

## STRATEGIJA POSTIZANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI KROZ UVOĐENJE INOVACIJA ZASNOVANIH NA NOVIM ZNANJIMA

### STRATEGY OF ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH IMPLEMENTING NEW KNOWLEDGE BASED INNOVATION

Valentina Vukmirović\*

Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu

Srdan Lalić\*\*

Republički zavod za statistiku Srbije

#### APSTRAKT

U uslovima intenzivne konkurencije na prezasićenom tržištu, kojeg karakteriše sve veća nestabilnost i intenzivne promene, kompanije moraju konstantno da tragaju za novim idejama zasnovanim na znanju i razvijaju strategije za uspostavljanje i zadržavanje konkurentske prednosti. tržišne promene, koje su neretko uzrokovane društvenim i institucionalnim promenama, veoma su složene i nepredvidive u pogledu intenziteta uticaja na poslovanje. promene se mogu posmatrati kao pretnja stabilnosti kompanije, s obzirom da mogu rezultovati gubitkom tržišne pozicije i posledično padom profita i tržišnim zaostajanjem. nasuprot tome, promene se mogu posmatrati i kao prilika za uvođenje inovacija i unapređenje poslovanja, jer se, uz kreiranje i implementiranje adekvatne poslovne strategije i saradnje sa naučnim i društvenim institucijama, promene mogu anticipirati uz kreiranje adekvatnih rešenja za novonastale poslovne izazove. stoga će u radu biti razmatrana implementacija strategije postizanja konkurentske prednosti kroz uvođenje inovacija i povezivanja poslovnih aktivnosti. teorijsko istraživanje biće potkrepljeno primerom iz prakse.

**Ključne reči:** strategijski pristup, konkurentska prednost, inovacije zasnovane na znanju, poslovna kultura, povezane delatnosti

#### ABSTRACT

In conditions of intense competition in oversaturated market which is defined by growing instability and intense changes, companies must constantly search for knowledge based new ideas and develop strategies for establishing and retaining competitive advantage. market changes, which are often caused by social and institutional changes, are very complex and unpredictable in sense of intensity of their influence on business. changes can be observed as a threat to company's stability, due to the fact that they can cause loss of market position and, consequently, profit decline. on the other hand, changes can be observed as an opportunity for introducing innovation and business upgrade. this can be achieved by creating and implementing adequate business strategies and collaboration with scientific and social institutions, which will be used for anticipating changes. therefore, in this paper implementaton of strategies for achieving competitive advantage through implementing innovation and connecting business activities will be researched. theoretical research will be exemplified by example from practice.

**Key words:** strategic approach, competitive advantage, knowledge based innovation, business culture, connecting business activities.

#### UVOD

Savremeno tržišno okruženje karakteriše neizvesnost, kompleksnost, diskontinuitet i turbulencija, koji u velikoj meri otežavaju kreiranje poslovne strategije i njeno dosledno primenjivanje. U uslovima stalno rastućih i nepredvidivih promena, formalni sistemi planiranja ne daju željene rezultate, stoga je prilikom kreiranja poslovnih strategija neophodno ostvariti sinergetsko dejstvo različitih faktora. Prema Jugović i saradnicima (Jugović i dr., 2015: 285) unapređenje konkurentske pozicije kompanija moguće je ostvariti primenom novih filozofija poslovanja, uvođenjem inovacija i strategijskim upravljanjem. Primenom adekvatne poslovne strategije kompanija može ostvariti svoje ciljeve i efikasno odgovoriti na potrebe tržišta, ali se i nametnuti kao tržišni lider kroz izgradnju i održavanje konkurentske prednosti. Prema Stanković i

---

\* [valentina.vukmirovic91@gmail.com](mailto:valentina.vukmirovic91@gmail.com)

\*\* [nenad.lalic@yahoo.com](mailto:nenad.lalic@yahoo.com)

saradnicima (Stanković i dr., 2007: 252), poslovni uspeh savremenog preduzeća temelji se na njegovoj sposobnosti da kroz kontinuirano generisanje tržišne kreativnosti i usklađivanje svojih resursa sa potrebama okruženja, efikasno odgovori na promene u tržišnim kretanjima. Navedeni autori smatraju da je kritični faktor poslovnog uspeha uslovljen sposobnošću kompanija da kroz kontinuiran razvoj i primenu inovacija u svim sferama poslovanja ponudi tržištu bolji proizvod u odnosu na konkurentske. Pri tome, smatraju da treba imati na umu da savremeno okruženje karakterišu sve zahtevnije potrošačke strukture koje od proizvođača očekuju isporuku dodatne vrednosti, a ne proizvoda koji ispunjavaju samo funkcionalne zahteve. Uspešne inovacije proizvoda ili procesa daju preduzeću mogućnost da diferencira svoju ponudu u odnosu na konkurente, što mu omogućava određivanje premijumskih cena svojim proizvodima ili primenu tehnoloških procesa koji omogućavaju snižavanje troškova proizvodnje i posledično primenu strategije niskih prodajnih cena. Međutim, promena u logici svetskog tržišta učinila je tradicionalnu paradigmu temeljenja konkurentske prednosti na niskim troškovima nedostatnom i dovela do toga da izvore konkurentske prednosti treba kontinuirano i aktivno tražiti u inovativnim strategijama i modelima poslovanja. Nadalje, kako je pojedinačne izvore konkurentske prednosti moguće relativno lako imitirati, kompanije teže tome da kreiraju skup inovativnih prednosti koje će im obezbediti naklonost potrošača.

Stoga se i područje primene inovacija proširilo sa proizvoda na usluge ali i na poslovne procese, kao što su upravljanje odnosima sa potrošačima, kreiranje i realizacija marketinških aktivnosti, proizvodni procesi sa naglaskom na zaštitu životne sredine i sl.

