preduzeće ponovo uči o uticaju i ishodu svojih odluka. Na ovaj način je pokazano da učenje ima bitan značaj u formulisanju i realizaciji konkurentne strategije. Sa ovog aspekta je potrebno ukazati na značajnu ulogu menadžment konsaltinga [6].

U celini posmatrano, ono što se dešava izvan preduzeća ima veći uticaj na ostvarenje konkurentnosti nego ikada ranije. Ovaj eksterni svet pun izazova u sve većoj meri uključuje proizvode i usluge supstitute, promene u privredi i konjunkturi, rezultate delatnosti koje su indirektno povezane sa preduzećem i nove načine ponašanja ljudi, uključujući i nove načine komuniciranja putem Interneta. Evidentno je da informacione i komunikacione tehnologije imaju uticaj na sve navedeno. Kupci u uslovima digitalne ekonomije imaju pristup većem broju informacija, izražena je povratna spregra i oni su često više zahtevni. Svakako da



ove promene mogu doneti šanse za ostvarenje budućih konkurentskih prednosti. Konkurentska inteligencija (*competitive intelligence – CI*), kao svojevrsni menadžerski alat je posebno značajna za proaktivno delovanje menadžera u odnosu na konkurente [7]. Ona omogućava pravovremeno sagledavanje promena u eksternoj realnosti. Konkurentska inteligencija se faktički odnosi na znanje o celokupnom okruženju i daje akciono orijentisane odgovore menadžerima koji do-

nose strategijske odluke koje se tiču konkurentskog pozicioniranja u budućnosti, pri čemu je neophodno da se oni pripreme za mnoge aspekte drugačijeg poslovanja, što u strategijskom menadžmentu može da podrazumeva i nove načine razmišljanja koji u svojoj osnovi imaju „pogled ka spolja“. Ovo može rezultirati u delovanju, odnosno u poslovnim aktivnostima preduzeća koje konkurenti ne očekuju ili dovoljno ne prepoznaju.

4. Konkurentne prednosti u uslovima digitalne ekonomije

Brz razvoj IKT je rezultirao u promenama načina proizvodnje dobara i pružanja usluga, u prirodi samih proizvoda i usluga, kao i u kanalima distribucije. Tokom poslednje decenije digitalna ekonomija je bila bitan pokretač strukturnih promena i privrednog razvoja industrijskih zemalja i pojedinih regiona [8]. Mnogi privredni sektori se transformišu brzim razvojem, prihvatanjem i primenom inovacije iz sfere informacionih i komunikacionih tehnologija. Posebno su upečatljive promene u domenu ekspandirajućih uslužnih delatnosti. Sa stanovišta preduzeća i privrede u celini u prvi plan dolazi uticaj IKT na sniženje transakcionih troškova. Značajna postaje lokacija preduzeća u slučaju stvaranja IKT klastera.

Prilikom kreiranja odgovarajuće strategije konkurentnosti u uslovima digitalne ekonomije menadžeri bi trebalo da preispitaju poziciju preduzeća u odnosu na konkurente u sferi elektronskog poslovanja. Bitna je i odluka o odgovarajućoj ulozi elektronskog poslovanja u tradicionalnim preduzećima. Moraju se objektivno sagledati sposobnosti firme u domenu informacionih i komunikacionih tehnologija, kao i potrebe za finansijskim resursima. Očekuje se da će u budućem periodu sve više dolaziti do izražaja razvoj u području mobilnih komunikacija.

Sa aspekta konkurentskih strategija je bitna i klasifikacija biznisa u novoj ekonomiji polazeći od karakteristika "fizičko/digitalno" [9]. Proizvod može biti fizički ili digitalan, proces također može biti fizički ili digitalan, što je slučaj i sa posrednikom. Ovo rezultira u devet različitih tipova biznisa, od onih koji su čisto "fizičkog karaktera" do u potpunosti digitalnih biznisa kod kojih su sam proizvod, kao i proces, isporuka i plaćanje digitalni.

