

OCENA FAKTORA KONKURENTNOSTI I INOVATIVNOSTI U CILJU OSTVARIVANJA TRŽIŠNOG UČEŠĆA

Vukajlović Đurđica¹

Ćurčić Nikola²

Sažetak: Poslovanje u savremenim uslovima karakteriše veliki broj ponuđača proizvoda i/ili usluga koji mogu da zadovolje potrebe na isti ili sličan način. Iz tog razloga svaka organizacija mora stalno da prati konkurentnost na tržištu, uvodi inovacije, kako bi zadržala postojeća ili eventualno osvojila nova tržišta. Sprovedeno istraživanje imalo je za cilj da oceni faktore koji su od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti, podizanje inovativnih aktivnosti i faktore od značaja za ulazak i osvajanje novog tržišta, kao i da utvrdi korelaciju tih faktora sa različitim karakteristikama organizacija (veličina, nivo i dužina poslovanja). Rezultati su pokazali da se u organizacijama za postizanje konkurentske prednosti marketing prepoznaje kao najznačajniji faktor, dok je inovativna aktivnost imitatorskog karaktera, a potrošači, njihovi zahtevi i potrebe, zanemareni.

Ključne reči: konkurentnost / inovacije / tržište / organizacije

UVOD

Svaka privredna organizacija, bilo uspešna ili neuspešna, susreće se kroz svoj životni ciklus sa promenama na tržištu koje se ogledaju kroz promenljivost njenog tržišnog učešća. Konkurentska prednost je, pre svega, racionalan način na koji konkretna organizacija može da se pojavi ili nadmeće na odabranom tržištu kako

¹ Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Jevrejska 24, Beograd, e-mail: vukajlovielj@gmail.com

² Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Jevrejska 24, Beograd, e-mail: nikolavcurcic@yahoo.com

bi ostvarila neke svoje posebno definisane ciljeve - tržišno učešće, a time ujedno i dobit. Organizacije svaku svoju konkurentsku prednost moraju da kreiraju kao prednosti za potrošača, odnosno moraju da ih zasnivaju na onome što potrošači smatraju vrednim i značajnim (Kotler i Keler, 2006). Konkurentnost je sposobnost kojom se stiče mogućnost da se neko takmiči sa rivalom koji postoji i deluje istovremeno. Kroz nju se ispoljavaju odnosi između proizvođača i kupaca (Kragulj, 2008, str. 189), i ona je bitan element tržišne privrede, vezan za međusobno takmičenje između proizvođača. Na konkurentnost organizacije utiču brojni faktori – interni, koji se tiču funkcionisanja same organizacije, i eksterni, na koje organizacija ne može da utiče, ali kojima se treba prilagoditi u svom poslovanju. Jedan od značajnih aspekata konkurentnosti su inovacije i inovativna aktivnost, kojom se postaje prepoznatljiv i ide u susret promenama i zahtevima potrošača. Inovacije su postale sastavni deo poslovanja, bez koje konkurentnost nema kontinuitet, pa se tako vodeća tržišna pozicija lako gubi.

KONKURENTNOST U TRŽIŠNIM USLOVIMA PRIVREĐIVANJA

Savremene uslove privređivanja karakteriše veliki broj ponuđača proizvoda ili usluga koje zadovoljavaju potrebe na isti ili sličan način. Danas se ne postavlja pitanje da li se nešto može proizvesti, već da li ono što se proizvodi može da se proda. Proučavanje konkurentnosti i upravljanje konkurentnošću postaju sve važnija pitanja, pre svega zbog naglih i stalnih promena tehnologije, dinamike i globalizacije poslovanja, kao i internacionalizacije tržišta (Unković i Cvjetičanin, 2012). Barnej (1991) navodi da održiva konkurentna prednost proizilazi iz resursa i sposobnosti koje organizacija kontroliše, a koji su vredni, retki, ne mogu se potpuno imitirati i nisu zamenjivi. Autor navodi da jedan od ovakvih resursa koji se moraju uzeti u obzir su menadžer i menadžerski tim, koji može generisati konkurentnu prednost, posebno u početnim fazama razvoja organizacije.

Konkurentnost je sposobnost kojom se stiče mogućnost da se neko takmiči sa rivalom koji postoji i deluje istovremeno. Kroz nju se ispoljavaju odnosi između proizvođača i kupaca (Kragulj, 2008, str. 189), i ona je bitan element tržišne privrede, vezan za međusobno takmičenje između proizvođača. Ukoliko neka nova organizacija uđe u granu, to dovodi do smanjenja tržišnog učešća svake od organizacija koje su već u grani, što ne znači da neka od njih ne obavlja svoje poslovanje lošije od drugih. Ponekad je pad tržišnog učešća rezultat smišljene politike da se poboljša profit. Takođe, uzrok osciliranja tržišnog učešća mogu biti i mnogi slučajni razlozi (Kotler, 1989). U granama privrede gde je učešće na tržištu relativno stabilno, postoji neka vrsta podele tržišta od strane privrednih društava koja sačinjavaju granu,

pa organizacije mogu da izračunaju svoje tržišno učešće. Projektovanje učešća na tržištu je pogodan način predviđanja, ali samo ako ga je lako izračunati i ako je stabilno. Međutim, ako je učešće na tržištu teško izračunati, i ako pored toga fluktuiira u vremenu, ne može se koristiti metod predviđanja poslovanja privrednog društva, jer može da navede na pogrešne zaključke (Milisavljević, 2002, str. 109).

Da bi organizacija bila konkurentna mora da ispuni brojne zahteve koji se pred nju stavljaju, kako interne, tako i eksterne. Interni faktori tiču se organizacione strukture, menadžmenta, resursa, poslovne politike i drugih faktora na koje organizacija direktno utiče. Eksterni faktori su van kontrole preduzeća, ali značajno mogu da pozitivno ili negativno utiču na poslovni rezultat. Njih je jedino moguće identifikovati i proceniti njihov pojedinačni i ukupni uticaj na tekući ili budući plasman, ali nije moguće uticati na njih. Uobičajeno se ovi faktori okruženja grupišu kao: ekonomski faktori, tržišni faktori i konkurencija, tehnološki faktori, demografski, socijalni i kulturni faktori, prirodni faktori, pravni i politički faktori (Lovreta, 2000).

