

Strategijski koncept upravljanja i tržišno restrukturiranje kao odgovor na izazove u uslovima svetske finansijske krize¹

UDK: 005.591.4:339.13 ; 338.124.4(100)

Ivana Domazet², Ivan Stošić³, Jovan Zubović⁴

ivana.domazet@ien.bg.ac.rs

Negativni efekti svetske finansijske i ekonomske krize aktualiziraju primenu savremenih koncepata strategijskog menadžmenta. Naime, radikalne promene poslovnog okruženja, u kome se ispoljavaju brojni diskontinuiteti i turbulentne izmene uslova poslovanja, neminovno nameću sprovođenje značajnih strukturnih promena u načinu poslovanja. Pri tome, primena koncepata strategijskog menadžmenta, u sklopu neophodnih strukturnih promena, predstavlja racionalan analitički okvir za odgovore na izazove iz okruženja. Pre svega kroz obezbeđenje distinktivne konkurentske prednosti i satisfakcije sve zahtevnijih potrošača, u novoizmenjenim tržišnim uslovima pada tražnje, jača potreba za implementacijom sveobuhvatnih procesa poslovnog restrukturiranja koje je u značajnoj meri zasnovano na tržišnom restrukturiranju. Naime, tržišno restrukturiranje, koje obuhvata niz strukturnih promena u tržišnoj orijentaciji i marketing aktivnostima, može da obezbedi novi strategijski leveridž, odnosno da se kroz inovacije poslovnog portfolija, strukture ciljnih tržišta i kombinaciju instrumenata marketinga, doprinese opstanku i daljem rastu i razvoju brojnih privrednih subjekta.

1. Uvod

Aktuelna globalna finansijska kriza dovela je do brojnih promena u načinu vođenja makroekonomske politike, ali i do promena u načinu upravljanja poslovanjem brojnih privrednih subjekta. Neka rešenja, koja su bila «nezamisliva» sve do pre jedne ili dve godine, postala su danas realnost. Istovremeno, brojni «provereni recepti», koji su uspešno primenjivani u ranijem periodu, danas ne daju željene rezultate. Tako na primer u SAD, «bastionu» tržišnog fundamentalizma i liberalne ekonomije, država je kroz snažne finansijske injekcije postala suvlasnik nekih vodećih kompanija (i banaka), a «neutralna» ekonomska politika je zamenjena snažnim intervencionizmom u mnogim sferama privrede. SAD su intervenisale sredstvima koja iznose 6,3% njihovog GDP, Velika Britanija je intervenisala čak sa 17,7%, a Nemačka sa 4,2% svog bruto proizvoda, i to do juna 2009. godine [8].

Polazeći od analize različitih koncepata poslovnog planiranja i iskustava u sprovođenju procesa restrukturiranja, težnja ovog rada je da pokuša da pruži odgovor, kako preduzeća, u uslovima svetske finansijske krize, pomoću implementacije savremenih koncepata strategijskog upravljanja i tržišnog restrukturiranja mogu proaktivno i uspešno da odgovore na šokove iz eksternog okruženja, odnosno kako ne

ograničavajući se na standardne metode «kresanja» troškova, smanjenja broja zaposlenih i prodaju imovine, kompanije mogu da obezbede uspešno poslovanje u novonastalim tržišnim okolnostima.

Naime, jedna od polaznih hipoteza ovoga rada je da tržišno restrukturiranje, koje obuhvata niz strukturnih promena u tržišnoj orijentaciji i marketing aktivnostima, predstavlja u savremenim uslovima poslovanja, jedan od ključnih načina prevazilaženja brojnih problema koji nameću negativni efekti svetske finansijske krize. S obzirom da bi razvoj naše zemlje u narednom periodu trebalo da bude zasnovan na stvaranju efikasnije privredne strukture, u kojoj će znatno veću ulogu nego do sada imati proizvodnja razmenljivih proizvoda (posebno prerađivačke industrije, naročito visokih i srednje-visokih tehnologija, koje karakteriše veća dodatna vrednost), od bitnog značaja je sprovesti niz strukturnih promena u oblasti tržišnog poslovanja privrednih subjekata iz Srbije.

Imajući sve navedeno u vidu, u drugom delu rada su detaljnije analizirani osnovni koncepti planiranja razvojnog ponašanja preduzeća, kao i karakteristike koncepta strategijskog upravljanja. U trećem delu rada posebna pažnja bila je usmerena ka uticaju svetske finansijske krize na način poslovnog planiranja i naročito koncipiranja tržišnog nastupa. Naime, postojeći uslovi poslovan-

¹ Ovaj rad je deo istraživačkih projekata pod šiframa 179015 (Izazovi i perspektive strukturnih promena u Srbiji: Strateški pravci ekonomskog razvoja i usklađivanje sa zahtevima EU) i 47009 (Evropske integracije i društveno-ekonomske promene privrede Srbije na putu ka EU) i finansiranih od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

² Naučni saradnik, Institut ekonomskih nauka, Zmaj Jovina 12, Beograd, ivana.domazet@ien.bg.ac.rs

³ Viši naučni saradnik, Institut ekonomskih nauka, Zmaj Jovina 12, Beograd, ivan.stosic@ien.bg.ac.rs

⁴ Naučni saradnik, Institut ekonomskih nauka, Zmaj Jovina 12, Beograd, jovan.zubovic@ien.bg.ac.rs

ja, u kojima su ugroženi vitalni interesi opstanka mnogih preduzeća, zahtevaju brze i konkretne proaktivne akcije. Pri tome, strukturne promene se, po mišljenju autora, ne smeju ograničiti isključivo na defanzivne aktivnosti, već moraju biti prevashodno usmereni na implementaciju ofanzivnih promena u poslovanju, u velikoj meri zasnovanih na tržišnom restrukturiranju, a čemu je posvećen četvrti deo ovoga rada. Peti deo se bavi problematikom definisanja biznisa preduzeća kao osnove za sprovođenje procesa tržišnog restrukturiranja. Na kraju, u sklopu zaključaka ukazano je na značaj i ulogu koje tržišno restrukturiranje može i mora da ima u savremenim uslovima poslovanja u kojima se još uvek ispoljavaju negativni efekti svetske finansijske i ekonomske krize.

