

GENERIČKE STRATEGIJE ZA EFIKASNIJE I EFEKTIVNIJE POSLOVNE SISTEME

Nemanja Sapardić M.A.
Kaluderica bb
74317 Petrovo, BiH
065/905-022
serafimsapardic@gmail.com

Sažetak: Sve poslovne organizacije u 21. vijeku susreću se sa pitanjem kako pomoću raznih modela i strategija poslovanja pronaći rješenje za pojedine svoje probleme i poboljšati svoje poslovanje. Stalni varijabilni uslovi u kojima se nalazi svaka organizacija, bilo da se bavi djelatnošću vezanom za transport, saobraćaj, logistiku, ekologiju ili bilo koju drugu djelatnost još više povećavaju značaj uvođenja novih modela i strategija u poslovanje svojih organizacija. Sa tim ciljem organizacije mogu koristiti određene poslovne modele i strategije. U ovom radu se govori o 3 generičke (opšte, osnovne) strategije. Prva generička strategija je vodstvo u troškovima (leadership in costs). Druga generička strategija je diferenciranje (differentiations). Treća generička strategija je tržišno fokusiranje (market focus). Da bi se ovi modeli i strategije mogle praktično primjeniti navodimo jedan uspješan primjer sprovođenja ovih modela i strategija. Taj primjer je japanska kompanija Honda. I analizirali smo njen prodor u globalno poslovanje automobila i motocikala.

Ključne riječi: menadžment, poslovne strategije, transport i saobraćaj.

GENERIC STRATEGIES FOR MORE EFFICIENT AND EFFECTIVE BUSINESS SYSTEMS

Abstract: All business organizations in 21 century are faced with the question of how to use various models and business strategies to find a solution to some of their problems and improve their business. Standing variable conditions in which there is any organization, whether it is engaged in activities related to transport, transport, logistics, environment or any other activity further increases the importance of the introduction of new models and strategies in the operations of their organizations. To this end the organization may use some of the business models and strategies. In this paper, we have opted for the three generic (general, basic) strategy. The first generic strategy is leadership in costs. The second generic strategy is differentiation. The third generic strategy is the market focus. To these models and strategies could practically apply cite a successful example of the implementation of these models and strategies. This is an example of a Japanese company Honda. And we analyzed its penetration in the global business of automobiles and motorcycles.

Keywords: management, business strategy, transport and traffic.

UVOD

Da bi se krenulo u sprovođenje generičke strategije u unapređenju poslovnih sistema prvo treba identifikovati konkurentske snage. Za to nam može pomoći Porterov model. Prema tom modelu, konkurentska struktura grane je određena sa sledećih pet faktora i to: stanjem uslova

ulaska (ulazne barijere); stepen (intenzitet) rivalstva (konkurencije); pregovaračka snaga kupaca; pregovaračka snaga dobavljača i mogućnostima supstitucije proizvoda. Kada se identifikuju konkurentske snage (Porterov model), ide se na sagledavanje relativne pozicije preduzeća u okviru grane. Pozicioniranje podrazumijeva određivanje da li je rentabilitet preduzeća u pitanju iznad ili ispod prosjeka u grani. Preduzeće koje ima dobru poziciju ostvaruje visoke stope prinosa na uložena sredstva. Osnovu za određivanje relativne pozicije preduzeća u grani predstavlja trajna konkurentska prednost. Postoje dva osnovna izvora konkurentske prednosti: prednost u troškovima i diferenciranje.

Prednost u troškovima i diferenciranje su posljedica sposobnosti preduzeća da se na bolji način suoči sa konkurentskim snagama od svojih konkurenata. Kombinovanjem izvora konkurentske prednosti sa širinom djelatnosti dobijaju se moguće konkurentske strategije.¹⁵⁴