O tome svedoče i Atkinson i Ezell (Atkinson & Ezell, 2012: 131) koji navode da se inovacije mogu implementirati u različitim segmentima poslovanja, od aktivnosti istraživanja i razvoja, preko proizvodnih procesa, do korišćenja proizvoda na tržištu. Nadalje, autori navode kako je percepcija inovacije kao isključivo tehničkog ili naučnog karaktera prevaziđena, te se danas inovacije primenjuju u pogledu kreiranja novog potrošačkog iskustva kao i u kreiranju novih poslovnih modela ili novih pristupa u pružanju usluga. Iz navedenog se može zaključiti da u okolnostima intenzivnih promena u mikro i makro okruženju, osnova konkurentskog uspeha preduzeća postaje njegova sposobnost primene inovacija na sve poslovne sisteme, procese i funkcije.

## **IMPLEMENTACIJA INOVACIJA U STRATEŠKOM ODLUČIVANJU – PREGLED LITERATURE**

### **Pojam i vrste inovacija**

Prema Organizaciji za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) inovacija se definiše kao „primena novog ili značajno poboljšanog proizvoda (odnosno fizičkog dobra ili usluge), procesa, nove marketinške metode ili nove organizacione metode u poslovnim praksama, organizaciji rada ili odnosima poslovnog subjekta sa okruženjem“. (OECD, 2010) Prema Holpp-u (Holpp, 2002: 193) inovacije predstavljaju jedan od najvažnijih izvora za stvaranje povoljnih poslovnih prilika. Autor navodi da inovacija podrazumeva primenu novih znanja, odnosno najnovijih tehnologija, konkurentskih informacija ili rezultata kreativnih istraživanja u cilju kreiranja komercijalno atraktivnih proizvoda i usluga ili transformacije organizacionih procesa. Atkinson i Ezell (2012, str. 132) navode poimanje inovacije u kompaniji *General Electric* (GE), prema kojem se inoviranje posmatra kao „izazivanje i promena statusa kvo sa ciljem unapređenja iskustva potrošača i obezbeđivanja novih oblika vrednosti“. Ovom definicijom ističe se potreba za izazivanjem promena u poslovnim procesima te se naglašava činjenica da je suština i smisao svake inovacije da stvori vrednost za potrošače. Afuah (2003: 4) definiše inovaciju kao primenu novih tehnoloških i tržišnih saznanja sa ciljem kreiranja novog proizvoda ili usluge koju će potrošači želeći. Autor nadalje navodi da novi proizvod ima nižu cenu kao i unapređenja karakteristike, odnosno karakteristike koje do tada nisu bile prisutne na tržištu.

Prema Hisrich-u i saradnicima (Hisrich et al., 2016: 147) inovacija predstavlja ključni faktor u razvoju svake kompanije, regije ili zemlje. Autori navode da u zavisnosti od jedinstvenosti ideje postoje različiti nivoi inovacije:

- Napredne, revolucionarne inovacije,
- Tehnološke inovacije,
- Obične inovacije.

Revolucionarne ideje su najređe i često predstavljaju osnovu za razvoj drugih inovacija u nekoj oblasti, te autori navode da ih je neophodno zaštititi patentima, vlasničkim pravima ili trgovačkim tajnama. Skarzynski i Gibson (2009: 114) navode da je inovacija istinski revolucionarna ukoliko ima moć da dramatično preobrazi očekivanja i ponašanje potrošača, ukoliko ima moć da promeni osnovu konkurentске prednosti ili čak da promeni ekonomiju industrije. Tehnološke inovacije su češće od revolucionarnih i one nude napredak na području proizvoda/tržišta. Obične inovacije su najčešće i one proširuju tehnološke inovacije na način da omogućavaju unapređenje postojećih proizvoda ili usluga. Obične inovacije su najčešće rezultat istraživanja tržišta. Pullen i saradnici (Pullen et al., 2009: 212) navode drugačiju klasifikaciju inovacija, prema kojoj se razlikuju inkrementalne i radikalne inovacije. Inkrementalne inovacije se odnose na kontinuirano poboljšanje postojećih proizvoda, usluga i procesa za razliku od radikalnih inovacija koje podrazumevaju uvođenje potpuno novih proizvoda i zamenu postojećih.

Pregledom literature može se zaključiti da postoje višestruke klasifikacije inovacija. Afuah (2003: 14) navodi da postoje tehničke i administrativne inovacije. Tehničke inovacije odnose se na unapređenje postojećih ili kreiranje novih proizvoda, usluga i procesa. Administrativne inovacije usmerene su ka unapređenju organizacione strukture te ne moraju uticati na tehničke inovacije. Crespell i Hansen (2008: 9) navode da se inovacije mogu manifestovati u vidu novih proizvoda, novih poslovnih procesa ili novih poslovnih sistema. Nadalje, Stanković i saradnici (2007), ističu značaj holističkog pristupa posmatranju inovacija, te navode da se u okviru istog mogu posmatrati sa tri aspekta:

- Inovacije proizvoda – koje podrazumevaju inovacije svih karakteristika fizičkog proizvoda što obuhvata njegov dizajn i pakovanje,
- Inovacije usluga – koje podrazumevaju uvođenje inovacija sa ciljem pružanja dodatne vrednosti u uslužnim delatnostima
- Inovacije procesa – koje podrazumevaju unapređenje procesa proizvodnje i isporuke vrednosti ali i unapređenje u pogledu primene softvera, tehnike i opreme.

### **Značaj inovacije za kreiranje poslovne strategije u promenljivom okruženju**

Prema nekim autorima (Lovreta, 2009: 404), strategija predstavlja „odgovor kompanije na ostvarene ili očekivane promene u njenom eksternom okruženju“. Lovreta elaborira da strategija kompanije predstavlja njen plan za kreiranje konkurentске prednosti na tržištu kroz maksimalno uvećanje sopstvene sposobnosti da zadovolji potrebe potrošača. Strategijska orijentacija preduzeća definiše strategijske pravce delovanja koji usmeravaju preduzeće ka efektivnom ponašanju u cilju permanentnog unapređenja poslovnih rezultata. Razvoj i uvođenje inovacija u poslovne procese treba da doprinese strategijskom uspehu kompanije kroz povećanje finansijskih i nefinansijskih rezultata kao što su povećanje tržišnog učešća i rast profitabilnosti, unapređenje imidža kompanije i izgradnje specifične konkurentске kompetentnosti (Thompson et al., 2015: 57).