2. Evolucija koncepta poslovnog planiranja

Koncepti, metodi i tehnike planiranja razvojnog ponašanja preduzeća su evoluirali tokom vremena. Pod uticajem brojnih faktora, a pre svega promena u okruženju, te akumuliranog znanja i iskustva, formalni sistem planiranja postepeno je menjan i unapređivan [7]. U literaturi (npr. Day [3], Ansoff [1], Todorović [15]) koja se bavi ovom problematikom veoma često se ukazuje na postojanje četiri faze u evoluciji sistema planiranja:

- budžetsko planiranje
- dugoročno planiranje
- strategijsko planiranje
- strategijsko upravljanje

Budžetsko planiranje je prvenstveno bilo usmereno na utvrđivanje kratkoročnog, godišnjeg finansijskog plana - budžeta u okviru koga su projektovani prihodi, rashodi i potrebna sredstva za investicije. Ukoliko je razmatran duži vremenski period, vršila se jednostrano ekstrapolacija postojećih trendova. Uporedo sa godišnjim finansijskim planom sačinjavani su taktički planovi za pojedina funkcionalna područja.

Ovaj model planiranja ne podrazumeva odsustvo strategijskog razmišljanja. Međutim, strategije su samo implicirano prisutne, što koncept čini prihvatljivim uglavnom u uslovima stabilnog i lako predvidljivog tržišnog okruženja, i to pre svega kad su u pitanju manja, funkcionalno organizovana preduzeća.

Tokom šezdesetih i početkom sedamdesetih godina veliki broj kompanija u SAD, a i u drugim razvijenim zemljama, je odbacio budžetski baziran sistem planiranja i oslonio se na koncept **dugoročnog planiranja**. Sistemom dugoročnog planiranja bilo je omogućeno sagledavanje finansijskih implikacija postojećih tren-

dova. Ipak, planovi su bili mnogo kratkoročniji nego što je to bilo ko želeo da prizna! Prevashodna pažnja je bila usmerena na nastupajuću godinu, s obzirom da je prva godina dugoročnog plana bila istovremeno striktno budžetirana. Osim toga, merenje rezultata u prvoj godini, bio je osnov za većinu nagrada i priznanja menadžmenta. Kasnije sve postaje lakše i odstupanja od plana se mogu pravdati brojnim razlozima.

Brojni nedostaci ovog sistema poslovnog planiranja, ubrzo su uticali na razvoj i implementaciju novog koncepta - **strategijskog planiranja**. Dugoročno planiranje bazirano na dugim procedurama i pretpostavci da će budućnost predstavljati nastavak trendova iz prošlosti, bilo je jedno od prvih "žrtava" pojave diskontinuiteta u razvoju, koje je karakterisalo sredinu sedamdesetih godina. Najpre naftni šokovi, zatim promene cena sirovina, nedostatak pojedinih materijala, te bujanje inflacije i recesija, kao i rast kamatnih stopa su samo neki od fenomena koji su karakterisali okruženje u ovom periodu. Kao odgovor, a u cilju prilagođavanja novonastalim uslovima privređivanja, došlo je do promena u sistemu poslovnog planiranja, čiji je fokus pomeren sa upravljanja rastom na centralizovano upravljanje resursima. U tom kontekstu, težište aktivnosti bilo je na: analizi postojeće poslovne, a pre svega tržišne situacije i oceni konkurencije (kroz preciznu identifikaciju i ocenu šansi i pretnji iz okruženja, te ocenu snaga i slabosti kompanija, kao i komparativnih prednosti u odnosu na konkurenciju), te generisanju, razmatranju i oceni brojnih strategijskih opcija, zatim izradi strategijskih tržišnih planova i utvrđivanju zadataka pojedinih SBJ i to ne na unificiran način, kao što je to bio slučaj u sistemu dugoročnog planiranja [10].

Poslednju, četvrtu fazu, u evoluciji sistema razvojnog planiranja predstavlja **strategijsko upravljanje**, kojim se pokušavaju da prevladaju određene slabosti, odnosno pojačaju prednosti prethodnog koncepta planiranja. Nastajanje strategijskog upravljanja se uglavnom vezuje za osamdesete godine u kojima su izazovi okruženja postali još veći [2]. U prvom redu, u uslovima "sporog" ekonomskog rasta koji se manifestuje u ovom razdoblju, pritisci konkurencije postaju izraženiji. U isto vreme, tehnološki napredak, globalizacija tržišta, deregulacija u ekonomskim odnosima sa inostranstvom, smanjena uloga države, visoki troškovi energije, promene demografskih faktora i brojni drugi faktori predstavljaju nove izazove. Kao rezultat svega toga, konkurentska borba postaje izuzetno oštra i kompleksna, a ostvarivanje ili održanje konkurentске prednosti veoma teško.

