

**ANALIZA UTICAJA INTERNIH I EKSTERNIH FAKTORA NA ODABIR STRATEGIJE U KOMPANIJAMA****ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS ON THE CHOICE OF STRATEGY IN COMPANIES**

Tea Jasminović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

**Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT**

**Kratka sadržaj** – Rad prezentuje analizu uticaja internih i eksternih faktora na odabir strategije kompanije kako u proizvodnoj, tako i u uslužnoj industriji. Pored uticajnih faktora predstavljene su i određene generične strategije, kao i analize poslovanja kompanije koji utiču na odabir i definisanje strategije. Analizirane su strategije uspešnih kompanija kako bi se došlo do zaključka na koji način je najbolje odabrati poslovnu strategiju preduzeća.

**Ključne reči:** strategija, strateški menadžment, SWOT, PEST, faza životnog ciklusa preduzeća

**Abstract** – The paper presents an analysis of the internal and external factors on company's strategy selection in both the manufacturing and service industries. In addition to factors, certain generic strategies are presented, as well as analysis of the company's operations that influence the selection and definition of the strategy. The strategies of successful companies were analyzed in order to come to the conclusion of the best way to choose the company's business strategy.

**Keywords:** strategy, strategic management, SWOT, PEST, corporate lifecycle stage

**1. UVOD**

Strategija predstavlja izbor pravca, metoda i instrumenata za realizaciju misije i ciljeva preduzeća u datom privrednom ambijentu kako bi se, kroz adekvatno uspostavljen odnos između okruženja i resursnih mogućnosti preduzeća, smanjio ili eliminisao jaz između potencijalnih i stvarnih performansi u poslovanju preduzeća [1].

Postoje mnogobrojne definicije strategije, ali sve one imaju iste zajedničke tačke, a to su preuzeti određene aktivnosti i usmeriti poslovanje organizacije tako da se ostvare postavljeni ciljevi.

**2. PRISTUP IZBORU STRATEGIJE**

Izbor odgovarajuće strategije je od velike važnosti, kako bi se svi raspoloživi resursi usmerili u njeno ostvarenje. Međutim, ako se dođe do spoznaje da je napravljena greška i da izabrana strategija nije adekvatna za određenu kompaniju, bitno je što pre doneti nove odluke i promeniti pravac.

**NAPOMENA:**

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila doc. dr Danijela Ćirić Lalić.

**2.1. Uticaji na odabir strategije**

Kompanije moraju da uračunaju mnogobrojne faktore kako iz spoljašnjeg, tako i iz unutrašnjeg okruženja prilikom odabira strategije. Takođe je potrebno uzeti u obzir vrstu delatnosti kojom se kompanija bavi i sve ono što datu delatnost odlikuje, kao i poslovno okruženje u kojem organizacija posluje i konkurentnost koja u njemu vlada. Faza životnog ciklusa u kojoj se organizacija nalazi i postavljeni vremenski okviri u poslovanju takođe utiču na odabir strategije.

**2.2. Vrste strategija**

U ovom radu su predstavljene strategija stabilnog i strategija ubrzanog rasta, strategija diverzifikacije, Porterove generične strategije koje podrazumevaju strategiju vođstva u troškovima, diverzifikacije i strategiju fokusa, kao i strategija fleksibilnosti preduzeća.

**3. OSNOVNE FUNKCIJE MENADŽMENTA**

Menadžment je disciplina koja sadrži četiri osnovne funkcije – planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu.

**3.1 Planiranje**

Planiranje je primarna faza procesa menadžmenta u kojoj se na osnovu analize i predviđanja eksternih i internih faktora organizacije vrši izbor planskih odluka vezanih za: viziju, misiju, ciljeve, politike, strategiju, programe i planove [2]. Proces planiranja se sastoji iz određenih faza: definisanje ciljeva, analiza trenutnog stanja, utvrđivanje prednosti i ograničenja, definisanje aktivnosti (plana) i realizacija plana [3].

**3.2 Organizovanje**

Kada se govori o organizovanju u poslovanju i menadžerskoj funkciji, ono podrazumeva definisanje i podelu posla koji je potrebno obaviti; grupisanje definisanih zadataka takođe poznato kao departmanizacija; utvrđivanje stepena centralizacije ili decentralizacije tj. stepena delegiranja autoriteta.

**3.3 Vođenje**

Vođenje je proces u kom pojedinac utiče na druge ljude kako bi ostvarili određeni cilj, kao i upravljanje organizacijom tako da ona postane koherentnija i kompaktnija [4].