Implementacija inovacija zahteva da se njima efikasno upravljanja primenom procesa koji obuhvata niz odluka, aktivnosti i mera koje moraju biti primenjene kako bi se omogućilo pretvaranje inovativne ideje u poslovnu vrednost. Ovaj proces se može primeniti na sve vrste ideja, bilo da se radi o proizvodu, procesu ili uslugama. Prema Izveštaju Evropske Komisije o Inovacionom menadžmentu i ekonomiji znanja (2004), proces upravljanja inovacijama sastoji se iz tri ključna elementa: podsistema za generisanje znanja, podsistema za primenu znanja i vezu između ova dva podsistema. Prvi podsistem uključuje institucije čiji je glavni zadatak da generišu i prenesu znanje, kao što su istraživačke institucije, univerziteti, organizacije za transfer tehnologija, i slično. Sa druge strane, podsistem za primenu znanja se odnosi na poslovni sektor gde se znanje primenjuje i koristi za rešavanje svakodnevnih izazova.

Prema Stanković i saradnicima (2007), strategijsko upravljanje inovacijama uzrokovano je višestrukim faktorima. Među njima se ističu:

- Potreba za racionalnim trošenjem resursa – To se postiže inovacijama i strategijama u kojima je dominantna fleksibilnost i razvijanje otvorenih poslovnih modela;
- Ponuda personalizovanih rešenja u skladu sa zahtevima kupaca – U ekonomiji zasnovanoj na inovacijama preduzeća kreiraju ponudu vrednosti u skladu sa zahtevima grupa kupaca, odnosno segmenata tržišta, čije zadovoljavanje doprinosi ostvarivanju ciljeva preduzeća;
- Jačanje konkurentске sposobnosti – U savremenom poslovanju fokus treba da bude na primeni inovacija, jer je konkurencija sve izraženija, pa je potrebna tržišna infrastruktura koja podstiče stalne promene;

- Promena poslovnih modela – U privredama prijemčivim za inovacije, izraženija je potreba za razvijanjem novih poslovnih modela koji stimulišu efikasno kreiranje nove vrednosti za sve subjekte u lancu vrednosti;
- Povećanje značaja nematerijalne imovine – To povećava potrebu razvijanja novih sistema merenja i iskazivanja vrednosti nematerijalne imovine u preduzeću.

Prema Porteru (2008: 189), postoje dve tržišne strategije u uvođenju inovacija između koje preduzeća mogu primeniti:

- Vodstvo u inovacijama, predstavlja stretešku opciju za ona preduzeća kojima je cilj da budu prvi na tržištu, a bazira se na tehnološkoj prednosti. Ova opcija zahteva izrazitu težnju preduzeća ka primeni kreativnih rešenja i preuzimanju rizika kao i bliske veze s glavnim izvorima relevantnog novog znanja kao i povratnim informacijama od potrošača. Liderstvo u inovacijama se posmatra kao sredstvo za ostvarivanje konkurentske prednosti putem diferencijacije.
- Sledbenik u inovacijama, koji predstavlja svesnu i aktivnu strategiju kojom se kompanije izričito odlučuju da slede lidere u inovacijama, odnosno da primenjuju znanja i informacije do kojih konkurencija dolazi. Primena pristupa sledbenika u inovacijama omogućava preduzeću ostvarivanje konkurentske prednosti putem niskih troškova. Međutim, autor navodi da ukoliko sledbenici koriste svoju poziciju da uče na greškama lidera u inovacijama i da na osnovu toga unapređuju proizvod kako bi bolje odgovorili na potrebe potrošača.

Bowonder i saradnici (2010: 26) sproveli su istraživanje kako bi identifikovali najefikasnije inovacione strategije za kreiranje konkurentske prednosti. Istraživanjem su definisali dvanaest strategija koje su se pokazale kao najefikasnije u praksi. Neke od navedenih strategija a koje su posebno interesantne sa aspekta istraživanja u ovom radu, predstavljene su u nastavku:

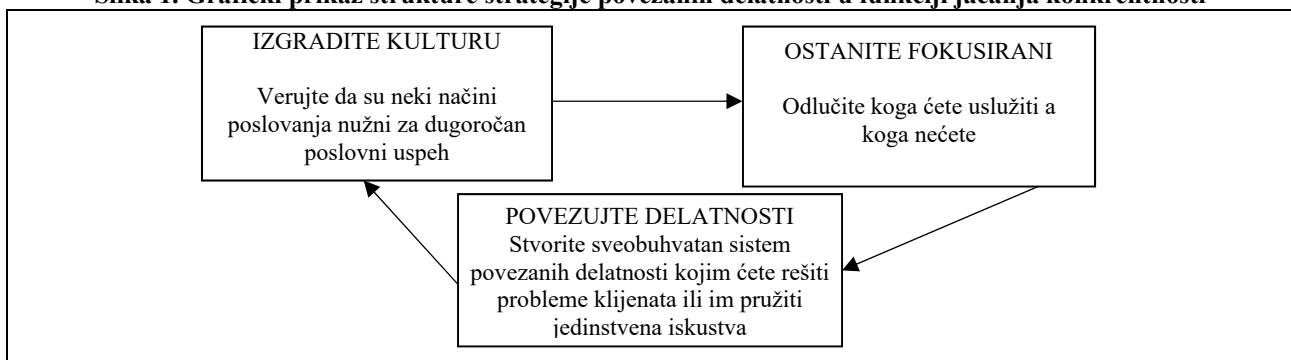
- Strategija zajedničkog stvaranja: Rad s klijentom i korišćenje njegove perspektive kako bi stvorili novu perspektivu za preduzeće (primer: Boeing-777 je razvijen u saradnji sa korisnicima leta).
- Strategija napretka koja se temelji na štednji: Smanjenje otpada i troškova proizvodnje (primer: Toyota je bila prvo preduzeće koje je koristilo napredak baziran na štednji).
- Strategija tržišne segmentacije: Stvaranje novog tržišnog segmenta odnosno stvaranje novog prostora mogućnosti i prilika (primer: IKEA je postala globalno preduzeće u industriji nameštaja koristeći se strategijom tržišne segmentacije).

