

COMPETITIVE POSITIONING OF AGILE COMPANIES

Nevena Kapor

Faculty of Economics Pale, University of East Sarajevo, Bosnia and Herzegovina,
nevena.baricanin@gmail.com

Abstract: Agility is the ability of a company to take advantage of changes in its business environment quickly. Since the market is very flexible, therefore, participants in market transactions expect an innovated and digitalized service / product. Customer behavior and preferences are constantly changing, while companies are increasingly adapting their offer in real time to localized, smaller customer segments (market niches). Meanwhile, it is difficult for companies to establish a lasting competitive advantage. Competitors from the same industry can repeat ideas very quickly. In such a turbulent environment, it is crucial to feel the changes in the market and to use these changes quickly and efficiently in a recognizable way. Achieving strong competitiveness and superior business performance is a major challenge for firms, especially in a volatile business environment. Customer requirements are becoming more dynamic, and the frequency of changes in the environment is increasing significantly. This leads to growing complexity and uncertainty in the market thus increasing competition. The competitive advantage has the company that achieves the best relationship between the perceived value (sales prices) and the level of production costs, and this is associated with the concept of strategy, which is largely a matter of market choice and price - internal angle. On the other hand, strategy is the way in which a company fights competitive forces (market), which represents an external angle. The relative position of the company in the industry gives the choice of competitive advantage (cost leadership versus differentiation) and its choice of competitive scope. Competitive scope differs between companies targeting broad industry segments and companies focusing on a narrow segment. Certain organizational capabilities enable the company to respond appropriately to rapidly changing environmental conditions and to use these changes as business opportunities. In this context, a high degree of agility is emphasized as a useful ability when the goal is to take advantage of business opportunities quickly. Many researchers have confirmed the high impact of an increasingly dynamic business environment and suggest agility as a differentiation strategy. The process that is repeated in the concept of agility requires constant improvement at all organizational levels. Often insufficiently explained and uncertain information provided to decision makers makes the process even more difficult. A review of published empirical and practical articles to study the concepts of organizational agility and transformation as critical factors contributing to sustainable competitive advantage, organizational performance and survival in increasingly competitive global contexts, emphasizes how organizations overcome the challenges posed by their traditional structures, cultures and models. leadership and identify the dynamic competencies that need to be developed to achieve a higher level of corporate agility.

Keywords: agility, flexible organization, competitiveness

KONKURENTSKO POZICIONIRANJE AGILNIH KOMPANIJA

Nevena Kapor

Ekonomski fakultet Pale, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Bosna i Herzegovina,
nevena.baricanin@gmail.com

Apstrakt: Agilnost je sposobnost da preduzeće brzo iskoristi promjene u svom poslovnom okruženju. Pošto je tržište jako fleksibilno, samim tim i učesnici u tržišnim transakcijama očekuju inoviranu i digitalizovanu uslugu/proizvod. Ponašanje i preferencije kupaca neprestano se mijenjaju, dok preduzeća sve više prilagođavaju svoju ponudu u realnom vremenu lokalizovanim, sve manjim segmentima kupaca (tržišnim nišama). U međuvremenu, kompanijama je teško da uspostave trajnu konkurentsku prednost. Konkurenti iz iste branše mogu vrlo brzo ponoviti ideje. U takvom turbulentnom okruženju je presudno osjetiti promjene na tržištu i brzo i efikasno iskoristiti te promjene na prepoznatljiv način. Postizanje jake konkurentnosti i superiornih poslovnih performansi predstavlja glavni izazov za firme, posebno u nestalnom poslovnom okruženju. Zahtjevi kupaca postaju dinamičniji, a učestalost promjena u okolišu znatno se povećava. To dovodi do rastuće složenosti i nesigurnosti na tržištu povećavajući tako konkurenciju. Konkurentsku prednost ima ono preduzeće koje postiže najbolji odnos između percipirane vrijednosti (prodajnih cijena) i nivoa troškova proizvodnje, a sa tim se povezuje pojam strategije koja je umnogome pitanje izbora tržišta i cijena – interni ugao. S druge strane, strategija je način na koji se preduzeće bori sa konkurentskim silama (tržištem) što predstavlja eksterni ugao. Relativni položaj preduzeća u industriji daje izbor