**3.4 Kontrola**

Poslednja od četiri osnovne funkcije menadžmenta jeste kontrola. Kontrola u osnovi podrazumeva merenje ostvarenih rezultata i njihovo poređenje sa planiranim.

#### 4. KONTROLNI PROCESI U PREDUZEĆU

Kada se govori o kontrolnim procesima mogu se podeliti po momentu njihovog sprovođenja, ali i vrstama koje postoje i zato razlikujemo prethodnu, tekuću i naknadnu kontrolu, kao i birokratsku, objektivnu, normalnu i klan-sku. Samokontrola je takođe značajna podvrsta kontrole, kao i operacijska, menadžerska i na kraju finansijska. Svaka kompanija ima određene standardne koje samostalno utvrđuje ili koji su definisani zakonom i do čijeg odstupanja je moguće doći zbog čega su kontrolni procesi neophodni. Dati standardi se definišu na osnovu određenih metoda poput istorijskog, komparativnog, tehničkog i subjektivnog metoda.

#### 5. KULTURA I STRATEGIJSKA PROMENA

Kultura je konzistentan, vidljiv obrazac ponašanja u organizacijama [5].

Strateška promena je promena važnih karakteristika poslovanja organizacije, npr. zbog novih pretnji ili šansi na tržištu [6].

Uloga preduzeća je da vode neophodne promene koje stvaraju nove probleme, reintegrišu organizaciju da bi se rešili ti problemi i pripremaju je za novu promenu i za nove probleme [7].

Strategijska promena je promena koja se implementira kako bi se ostvarili određeni ciljevi organizacije. One se uglavnom odnose na procese rada organizacije, organizacionu strukturu, procedure koje se realizuju, dok su ciljevi fokusirani na ostvarivanje profita, tržišno učešće, poziciju na tržištu, povećanje produktivnosti/kvaliteta proizvoda, smanjivanje troškova rada.

#### 6. PROAKTIVNI STAV U STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU

Top menadžment organizacije je odgovoran za osmišljavanje reakcije na nastale promene. Razlikuju se neaktivan, reaktivan i proaktivan menadžer u odnosu na njihove reakcije na promene.

Prvi ne analizira tržište na kojem organizacija posluje, ne prati nastanak promena i samim tim ne reaguje na njih.

Reaktivan menadžer je svestan promena koje nastaju u organizacionom okruženju, ali ne reaguje na njih.

Proaktivan menadžer je onaj koji je svestan okruženja u kojem organizacija posluje, aktivno prati promene i prilagođava poslovanje organizacije njima.

Pored praćenja promena na tržištu i adekvatnog reagovanja na njih, kompanije bi trebalo da teže tome da budu lideru u svojoj delatnosti i da oni budu ti koji zadaju promene i postavljaju izazove svojim konkurentima.

#### 7. SIMPTOMI I UZROCI LOŠIH PERFORMANSI PREDUZEĆA

Potencijalni uzroci loših performansi preduzeća su mnogobrojni i mogu se pronaći kako u spoljašnjem, tako i u unutrašnjem okruženju organizacije. Fokus se mora staviti na rešavanju uzroka problema, a ne samo na saniranju posledica. Neki od uzroka loših performansi preduzeća su nedostatak planiranja ili loše planiranje, loše upravljanje, neadekvatna radna snaga, izuzetno visok

stepen centralizacije, neodgovarajuća organizaciona struktura, nejasno definisana prava i obaveze, manjak poverenja i delegiranja posla, kao i nefleksibilnost preduzeća i neuspeh u prilagođavanju novim trendovima. Za svaki od navedenih uzroka postoji potencijalno rešenje za čiju implementaciju je potrebna posvećenost svih zaposlenih organizacije.

#### 8. UPRAVLJANJE PROJEKTIMA, SISTEM I SISTEMSKI PRISTUP I PROJEKTNO IZVOĐENJE STRATEGIJE PREDUZEĆA

##### 8.1 Upravljanje projektima

Po PMI-u (*Project Management Institute*) upravljanje projektima podrazumeva korišćenje specifičnih znanja, veština, alata i tehnika kako bi se isporučila određena vrednost [8].

##### 8.2. Sistem i sistemski pristup

Sistem predstavlja skup elemenata i relacija između datih elemenata i njihovih karakteristika integrisanih radi ostvarenja određenog cilja odnosno promene stanja sistema [9].

Sistemski prilaz podrazumeva posmatranje organizacije kao celine sastavljene od različitih delova. Sistem je sastavljen od podistema – njegovih manjih delova koji međusobno funkcionišu ostvarujući sinergiju [10].

