



Jelena McIntyre
Filip Đoković

STRATEGIJSKI MENADŽMENT



Beograd, 2021.



UNIVERZITET SINGIDUNUM

Prof. dr Jelena McIntyre

Prof. dr Filip Đoković

STRATEGIJSKI MENADŽMENT

Prvo izdanje

Beograd, 2021.

STRATEGIJSKI MENADŽMENT

Autori:

Prof. dr Jelena McIntyre

Prof. dr Filip Đoković

Recenzenti

Prof. dr Jovo Ateljević

Prof. dr Gordana Dobrijević

Prof. dr Bojan Krstić

Izdavač:

Univerzitet Singidunum

Danijelova 32

www.singidunum.ac.rs

Za izdavača:

Prof. dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu:

Miloš Višnjić

Dizajn korica:

Aleksandar Mihajlović, MA

Godina izdanja:

2021.

Tiraž:

1000

Štampa:

Birograf, Beograd

ISBN: 978-86-7912-771-6

Copyright:

© 2021. Univerzitet Singidunum

Izdavač zadržava sva prava.

Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

Sadržaj



Predgovor

IX

1. POGLAVLJE

POJAM, DEFINISANJE I ZNAČAJ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

1. Pojam, definisanje i značaj strategijskog menadžmenta	3
1.1. Pojam i definisanje strategijskog menadžmenta	3
1.2. Značaj strategijskog menadžmenta u savremenom poslovanju	7
1.3. Benefiti strategijskog menadžmenta	10
1.4. Strategijski menadžment i konkurentska prednost	13
1.4.1. Shvatanja konkurentske prednosti	14
1.4.2. Strategije plavog i crvenog okeana	15
1.5. Strategijski menadžment i strah od promena	17

2. POGLAVLJE

STRATEGIJSKO PLANIRANJE I UPRAVLJAČKE ODLUKE

2. Strategijsko planiranje i upravljačke odluke	27
2.1. Karakteristike strategijskog planiranja	27
2.2. Karakteristike upravljačkih odluka	29
2.3. Karakteristike strategijske vizije i misije	33
2.3.1. Vizija	33
2.3.2. Misija	35
2.3.3. Karakteristike ciljeva	38
2.4. Karakteristike strategija i strategijski menadžment	45

3. POGLAVLJE

KONCEPT KONKURENTSKE PREDNOSTI ORGANIZACIJE

3. Koncept konkurentske prednosti organizacije	53
3.1. Određenje konkurentske prednosti	53
3.2. Pristupi u održavanju konkurentske prednosti	61
3.2.1. Strukturalistički pristup	63
3.2.2. Resursni pristup	64

4. POGLAVLJE

ANALIZA EKSTERNOG OKRUŽENJA ORGANIZACIJE

4. Analiza eksternog okruženja organizacije	75
4.1. Potreba za analizom eksternog okruženja	75
4.2. Uticaj promena u okruženju na poslovanje organizacije	76
4.3. Monitoring, skeniranje i predviđanje promena	78
4.4. Analiza makrookruženja organizacije	80
4.4.1. Karakteristike makrookruženja	80
4.4.2. PESTLE analiza	82
4.4.3. Značaj analize globalnih promena u strategijskom poslovanju	87
4.5. Analiza mikrookruženja organizacije	93
4.5.1. Karakteristike mikrookruženja	93
4.5.2. Porterova analiza grane	93

5. POGLAVLJE

ANALIZA INTERNOG OKRUŽENJA ORGANIZACIJE

5. Analiza internog okruženja organizacije	107
5.1. Značaj analize internog okruženja	107
5.2. Ključne kompetentnosti	113
5.2.1. Kreiranje vrednosti	114
5.2.2. Analiza lanca vrednosti	117
5.2.3. Redefinisanje lanca vrednosti	121
5.2.4. Uticaj promena lanca vrednosti na primarne aktivnosti	124
5.2.4.1. Promene u upravljanju kanalima nabavke	124
5.2.4.2. Promene u upravljanju kanalima komunikacije	127
5.2.4.3. Promene u upravljanju kanalima prodaje	130

6. POGLAVLJE FORMULISANJE STRATEGIJE

6. Formulisanje strategije	139
6.1. Uloga i značaj formulisanja strategije	139
6.2. Strategije rasta	141
6.2.1. Strategija penetracije tržišta	142
6.2.2. Strategija razvoja tržišta	145
6.2.3. Strategija razvoja proizvoda	146
6.2.4. Strategija diversifikacije	148
6.3. Generičke strategije za nivo poslovnih jedinica	153
6.3.1. Strategija troškovnog vođstva	159
6.3.2. Strategija diferenciranja	163
6.3.3. Strategija fokusiranja	167
6.4. Strategije stabilizacije poslovanja	171

7. POGLAVLJE IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

7. Implementacija strategije	179
7.1. Definisanje procesa implementacije strategije	179
7.2. Strategija	181
7.3. Organizaciona struktura	183
7.3.1. Osnovni tipovi organizacionih struktura	183
7.3.2. Noviji tipovi organizacionih struktura	187
7.4. Sistemi	192
7.5. Stil menadžmenta i vođenja	196
7.5.1. Šest stilova menadžmenta i liderstva	197
7.5.2. Matrica uticaja stila menadžmenta na implementaciju strategije	201
7.6. Karakteristike i veštine zaposlenih	203
7.6.1. Ljudski kapital i strategijsko liderstvo	204
7.6.2. Značaj socijalnog kapitala	206
7.7. Značaj razvijanja zajedničkih vrednosti	208
7.7.1. Organizaciona kultura i socijalizacija	208
7.7.2. Organizaciona kultura i strategijsko preduzetništvo	210

8. POGLAVLJE STRATEGIJSKI MENADŽMENT I KRIZA ORGANIZACIJE

8. Strategijski menadžment i kriza organizacije	217
8.1. Pojam krize u organizaciji i upravljanje u vreme krize	217
8.2. Strategije ograničavanja poslovanja u vreme kriznog delovanja	229

9. POGLAVLJE STRATEGIJSKI MENADŽMENT I INOVACIJE

9. Strategijski menadžment i inovacije	241
9.1. Inovacije u funkciji strategijskog usmerenja organizacija	241
9.2. Strategijsko upravljanje inovacijama	246

10. POGLAVLJE STRATEGIJSKA KONTROLA I MERENJE PERFORMANSI

10. Strategijska kontrola i merenje performansi	261
10.1. Strategijska kontrola	261
10.2. Balansirano merenje performansi u funkciji strategijske kontrole	263
10.3. Balansirana merila performansi kao okvir za strategiju organizacije	267

11. POGLAVLJE ZNAČAJ GRAĐENJA ODNOSA U STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU ORGANIZACIJE

11. Značaj građenja odnosa u strategijskom menadžmentu organizacije	293
11.1. Karakteristike koncepta Menadžmenta odnosa sa potrošačima	293
11.1.1. Definisanje koncepta Menadžmenta odnosa sa potrošačima	294
11.1.2. Razvoj i karakteristike CRM koncepta	295
11.1.2.1. Relacioni vs. transakcioni marketing	296
11.1.2.2. Faktori razvoja CRM koncepta	298
11.2. Karakteristike građenja poslovnih odnosa	300
11.2.1. Epizode i interakcije u komunikaciji	301
11.2.2. Značaj rutinskih i kritičnih epizoda u komunikaciji	302

11.2.3. Strategijska uloga građenja odnosa	304
11.3. Uloga komunikacionih strategija u građenju odnosa sa potrošačima	308
11.3.1. IDIC model	308
11.3.2. Komunikacione strategije i građenje odnosa sa potrošačima	310
11.3.2.1. Strategija privlačenja potrošača	310
11.3.2.2. Strategija zadržavanja potrošača	314
11.3.2.3. Strategija produbljivanja odnosa sa najprofitabilnijim potrošačima	316

Predgovor

• • • • •

Strategijski menadžment jedna je od najznačajnijih oblasti savremenog poslovanja, kojom se bave zaposleni u organizacijama, ali i akademska javnost širom sveta. Značaj strategijskog menadžmenta dolazi do izražaja u situacijama donošenja dugoročnih poslovnih odluka, koje treba da uvedu krupne promene u poslovanju organizacije. Takođe, kreiranje novih i modifikovanje već postojećih upravljačkih koncepata, i njihovo uvođenje u poslovanje, predstavlja deo strategijskih aktivnosti čijim sprovođenjem top menadžment utiče na celokupan budući razvoj svoje organizacije.

Udžbenik Strategijski menadžment pre svega je namenjen studentima Poslovnog fakulteta u Beogradu i drugim fakultetima Univerziteta Singidunum, kao i stručnoj javnosti. Studenti će biti u prilici da, kroz teoretsku postavku knjige i brojne ilustracije, savladaju najvažnije pristupe, procese i koncepte iz oblasti strategijskog odlučivanja. Savladano gradivo, uz usvojen i razvijen kritički način razmišljanja o strategijskim promenama, biće od koristi studentima prilikom donošenja odluka u organizacijama.

Autori udžbenika duguju izuzetnu zahvalnost prof. dr Milovanu Stanišiću, predsedniku Univerziteta Singidunum, na bezrezervnoj podršci, razumevanju i motivaciji tokom niza godina uspešne saradnje. Veliku zahvalnost dugujemo i prof. dr Svetlani Stanišić, koja je imala razumevanja i pružala nam podršku prilikom razvijanja ideje o koncipiranju ovog udžbenika, ali i prilikom pripreme za njegovo objavljivanje. Zahvalnost dugujemo i recenzentima, prof. dr Bojanu Krstiću sa Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Nišu, prof. dr Jovu Ateljeviću sa Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjaluci, i prof. dr Gordani Dobrijević sa Poslovnog fakulteta u Beogradu Univerziteta Singidunum, na konstruktivnim sugestijama i komentarima.

Beograd, novembar 2021.

Prof. dr Jelena McIntyre

Prof. dr Filip Đoković

1. POGLAVLJE

POJAM, DEFINISANJE I ZNAČAJ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA



1. POJAM, DEFINISANJE I ZNAČAJ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Strategijski menadžment predstavlja set poslovnih odluka i aktivnosti, koje su usmerene ka postizanju dugoročnih poslovnih performansi preduzeća. U pitanju je poslovni proces koji se, pre svega, zasniva na skeniranju okruženja, a na osnovu toga, i na aktivnostima formulisanja, implementacije i kontrole sprovedenih strategija. Najvažniji aspekt formulisanja i implementacije strategije jedne organizacije vezuje se za njene konkurentske aktivnosti na tržištu.

U narednim redovima biće reči o:

- Pojmu i definisanju strategijskog menadžmenta;
- Značaju strategijskog menadžmenta u savremenom poslovanju;
- Benefitima strategijskog menadžmenta;
- Povezanosti strategijskog menadžmenta i ostvarivanja konkurentske prednosti;
- Strategijskom menadžmentu i važnosti uvođenja promena u poslovanje.

1.1. POJAM I DEFINISANJE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Strategijski menadžment je proces usmeren ka formulisanju dugoročnih ciljeva organizacije. Odluke u vezi sa ciljevima donose se na najvišim nivoima menadžmenta i kao takve, odnose se na poslovanje organizacije kao celine. Kako bi odluke na nivou top menadžmenta mogle biti realizovane, neophodno je da se odlučuje i na nižim nivoima menadžmenta u organizaciji.

Fred R. David (2011.) objašnjava pojam strategijskog menadžmenta kao nauku i umetnost formulisanja, sprovođenja i merenja rezultata sprovedenih poslovnih odluka, koje, pri tome, obuhvataju različite poslovne funkcije, omogućavajući organizaciji da postigne svoje ciljeve. Navedeno objašnjenje implicira da je strategijski menadžment integrativan proces, te da uključuje aktivnosti različitih poslovnih funkcija organizacije, među kojima, pre svega, funkcije marketinga, finansija, računovodstva, proizvodnje i poslovnih operacija, istraživanja i razvoja, informacionih sistema i informacionih tehnologija.

Mary Coulter (2013.) ističe značaj analize situacije u kojoj se organizacija trenutno nalazi, a od koje bi trebalo krenuti u procesu sprovođenja aktivnosti strategijskog menadžmenta. Na bazi obavljene analize, organizacija nastavlja sa formulisanjem strategije svog budućeg poslovanja, nakon čega pristupa implementaciji, evaluaciji i eventualnom menjaju strategije ukoliko se za tim javi potreba. Faze procesa strategijskog menadžmenta dele se na situacionu analizu organizacije, formulisanje strategije, implementaciju strategije i, konačno, evaluaciju ili ocenu spovedene strategije.

Termin strategijski menadžment nastaje pedesetih godina dvadesetog veka i njegova popularnost nadalje nastavlja da raste. U teoretskoj i praktičnoj primeni ovaj koncept postaje neophodan već tokom šezdesetih i sedamdesetih godina. Termin strategijski menadžment sastoji se od dva povezana pojma - *strategija* i *menadžment*. Etimologija reči strategija je složena. Reč je nastala od starogrčkih reči „stratos“, što znači „vojska“ i „agein“, što znači „voditi“. Tako termin strategija, grubo prevedeno, znači „voditi vojsku“, i dugo je korišćena u vojnoj terminologiji (Tipurić, 2014, str. 18.). Danas, termin strategija ima generičko značenje, i primeњуje se u različitim oblastima, od svakodnevnog života, pa sve do konkretnih odluka koje se donose u različitim oblastima poslovanja.

Savremena literatura i njeni autori daju brojna objašnjenja strategije i strategijskog menadžmenta. Termin strategijski menadžment često se zamenjuje terminom strategijsko planiranje, što nije slučajnost. Naime, strategijsko planiranje je prva faza procesa strategijskog menadžmenta, u okviru koje se pristupa donošenju odluka, pre svega u vezi sa ciljevima i strategijama poslovanja organizacije.

Termin strategijsko planiranje češće se upotrebljava u poslovnom svetu, dok se termin strategijski menadžment češće koristi u akademskim krugovima. Strategijsko planiranje se uglavnom odnosi na proces strategijske formulacije. Ukoliko se, pored strategijske formulacije, razmatraju i faze strategijske implementacije i strategijske kontrole, tada je svakako preciznije i tačnije upotrebljavati termin strategijski menadžment.

Pored strategijskog planiranja i strategijskog menadžmenta, u literaturi se često koristi i termin strategijsko razmišljanje (strategic thinking). Ove kategorije ne treba mešati, niti među njima stavljati znak jednakosti. Dok je strategijsko planiranje formalan proces, zasnovan na analizi situacije i uvažavanju hijerarhije u odlučivanju, strategijsko razmišljanje je više neformalnog tipa. Može se javiti bilo gde u organizaciji, a njegovi nosioci su eksperti iz različitih oblasti poslovanja, koji svoje razmišljanje zasnivaju na procesima neformalnog učenja, istraživanjima, razmeni ideja. Strategijsko razmišljanje je dobrodošao proces u svakoj fazi

strategijskog menadžmenta. To je aktivnost koja donosi promene i korisna je kad god se pojavi dilema ili potreba za izborom nove ili promenom postojeće strategije. Strategijsko planiranje, sa druge strane, sintetizuje ideje, zasniva se na intuiciji i kreativnosti, na sposobnosti sagledavanja i analize velikog broja faktora iz okruženja, a usmereno je ka kreiranju buduće perspektive i vizije poslovanja organizacije (Mintzberg, 1994, str. 108.).

Menadžment je proces koji se uvek sastoji iz faza planiranja, organizovanja, liderstva (ili vođenja) i kontrole. Zadatak svakog procesa menadžmenta, pa tako i strategijskog, sastoji se iz uticanja na ljude u organizaciji da obavljaju svoje zadatke i tako sprovode poslovne odluke. Svrha menadžmenta je usmeravanje organizacije ka realizaciji formulisanih ciljeva, misije i vizije poslovanja. Pri tome, organizacija treba da nastoji da svoje aktivnosti obavlja što efikasnije i što efektivnije u odnosu na konkurenciju.

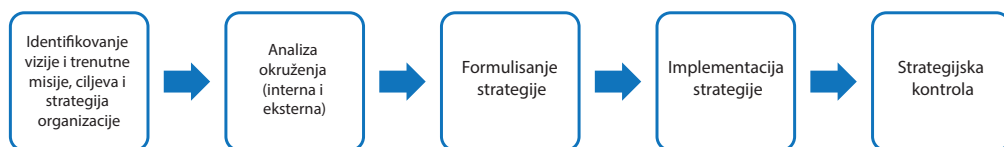
Pod *efikasnošću* se podrazumeva obavljanje posla na pravi način, što se može postići, recimo, adekvatnom alokacijom i upotrebom resursa koji organizaciji stoje na raspolaganju. Pod *efektivnošću* se podrazumeva obavljanje pravih poslova, koji vode realizaciji pravih ciljeva, značajnih za organizaciju. Treba imati u vidu da ove dve kategorije mogu, ali i ne moraju biti postignute u isto vreme. Organizacija može racionalno trošiti svoje resurse (postignuta efikasnost), ali, tom prilikom, ne i ostvariti željene ciljeve (nedostatak efektivnosti). Sa druge strane, organizacija može postići planirane ciljeve (postignuta efektivnost), ali uz neracionalnu upotrebu resursa (nedostatak efikasnosti).

Mintzberg (1987.) navodi interesantno stanovište, prema kojem strategija predstavlja složenu kategoriju. Ona bi trebalo da obuhvati više karakteristika i kvaliteta organizacije: njen *plan* poslovnih aktivnosti (eng. plan), zatim *obrazac* poslovanja koji je u okruženju čini prepoznatljivom (eng. pattern), *poziciju* organizacije na tržištu, a u odnosu na konkurente u grani (eng. position), *perspektivu* budućeg poslovanja (eng. perspective), kao i poneki "*trik*", odnosno nešto što je za nju specifično, što je čini drugačijom, i što će joj potencijalno doneti prednost u odnosu na konkurente (eng. ploy).

Autori Robbins i Coulter definisali su faze procesa strategijskog menadžmenta, koje se i danas koriste u akademskim i poslovnim krugovima. Oni proces strategijskog menadžmenta posmatraju kao kontinuirani, iterativni tok, sastavljen od aktivnosti (Robbins & Coulter, 2012, str. 226.):

- identifikovanja vizije i trenutne misije, ciljeva i strategija organizacije,
- analize internog i eksternog okruženja organizacije,
- formulisanja strategije,
- implementacije strategije,
- strategijske kontrole.

Slika 1. Faze procesa strategijskog menadžmenta



Izvor: (prema: Robbins& Coulter, 2012, str. 226.)

U prvoj fazi vrši se identifikovanje postojeće vizije organizacije, kao i njene trenutne misije, ciljeva i strategija. Ovo je početni korak u kojem se organizacija priprema za analiziranje poslovnog okruženja u kojem obavlja svoje aktivnosti.

Druga faza je faza u kojoj organizacija analizira svoje interno i eksterno okruženje. Interno okruženje preduzeća čine zaposleni, menadžeri, članovi upravnog odbora, akcionari. Eksterno okruženje je okruženje koje se nalazi izvan organizacije, i čine ga mikrookruženje i markookruženje.

Mikrookruženje se nalazi neposredno uz organizaciju i na njene odluke ima direktnog uticaja, kao i interno okruženje. Među faktore mikrookruženja ubrajaju se kupci, kao i klijenti i potrošači u zavisnosti od njihove uloge u poslovanju, zatim dobavljači, konkurencija, i svi ostali partneri u razmeni.

Faktori makrookruženja imaju posrednog, indirektnog uticaja na donošenje odluka u organizaciji. Njih nazivamo i PESTLE faktorima, a to su politički, ekonomski, sociološki, tehnološki, legislativni (pravni), i faktori fizičke sredine organizacije.

Sprovođenjem različitih metoda analize pojedinih vrsta okruženja, organizacija stiče uvid u trenutnu situaciju u kojoj se nalazi, a može dobiti i sliku o trendovima na tržištu na kojem posluje.

Treća faza procesa strategijskog menadžmenta odnosi se sa formulisanje strategije organizacije. Kao upravljačka odluka, strategija definiše način ostvarenja cilja, a može se donositi na svim organizacionim nivoima. Prirodno je da se, kao i ciljevi, prvo donese na korporativnom nivou, odnosno na nivou kompanije, a zatim se donosi i na nižim nivoima menadžmenta.

U četvrtoj fazi vrši se implementacija strategije, što podrazumeva prevođenje u delo strategije i svih ostalih poslovnih odluka donetih u okviru faze formulisanja. Menadžment priprema organizaciju za sprovođenje donete strategije, a time i za ostvarivanje ciljeva poslovanja.

Peta faza je faza kontrole, u kojoj se vrši evaluacija uspešnosti sprovođenja strategije organizacije. U ovoj fazi se vrši upoređivanje ostvarenih rezultata sa postavljenim standardima i, ukoliko je potrebno, donosi odluka u vezi sa korigovanjem sprovedenog strateškog procesa.

1.2. ZNAČAJ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U SAVREMENOM POSLOVANJU

Strategijski menadžment, pre svega, treba organizaciji da pomogne u kreiranju njene održive konkurentske prednosti na tržištu. U tom smislu, korisno je istaći dve važne stvari koje su od pomoći organizaciji i čijim razumevanjem ona obezbeđuje da strategijski menadžment bude u funkciji održavanja konkurentnosti:

- a) Organizacija uvek treba da bude svesna važnosti tri osnovne faze procesa strategijskog menadžmenta, a to su (1) analiziranje poslovanja i formulacija strategije, (2) implementacija strategije i (3) strategijska kontrola.
- b) Suština strategijskog menadžmenta sastoji se u izučavanju i analiziranju razloga uspeha organizacija i njihovog opstanka na tržištu. Ovo je početni korak u kreiranju konkurentske pozicije. Pitanja koja organizacija treba sebi da postavi su sledeća:
 - Kako se pripremiti za konkurentsko nadmetanje na tržištu?
 - Koje faktore internog i eksternog karaktera treba uzeti u obzir u procesu građenja konkurentske prednosti?

- Kako ostvariti konkuretsku prednost koja organizaciju čini posebnom u odnosu na druge učesnike u grani?
- Kako razvijati poslovne aktivnosti koje će doprinositi održivoj konkurentskoj prednosti i njenoj jedinstvenosti u dugom roku?
- Šta je potrebno za građenje tradicije poslovanja koja će biti faktor prepoznatljivosti organizacije na tržištu?

Strategijski menadžment pomaže organizaciji u obavljanju aktivnosti:

- utvrđivanja faktora uspešnog ili neuspešnog poslovanja,
- uticanja na poslovne performanse organizacije,
- suočavanja sa promenama u internom i eksternom okruženju, upravo putem faza analiziranja okruženja, donošenja odluka i delovanja ka svom internom i eksternom okruženju,
- usklađivanja i usmeravanja poslovnih aktivnosti svih svojih organizacionih celina (strategijskih poslovnih jedinica - SPJ) ka postizanju ciljeva.

Među ključne karakteristike procesa strategijskog menadžmenta u savremenom poslovanju, treba ubrojiti naredne četiri:

- *Strategijski menadžment je proces koji se reflektuje na sve nivoe odlučivanja u organizaciji:* Strategijske odluke donose se na višim nivoima menadžmenta. Na osnovu strategija definisanih na višim, donose se strategije na nižim nivoima. Realizacija strategije teče suprotnim redom - prvo se sprovodi na nižim, što služi kao osnova za sprovođenje strategije na višim nivoima menadžmenta.
- *Organizacija koja sprovodi aktivnosti strategijskog menadžmenta uvažava stavove i želje svojih stakeholdera:* Pod stakeholderima jedne organizacije podrazumevaju se sve grupe zainteresovane za dobro poslovanje i opstanak te organizacije na tržištu. Ove interesne grupe nalaze se i u organizaciji i van nje, i one posredno i neposredno utiču na njeno poslovanje. U samoj organizaciji se nalaze interni stakeholderi, i njih čine zaposleni, menadžment, interni akcionari. Eksterne stakeholdere čine različite javnosti, kao što su kupci, klijenti, dobavljači, finansijske institucije, mediji, vlada i vladine institucije.
- *Strategijski menadžment zahteva povezivanje kratkoročne i dugoročne perspektive poslovanja organizacije:* Strategijski menadžment je usko povezan sa aktivnostima operativnog menadžmenta. Strategijski i operativni menadžment su dva paralelna procesa, ili kako se često kaže „dve strane jedne medalje“. U tabeli 1 napravljena je komparacija

strategijskog i operativnog menadžmenta, navođenjem njihovih ključnih karakteristika. Kao što je već rečeno, strategijski menadžment je proces usmeren ka dugom roku, a odlučivanje je usmereno ka tržišnom okruženju organizacije. Vrh preduzeća bavi se korporativnim odlukama, koje treba da održe ili promene tržišnu poziciju. Sa druge strane, operativni menadžment usmeren je ka kratkom roku i bavi se tekućim poslovanjem, dnevnim, nedeljnim i mesečnim operacijama koje omogućavaju ostvarivanje strategijskih odluka.

Tabela 1. Strategijski vs. operativni menadžment

Strategijski menadžment	Operativni menadžment
Odnosi se na postizanje efektivnosti	Odnosi se na postizanje efikasnosti
Orijentisan na okruženje	Orijentisan na organizaciju
kreiranje strategijske pozicije za podršku održivoj konkurentskoj prednosti organizacije	Iskorišćavanje trenutne strategijske pozicije za ostvarenje operativnih ciljeva organizacije
Brine o profitnim potencijalima organizacije	Brine kako pretvoriti potencijalni u stvarni profit
Prostorni horizont je širok	Prostorni horizont je uzak
Vremenski horizont je dug	Vremenski horizont je kratak

- *Proces strategijskog menadžment zahteva prepoznavanje potrebe za ravnotežom između efektivnosti i efikasnosti u poslovanju:* Strategijski menadžment daje odgovor na pitanje „da li radimo prave stvari?“, što je pitanje efektivnosti poslovanja. Efektivnost se, najčešće povezuje sa ostvarivanjem profita, kvaliteta, vrednosti za klijente i drugih poslovnih ciljeva organizacije. Sa druge strane, operativni menadžment daje odgovor na pitanje „da li radimo stvari na pravi način?“, što je pitanje efikasnosti poslovanja. Efikasnost se povezuje sa korišćenjem resursa kao što su finansije, sirovine, ljudski kapital, vreme, itd. Sprovođenje operativnih aktivnosti i postizanje efikasnosti poslovanja, važan su preduslov sprovođenja strategijskih odluka, i pomažu u postizanju efektivnosti poslovanja organizacije.

