

# EKONOMIKA STRATEGIJE



## UVODNA RAZMATRANJA

❖ Savremeno poslovno okruženje i fleksibilnost tehnologije podrazumijevaju značajne promjene poslovnih strategija preduzeća, koje se reflektuju naročito u okviru četiri oblasti:

- Granice firme;
- Konkurentnost na tržištu;
- Definisanje konkurentske prednosti preduzeća;
- Način na koji preduzeće organizuje svoje poslovne resurse.



**BUSINESS ENVIRONMENTS**

## DIZAJN I INOVATIVNE ODLUKE

❖ Dvije grupe organizacionih problema:

- Atributi dizajna;
- Inovativni atributi.

❖ Atributi dizajna postoje ako su ispunjena dva uslova:

- 1) Unutar same organizacije postoji veliki broj informacij koje se odnose na prirodu najbolje organizacione strukture, odnosno optimalnog rješenja za firmu;
- 2) Mala greška u objašnjenju određenog rješenja se može pokazati veoma skupom, zbog uticaja koje ta greška širi preko raznih aktivnosti preduzeća.

❖ Inovacioni atributi – informacije koje se odnose na najbolju organizacionu strukturu ne postoje unutar organizacije.



## STRATEŠKI MENADŽERSKI ALATI - ekonomija obima -

❖ Obim proizvodnje – varijabla koja se odnosi na organizacioni dizajn.

❖ Ekonomija obima – prosječni jedinični troškovi opadaju sa porastom autputa.

❖ Nastaje pod uticajem dva faktora:

- Neki od varijabilnih faktora proizvodnje ostvaruju opadajuću graničnu produktivnost;
- Fiksni troškovi su relativno visoki u odnosu na tržišnu tražnju i jedinične varijabilne troškove.

❖ Neekonomija obima – svako dato povećanje autputa može se ostvariti jedino proporcionalno većim povećanjem korišćenja inputa.



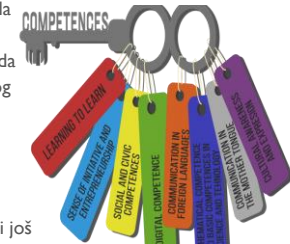
## STRATEŠKI MENADŽERSKI ALATI - ekonomija širine -

- ❖ Ekonomija širine – kada je jeftinije proizvoditi zajedno cijeli set proizvoda, nego svaki proizvod odvojeno.
- ❖ Ukoliko je autput preduzeća premali da bi mogla da ostvruje ekonomiju obima iz proizvodnje samo jednog proizvoda, postojanje ekonomije širine mu omogućava da ekonomiju obima postigne proizvodnjom odgovarajućih komponenti ili srodnih proizvoda.
- ❖ Negativna strana ekonomije širine je ta što ona podrazumijeva veću koordinaciju između raznih proizvodnih linija unutar preduzeća.



## STRATEŠKI MENADŽERSKI ALATI - osnovne kompetencije -

- ❖ Osnovne kompetencije postoje ne samo onda kada neka organizacija ima prednost u proizvodnji nekog proizvoda ili usluge, već kada ima prednost i u proizvodnji novog, povezanog proizvoda.
- ❖ Tri kriterijuma njihovog identifikovanja
- ❖ Ex ante koncept – kad preduzeće izgrađuje osnovne kompetencije da bi proizvela set proizvoda, ona to radi za seriju proizvoda koji još ne postoje.



## STRATEŠKI MENADŽERSKI ALATI - upravljačka struktura -

- ❖ Utvrđivanje najbolje organizacione strukture:
  - Koi bi od svih resursa koji su potrebni za organizovanje određene ekonomske aktivnosti, trebalo da bude u našem vlasništvu?
  - Kako bi aktivnosti naših resursa i ljudi trebalo da budu koordinirane i motivisane?



## FORMIRANJE STRATEŠKIH ALIJANSI

- ❖ Strateške alijanse omogućavaju članovima da ostvaruju koristi od vertikalne integracije i od tržišnih transakcija, dok se u isto vrijeme izbjegavaju neki problemi svake od ove dvije varijante – u prvom redu rizik i potrebna količina kapitala.
- ❖ Savez koji nije trajan, jer partneri u strateškoj alijansi nemaju koristi koje proizilaze iz zajedničkog vlasništva.



How Strategic Alliances work

## STRATEŠKE ALIJANSE I TRANSKACIONI TROŠKOVI

- ❖ Strateške alijanse ne eliminišu transakcione troškove.
- ❖ Nepotpuni, relacioni ugovori čiji su temelji funkcionisanja povjerenje i reputacija.



- ❖ Smanjenje troškova koordinacije unutar organizacije – povećanje troškova spoljašnje koordinacije

## GLOBALNA STRATEŠKA PARTNERSTVA

- **Razlika u odnosu na ostale načine ulaska (prije svega u odnosu na zajednička ulaganja) na inostrano tržište temelji se na sledećim atributima:**
  - dvije ili više kompanija razvija dugoročnu strategiju usmjerenu na postizanje vodeće pozicije na svjetskom tržištu sprovođenjem vođstva u troškovima, difrenciranjem proizvoda ili kombinovanjem prethodne dvije strategije
  - odnosi između partnera su recipročni
  - vizije i napor partnera su globalni
  - odnosi se organizuju po horizontalnim, a ne po vertikalnim linijama
  - prilikom nastupa na tržištima nezavisnim od partnerstva partneri zadržavaju svoje nacionalne i ideološke identitete



## REVOLUCIJA ALIJANSI

- ❖ Strateške alijanse na svjetskom tržištu uslovljene su dominantno dejstvom dva faktora – potreba za specijalizacijom i veća kompleksnost proizvoda i usluga
- ❖ Koncept koevolucije i „šanse bijelog prostora“

### Faktori formiranja alijansi:

- Saradnja može da bude supstitut za veličinu preduzeća – omogućavaju manjim organizacijama da koriste neke od prednosti veličine;
- Alijanse nastaju okupljanjem učesnika – one često „rastu“;
- Kompletan sastav – članstvo pokriva sve tehnologije i sva tržišta;
- Interna konkurencija – moguće je da firme koje su unutar alijanse budu međusobni konkurenti.



## GLOBALNA STRATEŠKA PARTNERSTVA

- Faktori koji utiču na uspjeh globalnih strateških partnerstava:
  - misija
  - strategija
  - upravljanje
  - kultura
  - organizovanje (organizaciona struktura)
  - menadžment