U analizi svoje konkurentnosti organizacija treba da se rukovodi sledećim pitanjima kao smernicama u tom procesu (Unković, 2010, str. 207):

- Kako konkurentsko okruženje izgleda?
- Šta konkurenti rade na tržištu?
- Šta je organizacija uradila u odnosu na konkurente u istom periodu?
- Kako konkurenti mogu ugroziti konkurentnost?
- Kakvi su planovi u budućnosti konkretne organizacije?
- Kako kreirati adekvatnu viziju razvoja usmerenu ka potrošačima?
- Kako se boriti za sticanje tehnoloških prednosti?
- Kako upoznati svoje potrošače i na koji način oni treba da se upoznaju?

Identifikovanje konkurentskih snaga usredsređeno je na analizu operativne okoline organizacije. To je analiza konkurentске strukture grane u kojoj organizacija deluje. Prostorni obuhvat identifikovanja konkurentskih snaga opredeljuje struktura delatnosti organizacije i nivo razvojnih ambicija njegovog menadžmenta (Stošić, 2007, str. 64). Osnovna uloga konkurencije, kao i čitavog sistema tržišne ekono-

mije jeste da podigne nivo konkurentnosti povećanjem efikasnosti i smanjivanjem troškova proizvodnje uz obostranu korist kupca i prodavca. S tim u vezi Stigler (1957) zaključuje da je konkurencija nadmetanje, rivalitet između konkurenata, suparništvo, tj. pritisak koji svaki od takmičara trpi na tržištu. Što je veći pritisak, veća je ekonomska efikasnost.

Sa pravnog aspekta (Pravna enciklopedija, 1979, str. 715) konkurencija je sistem u kojem svaki privredni subjekt nastupa na tržištu svojom privrednom inicijativom, tako da među njima nastaje privredno takmičenje. U užem smislu, sa ekonomskog aspekta (Stojanović, 2005, str. 116), konkurencija je niz uslova za ponašanje i odnose privrednih subjekata u sferi razmene prilikom formiranja tržišne cene, pa se s obzirom na različitost uslova i ponašanja formiraju različiti tipovi konkurencije. U širem smislu, konkurencija je ukupnost odnosa proizvodnje koji se izražavaju razmenom. Recept konkurentnosti je povećanje kvaliteta proizvoda prilagođenog svetskim standardima, produktivnost i ekonomičnost, način nastupanja organizacija na tržištu, marketing i znanje kao faktor uspeha (Krugman i Obstfeld, 2009, str. 243).

Konkurentnost je uglavnom zavisna od svoje sposobnosti da dobro posluje u domenu troškova, kvaliteta, isporuke, pouzdanosti, brzine, inovacije i fleksibilnosti da se prilagodi promenama u tražnji. Predlaže se sistemsko izvođenje aktivnosti kojima će se poboljšati ponuda u odnosu na očekivanja kupaca (Carpinetti, Gerolamo i Dorta, 2000), čime se postiže i bolja konkurentnost organizacije. Brojna istraživanja pokazuju da u manje razvijenim zemljama organizacije koje posluju sa manje iskustva imaju konkurentnost na lokalnom nivou, dok je na internacionalnom nivou konkurentnost izuzetno mala. Istraživanje tržišta, dobrobit zaposlenih i razvoj su oblasti u kojima se najviše investira (Singh, Garg i Deshmukh, 2006). Odatle proizilazi da organizacije treba da budu fleksibilne u strategijama razvoja, kako bi se poboljšala njihova konkurentnost.

Pojam konkurentnosti nekada se odnosio samo na konkretne organizacije i njihovo poslovanje, da bi se sa njihovim intenzivnim rastom i internacionalizacijom privrede u celini, sve se više razmatra i koncept konkurentnosti pojedinih, užih ili širih, privrednih sektora, kao i privreda u celini (Unković i Cvjetičanin, 2012, str. 102).

TRŽIŠNO UČEŠĆE

Da bi organizacija bila konkurentna ona mora da ima adekvatnu tržišnu poziciju i tržišno učešće. Upravo iz ovih razloga potrebno je da se u cilju ispravnog tumačenja i adekvatnog upravljanja tržišnim učešćem najpre utvrdi merilo ili merila tržišnog učešća, zatim da se podaci o tržišnom učešću raščlane na različite veličine (proizvode, vrste kupaca, regije) i da se na kraju samo tržišno učešće raščlani na sastavne komponente (penetracija kupaca, privrženost kupaca, selektivnost kupaca, selektivnost cene).

Stvaranje ili povećanje tržišnog učešća je ofanzivna strategija čiji je cilj da se poboljša pozicija organizacije na tržištu na račun konkurenata. Mogu je koristiti privredne organizacije koje se prvi put javljaju na određenom tržištu ili posluju na njemu ispod optimalnog nivoa. Zasniva se na odgovarajućoj segmentaciji tržišta i izboru nepokrivenih tržišnih segmenata, ali i na razvoju novih proizvoda i tržišta. Primena ove strategije je opravdana kada su ispunjeni sledeći uslovi (Milisavljević, 2002, str. 415-416):

- Privredna organizacija je u grani u kojoj može da se stvori održiva konkurentna prednost i u kojoj veće tržišno učešće vodi većoj dugoročnoj dobiti;
- Proizvod organizacije treba da bude u ranoj fazi životnog ciklusa;
- Potencijalno tržište treba da bude dovoljno veliko i cenovno elastično, što omogućava ekonomiju veličine proizvodnje i marketinga, što rezultira povećanjem dobiti;
- Proizvod treba da bude dobrog kvaliteta u odnosu na konkurente;
- Organizacija treba da ima stvarnu ili potencijalnu prednost u troškovima u odnosu na konkurente;
- Organizacija mora da bude spremna da izdvoji značajna sredstva za istraživanje proizvoda i procese, i da bude spremna da obezbedi i marketing sposobnosti koje su bar jednake njenim glavnim konkurentima;
- Broj konkurenata, njihove sposobnosti i strategije, moraju biti takve da pružaju šanse za povećanje tržišnog učešća;
- Marketing menadžment preduzeća bi valjalo da ima odgovarajuće finansijske izvore kako bi bilo spremno na rizik.