## IMPLEMENTACIJA INOVACIJA U POSLOVNU STRATEGIJU U CILJU POVEĆANJA KONKURENTNOSTI

### Strategija povezanih delatnosti u funkciji jačanja konkurentnosti

Gustafsson i Johnson (2006: 26) ističu da uspešne kompanije primenjuju trodelnu strategiju čije su ključne tačke izgrađivanje poslovne kulture, fokusiranje i povezivanje delatnosti. Autori navode da je ova strategija osnova za primenu procesa održavanja, unapređenja i inoviranja proizvoda odnosno usluge određene kompanije.

Slika 1. Grafički prikaz strukture strategije povezanih delatnosti u funkciji jačanja konkurentnosti



Izvor: (Gustafsson & Johnson, 2006: 75)

## Izgradnja organizacione kulture

Razlikuju se dve vrste organizacione kulture, organizaciona kultura kompanije i kultura usmerena ka potrošačima. Organizaciona kultura predstavlja skup vrednosti, verovanja i normi koje kompanija vrednuje i primenjuje u poslovanju a koje postaju ključne za ostvarenje dugoročnog poslovnog uspeha. Neke od ključnih vrednosti koje odražavaju uspešnost u poslovanju mogu biti težnja za stalnim usavršavanjem kroz primenu inovacija, timski rad, poštovanje prema internim i eksternim stakeholderima, društveno odgovorno poslovanje i sl. Značaj razvijanja organizacione kulture ogleda se u činjenici da ona predstavlja osnovu za razvoj specifične kulture usmerene ka potrošačima. Kultura usmerena ka potrošačima predstavlja način razumevanja poslovnog modela koji organizaciji pruža mogućnost da akumulira resurse, razvija se i prosperira. Kako su organizaciona i kultura usmerena ka potrošačima usko povezane, smatra se da je isporuka vrednosti na tržište u vidu proizvoda odnosno usluge, proces unutar kog zaposleni i potrošači rade zajedno.

Neki autori (Lovreta, 2009: 401) posebno ističu značaj korporativne kulture i vladajućeg sistema vrednosti u kompaniji u stvaranju organizacionih pretpostavki za uspešnu implementaciju i realizaciju kreiranih poslovnih strategija. Lovreta navodi da uspešne kompanije imaju jasno definisanu korporativnu kulturu i zajednički sistem vrednosti za sve zaposlene, što podrazumeva specifičan odnos između zaposlenih, specifičan način donošenja odluka i sl. što oblikuje ponašanje svih zaposlenih. Međutim, korporativna kultura se odnosi na sve stakeholdere kompanije, ne samo interne, što znači da uključuje i odnose prema dobavljačima, distributerima i svakako najvažnije, potrošačima. Takođe, korporativna kultura određuje skup zajedničkih vrednosti u skladu sa kojima se zaposleni ponašaju prilikom ostvarivanja zajedničkih ciljeva kompanije.

Gore iznesene tvrdnje potvrđuje i osnivač kompanije IKEA, Ingvar Kamprad prema kojem je „Negovanje snažne IKEA kulture je jedan od ključnih faktora kontinuiranog uspeha IKEA koncepta.“ (IKEA Annual Report, 2015) Korporativna kultura kompanije IKEA je višedimenzionalna. Njena osnovna ideja je proizvodnja funkcionalnog i moderno dizajniranog nameštaja po što nižim cenama, a svi zaposleni moraju da preuzmu svoj deo odgovornosti u postizanju ovog cilja. Tačnije, suština kreiranja proizvoda sadržana je u jedinstvenom procesu dizajniranja, tzv. Demokratskom dizajnu, koji je kombinacija oblika, funkcije, kvaliteta te niskih cena uz poštovanje principa održivog razvoja. Usled potrebe da atraktivni proizvodi budu dostupni što većem broju ljudi, proizvodi se kreiraju tako što se prvo odredi cena i sagledaju potrebe kupaca, u odnosu na koje se biraju pristupačne i održive sirovine te se zajedno sa dobavljačima osmišljavaju proizvodni procesi kojima će nastati funkcionalni proizvodi. Harapiak (2013: 30) citira jednog od IKEA menadžera iz Sjedinjenih država koji navodi da u kreiranju cena kompanija posmatra konkurenciju, uzima u obzir njihove cene te ih upola smanjuje, stoga se najveća pažnja pridaje procesu razvoja proizvoda odnosno kreiranju koncepta koji će omogućiti što jeftiniju proizvodnju.

Nadalje, cilj je da proizvodnja bude u skladu sa ekološkim standardima, te da se i zaposleni ali i potrošači angažuju u pogledu zaštite životne sredine kroz odgovorno ponašanje prema prirodi i prirodnim resursima. Ove težnje su izražene u pogledu strategija kojima kompanija promovise proizvode koji omogućavaju potrošačima da štede i generišu energiju, koriste manje količine vode, recikliraju otpad i sl. Kompanija se zalaže za promenu stava o otpadu, jer ga smatra prevaziđenim konceptom i predlaže da se postojeći proizvodi posmatraju kao banke materijala za budućnost, tako da je današnje proizvode potrebno dizajnirati tako da ih je pogodno ponovo koristiti, popraviti i reciklirati. Tačnije, kompanija se zalaže za razvoj cirkularne ekonomije, s obzirom da je tradicionalni linearni poslovni model proizvodnje u kojem proizvodi vremenom postaju otpad prevaziđen. Nadalje, unutar kompanije razvijen je koncept „Cirkularna IKEA“ koji se sastoji iz tri elementa:

- Produžavanje životnog veka proizvoda,
- Kreiranje proizvoda sa ciljem da cirkulišu, odnosno budu lako reciklirani,
- Uvećanje tražnje i dostupnosti recikliranih materijala u proizvodnji.

Kompanija je svesna činjenice da su njeni zaposleni zapravo ambasadori IKEE, odnosno njenih proizvoda i usluga, zato organizuje aktivnosti kojima će osnažiti svoje zaposlene da menjaju svoje životne navike u pogledu održivosti, kako na poslu tako i u svojim domovima. Svi zaposleni su odgovorni za sprovođenje koncepta održivosti u svom delokrugu, tj. stotine zaposlenih imaju specifične ciljeve vezane za društvo i životnu sredinu kao deo njihovog formalnog opisa posla.