U digitalnoj ekonomiji Internet je doveo i do promene konfiguracije pojedinih delatnosti, kao i balansa moći između proizvođača, posrednika i potrošača. Karakteristično je da kupac postaje "kralj" nove ekonomije [10]. On je zahvaljujući Internetu veoma dobro informisan o ponudama raznih proizvođača, odnosno davalaca usluga, uz relativno niske troškove pretraživanja, što mu omogućava da brzo vrši kompariranje i da izabere proizvod onog kvaliteta, dizajna i cene koji njemu odgovara, čak i u globalnim okvirima.

Obavljanje poslovanja na Internetu uključuje ne samo kupovinu i prodaju, već i pružanje usluga kupcima i saradivanje sa poslovnim partnerima. Ono se diferencira u odnosu na tradicionalno poslovanje i po tome što eliminiše problem vremenske razlike i geografske udaljenosti između poslovnih partnera vezan za naručivanje i plaćanje robe, a u slučaju određenih proizvoda to se odnosi i na isporuku. Na ovaj način granice poslovanja se proširuju na elektronske proizvode. Međutim, sa ekonomskog aspekta, bitno je da se poveća prinos na investicije u elektronsku trgovinu. Potrošači bi trebalo da dobiju kvalitetnije proizvode prilagođene njihovim potrebama, po nižim cenama i uz bolje usluge. Pri tome je neophodan odgovarajući softver koji dovodi do maksimiziranja efektivnosti kroz novi način poslovanja. Njegove prednosti su vezane za povećanje kvaliteta, agilnosti, za dodatne usluge sa jedne strane, i za sniženje troškova i prodajnih cena, smanjenje vremena izlaska na tržište, odnosno realizovanja transakcija sa druge strane, što je posebno važno u uslovima svetske ekonomske krize i oporavka. Od značaja je menadžersko odlučivanje u domenu formiranja prodajnih cena [11].

Karakteristično je da su u skorašnjem periodu mnoga preduzeća ostvarila značajan poslovni uspeh primenjujući, uz tradicionalni biznis, i novi model elektronske trgovine. Tipičan primer je poznata američka maloprodajna kompanija *Wal-Mart Stores* [12].

Na tržištu opreme za umrežavanje je prisutna intenzivna konkurencija u globalnim okvirima. Ilustrativan je primer *Alcatel-Lucent-a*, gde je kod izvora konkurentskih prednosti akcenat na tehnološkim unapređenjima, kvalitetu proizvoda i usluga, pozdanom i blagovremenoj isporuci, konkurentnim proizvodnim troškovima, fleksibilnim proizvodnim kapacitetima, lokalnom prisustvu i dugoročnim odnosima sa kupcima [13]. Važan faktor diferenciranja u odnosu na konkurente u recesionim uslovima može biti želja i sposobnost da se ponude određene forme finansiranja.

U okviru svojih strategijskih opredeljenja kompanija *Samsung* posebno u Evropi afirmiše koncept "pametnijeg života" (*Smarter Life Concept*). On se bazira na pametnom dizajnu (*smart design*) koji povećava funkcionalnost proizvoda za potrošače, pametnim iskustvima (*smart experiences*) i pametnim povezanostima (*smart connections*) koje će omogućiti da se *Samsung* uređaji međusobno automatski povežu, dele sadržaje i unaprede korisničko iskustvo [14].

Bitno je naglasiti da se, uprkos ranijem neuspehu mnogih *dot.com* firmi do koga je došlo nakon početnog "buma", čista *dot.com* strategija pokazala u najnovijem periodu u mnogim slučajevima uspešnom. Ovo je karakteristično i za mnoge *on-line* aukcije.

Nove poslovne strategije na Internetu fokusiraju značaj informacija. Ekonomika informacija se fundamentalno razlikuje od ekonomike "stvari". Kada se proda fizički proizvod, on se više ne poseduje, dok se nakon prodaje informacija zadržava vlasništvo i one se mogu dalje prodavati. Fizička stvar se može kopirati, ali to košta skoro isto kao proizvodnja „originala". Sa druge strane, troškovi multiplikovanja informacija su veoma niski, uz uvažavanje inicijalnih troškova istraživanja, razvoja, eksperimentisanja, testiranja. Dok se stvari vremenom troše ili habaju, informacije mogu da zastare, ali mogu upotrebom i da postanu vrednije. Evidentno je da opipljivi proizvodi postoje u vremenu i prostoru, pa se mogu brojati ili držati na zalihama, dok se informacije mogu naći "bilo gde i u bilo koje vreme" [15].