##### 8.3. Projektno izvođenje strategije preduzeća

Strategiju preduzeća - kao skup ciljeva jedne organizacije - moguće je ostvariti posredstvom projekata koje bi ta kompanija realizovala.

Projekat se pokreće kako bi kreirao određeni „isporučivi rezultat“ što je efikasnije moguće. On predstavlja privremeni poduhvat preuzet kako bi se stvorila unikatna projektna usluga ili proizvod [11].

#### 9. CASE STUDY 1 – APPLE

Strategija koju kompanija Epl primenjuje je poznata kao strategija diferencijacije proizvoda. Naime, primena ove strategije zahteva sprovođenje istraživanja i razvoja kako bi se omogućilo unapređivanje proizvoda i/ili usluga i realizovale zamišljene karakteristike. Proizvedeni Epl kompanije su planirani tako da pruže zaokruženo iskustvo svakog korisnika modernih tehnologija. Kod diferencijacije proizvoda veliku ulogu ima marketing strategija. Proizvod može imati karakteristike koje ga čine boljim od konkurentskih, ali ako se date karakteristike ne iskomuniciraju na adekvatan način sa potrošačima, smanjuje se verovatnoća za uspešnom prodajom proizvoda što neće dovesti do uspešne realizacije strategije. Dakle, potrebno je identifikovati kvalitete proizvoda i naglasiti razlike koje postoje u odnosu na konkurente. Kada je kompanija uspešna u realizaciji ovih aktivnosti, kao rezultat se dobije kompetitivna prednost i stvara se svest o brendu. Kada se dalje govori o strategiji Epl kompanije, njen fokus je stavljen na:

- Dizajn i funkcionalnosti proizvoda
- Unapređenje iskustva korisnika
- Jačanje Epl ekosistema (vertikalna integracija)
- Smanjenje zavisnosti poslovanja od prodaje *Iphone*-a [12].

## 10. CASE STUDY 2 – TESLA

Kompanija Tesla primenjuje strategiju diversifikacije proizvoda, kako u samoj automobilskej industriji, tako i u ponudi proizvoda za solarnu energiju (paneli, krovovi, baterije).

Ovu tvrdnju potvrđuje i sam biznis plan kompanije koji se fokusira na ulaganje ostvarene dobiti u proizvodnju novih, boljih, pristupačnijih proizvoda uz pružanje opcije za proizvodnju električne energije sa nultom emisijom štetnih gasova.

Tesla ima vlasništvo nad distribucijom svojih proizvoda, niže troškove s obzirom na to da su njihovi proizvodi zasnovani na energiji iz obnovljivih izvora, kao i „zero dollar marketing” strategiju koji doprinose ostvarenju postavljenih ciljeva kompanije.

Ključni faktori koji doprinose Teslinom uspešnom poslovanju su inovatorska pozicija kompanije kada se govori o tehnologijama, budućnost brenda u svetu potpuno samostalnog upravljanja od strane samog vozila i jaka kompetitivna prednost i tržišna dominacija čak i nad najbližim rivalima u industriji.

Tesla je takođe pogodna za ulagače koji se ne boje rizika.

## 11. CASE STUDY 3 – STARBUCKS

U današnje vreme Starbaks odlikuje strategija postepenog (stabilnog) rasta na nova tržišta, ali i strategija aktivne i ofanzivne fleksibilnosti jer se ova kompanija adekvatno prilagođava promenama i zahtevima tržišta.

Strategija kompanije Starbaks je zasnovana na četiri principa:

- Ponuditi iskustvo „trećeg mesta“ van doma i poslovnog prostora korisnika
- Prodavanje kafe najvišeg kvaliteta
- Širenje na međunarodno tržište sa fokusom na ekonomije u razvoju
- Integracija tehnologije u različite poslovne procese

Ova kompanija kupuje čak 3% kafe na svetu, od preko 400.000 farmera u više od 30 država.

Na osnovu proizvodnog programa se može zaključiti da se deo strategije odnosi na diverzifikaciju proizvoda i proizvodnog programa u odnosu na konkurente.

Za uspešnost ove kompanije je od velikog značaja marketing strategija. Starbaks marketing miks se sastoji iz:

- Proizvoda visokog kvaliteta koje je moguće modifikovati po ukusu korisnika
- Cene Starbaks proizvoda koja predstavlja premijum cenu, ali je ona ostvariva za ciljne korisnike srednje i više klase
- Promocije Starbaks proizvoda koje podrazumevaju reklame koje se plasiraju koristeći bilborde, društvene mreže za fotografije i video reklame, ali i recenzije samih korisnika
- Pozicije objekata koja mora biti adekvatno odabrana

Dakle, strategija Starbaksa se fokusira na povezivanje sa kupcima i održavanjem lojalne baze korisnika nudeći nesvakidašnje širok asortiman vrsta kafe iz svih delova sveta uz visok kvalitet usluge.