U cilju prevazilaženja uočenih slabosti i suočavanja sa sve većim izazovima, sistem planiranja je evoluirao u

pravcu fokusiranja procesa planiranja prema pronalaženju konkurentskih prednosti. To, u prvom redu, podrazumeva sagledavanje promena u ključnim faktorima poslovnog uspeha, potrebama pojedinih tržišnih segmenata, strategijama konkurencije, te u zatevima menadžera.

Pojedini autori, a najpre I. Ansoff [1] ukazuju na značaj upravljanja strategijskom pozicijom i planiranje sposobnosti, koje se "dodaje" strategijskom planiranju. Sa promenom turbulentnog nivoa, potrebno je planirati nove sposobnosti preduzeća. U tom kontekstu se takođe ukazuje na značaj upravljanja strategijskim pitanjima (tj. pravovremenog reagovanja na uočeni problem, nezavisno od redovnog ciklusa strategijskog planiranja), zatim na upravljanje putem slabih signala ili upravljanja na bazi "iznenađenja" [16].

Suštinu strategijskog upravljanja u osnovi čini sagledavanje efekata različitih sadašnjih odluka u svetlu njihovih mogućih i verovatnih reperkusija u budućnosti. To obuhvata izbegavanje uočenih opasnosti i usmerenje ka korišćenju postojećih mogućnosti i sposobnosti preduzeća. Naravno, to ne znači da je strategijsko upravljanje način izbegavanja ili minimiziranja rizika. Naprotiv, ono uključuje prihvatanje rizika. Pri tome se kroz ovaj sistem planiranja teži da se na osnovu najboljih trenutno raspoloživih informacija, donesu odluke koje sada treba da obezbede adekvatni odgovor na "nepredvidljivu" budućnost. Stoga se, kao osnovne karakteristike koncepta strategijskog upravljanja, navode [3, str.3; 5, str. 11]:

- *Eksterna orijentacija* - Primarna odgovornost strateškog planiranja prevashodno leži u njegovoj usmerenosti ka ukupnom i neposrednom okruženju i obezbeđenju održavanja konkurentnosti biznisa sa anticipiranim promenama.
- *Formulisanje strategija* - Rešavanje problema sa kojima se preduzeće susreće zasniva se na širokom korišćenju strategija, a pitanjima formulisanja i izbora strategijskih opcija posvećuje se najveća pažnja.
- *Razvoj analitičkih metoda koje treba da omoguće generiranje, strukturiranje i evaluaciju strategija* - Posebno veliki napredak učinjen je u domenu tehnika i koncepata planiranja (koncept životnog ciklusa proizvoda i grane, koncept krive iskustva i ekonomije obima), analitičkih modela planiranja (portfolio, model "pet faktora" i scenario tehnika) i analitičkih tehnika za identifikaciju strategijskih pitanja i pretpostavki (koncept strukturne analize grane - strategijskih grupa i sl.).
- *Usmerenost na akciju* - Formalni planovi, analize,

prognoze i utvrđeni zadaci biće samo "pusto slovo na papiru" bez adekvatne implementacije. Imajući u vidu da je implementacija planova u ingerenciji menadžera na operativnom nivou, sam proces planiranja mora se odvijati kroz kombinaciju pristupa od "vrha nadole" i "od najnižih operativnih nivoa ka vrhu", kako bi se obezbedilo puno razumevanje utvrđenih planova i motivacija operativnih menadžera za njegovo izvršenje. U osnovi reč je o tesnom povezivanju strategijskog planiranja sa tekućim poslovanjem i orkestraciji svih aktivnosti u sklopu strateških okvira utvrđenih na nivou preduzeća.

3. Uticaj svetske finansijske krize na koncept poslovnog planiranja i poslovanja

Kriza, koja se ispoljavala na pojedinim svetskim finansijskim tržištima, kulminirala je u prvoj polovini oktobra 2008. godine, kada je došlo do kraha na najvećim berzama i gotovo potpune obustave međubankarskog kratkoročnog kreditiranja. Finansijskim tržištima zavladao je nepoverenje, a u mnogim slučajevima i panika. Mada postoje različite ocene, čini se da osnovni uzroci krize leže u krah u tržišta nekretnina u SAD i nemogućnosti kreditora da naplate svoja potraživanja. Narastanju krize, doprinelo je potpuno liberalizovano finansijsko tržište SAD, u kome je trgovina tzv. finansijskim derivatima (od strane banaka, investicionih fondova, hipotekarnih i osiguravajućih društava i sličnih finansijskih institucija) nije bila adekvatno regulisana.

Negativni efekti krize u SAD vrlo brzo su se proširili na ostala finansijska tržišta u svetu i ekonomije vodećih zemalja. To je dovelo do stečaja mnogih uglednih finansijskih institucija i banaka i/ili njihove dokapitalizacije od strane državnog sektora. Posledice svetske finansijske krize su se vrlo brzo prelile u realni sektor, a ispoljile su se prevashodno kroz smanjene efektivne tekuće tražnje za velikim brojem proizvoda i usluga. Usled toga, kao posledica negativnih kretanja u finansijskom i realnom sektoru ekonomije, praktično svih vodećih privreda sveta, ušle su u recesiju.

Krajem 2008. godine, posledice ove krize su prisutne širom sveta i njih osećaju, praktično svi učesnici na finansijskim tržištima, te privreda, kao i građani i zaposleni. Stoga su vlade mnogih zemalja preduzele različite mere za savladavanje krize, a državna intervencija u oblasti finansija ponovo je, nakon mnogo godina postala vidno prisutna, čak i u SAD, u kojoj su koncept neoliberalizma i odbacivanja uloge države u oblasti privrede, bili aksiomi dugi niz godina vođenja ekonomske politike.