konkurentne prednosti (troškovno vođstvo nasuprot diferencijaciji) i njegov izbor takmičarskog opsega. Konkurentski opseg razlikuje se između kompanija koje ciljaju široke segmente industrije i kompanija koje se fokusiraju na uski segment. Određene organizacione sposobnosti omogućavaju kompaniji da na odgovarajući način odgovori na brzo promjenljive uslove okoline i da te promjene iskoristi kao poslovne prilike. U tom kontekstu, ističe se visok stepen agilnosti kao korisna sposobnost kada je cilj brzo iskorištavanje poslovnih prilika. Mnogi istraživači su potvrdili visok uticaj sve dinamičnijeg poslovnog okruženja i sugerišu agilnost kao strategiju diferencijacije. Proces koji se ponavlja u konceptu agilnosti zahtijeva konstantno poboljšavanje na svim organizacionim nivoima. Često nedovoljno objašnjene i neizvjesne informacije koje se pružaju donosiocima odluka, čine proces dodatno težim. Pregledom objavljenih empirijskih i praktičnih članaka radi proučavanja koncepta organizacione agilnosti i transformacije kao kritičnih faktora koji doprinose održivoj konkurentskoj prednosti, organizacionim performansama i opstanku u sve konkurentnijim globalnim kontekstima, stavlja se naglasak na to kako organizacije prevladavaju izazove koje nameću njihove tradicionalne strukture, kulture i modele liderstva i identifikuju dinamičke kompetencije koje treba da budu razvijene za postizanje većeg nivoa korporativne agilnosti.

ključne riječi: agilnost, fleksibilna organizacija, konkurentnost.

1. KONKURENTSKA PREDNOST I KONCEPT AGILNOSTI

Konkurentna prednost postoji kada preduzeće ima proizvod ili uslugu koji kupci na ciljnom tržištu smatraju boljim od proizvoda svojih konkurenata. To je prednost koju organizacija ima u odnosu na konkurente, stečena nudeći potrošačima veću vrijednost, bilo nižim cijenama bilo pružanjem veće koristi i usluga koja opravdava veće cijene. Konkurentna prednost organizacije temelji se na dobro isplaniranom i izvedenom lancu snabdijevanja kroz strategiju upravljanja koja je održiva. Stoga konkurentna prednost pripada onima koji mogu aktivirati istovrsne poslovne procese i temeljne kompetencije u koje spajaju infrastruktura, podjela rizika i troškova, iskorištavanje kratkoće životnog ciklusa proizvoda, smanjenje reagovanja na tržišne događaje, te predviđanje novih vidika za konkurentno vođstvo. Firme preduzimaju i ofanzivne i odbrambene akcije u svojim pokušajima da steknu i održe konkurentnu prednost (Porter, 1980). Kako Rakita (2012: 463) navodi: „za izbor adekvatnog konkurentskog ponašanja, vrlo je značajno identifikovati s kojom kategorijom konkurenata se realno poredi“. Kotler et al. (2006) naglašava da konkurentna pozicija, zavisi od uloge i veličine preduzeća u konkretnoj industriji, tj. od toga da li je preduzeće: lider, izazivač, pratilac ili tržišni specijalista. Inicijatori takmičarskih akcija pokušavaju da poboljšaju ili zaštite svoje relativne konkurentne pozicije tokom određenog vremenskog perioda, pod pretpostavkom da će imitatori doživjeti značajno zaostajanje u odgovoru (Nelson & Vinter, 1982). Važnost razmatranja postupaka inicijatora dodatno se naglašava stavom firme zasnovanom na resursima koja tvrdi da su firme skup jedinstvenih, rijetkih i neponovljivih resursa. Iz ove perspektive, konkurentna prednost visoko tehnoloških kompanija ili bolje rečeno agilnih kompanija predstavlja zalihu resursa za firmu. Stvara se postepenim akumuliranjem potrebnih sposobnosti za brzo djelovanje na različite načine. To podrazumijeva da će agilna preduzeća vjerovatno razviti sposobnosti za konkurentnu prednost zasnovanu na različitim resursima i, prema tome, vjerovatno će djelovati na različite načine kao odgovor na pritiske okoline i konkurencije. Konkurentna prednost agilnih kompanija posmatra se kao atribut preduzeća. U skladu sa viđenjem firme zasnovane na resursima, konkurentna prednost agilnih je sistematski razvijen prepoznatljiv resurs koji može pružiti održivu konkurentnu prednost. Kako navode Munteanu et al. (2020: pp.12) „s obzirom na to da kompanije trenutno moraju da se takmiče u turbulentnom poslovnom okruženju, trebalo bi da bude važnije nego ikad da usmere pažnju na svoje ljudske resurse.“ Meredith i Francis (2000:138) sa druge strane vjeruju da organizaciona snaga u turbulentnim situacijama zahtijeva proaktivnost, prilagodljivost, fleksibilnost, brzina, učenje i vještine za pružanje strateški vođenih i efikasno implementiranih talasa promjena. Prema njihovom istraživanju, konkurentna prednost sve više počiva na dinamičkoj sposobnosti za uspješno takmičenje u okruženju čestih, izazovnih i, nepredvidivih promjena. Održavanje konkurentne prednosti samo kroz cijenu više nije održiva strategija za većinu firmi, posebno na tržištima gdje kupci očekuju niz necjenovnih prednosti. Kriteriji za osvajanje tržišta uključuju visoku stopu inovacija, pogodnost, fleksibilnost, raznolikost, ekstremno prilagođavanje i nadasve brz odziv. Zaista, zaključuje se da buduće organizacije bježe od stabilnosti, organizovani su za inovacije, renoviranje i inovativnost razmišljanja (Nasrabad, 2018: 192). Mehanizam poslovanja je pretrpio dramatičnu transformaciju tokom posljednje dvije decenije. U novom vremenu većina firmi je postala inovativna. Za mnoge kompanije njihova konkurentna prednost ili čak opstanak mogu zavisi o njihovoj sposobnosti da reaguju na česte neočekivane promjene, uključujući ispunjavanje specifičnih zahtjeva kupaca. Uspjeh u tom pogledu može se postići usvajanjem agilnih praksi i kompetencija. Todorović et al. (1998) navodi „kada se identifikuju konkurentne snage, ide se na sagledavanje relativne pozicije preduzeća u okviru grane“. Pozicioniranje podrazumijeva određivanje da li je rentabilitet preduzeća iznad ili ispod prosjeka u grani. Preduzeće koje ima dobru poziciju ostvaruje visoke stope prinosa na uložena sredstva. Osnovu za određivanje relativne pozicije preduzeća u grani predstavlja trajnu konkurentnu prednost. Prethodno navedeno je bitno iz

