

IZGRADNJA SPOSOBNOSTI U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KONKURENTNOSTI INDUSTRIJSKIH PROIZVOĐAČA

Zoran Brljak¹, Srđan Milićević²

¹Fakultet za poslovnu ekonomiju i finansije Univerziteta Edukons, Vojvode Putnika 87, 21202 Sremska Kamenica, Srbija, srdjan.milicevic@metropolitan.ac.rs

²Fakultet za menadžment Univerziteta Metropolitan, Tadeuša Koščuška 63, 11158 Beograd, Srbija

SAŽETAK

U radu se objašnjava važnost izgradnje sposobnosti za unapređenje konkurentnosti industrijskih preduzeća. Najpre se razmatra sadržajni obuhvat koncepta konkurentnosti industrije, posebno sa ciljem da se opišu najvažniji stubovi na kojima se zasniva rast i razvoj industrijskih preduzeća. Apostrofirana je činjenica da je razvoj informacionih tehnologija u poslednjih tridesetak godina u svetskim razmerama značajno modifikovao okruženje u kome posluju industrijskih preduzeća, što je, pored ostalog, podsticajno delovalo na pojavu novih modela upravljanja proizvodnim i distributivnim sistemima u ovoj oblasti proizvodnje. Pod uticajem informacionih tehnologija, ali i mnogih procesa vezanih za uporedne cene faktora proizvodnje na svetskom tržištu, s jedne, kao i brojnih spajanja i akvizicija industrijskih preduzeća, s druge strane, u ovom veku je došlo do transformacije globalnog industrijskog sektora u kome dominiraju veliki konglomerati. Pažnja menadžmenta industrijskih preduzeća u ovom periodu je sve više usmerena na izgradnju sposobnosti, kao vid unapređenja konkurentnosti ne samo velikih, već i malih industrijskih proizvođača. Menadžment u čijem je fokusu izgradnja sposobnosti prvenstveno je usmerena na povećanje dodate vrednosti. Međutim, treba napomenuti da proizvodna faza globalnog lanca vrednosti u industriji postaje relativno standardizovana i zbog toga je karakterišu sve niži prinosi. Istovremeno, u globalnom lancu vrednosti industrijske proizvodnje sve više dobijaju na značaju aktivnosti koje prethode direktnoj proizvodnji (istraživanje i razvoj, projektovanje) i koje prate proces direktne proizvodnje (marketing, logistika).

Ključne reči: industrijska preduzeća, menadžment industrijskih proizvođača, izgradnja kapaciteta, konkurentnost, lanac vrednosti.

UVOD

Konkurentnost je jedan od najviše korišćenih pojmova u ekonomskoj nauci i teoriji menadžmenta. Višedimenzionalni je fenomen i kao takav nužno je prisutan na nivou preduzeća, privredne grane ili zemlje u celini. Treba primetiti da nivo na kome se ovaj fenomen sagledava predstavlja važan aspekt objašnjenja suštine i ključnih karakteristika. “Savremeni koncept konkurentnosti jedne privrede podrazumeva da se kompanije bore za tržišta i resurse i da koriste poslovne strategije kako bi poboljšale svoje učinke i profitabilnost na nacionalnom i međunarodnom nivou. On povezuje mikroekonomske i makroekonomske faktore konkurentnosti, odnosno cenovnu konkurentnost (koja je mikroekonomski koncept) sa spoljnotrgovinskim bilansom (koji predstavlja makroekonomski koncept)” (Maksimović, 2012). Fundus novog shvatanja fenomena konkurentnosti su kvalitativne promene u tehnologiji, ljudskom kapitalu i organizaciji proizvodnih procesa, odnosno promene pomoću kojih se kreiraju sposobnosti u procesu proizvodnje, distribucije, marketingu i logistici.

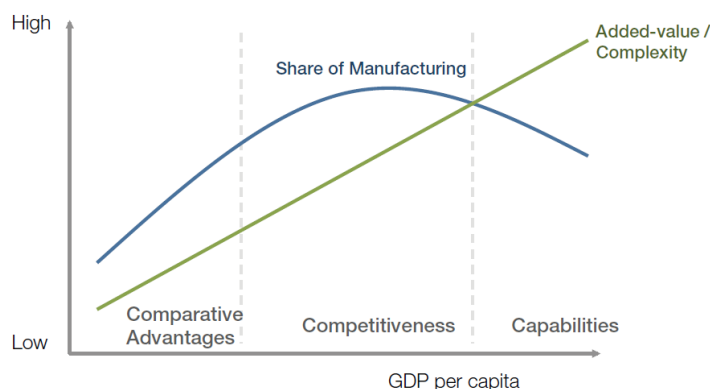
KONKURENTNOST INDUSTRIJSKOG SEKTORA

Konkurentnost industrije se često sagledava na osnovu efikasnosti upotrebe faktora proizvodnje (rada, kapitala, energije, sirovina). Iako troškovna konkurentnost određuje efikasnost upotrebe svih faktora proizvodnje, intenzitet upotrebe determiniše značaj pojedinih faktora u proizvodnji i izgradnji konkurentnosti. Primera radi, jedinični troškovi rada su dobar pokazatelj