## Fokusiranje na odabrani tržišni segment

Izgradnja i održavanje konkurentske prednosti podrazumeva segmentaciju tržišta, odnosno strateško usmeravanje na određenu grupu potrošača. U slučaju kompanije IKEA, tržišna segmentacija podrazumeva izbegavanje dobro situiranih društvenih slojeva, čije potrebe zadovoljavaju proizvođači luksuznog nameštaja. Naime, kompanija se fokusirala na široku potrošačku strukturu, koju definišu kao što veći broj ljudi koji žele moderno dizajniran i funkcionalan nameštaj po pristupačnoj ceni, zbog koje će morati da učestvuju u procesu isporuke vrednosti.

Prilikom tržišne segmentacije, sa ciljem da privuče mlade pojedince sa nižim primanjima, kompanija posmatra sledeće pokazatelje: nivo prihoda, starost, životni ciklus porodice, životni stil i benefit koji potrošač očekuje od proizvođača. Nadalje Ahlm i saradnici (Ahlm et al., 2007: 13) navode da IKEA primenjuje demografsku segmentaciju kojom pravi podelu velikog broja potencijalnih potrošača širom sveta u tri grupe životnih ciklusa: samci, oni koji žive zajedno, i oni koji žive sa decom. Nadalje, autori navode da karakteristike potrošača za koji IKEA kreira proizvode uključuju cenovnu osetljivost kao i želju da njihove potrebe budu zadovoljene na praktičan i jednostavan način. Imajući u vidu prethodno iznesene tvrdnje o razvoju kulture usmerene ka potrošačima i tržišne segmentacije, može se zaključiti da je za izgradnju i održavanje konkurentske prednosti potrebno izbeći proširenje izgrađene kulture u želji da se vrednost isporuči previše različitim vrstama potrošača. U protivnom, izgrađeni sistem vrednosti i definisani poslovni model će se urušiti i kompanija će izgubiti stečenu prednost.

## Povezivanje delatnosti

U cilju postizanja konkurentske prednosti, Gustafsson i Johnson (2006: 32) ističu potrebu kombinovanja principa segmentacije i diferencijacije. Princip segmentacije podrazumeva usmeravanje na deo tržišta ili podskup tržišta sa ciljem efikasnijeg zadovoljavanja potreba datog tržišta. Diferencijacija se odnosi na kreiranje kvalitetnijeg ili drugačijeg proizvoda sa ciljem privlačenja potrošača. Kombinacijom segmentacije i diferencijacije kao dela sveobuhvatnog sistema povezanih delatnosti, kompanije ostvaruju uspeh na tržištu. Ključni izvor prednosti u primeni strategije povezanih delatnosti ogleda se u činjenici da je konkurentima onemogućeno da u potpunosti iskopiraju utvrđeni sistem. Tako konkurenti mogu da iskopiraju pojedinačne funkcije, npr. dizajn proizvoda ili sistem skladištenja i distribucije, ali je nemoguće u potpunosti imitirati sistem kreiran na principu povezanih delatnosti

## Strategija niskih cena i niskih troškova u kompaniji IKEA

Iako strategija niskih troškova nije ni nova ni inovativna, ipak su metode na kojima se bazira primena ove strategije u slučaju kompanije IKEA nesvakidašnje i jedinstvene. Prema Porteru (Coulter, 2010: 211) konkurentska strategija može se temeljiti na jednom od dva izvora: posedovanje najnižih troškova u delatnosti ili posedovanje značajnih i poželjnih razlika u odnosu na konkurente. Može se reći da je IKEA stekla globalnu popularnost i uspeh na tržištu značajnim delom zahvaljujući niskim cenama proizvoda koji su omogućeni uštedama koje se ostvaruju u svim sektorima i u svim poslovnim procesima. O tome svedoči i izjava osnivača kompanije: „Kreirati sto koji košta hiljadu dolara je lak zadatak za dizajnera nameštaja, ali napraviti funkcionalan i dobar sto koji košta pedeset dolara mogu samo najbolji. Skupa rešenja problema su često rezultat mediokritetstva.“ Kompanija trenutno u svom asortimanu ima 9.500 proizvoda, sa ciljem da svake godine obnavlja asortiman sa po 2.500 novih proizvoda.

**Tabela 1. Ključni elementi konkurentske prednosti kompanije IKEA**

Primarne aktivnosti	
Ulazna logistika	Ugovori sa dobavljačima osiguravaju neometan proces proizvodnje
Operacije	Većina nameštaja se otkupljuje od dobavljača ali je kompanija zadužena za celokupan dizajn proizvoda
Izlazna logistika	Proizvođači su zaduženi za otpremanje komponenti do distribucionih centara kompanije
Prodaja i marketing	Kompanija direktno neposredno komunicira sa potrošačima čime dobija njihovu povratnu reakciju.
Servis	Podržava se odnos između dizajnera i potrošača i primenjuje politiku zamene i povrata robe.
Aktivnosti podrške	

Proizvodna tehnologija i razvoj	IKEA dizajnerska rešenja su razvijena kroz blisku saradnju sa potrošačima poštujući njihove ideje kako bi se generisala adekvatna rešenja.
Nabavka	Saradnja se ostvaruje sa velikim brojem proizvođača u 50 zemalja kojima kompanija omogućava dugoročne ugovore, iznajmljuje opremu i omogućava tehničku podršku.

Izvor: (Panagiotaropoulou, 2015)

U cilju smanjenja troškova, IKEA je kreirala brojne koncepte zastupljene u logistici, nabavci i prodaji, a mnoge od ovih inovacija su postale standard u industriji nameštaja. Rasklopiv nameštaj koji se može spakovati i distribuirati u ravnim kutijama čime se ostvaruje ušteda od 80% troškova transporta, uključivanje potrošača u proces tako što će im biti dodeljen zadatak transportovanja i sklapnja kupljenog nameštaja. Ovaj koncept objašnjen je sloganom: „Vi radite svoj deo posla, mi naš, a zajedno štedimo novac.“ Ideja da kupovina u velikim šoping centrima treba da bude praćena adekvatnom ponudom mesta za obrok takođe je ponikla u IKEA-i. U toku 2015 godine, od prodaje tradicionalnih švedskih jela u prodajnim centrima, kompanija je ostvarila promet od 1,6 milijardi evra (IKEA Annual report, 2015).