Početak 2009. godine negativni efekti svetske ekonomske krize "prelili" su se i na ekonomiju i finansije Srbije. Oni se ispoljavaju prevashodno na izvozno orijentisanu proizvodnju, kretanja na finansijskim tržištima, te na ostvarivanje prihoda budžeta. Kako vreme prolazi, tako negativni efekti svetske finansi-

jske postaju sve veći i snažno utiču na ukupna privredna kretanja i poslovanje preduzeća Srbije. Mnoga preduzeća se susreću sa krizom plasmana, ne likvidnošću, problemima u otplati dugova, a sve češći su slučajevi obustavljanja proizvodnje i otpuštanja zaposlenih.

Tabela 1. Pokazatelji osnovnih privrednih kretanja u Srbiji u periodu 2008-2010. godine (indeksi, prethodna godina=100)

	2008	2009	2010
<i>Društveni proizvod - stalne cene 2002.</i>	105,5	96,9	101,5 ¹⁾
<i>Fizički obim proizvodnje</i>			
Industrija	101,1	87,9	102,9
Poljoprivreda	108,5	101,0	98,3 ¹⁾
Građevinarstvo	104,2	80,1	88,1 ¹⁾
<i>Trgovina na veliko i malo</i>			
Promet robe na malo - stalne cene	106,6	88,4	99,6
<i>Spoljnotrgovinska robna razmena</i>			
Izvoz u USD	124,3	76,0	117,4
Uvoz u USD	124,0	70,7	104,2
<i>Zaposleni</i>	99,9	94,5	95,1
<i>Potrošačke cene - kraj perioda</i>	108,6	106,6	110,3
<i>Prosečne realne zarade ukupno</i>	103,9	100,2	100,7

Procena za 2010. Izvor: Podaci RZS KC 10 29.12.10.

I mada privreda Srbije u 2010. godini, nakon recesije koja se ispoljavala od kraja 2008. i tokom cele 2009. godine, počinje da beleži blagi oporavak i prve znake izlaska iz recesije, situacija je daleko od povoljne. Pokazatelji osnovnih privrednih kretanja u Srbiji u periodu 2008-2010. godine prikazani su u Tabeli 1. Nivo domaće tražnje je još uvek nizak, što uz prisutnu ne likvidnost i iznimno dug period naplate potraživanja limitira mogućnosti uspešnijeg poslovanja značajnog broja privrednih subjekata. Istovremeno, kretanja na tržištu rada su još uvek nepovoljna i za sada ne uočavaju vidniji pozitivni pomaci.

Postojeća svetska finansijska kriza aktualizirala je primenu koncepta intenzivnih promena u poslovnom planiranju i poslovanju preduzeća, kao odgovor na

šokove iz okruženja. Poslovno planiranje, zasnovano na konceptu gradualnih i inkrementalnih transformacija je prepustio mesto konceptu radikalnih promena, u kome središnje mesto zauzimaju zalaganja za "intenzivne" procese restrukturiranja. Veoma su izraženi procesi restrukturiranja kroz koje se, u relativno kratkom roku, pokušava izvršiti korenita promena celokupne "anatomije i fiziologije" preduzeća. Naime, u savremenim uslovima promenjenog eksternog okruženja, brojnih turbulentnih promena i diskontinuiteta, promena u navikama potrošača, oštre konkurencije i sl., neophodno izvršiti radikalna "rez" u pogledu dosadašnjeg načina konstituisanja i funkcionisanja preduzeća. Značajan broj preduzeća pokušao je da savlada teškoće kroz organizacione promene (prevashodno kroz racionalizaciju broja zaposlenih) i finansijsko re-

strukturiranje. Nažalost, napori ka ofanzivnijim promenama izmene strategije preduzeća, u kome procesi tržišnog restrukturiranja treba da zauzmu jedno od središnjih mesta, su u velikoj meri, izostali.

4. Tržišno restrukturiranje kao odgovor na nove izazove

Jedan od vidljivijih efekata globalne svetske devastacije je intenzivna degradacija poslovanja brojnih domaćih preduzeća, koja su bila prinuđena da smanje plasman svojih proizvoda (usluga), pa čak da se povuku sa brojnih svetskih tržišta, svodeći svoju proizvodnju ne retko na svega 40-50% instaliranih kapaciteta. Sve to je imalo negativne posledice na ukupna privredna kretanja u Srbiji, naročito u 2009. pa i 2010. godini. Globalna ekonomska kriza je značajno potresla privredu Srbije. Nakon više godina dinamičnih stopa rasta, zasnovanih većim delom na potrošnji (umesto na investicijama), relativno visokom prilivu kapitala po osnovu privatizacije, te snažnom porastu kredita i zaduživanja, svetska kriza je indukovala pad privredne aktivnosti, što je imalo za posledicu povećanje ionako velike nezaposlenosti.

Postojeći ključni ekonomski problemi Srbije leže prvenstveno u realnom sektoru privrede, u neadekvatnim strukturnim promenama i nedovoljnom restrukturiranju preduzeća i modernizaciji proizvodnih kapaciteta tokom prve decenije 21. veka. Poseban problem predstavlja činjenica da je u periodu sprovođenja intenzivnih tranzicionih promena (nakon 2000. godine) razvoj razmenljivih proizvoda bio zanemaren. Veliki deo preduzeća iz realnog sektora ostao je na proizvodnji svojih tradicionalnih, u najboljem slučaju "kozmetički" inoviranih, proizvoda koji su, posmatrano sa svetskog stanovišta, u brojnim slučajevima tehnološki zastareli, neprilagođeni izmenjenim tržišnim zahtevima, i sl. U pitanju je struktura ponude koja nema realne šanse za veći uspeh ni u „normalnim“ tržišnim uslovima, a naročito ne u uslovima izuzetno zaoštrenih tržišnih odnosa, koji postepeno, ali neminovno dobijaju na značaju u slučajevima ekstremnih tržišnih okolnosti.