1. GENERIČKE STRATEGIJE ZA EFIKASNIJE I EFEKTIVNIJE POSLOVNE SISTEME

M. Porter je istakao da postoje tri potencijalno uspješne generičke (opšte, osnovne) strategije za konkurentsko nadigravanje u grani: Opšte vodstvo u troškovima, diferenciranje i fokusiranje. Analitički okvir izbora generičkih strategija čine: konkurentske prednosti (niski troškovi ili diferenciranje, tj. jedinstvena opažanja od potrošača), s jedne strane i okvir konkurencije (šira meta-cijelo tržište, ili uža meta-samo pojedini tržišni segment), s druge strane. Na izbor generičke strategije utiče i stepen segmentacije grane. Naime, grana nije homogena već se sastoji od određenih segmenata. Segmenti grane imaju strukturu sličnu strukturi grane s tim da intenzitet delovanja varira od segmenta do segmenta. Takođe, segmenti imaju različite dobavljače i kanale prodaje. Segmenti se razlikuju prema atraktivnosti i mogućnostima ostvarenja konkurentske prednosti. Posljedično, u vezi sa izborom strategije javljaju se dva pitanja:

- 1) Na koji dio grane se koncentrisati?
- 2) Koji segment ima trajan fokus obzirom na mogućnost uspostavljanja barijera između segmenata?

Segmentacija grane je širi fenomen od segmentacije tržišta. Segmentacija tržišta predstavlja identifikovanje razlika u potrošačkim potrebama i načinima kupovine kako bi se formulisale adekvatne marketing strategije. Ona je usmjerena na marketing aktivnosti u okviru skupa aktivnosti koje preduzeće obavlja. Segmentacija grane kombinuje ponašanje kupaca povodom nabavke i troškova. Ona obuhvata sve aktivnosti koje preduzeće obavlja. Takođe, segmentacija grane održava razlike u atraktivnosti pojedinih segmenata kao i konflikte u simultanom penetriranju različitih segmenata. Razlog zašto u formulisanju konkurentske strategije grana mora biti segmentirana leži u činjenici da se proizvodi i/ili kupci u okviru grane međusobno razlikuju prema načinu na koji ostvaruju konkurentsku prednost. Naime, razlike u atraktivnosti i zahtjevima za ostvarenje konkurentske prednosti povodom proizvoda i kupaca formiraju granske segmente. Segmenti su posljedica razlika u ponašanju kupaca kao i razlika u načinu ispunjavanja njihovih potreba. Razlike u karakteristikama proizvoda (razlike

¹⁵⁴ Porter Michael E., (1980), « Competitive Strategy », US, New York, The Free Press, 2-7.

u boji, na primjer) ili karakteristikama kupaca koje ne utiču na strukturu grane ili konkurentsku prednost imaju značaj za proizvodnju i marketing, ali ne i za konkurentsku strategiju. Razlike u proizvodima ili kupcima utiču na pojavu granskih segmenata ukoliko dovode do promjene jedne ili većeg broja konkurentskih snaga. Na primjer, varijante proizvoda utiču na različite načine na snagu dobavljača na bazi ekonomije obima čak iako se prodaju istom kupcu. Takođe, isti kupac ima različite mogućnosti supstitucije povodom različitih proizvoda. Slično, snaga kupaca ili mogućnost supstitucije varijante proizvoda se razlikuje od kupca do kupca.¹⁵⁵

1.1. Vodstvo u troškovima – generička strategija za konkurentsko nadigravanje u grani

Strategija **opšteg vodstva u troškovima** odnosi se na postizanje niskih troškova, i rezultat je popularizacije koncepta krive iskustva i ostvarenje opšteg vodstva u troškovima u grani putem: efikasnih kapaciteta, snažnim pritiskom na smanjenje troškova putem iskustva, čvrstu kontrolu troškova (posebno opštih), značajno tržišno učešće (dejstvo ekonomije obima) i povoljan pristup inputima za proizvodnju itd.

Bazira se na sposobnostima i očekivanjima preduzeća da, zahvaljujući nižim troškovima, stekne konkurentsku prednost jer isti proizvod nudi po nižim cijenama. U osnovi, radi se o pretenziji preduzeća da u okviru date grane poziciju svoga biznisa gradi kroz mogućnost sticanja konkurentskih prednosti na bazi nižih troškova i prodajnih cijena.