Snaga kompanije se temelji na usavršavanju performansi u tri ključna aspekta lanca vrednosti, a to su: jedinstven dizajn, jedinstven sistem nabavke i strogo kontrolisana logistika. Ovaj koncept podrazumeva da je kompanija sposobna da proizvede proizvode koji su dovoljno diferencirani da su prepoznatljivi na tržištu, pouzdane dobavljače na dugi rok i da smanje troškove skladištenja kroz regionalna skladišta koja su smeštena u blizini prodajnih centara. Ključna komponenta u sprovođenju strategije niskih troškova bazira se na tome da kompanija poseduje samo mali deo sredstava za proizvodnju, odnosno da proizvodnju najvećeg dela svog asortimana outsorsuje. U pogledu strateškog pristupa nabavci, IKEA je ostvarila dugoročnu konkurentsku prednost. Prilikom traženja podobnih dobavljača, cilj je pronaći one koji mogu da proizvedu nameštaj dobrog kvaliteta, funkcionalnosti i dizajna po što nižoj ceni. Partnerstvo između kompanije i proizvođača nameštaja te drugih dobavljača bazira se na sposobnosti proizvođača da obezbede dugoročnu proizvodnju delova i njihovoj spremnosti da proizvedu u skladu sa IKEA standardima kvaliteta i garantom naručioca da će sva proizvedena dobra otkupiti. IKEA smatra svoje dobavljače ključnim stejkholderima i omogućava im tehničku podršku u cilju povećanja njihove produktivnosti. Na ovaj način, IKEA je praktično integrisala proizvodnju u svoj lanac vrednosti bez ulaganja velikih sredstava u posedovanje i vođenje sopstvenih proizvodnih pogona. Kompanija od proizvodnih partnera kupuje radne, a ne proizvodne kapacitete, što znači da npr. IKEA naručuje 10.000 radnih sati od svojih dobavljača a ne 10.000 komada nekog proizvoda. Suština strategije otkupljivanja proizvoda od dobavljača nalazi se u tome da IKEA poseduje prava na proizvodnju što joj omogućava da promeni dobavljača po potrebi.

### **Strategija poslovanja sa dobavljačima kompanije IKEA**

Kroz usku saradnju sa svojim dobavljačima, kompaniji se pruža mogućnost da nadgleda i kontroliše proces proizvodnje kao i testiranje i implementaciju inovacija. Takođe, zaposleni u tržišnim servisima su odgovorni za nadgledanje radnih i socijalnih uslova u radnom okruženju dobavljača kao i eksternog okruženja oko fabrika te da utvrđuju da li se nadgledani parametri konstantno unapređuju u skladu sa kodeksom The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products. Većina IKEA proizvoda se otkupljuje od proizvođača iz Evrope, približno 66%, dok se pojedinačno posmatrano, na nivou države, najviše otkupljuje iz Kine, oko 18%. Po pravilu, najbolje prodavani proizvodi se izrađuju kod više različitih dobavljača jer je optimizacija proizvodnog potencijala i koncentrisanje obima proizvodnje su presudni za ostvarenje niskih cena. S obzirom da je proizvodni asortiman gotovo u potpunosti isti na svim tržištima, moguće je ostvariti masovnu proizvodnju. IKEA takođe kupuje sirovine u velikim količinama koje onda prodaje svojim dobavljačima.

IKEA lanac nabavke se pretežno bazira na make-to-stock (MTS) sistemu koji podrazumeva unapred planiran pristup proizvodnji pri čemu se proizvodni planovi baziraju na predviđanju obima prodaje i/ili potražnji u prošlosti, a manjinski na narudžbama potrošača. Sistem logistike unutar prodajnih objekata baziran je na upravljanju popunjavanja inventara koji je razvijen od strane IKEE i naziva se „minimalna/maksimalna podešavanja“. Minimalna podešavanja se odnose na minimalnu količinu proizvoda koji su na raspolaganju pre ponovne narudžbe, a maksimalna podešavanja se odnose na maksimalnu količinu određenog proizvoda koji se može jednokratno naručiti. Ovaj logistički proces se bazira na principu predviđene količine proizvoda koji će biti prodani iz rezervi za period od jednog ili dva dana. Menadžeri logistike dobijaju informacije o prodaji zahvaljujući point-of-sale (POS) podacima a informacije o količini prispele robe kroz direktnu

špediciju i od distribucionih centara zahvaljujući sistemu podataka iz skladišta. Na osnovu ovih podataka, menadžeri mogu da prognoziraju prodaju za nekoliko sledećih dana i naruče odgovarajuću količinu proizvoda u skladu sa potražnjom (Vukmirović i Lalić, 2016: 357).

Distribucija se vrši iz 33 distribucionih centra i 15 potrošačkih distribucionih centara u 17 zemalja u sve prodavnice širom sveta. Ideja je da se što preciznije izračuna broj proizvoda koji je neophodan svakom prodajnom mestu kako bi se zadovoljila tražnja sa ciljem da se izbegnu dodatni troškovi proizvodnje, skladištenja i distribucije. Ideja o rasklapanju i pakovanju nameštaja u ravne kutije rezultuje smanjenjem izgubljenog prostora pri skladištenju i transportu. Pažljivim posmatranjem načina slaganja proizvoda u kutije došlo se do zaključka da je npr. umesto količine od 6 komada jednog proizvoda u istu kutiju moguće spakovati njih 10 čime se ostvaruje ušteda na materijalu za pakovanje i posledično, troškovi distribucije se smanjuju. Gotovo 60% robe prevozi drumom, 20% železnicom a 20% vodenim saobraćajem. Kompanija teži ka tome da se u budućnosti sve veća količina robe prevozi železničkim saobraćajem, jer je voz ekološki mnogo prihvatljiviji od bilo kog drugog prevoza i energetski mnogo efikasniji od motornih vozila čime su i troškovi prevoza daleko manji.

