

Ivo Andrijačić

“KONKURENTSKA SPOSOBNOST PODUZEĆA”

Urednik Darko Tipurić

Zagreb, Sinergija d.o.o., 1999., 420 stranica

Knjiga “Konkurentna sposobnost poduzeća”, urednika Darka Tipurića, nastala je radi potrebe da se odgovori na rastuće zahtjeve turbulentne i nepredvidive okoline koja pod utjecajem globalizacije, informacijske tehnologije, telekomunikacija i propulzivnog razvitka znanosti i tehnologije oblikuje svijet globalnog nadmetanja. Kako opstati i preživjeti na nemirnom globalnom tržištu, pronaći svoje tržišno mjesto, kako izgraditi jedinstvene konkurentne sposobnosti kojima ćete postati vodeći tržišni takmac ili uspješan sljedbenik pitanja su s kojima se svakodnevno susreću organizacije u suvremenom poslovanju.

Knjiga “Konkurentna sposobnost poduzeća” bavi se aktualnim pitanjem određivanja konkurentskih prednosti, koje u umreženom svijetu globalnog nadmetanja postaje središnji fenomen. Na ta i na mnoga druga pitanja vezana uz područje izgradnje konkurentskih sposobnosti poduzeća odgovor daje ova knjiga strukturirana u 18. poglavlja razrađenih na 420. stranica.

Struktura knjige oblikovana je u ovim poglavljima:

- (1) Konkurentna sposobnost poduzeća.
- (2) Poduzetništvo u postsocijalističkim ekonomijama.
- (3) Utjecaj države na izgradnju konkurentnosti.
- (4) Teorija igara, konkurentnost i strategija poduzeća.
- (5) Oblikovanje budućnosti poduzeća u nesigurnoj okolini-planiranje putem scenarija.
- (6) Novi pristupi dizajniranju organizacije.
- (7) Menadžment promjena u postizanju konkurentnosti hrvatskih poduzeća.
- (8) Strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima.
- (9) Intelektualni kapital.
- (10) Stilovi vođenja menadžera hrvatskih poduzeća: preliminarni rezultati empirijskog istraživanja.

- (11) Strategija marketinga i konkurentnost poduzeća.
- (12) Kompenzacijski menadžment i izgradnja održive konkurentne sposobnosti hrvatskih poduzeća.
- (13) Tehnologija kao činitelj konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća.
- (14) Uloga istraživanja i razvoja u stjecanju konkurentskih sposobnosti poduzeća.
- (15) Kvaliteta kao činitelj konkurentnosti.
- (16) Reinženjering poslovnih procesa i strategija poduzeća.
- (17) Reinženjering poslovnih procesa i informacijska tehnologija.
- (18) Upravljanje poduzećem u kriznim uvjetima.

U uvodnom dijelu knjige razmatra se konkurentna sposobnost poduzeća kao osnove razlikovanja uspješnih i neuspješnih poduzeća koja se ostvaruje posjedovanjem ili izgradnjom posebnosti koju kupci zahtijevaju, prepoznaju i vrednuju. Dalje, on navodi izgradnju konkurentskih sposobnosti kao ključnu pretpostavku opstanka na nesigurnom i vrtložnom tržištu, te ističe važnost opredjeljenja za jednu od tri generičke konkurentne strategije: strategiju niskih troškova, strategiju diferencijacije i strategiju fokusiranja.

U drugom poglavlju razmatra se problem poduzetništva u postsocijalističkim ekonomijama, naglašavajući problem proizvodnosti poduzetništva u tranzicijskim zemljama. Posebno se ističu četiri ključna problema koji određuju tranzicijsku politiku poduzetništva: to su mogućnost utjecaja na pravila tranzicijske igre, potreba uspostavljanja institucija koje će pravilno oblikovati tržišnu strukturu, trezveno promišljanje pristupa selektivnog odabira ciljeva i razrješenje dileme inovacija i imitacija.

U trećem se dijelu govori o tome kako država utječe na izgradnju konkurentnosti. Naglasak se stavlja na industrijsku politiku kojom se utječe na razvitak poželjne strukture privrede i njezinu konkurentnost. Drugi važan problem koji obrađuje jest određenje nacionalne konkurentnosti u kontekstu međunarodne konkurentnosti, problem mjerenja međunarodne konkurentnosti i mjerenje konkurentnosti pojedine industrije.