Sinergijski efekti kroz saradnju preduzeća dolaze do izražaja na prvom evropskom B2B Internet tržištu za industrije potrošnih dobara od 2000. godine. Inicijativa je potekla od kompanija *Nestlé* i *Danone Group* kao lidera u prehrambenoj industriji, a uspostavili su ga, pored ove dve kompanije i *Henkel* i *SAP Markets* na *mySAP.com* e-business platformi [16].

Rastući deo ekonomske vrednosti u digitalnoj ekonomiji je proizvod elektronskih sredstava. U novoj ekonomiji, koja je dinamička, globalna i umrežena, najznačajniji faktori konkurentnosti su inovacije, kvalitet proizvoda i usluga, vreme i niski troškovi. Sa ekonomskog aspekta je značajno da su za digitalne proizvode marginalni troškovi proizvodnje i distribucije veoma niski. To se odnosi na softver, muziku, elektronske knjige i časopise, filmove.

Povećava se značaj inovacija i tehnologija koje omogućavaju povezanosti, pošto su u osnovi *on-line* poslovanja komunikacije. Neki autori koriste izraz "klikni ovde" ekonomija (*click here economy*) vezujući ga za veći izbor potrošača zahvaljujući korišćenju Interneta. Ista logika važi u slučaju poslovanja koje se odnosi na transakcije između dve organizacije-B2B (business-to-business), gde elektronski katalozi i direktne elektronske veze utiču na promenu nabavne prakse preduzeća. Iz svega do sada analiziranog prozila da je presudan prvi korak u kreiranju konkurentne strategije u elektronskoj ekono-

miji razumevanje da Internet potrošač predstavlja potpuno novi entitet za koga je tipično *on-line* ponašanje.

U slučaju "novih" potrošača menja se predmet njihove kupovine (opipljivi i elektronski proizvodi), razlog kupovine i način kupovine. Oni imaju drugačija očekivanja kada su u interaktivnoj komunikaciji sa preduzećem na Internetu. Tu dolazi do izražaja shvatanje "Tržište je konverzacija". Kupci očekuju proizvod ili uslugu koji su u procesu kastomizacije njima specijalno prilagođeni. Pri svemu tome oni mogu udobno obaviti kupovinu iz svoje sobe ili kancelarije 24 sata dnevno, 7 dana u nedelji, što je u okviru "digitalnog pejzaža" poznato kao "24x7".

Kada su u pitanju alternativne konkurentne strategije elektronskog poslovanja, praksa je pokazala da se od strane menadžera često kreiraju strategije koje, polazeći od modela generičkih konkurentskih strategija M Porter-a, simultano slede orijentaciju ka niskim troškovima, diferencijaciji i fokusiranju [17]. Relevantan je i originalni pristup A.Haxa i D.Wilde-a koji su predložili nov okvir za generičke strategije u uslovima savremene, na znanju bazirane, globalne ekonomije – Delta model u obliku trougla čija tri temena predstavljaju tri tipa novih strategija: najbolji proizvod, rešenja za kupce i povezanosti [18]. Strategijska opcija razvijanja najboljeg proizvoda je vezana za tradicionalne izvore konkurentskih prednosti na bazi nižih troškova u odnosu na konkurente i diferencijaciju. Druga strategijska alternativa se razvija u slučaju šireg koncepta ponude proizvoda i usluga koji zadovoljavaju većinu ili čak sve potrebe kupaca. Ovde je fokus na kupcu, a ne na proizvodu. Ovo je u velikoj meri izvodljivo zahvaljujući mogućnostima direktnog komuniciranja sa kupcima putem Interneta. Sa aspekta uspešnog kreiranja i realizacije ove strategije od posebnog značaja je relacioni marketing. Preduzeće teži da obezbedi povezanu grupu proizvoda i usluga sa ciljem da poveća sposobnost kupaca da kreiraju sopstvenu ekonomsku vrednost. Inovativni proces je usmeren na zajednički razvoj distinktivnih proizvoda sa kupcima u sklopu izgradnje i održavanja dugoročnih odnosa sa njima. Najširi opseg ima treća strategijska opcija koja polazi od sistemskog pristupa biznisu, pri čemu se uzimaju u obzir svi koji doprinose stvaranju ekonomske vrednosti.

