



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVI, br. 1, 2008., str. 11-20
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

OSNOVE FORMULISANJA STRATEGIJE ELEKTRONSKOG POSLOVANJA PREDUZEĆA

Prof. dr Slavoljub Milovanović*

***Rezime:** Strategijskim planiranjem se formulišu poslovni ciljevi preduzeća i glavni pravci implementacije tih ciljeva. Formulisanje poslovne strategije dobija posebnu ulogu i značaj u današnjem globalnom konkurentskom okruženju koje se odlikuje izuzetnom dinamikom i turbulencijom. Ako se tome doda nastup preduzeća na elektronskim, Internet tržištima, onda se može zaključiti da pred najvišim rukovodstvom preduzeća stoje posebni izazovi, kad je u pitanju strategijsko planiranje. Rukovodstvo mora obratiti posebnu pažnju kod formulisanja strategije elektronskog poslovanja preduzeća, da bi se pronašao najbolji model koji preduzeću obezbeđuje konkurentsku prednost. U tom smislu, ovaj rad daje osnove formulisanja strategije elektronskog poslovanja preduzeća.*

***Ključne reči:** Elektronsko poslovanje, Internet, Strategijsko planiranje*

Uvod

Svako preduzeće mora da ima definisane poslovne ciljeve. Veće organizacije formulišu poslovne strategije kojima će se stići do tih ciljeva, razvijaju i implementiraju poslovne sisteme kojima mogu da unaprede svoje poslovanje u skladu sa tim ciljevima. Veliki broj strategijskih modela je predloženo od strane naučnika u današnjoj Internet eri. Organizacije koje žele da na elektronski način vode poslovanje, moraju da prihvate strategije koje će odgovarati njihovim potrebama i da razviju odgovarajuće sisteme

*Ekonomski fakultet Niš
UDK 004.738.5:339; Pregledni naučni članak
Primljeno: 07.04.2008.

elektronskog poslovanja. Ovde se bavimo načinima formulisanja i korišćenja strategije elektronskog poslovanja.

Definisanje poslovne strategije u eri Interneta

Majkl Porter [1] navodi da se konkurentska strategija razlikuje u odnosu na operativnu efikasnost (OE - operational effectiveness), koja predstavlja korišćenje upravljačkih oruđa i tehnika kako bi se postigli bolji rezultati u odnosu na konkurenciju. Međutim, upravljačke tehnike kojima se postiže operativna efikasnost je lako imitirati, tako da se ta prednost ne može dugo održati. Strateški pokušaji za postizanje značajne prednosti svode se ili na obavljanje različitih aktivnosti u odnosu na rivale ili obavljanjem sličnih aktivnosti na različite načine. Znači, pravljenje strateškog plana se svodi na definisanje jedinstvene pozicije i njeno održavanje pomoću discipline i kontinuiteta. Značajan faktor uspešne strategije je konstantno poboljšanje operativne efikasnosti firme kroz stalno postizanje najboljih rezultata. Znači, dok su operativna efikasnost i poslovna strategija od najvećeg značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti, operativna efikasnost je oruđe kompanije za postizanje postavljenih ciljeva.

U radu koji je objavljen marta 2001. godine, a koji se bavi strateškim značajem Interneta, Porter [2, str. 51-60] navodi da, suprotno postojećem mišljenju, Internet nema uvek pozitivan uticaj na poslovanje. On kaže da Internet utiče na promenu strukture industrije, tako što smanjuje ukupnu profitabilnost. Osim toga, ima veliki uticaj na poslovnu praksu, time što umanjuje mogućnost bilo koje kompanije da ostvari poslovnu prednost. On predlaže da se Internet koristi kao podrška tradicionalnoj konkurenciji zato što Internet ne čini strategiju, kao što neki tvrde, manje važnom; naprotiv, u današnjem vremenu strategija je važnija nego ikad. Da bi stvorile ekonomsku prednost, kompanije moraju da pomere njihov fokus sa Internet tehnologije na njenu strategijsku korist.

Poslovna strategija se može definisati pomoću pet tačaka: plan, akcija, obrazac, pozicija i perspektiva.

- *Plan* – Strategija se kreira koncizno i svrsishodno kroz proces formulisanja plana pre preduzimanja bilo kakve akcije. Plan je tačno definisan dokument, odnosno put koji je potrebno pratiti, praktični koraci koje je potrebno preduzeti kako bi misija bila izvršena.
- *Akcija* – Akcija se može opisati kao specifičan „manevar“ dizajniran sa ciljem „nadmudrivanja rivala“.