Organizacija tržišno učešće može povećati povećanom lojalnošću potrošača, koja predstavlja direktnu posledicu zadovoljstva potrošača. Povećana lojalnost potrošača znači da će više potrošača ponovo kupovati (i biti zadržani) u budućnosti (Anderson, Fornell i Leehmann, 1994, str. 54). Ona za posledicu ima veću tolerantnost potrošača pri povećanju cena, što znači da su: oni spremni da plate više za koristi koje dobijaju; za češće i veće kupovine, kao i kupovanje ostalih proizvoda i usluga koje organizacija nudi; manje troškove organizacije za pridobijanje novih potrošača i uvećanu sveukupnu reputaciju. Pri povećanju lojalnosti potrošača privredna organizacija treba da pođe od postojećeg kvaliteta i prošlog zadovoljenja. Pritom, kvalitet ima veći uticaj na zadovoljenje potrošača, a samim tim i na lojalnost, iz razloga što sadašnje iskustvo ima veću težinu od prošlog ili predviđenog iskustva. Kotler i Keler (2006, str. 150) određuju konkurentsku prednost kao sposobnost organizacije da na odredjeni način kreira vrednost na koju njeni konkurenti ne mogu ili ne žele da odgovore na određenom tržištu. Superiorna vrednost se postiže putem niže cene od konkurenata za ekvivalentne koristi, ili pružanjem jedinstvenih pogodnosti ponude čija je cena viša od konkurentске.

INOVACIJE

Organizacije koje akcenat stavljaju na tehničko-tehnološku komponentu su u stalnom traganju za boljim i savremenijim proizvodima. Kroz inovacije oni dolaze do usavršenih sopstvenih proizvoda koje nude tržištu, na način da, iako u početku nisu razmišljale o načinu na koji će prodati svoju robu, ipak kroz stalno usavršavanje proizvoda, pokušavaju da privuku kupce. Otuda, upravljanje pomoću ciljeva zahteva veliki napor i posebne alate, jer u poslovnoj organizaciji, menadžeri nisu auto-matski usmereni ka zajedničkom cilju (Draker, 2001, str. 102), a ciljevi organizacije moraju da budu usresređeni na stalno unapređenje poslovanja kroz inoviranje, kako bi se povećalo tržišno učešće.

Inovativna organizacija permanentno traga za inovativnim rešenjima koja se ogleđaju u uvođenju novih ili poboljšanih postojećih proizvoda i poslovnih procesa (Ravić i Gavrić, 2015). Prema OECD (2005), razlikuju se sledeće inovacije: tehnološke inovacije, koje se definišu kao tehnološki novi proizvodi i procesi i značajna tehnološka poboljšanja proizvoda i procesa; marketing inovacije, koje podrazumevaju implementaciju novog marketing metoda; organizacione inovacije, koje se baziraju na implementaciji novog organizacionog metoda u poslovanju organizacije.

Stopa inovativnosti organizacije zavisi od (Stošić, 1999): konkurentskog okruženja i inovativnosti organizacije, njenih sposobnosti i sklonosti da ulazi u procese inovacija. Inovacije imaju višestruki značaj jer su između ostalog jedan od ključnih faktora unapređenja produktivnosti, mogu pomoći uvećanju poslovanja kroz uvođenje potpuno novog načina rada, mogu smanjiti troškove proizvodnje kroz uvećanje efikasnosti rada, predstavljaju izvor realne konkurentске prednosti i jedan su od efikasnih načina za održiv prosperitet ekonomske grane i ekonomije u celini (Krstić, 2013).

Inovacije mogu da izgledaju kao rezultat uspešne tehnološke primene novog naučnog znanja. Međutim, postoji shvatanje da inovacije manje pripadaju mudrosti pronalazača, njihovih organizacija i menadžmenta ili primeni nauke u tehnologiji, već načinu na koji tržište stvara tražnju za novim proizvodima i procesima.

Organizacije mikro, male i organizacije srednje veličine nerado ulažu u rizične inovacione aktivnosti i spremne su da žrtvuju ekonomski rizičnu, ali možda u budućnosti više isplativu aktivnost, u cilju očuvanja početnog bogatstva (Matzler, Veider, Hautz i Stadler, 2015). Male i srednje organizacije se odlikuju sa manje formalnim sistemom planiranja i kontrole, što znači da je u ovim organizacijama teže postaviti jasne ciljeve, kontrolu rada, kao i uporediti sve ovo sa aspiracijama. Tako jaz između ciljeva, aspiracija i performansi dovodi do smanjenih šansi za ulaganje u istraživanje (Sciascia, Nordqvist, Mazzola i De Massis, 2015), pa tako i manju otvorenost ka inovativnim aktivnostima. Najvažniji unutrašnji faktori koji pokreću mala i srednja preduzeća su dostupnost i kvalitet ljudskih resursa, dok se spoljni faktori obično odnose na mogućnost priključenja velikim kompanijama u oblasti inovacija. Mala i srednja preduzeća imaju relativno ograničene mogućnosti i otežan pristup finansijskim sredstvima (Nikolić, Despotović i Cvetanović, 2015), više zavise od malog broja proizvoda i usluga, pa im je tako i konkurentnost u odnosu na velike kompanije ograničena.