1.3. BENEFITI STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

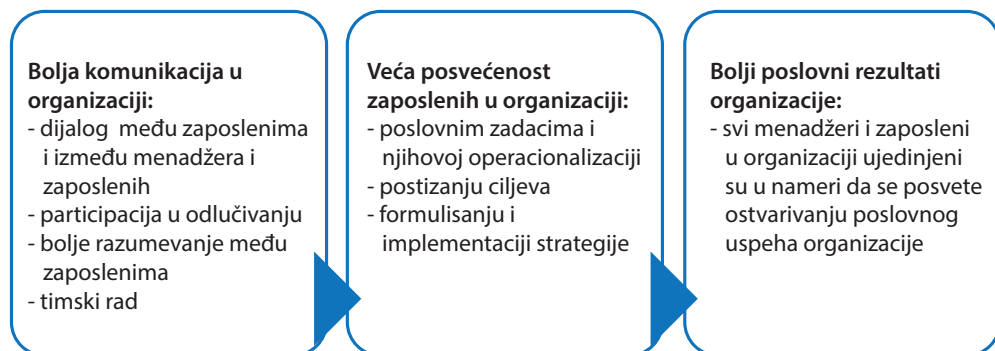
Istraživanja sprovedena još pre više od dve decenije, pokazala su da preduzeća koja sprovode aktivnosti strategijskog menadžmenta daleko bolje posluju od onih koja ove aktivnosti nisu uključila u svoje poslovanje (Andersen, 2000; Miller & Cardinal, 1994; Pekar & Abraham, 1995.). Istraživanje sprovedeno na skoro pedeset korporacija u različitim ekonomijama i različitim industrijama, ukazalo je na tri ključna benefita od sprovođenja strategijskog menadžmenta (Wheelan & Hunger, 2004, str. 4.):

- jasniji osećaj za ostvarivanje vizije poslovanja kompanije,
- preciznije fokusiranje na aktivnosti od strateške važnosti za kompaniju, i
- bolje razumevanje brzih promena u poslovnom okruženju.

Pored navedenog, sprovođenjem aktivnosti strategijskog menadžmenta, organizacije stiču sposobnost ne samo brzog reagovanja na promene, već i proaktivnosti u pogledu prihvatanja i uključivanja promena u svoje poslovanje.

Pod proaktivnošću se podrazumeva praćenje trendova u okruženju i iniciranje novih promena, shodno prepoznatim zakonitostima koje pokazuju trendovi i promene na tržištu. To znači da proaktivna organizacija ne samo što prati trendove (monitoring), ona i analizira faktore uticaja na njihov nastanak i razvoj (skeniranje). Strategijski menadžment je koristan proces, jer omogućava organizacijama da razvijaju proaktivnost kao svoju sposobnost i karakteristiku, a koja će im nadalje koristiti u kontroli ostvarivanja poslovnih rezultata. Mnoge savremene organizacije, vlasnici malih preduzeća, izvršni direktori, predsednici kompanija, kao i menadžeri u profitnim i neprofitnim organizacijama, prepoznali su i prihvatili benefite koje strategijski menadžment sobom nosi (David, 2011, str. 16.).

Slika 2. Benefiti strategijskog menadžmenta za organizaciju



Izvor: (David, 2011, str. 16.)

Na slici 1 prikazane su koristi koje jedna organizacija može imati prihvatanjem i sprovođenjem procesa strategijskog menadžmenta u svom poslovanju. Strategijski menadžment omogućava, pre svega, podizanje kvaliteta komunikacije u organizaciji. To, dalje, vodi podsticanju motivisanosti zaposlenih i menadžera da se posvete zajedničkom ostvarivanju što boljih poslovnih rezultata.

Među ključne **benefite za zaposlene i menadžere** na prvom mestu se mora ubrojiti njihovo učenje međusobnom dijalogu, timskom radu, kao i razumevanju i prihvatanju prioriteta u poslovanju organizacije.

Donošenje strategijskih odluka često zahteva sučeljavanje stavova zaposlenih na različitim organizacionim nivoima, kao i zaposlenih u različitim poslovnim jedinicama i poslovnim funkcijama organizacije. Uspeh donošenja i realizacije strategije rezultat je njihovog međusobnog dogovaranja, timskog rada, kao i uvažavanja onih poslovnih odluka koje su prioritetne za organizaciju kao celinu. U tom smislu, prihvatanje i sprovođenje koncepta strategijskog menadžmenta zahteva i razumevanje značaja decentralizacije, odnosno uključivanja nižih nivoa menadžmenta u procese odlučivanja. Podsticanjem dijaloga, kao i participacijom u odlučivanju, menadžeri i zaposleni postaju daleko posvećeniji postizanju što boljih poslovnih performansi.

Sprovođenje aktivnosti strategijskog menadžmenta donosi mnoge **finansijske** i **nefinansijske** koristi organizaciji.

Finansijske koristi se, pre svega, odnose na rast prodaje, tržišnog učešća, produktivnosti poslovanja, kao i profitabilnosti organizacije. Među nefinansijske benefite treba uvrstiti:

- prepoznavanje i korišćenje prilika u poslovnom okruženju
- objektivizaciju poslovnih problema
- efektivnu alokaciju resursa
- definisanje i redefinisane individualnih odgovornosti zaposlenih
- ohrabrivanje pozitivnog stava zaposlenih prema promenama
- obezbeđivanje neophodne discipline i formalnosti u procesu menadžmenta na svim organizacionim nivoima.

Uvođenje koncepta strategijskog menadžmenta u poslovanje doprinosi razvijanju kooperativnog i integrisanog pristupa rešavanju poslovnih problema u organizaciji. Takođe, ono pruža podršku i podstiče razvijanje pozitivnog stava zaposlenih prema promenama u poslovanju.

Sa druge strane, postoje organizacije koje nisu uspešne u sprovođenju procesa strategijskog menadžmenta. Razlozi za to su brojni, a jedan od ključnih svakako je nedostatak kvalitetne komunikacije i motivisanosti zaposlenih. Loša komunikacija onemogućava zaposlene da na isti način šalju i interpretiraju poruke u vezi sa poslovanjem, što ugrožava mogućnost njihovog zajedničkog učestvovanja u procesima odlučivanja, organizovanja timskog rada i motivisanja radi postizanja što boljih poslovnih performansi.

Pored navedenog, na neuspešno usmeravanje i sprovođenje procesa strategijskog menadžmenta mogu uticati i sledeći faktori:

- pogrešan, nezadovoljavajući, nemotivišući sistem nagrađivanja zaposlenih;
- konstantna kriza u organizaciji – nema dovoljno vremena za sprovođenje strategijskog planiranja, budući da se menadžment i zaposleni pre svega moraju baviti saniranjem kriznih situacija i posledica krize;
- loše definisani kupci i klijenti i, na osnovu toga, kreirana neadekvatna ponuda;
- visoki troškovi - neefikasno poslovanje kroz nesvrishodnu upotrebu resursa;
- glomazna organizaciona struktura koja uzrokuje tromost i nefleksibilnost organizacije i njenu nespremnost na promene – veliki broj organizacionih nivoa produžava lanac komandovanja, što rezultuje padom efikasnosti u procesima donošenja i sprovođenja odluka;
- preterano zadovoljstvo postignutim poslovnim uspehom – “uljuljanost” postignutim uspehom može biti opasna po spremnost na buduće promene, a time i po sposobnost održavanja konkurentске prednosti;

- strah od mogućih grešaka, strah od promena i od nepoznatog koje promene sobom nose;
- loša iskustva iz prošlosti, koja mogu frustrirajuće da deluju na zaposlene ukoliko se ne analiziraju i ne izvode pouke za budućnost;
- nedostatak poverenja zaposlenih u menadžment organizacije.

Jedan od najvećih problema sa kojima se susreću organizacije svakako je strah od promena. Razlog tome leži u činjenici da ljudi uopšte, a time i zaposleni u organizaciji, promene doživljavaju kao pretnju. Otpor promenama je zapravo otpor prema neizvesnosti koja je u vezi sa ishodom koji ta promena donosi pojedincu ili organizaciji.

U organizacijama u kojima zaposleni nisu naviknuti na promene otpor je izuzetno veliki, i zahteva temeljan rad na promeni stavova zaposlenih prema promenama. Strategijski menadžment je koncept koji, kao što je rečeno, nalaže ne samo reagovanje na promene, već proaktivno reagovanje organizacije na njeno poslovno okruženje. Samim tim, organizacije koje nisu spremne da prihvataju promene ne mogu ni očekivati uspešno sprovođenje koncepta strategijskog menadžmenta, i o tome će nadalje u ovom poglavlju biti više reči.

1.4. STRATEGIJSKI MENADŽMENT I KONKURENTSKA PREDNOST

Strategijski menadžment, kao proces formulisanja i implementacije korporativnih i poslovnih strategija, omogućava organizaciji da se razvija i održava svoju konkurentsku prednost.

Pod konkurentskom prednošću podrazumeva se specifičnost u poslovanju organizacije, sadržana u tržišnoj ponudi ili nastupu, a koju ostali konkurenti nemaju. Konkurentska prednost je nešto što organizaciju čini posebnom, drugačijom, boljom od njenih konkurenata u grani. Nešto što joj donosi prednost i poslovni uspeh. Usmerenost ka ostvarivanju konkurentске prednosti neophodno je za dugoročan uspeh i opstanak organizacije na tržištu.

1.4.1. Shvatanja konkurentske prednosti

Organizacija gradi svoju konkurentsku prednost tokom određenog vremenskog perioda, dok njeni konkurenti nastoje da tu prednost ugroze i umanje svojim poslovnim aktivnostima. One to čine uvođenjem inovacija u poslovanje, promjenama svojih tržišnih nastupa, pa čak i kopiranjem poslovanja drugih kompanija.

Jednom stečenu konkurentsku prednost treba održavati. Strategijski menadžment omogućava kompanijama postizanje takozvane održive konkurentske prednosti, i to (a) kontinuiranim prilagođavanjem promjenama u eksternom okruženju, i to pre svega uvažavajući uočene trendove, (b) radom na internim kapacitetima, vještinama, snagama i vrednostima, i (c) efektivnim formulisanjem, implementacijom i evaluiranjem strategija, postavljenim na prethodno zapaženim i prihvaćenim promjenama u tržišnom okruženju (David, 2011, str. 10.).

Konkurentska prednost može biti koncipirana i razvijana sa stanovišta jednog od naredna tri pristupa (prema David, 2011.):

- Pristup *industrijske organizacije* – Prema ovom stanovištu, za postizanje i održavanje konkurentske prednosti, faktori uticaja iz eksternog okruženja daleko su značajniji od uticaja faktora internog okruženja. Ovaj pristup baziran je na Porterovoj analizi grane, poznatijoj kao Porterov Model pet sila, koji će biti objašnjen u narednim poglavljima. Konkurentska prednost je, pre svega, determinisana konkurentskom pozicijom same industrije, kao i nastojanjem organizacije da prodre u druge atraktivne grane delatnosti, zaobilazeći one slabe koje gube svoju konkurentnost. Ovo je savremeni pristup sticanja konkurentske prednosti, koji omogućava organizacijama da se fokusiraju na prilike koje im donosi ulazak u nove i atraktivne oblasti poslovanja.
- Pristup *zasnovan na resursima* – Ovaj pristup posmatra resurse organizacije kao ključne u sticanju i održavanju konkurentske prednosti. Za razliku od prethodnog, prema ovom pristupu performanse organizacije su, pre svega, determinisane internim faktorima okruženja koji se mogu grupisati u tri kategorije:
 - fizički resursi – oprema i sredstva za rad, postrojenja, tehnologija, sirovine, lokacija, zgrade, opremljenost prostorija;
 - ljudski resursi – zaposleni, edukacija, trening, iskustvo, znanje, vještine, motivisanost, sistemi praćenja kvaliteta i procesa rada, i
 - organizacioni resursi – organizaciona struktura, planski procesi, razvijenost informacionih i komunikacionih sistema kao podrška odlučivanju.

Pristup zasnovan na resursima pomaže organizaciji da se fokusira na razvijanje jedinstvenih distinktivnih kompetentnosti, ponude koja je jedinstvena, a koja će se koristiti kao osnova za građenje održive konkurentske pozicije. Što su resursi ređi, jedinstveniji, slabije podložni kopiranju i nalaženju supstituta, to je, prema ovoj teoriji, konkurentska pozicija organizacije jača i stabilnija.

- “Gerila” shvatanje – Ovaj pristup odnosi se na građenje konkurentske prednosti koja je kratkoročnija, ali koja se često menja. Organizacije koje primenjuju ovaj pristup poseduju sposobnost da se konstantno i brzo menjaju, i iznenađuju svoje konkurente radikalnim promenama koje je teško ponoviti i kopirati. Takve organizacije svoje strateške akcije baziraju i na eksternim i na internih faktorima okruženja, sa ciljem da, priređujući iznenađenja svojim konkurentima, ostvare privremenu konkurentsku prednost. Prema ovom pristupu, performanse organizacije determinisane su i internim i eksternim faktorima, čime on predstavlja kombinaciju prethodna dva pristupa.

1.4.2. Strategije plavog i crvenog okeana

Strategija plavog okeana predstavlja savremeni strateški koncept formiranja konkurentnosti na tržištu. Ova moderna strategija podrazumeva nastojanje organizacija da otkriju nove poslovne oblasti u kojima će graditi svoju konkurentsku poziciju.

Plavi okean je metafora za industrijske grane koje još ne postoje, nisu otkrivene, ili postoje ali nisu šire prihvaćene od strane učesnika na tržištu. To su oblasti koje su još uvek nepoznate neposrednim konkurentima, dok, za organizaciju koja ih otkrije, predstavljaju izvor građenja liderske pozicije na tržištu. U pitanju je, za većinu organizacija, nepoznat tržišni prostor, u kojem ne postoji jaka konkurencija, ali se od organizacije koja stvara ovaj prostor zahtevaju inovacije, različitost u tržišnom nastupu i ponudi, kao i ostvarivanje nižih troškova poslovanja.

U tabeli 2 prikazane su ključne smernice za razvijanje strategije plavog okeana. Dok se njihovi konkurenti fokusiraju jedni na druge, u nameri da se prilagode spoljnim trendovima i poboljšaju vrednost za kupce unutar granica svoje delatnosti, Albijanić (2016.) ističe da se organizacije, koje razvijaju strategiju plavog okeana, fokusiraju na kreiranje novih, alternativnih delatnosti. One se trude da unose promene u trendove na tržištu, da se takmiče komplementarnom ponudom, i da funkcionalno i emocionalno privuku i zadrže redefinisane kategorije kupaca.

Tabela 2. Razvijanje strategije plavog okeana

	Orijentacija konkurencije	Stvaranje plavog okeana
Delatnost	Fokus na rivale	=> Alternativna delatnost
Strateške grupe	Konkurentski položaj	=> Proučavanje strateških grupa
Grupe kupaca	Bolje služenje grupi kupaca	=> Redefinisanje kupaca
Svrha ponuđenih proizvoda ili usluga	Stvaranje vrednosti unutar granica svoje delatnosti	=> Komplementarni proizvodi i usluge
Funkcionalna ili emocionalna orijentacija	Poboljšanje vrednosti za kupca	=> Funkcionalno ili emocionalno privlačenje kupaca
Vreme	Prilagođavanje spoljnim trendovima	=> Menjanje spoljnih trendova

Izvor: (Albijanić, 2016, str. 47. i Kim & Mauborgne, 2007, str. 86.)

Crveni okean čine postojeće industrijske grane. U pitanju je poznat tržišni prostor koji karakteriše izuzetno jaka konkurencija. U crvenom okeanu važno je pobediti konkurente u poznatom tržišnom prostoru, u kojem, često, nema dovoljno mogućnosti za inoviranje i upotrebu strategija nepoznatih konkurentima.

1.5. STRATEGIJSKI MENADŽMENT I STRAH OD PROMENA

Strah od promena je prirodan, i javlja se kako u svakodnevnom životu, tako i u obavljanju poslovnih aktivnosti. Neprihvatanje promena u poslovanju može predstavljati veliki problem po organizaciju, budući da neminovno vodi nemogućnosti blagovremenog reagovanja na promene. Upotreba resursa postaje nesvrsishodna, uvećanje troškova je česta pojava, alokacija resursa odvija se na neadekvatan način, ne postavljaju se niti se postižu adekvatni ciljevi. Ukratko, organizacija gubi svoju dotadašnju efikasnost i efektivnost. To dalje dovodi do gubitka konkurentne pozicije, i konačno, do smanjivanja šansi za tržišnim opstankom.

Razloge otporu promenama često je jednostavno objasniti, ali ih nije jednostavno rešavati. Jedan od najčešćih razloga leži u potrebi pojedinca i organizacije da zadrže postojeće stanje u kojem se nalaze. Svaka promena stanja zahteva učenje, savlađivanje novih veština i znanja, ulaganje energije, vremena i drugih resursa u prihvatanje novih pristupa, tehnika i načina kako poslovanja, tako i života uopšte. Nema pojedinca niti organizacije koji se nisu suočili bar sa jednom ozbiljnijom promenom u toku svog životnog ciklusa, i koja je zahtevala korigovanje onoga što je do tada bilo razvijeno i prihvaćeno.

Organizaciona inertnost, što je drugi naziv za otpor promenama, predstavlja veliku opasnost po njeno poslovanje. Uzroci organizacione inertnosti nalaze se u njenom eksternom i internom poslovnom okruženju, a najčešći se vezuju za nerazvijenost tržišta, nedostatak konkurencije, zastarelost tehnologije, ekonomsku tranziciju, rigidan menadžment, nedostatak sistema nadzora i kontrole kvaliteta poslovanja, kao i demotivisanost zaposlenih.

Otpor promenama u jednoj organizaciji može se posmatrati na tri nivoa: (a) organizacionom, (b) grupnom i (c) individualnom (Robbins & Coulter, 2003.). Ovi otpori imaju svoje karakteristike sa kojima se treba suočiti i koje treba savlađivati:

- a. *Nivo organizacije kao celine* – Prihvatanje promena je ključno, jer omogućava organizaciji da se prilagodi promenama u svom okruženju i strateški razmišlja u odnosu na konkurente. Međutim, i organizacija kao celina može usporavati promene, pa čak i onemogućiti da se uopšte pristupa sprovođenju promena. Među najčešće faktore koji utiču na stvaranje otpora promenama na nivou organizacije kao celine, ubrajaju se sledeći:
 - nefleksibilna organizaciona struktura, koja otežava i onemogućava brzo prilagođavanje promenama – na primer, preveliki broj organizacionih nivoa dovodi do produžavanja lanca odlučivanja, čime se produžava

i vreme donošenja poslovnih odluka, pa one postaju zastarele, što je veoma često praćeno neracionalnim trošenjem vremena i drugih dragocenih resursa na svim nivoima menadžmenta;

- centralizovano upravljanje, koje dovodi do potpunog gubitka mogućnosti da zaposleni samostalno odlučuju, što dalje negativno utiče na njihovu kreativnost i motivaciju, i samim tim i na stvaranje loše klime i atmosfere u organizaciji;
- zastarela organizaciona kultura, kao i kruta pravila i procedure, koje održavaju prevaziđene, konzervativne vrednosti, čime se neminovno održava inercija i status quo;
- razlike u shvatanju zaposlenih o neophodnosti promena;
- nemotivisanost menadžera i zaposlenih, pre svega u situacijama kada treba tražiti nove načine tržišnog nastupa i komunikacije sa tržištem;
- nedostatak komunikacije i neefektivna komunikacija između menadžera i zaposlenih;
- postojanje sukoba moći i interesa u organizaciji.

b. *Nivo grupa i timova* – Uvođenje promena u poslovanje grupa i timova predstavlja veoma važan aspekt poslovanja organizacije. Razlog je taj što su promene ovoga tipa usmerene ka modifikovanju uloga i zadataka, kao i načina rada članova grupa i timova. Promene koje se uvode direktno vode menjanju dinamike rada timova i grupa, što se oslikava kroz promene normi, komunikacije i građenja odnosa među zaposlenima. Često se dešava da dolazi do otpora uvođenju promena, jer to ujedno znači i uspostavljanje novih normi i pravila ponašanja, koje zaposleni treba da usvoje i slede.

c. *Nivo pojedinca u organizaciji* – Zaposleni najčešće pružaju otpor kada imaju osećaj da će im promene doneti neizvesnost, zatim kada smatraju da promene mogu da dovedu do gubitka nečega čega ne žele da se liše (pozicija, status, finansijska korist), ili pak kada veruju da promene neće doneti nikakve koristi samoj organizaciji. Tokom svog života, svaki pojedinac se suočava sa sledeće tri kategorije promena (Vlajković, 2006.):

- promene *evolutivnog* karaktera, koje su razvojnog tipa, a podrazumevaju rast, razvoj, i prožimaju sve faze životnog ciklusa pojedinca;
- promene u *okruženju* pojedinca, koje na njega utiču direktno ili indirektno, kao što su ekonomske, socijalne, političke, tehnološke i druge promene, i
- *velike* promene, koje menjaju život pojedinca, kao što je rođenje deteta, smrt bliske osobe, promena životne i radne sredine.

Prema Robbinsu i Coulter (2012, str. 153.), organizacija treba pre svega da usmeri pažnju na sprovođenje internih promena, koje će joj omogućiti adekvatnu pripremu za prilagođavanje i prihvatanje eksternih promena. Ključni faktori promena mogu se kategorizovati na interne i eksterne.

Među **interne** uzročnike promena spadaju: uvođenje nove organizacione strategije, promene u strukturi i stavovima zaposlenih, kao i upotreba savremene opreme i novih tehnologija u poslovanje. Uvođenje internih promena omogućava usmeravanje strategijskih napora organizacije prema njenom poslovnom okruženju. Strategijski menadžment omogućava prilagođavanje **eksternim** promenama, ali i menjanje samog okruženja, pre svega onog koje se nalazi uz samu organizaciju. U tom smislu, među ključne faktore eksternih promena spadaju promene potreba i zahteva potrošača, ekonomske promene, tehnološke promene, demografske promene, kao i nova zakonska regulativa.

Imajući u vidu postojanje internih i eksternih faktora, nosilaca promena u poslovanju, uspeh sprovođenja aktivnosti strategijskog menadžmenta pre svega zavisi od sposobnosti organizacija da prihvataju promene. U situacijama kada one nisu na to spremne, zadatak menadžmenta je da planira i sprovodi niz aktivnosti koje će omogućiti zaposlenima u organizaciji da se suprotstavljaju strahu od promena (prema Carnall, 2003, str. 96.):

- pokušati ostati opušten i fluidan u razmišljanju prema promenama u okruženju - promene u organizaciji su neophodne i dobrodošle, jer se i samo okruženje neprestano menja;
- nove ideje ne bi trebalo odmah kritikovati – one su nove i treba im dati šansu, jer u suprotnom rizikujemo eliminisanje njihovog potencijalno dobrog uticaja na organizaciju;
- javne pohvale i isticanje dobrih pojedinaca i njihovih kvalitetnih ideja pozitivno utiče na podizanje motivacije, optimizma i samopouzdanja, čime se podstiče blagonaklon odnos prema novim idejama i uvođenju novina u poslovanje;
- u nekim organizacijama eliminisanje statusa i zvanja može biti izuzetno korisno, jer utiče na zaposlene da budu manje sputani u iskazivanju svoje kreativnosti i ideja;
- podsticanje optimizma među zaposlenima korisno je u građenju pozitivnog stava zaposlenih prema poslovanju i promenama, ali je, u isto vreme, potrebno podsticati i kritičko razmišljanje;
- konfuziju i neizvesnost ne bi trebalo uvek izbegavati, jer one mogu podsatičajno delovati na zaposlene da se menjaju, uče i trude se da promenama u načinu rada i svog ponašanja rešavaju nastale probleme;

- treba vrednovati učenje na greškama – ovo je uvek bila i biće jedna od najboljih "škola" u procesu rada, posebno kada organizacija nastoji da uvede promene u svoje poslovanje;
- treba se fokusirati na dobre aspekte ideje - dobar odnos prema novim idejama podrazumeva i utvrđivanje prioriteta, kao i identifikovanje onih aspekata ideje koji su ključni za uspešnu realizaciju poslovnih aktivnosti;
- treba nastojati da se dele rizici poslovanja – to je dobar način da se ljudi rasterete i oslobode straha, kako bi bili u mogućnosti da razvijaju kreativnost i svoje stavove dele sa ostalim zaposlenima;
- stalno raditi na građenju poverenja u organizaciju i njeno poslovanje;
- podsticanje poslovanja zasnovanog na idejama uvek ima pozitivnog efekta na kreativnost i motivaciju zaposlenih, a time i na uspeh organizacije;
- kontinuirano praćenje poslovanja kroz monitoring i otklanjanje grešaka "u hodu", daleko je korisnije od prerane evaluacije kao i kontrole na samom kraju procesa rada, jer daje mogućnost korigovanja greške kada ona i nastane i, time, ostvarivanja boljih poslovnih rezultata.

Sa druge strane, postoje aktivnosti koje bi trebalo nastojati izbegavati, jer vode eliminisanju kreativnosti u procesima donošenja odluka i rešavanja problema (Carnall, 2003, str. 96.):

- kritikovanje tuđih misli i ideja, i sputavanje kreativnog duha zaposlenih;
- sputavanje takmičarskog duha, koji je često ključan u rešavanju problema u organizaciji;
- ismevanje drugih ljudi, prepiranje i ispoljavanje agresije;
- pesimistične stavove u odnosu na zaposlene, isticanje njihovih mana, nedostatak pažnje prema zaposlenima, korišćenje tihog protesta, nedostatak sluha za potrebe zaposlenih i uopšte nedostatak sluha za zaposlene;
- negativne reakcije, kruto insistiranje na činjenicama, nepružanje povratne informacije, ljutnju, držanje distance.

Važno je istaći da je spremnost na promene i njihovo prihvatanje izuzetno značajno u periodima kriza, kako onih internih koje je uzrokovala sama organizacija, tako i eksternih koje nastaju na tržištu ali imaju uticaja na poslovanje organizacije.

Oprezno sa optimizmom! - Nokia i "pametni" telefon

U periodu svoje propasti, od 2007. do 2013. godine, menadžeri kompanije Nokia ohrabrivali su svoje zaposlene da gledaju isključivo optimistično na stvari. To je dovelo do toga da su zaposleni zatvarali oči pred lošim vestima, a samim tim i propustili susret sa realnošću. Starijim menadžerima bilo je potrebno više od godinu dana da uvide šta nije u redu sa novim Nokijinim "pametnim" telefonima. Nokia je precenila snagu svoga, nekada svakako, uspešnog brenda. Umesto da uzme u obzir promene na tržištu, verovala je da će baš zahvaljujući svom dobro pozicioniranom brendu uspeti da se uključi u proizvodnju "pametnih" telefona, čak i ako za to bude bilo kasno. Dok su primetili svoju grešku i počeli da je ispravljaju, Samsung i Apple su već preuzeli tržište (<https://www.newyorker.com/business/currency/where-nokia-went-wrong>, posećeno 15.03.2019.)

Pitanja za vežbu:



1. Objasnite pojam strategijskog menadžmenta.
2. Navedite i objasnite faze procesa strategijskog menadžmenta.
3. Objasnite značaj sprovođenja procesa strategijskoj menadžmenta u organizaciji.
4. Objasnite vezu između strategijskog menadžmenta i strategijskog planiranja.
5. Da li su strategijsko planiranje i strategijsko razmišljanje jedno isto? Zašto?
6. Objasnite pojam konkurentske prednosti. Navedite i objasnite tri pristupa posmatranja konkurentske prednosti.
7. Objasnite ključnu razliku među strategijama plavog i crvenog okeana.
8. Objasnite značaj suočavanja sa strahom od promena na različitim nivoima u organizaciji.
9. Anketa sprovedena među profesionalcima iz oblasti strategijskog menadžmenta pokazala je da 95% organizacija ne govori svim svojim zaposlenima koju poslovnu strategiju primenjuje (Coulter, 2010.).
 - Šta vi mislite o tome?
 - Da li zaposleni treba da znaju koju poslovnu strategiju njihova organizacija sprovodi? Zašto?