Osnove formulisanja strategije elektronskog poslovanja preduzeća

- *Obrazac* – Za razliku od plana i akcija koji mogu biti definisani, ali ne i uvek ispunjeni, obrazac predstavlja seriju akcija koje se odvijaju sa ili bez plana. Znači, obrazac može da sadrži taktiku koja potiče ili ne potiče od neke strategije.
- *Pozicija* – pozicija je „domen“ u kome se kompanija nalazi i kome posvećuje sve svoje resurse, i na osnovu koga formuliše svoja pravila ponašanja. Pozicija se može zauzeti protiv jednog ili više konkurenata; takođe može se zauzeti udruživanjem u zajedničke poduhvate i integracije. Veliki broj Internet kompanija, kao što je eBay, uspele su tako što su zauzele određenu poziciju na tržištu.
- *Perspektiva* – Perspektiva se odnosi na „karakter“ organizacije. To je kolektivna ideologija i vodeća sila kompanije.

U novoj Internet ekonomiji, bogatstvo ne dolazi usled pronalaženja novih tehnologija ili proizvoda, već iz koncepta poslovne inovacije (BCI - Business Concept Innovation) koji podrazumeva stvaranje poslovnog modela koji je potpuno nov. Kompanija prvo mora da napravi razliku između postojećih poslovnih konceptata, a zatim da kreira nove načine za stvaranje bogatstva i na kraju, da ih sprovede u praksi kao nove poslovne modele. [3]

Ponekad se za kreiranje strategije kaže da je umetnost, naročito u nesigurnim okruženjima kao što je Internet. „Preživljavanje“ u ovakvoj okolini često zahteva posedovanje kreativne mašte vizionara koji je sposoban za formulisanje jakih novih strategija koje prekidaju sa prošlošću i stvaraju nove vrednosti. Medjutim, takva mašta može da odražava perspektivu samo jedne osobe i može da dovede do stvaranja nepraktičnih ideja. Sa druge strane, ukoliko je formulacija strategije prepuštena disciplinovanom pristupu profesionalnog planera, problemi se mogu javiti zbog prevelikog pridavanja značaja operativnoj efikasnosti koja se zasniva na reorganizaciji poslovnih procesa ili totalnom upravljanju kvalitetom. Oni koji veruju u ovaj pristup su otišli tako daleko da čak tvrde da strategija nije više potrebna. Prema njima, ukoliko se držimo isprobanih puteva analize, strategija ograničava originalne poglede na stvari i kreativne alternative. Ostali predlažu korišćenje *disciplinovane mašte* – drugačije vrste discipline kod koje postoji različitost i mašta koja je slična muzičkom stvaralaštvu. Stvarnost koja se vrtoglavo menja, a koja se odnosi na nove informacione tehnologije kao što je Internet, ide u prilog ovakvom shvatanju strategije.

Sve se više koriste netradicionalni pristupi, kada je u pitanju strategija za novu Internet ekonomiju. [4] Preduzeća mogu da iskoriste konfuziju koja vlada na današnjem tržištu i da isprobaju nove mogućnosti. Zato se kaže da od nesigurnosti ne treba bežati, već treba ići prema njoj.

Ipak, ne preporučuje se nepostojanje strategije, već postojanje nekoliko ključnih strateških procesa i nekoliko prostih pravila kojima će se firma voditi. Ovo je vrsta oportunističkog strateškog pristupa koji je često primenjivan od strane kompanija na dinamičnim tržištima, kao što je elektronsko tržište. Ove kompanije koriste nepredviđene, iznenadne prilike kako bi pobedili svoje suparnike. Tradicionalni načini razvoja strategije se zasnivaju na tržišnom položaju firme ili njenim resursima i više odgovaraju tržištima sa dobrom strukturom koja se sporo menja. Logika jednostavnih pravila više odgovara promenljivim, neizvesnim elektronskim tržištima. Na primer, firma Yahoo! je startovala sa ograničenim resursima kao katalog web sajtova na tržištu koje je izuzetno konkurentno. Postojala je jako slaba barijera za ulazak na ovo tržište sa klijentima koji nisu preterano zahtevni. Iako su mnogi ljudi tada tvrdili kako firma Yahoo! nema strategiju, u stvarnosti ona je pratila ključne strateške procese koji su zasnovani na jednostavnim pravilima, kao što je zauzimanje novih tržišta i stvaranje interfejsa pogodnog za korisnike.