Koncept strategije baziran na resursima se pre svega odnosi na problematiku kako da preduzeće obezbedi faktore potrebne za kreiranje jezgra kompetencija koje čini bazu za uspostavljanje postojanih

konkurentskih prednosti u složenom procesu implementacije strategije. Strategija se shvata i kao funkcija kvaliteta i kvantiteta sposobnosti preduzeća bez kojih ona u osnovi „nema snagu“. Novouspostavljene odnosi između preduzeća različitih veličina, njihova saradnja i ulaženje u poslovne mreže su uticali na stvaranje novog mentalnog prostora i na primenu originalnih poslovnih modela u globalnim okvirima. Razvoj poslovnih povezanosti dovodi i do prakse autorsinga inovacija. Pored toga, inovativni procesi zahtevaju fleksibilne i kustomizirane reakcije i odgovore, kontinuirano eksperimentisanje i testiranje. U uslovima digitalizacije sve više se proizvodi izrađuju po porudžbini, a informacije su krajnje personalizovane [19]. Jedna od ključnih reči novog strategijskog pristupa je strategijski okvir u kome su tipični nelinearnost, promenljive granice preduzeća, holističko poimanje poslovanja, uključenost u industrijske klastere, otvorene inovacije i kontinuirano preispitivanje poslovnih modela. Inspirativna je analogija sa biologijom preko shvatanja ekosistema biznisa, kao i analogija sa fizikom kroz kategorije vezane za energiju.

Relevantan je noviji pristup „uravnotežene strategije“ (*poised strategy*) i njoj odgovarajućeg načina merenja performansi [20]. Uravnotežena strategija je povezana sa dinamičkom sposobnošću organizacije u čijoj su osnovi specifičan način razmišljanja, menadžerske veštine balansiranja, kao i sposobnosti da se organizacija sama energizira, revitalizuje i promeni. Ovakvu organizaciju karakteriše kreativna energija i dinamika kroz „kretanja“ u drugačijim ili novonastalim prilikama. U praksi uravnotežena strategija podrazumeva veći broj poslovnih modela u smislu portfolia tradicionalnih i novih poslovnih modela da bi se ostvarile inovacije vrednosti za kupce proizvoda, odnosno korisnike usluga koje im preduzeće nudi. Bitne su i inkrementalne, i prodorne inovacione sposobnosti u poslovnim mrežama koje se označavaju i kao poslovni ekosistemi.

Prostor sposobnosti (*capability space*), kao poseban vid mentalnog prostora, obuhvata stav prema resursima, kompetencijama i dinamici inovacija i naročito dolazi do izražaja kada je u fokusu menadžera povećanje konkurentnosti. Neopipljiva intelektualna imovina postaje od presudne važnosti kao faktor konkurentnosti na početku 21.veka. Posvećenost učenju, sticanju i delanju znanja je imanentna inovativnim preduzećima. Umrežavanje znanja se odvija i unutar, i izvan preduzeća, uz otvorenost inovacionih procesa. Uravnotežena strategija se fokusira na svojevrsno podmlađivanje preduzeća kroz iza-

zovno dinamičko re-energiziranje zasnovano na mnogostrukim poslovnim modelima u različitim poslovnim ekosistemima koji su vezani za više privrednih delatnosti, pogodni za multidisciplinarna i multidimenziona znanja uz prihvatanje odgovarajućih uticaja, što u osnovi predstavlja vitalistički pristup biznisu i njegovim organskim povezanostima.