industrijske konkurentnosti jer nastaju u proizvodnom procesu, obuhvataju najveću troškovnu komponentu i pokazuju koliko ukupni troškovi rada učestvuju u ostvarenoj produktivnosti, odnosno novostvorenoj vrednosti.

Povećanje produktivnosti je od ključnog značaja za unapređenje konkurentnosti industrijskih preduzeća. Industrijalizacija nošena stalnim rastom produktivnosti omogućila je razvoj savremene privrede. Unapređenjem konkurentnosti industrije uvećavala se i njena uloga i značaj u ekonomskom razvoju pojedinih zemalja. Iako se udeo industrije u bruto domaćem proizvodu u većini razvijenih zemalja smanjuje, produktivnost industrije se i dalje povećava što joj još uvek daje centralnu ulogu u savremenoj privredi. Tehnološke promene menjaju prirodu industrije, povećavaju njenu produktivnost i unapređuju.

Proizvodne i tehnološke mogućnosti industrijskih preduzeća zemalja koje se nalaze na različitim nivoima ekonomske razvijenosti su različite. U ranim fazama razvijenosti industrije, akcent na razvoju je bio na komparativnim prednostima, čiji su izvori stalni (npr. prirodni resursi) ili privremeni (jeftina radna snaga). Rastom GDP per capita, dolazi do promene relativnog udela sektora industrije u njegovom stvaranju. Preciznije, na nižim fazama ekonomske razvijenosti, najpre dolazi do relativnog rasta industrije u stvaranju GDP-a, a potom do smanjenja tog učešća. U ovoj fazi privredne razvijenosti, težište je na rastu efikasnosti industrijske proizvodnje. U narednoj fazi privredne razvijenosti zemalja, težište u razvoju industrijskih preduzeća je na unapređenju njihove konkurentnosti stvaranjem sposobnosti (Slika 1).



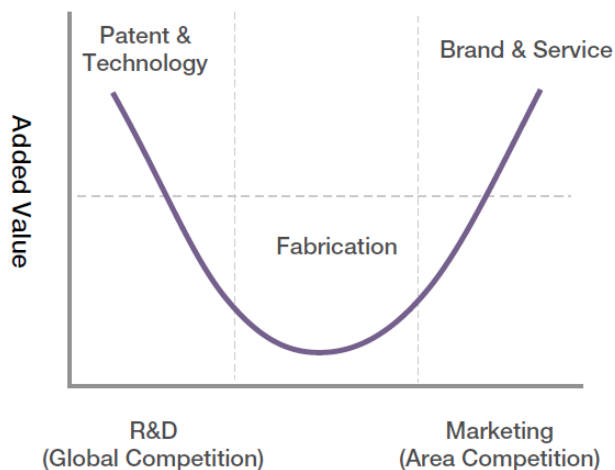
Slika 1. Tranzicija ka sposobnostima u industriji (World Economic Forum, 2014).

Figure 1. The Transition towards Manufacturing Capabilities (World Economic Forum, 2014).

LANAC VREDNOSTI KAO ANALITIČKI INSTRUMENTARIJ U STRATEGIJI UNAPREĐENJA KONKURENTNOSTI INDUSTRIJSKIH PREDUZEĆA

Konkurentnost industrijskih preduzeća nesumnjivo označava jedan od najkompleksnijih pokazatelja njihove uspešnosti. Ona podrazumeva efektivnije i efikasnije poslovanje preduzeća u ovoj privrednoj grani od konkurenata praćeno uspehom na tržištu, bez protekcionizma i subvencija (Pokrajac, Nikolić, Filipović, Josipović i Vasić, 2016).