Literatura:



1. Andersen, T.J. (2000.) Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance, *Long Range Planning*, str. 184-200.
2. David, F.R. (2011.) *Strategic Management: Concepts and Cases*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
3. Carnall, C.A. (2003.) *Managing Change in Organizations*, Pearson Education Limited, Harlow, England
4. Certo, S.C., Peter, J.P. (1988.) *Strategic Management: Concepts and Applications*, Random House, New York
5. Coulter, M. (2013.) *Strategic Management in Action*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
6. Coulter, M. (2010.) *Strategijski menadžment na delu*, Data Status, Beograd
7. Kim, C. W, Mauborgne, R. (2007.) *Strategija plavog okeana. Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*. Poslovni dnevnik. Zagreb, Masmedia
8. Miller, C.C., Cardinal, L.B. (1994.) Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research, *Academy of Management Journal*, str. 1649-1665.
9. Mintzberg, H. (1994.) The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, str. 107-114, dostupno na: [https://www.theism.org/documents/Mintzberg%20\(1994\)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf](https://www.theism.org/documents/Mintzberg%20(1994)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf), posećeno 13.07.2021.
10. Mintzberg, H. (1987.) The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, *California Management Review*, 30, 1, str. 11-24.
11. Pekar, P. Jr, Abraham, S. (1995.) Is Strategic Management Living Up to Its Promise?, *Long Range Planning*, str. 32-44.
12. Robbins, S.P, Coulter, M. (2012.) *Managing change and innovation*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
13. Robbins, S.P, Coulter, M. (2012.), *Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ
14. Surowiecki, J. (2013.) Where Nokia went wrong?, *The New Yorker*, dostupno na: <https://www.newyorker.com/business/currency/where-nokia-went-wrong>, posećeno 15.03.2019.
15. Tipurić, D. (2014.) *Iluzija strategije*, Sinergija, Zagreb
16. Vlačković, J. (2006.) "Beograd noću" TV Studio B, petak 13. 10. 2006.
17. Wheelan, T.L, Hunger, J.D. (2004.) *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey

2. POGLAVLJE

STRATEGIJSKO PLANIRANJE I UPRAVLJAČKE ODLUKE



2. STRATEGIJSKO PLANIRANJE I UPRAVLJAČKE ODLUKE

Strategijsko planiranje predstavlja prvu fazu procesa strategijskog menadžmenta, u kojoj se donose ključne odluke u vezi sa dugoročnim usmeravanjem poslovanja organizacije.

U narednim redovima biće reći o:

- Mestu i ulozi strategijskog planiranja u strategijskom menadžmentu;
- Vrstama i karakteristikama upravljačkih odluka;
- Karakteristikama strategijske vizije i misije;
- Ciljevima poslovanja;
- Strategijama poslovanja.

2.1. KARAKTERISTIKE STRATEGIJSKOG PLANIRANJA

Proces strategijskog planiranja predstavlja proces donošenja strategijskih odluka, pre svega u vezi sa vizijom, misijom, ciljevima i strategijama poslovanja organizacije. To je, ujedno, i prva faza procesa strategijskog menadžmenta, koja obuhvata:

- identifikovanje postojeće vizije, misije, ciljeva i strategija poslovanja (slika 1, faza 1), čime se organizacija priprema za trenutnu analizu poslovanja i dalje usmeravanje svojih strateških aktivnosti,
- analizu interne i eksterne sredine (slika 1, faza 2), što organizaciji omogućava da sagleda trenutnu situaciju u kojoj se nalazi, kao i faktore koji utiču na njeno poslovanje;
- donošenje odluka o strategijama, pre svega na nivou cele organizacije, a zatim i na nivou njenih organizacionih delova i poslovnih funkcija (slika 1, faza 3).

Slika 1. Faze procesa strategijskog menadžmenta



Izvor: (prema Robbins & Coulter, 2012, str. 226.)

Kao što je na slici 1 prikazano, proces strategijskog planiranja obuhvata korake koji prethode procesu donošenja odluka o strategiji poslovanja, kao i sam proces formulacije strategije. Proces strategijskog menadžmenta je, sa druge strane, širi proces. On, pored procesa strategijskog planiranja obuhvata i proces implementacije formulisane strategije i proces strategijske kontrole.

Gamble i Thompson (2011, str. 15.) strategijski menadžment definišu kao proces razvijanja i sprovođenja strategije kompanije, koji se sastoji iz pet faza:

- razvijanje strategijske vizije, koja je zadužena za buduće pravce razvoja, kao i za definisanje fokusa poslovanja organizacije u dugom roku;
- postavljanje ciljeva, koji ujedno služe kao standard kontrole da li organizacija postiže ono što je planirala, i pomažu u merenju napredovanja organizacije u ostvarivanju njene vizije u budućnosti;
- formulisanje strategije koja predstavlja put kojim će se ostvariti postavljeni ciljevi;
- implementacija i egzekucija odabranih strategija, na što efikasniji i efektivniji način, i
- evaluacija poslovnih performansi i, ukoliko se uoče odstupanja od formulisanih ciljeva, preduzimanje korektivne akcije.

Autori Gamble i Thompson (2011.) dalje naglašavaju da, prilikom donošenja odluka u vezi sa vizijom, ciljevima i strategijama poslovanja, organizacija mora uzeti u obzir faktore internog i eksternog okruženja. Njihov uticaj je podjednako važan – eksterni faktori opredeljuju strateško donošenje odluka, dok interni faktori utiču na operativnu spremnost organizacije da sprovodi donete odluke.

Među faktorima eksternog okruženja, pre svega, treba uzeti u obzir faktore ekonomskog i konkurentskog okruženja kompanije. Što se faktora internog okruženja tiče, prevashodno treba imati u vidu uticaj i razvoj distinktivnih kompetentnosti organizacije, onoga što je čini jedinstvenom, a zasniva se na njenim veštinama, kvalitetima i vrednostima koje dele zaposleni. To je snaga organizacije, koju ona treba da upotrebi na tržištu, kako bi se suprotstavila konkurenciji.

2.2. KARAKTERISTIKE UPRAVLJAČKIH ODLUKA

Upravljačke odluke predstavljaju set odluka kojima se oblikuje proces menadžmenta jedne organizacije. Odluke se donose u vezi sa procesima strateškog i operativnog menadžmenta.

Proces strateškog menadžmenta zasniva se na odlukama dugoročnog karaktera, koje treba, svojom realizacijom, da dovedu do promena u vezi sa celom organizacijom. To su, pre svega, odluke koje se donose u vezi sa pozicioniranjem organizacije na tržištu, izlaženjem na nova tržišta i odluke u vezi sa rastom i promenama u samoj organizaciji.

Odluke koje se donose u svrhe operativnog menadžmenta odnose se na kratkoročne aktivnosti na dnevnom, nedeljnom do mesečnom nivou, čije sprovođenje doprinosi realizaciji strateških odluka. Operativne odluke u vezi su sa iskorišćavanjem trenutne pozicije, upotrebom resursa, podelom rada, treningom, obukom, motivisanjem radne snage. Dok su strateške odluke usmerene ka postizanju efektivnosti, operativne odluke služe za postizanje efikasnosti poslovanja organizacije.

Upravljačke odluke su, takođe i planske odluke, jer se donose u okviru planske funkcije procesa menadžmenta, a dele se na:

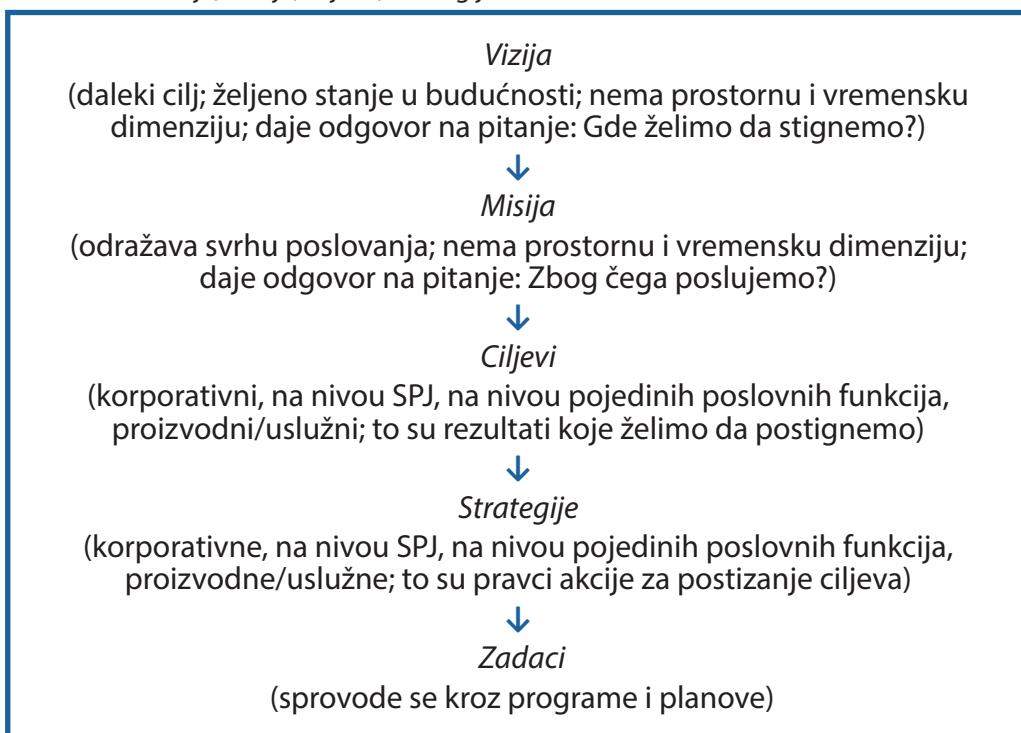
- ciljeve,
- strategije,
- politike,
- programe, i
- planove.

Ciljevi predstavljaju željeno stanje u koje organizacija namerava da stigne nekom planskom akcijom. Odluke u vezi sa ciljevima poslovanja donose se na svim nivoima u organizaciji – na (a) korporativnom ili nivou top menadžmenta, (b) na nivou delova organizacije i (c) na nivou pojedinih poslovnih funkcija. Među ciljeve jedne organizacije ubrajaju se i njena vizija i misija. Vizija je dalekosežna pozicija, slika željene budućnosti organizacije, i kao takva, predstavlja vrstu cilja. Misija je razlog poslovanja organizacije, svrha zbog koje organizacija postoji i posluje, a samim tim i vrsta cilja.

Strategija je način ostvarenja cilja. To je put kojim organizacija treba da se kreće, kako bi ostvarila prethodno definisani cilj svoga poslovanja. Kao i ciljevi, i strategije se donose na sva tri organizaciona nivoa, a to su korporativni, nivo stratejskih poslovnih jedinica i nivo poslovnih funkcija.

Sprovođenje strategija postiže se obavljanjem pojedinih poslovnih zadataka, koji se vezuju za izradu programa i planova. Obavljanje zadataka obezbeđuje operacionalizaciju poslovnih aktivnosti u relativno kratkom vremenskom period. Programi i planovi, kao jednokratne odluke, donose se u vezi sa pojedinačnim poslovima, odnosno konkretnim zadacima. Zbog toga se nazivaju jednokratnim odlukama.

Slika 2. Veza vizije, misije, ciljeva, strategija i zadataka



Politike, sa druge strane, predstavljaju permanentne odluke, jer se odnose na principe i kriterijume kojih organizacija treba da se pridržava, kako bi obezbedila doslednost u odlučivanju i poslovanju.

Na slici 2 prikazana je veza između vizije, misije, ciljeva, strategija i zadataka jedne organizacije. Prva odluka koja se donosi vezuje se za formulisanje vizije poslovanja. Iz nje proističe misija, kao razlog zašto organizacija postoji i posluje. Iz vizije i misije proističu ciljevi organizacije, koje treba formulisati na svim nivoima. Treba naglasiti da vizija i misija nisu prostorno i vremenski određene. One se odnose na različita tržišta na kojima organizacija posluje, a koja se menjaju, redefinišu, pri čemu misija i vizija ostaju iste, čime ih je teško prostorno definisati. Takođe, nemaju ni vremensku dimenziju, jer su usmerene na dug ili relativno dug vremenski period, i teško se može predvideti i planirati kada će doći do njihove pune realizacije. Sa druge strane, ciljevi doneti na pojedinim nivoima u organizaciji imaju svoju prostornu i vremensku određenost.

Iz donetih odluka o ciljevima, proističe razvijanje strategija, koje se, takođe, odvija na svim organizacionim nivoima. I, konačno, iz svega toga proističu pojedini zadaci, koje treba obaviti, kako bi bilo moguće realizovati sve prethodno donete odluke.

Treba napomenuti da donošenje upravljačkih odluka i njihova realizacija teku u suprotnim smerovima. Formulisanje upravljačkih odluka teče od vrha organizacije (donošenje odluka o viziji, misiji, korporativnim ciljevima i strategijama na nivou top menadžmenta), da bi se, na osnovu tih odluka, donele one koje se odnose prvo na nivo organizacionih celina (ciljevi, strategije i zadaci na nivou SPJ), a zatim i na nivou poslovnih funkcija (funkcionalni ciljevi, strategije i zadaci). Realizacija odluka na nižim nivoima menadžmenta predstavlja preduslov za realizaciju odluka na višim nivoima menadžmenta.

Takođe, operacionalizacijom zadataka stiče se uslov za realizaciju strategije, zatim se sprovođenjem strategije stiče uslov za postizanjem ciljeva, i konačno, postizanjem ciljeva stiče se uslov za ostvarivanjem misije i vizije poslovanja organizacije.

Politike su permanentne odluke, što podrazumeva da se ne menjaju tokom relativno dugog vremenskog perioda. Autori Milisavljević i Todorović (1994.) dali su u domaćoj stručnoj literaturi jednu od najjasnijih i najšire upotrebljivanih definicija politike kao odluke, koja kaže da politike čine skup stavova, načela, principa i kriterijuma kojima se usmerava proces odlučivanja u poslovanju organizacije.

Politike predstavljaju okvir poslovanja i kao takve, obezbeđuju doslednost u odlučivanju i poslovanju organizacije. Upravo zbog toga nije ih dobro često menjati, jer to može dovesti do nedoslednosti u poslovanju, a time i do nezadovoljstva kako ciljnog segmenta potrošača, tako i do nezadovoljstva i zbunjenosti zaposlenih u organizaciji.

Odluke o politikama odnose se na različite segmente poslovanja organizacije, utičući tako na obezbeđivanje konzistentnosti poslovnih napora zaposlenih u organizaciji. Svoje odluke o politikama, organizacije mogu prezentovati na različite načine, na primer kroz:

- politiku zapošljavanja, koja se može odnositi na isticanje pružanja jednakih mogućnosti zapošljavanja svim potencijalnim kandidatima,
- politiku otvorenih vrata, koja podrazumeva potpunu spremnost menadžera na saradnju sa zaposlenima - svaki zaposleni ima pravo da u svakom momentu poseti svog nadređenog i diskutuje sa njim nastali problem koji se tiče zajedničkog rada,
- komunikacionu politiku, koja se odnosi na načine komunikacije u organizaciji, kao i organizacije sa njenim okruženjem, koja organizaciji obezbeđuje efikasnost i efektivnost prenosa informacija, dogovaranja i rešavanja problema,
- politika zdravlja i bezbednosti na radu – uvek je važna zbog održavanja zdravog radnog okruženja; posebno dolazi do izražaja u situacijama poput pandemije COVID-19, kada je potrebno održati visok nivo bezbednosti svih zaposlenih u smislu pridržavanja propisanih mera zaštite (nošenje zaštitnih maski, držanje distance, dezinfekcija i pranje ruku).

Programi predstavljaju jednokratne odluke, koje služe za operacionalizaciju konkretnih zadataka. Odluke o programima formulišu se u svrhe rešavanja jednog konkretnog poslovnog problema, tako da se često donose i menjaju. Donose se onoliko često koliko ima poslovnih situacija ili problema za čije rešavanje služe.

Programi su upravljačke odluke kojima se konkretizuju aktivnosti i vreme neophodno za ostvarivanje pojedinih ciljeva i strategija organizacije. U pitanju je vremenski dimenzionirani set akcija po fazama, u okviru kojih se definišu i sprovode projekti i planske aktivnosti.

Projekti predstavljaju delove programa, koji se vezuju za manji problem ili situaciju. Realizacijom projekata, stvaraju se uslovi za sprovođenje programa poslovanja. Projekti se, najčešće, obavljaju timski, i na njima rade ljudi različitih stručnosti. To stvara uslove za postizanje sinergetskog efekta u rešavanju konkretnog poslovnog problema. Pod sinergetskim efektom se podrazumeva da je efekat tima veći od zbira pojedinačnih efekata svakog od članova tima.

Kao i programi, i **planovi** predstavljaju jednokratne odluke, jer se često donose i menjaju, i služe za operacionalizaciju konkretnih zadataka. To su delovi programa, odnosno konkretne aktivnosti koje služe za postizanje postavljenih ciljeva i zadataka.

Planovi moraju imati definisan vremenski okvir za sprovođenje, ljude koji ih sprovode, kao i resurse na raspolaganju. Operativnog su i taktičkog karaktera, što znači da se vezuju za kratke vremenske periode. Mogu se definisati na dnevnom, nedeljnom i mesečnom nivou.

2.3. KARAKTERISTIKE STRATEGIJSKE VIZIJE I MISIJE

Odluke o viziji i misiji predstavljaju odluke koje se formulišu pre donošenja odluka o ciljevima na svim organizacionim nivoima.

2.3.1. Vizija

U poslovnom svetu, vizija označava dalekosežan pogled na poslovanje, sliku kako organizacija želi da izgleda u budućnosti. Vizija predstavlja sliku onoga što organizacija želi da bude i, u širem smislu, šta želi da dostigne u budućnosti (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011, str. 17.). Nije retkost da organizacija ne može sa sigurnošću predvideti kada će doći do realizacije vizije svog poslovanja. Bez obzira na to, vizija ostaje ideja vodilja kojoj treba stremiti, čime organizacija trasira put građenja poslovne tradicije i jedinstvenog tržišnog nastupa.

U tabeli 1 prikazane su karakteristike koje viziju organizacije, odnosno izjavu o njenoj viziji, čine efektivnom, ostvarljivom i dostižnom.

Tabela 1. Karakteristike efektivne izjave o viziji

Živopisna	Dobro izražena vizija oslikava vrstu organizacije koju njen menadžment želi da izgradi u budućnosti, kao i tržišnu poziciju koju pokušava da učvrsti
Usmeravajuća	Vizija treba da govori o odredištu do kojeg organizacija želi da stigne i ukazuje na vrste mogućih poslovnih i strateških promena na tom putu
Fokusirana ("ideja vodilja")	Vodi menadžere u procesima donošenja odluka i alociranja sredstava; ona je njihova "zvezda vodilja"
Fleksibilna	Nije kruto definisana niti večita već može da se koriguje u skladu sa razvojem događaja i promenama okolnosti, iako je dugoročnog karaktera
Izvodljiva	Mora biti razumno postavljena i dostižna, kako ne bi došlo do frustracije zaposlenih; u granicama je onoga što preduzeće može da ostvari u određenom periodu
Poželjna	Odgovara dugoročnim interesima stejkholdera, a naročito akcionara, zaposlenih i kupaca; najefektivnije su atraktivne, jedinstvene izjave o viziji
Jednostavna za saopštavanje	Moguće ju je koncizno izložiti ili svesti na jednostavan slogan (poput Fordove nezaboravne vizije o "automobilu u svakoj garaži")

Izvor: (prema Gamble & Thompson, 2011, str. 18.)

Za razliku od konkretnih ciljeva, vizija nije vremenski dimenzionirana. Posmatrajući svoje sadašnje poslovanje, kao i ključne faktore uticaja u okruženju, lideri vide drugačiji put ka budućnosti, i nalaze nove, kreativnije načine rešavanja problema, koji će dovesti organizaciju do željene pozicije.

Budući da su lideri ti koji oblikuju viziju, ona kod zaposlenih treba da probudi entuzijazam koji će im pomoći da daju svoj maksimalni doprinos ostvarivanju poslovnih performansi, a time i ciljeva poslovanja. U tom smislu, odluke top menadžmenta organizacije treba da budu u skladu sa vizijom. Ukoliko vizija nije utemeljena u stvarnosti i povezana sa realnim mogućnostima organizacije, zaposleni neće biti u mogućnosti da je razumeju, te su velike šanse da će je teško prihvatati, pa čak i odbaciti.

Stavovi top menadžmenta u vezi sa smerom rasta i razvoja poslovanja organizacije, oblikovani su prethodnom analizom faktora eksternog okruženja i interne situacije u kojoj se organizacija nalazi (slika 1 u ovom poglavlju), formirajući strategijsku viziju organizacije. Jasno definisana vizija prenosi aspiracije menadžmenta svim stakeholderima¹ organizacije, u vezi sa tim "gde organizacija ide", šta namerava da postigne u budućnosti i na kojoj poziciji u odnosu na konkurente namerava da se nalazi. Na primer, vizija Henrija Forda u vezi sa "automobilom u svakoj garaži" jedan je od najboljih primera vizije u istoriji savremenog poslovanja, jer je, iako neverovatna ljudima toga vremena (početak dvadesetog veka, prim. aut.), uspeła da poveže zamisao lidera kompanije sa realnim mogućnostima i raspoloživim resursima, usmeravajući sve napore zaposlenih ka ostvarenju ciljeva. Henry Ford i njegovi zaposleni videli su ono što njihovo okruženje i potencijalni kupci nisu bili u prilici – da je moguće učiniti automobile dostipnim svima. Iako je delovala nedostižno, njihova vizija se ostvarila upornim radom i pametnim poslovnim potezima, invencijama i inovacijama u poslovanju. Vizija daje odgovore na pitanja: "gde idemo" i "gde želimo da stignemo u budućnosti".

1 Stakeholderi (eng. stakeholders) jedne organizacije, predstavljaju sve interne i eksterne grupacije ili javnosti zainteresovane za opstanak te organizacije.

Primeri kratkih izjava o viziji (<https://www.lifehack.org/articles/work/20-sample-vision-statement-for-the-new-startup.html>, posećeno 21.03.2019.):

- Disney: Učiniti ljude srećnim
- Oxfam: Svet bez siromaštva
- Ikea: Učiniti svaki dan lepšim, svim ljudima sveta
- Microsoft: Osposobiti svaku osobu i svaku organizaciju na planeti da postižu više
- Nike: Svakom sportisti* dati inovaciju i inspiraciju (*Ako imate telo, vi ste sportista)

Primeri dužih izjava o viziji:

- Coca Cola: Kako bismo postigli održivi razvoj, formirali smo viziju sa jasnim ciljevima:
 - Profit: Maksimizirati profit akcionarima, poslujući odgovorno
 - Ljudi: Biti divno mesto za rad gde su ljudi inspirisani da od sebe daju najbolje što mogu
 - Portfolio: Ponuditi svetu ponudu kvalitetnih brendova bezalkoholnih pića, koji zadovoljavaju želje i potrebe ljudi
 - Partneri: Negovati pobedničku mrežu partnera u razmeni, zajednički gradeći lojalnost
 - Planeta: Biti odgovoran globalni građanin koji pravi promene

2.3.2. Misija

Za razliku od vizije koja govori o strategijskom pravcu akcije, izjava o misiji više govori o sadašnjoj svrhi, razlogu i fokusu poslovanja organizacije – “ko smo, šta radimo i zašto to radimo” (Gamble & Thompson, 2011, str. 19.).

Misija predstavlja odluku koja daje identitet organizaciji, određuje njenu kulturu (stavovi, vrednosti i verovanja zaposlenih) i svrhu njenog poslovanja. Ona razrađuje viziju, čini je operativnijom i približava je zaposlenima u organizaciji. Certo i Peter (1991.), važni autori iz oblasti strategijskog menadžmenta, naglašavaju da je „organizaciona misija svrha ili razlog zašto organizacije uopšte postoje“.

Svrha organizacije treba da bude stvaranje proizvoda i usluga, koji će svojim kvalitetom donositi vrednost potrošačima i klijentima na ciljnom tržištu. U tom smislu, misija treba da ukaže na ono što organizacija radi u svom okruženju, u skladu sa svojim potencijalom i izazovima u okruženju.

Misija organizacije je usmerena i prema njenim internim stakeholderima, koji se zovu insajderi,² i prema njenim eksternim stakeholderima, koji se zovu autsajderi.³ Kao što je prethodno već bilo pomenuto, među insajdere ubrajaju se zaposleni, menadžeri i akcionari. Autsajdere čine različite javnosti koje se nalaze van organizacije, kao što su kupci (potrošači, klijenti), dobavljači, vlada i vladine institucije, banke, mediji, osiguravajuće kuće, lokalne zajednice i sl.

Primeri izjava o misiji (prema: <https://topnonprofits.com/examples/nonprofit-mission-statements/>, posećeno 21.03.2019.):

- Smithsonian: *Povećanje i difuzija znanja*
- Monterey Bay Aquarium: *Inspirisanje zaštite okeana*
- Oxfam: *Stvaranje održivog rešenja za siromaštvo, glad i socijalnu nepravdu*
- Save the Children: *Inspirisati promene u životima dece i stvoriti održive načine njihove zaštite u celom svetu*
- Médecins Sans Frontières (Lekari bez granica) *rade u skoro 70 zemalja sveta, pružajući medicinsku pomoć onima kojima je potrebna, bez obzira na rasu, religiju i političku orijentaciju*
- Starbucks: *Naša misija: inspirisati i hraniti ljudski duh – po jedna šoljica kafe u komšiluku, za svaku osobu*

Izjava o misiji organizacije treba da predstavlja kratak opis njenog trenutnog poslovanja, kao i razlog njenog opstanka na tržištu. Idealno je da izjava o misiji sadrži bar neke od sledećih informacija:

- opis ponude proizvoda i / ili usluga,
- potrebe koje njeni potrošači žele da zadovolje,
- načine koje će ponuditi svojim potrošačima da zadovolje te potrebe,
- tehnologiju, tehnike i procese koji se koriste u proizvodnji njene ponude,
- elemente svoje poslovne filozofije - vrednosti, kultura, verovanja, mitovi o brendu

² eng. *insiders*

³ eng. *outsiders*

- sopstveni koncept organizacije – vlasnikov pogled ili impresije o organizaciji,
- javni imidž organizacije,
- neke od ključnih ciljeva organizacije.

Korporativne “mantre” predstavljaju skraćene formulacije misije, koje treba da budu pamtljive i pomognu klijentima i kupcima – rečju ciljnim grupama, da lakše pozicioniraju poslovanje organizacije u svojim glavama, odnosno u okviru svojih prioriteta i potreba.

Reč “mantra” preuzeta je iz Hinduizma i Budizma i označava reč ili zvuk, čijim se ponavljanjem postiže koncentracija u meditaciji (<https://www.macmillan-dictionary.com/dictionary/british/mantra>, posećeno 21.03.2019.). Ova reč je, takođe, dobila svoje značenje i u poslovanju, označavajući izjavu ili slogan koji se često ponavljaju, na primer u reklamnim kampanjama, i tako pozicioniraju u svesti potrošača.