Istraživanje sprovedeno u jugoistočnoj Srbiji koje je imalo za cilj da otkrije faktore koji utiču na inovativnost malih i srednjih preduzeća, pokazalo je da ne postoji veza između broj zaposlenih u istraživačkom odeljenju i inovacija, jer u malim, a posebno mikro organizacijama zbog malog broja zaposlenosti ne postoje uopšte odeljenja za istraživanje i razvoj, tako da su ljudi koji rade na inovacijama raspoređeni na različitim mestima. Pokazalo se da tržište ima uticaj u inovativnim aktivnostima, ali negativan kod inovacije proizvoda i procesa, što pokazuje da organizacije kojima je dominantno lokalno ili nacionalno tržište nemaju potrebu da inoviraju. Verovatno bi otvaranje ka širem tržištu uključilo i potrebu za inoviranjem, zbog veće konkurencije (Arsić, Fedajev, Savić i Voza, 2014).

Uspješna inovacija bazira se na konceptu upravljanja protokom znanja u okviru i između funkcija u organizaciji, čime treba podržati i komunikaciju sa okruženjem, a sve u cilju povećanja konkurentnosti i profitabilnosti, odnosno otvarivanja ukupnog poslovnog uspeha (Stošić, 2013, str. 7). Svaka inovacija u organizacijama znači određenu promenu. Problem se javlja ukoliko se javi otpor promenama. Otpor promenama može biti: otvoren, prikriven, trenutni, odložen, individualan, organizovan i organizacijski (Robbins, Stephen i Judge, 2009). Najlakše se savladava otvoreni otpor inovacijama. Prikriveni otpor je znatno suptilniji i teže ga je savladati. Individualni otpor počiva na osobinama čovekove prirode. Osnovni izvori individualnog otpora su: navike ljudi (čovek je biće navika i suprostavlja se svakoj promeni koja mu ugrožava stečene navike), sigurnost (promena uvek preneti sigurnosti, a sigurnost je jedna od osnovnih čovekovih potreba), strah od nepoznatog (svaka promena donosi neizvesnost, a ljudi vole poznate situacije), zabrinutost za prihode (strah da promena ne ugrozi prihode). Za organizaciju je naročito opasan organizovan otpor promenama koji čak može ugroziti i opstanak same organizacije, a ovakav otpor je rezultat konzervativnosti u radu organizacije.

Država ne može da kreira konkurentne industrije – jedino organizacije to mogu. Uloga države je da oblikuje kontekst, institucionalnu strukturu i okruženje koje podstiče organizacije da stiču konkurentsku prednost. Kompanije su te koje kreiraju i održavaju konkurentsku prednost, i to lično. Kako razvijene, tako i nerazvijene zemlje mogu da inoviraju. Nerazvijene zemlje mogu ostvariti progres kroz inovacije i/ili kroz usvajanje znanja koja su već razvijena u nekoj od naprednih zemalja i time smanje velike troškove koje zahteva istraživanje i razvoj.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je sprovedeno na osnovu posebno pripremljenog upitnika na uzorku od 100 organizacija koje posluju na teritoriji Srbije. Upitnici su se slali elektronskim putem. Validno vraćenih upitnika koji su uzeti u obzir prilikom obrade podataka bilo je 92. Prikupljeni podaci su obrađeni aplikativnim SPSS sistemom, metodom deskriptivne statistike i korelacionom analizom. Upitnike su popunjavali srednji i viši nivo menadžmenta koji su uključeni u odlučivanje u oblasti inovativne aktivnosti, ulaska na nova tržišta i procenu konkurentne pozicije.

Ispitanici su ocenama od 1 do 5 ocenjivali značaj pojedinih faktora (1 najmanje značajan, 5 najviše značajan), pri čemu je ponuđeno 5 faktora i svaki faktor je mogao da dobije samo jednu vrednost. Ovo podrazumeva da su se ponuđeni faktori od značaja za npr. ostvarivanje konkurentne prednosti (dužina poslovanja, marketing, dobar menadžment, okruženje, inovacije u poslovanju) ocenjivali na način

da svaki od faktora može da dobije po jednu vrednost, pa je tako npr. ukoliko je za organizaciju naznačajnije za ostvarivanje konkurentne prednosti okruženje dobija ocenu 5, pa sledi po značajnosti marketing koji dobija ocenu 4, zatim dužina poslovanja ocenu 3, ukoliko su inovacije sledeće po značajnosti dobijaju ocenu 2 i ukoliko je za organizaciju najmanje značajan menadžment, on dobija ocenu 1. Na ovaj način je izbegnuto da menadžeri u organizacijama sve faktore obeleže kao jako značajne i daju ocenu 5 (što se uglavnom dešava, jer oni i jesu značajni, ali je bio cilj utvrdi koji od faktora je po značajnosti najviše izražen).

Korelaciona analiza imala je za cilj da opiše jačinu i smer veze između dve promenljive (veličine organizacije, nivoa poslovanja i dužine poslovanja sa faktorima od značaja za ostvarivanje konkurentne prednosti, podizanja inovativne aktivnosti organizacije i za ulazak i osvajanje novih tržišta). Koeficijenti Pirosonove korelacije (r) mogu imati vrednosti od -1 do +1. Predznak pokazuje da li je korelacije pozitivna (obe promenljive zajedno opadaju i rastu) ili negativna (jedna promenljiva opad kada druga raste i obrnuto). Apsolutna vrednost tog koeficijenta (kada se zanemari predznak) pokazuje jačinu veze i to (Cohen, 1998):

- mala korelacija $r=0,10$ do $0,29$;
- srednja $r=0,30$ do $0,49$;
- velika $r=0,50$ do $1,0$.