razloga definisanja ključnih izvora konkurentskih prednosti, a to su: troškovna prednost i diferenciranje. Porter (1998: 35) definiše konkurentsku strategiju kao preduzimanje ofanzivnih ili odbrambenih radnji kako bi se stvorila odbrambena pozicija u industriji, tj. kako bi se kompanija uspješno snašla s pet konkurentskih snaga i time donijela vrhunski povrat ulaganja. Međutim, na najširem nivou mogu se prepoznati tri interno konzistentne generičke strategije (koje se mogu koristiti pojedinačno ili u kombinaciji) za dugoročno stvaranje odbrambene pozicije koja će da nadmaši konkurente u grani: vođstvo u troškovima, diferenciranje i fokusiranje.

Proaktivno djelovanje se najčešće vezuje sa pojmom agilnosti. Agilnost u proizvodnji novi je proizvodni model koji je rezultat promjena u okolišu. Agilnost se može definisati kao sposobnost preživljavanja i snalaženja u konkurentskom okruženju prepunom neočekivanih promjena, što zahtijeva brze i efikasnije odgovore na promjene na tržištu. Kako bi udovoljila zahtjevima kupaca na tržištu koje se neprestano mijenja, kompanija mora preduzeti brze radnje usmjerene na održavanje svoje konkurentske prednosti. Sve veća složenost proizvoda i skraćivanje proizvoda

životni ciklusi u kombinaciji sa globalizovanom konkurencijom dovode do potražnje za uspostavljanjem agilnog razvoja proizvoda (Riesenera et. all, 2019:1034). Preduzeća trebaju uvesti inovacije u proizvodni proces, kao i informacione i komunikacione tehnologije, koje zahtijevaju reorganizaciju kompanije i nove marketinške strategije. Ove akcije su u skladu sa Ghemawat-ovim stavom da bi se stvorila održiva konkurentska prednost, kompanija mora biti 'blagoslovena' konkurentima koji imaju ograničen meni opcija ili biti u mogućnosti da ih preduhitre (1986, str. 58). Agilan proizvodni postupak karakteriše šest svojstava (Merredith, Francis: 2000): proizvodnja po narudžbi, za razliku od tradicionalnog proizvodnog procesa u kojem se proizvode i skladište velike količine robe, udovoljavanje specifičnim potrebama kupaca, za razliku od masovne proizvodnje postupak u kojem se proizvodi roba za "prosječnog" kupca, osiguravanje brzine i fleksibilnosti u proizvodnom procesu, mobilizacija i upravljanje svim vrstama znanja kako bi se podržala agilna strategija stvaranja "virtualnih" projekata i *ad hoc* organizacija kako bi se iskoristile potrebne informacije kada su potrebne.