Prema oceni Evropske banke za obnovu i razvoj (EBRD) za Srbiju krajem 2010. godine [6], ocena indikatora "restrukturiranje preduzeća", ostala je na niskom nivou od 2+ i potpuno ista kao i 2005. godine, što svedoči da u ovoj oblasti nije bilo napretka tokom poslednjih pet godina. Sporo restrukturiranje preduzeća glavni je razlog sporog dinamiziranja industrijske proizvodnje i vrlo ograničenih promena obima i strukture izvoza Srbije.

Potencijalno rešenje može predstavljati proces tržišnog restrukturiranja preduzeća, jer preduzeće u tržišnoj privredi vredi samo ako ima tržište i u stanju da je, u datom poslovnom ambijentu, ostvaruje profit. Stoga je poželjno da se uz pomoć tržišnog restrukturiranja obezbedi novi strategijski leveridž, tj. da se kroz inovacije poslovnog portfolija, strukture ciljnih tržišta i kombinaciju instrumenata marketinga, poboljša tržišna pozicija, odnosno vrednost preduzeća. Shodno tome, tržišno restrukturiranje mora biti sastavni, nezaobilazni deo šireg procesa odgovora preduzeća na negativne efekte svetske finansijske krize. Pri tome, u sklopu procesa sprovođenja opsežnih strukturnih promena u preduzeću, tržišno restrukturiranje mora da zauzme polazišno mesto. Naime, od načina prevazilaženja problema i sprovođenja promena u domenu tržišnog restrukturiranja u velikoj meri zavisi odvijanje procesa upravljačkog organizacionog, proizvodnog i finansijskog restrukturiranja. Ovakav stav u prvom redu određuje činjenica da se kroz procese tržišnog restrukturiranja najneposrednije i najdirektnije ispoljava uloga marketinga i uspostavlja poslovanje zasnovano na marketing konceptu. Marketing podrazumeva analizu tržišta i zadovoljenju potreba potrošača, koje u prvom koraku treba identifikovati. Bez poslovanja zasnovanog na marketing konceptu teško je obezbediti zadovoljenje zahteva tržišta, a još manje obezbeđenje konkurentne prednosti [12, str. 121].

Tržišno restrukturiranje je usmereno ka redefinisaju tržišta, područja poslovanja, preuređenju ponude, zatim izmeni marketing strategija, i izmeni uloge marketinga u miksu poslovnih funkcija. Time se prevashodno želi postići radikalno unapređenje efektivnosti poslovanja, zadovoljenje zahteva tržišta i sticanja konkurentskih prednosti. Strategija tržišnog restrukturiranja obuhvata definisanje bazičnih načina da se, kroz niz strukturnih promena u tržišnoj orijentaciji i marketing aktivnostima, preduzeće osposobi za fleksibilno zadovoljenje potreba okruženja i ostvarivanje konkurentne prednosti na redefinisanom tržištu, području poslovanja i/ili izmenjenom programskom portfoliju. Upravo formulisanje, izbor i implementacija ovih promena predstavlja srž uspešnog sprovođenja procesa tržišnog restrukturiranja. Reč je o izuzetno kompleksnom setu pitanja i problema, posebno ako se imaju u vidu negativne efekte svetske finansijske krize i stanje u privrednom okruženju Srbije, ali i zatečena situacija u preduzećima, koja nisu bila adekvatno pripremljena ni menadžerski ni tehnološki za nove, krizne, uslove poslovanja.

Upravo imajući u vidu brojnost problema i prepreka sa kojima se susreću domaća preduzeća, posebno u uslovi-

ma ispoljavanja negativnih efekata svetske finansijske krize, javlja se potreba sprovođenja brojnih strukturnih promena. Ovo je od posebnog značaja kada su u pitanju preduzeća koja se nalaze u problemima ili krizi poslovanja, a čija je konkurentnost poslovanja ugrožena. Shodno praksi u svetu promene treba da budu usmerena pre svega ka:

1. promenama u poslovnoj strategiji preduzeća usmerenim ka transformaciji zatečene, često prevaziđene, strukture poslovnog portfolia,
2. traženje novih ciljnih tržišta, segmenata tržišta i tržišnih niša,
3. ubrzanom razvoju novih i adaptiranju postojećih proizvoda i strukture proizvodnje,
4. unapređenju kvaliteta proizvoda i poslovanja zasnovano na paradigmi TQM, aktivnostima reinžinjerinje usmerenih ka racionalizaciji troškova poslovanja npr. kroz JIT (Just-In-Time), CTR (Cycles Time Reduction), i sl.

Takođe stalni naponi moraju biti usmereni ka uspostavljanju savremenih organizacionih struktura, racionalizaciji broja zaposlenih, unapređenju motivacije zaposlenih i staranju o ključnim kadrovima preduzeća (ljudskim resursima), otvorenosti prema novim inicijativama i promenama zasnovanim na konceptu "organizacije koja uči", itd. Sve ovo ukazuje da se pitanju poslovnog restrukturiranja mora pristupiti na planski način i uz posebnu skrupuloznost, a da se razvojno ponašanje domaćih preduzeća treba više zasnivati na savremenoj praksi iz oblasti strategijskog upravljanja, uključujući tu i strategije poslovnog restrukturiranja.