Primeri korporativnih mantri:

- Mary Kay: *Enriching women's lives*
- FedEx: *Peace of mind*
- Nike: *Authentic athletic performance*
- Target: *Good design for everybody*
- Avis: *We try harder*
- Apple: *Think different*
- Google: *Don't be evil*
- GE: *Building a world that works*
- Uber: *Go Get It*

2.3.3. Karakteristike ciljeva

Ciljevi su upravljačke odluke koje ukazuju na željeno stanje koje organizacija namerava da dostigne određenom planskom akcijom. To su željeni poslovni rezultati ili targeti, koji usmeravaju proces donošenja odluka i formiraju kriterijume putem kojih će se meriti zaista i ostvareni poslovni rezultati (Robbins & Coulter, 2012, str. 205.).

Odluke o ciljevima donose se na svim organizacionim nivoima. Prema tradicionalnom pristupu (Robbins & Coulter, str. 206.) ciljevi se prvo formulišu na nivou vrha organizacije odnosno top menadžementa. Na primer, cilj organizacije može biti poboljšanje njenih poslovnih performansi, izlazak na novo tržište, povlačenje sa određenog tržišta itd.

Nakon što su postavljeni ciljevi na nivou organizacije, pristupa se formulisanju ciljeva na nivou većih organizacionih celina. One mogu biti organizovane u stratezijske poslovne jedinice – SPJ, ili divizije. Na primer, cilj je rast profita SPJ, ili recimo modifikovanje proizvoda u okviru SPJ ili divizije.

Na osnovu ciljeva na nivou delova organizacije, konačno se donose ciljevi na nivou pojedinih poslovnih funkcija i departmana. Na primer, cilj je da funkcija marketinga posluje efikasnije u odnosu na prethodni vremenski period, ili da funkcija proizvodnje uvede novi koncept u poslovanje. Najčešće departmane ili fukcije u organizaciju čine proizvodnja, marketing i prodaja, finansije, istraživanje i razvoj, ljudski resursi. Unutar svakog od departmana, nalaze se sub- ili podfunkcije. Tako, na primer, departman ili odeljenje proizvodnje može uključivati sledeće podfunkcije: proizvodnju i planiranja, nabavku, skladištenja, dizajniranje proizvoda. Na nivou pojedinih subfunkcija zaposleni definišu svoje individualne ciljeve (npr. “podizanje efikasnosti, brzine poslovanja, uštede resursa...”).

Realizacija ciljeva, sa druge strane, teče suprotnim smerom. Prvo se, logično, pristupa sprovođenju ciljeva na nivou pojedinih poslovnih funkcija, budući da to daje osnov za realizaciju ciljeva na višim nivoima menadžementa. Nakon postizanja ciljeva na nivou poslovnih funkcija, pristupa se realizovanju ciljeva na nivou većih organizacionih celina kao što su departmani ili SPJ, što dalje stvara uslov za realizaciju ciljeva na nivou vrha organizacije.

Pored tradicionalnog pristupa, organizacije mogu koristiti i tzv. Pristup upravljanja putem ciljeva (Management by Objectives – MBO). Nasuprot tradicionalnom, ovaj pristup podrazumeva formulisanje zajedničkih ciljeva i njihovu upotrebu u evaluaciji rada zaposlenih (Robbins & Coulter, 2012, str. 209.). Pristup je prikladan za organizacije koje posluju na bazi timova, dakle one čija je organizaciona struktura timska.

Članovi tima postavljaju ciljeve i periodično proveravaju da li je postignut napredak u realizaciji formulisanih ciljeva. Tipičan MBO program sastoji se iz sledećih osam koraka: (prema: Robbins&Coulter, 2012.)

- 1) Formulisanje *opštih ciljeva i strategija* organizacije na korporativnom nivou. Ciljevi i strategije na nivou organizacije treba da budu "krovne" odluke, na kojima će se zasnivati proces odlučivanja na nižim nivoima menadžmenta.
- 2) Ključni ciljevi organizacija donose se na nivou *divizija i departmana*. Ovi ciljevi su operativnijeg karaktera u odnosu na ciljeve top menadžmenta, i unose velike promene u organizaciju. Do takvih velikih, radikalnih promena može doći kako na nivou većih (divizije), tako i na nivou manjih celina u organizaciji (departmana), a u zavisnosti od vrste organizacione strukture.
- 3) Menadžeri pojedinih poslovnih funkcija, u okviru departmana, donose *ciljeve za svoje funkcije zajedno sa menadžerima na nivou departmana*. Veoma je važno da ovi ciljevi budu usaglašeni, budući da se radi o usko povezanim nivoima menadžmenta, koji su prethodno opisani kao funkcije (ili veći departmani) i subfunkcije (manje celine, timovi ili pojedinci u okviru departmana). Ciljevi koji se razvijaju na ovim nivoima menadžmenta, operativnog su i taktičkog karaktera.
- 4) Specifični ciljevi departmana donose se zajednički *sa svim zaposlenima u departmanu*. Uključivanje zaposlenih u procese donošenja odluka, kao što je ranije bilo reći, utiče na podizanje njihove motivisanosti i postizanje boljih poslovnih performansi.
- 5) Razvijanje *akcionih planova*, kojima se definiše kako će ciljevi biti postignuti, sprovodi se zajedno sa menadžerima i zaposlenima. Planovi treba da uključuju precizne informacije u vezi sa vremenskim rokom, resursima i zaposlenima koji će biti angažovani u obavljanju poslovnih zadataka. Zbog toga je ključno da menadžeri i njihovi zaposleni međusobno razmenjuju informacije i razvijaju tok planske akcije.
- 6) *Sprovođenje* donetih akcionih planova. U okviru ovog koraka vrši se realizacija svega onoga što je precizirano jednim planom, kao poslovnom odlukom.
- 7) *Periodično proveravanje* napretka u realizaciji ciljeva i davanje povratnih informacija. Nadgledanje procesa rada i periodično poređenje postignutog sa planiranim aktivnostima veoma je koristan mehanizam kontrole. On omogućava reagovanje u trenutku kada i na mestu gde problem nastane. Ovakvo reagovanje, gotovo u realnom vremenu, štedi vreme i resurse daleko više nego kada se kontrola obavlja na samom kraju celokupnog radnog procesa.

- 8) Uspešno postizanje ciljeva podstiče se *nagrađivanjem ostvarenih rezultata*. Dobar sistem nagrađivanja jedan je od najvažnijih podsticajnih mehanizama po zaposlene u organizaciji.

Istraživanja su pokazala da je MBO pristup daleko primereniji savremenim organizacijama (Locke & Latham, 2009. & 2004.), da utiče na povećanje poslovnih performansi zaposlenih i podiže produktivnost celokupne organizacije.

Formulisanje razvojnih ciljeva organizacije predstavlja osnov sprovođenja aktivnosti strategijskog planiranja i strategijskog menadžmenta. Upravo zbog toga, formulisanje razvojnih ciljeva trebalo bi da podrazumeva sprovođenje odgovarajućih logičkih koraka (Certo & Peter, 1991.). Prvi korak je analiza internog i eksternog okruženja organizacije, zatim formulisanje razvojnih ciljeva na korporativnom nivou, nakon čega sledi kreiranje hijerarhije u formulisanju ciljeva. Na kraju sledi određivanje liste individualnih razvojnih ciljeva organizacije.

Ciljevi organizacije treba da poseduju određene karakteristike, kako bi bili lakše tumačeni i sprovedeni od strane zaposlenih u organizaciji. Prema Batesonu i Hoffmanu (2013, str. 175-176.), ciljevi formulisani na bilo kojem od organizacionih nivoa, treba da ispunjavaju takozvane SMARRTT uslove, odnosno treba da budu:

- **Određeni (Specific)** – Ciljevi treba da budu jasno definisani, specifični, precizni, a ne suviše opšti. Bolje je reći „u toku naredne godine prodaja treba da raste“, umesto „u narednoj godini treba dobro da radimo“. Izraz „dobro raditi“ nije dovoljno precizan, odnosno nije dovoljno jasno i određeno šta se pod tim zapravo podrazumeva.
- **Merljivi (Measurable)** – Ciljevi bi trebalo da budu kvantitativno određeni, kako bi se mogli izmeriti. Na primer „cilj je da se prodaja poveća za 10%“. Kvantitativno prikazivanje ciljeva omogućava njihovo lakše kontrolisanje i upoređivanje sa ostvarenim rezultatima.
- **Dostižni (Achievable)** – Veoma je važno da se ciljevi mogu ostvariti. U suprotnom, može doći do obeshrabrivanja i frustracije zaposlenih. Menadžment organizacije, s toga, mora proceniti šta je realno dostižno, a šta je van mogućnosti njihove organizacije.
- **Relevantni (Relevant)** – Ciljevi treba da su u vezi sa onim ljudima koji će učestvovati u njihovoj realizaciji. Osoblje na nivou top menadžmenta je relevantno za ostvarivanje strategijskih ciljeva koji pre svega podrazumevaju pozicioniranje i repozicioniranje celokupne organizacije na tržištu. Za razliku od toga, osoblje pojedinih odeljenja treba da se bavi realizacijom ciljeva na nivou poslovnih funkcija.

- **Realistični (Realistic)** – Ciljevi moraju biti realni, što znači usklađeni sa realnim mogućnostima organizacije, pre svega sa resursima koji joj stoje na raspolaganju. Ova karakteristika ciljeva tesno je povezana sa karakteristikom dostižnosti.
- **Vremenski određeni (Time-bound)** – Ciljevi treba tako da budu formulisani da njihovo izvršenje bude vremenski dimenzionirano. Na primer “povećanje proizvodnje u narednih šest meseci”. Na taj način zaposleni stiču osećaj za vremenski okvir u kojem je potrebno obaviti poslovne zadatke, čime se podstiče njihova realizacija. Takođe, vremenska dimenzija obezbeđuje lakši postupak kontrole u realizaciji ciljeva.
- **Ciljani (Targeted)** – Ciljevi treba da se odnose na postizanje rezultata na jasno definisanom ciljnom segmentu kupaca. Oni, takođe, treba da budu zasnovani na informacijama prikupljenim na tom istom tržišnom segmentu.

Postoji više kriterijuma klasifikacije ciljeva. Oni mogu biti podeljeni shodno nivou menadžmenta na kojem se donose, zatim prema mogućnostima njihove kvantifikacije, prema hijerarhijskom nivou, planskom horizontu, kao i prema nivou društvene odgovornosti.

Prema nivou menadžmenta u organizaciji, ciljevi se mogu podeliti na:

- **Strategijske ciljeve:** To su ciljevi koji se donose na nivou korporacije, odnosno vrha organizacije. Oni se odnose na postizanje rezultata organizacije kao celine. Usmereni su ka realizaciji tržišnih ciljeva, i obično su u vezi sa postizanjem odgovarajuće pozicije na tržištu, ulascima na nova tržišta, kao i rastom organizacije. Donose se za vremenski period od više godina.
- **Taktičke ciljeve:** Ovi ciljevi donose se na srednjem nivou menadžmenta, koji čine SPJ ili divizije. U slučaju, npr. timske organizacione strukture, ovi ciljevi odnose se na nivo poslovanja pojedinih timova. Odnose se na vremenski period do godinu dana.
- **Operativni ciljevi:** U pitanju su ciljevi koji se formulišu na nivou departmana (odeljenja, poslovnih funkcija), koje se nalaze na najnižem nivou menadžmenta, odnosno na prvoj liniji. Pojedine poslovne funkcije i departmani nalaze se unutar divizija ili SPJ. Mogu biti tromesečni (kvartalni), mesečni, nedeljni i dnevni.

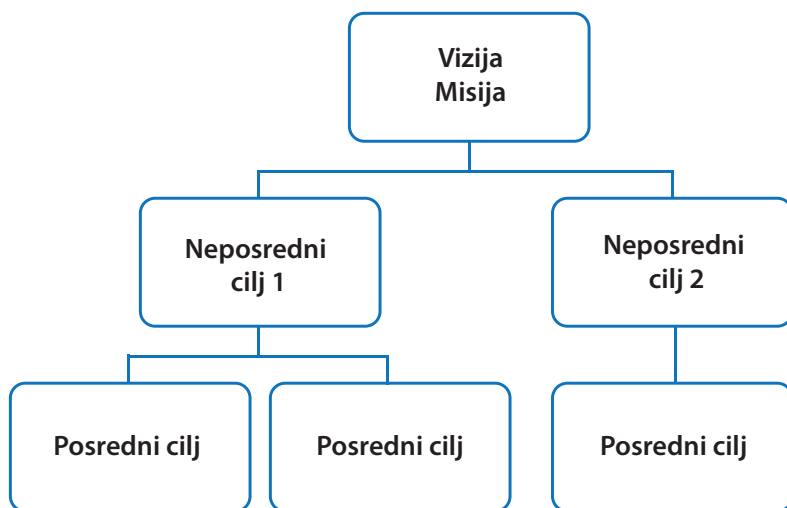
Ciljevi se, takođe, mogu klasifikovati i prema mogućnostima njihove kvantifikacije, odnosno prikazivanja u mernim jedinicama. Prema mogućnosti kvantifikacije razlikuju se:

- *Opipljivi* ili *kvantitativni* ciljevi, kao što su ROI (return on investment), ROE (return on equity), tržišno učešće, obim prodaje, i
- *Neopipljivi* ili *kvalitativni* ciljevi, koji opisuju ono što se namerava postići određenim planskim aktivnostima. Na primer, razvoj sposobnosti menadžera, zadovoljstvo zaposlenih, podizanje radnog morala, dodatna edukacija i trening zaposlenih, motivacija zaposlenih, zadržavanje lojalnih potrošača. Treba napomenuti da je i neopipljive, odnosno kvalitativne ciljeve, moguće pretočiti u kvantitativne, iako oni po svojoj prirodi to nisu, tako što se može precizirati u kojem procentu ili iznosu se očekuju promene u vezi sa realizacijom tih ciljeva.

Prema hijerarhijskom nivou u organizaciji, mogu se razlikovati dve kategorije ciljeva:

- a) **Neposredni ciljevi** (eng. goals) - U pitanju su široko postavljeni ciljevi, koji su uglavnom kvalitativni po svojoj prirodi. Organizacije mogu formulisati i kratkoročne i dugoročne neposredne ciljeve, pri čemu je važno da oni uvek budu jasno postavljeni i podržani posrednim ciljevima (objectives), koji su merljivi. Neposredni ciljevi se vezuju za aktivnosti pripremanja i usmeravanja procesa strategijskog planiranja i strategijskog menadžmenta organizacije. Oni su direktno, neposredno, povezani sa ostvarivanjem vizije poslovanja. Ukoliko je vizija poslovanja organizacije da ona postane vodeća institucija sa najboljom reputacijom na posmatranom tržištu, tada se neposredni cilj vezuje za uspostavljanje solidne reputacije i dobrog imidža u ključnim aspektima poslovanja te organizacije na tržištu, kao što su kvalitet poslovanja, odnosi sa potrošačima i partnerima u kanalima marketinga, postizanje boljih finansijskih performansi i sl. Na slici 3 prikazana je veza između neposrednih i posrednih ciljeva organizacije.

Slika 3. Veza posrednih i neposrednih ciljeva



b) Posredni ciljevi (eng. objectives) - Posredni ciljevi (objectives) su merljiviji i obezbeđuju ostvarivanje neposrednih ciljeva. Oni su deo strategijskih planova organizacije, budući da daju odgovore na pitanja „koliko je resursa potrebno angažovati“, „u kojem roku je neki zadatak potrebno obaviti“, „za koliko je nešto potrebno povećati ili umanjiti“, „koliko timova je potrebno angažovati“, itd.

Jedna od najčešće upotrebljivanih klasifikacija jeste podela ciljeva prema planskom horizontu, i tada se može govoriti o:

- dugoročnim ciljevima*, koji se vezuju za vremenski horizont od obično više godina;
- srednjoročnim ciljevima*, koji se vezuju za vremenski horizont najčešće do godinu dana, i
- kratkoročnim (tekućim) ciljevima*, koji se donose na nivou dnevnih operacija, nedeljnih, mesečnih, kvartalnih ili polugodišnjih poslovnih aktivnosti.

Treba, međutim, napomenuti da će vremenski dijapazon, za koji se određuju pojedini ciljevi, zavisiti i od same industrije u kojoj se organizacija nalazi. Na primer, planski period za koji se donose dugoročni ciljevi u građevinarstvu, razlikovaće se od planskog perioda za koji se donose dugoročni ciljevi u oblasti visokih tehnologija.

Kada se kao kriterijum primeni nivo društvene, korporativne odgovornosti organizacije, ciljeve možemo kategorizovati na sledeći način:

- a) Ekonomski ciljevi – Ova kategorija ciljeva odnosi se na usmeravanje napora organizacije ka maksimiziranju profita. Od ostvarenja profita zavise i ulaganja organizacije u dalje poslovne promene i, pre svega, u njene potrošače.
- b) Briga za potrošače – Potrošači predstavljaju ključnu kategoriju eksternih stejkholdera organizacije. Od brige za potrošače zavisi i građenje odnosa sa njima, njihovo zadovoljstvo, poverenje i lojalnost organizaciji.
- c) Briga za zaposlene – Zaposleni predstavljaju najvažniju kategoriju među internim stejkholderima organizacije. Od njihove motivisanosti direktno zavisi poslovni uspeh. Zaposleni treba da osećaju da organizacija vodi računa o njihovim potrebama i njihovom razvoju, kako bi bili motivisani i svoje poslovne zadatke obavljali što bolje i kvalitetnije. Među najvažnije napore usmerene ka zaposlenima, svakako spada odgovarajuća radna sredina, dobra zdravstvena zaštita, odgovarajuće radno vreme, povoljni uslovi za rad, itd.
- d) Briga za ekologiju – Eksterno okruženje organizacije predstavlja izvor njenih fizičkih resursa. Kako bi neometano poslovala u okruženju u kojem se nalazi, organizacija mora brinuti, pre svega, o resursima koje crpi iz tog okruženja. Resursi su ograničeni, tako da se njihovom angažovanju mora pristupati odgovorno i planski. Sa druge strane, istom tom fizičkom okruženju treba pružiti odgovarajuću zaštitu i brigu, te je neophodno da organizacije usmeravaju svoje napore ka zaštiti resursa (zaštita voda, zemljišta, sađenje biljaka i drveća, čišćenje obala reka, itd).
- e) Briga za društvo uopšte – Društvo u kojem organizacija obavlja svoje poslovanje, sačinjeno je od različitih kategorija korisnika i javnosti, kojima je često potrebna nega, pomoć i asistencija u različitim aspektima njihovog rada i delovanja. Organizacije, kao privredni subjekti, u prilici su da pomognu i odgovore potrebama kao što su briga o posebnim kategorijama stanovnika. Primeri su brojni, a među njima su: ulaganja u izgradnju rampi za lakši prilaz ulazima u zgrade i objekte, prikupljanje humanitarne pomoći za nezbrinuta lica, prikupljanje pomoći za decu bez roditeljskog staranja, doniranje aparata i instrumenata zdravstvenim ustanovama, i sl.

2.4. KARAKTERISTIKE STRATEGIJA I STRATEGIJSKI MENADŽMENT

Pod strategijama se podrazumevaju upravljačke odluke kojima se definiše način ostvarenja ciljeva. Formulisanje strategije predstavlja biranje načina za ostvarenje definisanih ciljeva, misije i vizije organizacije. Strategija je uvek *izbor* (Gavetti & Rivkin, 2005.) u vezi sa onim što organizacija planira da uradi i promeni u svom poslovanju.

Strategije predstavljaju skup planiranih aktivnosti koje se sprovode kako bi se privukli kupci i zadovoljile njihove potrebe, uz istovremeno postizanje definisanih ciljeva organizacije. Strategijski menadžment, u tom smislu, predstavlja skup aktivnosti putem kojih organizacija razvija i sprovodi svoje strategije. Ovaj važan proces uključuje sve funkcije menadžmenta, a to su planiranje, organizovanje, liderstvo (vođenje) i kontrolu (Thompson, Strickland & Gamble, 2005.).

Aktivnosti strategijskog menadžmenta usmerene su ka ostvarivanju ciljeva organizacije i to u dugom roku. Ovi ciljevi zasnivaju se na dva važna aspekta poslovanja: (a) vrednovanje ponude od strane ciljnog tržišta, koje čine kupci, potrošači ili klijenti, i (b) profit koji organizacija ostvaruje obavljanjem svog poslovanja.

Proces strategijskog menadžmenta obuhvata formulisanje strategije na svim nivoima u organizaciji, zatim strategijsku implementaciju i, konačno, strategijsku kontrolu. U daljem tekstu i narednim poglavljima, biće detaljnije objašnjena svaka od navedenih faza.

Proces formulisanja strategije obuhvata:

- predlaganje strategijskih alternativa – ovaj korak podrazumeva ili predlaganje novih strategijskih rešenja ili reviziju postojećih alternativa među kojima će se praviti izbor;
- ocenu alternativa i donošenje odluke – u okviru ovog koraka evaluiraju se predložena strateška rešenja i donosi se odluka o onoj strateškoj opciji za koju se smatra da je najadekvatnija za rešavanje problema i postizanje ciljeva;
- utvrđivanje hijerarhije strategija za različite nivoe menadžmenta – nakon evaluacije i donošenja odluke o strategijama, utvrđuju se prioriteti realizacije strategija na pojedinim nivoima menadžmenta u organizaciji.

Kao što je prikazano na slici 1 u okviru ovog poglavlja, procesu formulacije strategije prethode faze identifikovanja trenutnih ciljeva i strategija poslovanja, kao i analiza interne i eksterne sredine organizacije. Ove dve faze daju osnovu donošenju novih strategijskih odluka na svim nivoima organizacije – korporativnih, poslovnih i funkcionalnih strategija.

Korporativne strategije formulišu se na nivou top menadžmenta i odnose se na načine postizanja ciljeva za celu organizaciju i na njenu interakciju sa tržištem. Poslovne strategije donose se za veće poslovne celine organizacije (divizije ili SPJ) i odnose se na postizanje ciljeva na nivou svake od njih. Funkcionalne strategije se formulišu na nivou poslovnih funkcija (odeljenja, departmana, funkcija) i služe za realizaciju ciljeva svake od departmana ili funkcija za koje se donose.

Proces formulacije strategije započinje donošenjem odluka o strategijama na korporativnom nivou. Korporativne strategije poseduju svoje karakteristike, na osnovu kojih bivaju formulisane, a te karakteristike su sledeće:

- *Strategijska situacija* – Ovu karakteristiku korporativne strategije karakteriše konkurentski odnos između kupaca i prodavaca na jednom tržištu. U pitanju je situacija koju na tržištu kreiraju predstavnici ponude i tražnje. Karakteristike strategijske situacije su: broj i snaga kupaca, broj i snaga prodavaca, veličina i rast tržišta, intenzitet konkurencije, veličina i pojedinačna snaga konkurenata, uticaj konkurenata na druge učesnike i partnere u kanalima marketinga, tržišna pozicija i tržišno učešće konkurentskih organizacija;
- *Strategijska pozicija* – U pitanju je pozicija organizacije na tržištu u zavisnosti od postojeće strategijske situacije. Pitanje strategijske pozicije je pitanje određivanja mesta organizacije u odnosu na druge učesnike u grani delatnosti, i
- *Strategijsko ponašanje* – Ova karakteristika odnosi se na definisanje odnosa organizacije prema njenom okruženju i prema drugim organizacijama, a može se manifestovati kroz sledeće oblike:
 - Prilagođavanje – organizacija prilagođava svoju poslovnu strategiju organizaciji koja je lider u grani; ova vrsta ponašanja tipična je za organizacije koje svoje poslovanje ne baziraju na inovacijama, niti na ranom izlasku na tržište; to su organizacije “sledbenici” vodećih organizacija na tržištu;
 - Saradnja ili kooperacija – ovo ponašanje karakteriše povezivanje i stupanje u različite forme strategijskih poslovnih alijansi; takođe, radi se i o mogućem povezivanju organizacije sa drugim učesnicima u kanalima marketinga – tzv. integracija unapred & integracija unazad u kanalima marketinga;

- pod integracijom unapred podrazumeva se povezivanje inicirano od strane proizvođača i usmereno prema trgovcima (veleprodavcima i maloprodavcima) ili čak i kupcima; primer za to može biti kreiranje personalizovane ponude kupcu inicirano od strane proizvođača;
- pod integracijom unazad smatra se povezivanje inicirano od strane trgovaca (maloprodavaca ili veleprodavaca) i kupaca, i usmereno ka proizvođačima; primer za to može biti personalizacija ponude proizvođača na inicijativu kupca.
- Konkurentska borba – ovaj tip ponašanja tipičan je za preduzeća tržišne lidere, za inovatore, i za kompanije koje svoju stratešku poziciju zasnivaju na ranom tržišnom nastupu.

Nakon formulisanja strategije pristupa se implementaciji, odnosno njenom sprovođenju u delo, nakon čega sledi kontrola realizacije strategije.

Pitanja za vežbu:



1. Objasnite proces strategijskog planiranja.
2. Objasnite vezu između vizije, misije, ciljeva i zadataka.
3. Objasnite tokove donošenja i realizacije pojedinih upravljačkih odluka u organizaciji.
4. Šta su jednokratne, a šta permanentne upravljačke odluke?
5. Navedite i objasnite karakteristike MBO pristupa.
6. Objasnite šta su strategije i na kojim nivoima u organizaciji se mogu formulirati.
7. Objasnite vezu između strategije i strategijskog menadžmenta.
8. Objasnite zbog čega su među ciljeve društvene odgovornosti preduzeća uključeni a) ekonomski ciljevi i b) briga za zaposlene.

Literatura:



1. Bateson, J.E.G, Hoffman, K.D. (2013.) *Marketing usluga*, Data Status, Beograd
2. Certo, S.C, Peter, J.P. (1991.) *Strategic management: concepts and applications*, McGraw-Hill, New York
3. Gamble, J.E, Thompson Jr, A.A. (2011.) *Essentials of strategic management: the quest for competitive advantage*, McGraw-Hill/Irvin, New York
4. Gavetti, G., Rivkin, J.W. (2005) How strategists really think: Tapping the power of analogy, *Harvard Business Review*, April 2005, dostupno na: <https://hbr.org/2005/04/how-strategists-really-think-tapping-the-power-of-analogy?autocomplete=true>, posećeno 11.07.2021.
5. Hitt, M.A, Ireland, R.D, Hoskisson, R.E. (2011.) *Strategic management: competitiveness and globalization*, South-Western, Cengage Learning, Mason OH
6. Locke, E.A, Latham, G.P. (2009.) Has goal setting gone wild, or have its attackers abandoned good scholarship?, *Academy of Management Perspectives*, February, str. 17-23.
7. Locke, E.A, Latham, G.P. (2004.) The motivational benefits of goal-setting, *Academy of Management Executive*, November, str. 126-129
8. Milisavljević, M, Todorović, J. (1994.) *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd
9. Robbins, S.P, Coulter, M. (2012.) *Management*, Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, NJ
10. Thompson, A.A, Strickland, A.J, Gamble, J.E. (2005.) *Crafting and Executing Strategy*, 14th ed., New York: McGraw-Hill
11. <https://topnonprofits.com/examples/nonprofit-mission-statements/>, posećeno 21.03.2019.
12. <https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/mantra>, posećeno 21.03.2019.
13. <https://www.lifehack.org/articles/work/20-sample-vision-statement-for-the-new-startup.html>, posećeno 21.03.2019.