Preduzeće očekuje da koristeći ekonomiju obima i efekte krive iskustva, stekne troškovnu prednost koja će mu, onda, omogućiti da zahvaljujući nižim prodajnim cijenama, obezbjedi veće tržišno učešće i time obezbjedi stabilno funkcionisanje ciklusa: niži troškovi, iz toga proizilaze niže prodajne cijene, time je veće tržišno učešće, i onda dolazi veći obim prodaje i proizvodnje, i naravno veći efekti krive iskustva i niži troškovi.¹⁵⁶

1.2. Diferenciranje – generička strategija za konkurentsko nadigravanje u grani

Druga generička strategija je strategija **diferenciranja** proizvoda ili usluga, kojom organizacija ostvaruje jedinstvenu poziciju u grani. Diferenciranje može imati različite forme: imidž marke, tehnologija, dizajn, postprodajne usluge, kanali prodaje i kvalitet itd.

Primjenom strategije diferenciranja treba da se obezbjedi veći profit od prosječnog prinosa u grani. Idealna je situacija ukoliko se postiže diferenciranje preko više dimenzija. Diferenciranje predstavlja orijentaciju preduzeća na to da kroz variranje fizičkih, funkcionalnih, estetskih, simboličnih i drugih svojstava proizvoda isti učini različitim od istorodnih proizvoda konkurencije. U biti ove strategije nalazi se sposobnost i vjerovanje preduzeća da, će kroz uspješno kreiranje i promociju distinktivnog proizvoda, obezbjediti širu naklonost i lojalnost potrošača prema marki njegovog proizvoda. Diferenciranje proizvoda

¹⁵⁵ Todorović J., Đuričin D., Janošević S., (2000), « Strategijski menadžment », Beograd, Institut za tržišna istraživanja, 233-237.

¹⁵⁶ Miller, A.and. Dess G, (1996), « Strategic Management », US, New York, McGraw-Hill, 165-167.

spada u grupu necjenovnih instrumenata konkurencije gdje, pored proizvoda, ubrajamo promociju, servise, određene prodajne usluge i sl. Samo diferenciranje proizvoda može da se bazira na fizičkoj razlici u odnosu na istorodne proizvode konkurencije, ili pak na psihološkoj razlici koja je stvorena privrednom propagandom.

U osnovi ove strategije nalazi se nastojanje da se poveća obim prodaje pomoću pomjeranja krive tražnje udesno ili putem smanjivanja elastičnosti tražnje i sticanju mogućnosti za veći manevarski prostor u određivanju cijena. Smanjena cjenovna elastičnost tražnje omogućava preduzeću da poveća cijenu bez velikog gubitka u obimu prodaje. Osim toga, distinktivnošću proizvoda želi se uspostaviti konkurentna pozicija na širokom tržištu. Putem ove strategije, u stvari, želi se osigurati jedan sloj tržišnog « kolača », dok se kroz segmentaciju tržišta teži obezbjeđivanju jednog ili više klinastih delova tržišnog « kolača ».¹⁵⁷

1.3. Fokusiranje - generička strategija za konkurentsko nadigravanje u grani

Fokusiranje je bitna strategija segmentiranja tržišta. Primjenom ove strategije firma ili poslovne jedinice (SBU) postižu fokusiranje na troškove, na diferenciranje ili oboje.

Strategijom fokusiranja nastoji se ostvariti natprosječan prinos na uložena sredstva (ROI) u grani. To je strategija koja se bazira na shvatanju da tržište nije homogeno već da ga čini veći ili manji broj prepoznatljivih djelova koji, kao takvi, mogu biti interesantni za servisiranje. Umjesto diferenciranog pristupa tržištu cijele grane i fokusiranja na diferenciranje ili vodstvo u troškovima, preduzeće se opredjeljuje na koncentrisani marketing očekivajući da, zahvaljujući specijalizaciji i boljim uključivanjem na određeni tržišni segment, ojača i učvrsti svoju konkurentsku poziciju. U stvari, ovdje je fokus na uže tržište ili jedan dovoljno veliki segment na kojem će se pozicija obezbjeđivati bilo primjerenim diferenciranjem bilo nižim prodajnim cijenama (vodstvo u troškovima), te se preduzeće pojavljuje kao diferencijator ili troškovni lider. Cilj je da se efektivnije i efikasnije zadovolji dati segment kupaca u odnosu na konkurente koji su orijentisani na tržište cijele grane.