Cabrita et. all (2016) tvrde da se agilno upravljanje sastoji u provođenju aktivnosti vezanih za strategiju diversifikacije, do isporuke proizvoda koji potrošači ne mogu pronaći negdje drugo. Glavna kontroverza u ovom pogledu je kako izmjeriti okretnost. Nigerijski naučnici su pokazali uticaj strateške agilnosti na percipirani učinak proizvodnih preduzeća (Ofoegbu, Ayobami Akanbi: 2012). Uticaj agilnosti na uspješnost preduzeća analizirali su i D. Vazques-Bustelo, L. Avella i E. Fernandez, čiji je cilj bio provjeriti može li agilnost u proizvodnji biti ključni faktor uspjeha u raznim industrijama (Vazques-Bustelo, Avella, Fernandez: 2007). U literaturi se takođe mogu naći istraživanja uloge vještina agilnosti i prakse razmjene znanja kao faktora koji pomažu proizvodnim preduzećima da zadrže konkurentsku prednost. Čini se posebno korisnim identifikovati organizaciona područja koja, korištenjem agilnosti, mogu proizvesti poboljšanje uspješnosti kompanije. Izvori konkurentske prednosti u savremenoj privredi nisu stabilni već dinamični. Tehnološka digitalizacija i preduzimanje koraka naprijed nameću svim učesnicima na tržištu da budu oprezni i da prate svoje konkurente, kako ih ta ista konkurencija ne bi izbacila iz utrke za postizanje dobrih finansijskih uspjeha.

2. KONCEPT TRŽIŠNOG POZICIONIRANJA AGILNIH KOMPANIJA

Dobro implementirana strategija pozicioniranja na tržištu dovodi do povoljnije percepcije ponude. Uz percepciju kupaca, naponi proaktivnog pozicioniranja doprinose finansijskim koristima za firmu. Koncept tržišnog pozicioniranja prepoznaje da bi firme postigle ekonomsku korist, njihova razmatranja na njihovom tržištu moraju takođe održavati različite sposobnosti tržišne orijentacije. Kako na tržištima postaje gužva, a kupci pronicljiviji i raznolikiji u svojim zahtjevima i očekivanjima, odluke na ciljanom tržištu sa kojima se suočavaju kompanije, postaju sve kritičnije. Odluke o konkurentskom pozicioniranju obuhvataju identifikaciju ciljnog tržišta ili tržišta - gdje će se firma takmičiti - i odabir određenih konkurentskih akcija koje će težiti u služenju tim ciljevima.

Proces pozicioniranja se može opisati kao iterativni postupak koji zahtijeva namjerne i proaktivne radnje, uključuje odluke konceptualnog, strateškog i operativnog nivoa koje traže od kompanije da razmatraju kako se ponašaju njeni konkurenti, ciljno tržište i kupci. Mnogi autori navode da je kod pozicioniranja kompanije ili njenih proizvoda najvažnije četiri stvari: „jasnoća – ideja pozicioniranja mora bit jasna u smislu ciljnog tržišta i distinktivne prednosti; konzistentnost – potrebna je upornost i insistiranje na bazičnoj ideji u porukama koje se emituju kupcima u medijima promocije; uočljivost - što znači da distinktivna prednost proizvoda mora biti lako uočljiva da se ureže u misli potrošača na ciljnom tržištu; i konkurentnost - što znači da osnova za konkurentsku prednost mora biti relevantna za potrošače na ciljnom tržištu.“ (Jobber & Fahy, 2003: 116, prema Milisavljević, 2004: 202). Za pozicioniranje se može reći da predstavlja kombinaciju dvije strategije: segmentacije i diferencijacije, uz praćenje performansi preduzeća, nadgledanje konkurencije i naravno praćenje zadovoljstva kupaca.