3. POGLAVLJE

KONCEPT KONKURENTSKE PREDNOSTI ORGANIZACIJE



3. KONCEPT KONKURENTSKE PREDNOSTI ORGANIZACIJE

Konkurentnost se određuje u kontekstu ekonomske snage jedne organizacije koja funkcionira na tržištu sa različitim rivalima. Konkurentnost se objašnjava kao sposobnost organizacije da kreira proizvodni i uslužni asortiman koji je superiorniji u odnosu na konkurente na osnovu određenih karakteristika.

U ovom poglavlju će biti reči o:

- Određivanju pojma konkurentosti i konkurentske prednosti organizacija;
- Objašnjavanje konkurentske prednosti uvažavajući resursi i procesni pristup;
- Izazovima očuvanja i unapređivanja konkurentske prednosti.

3.1. ODREĐENJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

Razumevanje konkurencije u savremenim uslovima poslovanja se značajno razlikuje od perioda pre nekoliko decenija. Zapravo, teško je povući paralelu u ključnim faktorima koji bliže određuju konkurenciju i konkurentsko okruženje. Razlog za to su promene koje svojim intenzitetom i brzinom čine dinamično i nepredvidivo okruženje. U određivanju konkurencije polazi se od preduzeća, kao osnovne jedinice, i potencijala preduzeća da ostvari dodatnu vrednost svojim kupcima.

Konkurentsku prednost je teško odrediti zbog načina tumačenja brojnih autora. Naime, konkurentska prednost predstavlja sposobnost organizacije da prevaziđe rivale (konkurente) u ključnim merilima performansi: profitu, tržišnom učešću, vrednosti nematerijalne i materijalne imovine i inovativnosti. Smatra se da konkurentska prednost ima relativan karakter, jer ukazuje na trenutnu poziciju u odnosu na rivale. *Magazin Forbs* (www.forbes.com) svake godine objavljuje listu najuspešnijih kompanija i pojedinaca. Prateći liste iz godine u godinu, u najvećem broju slučajeva pojedinci i kompanije se menjaju svoje pozicije, nije redak slučaj i da nestanu sa liste. Potrebno je konkurentsku prednost posmatrati u funkciji određenog konteksta tj. situacije.

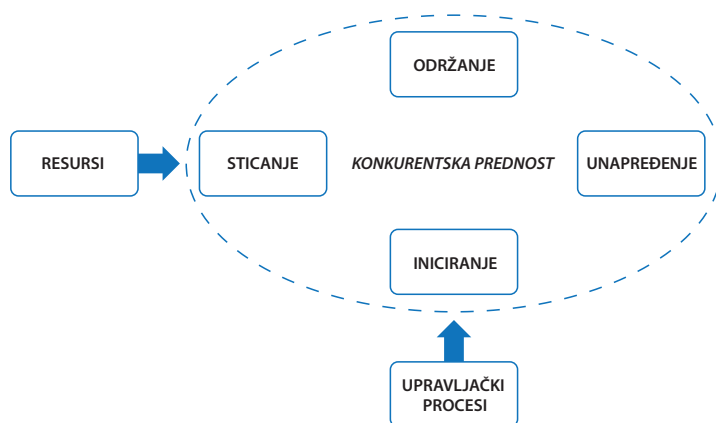
Ispoljavanje prednosti u odnosu na konkurente predstavlja model ponašanja organizacije koja na specifičniji način kreira dodatnu vrednost potrošačima. Imajući u vidu da je svrha postojanja organizacije prevashodno ekonomska, svaka organizacija u skladu sa svojim resursima i kapacitetima teži ostvarivanju te svrhe.

Konkurentska prednost kao ishod je rezultat složenih upravljačkih procesa koji obuhvataju:

- Proces strategijskog razmišljanja i upravljanja;
- Proces analiziranja trendova u grani i ključnih konkurenata;
- Proces upravljanja intelektualnim kapitalom;
- Proces upravljanja nabavkom i odnosima sa dobavljačima;
- Proces upravljanja proizvodnjom i uslugama;
- Proces upravljanja marketing koncepcijom;
- Proces upravljanja tehnologijama.

Funkcionisanje konkurentskog procesa se odvija simultano, jer podrazumeva analiziranje eksternog i internog okruženja. Konkurentski proces objedinjuje sve upravljačke procese i unapređuje sposobnosti organizacije da efektivnije deluje na tržištu (slika 1). Takođe, konkurentskim procesom se identifikuju ključni procesi i njihove performanse (Krstić & Bonić, 2017.). Osnovna karakteristika konkurentskih procesa je transformativnost, jer se aktiva organizacije „konvertuje“ u performanse.

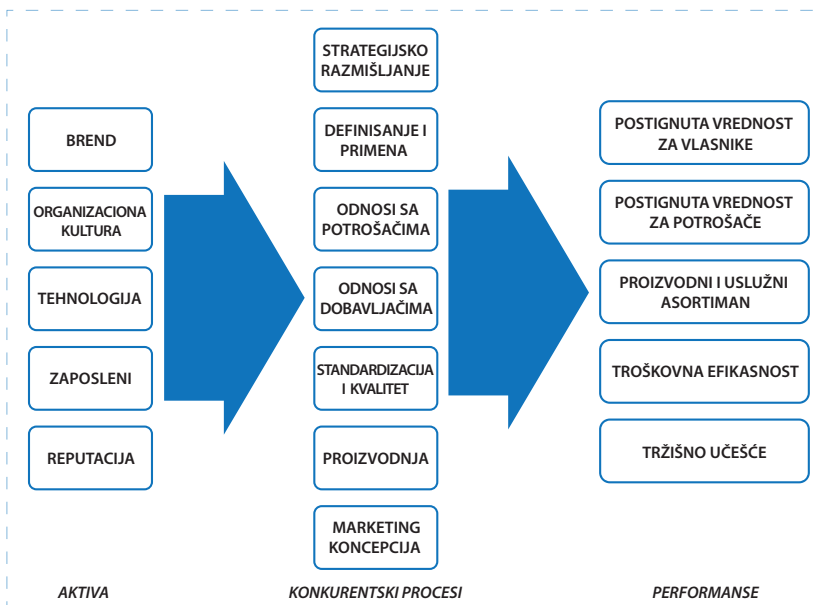
Slika 1. Konkurentski procesi u organizaciji



Izvor: (prema Ajitabh & Momaya, 2004.).

Aktivu organizacije čine svi njeni resursi kojima je potrebna valorizacija (tj. da budu deo određenih procesa kako bi opravdali smisao postojanja). Da bi se pokrenula valorizacija resursa, neophodno je da se definišu načini na koji će se resursi koristiti, a sve u cilju kreiranja dodatne vrednosti (slika 2). Konkurentskim procesom se pokreću svi segmenti aktive. Zaposlenima se pružaju mogućnosti da nauče i steknu određene veštine kako bi kvalitetnije obavljali svoj posao. Cilj je da se postigne visok stepen zadovoljstva zaposlenih (zadovoljstvo radnom atmosferom, zaradom, uslovima rada i sl.), kako bi dugoročno bili u mogućnosti da doprinose uspehu preduzeća u kome rade. Jačanje koherentnosti kolektiva je jedan od preduslova za brendiranje i stvaranje pozitivne reputacije na tržištu.

Slika 2. Konstrukt konkurentske prednosti sa procesnog aspekta



U poslovnom svetu ne postoje organizacije sa istim resursima i kapacitetima. Drugim rečima, ne mogu se sresti organizacije sa identičnom organizacionom kulturom, zaposlenima, okruženjem. Organizacije se razlikuju prema poslovnim rezultatima i performansama. Zato je bliže određenje konkurentske prednosti veoma složeno.

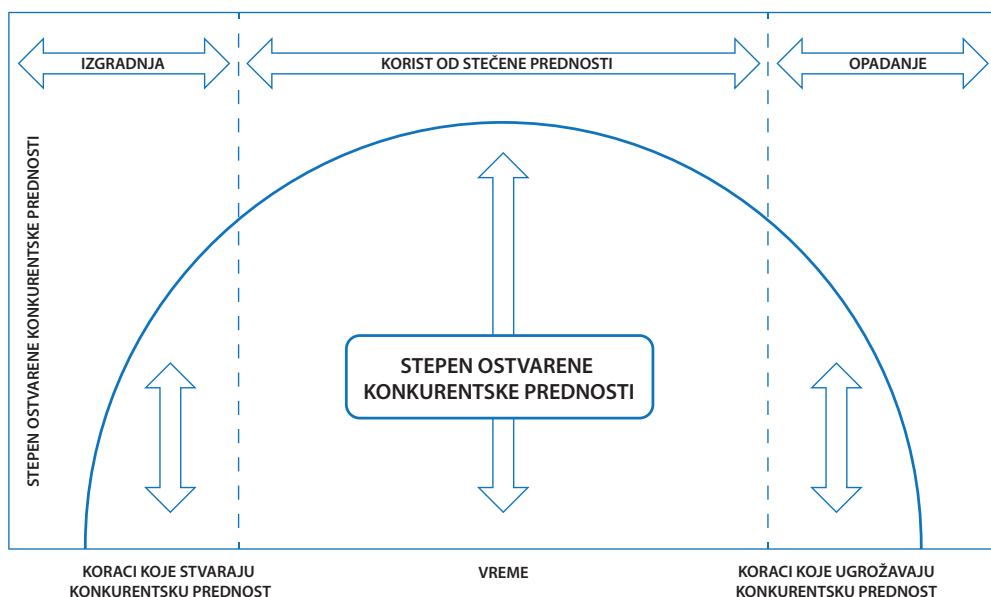
Zajednički postulati poslovanja mogu se ogledati u zakonskom okviru, standardima, kretanjima unutar industrijske grane. Međutim, svaka organizacija deluje u skladu sa svojim mogućnostima da se prilagodi tržištu. Neke kompanije čuvaju tradiciju vekovima, dok neke ne mogu da prežive ni godinu dana.

Konkurentska prednost u kontekstu savremenih organizacija može biti (Porter, 1985.; Tipurić, 2014.):

- Apsolutna konkurentska prednost – organizacija na osnovu obima poslovnih aktivnosti i tržišnog učešća ostvaruje takvu konkurentsku prednost koja je teško dostižna konkurentima (najveće tržišno učešće sa superiornim karakteristikama proizvoda i usluga);
- Relativna konkurentska prednost – organizacija ostvaruje konkurentsku prednost na osnovu jednog dela resursa kojima raspolaže (npr. manji deo proizvodnog asortimana ima najbolje rezultate na tržištu, dok to nije slučaj sa većim delom asortimana);
- Potencijalna konkurentska prednost – organizacija poseduje vredne resurse koji imaju potencijal da kreiraju konkurentsku prednost (npr. organizacija je kupila mašine sa najkvalitetnijom tehnologijom i tek treba da se integriše u poslovne procese);
- Privremena konkurentska prednost – organizacija je iskoristila trenutne tržišne okolnosti da kreira konkurentsku prednost, ali na kratak rok (npr. u sezoni);
- Dugoročna konkurentska prednost – održiva je u relativno dužem vremenskom periodu, jer je teško dostižna za konkurente usled finansijske inferiornosti konkurenata, nepostojanja imitacije i slično.

Prema Tipuriću (2014.), slučajan uspeh u poslovanju je moguć, ali samo na kratak rok. Može se dogoditi da je uspeh posledica slučajnih okolnosti koje nisu bile predmet analiziranja i odlučivanja. Dugoročno, mogu opstati samo organizacije koje imaju modele ponašanja koji su brzo prilagodljivi promenama, pritiscima i zahtevima okruženja. Pandemija iz 2020. godine se za većinu organizacija desila „preko noći“, što je dovelo do potpune zbunjenosti i nemogućnosti da se za kratak rok nešto promeni. Zatečenost pandemijom je ubrzala zatvaranje brojnih preduzeća. Kako bi se povećala sposobnost organizacije da bude otpornija na promene, ključno je da bude strategijski orijentisana, jer je to opredeljenje koje je u funkciji stvaranja, unapređivanja i održanja konkurentске prednosti.

Slika 3. Faze održive konkurentske prednosti



Izvor: (Porter, 1985, str. 13.)

Konkurentsku prednost je lakše steći, ali je teže zadržati i unaprediti (slika 3). Stoga je cilj strategijski orijentisanih organizacija da preispitaju zbog čega su i na koji način došli do konkurentske prednosti. Postizanje održive konkurentske prednosti zahteva da organizacije prođu kroz određene faze: izgradnja i sticanje, konzumacija koristi od sticanja prednosti i opadanje performansi organizacije. Ako organizacija dođe u poslednju fazu, znači da je konkurentska prednost privremenog karaktera.

Organizacije treba da stalno strateški razmišljaju o unapređenju konkurentske prednosti i razviju tzv. mentalni model razvijanja konkurentske prednosti (slika 4). Ovaj model predstavlja organizaciju sa snažnom organizacionom kulturom koja je u potpunosti usmeren na preispitivanje sopstvenih kapaciteta i resursa, konkurenata i tržišnog pozicioniranja. Strateškim razmišljanjem se posmatra šira slika i kontekst organizacije u odnosu na određenu situaciju, konkurente i trend u grani.

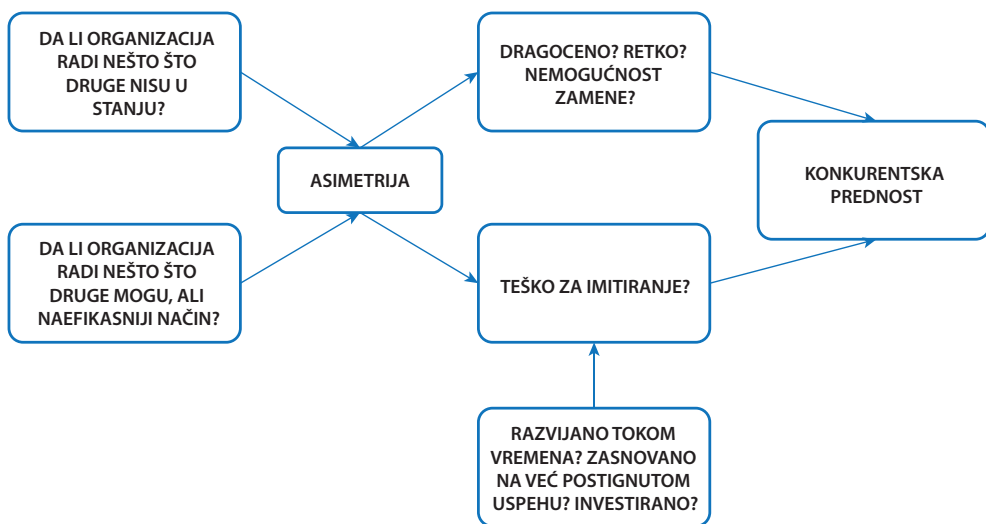
Da bi se održala konkurentska prednost, organizacija treba adekvatno da upravlja imovinom i informacijama. Materijalni i nematerijalni karakter imovine se stalno menja, tako da je od ključnog značaja da se identifikuju resursi koji grade konkurentsku prednost.

Na primer, iskustvo zaposlenih za poslednjih godinu dana poslovanja je bogatije (posebno za vreme pandemije izazvane virusom *COVID19*), što znači da su više naučili i stekli veštine. Konačno, njihov doprinos preduzeću je veći, odnosno humani kapital ima veću vrednost.

Upravljanje informacijama odnosi se na stalno istraživanje tržišta, radi dolaska do saznanja o preferencijama i potrebama potrošača. Potrebno je dodati istraživanje konkurenata, njihovih poteza, kako bi se došlo do identifikovanja slabosti i snaga.

Razmišljanje o konkurentskoj prednosti navodi na postavljanje pitanja: kako prići i osvojiti potrošače, a da oni budu prezadovoljni proizvodom i uslugom? Suština je da se ovo pitanje stalno postavlja i da se permanentno odgovara sa konstruktivnim rešenjima. Jednom postavljeno pitanje i odgovaranje odnosno delovanje organizacije u skladu sa pitanjem, može značiti da je konkurentska prednost postignuta. Međutim, ako nema novih izazova i pitanja, ne mogu se ni stvoriti uslovi za održivu konkurentsku prednost. Stalno postavljanje pitanja ukazuje na specifično ponašanje organizacije odnosno organizacija je razvila mentalni model koji inicira razmišljanje i delovanje o stvaranju i održanju konkurentске prednosti.

Slika 4. Mentalni model razvoja konkurentске prednosti



Izvor: (prema Duhaime, Stimpert & Chesley, 2012, str. 33. i Duhaime, Hitt & Lyles, 2021, str. 173-174.)

Za organizaciju koja ima konkurentsku prednost smatra se da je iskoristila potencijale tržišta i prevazišla snage svojih konkurenata. Na primer, organizacija je pristupila nekom udruženju ili alijansi i tako ostvarila konkurentsku prednost preko saradnje sa dobavljačima. Takođe, može se promeniti lokacija biznisa, tako da je potrošačima dostupniji proizvodni i uslužni asortiman. Postoje neograničene mogućnosti za kreiranje konkurentske prednosti, ali za iskorišćavanje tih mogućnosti neophodno je formirati jedinstveni sistem vrednosti koji prožima sve procese i aktivnosti u organizaciji.

Ako organizacija ima značajnu prednost u odnosu na svoje konkurente, govorimo o apsolutnoj konkurentskoj prednosti. Na primer, trgovinski lanac, koji usled širokog proizvodnog asortimana i velikog broja marketa na odličnim lokacijama, postiže povoljnije cene u odnosu na konkurente osniva alijansu koja okuplja druge trgovinske lance, on može da dominira na određenom tržištu.

Apsolutna konkurentska prednost je moguća za manji broj preduzeća, jer na njih deluje set određenih faktora: veličina organizacije, godine poslovanja, stepen inovativnosti, tehnološka opremljenost, rast tržišta, organski rast, investicione aktivnosti i drugo. Prema listi magazina *Forbs*, za 2021. godinu je lider na tržištu autoindustrije kompanija *Tesla*. Ova kompanija je visokotehnološka i posluje od 2003. godine. Rast prihoda je izuzetno progresivan (pogledati na linku <https://www.statista.com/statistics/272120/revenue-of-tesla/>) i praćen visokim stepenom inovativnosti. Kada je kompanija u mogućnosti da inovira, znači da ima razvijen sektor istraživanja.

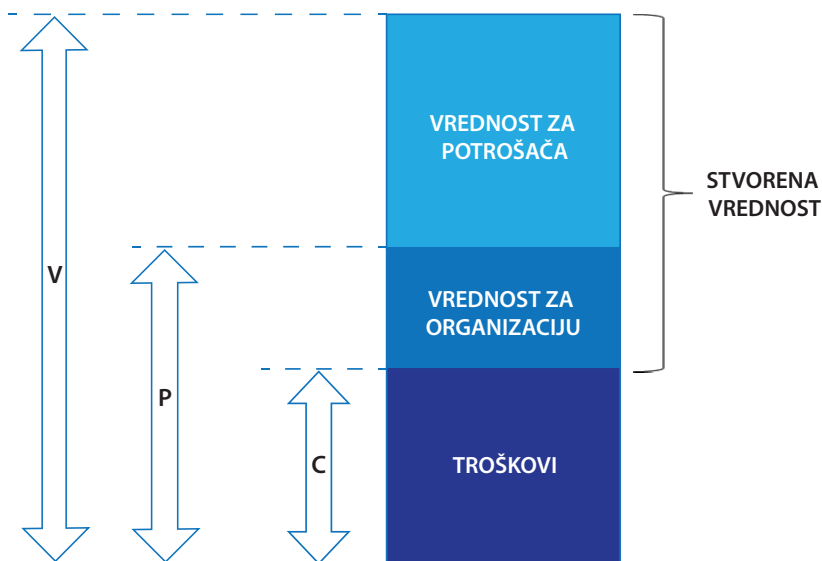
Relativnu konkurentsku prednost imaju organizacije sa malom prednošću u odnosu na konkurente. U većini slučajeva se radi o postizanju konkurentske prednosti u delu poslovnih aktivnosti (deo proizvodnog asortimana, specifičan pristup potrošaču i drugo).

Organizacije stiču konkurentsku prednost ukoliko mogu da stvore veću ekonomsku vrednost u odnosu na rivale. Ekonomska vrednost proizilazi iz procesa isporuke proizvoda i usluga. Može se utvrditi na osnovu razlike između percipirane koristi od strane potrošača i ukupnih troškova organizacije (slika 5). Da bi se objasnila ekonomska vrednost, neophodno je krenuti od profitabilnosti i faktora koji ga određuju:

- Uslovi tržišta: stopa rasta tržišta, stabilnost tržišta, kanali distribucije, načini ponašanja potrošača, razvijenost tržišta i drugo;
- Konkurentsko pozicioniranje: tržišno učešće, troškovi standardizacije poslovanja, vertikalna integrisanost i drugo;
- Poslovna strategija: investiranje u inovacije, formiranje cena, određivanje proizvodnog i uslužnog asortimana i drugo.

U praksi se najčešće profitabilnost posmatra kroz koncept dodate ekonomske vrednosti (engl. *Economic Value Added – EVA*). Elementi koncepta EVA su procenjena vrednost proizvoda i usluge od strane potrošača (vrednost za potrošača – V), prodajna cena od strane organizacije (vrednost za organizaciju – P) i troškovi proizvodnje (C). U ovom konceptu razlika između V i P predstavlja višak potrošača (engl. *customer surplus*). Profitabilnost je moguća ako je P veće od C (engl. *enterprise profitability*).

Slika 5. Dodata ekonomska vrednost



Izvor: (prema Peteraf & Barney, 2003.)

Pod troškovima se smatraju svi troškovi koji su doveli do kranje isporuke proizvoda i usluga potrošačima. Na troškove se nadovezuje cena po kojoj se proizvodi i usluge prodaju na tržištu. Vrednost za organizaciju se stvara ukoliko cena bude prihvaćena kao relevantna za potrošače. Konačno, stvaranje vrednosti je moguće u slučaju da potrošač doživi jedinstveno iskustvo korisnošću proizvoda i usluge.

Kada je konkurencija intenzivna, u većini slučajeva se cena snižava, što može rezultirati povećanjem viška kupaca. Kreirana vrednost od strane organizacije ($V-C$) ostvaruje na osnovu nižih troškova (C) ili putem diferencijacije u proizvodima i uslugama (V). Na temelju iznetog, veća profitabilnost se može ostvariti u slučaju postizanja veće stvarne vrednosti ($V-C$) u poređenju sa konkurentima.

Pokazatelj koji integriše stvaranje vrednosti za potrošače, odnose sa konkurentima i optimalno korišćenje resursa je prinos na investirani kapital. Veća stvarna vrednost je uslov za postizanje veće profitne marže (P-C).

Fokus organizacija u procesu razmišljanja o konkurentskoj prednosti treba da proizilazi iz onoga u čemu je organizacija dobra ili najbolja. Na primer, fokusiranje na proizvod ili grupu proizvoda kod kojih je najveća operativna efikasnost, profit, troškovi, a odbacivanje onih koji to nisu. Drugim rečima, akcenat je na postizanju kompetentnosti koje već postoje u organizaciji. Ovakav potez je moguć za one organizacije koje posluju određeni broj godina i imaju solidno tržišno učešće i tržišni potencijal. U slučaju novih organizacija, njima jedino ostaje usmerenje na željenu poziciju u budućnosti i značajno vreme za postizanje konkurentske prednosti.

3.2. PRISTUPI U ODRŽAVANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI

U prošlosti se konkurentnost zasnivala na jeftinoj radnoj snazi i prirodnim resursima. Tehnologije su bile na niskom nivou, stoga je veliki broj ljudi morao biti angažovan u fabričkim pogonima. Posebno je to bilo izraženo nakon drugog svetskog rata i stasavanju takozvane *baby boom* generacije. Upravo zbog tehnološke nerazvijenosti, najdostupniji su bili prirodni resursi. Sadašnjost karakteriše ekonomija znanja kojoj je glavni adut intelektualni kapital pojedinca odnosno radnika znanja.

Širenje znanja i obezbeđivanje savremene infrastrukture za poslovanje doprinosi preduzećima da budu inovativni i da razvijaju i koriste visoke tehnologije. Naglasak je na očuvanju prirodnih resursa (bar ono što je ostalo od eksploatacije u periodu industrijalizacije) i razvijanju sofisticiranih tehnologija.

U teorijskom i istraživačkom pitanju strategije uvek je bilo razmimoilaženja. U kontekstu stvaranja konkurentske prednosti javljaju se dva pristupa, koja u zavisnosti od ugla posmatranja mogu biti međusobno isključiva i komplementarna: strukturalistički i resursni pristupi.

Tabela 1. Razlike između strukturalističkog i resursnog pristupa

Pristupi	Strukturalistički pristup	Resursni pristup
Fokus razmišljanja	Organizacija kao portfolio poslova	Organizacija kao sinergija resursa
Karakter konkurentske prednosti	Privremen i prepoznat	Trajan i skriven
Strategijski fokus	Defanzivan: izgradnja i odbrana postojećih poslova	Ofanzivan: razvoj i širenje novih poslova
Vremenska odrednica planiranja	Kratkoročno	Dugoročno
Fokus konkurentske prednosti	Proizvodi i tržišta	Resursi i sposobnosti
Strategijski cilj	Opstanak na stečenoj tržišnoj poziciji	Stvaranje održive konkurentske prednosti
Ključni strategijski resurs	Finansijski kapital	Konkurentnost organizacije

Izvor: (Krueger & Homp, 1997; Ateljević & Kulović, 2015.)

Kod strukturalističkog pristupa se polazi od eksterne orijentacije, od toga odnosno da tržišni okvir određuje uspeh organizacije. Ovaj pristup se razvio tridesetih godina dvadesetog veka i usmeren je na identifikovanje uslova pod kojim se savršena konkurencija ne može razviti (Šehić & Delić, 2012.). U fokusu resursnog pristupa je sama organizacija i organizacioni resursi, a da delovanje organizacije utiče na kreiranje okruženja. Ključne karakteristike oba pristupa su prikazane u tabeli 1.

3.2.1. Strukturalistički pristup

Održivu konkurentsku prednost u kontekstu strukturalističkog pristupa organizacija može da postigne na osnovu pozicioniranja u atraktivnoj strukturi grane, dok se kod resursnog pristupa postiže na osnovu prednosti u unikatnosti resursa organizacije. Bez obzira na različita tumačenja oba pristupa, mišljenja smo da je njihova kombinacija značajna za strategijsko razmatranje o oblikovanju konkurentske prednosti.

Strukturalistički pristup se zasniva na tzv. *Structure – Conduct – Performance* paradigmi. Structure se odnosi na granu i faktore koji je određuju: broj konkurenata u grani, barijere ulaska (prednost u troškovima postojećih preduzeća na tržištu, stepen diferenciranosti proizvoda, ekonomija obima) i izlaska iz grane, raznovrsnosti proizvodno-uslužnog asortimana. Suština pristupa je da koncentracija u grani zavisi od strukturalnih karakteristika grane i kao takva podstiče preduzeća da osvajaju tržište.