Načelno posmatrano, segmentacija tržišta predstavlja atraktivnu strategiju jer omogućava preciznije definisanje tržišnih ciljeva i bolju alokaciju marketing napora.¹⁵⁸

1.4. Honda - primjer sprovođenja generičkih strategija

U nastavku rada ćemo navesti praktični primjer firme koja je uspjela da pomoću generički strategija i korigovanjem generičkih strategija ostvari značajna tržišna učešća.

1.4.1. Honda i njen prodor u globalni biznis automobila i motocikala

¹⁵⁷ Miller A. and Dess G. (1996): « Strategic Management », US, New York, McGraw-Hill, 92-98.

¹⁵⁸ Thomson A.A. and Strickland A.J., (1987), « Strategic Management », BPI, Irwin, 106-109.

Godine 1977. na američkim univerzitetima je razmatrana tema o slučaju motocikla «Honda» i da li ona može da uđe u globalni automobilski biznis. Jedinствен odgovor je bio NE.

Razloga je bilo više:

- Tržišta su bila zasićena;
- Efikasni konkurenti su postojali u Japanu, SAD-u i Evropi;
- «Honda» je imala malo ili nimalo iskustva sa automobilima;
- «Honda» nije imala svoj sistem za distribuciju.

Godine 1985. baš supruge tih profesora su vozile «Hondu». Kako se to desilo? BCG (Boston Consulting Group, firma koja se bavi menadžment konsaltingom, razvila je na osnovu konceptualnih znanja, kumuliranih tokom šezdesetih i sedamdesetih godina 20. vijeka, vlastitu metodologiju za strategijsko planiranje) bi «Hondu» kada je ušla na američko tržište motocikala, 1959. godine, nazvao «pas» (nisko tržišno učešće i niska stopa rasta tržišta). To tržište je bilo učvršćeno-velike mašine za žilave momke u crnoj koži i «Honda» je bila beznačajan igrač. Trebalo je da se drži podalje. Ali, dijelom zbog kreiranja novog tržišta za male motocikle koje su vozili obični Amerikanci, «pas» se pretvorio u «zvezdu» (visok rast tržišta i visoko tržišne učešće): «Honda» je uzela veliki dio novog rastućeg posla koji se sam kreirao. (Ironija je da je nakon više godina jedan izveštaj BCG-a veličao ovu firmu kao primjer).

1.4.2. Objašnjenje BCG-a o uspjehu Honde na globalnom tržištu automobila i motocikala

Prije nekoliko godina, britanska vlada je uposlila BCG da joj pomogne u objašnjavanju kako se dogodilo da japanske firme, posebno «Honda», tako dramatično nadmaše u učinku britanske firme na tržištu motorbicikala u SAD. (Britanci su 1959. godine držali 49% uvoznog tržišta; do 1966. godine samo «Honda» je dograbila 63% udela na celom tom tržištu). Izveštaj BCG-a je objavljen 1975. godine, a to je bio izvrstan BCG i klasično racionalno pozicioniranje – te je izveštaj postao osnova za detaljno proučavanje ovog slučaja na Harvardu i na ostalim univerzitetima i poslovnim školama Amerike. Na osnovu njega studenti se mogu podučavati u jednom primjeru strateškog ponašanja. Izveštaj se odnosio na: krivu iskustva i velike udjele na tržištu, te na pažljivo osmišljenje i promišljenje strategije, naročito na to kako se firma posvetila akciji sniženja troškova korišćenjem obima svoje domaće proizvodne baze, i kako je napala američko tržište silovitim ulaskom na njega preko jednog novog segmenta – prodajom malih motocikala za potrošače srednje klase.