Strategija unapređenja konkurentnosti savremenih industrijskih preduzeća podrazumeva promenu značaja pojedinih aktivnosti u globalnom lancu vrednosti. Na značaju dobijaju aktivnosti koje prethode neposrednom stvaranju proizvoda (istraživanje i razvoj, patentna zaštita) i koje slede proces proizvodnje (marketing, brendiranje proizvoda). U ovim aktivnostima lanca vrednosti su skoncentrisani relativno visoki nivoi dodate vrednosti u sektoru industrije hrane u privredno vodećim zemljama u svetu (Slika 2).



Slika 2. Generička Smajl kriva u lancu vrednosti (World Economic Forum, 2014).
Figure 2. Generic Smile Curve in a Value Chain (World Economic Forum, 2014).

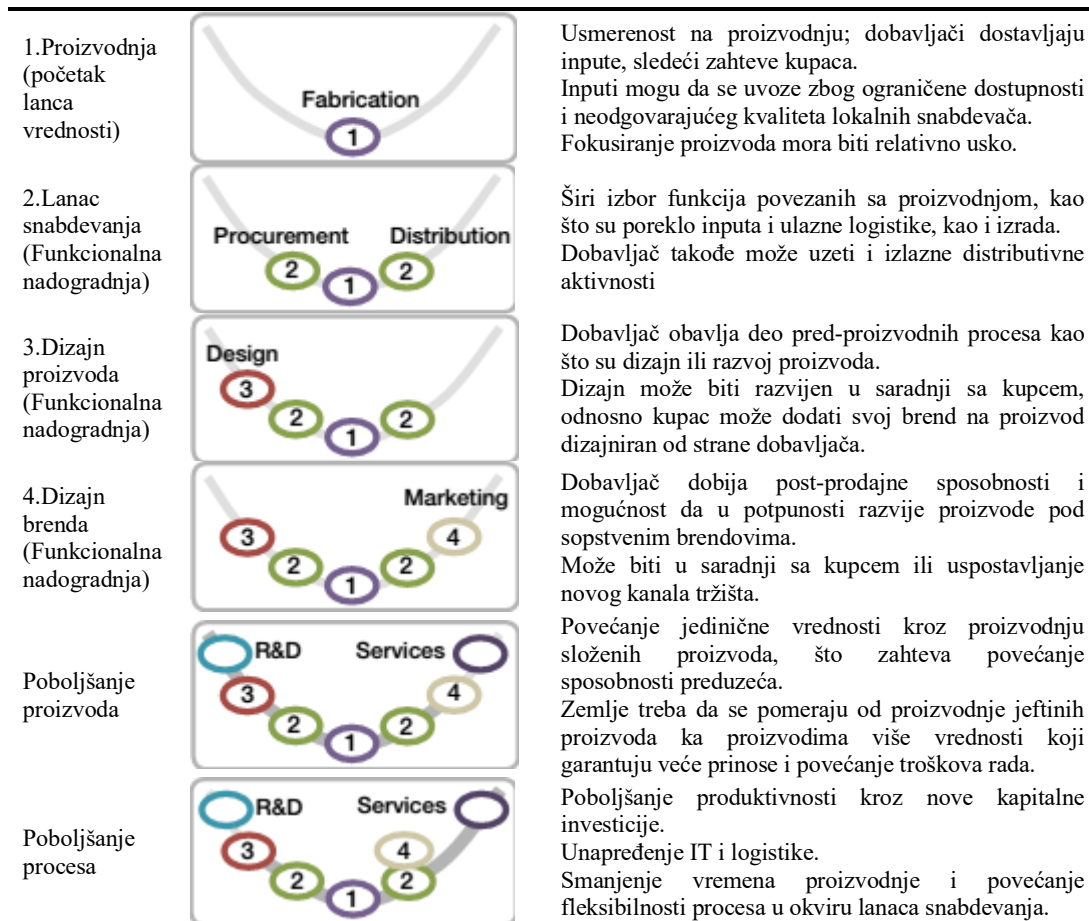
Lanac vrednosti predstavlja sistematski način sagledavanja aktivnosti koje jedno preduzeće obavlja i načina na koji kompanije međusobno deluju jedne na drugu. On je neophodan kako bi se analizirali izvori konkurentske prednosti. Dakle, reč je o načinu posmatranja procesa poslovanja kao na lanac aktivnosti koje transformišu inpute u outpute kao vrednosti za kupce. Vrednost za kupca izvodi se iz aktivnosti po kojima se posmatrani proizvod razlikuje od istovetnih drugih proizvoda, koje deluju u pravcu smanjenja troškova. Vrednosne aktivnosti su blokovi koje grade konkurentsku prednost (Porter, 1980).