Prema izveštaju Financial Times-a iz decembra 2015. godine, IKEA je započela uvođenje inovacija u pogledu prodajnih formata. Pored velikih prodajnih centara koji se po pravilu nalaze van gradskog jezgra, manje prodavnice nalaziće se u gradskim šoping zonama, kao i mesta na kojima će se moći preuzeti roba naručena putem interneta a koja se otvaraju u gradovima koji nemaju dovoljne kapacitete za otvaranje prodajnog objekta. (<http://www.ft.com/cms/s/2/44a495f6-9a68-11e5-9f13f99fa654.html#axzz4JIP1WVLu>) Izvršni direktor IKEA-e Peter Agnefjall ističe da su rastući stepen urbanizacije i ekspanzija e-trgovine navele kompaniju da razmisli o novim metodama koje će joj obezbediti da i dalje posluje u najboljem interesu svojih potrošača, odnosno da pronađu prodajne formate koji će najbolje odgovarati različitim lokacijama. Izvršni direktor ne garantuje da će novi prodajni formati ostvariti siguran uspeh već navodi da je jedna od poslovnih filozofija kompanije da se radi na principu pokušaja i greške, gde pokušaj može rezultovati ogromnim uspehom a u suportnom će poslužiti kao osnova za unapređenje kompanije.

## **Uvođenje inovacija u organizacionu strukturu kompanije IKEA**

### **A) Originalnost organizacione strukture**

Organizaciona struktura kompanije je jedinstvena među kompanijama za proizvodnju i prodaju nameštaja. 1970. godine vlasnik je podelio organizaciju na dva dela kojima upravljaju fondacije. Upravljanje prodajnim objektima je razdvojeno od vlasništva nad IKEA intelektualnom svojinom koje pripada Inter IKEA Holdingu, a koji obuhvata brend, patente i poslovne procese. IKEA Grupa je kontrolisana od strane holandske fondacije INGKA, od kada je 1986. godine kompanijino sedište premešteno iz Švedske u Holandiju zbog poreskih olakšica. Inter IKEA Holding, koji ostvaruje profit kroz franšizne ugovore koji se ostvaruju sa svakom IKEA prodavnicom, je pod vlasništvom fondacije Interogo iz Lihtenštajna, a koju kontroliše porodica osnivača. Izvršni direktor kompanije ističe da privatno vlasništvo omogućava kompaniji da planira dugoročne investicije što ne bi bila u stanju kada bi preduzeće bilo u formi akcionarskog društva, te omogućava kompaniji da neopterećeno posluje bez potrebe da obećava velike procenete rasta deoničarima ili javnosti. INGKA Fondacija ima pravo da svojim sredstvima raspolaže na jedan od dva načina: novac može biti reinvestiran u IKEA Grupu ili doniran u dobrotvorne svrhe kroz IKEA Fondaciju. INKGA Holding B.V. je kompanija roditelj IKEA grupe smeštene u Holandiji. IKEA grupa ima aktivnu ulogu u procesima definisanja strategije obima proizvoda i razvoja proizvoda te proizvodnje. To uključuje sopstvene proizvodne jedinice, odeljenja za operacije nabavke i distributivne centre.

### **B) Inovativne promene strukture**

Nakon 30 godina poslovanja, kompanija je sprovela organizacione promene sa ciljem da se najveći prodavac nameštaja prilagodi promenama u pogledu potrošačkih navika, efikasno upravlja povećanjem svojih kapaciteta i izbegne mogućnost da bude ugrožena putem pružanja. Promene se odnose na promenu obima nadležnosti pojedinih jedinica u organizacionoj strukturi. INGKA trenutno upravlja svim komponentama poslovanja koje potrošači percipiraju kao IKEU, tj. prodavnice, dizajn nameštaja, proizvodnju, nabavku i logistiku. Inter IKEA, kao što je već spomenuto, poseduje prava na IKEA intelektualnu svojinu. Međutim, direktori Inter IKEE su doneli odluku da značajno prošire nadležnost ovog tela kroz preuzimanje odgovornosti za dizajn, proizvodnju, nabavku i logistiku od INGKE. Rukovodstvo kompanije smatra da će smanjenjem nadležnosti INGKE veći fokus biti usmeren na on-line poslovanje, s obzirom da u ovom segmentu IKEA zaostaje za konkurentima.



(<http://novaekonomija.rs/vesti-iz-sveta/ikea-menja-slo%C5%BEenu-organizacionu-strukturu-posle-30-godina>). Razlog tome se delimično nalazi u činjenici da kompanija još uvek nije pronašla način da ostvari značajne marže u internet prodaji kao i zabrinutost da internet kupci neće ostvarivati impulsivne kupovine kao što to čine kada kupuju u prodajnim objektima. Poslovni odnos između Inter IKEE i INGKE će biti definisan kao davalac franšize i franšizant. Iako neki naučnici smatraju da manje integrisan poslovni model neće biti prihvatljiv za organizaciju koja jedinstvo vivi kao jednu od svojih osnovnih vrednosti, drugi smatraju da bi restrukturiranje moglo da ubrza rast jer bi Inter IKEA mogla lakše da regrutuje partnere da vode franšizne prodavnice na novim tržištima.

## ZAKLJUČAK

Primena adekvatne strategije i implementacija inovacija u poslovanju velikih preduzeća predstavljaju ključne faktore postizanja, održavanja i jačanja njihove konkurentske sposobnosti. Bez inovacijskih aktivnosti zasnovanih na čvrsto definisanom strateškom pristupu, vrlo je neizvesan opstanak i egzistencija velikih preduzeća u oštroj konkurenciji na globalnom tržištu. To potvrđuju teorijska istraživanja i analiza slučaja kompanije IKEA-a prezentovani u ovom radu.

Većina teoretičara strategijskog menadžmenta smatra da je za unapređenje konkurentske sposobnosti preduzeća potreban inovativan strategijski pristup u upravljanju razvojem i poslovanju velikih preduzeća. Pri tome, većina autora smatra da ključnu ulogu ima strategijski pristup stvaranju prijemčivosti inovacija u ključnim poslovnim funkcijama u lancu vrijednosti. Različiti autori na osnovu empirijskih istraživanja u velikom broju kompanija ukazuju na različita pravila i principe za uspešnu primenu određene strategije poslovanja. U radu su posebno istražene i obrađene strategije koje se primenjuju u poznatoj kompaniji IKEA kao globalnom lideru u prodaji i proizvodnji namještaja.