OPIS UZORKA

U uzorku bilo je najviše organizacija male veličine (koji imaju od 10-49 zaposlenih), slede mikro organizacije (koje imaju do 9 zaposlenih) i velike organizacije (koje imaju više od 250 zaposlenih). U uzorku je bilo najmanje organizacija srednje veličine (koje imaju od 50 do 249 zaposlenih). Najviše organizacija posluje na međunarodnom nivou (37%), slede organizacije koje posluju na regionalnom i nacionalnom nivou (21,7%), dok je najmanje onih koje posluju na lokalnom nivou (19,6%). U uzorku najveći procenat organizacija posluje preko 15 godina (52,2%), slede organizacije koje posluju od 8 do 15 godina (21,7%), zatim organizacije koje posluju od 4 do 7 godina (15,2%), a najmanje je organizacija koje posluju do 3 godine (tabela 1.).

Tabela 1. Opis uzorka

VELIČINA ORGANIZACIJE	APSLLOTUTNE FREKVENCIJE	RELATIVNE FREKVENCIJE
Mikro organizacija	24	26.1
Mala organizacija	34	37.0
Srednja organizacija	10	10.9
Velika organizacija	24	26.1
Ukupno	92	100.0
NIVO POSLOVANJA ORGANIZACIJE	APSLLOTUTNE FREKVENCIJE	RELATIVNE FREKVENCIJE
Lokalni nivo	18	19.6
Nacionalni nivo	20	21.7
Regionalni nivo	20	21.7
Međunarodni nivo	34	37.0
Ukupno	92	100.0
DUŽINA POSLOVANJA ORGANIZACIJE	APSLLOTUTNE FREKVENCIJE	RELATIVNE FREKVENCIJE
Do 3 godine	10	10.9
Od 4 do 7 godina	14	15.2
Od 8 do 15 godina	20	21.7
Preko 15 godina	48	52.2
Ukupno	92	100.0

Izvor: Autor

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je imalo za cilj da utvrdi pojedine faktore od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti, podizanje inovativnih aktivnosti i faktore od značaja za ulazak i osvajanje novog tržišta. Takođe cilj je bio da se utvrdi korelacija (povezanost) između pojedinih karakteristika organizacije (veličina, nivo i dužina poslovanja) sa faktorima od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti, podizanje inovativnih aktivnosti i faktora od značaja za ulazak i osvajanje novog tržišta. Cilj je bio da se utvrdi da li sa povećanjem organizacije (prelaskom sa mikro, na male, srednje i velike organizacije), prelaskom sa lokalnog na nacionalni, regionalni i međunarodni nivo poslovanja i povećanjem godina rada, raste ili opada značaj

pojedinih faktora za ostvarivanje konkurentske prednosti, podizanje inovativnih aktivnosti i ulazak na nova tržišta.

Rezultati pokazuju da je za ostvarivanje konkurentske prednosti kao najznačajniji od ponuđenih faktora ocenjen marketing (srednja vrednost ocene 3,37), sledi dužina poslovanja (srednja vrednost ocene 3,22), dobar menadžment (srednja vrednost ocene 2,89), a kao najmanje značajan faktor ocenjene su inovacije u poslovanju (srednja vrednost ocene 2,33). Razlog što su kao najmanje značajan faktor obeležene inovacije u poslovanju, treba tražiti u uzorku. Naime, 63,1% organizacija u uzorku su mikro i male organizacije, koje nemaju dovoljno sredstava za ulaganje u istraživanje i razvoj pa svoju konkurentsku prednost nastoje da ostvare drugim instrumentima (ovde je pokazano da je to marketing i dobra reputacija koja se postiže kroz dužinu poslovanja).

Kao najznačajniji faktor od značaja za podizanje inovativnih aktivnosti organizacije ocenjeno je kretanje u privrednoj grani (srednja vrednost ocene 3,57), sledi kreativnost zaposlelih (srednja vrednost ocene 3,33), zatim dobar menadžment (srednja vrednost ocene 2,85), praćenje konkurenata (srednja vrednost ocene 2,70), a kao najmanje značajan faktor za podizanje inovativnih aktivnosti ocenjeni su zahtevi potrošača (srednja vrednost ocene 2,57). Ukoliko se pogleda značaj faktora za ulazak i osvajanje novog tržišta, kao najznačajniji faktor ocenjene su inovacije kojima se nastupa na tržištu (srednja vrednost ocene 3,46), sledi konkurencija (srednja vrednost ocene 3,02), dobar marketing plan (srednja vrednost ocene 2,98), dobro osmišljen biznis plan (srednja vrednost ocene 2,91), a kao najmanje značajan faktor ocenjeni su potrošači i njihovi zahtevi (srednja vrednost ocene 2,70). Srednje vrednosti ocena pojedinih faktora prikazane su tabelom 2.

Tabela 2. Ocene faktora od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti, podizanje inovativnih aktivnosti organizacije i ulazak i osvajanje novog tržišta

FAKTORI OD ZNAČAJA ZA OSTVARIVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI	SREDNJA VREDNOST OCENE
Dužina poslovanja	3,22
Marketing (koliko su marketinške aktivnosti značajne za konkurentsku prednost)	3,37
Dobar menadžment	3,00
Okruženje (eskterno okruženje koje utiče na poslovanje organizacije)	2,89

Inovacije u poslovanju (odnosi se na sve inovacije od inovacija proizvoda i usluga, organizacionih organizacija, inovacija u dizajnu i sl.)	2,33
FAKTORI OD ZNAČAJA ZA PODIZANJE INOVATIVNIH AKTIVNOSTI ORGANIZACIJE	SREDNJA VREDNOST OCENE
Kreativnost zaposlenih	3,33
Dobar menadžment	2,85
Praćenje konkurenata	2,70
Zahtevi potrošača	2,57
Kretanje u privrednoj grani	3,57
FAKTORI OD ZNAČAJA ZA ULAZAK I OSVAJANJE NOVOG TRŽIŠTA	SREDNJA VREDNOST OCENE
Dobro osmišljen biznis plan	2,91
Potrošači i njihovi zahtevi	2,70
Dobar marketing plan	2,98
Konkurencija	3,02
Inovacije kojima se nastupa na tržištu (inovacije proizvoda i usluga)	3,46

Izvor: Autor

Istraživanjem se nadalje utvrdilo da li postoji značajna korelacija između različitih karakteristika organizacije (veličina organizacije, nivo poslovanja, dužina poslovanja) sa faktorima od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti, faktorima od značaja za podizanje inovativnih aktivnosti organizacije, kao i faktorima od značaja za ulazak i osvajanje novog tržišta (tabela 3.).