Složen proces kao što je tržišno restrukturiranje treba planski izvesti, sa ciljem da se minimiziraju eksterni nepovoljni uticaji iz poslovnog okruženja, uz potenciranje jakih internih strana preduzeća. Promena tržišne orijentacije može biti uslovljena [15, str. 68]:

- stagnacijom ili iščezavanjem postojećih ciljnih tržišta,
- pomeranjem granica kritičnih faktora uspeha,
- erozijom konkurentskih prednosti,
- promenom nekih tehnoloških i faktora nabavke inputa,
- pojavom novih konkurenata,
- razvojem novih tržišta i sl.

Struktura konkurentskog okruženja direktno utiče na izbor pravca, metoda i tempa restrukturiranja preduzeća, te je potrebno anticipirati i analizirati snage koje određuju sadašnje i buduće karakteristike poslovnog ambijenta u grani. Stanje konkurencije u nekoj grani

zavisi od pet osnovnih faktora, a to su [11, str. 45]: intenzitet konkurencije; mogućnost pojave supstituta proizvoda; uslovi ulaska; pregovaračka snaga kupaca i pregovaračka snaga dobavljača.

Zbirna snaga ovih sila određuje profitni potencijal te grane. On se kreće od intenzivnog, u granama kao što su softverska industrija, telekomunikacije, reciklaža, preko srednje intenzivnog u granama kao što su terensko servisiranje i oprema, osvežavajuća pića i drogerije, do tekstilne industrije gde nema prostora za visoke povraćaje novca.

Na konkurentskom tržištu, manevrisanje za bolji položaj je neograničeno i ulaz u granu je veoma lak. Međutim, ova vrsta industrijske strukture nudi slabe izglede za dugoročnu profitabilnost. [to su slabije kolektivne snage to je jača mogućnost za superiorniju individualnu karakteristiku.

Poznavanje fundamentalnih izvora konkurentnog pritiska obezbeđuje pripreme radove za menadžment preduzeća, koji će definisati strategijski program rada u uslovima nepovoljnih tržišnih okolnosti. Strategijskim programom se ističu kritične snage i slabosti preduzeća, pokreće pozicioniranje preduzeća u grani, otkrivaju područja gde strateške promene mogu biti najlukrativnije, i ističu mesta gde privredni trendovi obećavaju najviše bilo kao mogućnosti bilo kao pretnje. Menadžer kreira plan akcije koji može sadržati:

- *Pozicioniranje preduzeća* tako da se obezbedi najbolja odbrana od snaga konkurencije; i/ili
- *Uticaj na ravnotežu* sila pomoću strateških poteza, čiji je zadatak da poboljšaju poziciju preduzeća; i/ili
- *Anticipiranje promena* u faktorima okruženja sa nadom da će se, biranjem odgovarajuće strategije za novu konkurentnu ravnotežu, iznenaditi konkurencija.

Prvi pristup uzima strukturu grane kao datu i uskladuje sa njom prednosti i slabosti preduzeća. Strategija se može sagledati kao izgrađivanje odbrane od konkurencije i kao traženje pozicije u grani gde su te sile najslabije. Znanje o mogućnostima preduzeća i o uticaju konkurentnih faktora će "osvetliti" područja gde bi preduzeće trebalo da se suprostavi konkurenciji, a gde bi trebalo da je izbegne. Ako je preduzeće proizvođač sa niskim troškovima proizvodnje, onda može izabrati da se suoči sa moćnim kupcima, s tim da im se ne prodaju proizvodi koji su podložni konkurenciji, tj. smanjiti opasnost od supstituta proizvoda.

Kada se savladaju sile koje pokreću konkurenciju, preduzeće može razmisliti o strategiji koja sa sobom nosi ofanzivu. Inovacije u marketingu mogu poboljšati identifikaciju robne marke, ili u suprotnom da učini da se proizvod razlikuje. Kapitalne investicije u kapacitete velikog obima ili u vertikalnu integraciju utiču na ulazne barijere. Ravnoteža sila je delimično rezultat eksternih faktora a delimično je pod kontrolom preduzeća. Industrijska evolucija je strateški važna zato što sa sobom donosi promene u izvorima konkurencije. U obrascu životnog ciklusa proizvoda, na primer, menja se stope rasta, diferencijacija proizvoda je u padu kada biznis postaje zreliji i preduzeće ima tendenciju da se integriše vertikalno.

Proizvode i tehnologije koje su u prošlosti bile „hit“ inovacije u svetu konkurenti su počeli da interpretiraju, kopiraju i time obezbeđuju da oni imaju široku primenu. Period vremena koji je bio potreban da se proizvod imitira je skraćen, tako da je počelo da dolazi do standardizacije proizvoda visoke tehnologije [17, str. 429]. U tom smislu je u razvijenoj industriji informacionih tehnologija došlo do vertikalne integracije, kako u proizvodnji tako i u razvoju softvera. Ovaj veoma značajan trend znatno uvećava obim ekonomije kao i količinu neophodnog kapitala da bi se konkurisalo u grani, što povećava ulazne barijere i može izbaciti neke manje konkurente iz grane. Proces definisanja nove strategijske orijentacije ne sme biti rigidan, odnosno strategijsku orijentaciju mora odlikovati adaptibilnost, jer je to preduslov za kreiranje konkurentne prednosti u dužem roku [13, str. 566]. Očigledno, trendovi koji nose oznaku najvišeg prioriteta sa strateške tačke su oni koji utiču na većinu važnih izvora konkurencije u grani.