Uzmajući u obzir prethodno navedene tvrdnje, treba obratiti pažnju na određene strateške potrebe koje se tiču poslovanja i ispitati preporuke za formulisanje strategije u današnjem nesigurnom svetu elektronskog tržišta.

Pristupi formulaciji strategije elektronskog poslovanja

Formulisanje strategije je razvijanje dugoročnih planova, gde se obraća pažnja na opasnosti koje postoje i na željene ciljeve, kako bi se obezbedila prednost firme u odnosu na njene konkurente. Formulisanje strategije uključuje proučavanje i redefinisavanje misije firme, analiziranje snage i slabosti firme, kreiranje strategija razvoja i utvrđivanje glavnih pravaca za implementaciju strategije. Postoji veliki broj pristupa formulaciji strategije i saveta u oblasti postizanja konkurentske prednosti. [5]

U literaturi je definisan strategijski model koji se sastoji od četiri pristupa, da bi odgovarao kompanijama sa različitim potrebama:

- *Strategijsko planiranje* – ovaj pristup se bazira na tradicionalnoj filozofiji vrednog rada, sakupljanja i upravljanja podacima. Kod ovog pristupa podaci se prikupljaju u tačnim vremenskim intervalima, a kod pretvaranja strategije u operativne planove koristi se princip od vrha-nadole (top-down). Pretpostavlja se da se podaci sporo menjaju i da su sve kratkoročne promene, u stvari, refleksija dugoročnih trendova. Strategija zavisi od vremena koje je utrošeno za rad i hijerarhijske kontrole upravljanja.

Osnove formulisanja strategije elektronskog poslovanja preduzeća

- *Hitna strategija* – ovaj pristup polazi od ideje da formulacija strategije mora da bude fokusirana na stabilnost i na promene, kako bi mogla da odreaguje na nepredviđenosti koje se javljaju u samom okruženju. Kod ovog pristupa, oni koji se nalaze na operativnom nivou imaju dozvolu da preduzmu akciju, ukoliko dođe do nepredviđenih okolnosti.
- *Preduzetništvo* – ovaj pristup podrazumeva da je brzina promena u Internet eri tako velika da je najbolje što kompanija može da uradi da na promene odgovara onda kada se one dese. Rukovodstvo se bavi izazovima koji su na lokalnom nivou u organizaciji, kako ne bi moralo da aktivira korporacijsku strategiju. U tom slučaju, mora da postoji visok nivo inicijative i poverenja unutar organizacije, kako bi ova strategija bila uspešna.
- *Strategijske namere* – ovaj pristup znači kreiranje dugoročne strategijske vizije koja se često daje u formi izjave, a odnosi se na misiju. Ovaj pristup zavisi od kolektivne inicijative i fokusiranosti, kako bi se firma uspešno izborila sa okruženjem koje se neprestano menja. Ova strategija se pokazala kao jako dobra kada su u pitanju decentralizovane firme koje se takmiče na elektronskom tržištu.

Organizacija mora da odabere pristup koji odgovara njenom okruženju i prilikama. Firme koje se suočavaju sa brzim promenama treba da se opredele za preduzetništvo ili starateške namere. Postojana organizacija koja posluje u okviru stabilnog okruženja treba da koristi strateško planiranje, dok kompanija koja želi da proširi svoju delatnost sa fizičkog na elektronsko tržište može da se odluči za hitnu strategiju.

Kao što je već objašnjeno, Porter [2] preporučuje da firma svoj fokus prebaci na operativnu efikasnost i da ponovo počne sa izgradnjom strategije. On predlaže sledeće korake:

- *Kreirajte jedinstvene aktivnosti i pronađite novo mesto na tržištu.* Ovo se može postići prodajom jedinstvenog proizvoda ili usluge; servisiranjem jedinstvene grupe korisnika (na pr., pružanje finansijskih usluga preko Interneta samo ljudima koji imaju uštedene velike svote novca); ili korišćenjem jedinstvenog kriterijuma za pristup klijentima (na pr., pružanje usluga u vezi sa nekretninama korisnicima koji su u ruralnim područjima). Ovde se strategija sastoji od pronalaženja odgovarajućeg tržišta.
- *Izaberite aktivnosti na osnovu potreba koje se stalno menjaju.* Pod ovim se podrazumeva ograničavanje ponude kompanije i donošenje odluke o tome šta se neće raditi. Strategija koja je primenjena u ovom slučaju je selekcija između različitih aktivnosti.