Četvrto poglavlje nosi naslov: teorija igara, konkurentnost i strategija poduzeća, tu autori povezuju teoriju igara kao interdisciplinarni znanstveni instrument sa strateškim menadžmentom. Teorija igara potvrđuje poznatu izreku Thomasa J. Watsona Sr. osnivača IBM-a: "biznis je igra, najveća igra na svijetu, ako znate kako je igrati", ona zapravo predstavlja matematički instrument i okvir koji se bavi formalnim aspektima odlučivanja, te objašnjava osnovne strateške međuodnose tržišnih igrača.

U petom dijelu objašnjava se oblikovanje budućnosti poduzeća u nesigurnoj okolini-planiranjem putem scenarija kojim se daje odgovor na problem planiranja u suvremenom turbulentnom okruženju. Kako odrediti poslovno ponašanje u budućnosti scenarijem, koji je svojevrsno isprobavanje budućnosti, kako analizirati i dizajnirati scenarij i kako ispuniti njegov zaštitnički i upravljački karakter pitanja su koja obrađuje ovo poglavlje.

Šesto poglavlje - novi pristupi dizajniranju organizacije daje opširan i podroban pregled recentnih trendova organizacijskog oblikovanja. Pojašnjava se i približava problem zaokreta organizacijske teorije i prakse od krutih, statičnih birokratskih modela prema novim adaptibilnim, mrežnim oblicima, čime se daje prednost organskim u odnosu na birokratske organizacije. Novi trendovi dizajniranja podrazumijevaju uspostavu organizacije: T-oblika, virtualne ili mrežne, izvrnute, procesne, timske, ameba, fraktalne, klaster, hipertekst, heterarhije, ili front/back organizacije.

Menedžment promjena u postizanju konkurentnosti hrvatskih poduzeća tema je sedmoga dijela. Obrazlažu se rezultati međunarodnog projekta "Poduzeće koje uči" s temom menadžment promjena, ističući specifičnosti i smjernice hrvatskih poduzeća u tome procesu.

Tema osmog poglavlja obrađuje strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima, tu se ističe nova strateška uloga upravljanja ljudskim potencijalima u suvremenom menadžmentu. Slijede precizna pojašnjenja ciljeva, prednosti i osnovnih pretpostavki uspješnog strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima s naglaskom na praksu u hrvatskim poduzećima.

Intelektualni kapital tema je devetog dijela knjige. To je zbroj svega što svi zaposlenici poduzeća znaju i što čini njegove konkurentske prednosti. Posebni se naglasak stavlja na identifikaciju intelektualnog kapitala, ističući elemente intelektualnog kapitala i navode kako se mjeri intelektualni kapital i koji su ključni pokazatelji uspješnosti.

Deseti dio s naslovom stilovi vodenja menadžera hrvatskih poduzeća: preliminarni rezultati empirijskog istraživanja daje slikovitu dijagnozu stila vođenja hrvatskih poduzeća. Objašnjavaju se rezultati promatranih varijabli vođenja: vodstva, motivacije, komunikacije, odlučivanja, ciljeva i kontrole, oblikujući profil organizacijskih karakteristika menadžera hrvatskih poduzeća.

Jedanaesto poglavlje pod naslovom strategija marketinga i konkurentnost poduzeća objašnjava ulogu strategije marketinga u osvajanju konkurentske prednosti na tržištu, dotičući pitanja segmentacije tržišta, ciljnih skupina i sam proces pozicioniranja. Veoma je važno pravilno provesti marketing u različitim okolnostima: u uvjetima novih tržišta, marketing za tržišta rasta, marketing za tržišta zrelosti i opadanja i kvalitetno implementirati strategiju marketinga.

Kompenzacijski menadžment i izgradnja održive konkurentske sposobnosti hrvatskih poduzeća tema je dvanaestog dijela knjige. Pojašnjena je problematika strategije kompenzacijskog menadžmenta, stavljanjem naglaska na stimulativno plaćanje i alternativne sustave plaćanja, objašnjavanjem prakse hrvatskih poduzeća na području kompenzacijskog menadžmenta.

Tehnologija kao činitelj konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća trinaesta je tema u knjizi. Velika su poduzeća okosnica gospodarstva većine zemlja. Tehnologija, sa druge strane, postaje ključan utjecajni čimbenik organizacija, društva pa i čitavog svijeta koji postaje svakim danom sve više tehnološki uvjetovan i

tehnološki određen. No, situacija u hrvatskim poduzećima upućuje na to da je potrebno pristupiti temeljitom tehnološkom restrukturiranju da bi se zaustavili negativni trendovi koji guše razvitak gospodarstva u cjelini.