Citat iz izveštaja BCG-ja: Japanska industrija motocikala, a posebno «Honda», vodeći proizvođač na tržištu, predstavlja jednu (doslednu) sliku. Osnovna filozofija japanskih proizvođača jeste u tome da veliki obim po modelu daje potencijale za visoku produktivnost, i to kao rezultat korišćenja kapitalno intenzivnih i visoko automatizovanih tehnika. Njihove marketinške strategije su, zato, usmjerene ka razvijanju ovih velikih obima modela, pa otud i tolika pažnja koju, videli smo, oni posvećuju rastu i udjelu na tržištu.¹⁵⁹

¹⁵⁹ Mašić, B., (2001), « Strategijski menadžment », Beograd Univerzitet Braća Karić, 76-79. Vidjeti opširnije: Mašić, B., 2004, « Metode radikalnih promena u organizacijama », Beograd, Univerzitet Braća Karić.

1.4.3. Honda - objašnjenje njihovih menadžera o uspjehu na globalnom tržištu automobila i motocikala

Čudeći se zbog svega ovoga, Ričard Paskejl, koautor, sa Antonijem Atosom, djela „*Veština japanskog rukovodstva*“, otišao je u Japan i tamo intervjuisao menadžere koji su Americi sve to priredili. Oni su ispričali sasvim drugačiju priču: «Istinu govoreći, nismo imali drugu strategiju osim ideje da vidimo možemo li šta prodati u Sjedinjenim Državama.» «Honda» je morala da dobije devizna sredstva od japanskog Ministarstva finansija, djela vlade koji je poznat po pružanju podrške konkurentnosti svoje industrije u inostranstvu. «Oni su bili izuzetno skeptični», rekli su menadžeri; na kraju su odobrili «Hondi» pravo da uloži 250.000 američkih dolara u Sjedinjenje Države, ali samo 110.000 u gotovini!

«Gospodin Honda je posebnu vjeru imao u motore od 250 cc i 305 cc, nastavili su menadžeri, govoreći o svome vođi. «Upravljači ovih velikih motocikala imali su oblik Budinih obrva, što je, po njemu, bilo svojstvo koje će ih prodavati.» (Imajte u vidu da su u to vreme motocikle u Americi vozili tipovi obučeni u crnu kožu. Za njih nije postojalo nikakvo tržište redovnih prevoznih sredstava do posla i nazad.). Menadžeri su unajmili jeftin stan u Los Angelesu; dvojica su spavala na podu. U skladištu, u napuštenom dijelu grada, sami su meli podove i ručno slagali motocikle, samo da uštede. Njihov dolazak u Ameriku podudarao se sa zatvaranjem motociklističke sezone za 1959. godinu. Sljedeće godine počeli su da se prodaju veći modeli. Potom, kako su (menadžeri) rekli, «nastupila je katastrofa». Pošto se u Americi motocikli voze brže i duže, «honde» su počele da se kvare. «A u međuvremenu», kažu oni, «nastupio je neočekivani obrt»:

Tokom prvih osam meseci, sledeći instinkt gospodina Honde i naš, nismo pokušali da pokrenemo model superkabs od 50 kubika. Oni su predstavljali ogroman uspjeh u Japanu (gdje proizvodnja nije uspevala da sustigne potražnju), izgledi su potpuno nepogodni za američko tržište, gdje je sve veće i luksuznije. Kao bokseri u klinču, posmatrali smo samo uvozno tržište – a Evropljani, kao i američki proizvođači, naglašavali su velike mašine. Koristili smo motore od 50 kubika da se vozimo po Los Angelesu dok smo obavljali svoje poslove. Privlačili smo mnogo pažnje. Jednog dana je telefonirao snabdjevač «Sirsa». Mada smo ostali dosledni odluci da ne poslužemo preko posrednika, primjetili smo njihovo zanimanje. No, i dalje smo oklevali da prodajemo modele od 50 kubika, u strahu da bismo time narušili svoj ugled na vrlo mačo tržištu. Ali kada su veći modeli počeli da se kvare, nismo imali izbora. Ponudili smo modele od 50 kubika.

Ostalo je istorija. Prodaja je naglo porasla. Amerikanci iz srednje klase počeli su da voze «hondu» - najpre «superkabs», a potom i veće modele.