Posmatranjem faktora od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti, može se uočiti da postoji korelacija između:

- veličine organizacije i dužine poslovanja. Korelacija je pozitivna, male jačine ($r=0,286$) sa nivoom značajnosti $\text{Sig}=0,006$. Povećanjem veličine organizacije raste i značaj dužine poslovanja kao faktora od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti;
- veličine organizacije i dobrog menadžmenta. Korelacija je negativna, male jačine ($r=-0,279$) sa nivoom značajnosti $\text{Sig}=0,007$. Rezultati pokazuju

da rastom organizacije smanjuje se značaj menadžmenta kao faktora od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti;

- veličine organizacije i inovacija u poslovanju. Korelacija je pozitivna, srednje jačine ($r=0,300$), sa nivoom značajnosti $Sig=0,004$. Rezultati pokazuju da sa rastom organizacije povećava se značaj inovacija u poslovanju kao faktora od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti. Za organizacije manje veličine inovacije nisu od presudnog značaja zbog nedostatka sredstava u istraživačku delatnost, dok rastom ovaj faktor raste kao faktor od značaja u ostvarivanju konkurentnosti;
- dužine poslovanja organizacije i faktora dužina poslovanja. Korelacija je pozitivna, srednje jačine ($r=0,418$), sa nivoom značajnosti $Sig=0,000$. Što organizacija duže radi povećava se značaj njene dužine poslovanja na konkurentsku poziciju;
- dužine poslovanja i marketinga. Korelacija je negativna srednje jačine ($r=0,381$), sa nivoom značajnosti $Sig=0,000$. Što organizacija duže radi smanjuje se značaj marketinga kao faktora od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti (što organizacija duže posluje to je poznatija na tržištu, pa i ulaganja u marketing su manja).
- Posmatranjem faktora od značaja za podizanje inovativnih aktivnosti organizacije može se uočiti da postoji korelacija između:
- dužine poslovanja organizacije i kreativnosti zaposlenih. Korelacija je negativna srednje jačine ($r=-0,416$), sa nivoom značajnosti $Sig=0,000$. Rezultati pokazuju da što organizacija duže postoji kreativnost zaposlenih opada kao faktor od značaja za podizanje inovativnih aktivnosti organizacije (to je i razlog zašto organizacije posle izvesnog vremena angažuju spoljne saradnike da se inovativnost podigne na viši nivo, s obzirom da se vremenom inovativne ideje zaposlenih iscrpe);
- dužine poslovanja organizacije i praćenje konkurenata. Korelacija je pozitivna, srednje jačine ($r=0,456$), sa nivoom značajnosti $Sig.= 0,000$. Povećanjem dužine poslovanja, raste značaj praćenja konkurenata kao faktora od značaja za podizanje inovativnih aktivnosti organizacije (duže poslovanje omogućava organizaciji da može da isprati konkurente koji posluju na tržištu).
- Posmatranjem faktora od značaja za ulazak i osvajanje novog tržišta može se uočiti da postoji korelacija između:

- veličine organizacije i dobro osmišljenog biznis plana. Korelacija je negativna srednje jačine ($r = -0,399$), sa nivoom značajnosti $Sig = 0,000$. Rastom organizacije smanjuje se značaj biznis plana od značaja za ulazak i osvajanje novog tržišta (što je organizacija veća, opslužuje više tržišta, stiče više rutine, pa je tako biznis plan sve manje od presudnog značaja za ulazak na tržište);
- veličine organizacije i konkurencije. Korelacija je pozitivna srednje jačine ($r = 0,325$), sa nivoom značajnosti $Sig = 0,002$. Povećanjem organizacije povećava se značaj konkurencije kao faktora od značaja za ulazak i osvajanje novog tržišta (rastom organizacije ona osvaja i tržišta na kojima deluje značajna konkurencija pa se i značaj ovog faktora povećava);
- dužine poslovanja organizacije i konkurencije. Korelacija je pozitivna srednje jačine ($r = 0,390$), sa nivoom značajnosti $Sig = 0,000$. Sa dužinom poslovanja organizacije povećava se značaj konkurencije kao faktora od značaja za ulazak i osvajanje novog tržišta.

Tabela 3. Korelacija organizacija različitih karakteristika i faktora od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti, podizanje inovativnih aktivnosti, ulazak i osvajanje novih tržišta

KARAKTERISTIKE ORGANIZACIJE		FAKTORI OD ZNAČAJA ZA OSTVARIVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI				
		Dužina poslovanja	Marketing	Dobar menadžment	Okruženje	Inovacije u poslovanju
Veličina organizacije	Pearson Correlation	.283(**)	-.094	-.279(**)	.042	.300(**)
	Sig. (2-tailed)	.006	.375	.007	.691	.004
	N	92	92	92	92	92
Nivo poslovanja organizacije (lokalni, nacionalni, regionalni međunarodni)	Pearson Correlation	.221(*)	-.058	-.155	-.003	-.243(*)
	Sig. (2-tailed)	.034	.584	.141	.979	.019
	N	92	92	92	92	92
Dužina poslovanja organizacije	Pearson Correlation	.418(**)	-.381(**)	-.113	.044	-.191
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.282	.676	.068
	N	92	92	92	92	92