Kompoziciju lanca vrednosti čine primarne i podržavajuće aktivnosti koje su uključene u stvaranje vrednosti. „U okviru svake kategorije primarnih i sekundarnih aktivnosti postoje tri tipa funkcija koje na različite načine doprinose konkurentske prednosti: direktno, indirektno i osiguranjem kvaliteta. Direktno utiču aktivnost koje su neposredno uključene u kreiranje vrednosti za kupce (montaža, obrada delova, proizvodna operativa, dizajn i sl.). Indirektni uticaj imaju aktivnosti koje omogućavaju obavljanje poslovnih aktivnosti na kontinualnoj osnovi (održavanje, termiranje, upravljanje proizvodnom operativom). Aktivnosti koje obezbeđuju kvalitet ostalih aktivnosti (procene, inspekcija, testiranje, nadgledanje i sl.) takođe su od značaja za konkurentske prednost“ (Milisavljević, 2012).

Analiza izvora unapređenja konkurentnosti putem lanca vrednosti omogućuje bolju identifikaciju snaga i slabosti unutar preduzeća. Zato preduzeće mora analizirati sve aktivnosti u lancu nezavisno od toga da li ono obavlja ili ne obavlja te aktivnosti. Pomoću analize utvrđuju se troškovi tih aktivnosti i dolazi do odgovora na pitanje da li preduzeće ima prednosti u troškovima u odnosu na konkurenciju. Takođe, istražuju se karakteristike aktivnosti kako bi se došlo do odgovora na koji način svaka aktivnost u lancu vrednosti potencijalno može unaprediti konkurentnost proizvoda ili usluge. Postoje dva oblika konkurentne prednosti: prednost niskih troškova i diferencijacija. Konkurentska prednost se postiže isporučivanjem jednake vrednosti kupcima uz niže troškove od konkurencije (prednost niskih troškova) ili davanjem veće vrednosti kupcima uz prosečne troškove (diferencijacija).

Pojavljaju se novi oblici konkurencije, koji kao različiti segmenti lanca vrednosti zahtevaju različite sposobnosti. U ovoj fazi privrednog razvoja pojedinih zemalja dolazi do premeštanja dobrog dela industrijske proizvodnje u zemlje u razvoju, posebno u velike azijske privrede u usponu. Međutim, treba imati u vidu da upravo ove faze globalnog lanca vrednosti postaju relativno standardizovane i da se one odlikuju relativno niskim stopama prinosa u poređenju sa stopama prinosa, aktivnosti koje prethode neposrednoj proizvodnji (npr. aktivnosti istraživanja i razvoja, dizajn) i slede proces neposredne proizvodnje (npr. marketing i logistika).

Preduzeća unapređuju svoju konkurentnost u okviru funkcionalne, proizvodne i procesne nadogradnje. Funkcionalna nadogradnja podrazumeva razvoj šireg niza aktivnosti u različitim segmentima lanca vrednosti. Proizvodna nadogradnja se fokusira na projektovanje, proizvodnju i distribuciju proizvoda veće vrednosti. Nadogradnja procesa se fokusira na poboljšanje proizvodnje i distributivni lanac kroz kapitalna ulaganja.



Slika 3. Nadogradnja lanca vrednosti (World Economic Forum, 2014).
 Figure 3. Upgrading the Value Chain (World Economic Forum, 2014).

Obično postoje četiri faze funkcionalne nadogradnje:

- **PROIZVODNJA** (1. unos u lanac vrednosti): U ovoj fazi proizvođač obezbeđuje jednostavne procese proizvodnje, često koristeći uvozne inpute (delove i sirovine). Cilj je da se iskoriste niži troškovi rada, posebno u izvozno orijentisanim oblastima.
- **LANAC SNABDEVANJA** (2. funkcionalna nadogradnja): Proizvođač je uključen u širi spektar aktivnosti. Proizvođač stoga stvara sopstvenu mrežu dobavljača i može imati bolju kontrolu kvaliteta, kvantiteta i učestalosti unosa. Ovo takođe može podrazumevati kretanje nizvodno duž lanca snabdevanja obuhvatajući i aktivnosti pakovanja i isporuke.
- **DIZAJN PROIZVODA** (3. funkcionalna nadogradnja): U ovom slučaju, proizvođač preuzima aktivnosti dizajna ili razvoja proizvoda.
- **BREND PROIZVODA** (4. funkcionalna nadogradnja): U ovoj fazi proizvođač je u mogućnosti da razvija sopstvene proizvode i prodaje ih na regionalnim ili globalnim tržištima. Ovo posebno podrazumeva razvoj priznatih brendova.