Za preduzeća koja su orijentisane na kreiranje konkurentskih prednosti na bazi inovacije naročito izazov je vezan za ljudske resurse – za pronalaženje i razvoj inovatora koji će kreirati važno otkriće kao prekretnicu u razvojnom smislu, pošto je talenat ređak resurs. Procena je da u savremenim korporacijama 5-10% menadžera sa visokim potencijalom u bilo kom datom vremenskom periodu imaju veštine i osobine da postanu inovatori [21]. U velikom broju proizvodnih i uslužnih delatnosti stvaranje jake baze talenata preduzeća i izgradnja intelektualnog kapitala se smatraju presudnim za zadovoljavajuće sprovođenje konkurentne strategije i za ostvarenje planiranih ciljeva. Mnoge uspešne kompanije imaju intenzivne procese upravljanja talentima. Ove inicijative mogu rezultirati u stvaranju svojevrsnog inovacionog čvorišta iz čije perspektive inovatori mogu bolje da sagledaju kako postojeći proizvodi, usluge, ideje, ljudski resursi ili celokupan biznis mogu biti rekombinovani na nove načine koji dodaju vrednost.

Analiza Bloomberg Businessweek liste najinovativnijih kompanija u svetu u 2010. godini pokazuje da su „top 12“ najinovativnijih bile sledeće kompanije: *Apple, Google, Microsoft, IBM, Toyota Motor, Amazon.com, LG Electronics, BYD, General Electric, Sony, Samsung Electronics, Intel* [22]. Karakteristično je da su na ovoj listi i mnoge azijske kompanije koje su inovativne u globalnim okvirima. Većina navedenih kompanija spada u najkonkurentnije kompanije kada je reč o ponudi na globalnom tržištu sa aspekta zahteva digitalne ekonomije. Bitno je naglasiti da je na šestom mestu *dot.com* kompanija *Amazon.com* koja je uspešno primenila strategiju diverzifikacije i strategiju povećanja konkurentnosti na bazi sniženja određenih kategorija troškova. Najveće stope rasta prihoda među „top 12“ u periodu od 2006. do 2009. godine (u%) su imale kompanije *BYD* (42%), *Google* (31%), *Apple* (30%) i *Amazon.com* (29%).

Strategijska orijentacija kompanije *Apple* uključuje posvećenost najboljem korisničkom iskustvu njenih kupaca kroz inovativni hardver, softver, računarske periferije, usluge i Internet ponudu. U fokusu je

sposobnost kompanije da projektuje i razvije sopstvene operativne sisteme, hardver, aplikativni softver i usluge, da bi obezbedila kupcima nove proizvode i rešenja sa superiornom lakoćom korišćenja, kompatibilnošću novih verzija softvera i inovativnim industrijskim dizajnom [23]. Na ovaj način su sa aspekta konkurentnosti implementirani novi koncepti koji su ranije prezentirani u ovom radu, a relevantni su u uslovima digitalne ekonomije. Posebno se ističe da je kompanija *Apple* uspešno pozicionirana u odnosu na konkurente, da nudi superiorna i dobro integrisana rešenja vezana za ono što u novijem periodu predstavlja digitalni životni stil (*digital lifestyle*) i, što je posebno značajno, za povećanje efikasnosti. Ostvarenje konkurentnosti u velikoj meri zavisi od sposobnosti da se osigura kontinuirano uvođenje inovativnih proizvoda i tehnologija na tržište. Kompanija *Apple* je prepoznatljiva po projektovanju i razvijanju skoro celovitog rešenja za svoje proizvode, uključujući hardver, operativni sistem, brojne softverske aplikacije i povezane usluge. Ovakva strategijska orijentacija implicira značajna ulaganja u istraživanje i razvoj, koja su iznosila 1,1 milijardu \$ u 2008. godini; 1,3 milijarde \$ u 2009. godini, dok su porasla na 1,8 milijardu dolara u 2010. godini [23]. Pored toga, kompanija je orijentisana na sticanje konkurentskih prednosti u oblasti uređaja za mobilne komunikacije i medije, uključujući iPhone i iPad. Ovo je izuzetno kompetitivna delatnost u kojoj uspešno posluje nekoliko velikih, iskusnih i afirmisanih preduzeća, i očekuje se dalje zaoštavanje konkurencije. Ostvarenje konkurentnosti u velikoj meri zavisi od sposobnosti da se na duži rok plasiraju novi proizvodi sa visokom marginom profita.