1.4.4. Diskusija o Hondinom prodoru na američko tržište motocikala

Pošto je Mincberg (1990) iskoristio ovu priču u članku u časopisu za strateški marketing kako bi kritikovao školu pozicioniranja i izneo neka viđenja o strateškom učenju, Majkl Guld koji je dosta objavljiivao iz perspektive planiranja i pozicioniranja objavio je odgovor (1992). Guld se predstavio kao koautor BCG izvještaja i izneo sljedeći komentar:

Izveštaj se ne bavi načinom na koji se razvija strategija Honde i o učenju koje je to podrazumijevalo. Umesto toga, članak je usmjeren na krizu u industriji, sa kratkim

iznošenjem komercijalno raspoloživih alternativa. Zahtjevana perspektiva je bila menadžerska («šta sada treba da uradimo?»), a ne istorijska («kako je došlo do ove situacije?»). A za većinu rukovodilaca povezanih sa strateškim menadžmentom uvek je najvažnije pitanje «šta sada treba da uradimo?».

Uz takvo interesovanje (pristup koji zagovara učenje sigurno bi preporučio da se) «nešto i pokuša, da se vidi da li to funkcioniše, te da se uči iz takvog iskustva». Zaista, postoji sugestija da se isprobaju «verovatni autsajderi (netakmičari)». Za direktora takav savjet nije od pomoći, čak ga iritira. «Naravno, treba da učimo iz iskustva», reći će on, ali nemamo ni vremena ni novca da eksperimentišemo sa onim beskrajinim, neplodnim i netakmičarskim». Menadžeru treba pomoć u vidu savjeta šta da pokuša da bi posao krenuo. Ovo je, sigurno, ono što strateški menadžment razmatra. U ovom kontekstu, BCG-jeva analiza «Hondinog» uspjeha je mnogo vrednija... Njen cilj je bio da spozna šta leži iza njega i šta je zaslužno za «Hondin» uspjeh, na način koji će drugima pomoći da razmisle koje strategije bi verovatno mogle da uspeju...

Američki uvoz motocikala i rezervnih djelova iz Velike Britanije i iz Japana posle 1975. godine, kada je objavljen izvještaj BCG-ja je doživio velike promjene. Američki uvoz iz Britanije se posle te godine stropoštao, dok je japanski počeo dramatično da raste naredne godine, premašujući milijardu dolara iste godine kada je uvoz iz Britanije pao na skoro milion dolara! Izvještaj BCG-ja, zato, teško može da predstavlja model uspješne savetodavne intervencije.

U svom odgovoru Guldu, Mincberg (1996) je objavio ove brojeve i dodao sljedeći komentar: Zastupati ideju da biti menadžerski istovremeno označava potrebu da se zanemari istorija, baš i jeste problem. BCG-jev izvještaj je pogrešio u svojim zaključcima o tome kako je «Honda» razvila svoju strategiju, i tako je zaveo svakog menadžera koji ga je pročitao. Ako pročitate taj izvještaj, odmah ćete se zaključati u kancelariju i izvršiti pametnu konkurentnu analizu. «Honda» nikad ne bi proizvela svoju strategiju na taj način. Umjesto tog izvještaja pročitajte Paskejljev osvrt na priču «Hondinih» izvršnih direktora i učiniće vam se da treba da prodate «rols rojs», kupite jedne farmerice i počnete da vozite motocikle oko Des Moines u Ajovi. Postoji značajna razlika između vršenja «nasumičnih eksperimenata» i čekanja da vas tržište iznenadi, pa tek onda da naučite.

Čitajući Paskejljev osvrt, čovek se mora zapitati: šta japance čini tako pametnima ? Ovo je priča o uspjehu, a ne o neuspjehu, a ipak izgleda da su menadžeri sve uradili pogrešno. Istina je da su bili uporni, njihovi menadžeri su bili posvećeni svojoj kompaniji i data im je odgovornost da na licu mjesta donesu važne odluke.