Konkurentsko pozicioniranje odnosi se na definisanje načina na koji će se razlikovati ponuda kompanije i stvoriti vrijednost za tržište djelovanje. Radi se o urezivanju mjesta u konkurentskom okruženju i fokusiranju

kompanije/proizvoda/usluge na postizanje te strategije. Pozicioniranje započinje s proizvodom, komadom robe, uslugom, firmom, institucijom ili čak osobom. Ali pozicioniranje nije u tome šta vi radite proizvodu, pozicioniranje je ono što radite svesti vjerovatnog kupca. To jeste, vi pozicionirate proizvode u svijest potencijalnog kupca.“ Konkurentska pozicija diktira intenzitet i izbor strategija. Konkurentsko pozicioniranje uključuje formulisanje tržišne ponude; ali pozicioniranje nije ono što čini tržišnu ponudu firme. Svrha pozicioniranja je dobijanje i održavanje značajne konkurentске prednosti kroz diferencijaciju brenda. Međutim, održavanje stečene konkurentске prednosti je težak proces, koji zahtijeva marketinšku viziju i visok stepen prilagodljivosti, kako bi se marka mogla razvijati u skladu sa svojim početnim pozicioniranjem. To zahtijeva i jednostavnost i suptilnost da bi se uspješno izgradio kapital brenda na vrijeme. Pozicioniranje je čin stavljanja nove tržišne ponude u umove potencijalnih potrošača. Konkurentsko pozicioniranje, sofisticiraniji drugi korak u pozicioniranju, uključuje razlikovanje tržišne ponude kompanije od direktne konkurentске tržišne ponude na načine koje potencijalni potrošači smatraju smislenim i prikladnim u okviru svog uspostavljenog „uma“.

Konkurentsko pozicioniranje koje firma odluči zauzeti rezultat je kombinacije izbora ciljnog tržišta i diferencijalne prednosti koju nastoji stvoriti na tržištu. Što se tiče atraktivnog pozicioniranja, kompanija ističe atraktivnost i eleganciju svojih ponuda na tržištu i sposobnost proizvoda da pruži vrijednost kupcima podstičući kupovinu (Arnott, 1992). Diferencijacija kao strategija pozicioniranja kao što su „naziv marke“ i „atraktivnost“ koristi se kada se kompanija želi izdvojiti od konkurencije prvenstveno kroz pozicioniranje proizvoda, dok se na pozicioniranost inovacijama događa kada kompanija pokušava uticati na percepciju potrošača kroz inovativnu primjenu tehnologije. U posljednjem slučaju, kompanija mora edukovati kupce o tehnologiji ili njenim karakteristikama i o tome kako proizvod zadovoljava njihove potrebe. Dalje, kompanije koje koriste pozicioniranje putem diferencijacije se vjerovatno fokusiraju ili na potrošače ili na njihove konkurente. Konkretno, firma koja koristi tržišnu strategiju diferencijacije pomno i vrlo oprezno nadgleda konkurente i njihove aktivnosti u nastojanju da osigura povoljnu percepciju potrošača. Kada se govori o dobroj pozicioniranosti agilnih kompanija, misli se na nekoliko glavnih pretpostavki o kojima agilne (tehnološki inovativne) i kompanije spremne da reaguju na bilo kakve promjene na tržištu, vode računa: Pružanje kvaliteta brzinom. Osnaživanje kroz saradnju i samo organizaciju. Isporuka usmjerena na vrijednost. Kontinuirano učenje i usavršavanje. Održavanje fleksibilnosti u poslu. Brzina na tržištu i rane povratne informacije.

Schmidtner et al. (2021) ističe da je posebna uloga agilnih i tehnološki naprednih došla do izražaja za vrijeme COVID-19, gdje je većina kompanija smanjila broj radnih sati i ohrabrila svoje zaposlene da rade od kuće, a direktnu komunikaciju zamijenili su internetski sastanci. Kako navodi, značajno se promijenio način rada, jer su mrežni alati za daljinsku saradnju ranije bili poznati mnogim zaposlenima, dok ih drugi nisu htjeli koristiti u prošlosti. Iznenadno prilagođavanje novonastaloj situaciji, zahtijevala je brzo reagovanje, brzo učenje i jaku saradnju između timova. Međutim, važno je podvući da ne postoji jedna veličina koja odgovara svima kada je agilnost u pitanju i da će potrebe za promjenama biti različite za svaku organizaciju. Vrijednosti i principi agilnog rada ističu blagodati lične komunikacije i otvorenosti timskih prostora sa članovima koji sjede u neposrednoj blizini. Ovo olakšava rezultate usmjerene na kupca i smanjuje rizik od kvarova na osnovu nesporazuma. Evolucija trenutnog poslovnog prostora zahtijeva od poslovnih lidera da ugrade novu vrstu kulture u svoje organizacije, koja omogućava i podstiče njihove zaposlene da neprestano provjeravaju načine rada i prilagođavaju se digitalizovanom svijetu koji se stalno mijenja i često je vrlo nesiguran. Uprkos poteškoćama povezanim s fleksibilnijim strukturama, Yang i Liu (2012) uzimaju koncept agilnosti koji može biti trajni izvor organizacione konkurentске prednost. Njihova empirijska studija koristila je metodu istraživanja i podatke prikupljeno od 250 kompanija u tajvanskoj industriji stakla koristeći modeliranje strukturalnih jednačina tehnologija. Razmatrajući efekte strateške mreže, ova studija potvrđuje da agilnost preduzeća i struktura mreže pozitivno da doprinose učinku preduzeća.