## 12. ZAKLJUČAK

Odabir strategije preduzeća je izuzetno veliki poduhvat, naročito kad se uzmu u obzir svi faktori koji utiču na poslovanje kompanije. Top menadžment mora vrlo objektivno posmatrati okruženje u kojem kompanija posluje i njene odlike, kako one pozitivne, tako i one negativne. Strategija, zajedno sa ciljevima do čijeg bi ostvarenja ona trebalo da dovede, moraju biti dovoljno realni da bi bili ostvarivi, a opet dovoljno optimistični kako bi doveli do unapređenja poslovanja.

Bez obzira na to kojom se strategijom kompanija trenutno vodi, posmatrajući odabrane kompanije u ovom radu jasno je da je u poslovanju najbitnija fleksibilnost i praćenje i ispunjavanje zahteva tržišta.

Organizacija se može prvobitno fokusirati na pružanje visokog kvaliteta proizvoda/usluga određenoj tržišnoj niši, zatim osvajanje novih tržišta, pa na proširenje proizvodnog asortimana. Za kompanije koje postoje više decenija i koje i dalje posluje je jasno da su više puta menjale svoj pravac poslovanja, postavljale nove ciljeve i ispunjavale ih, što sa sobom povlači i izmene strategija. Dakle, prilikom odabira strategije poslovanja ne postoji univerzalan, pravilan način postupanja.

Svaka kompanija je sistem za sebe i odluke koje se donose moraju biti zasnovane na realnim uticajnim faktorima i ciljevima top menadžmenta. Strategija se može i mora prilagođavati ili čak i menjati s vremenom kako bi poslovanje preduzeća ostalo uspešno.

## 13. LITERATURA

- [1] Anđelić, G. (2010). *Strategijski menadžment*. Novi Sad: FTN izdavaštvo.
- [2] Slavica Mitrović, S. R. (2020). *Funkcija planiranja*. Retrieved from Sova: [https://sova.uns.ac.rs/pluginfile.php/149026/mod\\_resource/content/2/Planiranje.pdf](https://sova.uns.ac.rs/pluginfile.php/149026/mod_resource/content/2/Planiranje.pdf)
- [3] Slavica Mitrović Veljković, B. M. (2017). *Principi savremenog menadžmenta*. Novi Sad: FTN Izdavaštvo.
- [4] Slavica Mitrović, S. R. (2020). *Funkcija planiranja*. Retrieved from Sova: [https://sova.uns.ac.rs/pluginfile.php/149026/mod\\_resource/content/2/Planiranje.pdf](https://sova.uns.ac.rs/pluginfile.php/149026/mod_resource/content/2/Planiranje.pdf)
- [5] Watkins, M. D. (2013, Maj 15). *What Is Organizational Culture? And Why Should We Care?* Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>
- [6] *Strategic Change*. (n.d.). Retrieved Mart 2023, from Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategic-change>
- [7] Adižes, Isak, Upravljanje životnim ciklusom preduzeća, 2009, ASEE
- [8] *What is project management?* (n.d.). Retrieved from Project Management Institute: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>

- [9] Vidicki, P. (2019). *Osnove industrijskog inženjerstva*. Retrieved from Sova: <https://sova.uns.ac.rs/mod/folder/view.php?id=2367>
- [10] Slavica Mitrović, S. R. (2020). *Funkcija planiranja*. Retrieved from Sova: [https://sova.uns.ac.rs/pluginfile.php/149026/mod\\_resource/content/2/Planiranje.pdf](https://sova.uns.ac.rs/pluginfile.php/149026/mod_resource/content/2/Planiranje.pdf)
- [11] *What is project management?* (n.d.). Retrieved from Project Management Institute: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>
- [12] Dudovskiy, J. (2021, Februar 01). *Apple Business Strategy: a brief overview*. Retrieved from Business Research Methodology: <https://research-methodology.net/apple-business-strategy/>

#### **Kratka biografija:**



**Tea Jasminović** rođena je u Novom Sadu 1998. godine. Master rad iz oblasti projektnog menadžmenta odbranila je 2023. godine na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu.

Kontakt: [teajasminovic98@gmail.com](mailto:teajasminovic98@gmail.com)