Conduct podrazumeva sprovođenje specifičnih aktivnosti organizacije unutar grane: diferencijacija proizvoda i promena poslovne politike.

Performance se posmatra na nivou organizacije i na nivou grane. Industrijska grana predstavlja prostor u okviru koga organizacija deluje, uključujući definisanje potencijala organizacije u grani.

U određenim granama su barijere visoke, tako da organizacije imaju malo mogućnosti za rast i razvoj. U takvim okolnostima socijalno blagostanje je na visokom nivou, a organizacije mogu da generišu prosečne ili ispodprosečne profite. Nema dileme da ovom kontekstu struktura grane određuje performanse organizacije na kraći i duži period.

U granama u kojima je konkurentnost na niskom nivou, mogu se javiti manja ograničenja, što otvara veće mogućnosti za rast i razvoj. Međutim, to ne mora da bude pravilo ako su visoke barijere ulaska. Kada su pitanju niske barijere ulaska, javlja se rizik ostvarivanja prosečnog profita i pojave većeg broja konkurenata. Može se zaključiti, da kod većih mogućnosti, struktura grane limitira performanse učesnika u grani odnosno organizacija.

Struktura grane se može objasniti preko nivoa konkurentnosti (Filipović, 2019.):

- Apsolutna konkurencija – ne postoje ulazne i izlazne barijere, na tržištu učestvuje mnogo preduzeća i potrošača. Fokus je na cenovnoj politici što dovodi do ostvarivanja prosečnih profita.

- Monopolistička konkurencija – javlja se kod preduzeća koja mogu u velikoj meri kontrolisati cene svojih proizvoda i usluga. Posledice se mogu odnositi na stalnu opasnost agresivnijeg ponašanja konkurenata. Kod ovog oblika konkurencije postoji nizak prag ulaska i izlaska iz grane, što može ukazivati na veći broj preduzeća koji posluju u okviru grane ili određene tržišne niše u grani. Preduzeća u ovom obliku konkurencije mogu ostvariti natprosečne profite.
- Oligopol – javlja se na tržištu gde postoje visoke barijere ulaska. U okviru takvog tržišta posluje manja grupa preduzeća koja ima potencijal za sticanje natprosečnih profita. Cilj preduzeća je da sačuvaju visoke barijere ulaska i izlaska i tako osiguraju dugoročno značajno tržišno učešće.
- Monopol – javlja se u slučaju kada druga preduzeća imaju skromne mogućnosti da uđu na tržište jer jedno preduzeće svoje proizvode i usluge prodaje velikom broju potrošača. Dominantna uloga preduzeća omogućava manipulisanje cenama i sticanje natprosečnih profita. U eri neoliberalnog kapitalizma se i dalje javlja monopol, ali se brojne države i drugi regulatori putem određenih institucionalnih mera (npr. Komisija za zaštitu konkurencije, link <https://www.kzk.gov.rs/>) pokušavaju suzbiti i onemogućiti.

Strukturalistički pristup je bio predmet brojnih istraživanja industrijske organizacije polovinom dvadesetog veka. Međutim, intenzivnim tehnološkim napretkom i razvojem inovacione delatnosti u brojnim granama, uticaj ovog pristupa je značajno oslabljen i prevaziđen.

3.2.2. Resursni pristup

Kod resursnog pristupa fokus je na specifičnim resursima koje poseduje organizacija odnosno preduzeće. Konkurentska prednost je zasnovana na posedovanju onih resursa koje druga preduzeća ne mogu posedovati ili mogu posedovati, ali nisu u mogućnosti da ih na isti način koriste. Što se efikasnije eksploatišu resursi, to je veća šansa za sticanje konkurentске prednosti.

Razmatranje konkurentnosti je nezamislivo bez analiziranja resursa organizacije. Imajući u vidu da svaka organizacija poseduje različite resurse, potrebno ih je hijerarhijski postaviti radi spoznaje o raspolaganju optimalnim resursima, kao što je prikazano na slici broj 6. Strategijska orijentacija organizacije zavisi upravo od raspolaganja različitim resursima.

Slika 6. Hijerarhija resursa savremenih organizacija



Izvor: (prema Lynch, 2000, str. 283.)

Na dnu hijerarhije se nalaze periferni resursi koji zahtevaju često snabdevanje, ali u retkim slučajevima omogućavaju sticanje konkurentske prednosti. Osnovne resurse poseduju druge organizacije i njihovo prisutvo je od značaja za konkurentsku prednost. Kompleksniji resursi, koji su ređi od osnovnih i perifernih, čine nukleus konkurentske prednosti organizacije.

Na vrhu hijerarhije su izuzetni odnosno strateški važni resursi. Najređi su i predstavljaju pokretače u grani. Postizanje, održanje i unapređenje konkurentske prednosti je uslovljeno postojanjem svih nivoa u hijerarhijskoj lestvici.

Da bi se postigao uspeh u poslovanju, menadžment organizacije treba da pretpostavi odgovarajući izbor i portfolio resursa. Naime, resursi organizacije su promenljive prirode, što znači da je u datom vremenskom periodu na raspolaganju određena količina materijalnih i nematerijalnih resursa. Na primer, mašine vremenom gube na efikasnosti i postoji rizik zastarevanja, što može navesti menadžment organizacije da investira u osnovna sredstva. U slučaju ljudskih resursa, javlja se određeni stepen fluktuacije zaposlenih usled penzionisanja, napredovanja ili napuštanja organizacije.

Resursi savremenih organizacija čine jedinstvenu resursnu bazu koja se sastoji od opipljivih i neopipljivih resursa, kao što je prikazano u tabeli 2. Pod opipljivim resursima spadaju zemljište, zgrade, postrojenja, novac i materijali. U prošlosti su opipljivi resursi bili jedino merilo određivanja resursa organizacija. Međutim, tehnološki razvoj zasnovan na savremenim informaciono-komunikacionim tehnologijama je doprineo da se neopipljivi resursi tretiraju kao dominantniji u vrednovanju svih resursa. Neopipljive resurse čine relacioni resursi (odnosi, veze i reputacija) i kompetencije (znanje, sposobnosti i stavovi).

Tabela 2. Resursi i sposobnosti savremenih organizacija

Resursi i sposobnosti	Karakteristike
<i>Opipljivi resursi</i>	
Finansijski	Sposobnost organizacije za zaduživanje Pozicija gotovine uključujući novčane ekvivalente Sposobnost organizacije za povećanje imovine
Fizički	Postrojenja, magacini, proizvodne hale Lokacije biznisa Oprema, pogoni
Organizacioni	Procesi strateškog planiranja i budžetiranja Sistemi evaluacije Procedure i kontrola
Tehnološki	Inovativni proizvodni procesi Patenti, prava, zaštićene marke
<i>Neopipljivi resursi</i>	
Ljudski	Iskustvo i sposobnosti zaposlenih Poverenje i poštovanje Konceptualne veštine Specifična praksa i procedure Organizaciona kultura
Inovacije i kreativnost	Tehnička i naučna primenljivost Inovacione sposobnosti
Reputacija	Brendovi Reputacija za kvalitet i pouzdanost prema kupcima Reputacija prema dobavljačima
Organizacione sposobnosti	Kompetencije organizacije u transformaciji inputa u autpute Sposobnost kombinovanja opipljivih i neopipljivih resursa

Izvor: (prema Dess, Lumin & Elsner, 2008, str. 89.)

Da bi resursi mogli optimalno da se iskoriste, potrebno je razviti sposobnosti organizacije. Postavljanje resursa u smislen kontekst omogućavaju sposobnosti, koje predstavljaju rezultantu organizacionog učenja, kulture i veština. Posmatrajući različite organizacije koji raspolažu sličnim resursima, uspešnost zavisi od diferenciranih sposobnosti i intenziteta korišćenja tih resursa.

Nosioci sposobnosti organizacija su ljudski resursi, odnosno sinergijski kontekst njihovih znanja, veština i kompetencija. Inicijativa za odgovarajućom strukturom ljudskih resursa u organizaciji zavisi od najvišeg nivoa menadžmenta, što zahteva razmatranje sledećeg:

- Pronalaženje modela regrutovanja i angažovanja stručnih ljudi i modela razvoja njihovih karijera u postojećoj organizaciji;
- Delovanje menadžmenta pomoću tzv. *slabih signala*, odnosno razvijanje mehanizama uočavanja promena i prilagođavanje;
- Stvaranje organizacione kulture koja će se zasnivati na inovacionom delovanju svakog pojedinca i sektora u organizaciji;
- Postizanje jedinstva svih u organizaciji oko strateških usmerenja i orijentacija.

Proces upotrebe resursa predstavlja transformaciju resursa organizacije u efekte, što se konačno ogleda u promenama performansi organizacije (Krstić, 2012, str. 6.). Cilj procesa upotrebe resursa je postizanje optimalnog korišćenja resursa koji će pružiti maksimalne poslovne rezultate. Prema Hamelu (1991.) upotreba resursa sa ekonomskog aspekta bilo koje organizacije podrazumeva sledeće faze:

- **Koncentrisanje resursa** – prvobitno se određuju ciljevi organizacije i to na osnovu konvergiranja i fokusiranja. Konvergiranje predstavlja usmeravanje svih resursa u jedan sveobuhvatni, strateški cilj. Konvergiranjem se preispituju postojeći resursi organizacije i vrši se preraspodela resursa radi definisanja operativnih ciljeva. Fokusiranjem se strateški cilj prevodi u set operativnih ciljeva, odnosno konkretnih aktivnosti koji angažuju raspoložive resurse organizacije.
- **Akumuliranje resursa** – predstavlja snabdevanje resursima. Može se vršiti na nekoliko načina: angažovanjem, kupovinom, kreiranjem i pozajmljivanjem. Angažovanje se odnosi na zapošljavanje ljudi, što stvara nematerijalnu imovinu organizacije. Kupovina podrazumeva nabavku tehnologije, postrojenja, softvera i slično. Da bi organizacija mogla da kreira resurse, potrebno je da ima kapaciteta da sprovodi određena naučna istraživanja. U savremenom poslovanju se sve češće govori o pozajmljivanju resursa.

Ograničenost u dostupnosti resursa postaje sve neizvesnije pitanje za kreiranje strateških pravaca organizacije. Ukoliko organizacija nema mogućnosti da kupi ili kreira nove resurse, ostaje mogućnost pozajmljivanja i to putem licenciranja, zajedničkih ulaganja i slično.

- **Komplementiranje resursa** – angažovanost resursa ima samo trenutnu funkciju. Drugim rečima, u zavisnosti od situacije u kojoj se organizacija nalazi, potrebno je revidirati resursnu bazu i nadograditi je u skladu sa novim potrebama (tržište, tehnologije, ljudski resursi). Kod određenih organizacija se dešava da su situacije koje prethode dovele do racionalnog angažovanja resursa, a da to iz nekih razloga nije bilo moguće u prošlosti (npr. nabavka novog softvera i usklađivanje sa postojećim proizvodnim mašinama).
- **Zaštita i reprodukovanje resursa** – strateško delovanje organizacija znači da se mora pronaći modalitet na osnovu kojeg će se očuvati i unaprediti postojeći resursi. Određeni resursi se vremenom utroše i potrebno je obezbediti njihovu nadoknadu.

Performanse resursa se mogu posmatrati kao snaga resursa koja oblikuje konkurentsku prednost. Zato se snaga resursa vezuje za strategiju, jer predstavlja „oruđe“ koje se koristi za formulisanje strategije. Pod snagom resursa se misli na potencijal i kombinaciju resursa materijalne i nematerijalne prirode koje poseduju organizacije.

Potencijal resursa ne se može odvojeno posmatrati od njihove kombinacije i strukture u organizaciji, jer veliki potencijal nekog resursa se isključivo može koristiti u kombinaciji sa drugim resursima (npr. visoko kvalifikovani ljudski resursi zahtevaju vrhunsko softversko rešenje kako bi iskoristili svoja znanja i veštine i potvrdili kompetentnost).

Slika 7. Potrebne karakteristike resursa organizacije



Prema resursnoj teoriji, postizanje konkurentske prednosti je moguće ukoliko organizacija poseduje takve unikatne resurse, znanja i tehnologije koje druga organizacija nije u stanju da poseduje ili je veoma teško moguće imitirati ili pozajmiti (slika 7). U resursnoj teoriji se ističe značaj resursa, sposobnosti i kapaciteta organizacije. Jasno je da se konkurentska prednost ne može razvijati bez analize resursa organizacije. Imajući u vidu da se resursi organizacije stalno menjaju, odnosno većina opipljivih i neopipljivih resursa je u posedu organizacije duži vremenski period, javlja se pitanje angažovanja novih resursa. Naime, sa postojećim resursima je organizacija navikla da funkcioniše i stvara konkurentsku prednost.

Problem se može javiti kod integrisanja potpuno novih resursa, jer se nisu još razvile sposobnosti pravovremenog korišćenja tih resursa. U praksi je najčešći slučaj sa zapošljavanjem novih ljudi i čitavih timova, posebno na višim menadžerskim nivoima, jer je potrebno vreme da se novozaposleni socijalizuju i kreiraju pozicije sa kojih se mogu ostvariti vrhunski rezultati.

Značaj analize resursa je u tome što organizacija identifikuje najvrednije resurse, odnosno one koje u najvećoj meri doprinose stvaranju konkurentske prednosti. Opasnost može proizaći iz toga ukoliko menadžment ne sprovodi češće analizu resursa. Statičnost je glavni nedostatak ove analize, jer su resursi promenljivi i kod konkurenata i u samoj organizaciji.

Kompanija **BOSIS** iz Valjeva se bavi proizvodnjom štampane i kaširane kartonske ambalaže i blister kartona. Vizija kompanije je da dobro upakuje sve brendove. Povećavanjem konkurenata na tržištu proizvodnje ambalaže, top menadžment kompanije **BOSIS** je identifikovao područja delovanja kako bi stvorio održivu konkurentsku prednost i postao regionalni lider:

- Uvođenje visokih standarda kvaliteta u svakom segmentu poslovanja koji su prepoznati u međunarodnim okvirima;
- Produbljivanje odnosa sa klijentima i potpuno prilagođavanje njihovim potrebama;
- Izgradnja partnerstava sa klijentima uz razumevanje prirode poslovanja svakog klijenta;
- Kontinuirano obučavanje, usavršavanje i briga o zaposlenima;
- Stalna naučna i stručna istraživanja u cilju povećanja kvaliteta ambalaže i stvaranja dodate vrednosti za klijenta;
- Integrisanje koncepta društvene odgovornosti u okruženju u kome BOSIS posluje – realizovano na desetine projekata koji povećavaju kvalitet života lokalne zajednice.

Više o kompaniji **BOSIS** možete saznati na sajtu <https://www.bosis.rs/>

Pitanja za vežbu:



1. Definišite konkurentsku prednost.
2. Objasnite razlike između resursa i kapaciteta.
3. Šta je održiva konkurentska prednost?
4. Objasnite razlike između sticanja i održavanja konkurentске prednosti.
5. Koje su razlike između strukturalističkog i resursnog pristupa?
6. Šta je zajedničko strukturalističkom i resursnom pristupu?
7. Šta predstavlja imovinu organizacije?

Literatura:



1. Ajitabh, A., Kirankumar, M. (2003.) Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models, *Singapore Management Review*, Vol 26, No. 1, str. 45-61
2. Ateljević, J., Kulović, Dž. (2015.) *Razumijevanje Michaela Portera: doprinos strategijskom menadžmentu*, Perfecta, Sarajevo
3. Duhaime, I. M., Stimpert L., Chesley, J. C. (2012.) *Strategic Thinking – Today's Business Imperative*, Routledge, New York
4. Duhaime, I., Hitt, M., Lyles, M. (2021.) *Strategic management: State of the Field and Its Future*, Oxford University Press, Oxford.
5. Filipović, S. (2019.) *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd
6. Hamel, G. (1991.) *Breaking the frame: Strategy as Stretch and Leverage*, London Business School, London
7. Krstić, B. (2012.) *Uloga strategijske kontrole u unapređenju poslovnih performansi*, Ekonomski fakultet, Niš
8. Krstić, B. Bonić, Lj. (2017.) *Poslovna analiza i kontrola: instrumenti unapređenja konkurentnosti preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš
9. Krueger, W., Homp, C. (1997.) *Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb*, Springer Gabler
10. Lynch, R. (2000.) *Corporate strategy*, Financial Times – Prentice Hall, London
11. Peteraf, M.A., Barney, J.B. (2003.) Unraveling The Resource-Based Tangle, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24, str. 309-323
12. Porter, M. (1985.) *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York
13. Šehić, Dž., Delić, A. (2012.) *Strategijski menadžment i organizacijska efektivnost*, Off-set, Tuzla
14. Tipurić, D. (2014.) *Iluzija strategije*, Sinergija, Zagreb

4. POGLAVLJE

ANALIZA EKSTERNOG OKRUŽENJA ORGANIZACIJE



4. ANALIZA EKSTERNOG OKRUŽENJA ORGANIZACIJE

Eksterno okruženje predstavlja prostor u kojem deluje niz faktora, koji na direktan i indirektan način utiču na procese odlučivanja u organizaciji.

U narednim redovima biće reči o:

- Potrebi za analizom eksternog okruženja ;
- Analizi makrookruženja organizacije;
- PESTLE analizi;
- Analizi mikrookruženja organizacije;
- Porterovoj analizi grane.

4.1. POTREBA ZA ANALIZOM EKSTERNOG OKRUŽENJA

Svaka organizacija svoje aktivnosti planira i sprovodi u komunikaciji sa poslovnim okruženjem. Interno poslovno okruženje smešteno je unutar organizacije, dok je eksterno okruženje smešteno van nje, na tržištu. Faktori koji deluju u internom i eksternom okruženju utiču na sve procese odlučivanja, a time i na formulisanje i implementaciju strategija organizacije.

Analiza okruženja predstavlja proces praćenja trendova, nadgledanja i skeniranja faktora od uticaja na organizaciju, kako bi se identifikovale sadašnje i buduće šanse i pretnje, i na osnovu njih formulisali, modifikovali i realizovali ciljevi poslovanja.

Brojni su razlozi za sprovođenjem evaluacije eksternog okruženja organizacije. Prvi među njima je taj što ne postoji garancija za uspeh na tržištu. Zbog toga je izuzetno važno da organizacija kontinuirano prati događaje, ali i anticipira i planira njihov nastanak u budućnosti. Čak i u slučajevima kada organizacija poseduje izuzetno dobru, pa čak i lidersku tržišnu poziciju, ne znači da će i u budućnosti biti podjednako uspešna. Neophodnost prepoznavanja promena i blagovremeno reagovanje na njih ključno je za opstanak organizacije na tržištu.

Intenzitet konkurencije, pojava novih i jačanje snage postojećih konkurenata u grani delatnosti, takođe su faktori od ključnog značaja za evaluaciju eksternog okruženja. Pojava i samo jednog novog konkurenta treba da predstavlja „alarm“ organizacijama koje se već nalaze na tržištu.

Veličinu i snagu konkurenata nikako ne treba potcenjivati. Njihove poslovne odluke mogu preko noći promeniti mnoge događaje i učiniti konkurentsku borbu težom i dramatičnijom. Sa druge strane, organizacija treba podjednako zainteresovano da prati i događaje na strani tražnje. Promene strukture tražnje, kao i promene potreba i zahteva kupaca i potrošača, direktno utiču na poslovne rezultate organizacije. Kontinuirano praćenje i analiza promena na strani tražnje pruža organizaciji mogućnost da svoju ponudu i tržišni nastup prilagodi nastalim promenama i da zadrži, ili čak popravi, poziciju u očima svojih ciljnih segmenata.

4.2. UTICAJ PROMENA U OKRUŽENJU NA POSLOVANJE ORGANIZACIJE

Poslovanje na tržištu uvek je rizično, jer su na njemu moguća brojna iznenađenja, koja dovode do manjih ili većih promena u organizacijama. Neke promene nije moguće predvideti, ali postoje i one koje je moguće anticipirati i na čiji se nastanak organizacija može pripremiti. Istraživanjem tržišta, prikupljanjem pravovremenih, tekućih informacija iz eksternog okruženja, organizacija stiče uvid u faktore promena, njihov intenzitet i prirodu, smanjuje rizike iznenađenja i priprema se za nastupajuće promene.

Važnost analize promena u okruženju

Eksterni faktori posredno ili neposredno utiču na promene u organizaciji. Njihovo dejstvo nije moguće izbeći, pa je važno da svaka organizacija bude svesna da su te promene neizbežne. Zato je važno da ona radi na njihovom prihvatanju, i to pre svega od strane zaposlenih, kao i da se bori protiv spomenutih otpora promenama. Momenat kada treba da pristupi promenama, organizacija može zapaziti periodičnim, ali kontinuiranim analiziranjem trendova na tržištu na kojem obavlja svoje poslovanje. Ovi trendovi se odnose na promene na strani potrošača, na strani konkurencije, zatim tu su promene tehnološke, demografske, ekonomske i druge prirode.

Svaka organizacija prati promene na strani ponude i na strani tražnje. Na strani ponude, ključne su one koje se odnose na karakteristike konkurencije (promena broja konkurenata, pojava tržišnih lidera i sl.), zatim tehnološke inovacije koje konkurenti uvode u svoje poslovanje, jačanje ili slabljenje pregovaračke moći dobavljača, barijere ulasku na tržište novih organizacija, pojava novih i/ili boljih proizvoda, pojava supstituta.

Kada su u pitanju faktori na tržištu tražnje, od najvećeg značaja su oni u vezi sa promenama potreba i zahteva potrošača, njihovih stavova i odnosa prema organizaciji, kao i njihove pregovaračke moći. Takođe, tu su i promene u obrazovnom nivou stanovništva, životnom standardu, navikama i načinu života potrošača. Procesi digitalizacije, široka upotreba elektronske tehnologije i Interneta, globalni su faktori tehnološkog tipa, koji su uslovili velike promene u potrebama i navikama, kao i ponašanju potrošača na tržištu (npr. rast značaja kupovine bez potrebe napuštanja stana ili kancelarije).

Analizi faktora okruženja prethodi utvrđivanje eventualnih prepreka uvođenju promena u organizaciju, kao i rešavanju potencijalnih problema. Prepreke uvođenju promena, o čemu je bilo reči u prvom poglavlju, vezuju se za karakteristike internog okruženja organizacije, i to pre svega karakteristike samih zaposlenih.

Inkrementalne i transformacione promene

Odnos zaposlenih prema problemima, njihovom sagledavanju i rešavanju, ključni su za građenje proaktivnog odnosa organizacije prema promenama. Identifikovanjem, dijagnozom i analiziranjem eventualnih blokirajućih faktora, stvaraju se uslovi sprovođenja planskog pristupa upravljanju promenama u organizaciji (Stanković, 2009.).

Sa stanovišta intenziteta njihove jačine i obima u organizaciji, promene se mogu podeliti na inkrementalne ili transformacione.

Inkrementalne promene su promene malog obima i intenziteta. One uglavnom uvode blage modifikacije u poslovanje i ne dovode do značajnijih odstupanja u konceptima i pristupima odlučivanju. Nastaju kao rezultat delovanja takvih faktora, aktivnosti ili projekata koji imaju ograničen uticaj na poslovanje. Uglavnom su u pitanju poboljšanja u okviru pojedinih segmenata poslovnih procesa, kao što su poslovne funkcije ili departmani, zatim uvođenje izmena u pristupe podizanju operativne efikasnosti i racionalnije upotrebe resursa. Takođe, vezuju se i za promene u vezi sa zaposlenima, i to pre svega one u vezi sa njihovim dodatnim informisanjem, edukacijom i motivisanjem u svrhe podizanja njihove operativne efikasnosti i usmerenosti ka postizanju ciljeva.

Transformacione promene su promene velikog obima i intenziteta po organizaciju. One utiču na celokupno poslovanje i radikalno ga menjaju. Ove promene se uvode na nivou top menadžmenta, što znači da utiču na sve organizacione nivoe i na sve oblasti i sektore poslovnih aktivnosti. Među česte transformacione promene spada smanjenje broja organizacionih nivoa i promena organizacione strukture. Smanjenje broja organizacionih nivoa ili daunsajzing (eng. downsizing) neophodna je promena koja pomaže organizaciji da vrati svoju efikasnost i spremnost na brzo reagovanje na faktore iz okruženja.

U organizacijama ne retko dolazi do povećanje broja organizacionih nivoa, što je rezultat njenog rasta i ulaska u nove oblasti poslovanja. Veliki broj organizacionih nivoa znači i produžavanja lanca odlučivanja, što uzrokuje pad efikasnosti odlučivanja u organizaciji. Tako odlukama donetim na višim nivoima menadžmenta treba puno vremena da budu prihvaćene i sprovedene na nižim nivoima. Takođe, problemu koji nastane na nižim nivoima menadžmenta treba puno vremena da bude uvažen i dobije odobrenje za rešavanje od strane viših nivoa menadžmenta, pogotovo od strane top menadžmenta. Ova pojava velikog broja organizacionih nivoa poprima efekat "dimnjaka", jer se ono što može da sagleda vrh organizacije veoma razlikuje od situacije koja se odvija na nižim nivoima menadžmenta. Dok dođe do momenta regulisanja problema ili realizacije odluke, oni već postaju zastareli i sprečavaju organizaciju da reaguje u momentu njihovog nastanka i donošenja. Organizacija postaje tromija, rigidnija, čime rizikuje da naškodi svojoj tržišnoj poziciji. Jedan od načina da se reši ovaj problem jeste reinženjering poslovnih procesa (Business Process Reengineering – BPR), koji ujedno predstavlja i vrstu transformacionih promena u organizaciji. Takođe, među transformacione promene ubraja se ulaganje u potpuno nove oblasti poslovanja i nove industrije, zatim uvođenje elektronskog poslovanja u dotadašnje tradicionalno poslovanje organizacije, kao i potpuno izmeštanje poslovanja iz tradicionalnog u poslovanje na Internetu.

4.3. MONITORING, SKENIRANJE I PREDVIĐANJE PROMENA

Pod monitoringom okruženja podrazumeva se proces praćenja, detektovanja i nadgledanja događaja u eksternom okruženju organizacije. Cilj ovog procesa je da se identifikuju nastale promene, da se utvrdi gde se ispoljavaju i kakav je intenzitet njihovog delovanja. To se dalje koristi u svrhe identifikovanja trendova i predviđanja budućih promena u okruženju. Kompanija Johnson&Johnson kontinuirano prati visinu bruto nacionalnog dohotka, koji se troši na zdravstvenu zaštitu, zatim broj aktivnih kreveta u bolnicama, broj mesečnih poseta pacijenata dodeljenim lekarima, kao i veličinu i snagu različitih posrednika i partnera ove kompanije u kanalima marketinga. Ove podatke Johnson&Johnson koristi kako bi planirala i pripremila pakete ponude za pojedine tržišne segmente.

Skeniranje okruženja je proces koji ima zadatak da, pored praćenja trendova, detektovanja događaja i promena, pruži dublji uvid i u razloge nastanka i razvoja pojedinih trendova i događaja u okruženju organizacije.