- *Pronađite najbolju vezu između aktivnosti, tako da budu originalno povezane i teške za imitaciju od strane konkurenata.* Na primer, Jugozapadni Aerotransport u Sjedinjenim Državama uveo je letove na kojima se ne služi hrana, ne postoji rezervacija mesta, niti prenos prtljaga. Na ovaj način, firma može da koristi aerodrome i puteve koji nisu popularni i da koristi samo jedan tip letelice, Boeing 737. Strategija primenjena u ovom primeru je stvaranje lanca aktivnosti koje su međusobno povezane i koje smanjuju troškove, pa samim tim obezbeđuju značajnu prednost kompaniji.
- *Ponovno otkrivanje strategije.* Privučeni novim tehnologijama, rukovodioci često izgube iz vida kreiranje strategije i koncentrišu se samo na trenutne i opipljive rezultate koji proizilaze iz operativne efikasnosti. Porter savetuje kompanije da se ponovo okrenu strategiji, preispitaju originalnu viziju kompanije i istorijski položaj i odluče da li je ponovno vraćanje originalnoj strategiji, koja im je obezbedila unikatnost i konkurentu prednost, ono što će im pomoći i u budućnosti. Zbog toga je potrebno obratiti pažnju na sledeće stvari: pronađite/odaberite željene proizvode u kompaniji, odaberite najprofitabilnije proizvode, potrošače i kanale, odaberite najrazličitije i najefikasnije aktivnosti u lancu vrednosti.

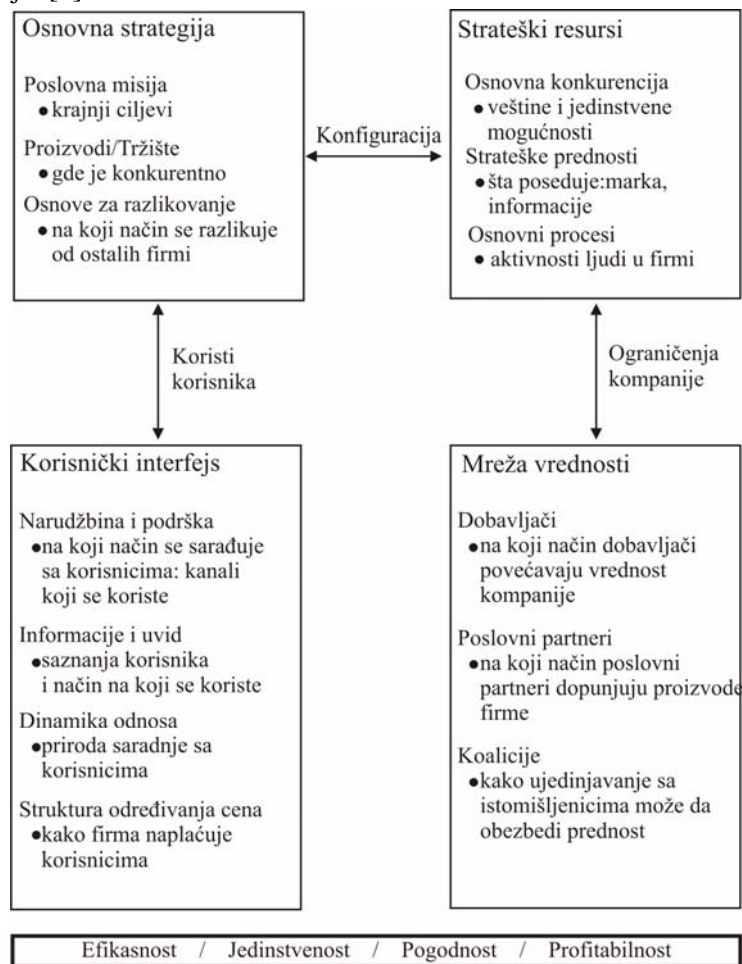
Osim toga, Porter je upozorio kompanije na jeftino prebacivanje na Internet kada su u pitanju potrošači i lakoću pristupa za nove korisnike. On je naglasio da postoji potreba za održavanjem jedinstvenosti, originalnosti u ovakvom okruženju, tako što će se firma koncentrisati na realne ekonomske vrednosti, umesto na veštački stvorene kratkotrajne cene.