KARAKTERISTIKE ORGANIZACIJE		FAKTORI OD ZNAČAJA ZA PODIZANJE INOVATIVNIH AKTIVNOSTI ORGANIZACIJE				
		Kreativnost zaposlenih	Dobar menadžment	Praćenje konkurenata	Zahtevi potrošača	Kretanje u privrednoj grani
Veličina organizacije	Pearson Correlation	.058	-.074	.132	-.077	-.094
	Sig. (2-tailed)	.585	.480	.208	.463	.370
	N	92	92	92	92	92
Nivo poslovanja organizacije	Pearson Correlation	-.098	.113	.066	.124	-.110
	Sig. (2-tailed)	.352	.284	.531	.241	.298
	N	92	92	92	92	92
Dužina poslovanja organizacije	Pearson Correlation	-.416(**)	-.148	.456(**)	.098	.218(*)
	Sig. (2-tailed)	.000	.158	.000	.353	.037
	N	92	92	92	92	92
KARAKTERISTIKE ORGANIZACIJE		FAKTORI OD ZNAČAJA ZA ULAZAK I OSVAJANJE NOVOG TRŽIŠTA				
		Dobro osmišljen biznis plan	Potrošači i njihovi zahtevi	Dobar marketing plan	Konkurencija	Inovacije kojima se nastupa na tržištu
Veličina organizacije	Pearson Correlation	-.399(**)	-.018	-.015	.325(**)	.131
	Sig. (2-tailed)	.000	.865	.889	.002	.212
	N	92	92	92	92	92
Nivo poslovanja organizacije	Pearson Correlation	-.227(*)	.079	.041	.107	.089
	Sig. (2-tailed)	.029	.456	.700	.309	.400
	N	92	92	92	92	92
Dužina poslovanja organizacije	Pearson Correlation	-.243(*)	-.092	-.149	.390(**)	-.058
	Sig. (2-tailed)	.020	.385	.157	.000	.580
	N	92	92	92	92	92

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Izvor: Autor

ZAKLJUČAK

Poslovanje u današnjim okvirima karakteriše jaka konkurencija i promenljivo okruženje. U tom smislu neophodno je identifikovati one faktore koji su presudni za ostvarivanje konkurentske prednosti i podizanje inovativnosti u cilju opstanaka na postojećem tržištu i osvajanja potencijalnih tržišta. Sprovedeno istraživanje pokazalo je da je najznačajniji faktor za ostvarivanje konkurentske prednosti marketing, a najmanje značajan inovacije u poslovanju. Ovo se objašnjava uzorkom u kojem je više od polovine organizacija male i srednje veličine, koje u nedostatku sredstava za istraživanje i razvoj, svoju konkurentsku prednost ostvaruju na načine koji ne traže velike izdatke. Za podizanje inovativnih aktivnosti najznačajniji je faktor kretanje u privrednoj grani, a najmanje značajan - zahtevi potrošača. Kao najznačajniji faktor za ulazak i osvajanje novog tržišta su inovacije kojima se nastupa na tržištu, dok su kao najmanje značajan faktor ocenjeni potrošači i njihovi zahtevi. Rezultati upućuju da se mora više pažnje posvetiti potrošačima, s obzirom da inovacija ne mora uvek da bude prihvaćena na tržištu.

Na osnovu rezultata može se zaključiti da se marketing prepoznaje kao najznačajniji faktor konkurentske prednosti, dok je inovativna aktivnost imitatorskog karaktera jer se bazira na kretanju u privrednoj grani, pa tek onda reakciji, uz zanemarivanje zahteva potrošača. Za ulazak na nova tržišta takođe se zanemaruju potrošači, a stavlja se akcenat na inovacije.

Konkurentnost organizacije zavisi od veličine organizacije i dužine poslovanja. Organizacije koje nemaju dovoljno iskustva u svom poslovanju, uglavnom konkurišu na lokalnom nivou, tek sa dužinom poslovanja raste i njihova konkurentnost i van lokalnog nivoa. Što duže organizacija posluje marketing kao faktor od značaja za ostvarivanje konkurentske prednosti se smanjuje, samim tim što organizacija godinama poslovanja na tržištu postaje prepoznatljiva, pa drugim strategijama traži način ostvarivanja konkurentske prednosti. Povećanjem organizacije menadžment gubi na značaju kao faktor za ostvarivanje konkurentske prednosti. Značaj menadžmenta je u fazama razvoja organizacije značajan, dok kod velikih organizacija menadžment je samo podrška nižim izvršnim nivoima. Rastom organizacije inovacije u poslovanju postaju sve značajnije, samim tim što organizacije izlaze na tržišta van lokalnih i nacionalnih okvira, pa moraju da inovativnim aktivnostima, različitošću stiču konkurentsku prednost.

Rezultati pokazuju da inovativnost organizacije zavisi u najvećoj meri od dužine poslovanja. Što je organizacija duže na tržištu značaj praćenja konkurenata raste, samim tim što dužim tržišnim učešćem organizacija ima veći broj konkurenata pa

mora da prati trendove drugih aktera na tržištu. Međutim, dužinom poslovanja samnjuje se kreativnost zaposlenih kao faktor od značaja za podizanje inovativnih aktivnosti. Zaposelni u početku imaju kreativni naboj, koji vremenom nestaje, pa organizacije često moraju angažovati spoljne saradnike kako bi se kreativnost u organizaciji podstakla.

Za ulazak i osvajanje novih tržišta rastom organizacije povećava se značaj konkurencije, dok se značaj biznis plana smanjuje. Organizacije manje veličine suočavaju se sa manjim brojem konkurenata i nemaju dovoljno iskustva u izlasku na nova tržišta, tako da moraju da planiraju sve aktivnosti. Rastom povećava se konkurencija, koja postaje značajan faktor koji se uzima u obzir prilikom izlaska na nova tržišta, ali organizacije imaju više znanja i iskustva, pa detaljno planiranje gubi na značaju. Povećanjem dužine rada, konkurencija se takođe povećava kao faktor od značaja za izlazak na nova tržišta, iz razloga što organizacija vremenom napušta lokalna tržišta gde je manja konkurencija i izlazi na tržišta sa mnogo jačom konkurencijom.