5. Zaključak

Digitalna ekonomija sa razvijenim mrežama znanja ima višestruke implikacije na strategijsko razmišljanje menadžera koje rezultira u novim pristupima i načinima formulisanja konkurentne strategije, ali i na procese implementacije strategije. Posebno je značajno da ovo dovede do rezultata u praksi poslovanja preduzeća, kao i da doprinese odgovoru na izazove i iskorišćenju mogućnosti daljeg razvoja uz prednosti nove elektronske infrastrukture.

Tržišta u mnogim slučajevima karakterišu često uvođenje novih proizvoda i usluga, kao i brza tehnološka unapređenja. Niski troškovi i prodajne cene, posebno u uslovima svetske ekonomske krize i oporavka, ostaju značajni faktori konkurentnosti, ali su bitne i karakteristike proizvoda, posebno kvalitet i pouzdanost, inovacije vezane za dizajn, marketin-

ške sposobnosti, servis i podrška posle prodaje, brend i reputacija preduzeća.

Irazito jaka konkurencija je prisutna u mnogim područjima poslovanja u uslovima digitalne ekonomije. Izuzetno konkurentna tržišta su karakteristična po brzom tehnološkom napretku, promenljivim pristupima projektovanju, novim rešenjima u oblasti industrijskog dizajna, kratkim životnim ciklusima i fizičkih, i elektronskih proizvoda, ali i po osetljivosti na nivo cena od strane individualnih i poslovnih kupaca i korisnika usluga.

Očekuje se zaoštavanje konkurencije vezano za razvoj računarstva u oblacima (*cloud computing*) koje je bitno sa aspekta evoluirajuće digitalne ekonomije. Inoviranje će ostati jedan od strategijskih prioriteta mnogih kompanija, posebno iz IT sektora, i u budućem periodu.

LITERATURA

- [1] Schwartz E., *Webonomics, -Nine Essential Principles for Growing Your Business on the World Wide Web*, Penguin Books, 1997
- [2] Certo S., *Modern Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River New Jersey, 2003
- [3] Rust R., Moorman C., Bhalla G., *Rethinking Marketing*, Harvard Business Review, January.-February, 2010
- [4] D. Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, 1996
- [5] Dr Milićević V., *Novi pristupi i modeli merenja performansi poslovanja*, Računovodstvo, br 5-6, 2005.
- [6] Beitler A. M., *Strategic Organizational Change- A Practitioner's Guide For Managers and Consultants*, Practitioner Press International, Greenboro, 2006
- [7] Sharp S., *Competitive Intelligence Advantage – How to Minimize Risk, Avoid Surprises and Grow Your Business in a Changing World*, John Wiley&Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, 2009
- [8] Johansson B., Karlsson C., Stough R. (editors), *The Emerging Digital Economy: Entrepreneurship, Clusters and Policy - Advances in Spatial Science*, Springer, 2010
- [9] Choi S.Y., Stahl D.O., Whinston, A.B., *The Economics of Electronic Commerce*, Macmillan, Indianapolis, 1977
- [10] Guthrie P., *The Human Factor*, Business 2.0, August, 2000

- [11] Ilić B., Milićević V., *Integrative Approach to the Contemporary Pricing Strategies*, The Scientific Journal Facta Universitatis, Series: Economics and Organization, Vol. 2, No. 3, 2005
- [12] www..walmart.com, vreme posete:mart 2011.
- [13] www..alcatel-lucent.com, vreme posete :mart 2011.
- [14] http://samsungeuforum20011.com, vreme posete: mart 2011.
- [15] Evans P., Wurster T., *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, 1999
- [16] www.sap.com/industries/consumer/pdf/cpgmarket.pdf, vreme posete: mart 2011
- [17] Porter M., *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985
- [18] Hax A., Wilde D., *The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World*, Sloan Management Review, Winter, 1999
- [19] Negropont, N., *Biti digitalan*, Clio, Beograd:,1998.
- [20] Davenport, T., Leibold, M., Voelpel, S., *Strategic Management in the Innovation Economy-Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*, Erlangen: Publicis, Wiley, 2006
- [21] Cohn, J., Katzenbach, J., Vlak, G., *Finding and Grooming Breakthrough Innovations*, Harvard Business Review, December, 2008
- [22] www.businessweek.com/innovation, vreme posete: mart 2011.
- [23] www..apple.com/investor/, vreme posete :mart 2011.