Preduzeća koja usvoje poslovni inovativni koncept, treba da postave pitanja koja se odnose na njihov poslovni model, čije su glavne komponente: osnovna strategija, strateški resursi, veza (interfejs) sa potrošačima i mreža vrednosti. Preduzeće mora da analizira ove elemente i da se zapita kakve se inovacije mogu uneti u tim područjima, kako bi se napravila diferencijacija i ekonomska prednost u odnosu na konkurenciju. Glavne komponente ovog poslovnog modela se mogu videti na slici 1. [6]

Strategija kooperacije je suprotna strategiji konkurencije. To je proces saradnje sa nekim od tradicionalnih protivnika na određenim segmentima tržišta. Upravljanje saradnjom može biti jako težak zadatak. Tu firme koriste udružene resurse, kako bi zajedno postigle značajnu prednost na tržištu, dok kod kompetitivnog načina rada, one se trude da što više poboljšaju individualnu prednost. [7]

Osnove formulisanja strategije elektronskog poslovanja preduzeća

Preduzeće treba da razvija sposobnost da „krade“ od drugih firmi, tako što upada na njihovu teritoriju i uvećava postepeno svoju vrednost. Kada je firma Amazon započela svoj biznis on-line prodaje knjiga, niko nije očekivao da će imati tako veliki uticaj na tržište. Ipak, polako dodajući vrednost svojim uslugama i proširivanjem svojih usluga, prodajom i drugih artikala pored knjiga, ova firma je postala značajno ime. Kupci se stalno vraćaju zbog osećaja lojalnosti, pripadnosti i odličnih usluga kada su u pitanju knjige, pregledi, grupe za diskusiju, itd. Firma može da iskoristi ovu strategiju „krade“ kako bi osvojila industrijski lanac vrednosti i postala jaka nova sila – takozvani magnet za kupce. Strategija magnet za kupce će se razvijati malim koracima, ali će imati veliki uticaj na oblik određene industrije. [8]



Slika 1. Komponente poslovnog modela

Često se ističe značaj taktike u nepredvidivom i jako konkurentnom okruženju elektronskih tržišta, gde je uloga potrošača jedan od najvažnijih kriterijuma za uspeh. Taktika se predlaže kao iterativni plan kratkoročnih koraka, kako bi se kompanija osigurala u konstantnom traganju za dugoročnim planovima. U ovakvom okruženju, kompanije moraju da poseduju tri osnovne sposobnosti: 1. proizvodnja ili pružanje usluga i preuzimanje rizika, 2. prodaja i reklama tih proizvoda ili usluga i 3. obezbeđivanje infrastrukture koja će biti podrška poslovnim transakcijama i administrativnim aktivnostima. Kompanija ne mora da poseduje sve tri sposobnosti i moguće je implementirati šest poslovnih modela. Mogu da postoje podmodeli i varijacije ovih modela, tako da kompanije mogu da koriste samo jedan model ili njihove kombinacije:

- *Snabdevač robom* – obezbeđivanje pouzdanih proizvoda i usluga sa malim troškovima. Ovo su kompanije koje pretežno svoj profit ostvaraju preko prodaje.
- *Snabdevač infrastrukture* – nudi infrastrukturu za obavljanje transakcija.
- *Kreator tržišta* – obezbeđuje tržište (virtuelno ili fizičko) na kome će korisnici saradivati. Već smo pomenuli sve popularniju ulogu virtuelnih tržišta, odnosno aukcijskih kuća, kao što je eBay.
- *Nadmoćne firme* – kompanije koje proizvode bolje proizvode i pružaju bolje usluge u odnosu na svoje konkurente. Firme koje prate ovaj model, svoju prednost često stiču na samom početku, ali je teško održavaju zato što ih konkurencija brzo kopira i sustiže. Samo one kompanije koje se stalno menjaju mogu da opstanu.
- *Inovator* – razvija jedinstvene proizvode, usluge, procese ili tehnologiju. Firme koje prate ovaj model su u istom položaju kao prethodno navedene firme.
- *Menadžer odnosa* – koncentrisan je na potrošačke servise. Pogodan je za poslove koji su jako zavisni od potreba potrošača (na primer, finansijski planeri ili brokeri).