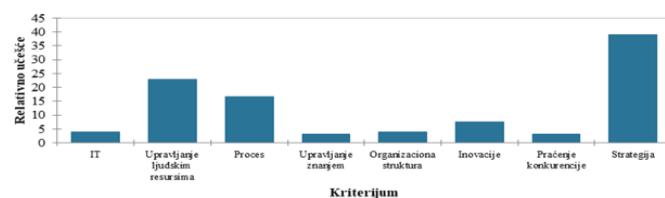
3. AHP MODEL - PRIMJER POZICIONIRANOSTI AGILNE KOMPA NIJE U BIH

Analytic Hierarchy Process (AHP) je model koji je korišten u radu. AHP je matematički zasnovan model koji se koristi prilikom donošenja kompleksnih više kriterijumskih odluka. Model je organizovan tako da posmatra određeni problem hijerarhijski, tj. podijeljen u nekoliko nivoa. Najviši nivo predstavlja cilj koji je potrebno postići, a najniži opisuje alternative odluke. Nivoi koji se nalaze između mogu da sadrže sekundarne ciljeve, kriterijume i potkriterijume. Podaci koji su korišćeni u modelu su kombinacija sekundarnih izvora i procjene lokalne bosansko-hercegovačke informaciono - komunikacione firme. Drugi korak u analizi (poređenje kriterijuma u odnosu na postizanje cilja) sproveden je na osnovu procjene lokalne informaciono - komunikacione firme o značaju svakog pojedinačnog kriterijuma za odabir najpogodnije pozicije agilne kompanije na tržištu.

Tabela 1.
Glavni prioriteti prema kriterijumima
prema zadanim kriterijumima

Kriterijum	%	CI = 0,128 ; CR = 9,07%
IT	3,84	
Upravljanje ljudskim resursima	22,77	
Proces	16,73	
Upravljanje znanjem	3,12	
Organizaciona struktura	3,81	
Inovacije	7,69	
Praćenje konkurencije	3,17	
Strategija	38,87	

Grafikon 1.
Relativno učešće prioriteta (%)



Izvor: obrada autora (softverski paket XLSTAT)

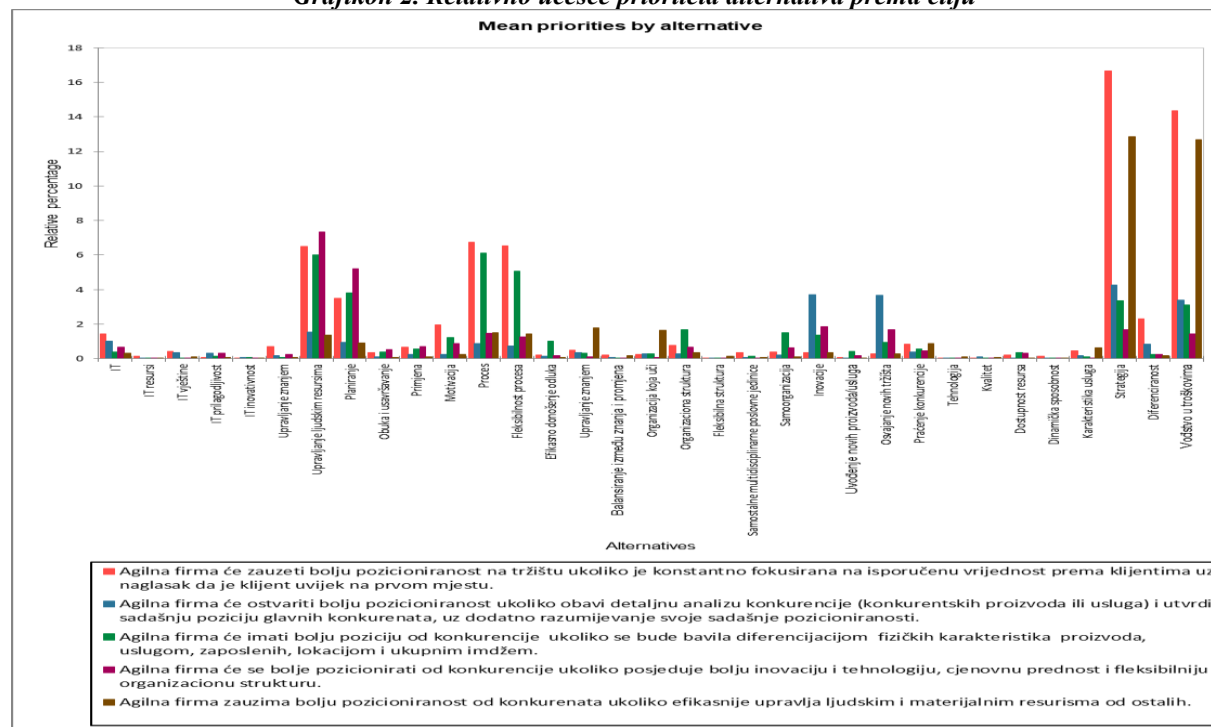
Glavni prioriteti prema kriterijumima, tj. njihovo relativno učešće prioriteta prema zadanim kriterijumima pokazuje da je lokalna informaciono - komunikaciona firma ocijenila da je strategija nastupanja na tržištu jedna od najvažnijih stavki kada je u pitanju pozicioniranje agilne kompanije. Sama po sebi agilna kompanija se smatra da je tehnološki napredna u odnosu na ostale tradicionalne kompanije, tako da je potrebno naglašavati druge karakteristike koje su bitne prilikom pozicioniranja. Proces bez kojeg nijedna poslovna aktivnost ne bi mogla da se obavi je treći bitan faktor prilikom pozicioniranja prema mišljenju ispitane lokalne kompanije.