Četnaesto je poglavlje uloga istraživanja i razvoja u stjecanju konkurentskih sposobnosti poduzeća. Naglašava se mjesto istraživačko-razvojne jedinice u suvremenoj organizaciji koja mora prerasti u učeću organizaciju, ako želi ostati konkurentna u eri znanja i informacija. Organizacija mora svoje konkurentne prednosti graditi na obrazovanju, znanju, stručnosti i iskustvu, što može ostvariti jedino ulaganjem u kvalitetne i organizirane istraživačko-razvojne jedinice. Autor ističe da se, nažalost, svega nekoliko hrvatskih poduzeća može pohvaliti zavidnom razinom istraživačko-razvojne djelatnosti.

Suvremeno poslovanje oblikovano složenim tržišnim željama i zahtjevima postavlja pred organizacije sve više i teže ostvarive ciljeve koji traže vrhunsku kvalitetu proizvoda i usluga. Kvaliteta kao činitelj konkurentnosti naslov je petnaestog poglavlja, gdje se dovode u odnos kvaliteta i konkurentne strategije. Kvalitetu valja promatrati u kontekstu stvaranja vrijednosti za kupca po logici visoke razine kvalitete i niskih troškova, ali ne samo kroz unapređenje kvalitete proizvoda i usluga, već kroz unapređenje kvalitete same proizvodnje, ali i poslovanja u cjelini.

Reinžinjerin poslovnih procesa i strategija poduzeća, obrađena u šesnaestom poglavlju, iznimno je zanimljiva tema. Reinžinjerin poslovnih procesa, ako nije vođen strateškom orijentacijom, već ako je redizajn cilj sam sebi, može što se pokazalo i u praksi potpuno promašiti cilj i umjesto željene konkurentne nadmoći postići potpuni nespjeh.

U sedamnaestom poglavlju obrađena je tema reinženjeringa poslovnih procesa i informacijske tehnologije, u kojoj se ističe potreba primjene informacijske tehnologije u reinženjeringu poslovnih procesa s posebnim naglaskom na simulacijskom modeliranju i spremištu podataka. Uvažavajući sve zahtjeve, prednosti ograničenja simulacijsko bi modeliranje moralo biti usmjereno ne na stvaranje radikalnih promjena, već na unapređenje postojećih poslovnih procesa brzim vidljivim rezultatima, uz korištenje postojećih resursa u poduzeću uz minimalne troškove.

Posljednji dio knjige odnosi se na veoma aktualnu i zanimljivu temu upravljanja poduzećem u kriznim uvjetima. Razjašnjava se određivanje krize i kriznog menadžmenta, govoreći o uzrocima, razvojnim fazama krize i o području djelovanja kriznog menadžmenta. Nemoguće je u današnjem vremenu nepredvidivih, složenih i sveobuhvatnih promjena zaobići pojam krize i krizni menadžment kao način upravljanja krizom, jer su krize svojevrsna konstanta poslovne stvarnosti, a jedini je način rješavanja toga problema suočavanje s krizama, a ne bježanje od njih.

Knjiga "Konkurentna sposobnost poduzeća" usmjerena je na istraživanje fenomena novih paradigmi konkurentnosti poduzeća i vrhunsko je znanstveno djelo. Posebno je zanimljiva i nadasve korisna za svu hrvatsku znanstvenu i gospodarsku javnost, osobito ima li se na umu, insuficijencija domaće literature iz toga područja. Urednik je veoma kvalitetno uskladio prilogе svih autora i na konzistentan način

strukturirao knjigu. Značajan znanstveni i gospodarski doprinos ovog djela ogleda se u prikazivanju rezultata konkretnih empirijskih istraživanja hrvatskih poduzeća. Autori su raznovrsnošću tema prikazali problem konkurentske prednosti i iz svog su znanstvenog područja pridonijeli sagledanju multidimenzionalnosti promatranoga područja.

Knjiga bi morala biti sastavni dio osobne knjižnice svakog ekonomiste i menadžera, ali i svih drugih koji žele steći znanja iz područja konkurentnosti suvremenih poduzeća. Ovo suvremeno, sadržajno bogato djelo namijenjeno je jednako znanstvenicima, poslovnim ljudima, ali i studentima dodiplomskih i poslijediplomskih studija ekonomskih fakulteta, a i svima onima koji žele usvojiti nova saznanja i uočiti smjernice razvitka izgradnje konkurentskih sposobnosti organizacija.