Rezultati upućuju da organizacije sa teritorije Srbije u svom poslovanju moraju mnogo više da se okreću potrošačima i njihovim zahtevima u kreiranju konkurent-ske prednosti i inovativnih aktivnostima. Kada se ulazi na novo tržište značajne su inovacije, ali isto tako mora se voditi računa o potrošačima, njihovim potrebama i zahtevima. Imitatorska strategija ne donosi profit inovatora te se mora više ulagati u istraživanje i razvoj kako bi se ostvarila prepoznatljivost i što bolja konkurent-ska pozicija.

Rast je značajan u poslovanju svake organizacije, ali značaj menadžmenta i inovaci-ja se ne sme zanemarivati. Zaposleni predstavljaju najvažniji izvor ideja, pa se stalno mora insistirati i moraju se pronalaziti načini razvoja kreativnosti kod zaposlenih, samim tim što su oni direktni učesnici procesa - ideje ostaju u organizaciji i manji su troškovi od eksternog traženja ideja. Konkurentnost, inovativna aktivnost i ulazak na nova tržišta treba da budu usaglašeni sa veličinom organizacije i dužinom poslovanja, kako bi se izbegli rizici koje nose nova tržišta i jaka konkurencija.

THE EVALUATION OF COMPETITIVENESS AND INNOVATION FACTORS IN ORDER TO INCREASE MARKET SHARE

Vukajlović Djurdjica

Ćurčić Nikola

Abstract: *Doing business in modern days is characterized by a large number of suppliers of products and / or services that can meet our needs in the same or similar manner. For this reason, each organization has to constantly monitor the competitiveness of the market, to innovate in order to maintain the existing place on the market or possibly reach new markets. The purpose of conducted research was to assess the factors which are important for achieving a competitive advantage, increasing innovative activities and to identify factors which are crucial for the entry and penetration into new markets, as well as to determine the correlation of these factors with different characteristics of organization (size, level and duration of business). The results have shown that marketing is recognized as the most important factor for achieving a competitive advantage. Innovative activities are usually of imitative character, while consumers and their needs and requirements are largely ignored.*

Key words: *competitiveness / innovation / market / organizations.*

LITERATURA

1. Anderson, E.W., Fornell C., Lehmann D.R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings From Sweden. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, p. 53-66.
2. Arsić, M., Fedajev, A., Savić, M., Voza, D. (2014). Factors that contribute to SME innovativeness in transition economy, Serbia, International May Conference on Strategic Management, IMKSM2014, 23-24 May, Bor, Serbia, p. 851-855.
3. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, p. 99-120.

4. Carpitnetti, L., Gerolamo, M., Dorta, M. (2000). A conceptual framework for deployment strategy-related continuous improvements, *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 5, p. 340-349.
5. Cohen, J. (1998). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, New York, Lawrence Erlbaum Associates.
6. Draker, P. (2001). *Moj pogled na menadžment*, Novi Sad, Adizes.
7. Juričkova, E., Noak, P. (2015). Trends in innovation performance of leading economies in the European Union, *Ekonomika Management Inovace*, Vol. 7, No. 2, p. 3-18.
8. Kotler, F. (1989). *Upravljanje marketingom II*, Zagreb, Informator.
9. Kotler, F., K.L. Keller, (2006). *Marketing menadžment*, Beograd, Data Status.
10. Kragulj, D. (2008). *Ekonomija: Osnovi mikroekonomske i makroekonomske analize*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.
11. Krstić, M. (2013). *Upravljanje inovacijama*, Beograd, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo.
12. Krugman, P. R., Obstfeld, M. (2009). *Međunarodna ekonomija*, Zagreb, Mate.
13. Lovreta, S. (2005). *Trgovinski menadžment*, Beograd, Ekonomski fakultet.
14. Matzler, K., Veider, V., Hautz, J., Stadler, C. (2015). The Impact of Family Ownership, Management, and Governance on Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32 (5), 319-333.
15. Milisavljević, M. (2002): *Marketing*, Beograd, Savremena administracija.
16. Nikolić, M., Despotović, D., Cvetanović, D. (2015). Prepreke inoviranju malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji, *Ekonomika*, 61 (4), 89-96.
17. OECD (2005): The measurement of scientific and technological activities – Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data „Oslo Manual“, European Commission, Eurostat.
18. Pravna enciklopedija (1979). Beograd, Savremena administracija.
19. Ravić, N., Gavrić, G. (2015): Uloga i značaj inovacija za razvoj malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji. *Ekonomija teorija i praksa*, Vol. 8., No. 4., str. 47-63.
20. Robbins, S. P., Judge, T.A. (2009). *Organizational Behavior*, London, Pearson Education Limited.
21. Sciascia, S., Nordqvist, M., Mazzola, P., De Massis, A. (2015). Family Ownership and R&D Intensity in Small – and Medium – Sized Firms. *Journal of Product Innovation Management*, Vol., 32, No. 3., p. 349-360.

22. Singh, R.K., Garg, S.K. and Deshmukh, S.G. (2006). Strategy development by Indian SMEs in plastic sector: an empirical study”, *Singapore Management Review*, Vol.28 No.2, pp. 65-83.
23. Stigler, G.J. (1957). Perfect Competition, Historically Contemplated. *The Journal of Political Economy*, Vol. 65, No. 1, p. 1-17.
24. Stojanović, B., (2005), *Tržišna ekonomija*, Ekonomski fakultet Niš, str. 116.
25. Stošić, B. (1999). *Inovacije u tehnologiji*, Beograd, FON.
26. Stošić, B. (2007). *Menadžment inovacija - ekspertni sistemi, modeli i metodi*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.
27. Stošić, B. (2013). *Menadžment inovacija*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.
28. Unković, M. (2010). *Međunarodna ekonomija*, Beograd, Univerzitet Singidunum.
29. Unković, M., Cvjetičanin, D. (2012). *Konkurentnost u trgovini: Aspekt mikrokonkurentnosti*, Beograd. Univerzitet Singidunum.