Wheelan i Hunger (2004, str. 52.) objašnjavaju skeniranje kao objedinjeni proces monitoringa i evaluacije informacija iz internog i eksternog okruženja, i njihovo usmeravanje ka ljudima koji donose ključne odluke u organizaciji. To bi značilo da se skeniranje može posmatrati kao monitoring okruženja uz objašnjenja i razloge zbog kojih promene u njemu nastaju.

Proces skeniranja je pristup koji organizacije koriste kako bi izbegle strateška iznenađenja i osigurale svoj dugoročni rast. Istraživanja, sprovedena još pre nekoliko decenija, pokazala su postojanje pozitivne korelacije između skeniranja okruženja i profita organizacije (Roach & Associates, 1996, str. 1.).

Sprovođenjem skeniranja, organizacija ima za cilj izbegavanje iznenađenja, tako što će predvideti poteze konkurenata i smanjiti vreme reagovanja na te poteze. Skeniranje, pored detektovanja promena, obuhvata i analizu nastalih promena u okruženju, utvrđivanje uzroka nastalih problema i, na osnovu toga, predviđenja promena, koje se na sličan način mogu u budućnosti pojaviti na tržištu.

Banke, na primer, kao finansijske institucije, neprestano prate kamatne stope koje njihovi konkurenti u određenoj nacionalnoj ekonomiji nude za kredite za kupovinu automobila, stanova i sl. Vodeće aviokompanije dnevno i po nekoliko puta menjaju tarife za avio karte kao odgovor na taktiku konkurenata i kretanje tražnje. Maloprodavci prate kretanje cena svojih konkurenata i, u skladu sa tim, formiraju cene svoje ponude, analiziraju oblasti svoga poslovanja u kojima bi mogli da snize troškove kako bi prodajne cene bile niže od cena konkurenata, itd.

Predviđanje promena u okruženju treba da se zasniva na razvijanju realnih, mogućih planova i projekcija u vezi sa pravcem, intenzitetom, obimom i brzinom promena koje će u njemu nastati. Cilj predviđanja je anticipiranje budućih događaja, kako bi se organizacija pripremila za nastupajuće promene. Uspesne organizacije koje ostvaruju leadersku poziciju bave se predviđanjem promena, a često ih i same uvode na tržište.

Na osnovu predviđanja budućih događaja, organizacije postaju svesne promena koje će morati da uvode u svoje interno okruženje. Predviđanje predstavlja osnovu na kojoj se bazira strategijsko planiranje. Bez predviđanja proces strategijskog menadžmenta ne bi bio moguć – organizacije bi pravile brojne greške, jer eksterno okruženje u kojem se posluje nosi brojne izazove na koje treba biti spreman.

Aktivnosti monitoringa, skeniranja i predviđanja promena posebno su značajne u periodima krize, odnosno kada se od organizacije očekuje da bude fleksibilna i brzo donosi odluke. Posmatranje i analiza promena koje su već nastupile na tržištu može biti dobar osnov predviđanja nastupajućih trendova, prema kojima će organizacija preduzeti određene korake pripreme i prilagođavanja.

4.4. ANALIZA MAKROOKRUŽENJA ORGANIZACIJE

Za organizaciju je podjednako važno da prati kretanje faktora i u svom internom i u svom eksternom okruženju. Na faktore internog okruženja organizacija ima direktnog uticaja. Oni su pod njenom kontrolom, te je važno da ih lako i brzo prepozna kako bi mogla na njih efikasno da deluje, da ih menja i modifikuje.

Sa druge strane, na faktore eksternog okruženja organizacija nema direktnog uticaja kao na faktore internog okruženja. Na faktore mikrookruženja može samo delimično uticati, jer među njih spadaju subjekti sa kojima ona obavlja razmenu. Na faktore makrookruženja, sa druge strane, organizacija nema gotovo nikakav direktan uticaj, jer su u pitanju faktori koji utiču na celokupnu industriju i/ili nacionalnu ekonomiju. Zato je dragoceno da ih kontinuirano prati kako bi mogla da se pravovremeno priprema i reaguje na njih, prilagođava im se ili, pak, uvodi promene, ukoliko se radi o organizacijama - tržišnim liderima koje imaju veliku moć i snažan uticaj na sve ostale učesnike na tržištu.

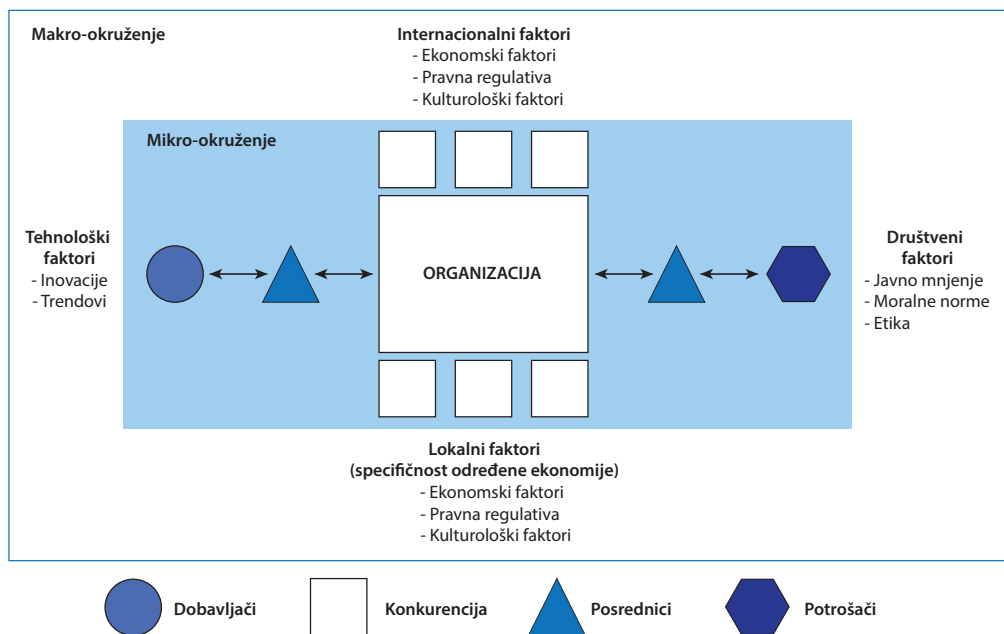
4.4.1. Karakteristike makrookruženja

Procesi strategijskog menadžmenta, planiranja i donošenja strategijskih odluka ne mogu se zamisliti bez analize faktora eksternog okruženja organizacije. Eksterno okruženje uključuje delovanje faktora:

- neposrednog okruženja – to je mikrookruženje organizacije i nazivamo ga još operativnim okruženjem, i
- posrednog okruženja – to je makrookruženje organizacije, koje se naziva i opštim okruženjem.

Vrste faktora mikro i makrookruženja prikazane su na slici 1, pri čemu zatamnjeni pravougaonik ističe direktan uticaj faktora mikrookruženja na organizaciju, u odnosu na faktore šireg, makrookruženja, koji na njeno poslovanje imaju indirektnog uticaja.

Slika 1. Faktori mikro i makro okruženja organizacije



Izvor: (prema Chaffey, 2002, str. 33.)

Opšte ili makrookruženje organizacije posredno utiče na organizaciju i njeno poslovanje. U pitanju su faktori koji se odnose na šire tržište i opštije trendove koji se na njemu mogu identifikovati.

Trendovi makrookruženja utiču na sve organizacije, bez obzira na granu delatnosti i prirodu poslovanja. U pitanju su trendovi i faktori koji obeležavaju čitave nacionalne ekonomije, regione, pa čak i globalno tržište. To su faktori političkog, ekonomskog, društvenog, tehničko-tehnološkog, pravnog, političkog i ekološkog karaktera. Oni snažno deluju na organizaciju, pri čemu je njihov uticaj manje direktan u odnosu na delovanje faktora mikrookruženja. Drugim rečima, potrebno je da prođe određeno vreme od njihovog nastanka do momenta uticaja na poslovanje učesnika na tržištu, kako bi se u potpunosti sagledalo njihovo dejstvo.

Smatra se da će, sa godinama, makrookruženje organizacija postajati sve kompleksnije i sve manje predvidljivo. Razlog sve slabije mogućnosti sigurnog predviđanja promena u makrookruženju rezultat je rasta kompleksnosti i učestalosti promena na koje ukazuju postojeći trendovi i krize na globalnom tržištu. Upravo zbog toga je ključno da organizacije prate šta se oko njih događa, i da sprovedu kontinuirana istraživanja svog bližeg i daljeg poslovnog okruženja. Analiza makrookruženja sprovodi se putem PESTLE analize.

4.4.2. PESTLE analiza

Svoje dugoročne, stratejske odluke, organizacije donose pod uticajem brojnih faktora eksternog okruženja, među kojima su ekonomski događaji na tržištu, demografske promene, društvene vrednosti i životni stil potrošača, brojni politički faktori i promene političke stabilnosti, kao i uticaj brzih tehnoloških promena. Navedeni spadaju u grupu faktora makrookruženja, koji oblikuju dugoročne ciljeve i strategije, kao i modele poslovanja organizacija. Skeniranjem makrookruženja, menadžeri moraju biti spremni na promene i neočekivani razvoj događaja u okruženju, moraju procenjivati njihov uticaj na poslovanje, i, na osnovu toga, adaptirati smer i strategiju poslovanja svoje organizacije (Gamble & Thompson, 2011, str. 40.).

PESTLE analiza, kojom se istražuje delovanje faktora makrookruženja, daje uvid u trendove promena u opštem okruženju organizacije. PESTLE je akronim sastavljen od početnih slova engleskih naziva za sledeće kategorije faktora okruženja: political (politički faktori), economic (ekonomski faktori), social (društveni faktori), technological (tehnološki faktori), legislative (pravni, regulatorni faktori), i environmental (faktori fizičkog okruženja, u koje spadaju i ekološki faktori).

Često se, na sve navedene kategorije faktora, dodaje i grupa globalnih (global) faktora, budući da su procesi globalizacije od velikog značaja i uticaja na poslovanje savremenih organizacija. Analiza globalnih faktora posebno je važna u periodima velikih kriza koje zahvataju i potresaju ceo svet. Posmatranje, praćenje i analiza njihovog nastanka, kao i njihovog delovanja na pojedinim tržištima, dragocen je izvor podataka koje organizacije mogu upotrebiti kako bi se pripremile za buduće krizne situacije u svom okruženju.

Skeniranje i monitoring faktora političkog okruženja

Politički faktori uključuju delovanje državnih institucija, političku situaciju i stabilnost jedne zemlje i njene ekonomije. Monitoring i skeniranje faktora političkog okruženja podrazumeva posmatranje i dublju analizu političke stabilnosti i političkog uređenja zemlje, zatim podsticanja razvoja pojedinih grana delatnosti od strane državnih institucija, propisanih minimalnih zarada na nivou države, stepena kontrole poslovanja od strane vladinih institucija i agencija, brzine i kvaliteta procesa tranzicije, stavova prema stranim kompanijama i stepena podsticanja stranih ulaganja, regulisanje spoljne trgovine itd.

Trendovi političkog okruženja ne samo da imaju uticaja na nivo konkurencije u pojedinim industrijama posmatrane ekonomije, već određuju i strategije koje bi predstavljale najuspešnije sredstvo borbe na tržištu. Na primer, u Evropi je formiranje Evropske Unije dovelo je do rasta broja spajanja među organizacijama u različitim nacionalnim ekonomijama. Povezivanja lokalnih tržišta u jedinstveno tržište EU podrazumevalo je formiranje institucija koje će pratiti, nadgledati i regulisati poslovanje na nivou takvog jedinstvenog tržišta. Institucija političkog karaktera je Evropski parlament, koji je parlamentarna institucija EU i koja zajedno sa Savetom EU čini dvodomno zakonodavno telo. Evropski parlament ima kontrolu nad budžetom i usvaja budžet EU.

Skeniranje i monitoring faktora ekonomskog okruženja

Ekonomski faktori obuhvataju događaje na tržištu jedne ekonomije. Među najčešće faktore koje prati i analizira svaka organizacija spadaju bruto nacionalni dohodak, visina kamatnih stopa, postojanje i funkcionisanje sistema taksi i poreza, regulisanje uvoza i izvoza robe, stabilnost i rast tržišta, stopa inflacije, stope zaposlenosti i nezaposlenosti, stabilnost nacionalne valute, kontrola cena i zarada, kupovna moć potrošača, pregovaračka moć potrošača, razvijenost i politika unutrašnje trgovine, odnos uvoza i izvoza, neophodnost sprovođenja masovne kastomerizacije⁴ u proizvodnji i personalizovanog⁵ marketinga i prodaje, stepen globalizacije tržišta i poslovanja i drugo.

Navedeni faktori imaju očigledan uticaj na poslovnu aktivnost organizacija. Na primer, rast visine kamatnih stopa uticaće, posredno, na smanjenje prodaje kućnih aparata, a evo i na koji način. Rast kamatnih stopa direktno utiče na rast visine hipoteka. Više hipoteke uzrokuju rast troškova kupovine nepokretnosti, čime se smanjuje tražnja za novim stanovima i kućama. Smanjenje tražnje za kupovinom nepokretne imovine, dovodi do smanjenja tražnje za proizvodima bele tehnike kojima se opremaju novi životni prostori. To, dalje, utiče na smanjenje

4 eng. customerisation – prilagođavanje specifičnim navikama potrošača; eng. mass customization – prilagođavanje zajedničkim navikama i potrebama većeg broja potrošača

5 eng. personalization – prilagođavanje fizičkim i drugim karakteristikama potrošača

profita svih učesnika u industriji bele tehnike u jednoj nacionalnoj ekonomiji (Gamble & Thompson, 2011).

Skeniranje i monitoring faktora društvenog okruženja

Sociološki faktori nalaze se u socijalnom okruženju nacionalne ekonomije u kojoj organizacije obavljaju svoje poslovanje. Među najznačajnije faktore koje organizacije treba da prate i analiziraju spada obrazovni nivo stranovništva, stepen životnog standarda, promene životnog stila i načina života stanovnika, aktivizam i organizovanost potrošača, rasprostranjenost upotrebe engleskog jezika i Interneta kao pretpostavki procesa internacionlizacije i globalizacije, itd.

U ovu grupu uključeni su i kulturološki faktori, koje treba zasebno posmatrati i analizirati. Među njima ključnu ulogu za poslovanje organizacija imaju vladajući modeli ponašanja i običaji u društvu, vrednosti koje dele stanovnici, jezik, dominantna religija, struktura stanovništva, verovanja koja dele pripadnici jedne društvene zajednice i slično.

Demografski trendovi predstavljaju deo sociološkog okruženja, i uključuju prirodni priraštaj, starost populacije, rast ili opadanje životnog standarda, obrazovni nivo stanovnika, strukturu domaćinstava, geografsku rasprostranjenost stanovništva, promene u etničkom sastavu stanovništva, postojanje klasa u društvu, nivo obrazovanja.

Skeniranje i analiza ovih faktora pre svega je značajna u procesima izlazaka organizacija na strana tržišta. Kulturološke i društvene razlike među pojedinim ekonomijama dovode do menjanja pristupa poslovanju, kao i primenjivanja tržišnog nastupa primerenog načinu života, jeziku, pa čak i običajima tržišta na koje se izlazi. Demografska istraživanja u SAD pre desetak godina pokazala su da dominantnu starosnu grupu u ovoj zemlji čini populacija od pedeset godina i naviše. To je posebno pogodovalo razvoju poslovanja kompanija kao što su Winnebago i Carnival Cruise Lines. Winnebago je kompanija koja se bavi proizvodnjom rekreativnih vozila, odnosno motornih kućica.⁶ Američki penzioneri uživaju da svoje dane u penziji provode putujući po američkim saveznom državama. Oni su, ujedno, i najprofitonosniji kupci rekreativnih vozila u SAD. Pored toga, predstavljaju i ključnu kategoriju putnika na kruzerima, te je kompanija Carnival Cruise Lines ovaj trend porasta kategorije starijih stanovnika iskoristila za donošenje strateških odluka u vezi sa promenama u svom poslovanju, koje će se odnositi baš na penzionere i zaposlene ljude preko pedesete godine života (Gamble & Thompson, 2011).

6 eng. recreational vehicle - RV

Sa druge strane, pružaoci određenih usluga, ne samo u SAD, već i u mnogim evropskim zemljama, pa tako i u Srbiji, istraživanjem su zaključili da najveći broj njihovih dragocenih klijenata nije u mogućnosti da odvoji puno vremena za naknadno obavljanje plaćanje usluga za koje se zainteresuje tokom telefonskih razgovora sa pružaocima. Najjači razlozi za to su promene u načinu života, koje rezultuju nedostatkom vremena usled velikog broja obaveza tokom radnog dana. Uz to, u pitanju su usluge za čiju kupovinu je potrebno postići zadovoljavajući stepen poverenja između pružaoca i korisnika. Među te usluge spadaju zdravstvene usluge (zakazivanje pregleda kod izabranog lekara), usluge osiguranja (uslovi i kupovina putnog osiguranja) i avionske usluge (raspitivanje o letovima). Kompanije, kao što su Air Serbia i Generali Srbija, omogućavaju svojim klijentima da usluge plate već tokom telefonskog razgovora sa službenikom. Putnik, koji se javio da se obavesti o letu na određenu destinaciju, može kartu da plati tokom razgovora, u kojem dobija i sve neophodne informacije u vezi sa letom. U slučaju osiguravajuće kuće Generali, tokom razgovora sa agentom osiguranja, osiguranik daje neophodne podatke o sebi i uskoro, putem emaila, dobija instrukcije za plaćanje koje može da obavi i fizičkim i elektronskim putem.

Skeniranje i monitoring faktora tehnološkog okruženja

Tehnološki faktori obično se smatraju glavnim pokretačima promena i internog i eksternog okruženja organizacija. Promene faktora tehnološkog okruženja snažno utiču na poslovanje u različitim industrijama. Na primer, poboljšanja u proizvodnji kompjuterskih mikroprocesora utiču na porast kupovine kućnih računara, tableta i pametnih telefona. Takođe, utiču i na poboljšanja u automobilskoj industriji, budući da savremeni automobili imaju u sebi ugrađen kompjuterski sistem, napredne sisteme navigacije, digitalne sisteme reprodukcije zvuka, hands-off opremu za komuniciranje putem mobilnih telefona, TV ekrane za putnike na zadnjem sedištu, itd.

Tehnološki razvoj doveo je do razvoja hibridnih i električnih vozila, koji ne samo što štede standardno gorivo, već i povoljno utiču na zaštitu prirodne sredine. Mnogi svetski proizvođači automobila, među kojima evropski, japanski i američki, već godina uspešno konstruišu automobile za sve kategorije kupaca – od luksuznih do automobila namenjenih gradskoj vožnji.

Među faktore tehnološkog okruženja koje organizacije svakako treba da prate i analiziraju, ubrajaju se i stepen tehnološkog razvoja u posmatranoj ekonomiji, zatim razvoj i primena informacionih sistema u poslovanju i komunikaciji, povezivanje telekomunikacionih i informacionih sistema u poslovanju, stepen digitalizacije poslovanja i komunikacija, razvoj nanotehnologija. Takođe, tu je i praćenje ulaganja države i njenih institucija u oblasti istraživanja i razvoja,

ukupna ulaganja u okviru pojedinih industrija u istraživanje i razvoj, zaštita патената, lansiranje novih proizvoda itd. (Wheelan & Hunger, 2004, str. 53.).

Skeniranje i monitoring faktora pravnog okruženja

Legislativni (regulatorni) faktori pružaju okvir i uslove za obavljanje poslovanja. Pravno okruženje obuhvata faktore koji se odnose na donošenje zakona i njihovo sprovođenje u praksu, kako bi organizacije poslovale legitimno.

Prilikom analiziranja eksternog poslovnog okruženja organizacija treba da stekne uvid u sledeće regulatorne faktore: postojanje pravne i zakonske regulative u industriji u kojoj obavlja ili namerava da obavlja svoju delatnost, donošenje i primenu zakona kojima se reguliše poslovanje, izmene zakona u vezi sa poslovanjem, zatim u postojanje i primenu zakona o zaštiti potrošača, postojanje i primenu zakona o taksama i oporezivanju, itd. Sve izmene zakona organizacije treba da prate i analiziraju, i pravovremeno sprovode u svom poslovanju. Tako, na primer, kada dođe do promene zakonski utvrđene minimalne zarade, organizacije ovo moraju poštovati i primenjivati prilikom isplate zarada svojim zaposlenima. To je važno, pre svega, da se ne bi nanela šteta zaposlenima, ali i da bi poslovanje bilo društveno odgovorno i po zakonu.

Skeniranje i monitoring faktora fizičkog okruženja

Fizičko okruženje predstavlja deo eksternog okruženja, iz kojeg organizacije koriste resurse, ali u koje, takođe, emituju svoj otpad i štetna zračenja. U pitanju su, pre svega, ekološki faktori, prema kojima organizacije treba da usmeravaju posebnu pažnju. Veoma je važno da organizacije nastoje da budu društveno odgovorne i ne oglašuju se o napore za zaštitom vode, zemlje i vazduha.

Među faktore fizičkog okruženja koje treba pratiti i analizirati, pre svega se ubraja stanje prirodnih resursa u jednoj ekonomiji ili regiji, postojanje i primena zakona o zaštiti prirodnih resursa, edukacija stanovništva u vezi sa zaštitom fizičkih resursa, društveno odgovorno ponašanje prema resursima i prirodi uopšte, itd. Ministarstvo zaštite životne sredine Republike Srbije donelo je Zakon o izmenama i dopunama postojećeg Zakona o zaštiti prirode (<https://www.ekologija.gov.rs/saopstenja/vesti/vujovic-novi-zakon-za-bolju-zastitu-prirode>, posećeno 15.07.2021.). Uvođenjem "načela predostrožnosti" i putem "akta o uslovima zaštite prirode", obezbeđuje se, kroz uključivanje lokalnog stanovništva, hitno reagovanje u situacijama kada se proceni da postoji neposredna opasnost po životnu sredinu.

4.4.3. Značaj analize globalnih promena u stratezijskom poslovanju

Pored navedenih, uticaj na poslovanje organizacija imaju i *globalni faktori*. Njihovo delovanje takođe čini sastavni deo eksternog okruženja. Globalne promene su promene koje zahvataju najšire okruženje, sve nacionalne ekonomije i regione, rečju – celokupno, globalno tržište. Uticaji globalnih promena reflektuju se na poslovanje svih organizacija, bez obzira na njihovu veličinu i industriju kojoj pripadaju. Tržišni nastup organizacija, planiranje budućeg poslovanja i donošenje stratezijskih odluka, mora biti zasnovano na detaljnoj analizi nastalih globalnih promena i načinima na koje će one odgovoriti tim promenama.

Budući da pripadaju makrookruženju, faktori globalnog okruženja su faktori čiji je uticaj posrednog karaktera na poslovanje organizacija. Potrebno je da prođe određeni vremenski period kako bi organizacije zaista osetile efekte delovanja ovih faktora na svoje poslovanje.

Na primer, potrebu uvođenja Interneta u poslovanje osetile su, nakon određenog broja godina, organizacije širom sveta. Nisu sve odmah pristupile njegovom uvođenju, već su to prvo učinili tržišni lideri i start-up kompanije. One su taj proces omasovile i prenele na ostale učesnike na tržištu. Nakon određenog vremena, brojne organizacije pristupile su uvođenju Interneta i na njemu zasnovanih tehnologija u obavljanje svojih poslovnih aktivnosti.

Među faktorima globalnog okruženja koje organizacije najčešće prate i analiziraju ubraja se rastući obim globalne trgovine i komunikacija, rast deviznog kursa na globalnom nivou, visok rast poslovanja na pojedinim tržištima kao što su tržišta zemalja BRIK-a, zatim sporazumi o trgovini koji se sklapaju između određenih blokova (NAFTA, EU), uticaj Svetske trgovinske organizacije (World Trade Organization – WTO) na poslovanje na lokalnim tržištima.

Veoma značajno mesto u poslovanju svih organizacija, ali i u životu ljudi na globalnom nivou, zauzimaju pitanja globalnog zagrevanja i otopljanja, klimatske promene, kao i zagađenja vode, vazduha i zemljišta. Formirana su nacionalna i međunarodna tela koja se bave praćenjem negativnih globalnih ekoloških trendova. Zadatak organizacija je da se potrude da svojim strateškim odlukama utiču na redukovanje njihovog negativnog uticaja kako na lokalna, tako i na svetsko tržište.

Poslovanje i pandemija COVID-19

Već gotovo dve godine svedoci smo razarajućeg prisustva virusa COVID-19 i pandemije izazvane ovim virusom. Ovo je faktor globalnog uticaja ne samo na promenu načina života i navika ljudi, već i na promene u koncipiranju i sprovođenju korporativnih i poslovnih strategija svih organizacija koje posluju kako na globalnom tako i na lokalnim tržištima. Ne postoji organizacija niti kupac koji nisu bar u nekoj meri morali svoje ponašanje da prilagode promenama izazvanim dejstvom ove pandemije.

Zahvaljujući razvijenoj i omasovljenoj digitalizaciji i kompjuterskoj pismenosti, mnoge industrije su uspele da opstanu, a potrošači da podmiru svoje navike i potrebe. Takođe, ne mali broj industrija, kako onih u oblasti proizvodnje tako i onih u oblasti pružanja usluga, preselile su svoje poslovanje na online tržište. Poslovanje na fizičkom tržištu postalo je ograničeno, za neke organizacije čak i nemoguće, posebno u vreme globalnog "lokdauna"⁷ u proleće 2020. godine. Organizacije koje su imale pristup online tržištu bile su u prilici da svojim kupcima i klijentima prilagode razmenu i ponude online prodaju usluga i isporuku proizvoda do kućnog praga.

Međutim, ima i onih organizacija koje su morale da ulože velike napore i resurse kako bi potpuno promenile i reorganizovale svoje aktivnosti. Bez obzira ne uložena sredstva i napore da se prilagode novim pravilima poslovanja u vreme pandemije, osetile su velike probleme i pretrpele ozbiljne finansijske gubitke. Primer za to su mnogi pružaoci usluga, dakle delatnosti koje su radno intenzivne, te u kojima se zahteva prisustvo korisnika u procesu isporučivanja ponude. Usluge kao što su pregledi koji uključuju prisustvo pacijenata, a tu spadaju gotovo sve medicinske usluge, zatim usluge frizera, hotelske, turističke i druge usluge, morale su da prođu period promene pristupa i koncepcije isporučivanja usluga. Na žalost, mnoge industrije, kao što je oblast turizma i hotelijerstva, zatim avio kompanije, aerodromi, kao i čitavi sektori personalizovanih usluga, doživele su velike potrebe i gubitke, a mnoge organizacije zauvek su nestale sa tržišta.

⁷ eng. lockdown – "zatvaranje" u vreme epidemije ili pandemije, u smislu ograničavanja aktivnosti samo na one koje su od vitalnog značaja za život ljudi i poslovanje organizacija.