- Pored četiri glavne faze funkcionalne nadogradnje, mogu se dodati dva dodatna oblika nadogradnje:
- NADGRADNJA PROIZVODA: Na kraju, proizvođač je sposoban da proizvede sve složenije i inovirane proizvode.
- NADGRADNJA PROCESA: Glavni cilj u ovoj fazi je rast produktivnost primenom metoda proizvodnje, koje obično uključuju kapitalne investicije (npr. oprema za proizvodnju).

Dodatne strategije lanca snabdevanja mogu ići u pravcu obezbeđenja visoko odgovorne proizvodnje, sa kraćim vremenom isporuke i većom fleksibilnošću (Slika 3).

ZAKLJUČCI

Konkurentnost preduzeća označava sposobnost preduzeća da održi i unapredi svoj tržišni položaj zahvaljujući proizvodnji kvalitetnijih proizvoda na vreme i po konkurentnim cenama. Drugim rečima, konkurentnost se ogleda u sposobnosti preduzeća da dosledno i profitabilno proizvodi dobra koja zadovoljavaju zahteve otvorenog tržišta u pogledu cene, kvaliteta, itd.. Ukratko, sposobnost preduzeća da na tržištu stvori vrednost koja je u bilo kojem području bolja od konkurencije je suština konkurentne pozicije preduzeća na tržištu. Proizilazi da relativni karakter konkurentne prednosti preduzeća onemogućava bilo kakvo njeno razmatranje u apsolutnim vrednostima.

Analiza unapređenja konkurentnosti industrijskog preduzeća putem lanca vrednosti omogućuje identifikaciju snaga i slabosti unutar preduzeća. Zato preduzeće mora analizirati sve aktivnosti u lancu nezavisno od toga da li ono obavlja ili ne obavlja te aktivnosti. Pomoću analize utvrđuju se troškovi tih aktivnosti i dolazi do odgovora na pitanje da li preduzeće ima prednosti u troškovima u odnosu na konkurenciju. Takođe, istražuju se karakteristike aktivnosti kako bi se došlo do odgovora na koji način svaka aktivnost u lancu vrednosti potencijalno može unaprediti konkurentnost proizvoda.

LITERATURA

- Maksimović, Lj. (2012). Sistemska ograničenja konkurentnosti privrede Srbije. *Ekonomski horizonti* 14(2), 99-109.
- Milisavljević, M. (2017). *Strategijski menadžment*. Beograd: Data Status.
- Pokrajac, S., Nikolić, M., Filipović, M., Josipović, S., & Vasić, M. (2016). Industrial competitiveness as a basis of Serbian reindustrialization. *Journal of Applied Engineering Science*, 14(2), 248-259.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- World Economic Forum. (2014). *The Future of Manufacturing: Driving Capabilities, Enabling Investments*. Global Agenda Council on the Future of Manufacturing.

CAPACITY BUILDING IN THE FUNCTION OF INCREASING COMPETITIVENESS OF FOOD PRODUCERS

Zoran Brljak¹, Srđan Milićević²

¹Faculty for Business Economics and Finance, Educons University, Vojvode Putnika 87, 21202 Sremska Kamenica, Serbia, srdjan.milicevic@metropolitan.ac.rs

²Faculty for Management, Metropolitan University, Tadeuša Košćuška 63, 11158 Belgrade, Serbia

ABSTRACT

This paper explains the importance of capacity building to improve the competitiveness of food producers. We first consider a more precise definition of the concept of industry competitiveness, especially with the aim of describing the most important pillars on which the growth and development of companies in the food industry is based. It is pointed out that the development of information technologies in the last thirty years on a global scale has significantly changed and modified the environment in which companies operate in the food industry, which has, among other things, motivated the emergence of models for managing production and distribution activities in the food industry. Under the influence of information technologies, but also of many processes related to comparative prices of production factors on the world market, on the one hand, as well as numerous mergers and acquisitions of industrial enterprises, on the other hand, this century has seen the transformation of a global industrial sector dominated by large conglomerates. The attention of the management of industrial companies in this period has grown increasingly focused on the development of capabilities, as a form of improving the competitiveness of not only these businesses, but also of small food producers. The focus of management on capacity building is primarily aimed at increasing added value. However, it should be noted that the production phase of the global value chain is becoming relatively standardized and is therefore characterized by ever lower yields. At the same time, in the global value chain of industrial production, activities that precede direct production (research and development, design) and follow the process of direct production (marketing, logistics) are gaining in importance.

Keywords: food industry, food producer management, capacity building, competitiveness, value chain.