Analiza konkurencije može se takođe koristiti za predviđanje eventualne profitabilnosti neke grane. U dugoročnom planiranju, zadatak preduzeća je da istraži svaki faktor konkurentnosti, predvidi amplitudu svakog uzroka, i da se onda konstruiše potpunu sliku profitnog potencijala grane. Kao ilustracija može poslužiti posao sa solarnim grejanjem, kojim se danas u Evropi bavi na desetine preduzeća, ali nijedna sa vodećom ulogom na tržištu. Ulazak je lak, konkurenti se bore da ustoliče solarno grejanje kao zamenu za konvencionalne metode grejanja. Potencijal ove grane će u velikoj meri zavisiti od oblika budućih ulaznih barijera, od poboljšanja pozicije grane u odnosu na substitute, od intenziteta konkurencije i od snage koju poseduju kupci i dobavljači. Na ove karakteristike će povratno uticati sledeći faktori: uspostavljanje identiteta robne marke, značajan nivo ekonomije obima ili nivo iskustva u proizvodnji opreme postignut

tehnološkim napretkom, kao i cena kapitala. Okvir za analizu granske konkurencije ima direktne prednosti u koncipiranju diversifikacione strategije. To obezbeđuje mapu za odgovor na kompleksno pitanje koje je nerazdvojivo od diversifikacionih odluka: *Koji je potencijal ciljnog biznisa?*

5. Definisanje biznisa preduzeća kao polazne osnove za tržišno restrukturiranje

Menadžeri posvećuju puno pažnje definisanju svojih biznisa kao najvažniji korak u formulaciji strategije. Teodor Levit [9, str. 26], zastupa izbegavanje kratkovidnosti tj. produktivno orijentisanu definiciju grane. Mnogi drugi autori su naglasili potrebu da pogledaju preko proizvoda u funkciji definisanja biznisa, kroz granice potencijalne međunarodne konkurencije, i izvan trenutne liste neposrednih konkurenta, a sve u cilju eksploatacije novih tržišta, gde je najznačajniji motiv bojazan da se previde latentni izvori konkurentnosti. Veliki broj menadžera se isključivo koncentriše na svoje direktne konkurente u borbi za podelu tržišta, tako da propuste da shvate da se oni takođe bore i za svoje kupce i dobavljače u procesu pregovaranja. Takođe, oni zanemaruju da obrate pažnju na nove konkurente kao i na pretnju od novih proizvoda koji mogu uspešno supstituisati njihove proizvode.

Ključna stvar za rast, pa čak i za opstanak, je da se stavi pod prismotru pozicija koja je manje izložena za direktan napad konkurenta, bilo da su odavno osnovani ili su novi, i koja je manje ranjiva od strane kupaca, dobavljača, i novih substituta proizvoda. Treba uspostaviti takvu poziciju koja može uzeti mnoge oblike kao što su: izgradnja solidnih odnosa sa najboljim kupcima, diferencijacija proizvoda na tržištu, integrisanje unapred ili unazad kao i preuzimanje tehnološkog vodstva.

Preduzeća moraju biti fleksibilna da brzo odgovore na izazove konkurenata i tržišne promene. Ona moraju konstantno unapređivati repere poslovanja da bi postigli najbolju praksu, ali i da nastupaju agresivno da bi stekli efikasnost, i sami moraju gajiti nekoliko najvažnijih konkurentnih osobina kako bi ostali lideri. Pozicioniranje je odbačeno kao suviše statično za današnja dinamična tržišta i tehnološke promene. U skladu sa novom dogmom, rivali mogu brzo da kopiraju bilo koju tržišnu poziciju, pa je konkurentna prednost u najboljem slučaju privremena. Preduzeće treba da blagovremeno otkriva nove šanse, odnosno opasnosti, te da planski pristupa njihovom iskorišćavanju, odnosno minimiziranju. Neophodna je analiza svake od strategijskih opcija koje opredeljuju ponašanje preduzeća, a koja podrazumeva sledeće:

- analizirati i anticipirati okruženje;
- oceniti slabe i jake strane preduzeća;
- spoznati kritične faktore poslovnog uspeha;
- identifikovati područja za sticanje konkurentskih prednosti;
- utvrditi strategijske opcije;
- izabrati odgovarajuću alternativu;
- institucionalizovati realizaciju izabrane strategijske opcije.

Pošto strategija treba da konkretizuje razvojno ponašanje preduzeća u domenu efikasnosti poslovanja, odnosno da usmeri njegovu aktivnost na prave potrebe i prave instrumente, značajno je da se analizom relevantnih parametara dođe do poslovno-konkurentskog profila preduzeća. Otuda, definisanje posla (biznisa) svodi se na definisanje tržišta koje čini bazu poslovanja.

Najznačajniji pristup definisanju biznisa uključuje koristi ili funkcije za kupce, grupe kupaca i tehnologiju i četvrtu dimenziju koja se odnosi na stadijum u sistemu dodate vrednosti na proizvodu. Prva dimenzija se odnosi na identifikovanje koristi koje kupac očekuje, te umesto proizvoda ili usluge, analizira se skup funkcija za potrošača koje proizvod poseduje. Druga dimenzija (grupa kupaca) upućuje na potrebu da se prepozna tržišni segment koji će po svojim karakteristikama biti u fokusu orijentacije preduzeća. Tehnološka dimenzija se odnosi na razmatranje alternativnih načina zadovoljavanja datih potreba, odnosno problema kupaca. Otuda je bitno da se u cilju sticanja konkurentskih prednosti na tržištu opredeli odgovarajuća tehnologija. Pri definisanju biznisa preduzeća potrebno je i da se uzme u obzir stadijum koji biznis predstavlja u ukupnim fazama dodavanja vrednosti od sirovina do kompletiranja finalnog proizvoda. Uvažavajući ovaj okvir preduzeće definiše ciljeve povezujući sadašnji i potencijalni biznis preduzeća, ali i doprinosi da menadžeri bolje percipiraju stanje na tržištu, položaj preduzeća u odnosu na kupce i konkurenciju kao i efikasnost obavljanja biznisa.