Tabela 2. Prioriteti prema potkriterijumima

IT	%	Upravljanje ljudskim resursima	%	Proces	%	Upravljanje znanjem	%	Praćenje konkurencije	%	Strategija	%	Organizaciona struktura	%	Inovacije	%
IT resursi	0,28	Planiranje	14,42	Fleksibilnost procesa	15,06	Balansiranje između znanja i promjena	0,52	Tehnologija	0,22	Diferenciranost	3,89	Fleksibilna struktura	0,27	Uvođenje novih proizvoda/usluga	0,77
IT vještine	1,02	Obuka i usavršanje	1,46	Efikasno donošenje odluka	1,67	Organizacija koja uči	2,60	Kvalitet	0,28	Vodstvo u troškovima	34,98	Samostalne multidisciplinarnе poslovne jedinice	0,69	Osvajanje novih tržišta	6,92
IT prilagodljivost	0,96	Primjena	2,33					Dostupnost resursa	0,97					Samooorganizacija	2,85
IT inovativnost	0,25	Motivacija	4,57					Dinamička sposobnost	0,26						
Upravljanje znanjem	1,33							Karakteristika usluga	1,44						
IC = 0,077 ; RC = 6,84%		IC = 0,089 ; C = 9,92%		IC = 0 ; RC = 0%		IC = 0 ; RC = 0%		IC = 0,097 ; RC = 8,68%		IC = 0 ; RC = 0%		IC = 0,015 ; RC = 2,52%		IC = 0 ; RC = 0%	

Izvor: obrada autora (softverski paket XLSTAT)

Grafikon 2. Relativno učešće prioriteta alternativa prema cilju



Izvor: obrada autora (softverski paket XLSTAT)

Zaključuje se da je na osnovu AHP analize alternativa broj 1 daje najbolje preduslove da se agilna kompanija pozicionira na tržište. Konstantno fokusiranje na klijente i na kupce prema agilnim načelima predstavlja jedini moguć i uspješan način poslovanja. Važno je da kompanija osmisli strategiju koja osigurava snagu jezgra, a istovremeno omogućava istraživanje i razvoj svih poslovnih jedinica/cjelina. Agilne organizacije, sa vrhunskim ljudima koji posjeduju visok stepen raznih vještina, uz posebno razumijevanje potrošača i stavljanje kupaca u prvi plan kroz vođenje organizacije uz visoke vrijednosti i operativnu izvrsnost na svim nivoima, moraju da vode računa kako o unutrašnjim tako i o spoljašnjim udarima koji su konstantno prisutni. S tim u vezi, dinamička organizacija mora da vodi računa o inovativnoj sposobnosti, koja će joj omogućiti da savlada nestabilno i nepredvidivo okruženje, a naravno i da savlada konkurenciju koja je svakim danom sve veća i veća. Deregulacija tržišta, brži tempo razvoja, tehnološki napredak, internet, onlajn (eng. online) kupovina omogućili su kupcu da postane najvažniji segment svake organizacije. Agilnost je koncept koji u fokus stavlja kupca i kupčeve potrebe, te vrijednosti koje kupac zahtijeva od proizvoda. Tu se povezuje inovativnost organizacije i kupčeve želje. Inovativnost koja dolazi od strane organizacije i inovativnost tržišnim posmatranjem konkurencije (konkurentskih proizvoda ili usluga) i utvrđivanjem sadašnje pozicije glavnih konkurenata, uz dodatno razumijevanje svoje sadašnje pozicioniranosti, kroz uviđanje tržišnih niša su osnova poslovanja agilnih kompanija.