Ako je ova priča ikakav pokazatelj, onda japanska prednost leži u njihovoj mudrosti. Dok mi jurcamo okolo kao «racionalni», oni koriste svoj zdrav razum. «Hondini» ljudi su izbegli da budu previše racionalni. Umjesto da vjeruju da mogu sve unaprijed da smisle u Tokiju, oni su došli u Ameriku spremni da uče. Oni su, naravno, koristili svoje iskustvo, troškovnu poziciju koja se zasniva na proizvodnom obimu u Japanu. Ali su tek kasnije naučili šta treba da urade. Osnovna greška ljudi iz BCG-ja jeste to što su preskočili ovaj veoma važan period učenja. Kao odgovor na ovo, Majkl Guld je, između ostalog, napisao: «Uprkos svojoj analitičkoj moći, BCG-jev izveštaj nije mogao da prikaže strategiju za spasavanje ove djelatnosti».¹⁶⁰

¹⁶⁰ Mintzberg, H. i drugi, (2004), « Strateški safari », Novi Sad, Prometej, 191-199.

ZAKLJUČAK

Iz svega navedenog dosada možemo da zaključimo da preduzeće mora posebnu pažnju da obrati na analizu sredine organizacije, kako bih mogla posle da pristupi (re)definisanju: vizije, misije, ciljeva i strategijskih opcija organizacije. U tom smislu nikako ne smije se zaobići eminentni profesor M. Porter, koji je vodeći stručnjak u toj oblasti. U prilog ovome govori i činjenica da je časopis Business Horizons na kraju 20. vijeka praveći osvrt na doprinos teoriji i praksi menadžmenta orijentisao se na ličnosti koje su najviše uticale na misao menadžmenta u 20. vijeku. Redoslijed je napravljen po abecednom redu. Na prvom mjestu je Čandler, na drugom je Deming, na trećem mjestu je Piter Draker koji je kontinuelno modernizovao menadžment, počev od koncepta upravljanja, putem ciljeva. Na petom mestu je Maslov. Na šestom mjestu je M. Porter koji je ukazao kako treba stvarati strategiju koja obezbjeđuje relativno trajnu konkurentsku prednost. Na sedmom mjestu su Mejo i Rotlisberger, na osmom je Sajmon, na devetom Tejlor, a na desetom mjestu je Thompson.

Biti u ovakvom društvu, naprimjer P. Drakera, samo potvrđuje da je M. Porter ostavio veliki trag u 20. vijeku. A da će to uraditi i u 21. vijeku govori i činjenica da je na Harvard Business School u 2001. godini osnovan Institut za strategiju i konkurentnost koji će voditi upravo profesor M. Porter. Institut će vršiti interdisciplinarna istraživanja koja treba da uvećaju intelektualni kapital škole.

Rad na Institutu je posebno orijentisan na tri područja: studije konkurencije i njene implikacije na strategiju preduzeća, konkurentnost nacija, regiona i gradova i odnose konkurencije i društva. Institut će nastojati da unaprijedi interakciju konkurencije i strategije preduzeća sa ekonomskom politikom i društvenim razvojem na načine da se unapređuje, ne samo teorija, već i da se ona povezuje sa aktuelnom praksom.

Iz svega dosada rečenog možemo reći da generičke strategije mogu pomoći u poslovanju poslovnih sistema, npr. transportnih preduzeća, za poboljšanje njihove efektivnosti i efikasnosti.

LITERATURA

- [1] Mašić, B., (2001), « Strategijski menadžment », Beograd Univerzitet Braća Karić
- [2] Mašić, B., (2004), « Metode radikalnih promena u organizacijama », Beograd, Univerzitet Braća Karić
- [3] Miller A. and Dess G. (1996): « Strategic Management », US, New York, McGraw-Hill
- [4] Mintzberg, H. i drugi, (2004), « Strateški safari », Novi Sad, Prometej
- [5] Porter Michael E., (1980), « Competitive Strategy », US, New York, The Free Press
- [6] Thomson A.A. and Strickland A.J., (1987), « Strategic Management », BPI, Irwin, 106-109
- [7] Todorović J., Đuričin D., Janošević S., (2000), « Strategijski menadžment », Beograd, Institut za tržišna istraživanja