6. Zaključna razmatranja

U cilju opstanka i razvoja preduzeća, pre svega kroz obezbeđenje distinktivne konkurentske prednosti, sa jedne strane, i satisfakcije sve zahtevnijih potrošača sa druge strane, u novoizmenjenim tržišnim uslovima pada agregatne tražnje, jača potreba za implementacijom "intenzivnih" promena u poslovanju, u velikoj meri zasnovanih na tržišnom restrukturiranju.

Naime, tržišno restrukturiranje, koje obuhvata niz strukturnih promena u tržišnoj orijentaciji i marketing aktivnostima, može da omogućiti preduzećima da se

osposobe za fleksibilno zadovoljenje izmenjenih potreba okruženja i ostvarivanje konkurentske prednosti na redefinisanoj tržištu, području poslovanja i/ili izmenjenom programskom portfoliju.

Pri tome, jedna od ključnih pretpostavki poslovnog uspeha, čak i u uslovima globalne krize i recesije, predstavlja (re)definisanje konkretnog biznisa preduzeća, koje će uz optimalnu razvojnu strategiju unaprediti njegovu tržišnu poziciju [4]. Imajući u vidu da se kroz menadžment aktivnosti konkretizuje tržišna dimenzija tekućeg i razvojnog poslovanja, neophodno je da dođe do značajnih promena u miksu poslovnih funkcija, a shodno promenama okruženja i analogno prevladavajućoj poslovnoj praksi u razvijenim tržišnim privredama.

Promene u poslovanju preduzeća, polazeći od osnovne hipoteze ovoga rada, ne smeju da se fokusiraju isključivo na finansijsko restrukturiranje, koje se sprovodi kroz prodaju delova aktive za nagomilane dugove, smanjenje broja zaposlenih, kao i pojačanom kontrolom i (racionalizacijom) troškova ukupnog poslovanja, pri čemu su često prvi na meti troškovi marketinga, a posebno oglašavanja. Postojeći uslovi poslovanja, u kojima su ugroženi vitalni interesi opstanka mnogih preduzeća, zahtevaju brze i konkretne proaktivne akcije. Neophodno je posegnuti ka traženju izmenjene vizije, te definisanju novih ciljeva i proaktivnih strategija, kojim će se problemi, izazvani promenama u eksternom okruženju, transformisati u šanse. U skladu sa principima strategijskog upravljanja, preduzeća treba da pokušaju da otkriju nove šanse, odnosno opasnosti, te da planski pristupa njihovom iskorišćavanju, odnosno minimiziranju.

Kroz izmenu razvojne strategije i definisanje strategije tržišnog restrukturiranja, i na bazi toga promene interne organizacije i načina korišćenja ljudskih resursa, te racionalizaciju troškova poslovanja i promena u načinu finansiranja, treba proaktivno delovati na poboljšanja postojećeg tržišnog položaja i ukupne poslovne pozicije kompanija. Pri tome, implementacija ovih primena ne sme se ograničiti samo na firme u teškoćama, već mora da postane realnost i uspešnih kompanija.

LITERATURA

- [1] Ansoff Igor: *Management Strategy*, McGraw-Hill, Boston, 1985. godina
- [2] Dess G., Lumpkin G i Eisner A, *Strategic Management*, Data status, Beograd, 2007.
- [3] Day S. G. *Strategic Management Planning*, West Publishing Company, 1984.

- [4] Domazet I., "Faktor unapredenja konkurentske pozicije preduzeća - operativni menadžment", *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici (časopis br. 18/2007)*, (str.93-101), Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu, 2007.
- [5] Domazet I, Zubović J, Drašković B (2009) CRM koncept u funkciji unapredjenja direktnog marketinga, časopis *Managemet*, str 29-37, 4/2009.
- [6] EBRD Transition report for 2010.
- [7] Erić D, Stošić I, Brnjas Z, *Strategijski menadžment u agrobiznisu*, monografija, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2007.
- [8] IMF, Data on Public Intervention, 2009.
- [9] Levitt T. „Marketing Myopia“, *Harvard Business Review*, Sept - Oct. 1975.
- [10] Porter M. E. *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985.
- [11] Porter M.: „What is Strategy“, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1996.
- [12] Slatter S, *Corporate Recovery*, Penquin Books, New York, 2000.
- [13] Stojanović-Aleksić V, Erić J, [apić S, *Definisanje strategijske orijentacije novih poduhvata u oblasti visokih tehnologija*, Ekonomske Teme, Niš, br. 4/2010.
- [14] Arthur A. Thompson, Jr. and A. J. Strickland III: «*Strategic Management, Concepts and Cases*», 13th edition, McGraw-Hill, Boston, 2004.
- [15] Todorović J., Stošić I. i Milosavljević S. : *Perspektive procesa restrukturiranja u Srbiji*, Savetovanje SEJ, jun, Miločer, 2001.
- [16] de Wit B i Meyer R: «*Strategy- Process, Content, Context*» -III izdanje, Thompson 2004.
- [17] Zubović J, Domazet I, Bradić-Martinović A, Globalization of Business Activities, u Babić i Maksimović, urednici *Inostrani kapital kao faktor razvoja zemalja u tranziciji*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2009.