Mnoge firme koje se bave elektronskom trgovinom posluju u nesigurnim i multinacionalnim okruženjima. [9, str. 20-39] U tom slučaju se kreiraju internacionalne poslovne strategije, gde dolazi do izražaja sposobnost firme da se izbori sa tom nesigurnošću. U multinacionalnom okruženju postoje tri pristupa strategijskom planiranju:

- Konvencionalni pristup „predvidi i pripremi“. Iako ovaj pristup izgleda previše oprezno, ipak postoje situacije kada rukovodstvo multinacionalne kompanije nije uvek pripremljeno za rad u lokalnom regionu.

Osnove formulisanja strategije elektronskog poslovanja preduzeća

- Snažan pristup kojim se nesigurnost smanjuje ili eliminiše. Na taj način se delimično upravlja i okruženjem. Ovo se može postići korišćenjem političkih ili finansijskih uticaja, kako bi se ograničio uticaj negativnih promena (na pr., korišćenje zakonskih okvira jedne zemlje za kontrolu konkurencije, itd.). Na taj način se postiže prednost ili se obezbeđuje konkurentnost. Na primer, 1977. godine, IBM je zamoljen da napusti Indiju zato što nije dozvoljeno da indijske firme preuzmu većinsko vlasništvo.
- Strukturalni pristup stvaranju internih mogućnosti za fleksibilnu reakciju i adaptaciju. Ovo je metoda „upijanja“ nesigurnosti i reagovanja bez oslanjanja na bilo kakva predviđanja i planove. Firme ovo postižu proširivanjem tržišta za svoje proizvode ili stvaranjem lokalnih strateških saveza koji omogućavaju prevladavanje specifičnosti koje postoje u različitim zemaljama. U ovom kontekstu, korisniji je transnacionalni pristup, umesto multinacionalnog.

Koju će od navedenih strategija kompanija usvojiti zavisi od njenih resursa, prednosti, konkurenata i okruženja zemalja u kojima se nalaze.

Zaključak

Preduzeća definišu poslovne ciljeve, a onda formulišu poslovne strategije kojima će se stići do tih ciljeva, razvijaju i implementiraju poslovne sisteme kojima mogu da unaprede svoje poslovanje u skladu sa tim ciljevima. U današnjoj Internet eri i okruženju elektronskih tržišta, predložen je veliki broj strategijskih modela. Preduzeća koja žele da na elektronski način vode poslovanje, moraju da prihvate strategije koje će odgovarati njihovim potrebama i da razviju odgovarajuće sisteme elektronskog poslovanja. Strategijski pokušaji za postizanje značajne prednosti svode se ili na obavljanje različitih aktivnosti u odnosu na rivale ili obavljanjem sličnih aktivnosti na različite načine. Znači, pravljenje strategijskog plana se svodi na definisanje jedinstvene pozicije i njeno održavanje.

Literatura

1. Porter M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
2. Porter M. E., *Internet Strategy*, Harvard Business Review, March-April 2001.
3. Singh M. and D. Waddell (ed.), *E-Business Innovation and Change Management*, Idea Group Inc., Hershey, 2004.

4. Kogut B., *The Global Internet Economy*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2003.
5. Guah M. W. and W. L. Currie (ed.), *Internet strategy: The Road to Web Services Solutions*, Idea Group Inc., Hershey, 2006.
6. Li E. Y. and T. C. Du (ed.), *Advances in Electronic Business, Volume I*, Idea Group Inc., Hershey, 2005.
7. Turban E., D. Leidner, E. McLean and J. Wetherbe, *Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy*, 5th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2006.
8. Shin N. (ed.), *Strategies for Generating E-Business Returns on Investment*, Idea Group Inc., Hershey, 2005.
9. Brandon D., *Issues in the Globalization of Electronic Commerce*, in: *Architectural Issues of Web-Enabled Electronic Business*, Nan Si Shi and V.K. Murthy (ed.), Idea Group Inc., Hershey, 2003.

BASICS OF ENTERPRISE ELECTRONIC BUSINESS STRATEGY FORMULATION

Abstract: Enterprise business goals and main directions in the goals implementation are formulated by strategic planning. Strategic planning formulation gets particular role and importance in today global competitive environment which is highly dynamic and turbulent. If enterprise arrives on electronic, Internet markets, then we may conclude that enterprise top management confronts specific challenges considering strategic planning. In order to find the best model providing competitive advantage to enterprise, management must pay specific attention in enterprise electronic business strategy formulation. Therefore, the paper sets basics of enterprise electronic business strategy formulation.

Key words: Electronic business, Internet, Strategic planning