4. ZAKLJUČAK

Agilnost se često doživljava kao lijek za ostajanje konkurentnim. Savremeni procesi organizacije diktiraju savremene, nove trendove, koji se jednostavno koriste, da bi mala i srednja preduzeća koliko toliko mogla da pariraju velikim silama. Agilne tehnike i agilni načini upravljanja projektima postali su sinonim za efikasno poslovanje, koje će kao takvo da utiče na kreiranje poželjne radne atmosfere, kao i na produktivnost, efikasnost, bolju pozicioniranost u odnosu na konkurenciju, ali i finansijske rezultate jedne organizacije. Analiza je pokazala da je najbolji izbor kojim kompanija treba da se vodi prilikom izgradnje pozicije na tržištu: konstantna fokusiranost na isporučenu vrijednost prema klijentima uz naglasak da je klijent uvijek na prvom mjestu, s obzirom na to da ima najveći prioritet u odnosu na ostale alternative. Fleksibilnost i inovativnost kroz reagovanje na tržišne nestabilne uslove predstavljaju jednu od najvažnijih osnova organizacione okretnosti kompanije ukoliko želi da se pravilno pozicionira na tržište i iskoristi tržišnu šansu. Nadgledanje konkurencije, diversifikacija ponude kroz diferenciranje može se smatrati uspješnom taktikom prilikom pozicioniranja na dinamično tržište. Iz svega do sada navedenog, može se zaključiti da agilne kompanije ubiru plodove digitalne ekonomije, koristeći medijski prostor koje je tržište pružilo visokotehnološki - nezavisnim preduzećima. Primjenom novih alata, softvera, ali i konstantnim usavršavanjem, kompanije kroz agilnost unapređuju svoje poslovanje, definisanu strategiju kroz pojednostavljivanje procesa, s težištem na klijente, kupce od kojih biznis i zavisi, kao i na zaposlene kao isporučioce tih usluga ili proizvoda.

REFERENCE

- Ghemawat, P. (1986). Sustainable competitive advantage. *Harvard Business Review*, Vol. 61(5), pp.53-58.
- Kotler P., Wong V., Saunders J., & Armstrong G. (2006). *Osnove marketinga*, IV izdanje, Zagreb: Mate doo.
- Milislavljević, M. (2004). *Strategijski marketing*, Beograd: CID, Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Munteanu, A.I., Bibu, N., Nastase, M., Cristache, N., & Matis, C. (2020). Analysis of Practices to Increase the Workforce Agility and to Develop a Sustainable and Competitive Business, *Sustainability*, Vol. 1.
- Nasrabad, R. (2018). Agile Processes Are the Factor of Competitive Advantage of Organizations, *International Journal of Engineering & Technology*, Vol. 7 (4.36), pp.190-192.
- Nelson, R.R., & Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy- Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Rakita, B. (2012). *Međunarodni marketing – Od lokalne do globalne perspektive*, Beograd: Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, pp. 246
- Riesenera, M., Rebentischb, E., Doellea, C., Kuhna, M., & Brockmanna, S. (2019). Methodology for the Design of Agile Product Development Networks, *CIRP Design*, Vol. 28.
- Rosário Cabrita, M., Duarte, S., Carvalho, H., & Cruz-Machado, V. (2016). Integration of Lean, Agile, Resilient and Green Paradigms in a Business Model Perspective: Theoretical Foundations, *IFAC- PapersOnLine*, Vol. 49(12).

- Schmidtner, M., Doering, C., & Timinger, H. (2021). Agile Working during COVID-19 Pandemic, Business, *IEEE Engineering Management Review*.
- Todorović, J., Đuričin, D., & Janošević, S. (1998). *Strategijski menadžment*, Beograd: Institut za tržišna istraživanja.
- Vazquez-Bustelo, D., Avella, L., & Fernández, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27(12), pp. 1303-1332
- Yang, C., & Liu, H. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network structure, *Management Decision*, Vol. 50(6).