Za kompaniju IKEA karakteristično je kontinuirano uvođenje inovacija i primena trodelne strategije: povezane delatnosti, izgradnja sopstevne poslovne kulture i fokusiranje na određeni segment tržišta. Analiza stvaranja konkurentske prednosti kompanije IKEA pokazuje da se njena glavna strategija zasniva na četiri ključna faktora: samoposluga, samostalan odabir klijenata, dizajn nameštaja na rasklapanje i niski troškovi proizvodnje. Ove povezane delatnosti su glavni izvori prednosti IKEA kompanije jer je vrlo teško da njeni konkurenti kopiraju ceo sistem povezanih delatnosti koji je njena originalnost.

Strategije postizanja konkurentske prednosti koje primenjuje kompanija IKEA mogu poslužiti kao primeri za druga velika preduzeća sa globalnom orijentacijom poslovanja. To su pre svega: kontinuirano inoviranje ključnih faktora proizvodnje, postizanje niskih cena i niskih troškova, saradnja sa dobavljačima, poslovanje na osnovu povezanih delatnosti i fokusiranje na odabrani tržišni segment. Naravno, svaka od strategija koje primenjuje kompanija IKEA ne može se jednostavno kopirati, već treba biti prilagođena konkretnim uslovima, okolnostima i organizaciji kompanije u kojoj se primenjuje.

Na kraju se može zaključiti da poslovna strategija zasnovana na inovacijama, diferencijaciji i segmentaciji poslovanja, niskim cenama i povezanim delatnostima predstavlja osnovu za postizanje i održavanje konkurentske prednosti savremenog velikog preduzeća izloženog konkurenciji na globalnom tržištu.

## LITERATURA

1. Afuah, A. (2003). *Innovation Management Strategies, Implementation and Profits*, Oxford University Press.
2. Ahlm, S., Holmström, M., & Stenman, V. (2007). Traditional market segmentation – an evaluating approach. Lund University. School of Economics and Management. Master thesis.
3. Atkinson, R., & Ezell, S. (2012). *Innovation Economics: The race for global advantage*. Yale University Press. New Haven and London.
4. Bowonder, B., Dambal, A., Kumar, S., & Shirdokar, A. (2010) Innovation strategies for creating competitive advantage, *Research Technology Management*, 53 (3), 19-32.
5. Coulter, M. (2010). *Strategic Management in Action*. Beograd: Data Status.
6. Crespell P., & Hansen, E. (2008) Managing for innovation: Insights into a successful company, *Forest Products Journal*, 58 (9), 6-17.
7. Financial Times. IKEA thinks outside the big box. (preuzeto 14.09.2016. sa <http://www.ft.com/cms/s/2/44a495f6-9a68-11e5-bdda-9f13f99fa654.html#axzz4JIP1WVLu>)
8. Gustafsson, A., & Johnson, M.D. (2006). *Natjecanje u uslužnoj ekonomiji*. MATE Zagreb.

9. Harapiak, C. (2013). IKEA'S International expansion. *International Journal of Business Knowledge and Innovation in Practice*. Vol. 1 (1). 25-51.
10. Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2016). *Entrepreneurship*, 10th Ed. Irwin/McGraw-Hill. Columbus, OH, USA.
11. Holpp, L., (2002) *Managing teams*, USA, McGraw Hill.
12. Panagiotaropoulou, S., (2015). IKEA Case Study: Strategic Management – Gaining Competitive Advantage in an International Context. (preuzeto 12.09.2016. sa <https://www.linkedin.com/pulse/ikea-case-study-strategic-management-gaining-context-stavroula>)
13. IKEA Group Yearly Summary FY15. (2015). (preuzeto 15.09.2016. sa [http://www.ikea.com/ms/en\\_US/pdf/yearly\\_summary/IKEA\\_Group\\_Yearly\\_Summary\\_2015.pdf](http://www.ikea.com/ms/en_US/pdf/yearly_summary/IKEA_Group_Yearly_Summary_2015.pdf))
14. Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy, European Commission, Directorate-general for Enterprise, ©ECSC-EC-EAEC Brussels-Luxembourg, 2004.
15. Jugović, T., Petrović, D. i Kostić-Stanković, M. (2015). Upravljanje odnosima sa kupcima kao izvor konkurentnosti kompanija u promjenljivom okruženju. *Časopis za marketing teoriju i praksu*. Vol. 46 (4).
16. Lovreta, S. (2009). *Trade Management*. Center for publishing activity, Faculty of Economics Belgrade.
17. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), The OECD Innovation Strategy (Pariz: OECD, 2010), (preuzeto 14.09.2016. sa [http://www.oecd.org/document/i5/o,3343,en\\_2649\\_34273\\_45i54895\\_i\\_i\\_i,oo.html](http://www.oecd.org/document/i5/o,3343,en_2649_34273_45i54895_i_i_i,oo.html))
18. Porter, M. (2008). *On competition, Updated and Expanded Edition*. Harvard Business Press Books. Boston, USA.
19. Pullen, A., Weerd-Nederhof, P., Groen, A., Song, M., & Fisscher, O. (2009) Succesfull Petterns of Internal SME Characteristics Leading to High Overall Innovation Performance, *Creativity and Innovation Management*, 18 (3), 209-225.
20. Skarzynski, P. i Gibson, R. (2009). *Inovacija pre svega*. Finesa, Belgrade.
21. Stanković, Lj., Radenković-Jocić, D. i Đukić, S. (2007). *Unapređenje poslovne konkurentnosti*. Niš: Ekonomski fakultet.
22. Thompson, A., Strickland, A. J. & Gamble, J.E. (2015). *Strategic Management*, 14<sup>th</sup> Ed. MATE Zagreb.
23. Vukmirović, N. i Lalić, N. (2016). *Lideri u preduzetništvu*. Istočno Sarajevo: Univerzitet Istočno Sarajevo.
24. <http://novaekonomija.rs/vesti-iz-sveta/ikea-menja-slo%C5%BEenu-organizacionu-strukturu-posle-30-godina> (preuzeto 10.09.2016.)