Kompanija Amazon je jedna od onih koje su postale oslonac kupcima u periodu potpunog zatvaranja tokom pandemije COVID-19. Kupci u SAD koji su želeli da izbegnu odlazak u prodavnice okrenuli su se kupovini putem Interneta. Amazon je do tada već izgradio reputaciju kompanije koja vrši brzu i sigurnu isporuku "od vrata do vrata", sa dobro organizovanim sajtom, bezbednim online plaćanjem i dobrom politikom vraćanja i zamene proizvoda, kao i servisa potrošača. Povoljan istorijat ovog najvećeg globalnog maloprodavca uticao je na dalji rast poverenja i građenje dobrih odnosa sa njegovim zadovoljnim potrošačima, posebno u samom početku pandemije kada se o borbi sa virusom još uvek veoma malo znalo. Upravo zbog toga, veliki broj kupaca nije imao dilemu da li da svoje kupovine obavlja putem Amazona. Prema podacima koje je objavio Bloomberg, u drugom kvartalu 2020. god. profit ove kompanije porastao je na 88,9 milijarde USD, što je za 40% više u odnosu na isti period prethodne godine. Sa druge strane, Amazon je u tom istom kvartalu potrošio 4 milijarde USD na obezbeđivanje zaštitnih maski, sredstava za dezinfekciju i toplomera, kako bi zaštitio od infekcije svoje zaposlene na prvoj liniji – kurire i radnike u skladištima, i učinio celokupnu dostavu kupcima sigurnom i bezbednom (<https://www.latimes.com/business/technology/story/2020-07-30/amazon-reports-profit-sales-surge-amid-covid-19-spending>, posećeno 02.08.2021.).

Efekti pandemije i strategijske odluke

Pandemijska kriza i dalje je u toku, a odluke u vezi sa poslovanjem, kao i životnim aktivnostima, periodično se modifikuju. Odluke u vezi sa poslovanjem menjaju se i prilagođavaju kako trenutnoj situaciji, tako i toku pandemije koji se, zahvaljujući dosadašnjem iskustvu, sada već može predvideti sa određenim stepenom verovatnoće.

Iskustva praćenja, analize i prilagođavanja globalnim faktorima, posebno kada su u pitanju oni u vezi sa uzrocima i efektima pandemije korona virusom, korisna su svim učesnicima na svetskom tržištu. Dobre prakse su dragocene ne samo u domenu donošenja odluka u vezi sa svakodnevnim poslovnim operacijama, već i u domenu donošenja strategijskih odluka, od kojih zavisi opstanak organizacija na tržištu.

Mark Healey, profesor Strategijskog menadžmenta na Alliance Manchester Business School ističe da su, nakon suočavanja sa prvim operativnim problemima i izazovima koje je pandemija donela, organizacije na svetskom tržištu usmerile svoju pažnju pre svega ka efektima koje će pandemija imati na njihovo poslovanje i u srednjem i u dugom roku (prema: <https://www.forbes.com/sites/alliancembs/2020/05/28/strategic-thinking-in-a-crisis/?sh=4eb5440b6be5>, posećeno 03.08.2021.). Potreba za strategijskim razmišljanjem ovde je ključna, kako sa stanovišta koncipiranja budućeg poslovanja, tako i sa stanovišta očuvanja zdravlja i bezbednosti zaposlenih. Može se reći da se organizacije, suočene sa pandemijom, paralelno bave donošenjem odluka strateškog karaktera koje su u vezi sa opstankom njihovog poslovanja, ali i pitanjima društvene odgovornosti prema zaposlenima, potrošačima, klijentima i drugim partnerima u razmeni na tržištu.

Profesori i istraživači sa Alliance Manchester Business School ističu da se svaka organizacija na svoj način suočila sa pandemijom COVID-19. Prema stavovima koje oni iznose, može se reći da su organizacije u svetu donele svoje strategijske odluke na jedan od sledeća tri načina (prema: <https://www.forbes.com/sites/alliancembs/2020/05/28/strategic-thinking-in-a-crisis/?sh=4eb5440b6be5>, posećeno 03.08.2021.):

- jedan broj organizacija, nakon pandemije, nastaviće sa svojim nepromenjenim poslovnim aktivnostima – ove organizacije nameravaju da, nakon lokdauna, nastave sa svojim poslovanjem na uobičajeni, prepoznatljivi i prethodno provereni način;
- drugi deo organizacija zauvek je promenio svoje poslovanje – za njih su se, sa samim početkom pandemije, zauvek promenili događaji kao i učesnici na tržištu, poput partnera u kanalima nabavke i kanalima distribucije, potrošači i njihovo ponašanje, i
- postoji treća kategorija organizacija koje svoje poslovanje vide “negde između” poslovnih strategije dve prethodne kategorije – neke među njima nemaju jasnu strategiju poslovanja za period koji sledi nakon završetka pandemije, dok ostale svoju strategiju usklađuju sa strategijama vodećih organizacija na tržištu.

Brojni su primeri društvene odgovornosti organizacija u svetu u vreme pandemije virusa COVID-19. Univerzitet Singidunum efikasno je reagovao već na samom početku širenja infekcije. O virusu se u martu 2020. godine malo znalo, ali je bilo jasno da je u pitanju ozbiljna situacija u kojoj je trebalo brzo i odgovorno odlučivati. Univerzitet je momentalno reagovao na odluke donete od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja i Ministarstva zdravlja Republike Srbije, kao i Kriznog štaba, a u skladu sa preporukama Svetske zdravstvene organizacije. Uvedene su epidemiološke mere i organizovano je elektronsko izvođenje nastave, provere znanja i konsultacija. Na sajtu Univerziteta pravovremeno su objavljene sve neophodne informacije u vezi sa ovom velikom promenom u izvođenju nastavnih i drugih administrativnih aktivnosti (<https://singidunum.ac.rs/news/odrzavanje-nastave-elektronskim-putem>, posećeno 08.08.2021.), kao i sve naknadne koje su usaglašavane sa zvanično potvrđenim i sugerisanim merama u toku pandemije.

I na drugom kraju sveta, obrazovne ustanove reaguju na identičan način – pravovremeno i odgovorno. Nacionalni univerzitet prirodne medicine iz Portlanda u Oregonu (National University of Natural Medicine – NUNM), prati i momentalno reaguje na preporuke Centara za prevenciju i kontrolu bolesti SAD (Centers for Disease Control and Prevention), Zdravstvene agencije države Oregon (Oregon Health Authority), kao i na odluke guvernerke države Oregon, Kate Brown. NUNM je odmah uveo sve neophodne epidemiološke mere, i na svojoj zvaničnoj stranici redovno objavljuje neophodne, pravovremene informacije, potrebne kako studentima i zaposlenima na Univerzitetu, tako i pacijentima i drugim zainteresovanim stakeholderima (<https://nunm.edu/coronavirus/> posećeno 08.08.2021.). Na samom početku pandemije i ovaj univerzitet je sve svoje aktivnosti preselio u online prostor. Kada je dnevni broj inficiranih pao na nivo na kojem je bilo moguće organizovati nastavu i posete pacijenata u zgradama univerziteta, nastava i klinički rad bili su organizovani uz fizičko prisustvo svih učesnika u procesu - profesora, studenata, lekara i pacijenata.

Menadžeri se suočavaju sa izazovom donošenja strategijskih odluka u vezi sa tim šta, zašto i kako žele da menjaju u svom poslovanju, jednom kada se pandemija virusa COVID-19 okonča. Mark Healey i saradnici (<https://www.forbes.com/sites/alliancembbs/2020/05/28/strategic-thinking-in-a-crisis/?sh=4eb5440b6be5>, posećeno 03.08.2021.) takođe naglašavaju da ti izazovi više nisu toliko u vezi sa tehnološkim i finansijskim faktorima, već su pre svega u vezi sa upravljanjem ljudskim faktorom u organizaciji. Mnoge organizacije će verovatno napraviti

puno grešaka, pre svega neodgovarajućim reagovanjem na nastale promene, izostankom promena u svom poslovanju ili neadekvatnim donošenjem stratezijskih odluka, budući da tržište tokom pandemije nije ono isto tržište na kojem se poslovalo pre, odnosno na kojem će se poslovati nakon nje.

Postavlja se pitanje koje smo pouke do sada izvukli kada je u pitanju stratezijsko planiranje i razmišljanje u periodu pandemije. Pre svega, pandemija je, kao globalni faktor, uticala da se prihvati jedan zajednički pristup u donošenju stratezijskih odluka, a taj pristup zasniva se na fleksibilnosti u promenama stavova, pre svega zaposlenih, i to onih u vezi sa načinima kako na promene treba reagovati. Od menadžera i zaposlenih u organizacijama očekivaće se da brže i efikasnije reaguju na promene, posebno u periodima velikih kriza.

Pandemija je pokazala da samo od brzine reagovanja na promene zavisi opstanak biznisa, kao i tržišna pozicija organizacije. Samim tim, zadatak svih organizacija koje ozbiljno shvataju tržišno nadmetanje biće, pre svega, redukovanje straha ljudi od promena. Faktor straha je uvek parališući, a posebno kada su u pitanju potrebe za reagovanjem na globalne promene. O strahu od promena i njegovim negativnim efektima po organizaciju bilo je reči u prvom poglavlju ove knjige.

Efikasno suočavanje sa globalnim promenama i rad na prihvatanju istih od strane zaposlenih, posebno u periodima velikih kriza kao što je pandemija COVID-19, može se postići prihvatanjem i sprovođenjem sledećih aktivnosti i modifikacija u poslovanju:

- eliminisanje rigidnog, krutog razmišljanja, koje karakteriše nedostatak ideje da se poslovanje mora menjati i prilagođavati događajima i uslovima na tržištu;
- podsticanje kreativnog razmišljanja i sprovođenje “out-of-the-box”⁸ ideja u poslovanju;
- formiranje timova koji će zajednički raditi na rešavanju problema, donošenju odluka i prihvatanju promena – ovo može biti korisno posebno za kategorije zaposlenih koje teško prihvataju promene; timski rad je veoma koristan jer omogućava sinergiju u rešavanju problema, a lider može doprineti da članovi timova motivišuće deluju jedni na druge;
- podsticanje zaposlenih i menadžera da prihvataju rizik u poslovanju – situacija pandemije pokazala je da su mnogi pojedinci i organizacije dobro učinili kada su ušli u nove poslovne poduhvate; svako poslovanje nosi rizik, ali se pokazalo da je u situacijama kriza bolje prihvatati rizik nego ne činiti ništa;

8 razmišljanje izvan standardnih okvira; način razmišljanja koji je nestandardan, drugačiji, kreativan, iz druge perspektive, često neformalan

- podsticanje menadžera ljudskih resursa i lidera u organizacijama da se fokusiraju na motivisanje zaposlenih, širenje optimizma, zajedništva i vrednovanja rada i doprinosa svih zaposlenih poslovanju.

Navedene aktivnosti i modifikacije u poslovanju doprinosiće donošenju kvalitetnijih stratezijskih odluka, kao i menjanju stavova ljudi u smislu lakšeg prihvatanja promena i tretiranja promena kao neophodnih i normalnih za poslovanje svake, pa i organizacija u kojima oni rade.

4.5. ANALIZA MIKROOKRUŽENJA ORGANIZACIJE

4.5.1. Karakteristike mikrookruženja

Mikrookruženje organizacije nalazi se neposredno uz samu organizaciju i na njeno poslovanje ima direktnog uticaja (slika 1). Ovaj deo tržišta, pre svega, obeležavaju kupci, korisnici i potrošači, njihove karakteristike, potrebe i zahtevi. Pored same organizacije i njenih potrošača, učesnike u mikrookruženju čine konkurenti, dobavljači, agenti i drugi posrednici u razmeni (eng. intermediaries).

Faktori mikrookruženja direktno utiču na promene u poslovanju organizacija, tako da za njih kažemo da su neposrednog karaktera. Na primer, kašnjenje dobavljača sa isporukom robe, direktno utiče na maloprodajnu organizaciju i njene operativne aktivnosti, menjajući njene odluke u vezi sa visinom zaliha i smeštanjem robe na policama maloprodajnih objekata. Takođe, ukoliko su potrošači nezadovoljni pruženim uslugama, to se direktno odražava na smanjenje tražnje za ponudom organizacije koja te usluge pruža. Pojava novog konkurenta, momentalno menja poslovnu strategiju postojećih organizacija na tržištu, itd.

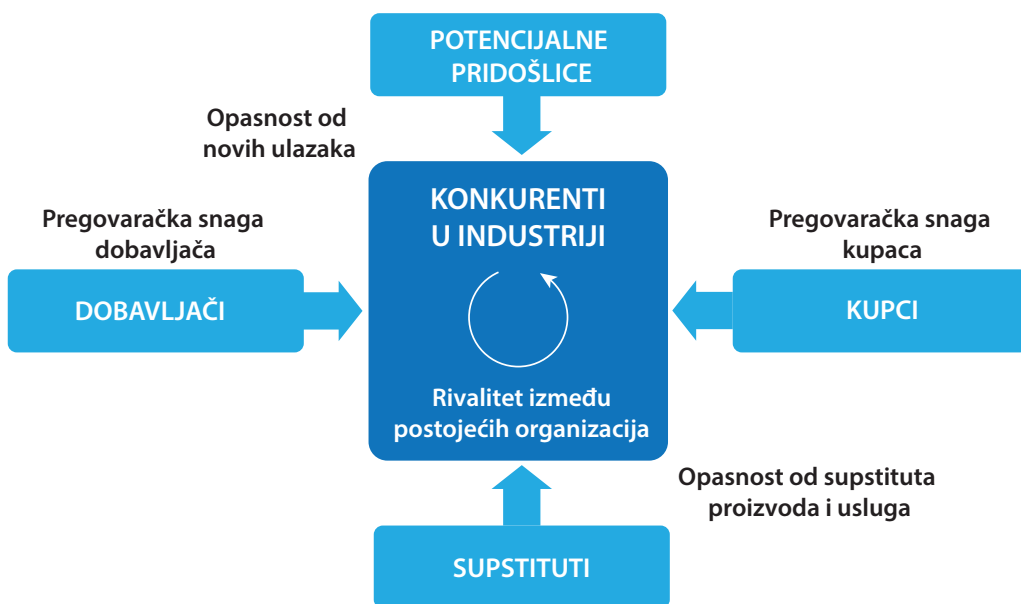
4.5.2. Porterova analiza grane

Porterova analiza grane delatnosti, koja se još naziva i analizom pet sila, predstavlja metod kojim se sprovodi analiza mikrookruženja organizacije. Ovaj metod služi za analiziranje konkurentskog okruženja organizacije, odnosno industrije u kojoj ona obavlja svoje poslovanje. Pod industrijom ili granom delatnosti podrazumeva se skup organizacija (preduzeća, kompanija, firmi), koje proizvode slične proizvode ili usluge, kao što su maloprodaja, veleprodaja, industrija konditorskih proizvoda, industrija voćnih sokova, avio industrija, turizam, hotelijerstvo, farmaceutska industrija, bankarske usluge, osiguranje, itd.

Michael Porter, tvorac koncepta konkurentske prednosti (1980.), smatrao je da su organizacije najviše zabrinute u vezi sa intenzitetom konkurencije u grani. Nivo tog intenziteta determinisan je osnovnim konkurentskim silama, koje Porter klasifikuje u sledećih pet (slika 2):

1. Ulazne barijere
2. Pregovaračka snaga kupca
3. Pregovaračka snaga dobavljača
4. Opasnost od proizvoda i usluga supstituta
5. Intenzitet rivalstva među konkurentima u jednoj privrednoj grani.

Slika 2. Porterovih pet sila



Delovanje ovih sila utiče na profitni potencijal industrije, pri čemu se taj profitni potencijal meri ostvarivanjem dugoročnog prinosa na investirani kapital organizacije (Wheelen & Hunger, 2004, str. 60.). Zadatak svake organizacije je da pažljivim skeniranjem industrije u kojoj posluje, proceni uticaj navedenih pet sila na njen poslovni uspeh. Što je veći uticaj ovih pet faktora, to su više limirane mogućnosti organizacije da podigne cene svoje ponude i, na taj način, ostvari veći profit.

Analiza pet sila ili analiza grane delatnosti, omogućava organizacijama da sagledaju eksterne uslove za ostvarivanjem svoje konkurentske prednosti. Ova analiza pruža niz koristi organizacijama, među kojima su najvažnije sledeće:

1. omogućava menadžerima da smanje rizik poslovanja i donesu pravilnu odluku u vezi sa daljim strategijskim planovima, što dalje utiče na opstanak organizacije u određenoj poslovnoj oblasti;
2. daje racionalnu osnovu za odlučivanjem u vezi sa upotrebom resursa i njihovim alociranjem, i
3. olakšava procenu potencijalne konkurentske pozicije organizacije, imajući u vidu svaki od pet navedenih faktora.

Opasnost od potencijalnih pridošlica – ulazne barijere u granu delatnosti

Opasnost od novih "pridošlica" na tržištu odnosi se na mogućnost da ostvarivanje profita organizacije koja se već nalazi u grani, bude ugroženo ulaskom novih konkurenata. Potencijalne pridošlice nose sa sobom mnoge potencijalne novine: nove ili drugačije resurse, nove pristupe poslovanju kao i želju za sticanjem tržišnog učešća, nove ljude, modernije pristupe poslovanju itd. Upravo zbog toga oni i predstavljaju opasnost za organizacije koje se već nalaze na posmatranom tržištu.

Opasnost od ulaska novih učesnika zavisi od prisustva barijera ulasku na tržište, kao i od reakcije koja se može očekivati od već postojećih učesnika u grani. Više barijere ulasku novih konkurenata u granu znače i manji rizik od potencijalnih pridošlica i obrnuto - što su barijere ulasku novih učesnika na tržište niže, to je njima lakše da uđu u posmatranu granu delatnosti.

Među barijere ulasku novim učesnicima na tržište ubrajaju se sledeće:

- *Ekonomija obima* – Troškovi proizvodnje po jedinici proizvoda ili usluge opadaju sa rastom apsolutne količina proizvoda tokom posmatranog perioda. Ovo "odbija" pridošlice podižući barijere ulasku u granu, jer pridošlicama zadaje težak zadatak obaranja već postignutih troškova proizvodnje i poslovanja postojećih učesnika. Postizanje ekonomije obima smatra se visokom barijerom za ulazak novih konkurenata na tržište.
- *Diferenciranje proizvoda* – Kako bi navele kupce da se preorijentišu na njihovu ponudu, pridošlice moraju mnogo da ulože u ispitivanje želja i potreba potrošača, oglašavanje svoje ponude, ambalažu, promociju svog poslovanja. Da bi motivisali kupce da probaju njihov proizvod, oni moraju ulagati u diferenciranje, kako bi bili drugačiji i posebni u odnosu na već postojeće ponuđače čiji su proizvodi već dobro poznati tržištu. Ovakvi veliki naponi mogu da odbiju pridošlice da uđu u željenu granu delatnosti, te se smatra da su barijere ulasku u ovakvu granu visoki.

- *Kapitalni zahtevi* – Ulazak u novu granu često podrazumeva i ulaganje značajnih finansijskih sredstava u tržišni nastup, građenje i kupovinu objekata, zgrada, postrojenja. To može delovati destimulativno na pridošlice, pa se smatra da kapitalni zahtevi dižu barijere ulasku u željenu granu delatnosti.
- *Troškovi zamene* (switching costs) – U situacijama kada se odluči za novog dobavljača i njegov proizvod, kupac mora da snosi troškove zamene postojećeg dobavljača i proizvoda novim. Postavlja se pitanje da li mu se to zaista i isplati. Troškovi koji nastaju zamenom već poznatog proizvoda ili usluge novim, manje poznatim, vezuju se za prihvatanje i navikavanje na novi proizvod, za osposobljavanje rukovanjem tim proizvodom, za navikavanje na pružaoce usluga ukoliko je sektor usluga u pitanju, zatim za vreme koje je potrebno da bi kupac naučio da koristi proizvod ili uslugu, itd. Prelazak sa Samsunga na iPhone uzrokuje izdvajanje većih finansijskih sredstava, ali stvara i troškove vremena potrebnog korisniku da se navikne na novi uređaj. Ukoliko su troškovi zamene postojećeg novim proizvodom za kupce visoki, barijere ulasku novih učesnika na tržište rastu, i obrnuto.
- *Pristup distributivnim kanalima* – Novi učesnik na tržištu mora da nađe načina da “ubedi” izvore distribucije da prihvate njegov proizvod, što barijere ulasku u granu čini visokim. On mora da ulaže resurse u izgradnju odnosa sa dobavljačima, što zahteva dodatne napore i diže barijere ulasku na željeno tržište.
- *Vladine mere i politika* – Restriktivne mere odvrćaju pridošlice, dižu barijere ulasku potencijalnim organizacijama na željeno tržište, i obrnuto.

Pregovaračka moć kupaca

Kupci vrše uticaj na neku proizvodnu oblast ili industriju na taj način što rast njihovog broja na tržištu utiče na smanjenje cena. Takođe, kupci su sve više informisani o ponudi proizvođača, tako da često veoma dobro znaju šta žele i šta mogu da očekuju od ponude. Oni sami mogu da utiču na podizanje kvaliteta ponude, i imaju mogućnost izbora među velikim brojem ponuđača. Sa druge strane, u situacijama kada se na tržištu pojave novi proizvodi i usluge, pregovaračka moć kupaca je manja, budući da, po pravilu, kupci ne poseduju dovoljno informacija o novoj ponudi.

Iskustvo poslovanja pokazalo je da grupi kupaca raste moć pod sledećim uslovima:

- *Kupci su koncentrisani i ima ih malo* - U ovom slučaju radi se o velikoj nabavnoj moći kupaca, što podrazumeva da će kupovati i velike količine proizvoda i češće tražiti usluge. Ukoliko ih ima malo na tržištu, oni postaju važni dobavljačima i njihova moć raste.
- *Niski troškovi zamene* - Kupac koji prelazi lako sa ponude jednog prodavca na ponudu drugog prodavca, posmatra te troškove zamene niskim. Za njega je prelazak sa jedne vrste ponude na drugu nešto što ne zahteva velike dodatne troškove niti ulaganja. On lakše upravlja svojim izborom i teže ga je zadržati ukoliko se pojavi proizvod koji je za njega prihvatljiviji. Samim tim, smatra se da je njegova pregovaračka moć veća, u odnosu na kupce koji se teže odlučuju da pređu sa jedne ponude na drugu. Lakoća kupaca da pređu sa jedne na ponudu drugog dobavljača, tera dobavljače da intenziviraju konkurentsku borbu među sobom.
- *Proizvodi koje kupci kupuju su standardni i nediferencirani* - U slučaju standardizovane ponude, kupac se lako prebacuje sa jednog na drugi proizvod, čime se troškovi zamene mogu smatrati niskim. U tom slučaju, postoji velika verovatnoća da kupac neće biti lojalan jednom dobavljaču, čime njegova pregovaračka moć raste.
- *Slaba tražnja* - U slučaju slabe ili opadajuće tražnje, tržište postaje „tržište kupaca“, a dobavljači se trude da postanu atraktivni potencijalnim kupcima i privuku njihovu pažnju. U suprotnom, kada tražnja za ponudom raste, tržište postaje „tržište prodavaca odnosno dobavljača“, i samim tim raste i pregovaračka snaga dobavljača.
- *Integracija unazad u kanalima marketinga* – Kupci koji iniciraju i uspostavljaju čvrste odnose sa organizacijama u kanalima marketinga, ostvarujući redovne nabavke i, poručujući personalizovane proizvode, postaju značajni dobavljači. Dobavljač se trudi da ih zadrži, te se snaga takvog kupca smatra velikom.

- *Kupac poseduje informacije o ponudi* - U slučaju kada je kupac dobro informisan o ponudi, njegova pregovaračka moć raste.

Suprotno prethodno navedenom, grupa kupaca je manje moćna, odnosno njihova pregovaračka moć pada u situacijama kada:

- kupci neredovno kupuju proizvode, kada nabavljaju manje količine i kada nisu koncentrisani,
- kupci smatraju visokim troškove zamene jedne ponude drugom ponudom,
- su proizvodi koje kupci kupuju nestandardni i diferencirani – pretpostavlja se da će njihovi troškovi zamene biti visoki, pa se teže odlučuju da pređu na novi proizvod,
- raste tražnja za proizvodima, čime tržište postaje „tržište dobavljača“,
- kupac nije uopšte ili nije dovoljno informisan o ponudi dobavljača, te samim tim nije siguran kakva vrsta ponude može da zadovolji njegove potrebe, i na koji način.

Pregovaračka moć dobavljača

Kreiranje jedinstvene ponude i tržišnog nastupa, kao i rast interesovanja kupaca, čini da dobavljačima raste moć u odnosu na ostale učesnike u grani.

Dobavljačima raste moć pod sledećim okolnostima:

- *Mali broj dobavljača snabdeva veliki broj kupaca* - U ovoj situaciji, na tržištu se nalazi manji broj dobavljača u odnosu na broj kupaca. Za ponudom dobavljača velika je tražnja, te su dobavljači ti koji diktiraju uslove na tržištu. Samim tim njihova pregovaračka moć raste u odnosu na kupce.
- *Ponuda dobavljača je jedinstvena i za nju nema supstituta* - Dobavljači predstavljaju važan input za tražnju, kao i poslovanje kupaca. Ponuda dobavljača je jedinstvena i nema ničega sličnog na tržištu, nikakvog supstituta koji bi mogao da je zameni. U slučaju jedinstvenog proizvoda koji je neophodan i tražen na tržištu, pregovaračka moć dobavljača ovakvog proizvoda raste.
- *Proizvodi grupe dobavljača su diferencirani* - Kada su proizvodi dobavljača diferencirani, ti proizvodi su jedinstveni i nude karakteristike koje ih razlikuju od ostatka ponude na tržištu. Zbog te specifičnosti, mala je verovatnoća da će se kupac takvih proizvoda odlučiti na njihovu zamenu nekim drugim proizvodom. Troškove zamene, u ovom situaciji, kupac smatra visokim, odlučuje se da i nadalje kupuje isti proizvod, ostaje lojalan, što pregovaračku moć njihovog dobavljača čini višom.

- *Integracija unapred u kanalima marketinga* – Integracijom unapred, dobavljači iniciraju poslovanje sa kupcima, nudeći zajedničke pogodnosti za obe strane: popuste na količinu, personalizovanje ponude, itd. To, dalje, čini dobavljača značajnijim i vrednijim za kupca, te se pregovaračka moć dobavljača može smatrati većom.
- *Industriju čine potrošači lojalni jednom dobavljaču* - lojalnost potrošača dobavljaču čini dobavljača moćnijim.

Nasuprot prethodno navedenom, pregovaračka moć dobavljača se smanjuje u situacijama kada:

- veliki broj dobavljača snabdeva mali broj kupaca, što uzrokuje rast aktivnosti dobavljača da privuku pažnju kupaca i pokušaju da ih zadrže svojom ponudom; u ovoj situaciji moć je na strani kupaca,
- ponuda dobavljača nije jedinstvena, odnosno kada postoji veliki broj već spremnih supstituta,
- su troškovi zamene niski, odnosno kada kupci lako donose odluku da sa upotrebe proizvoda jednog dobavljača pređu na ponudu drugog,
- postoji veliki broj supstituta na tržištu,
- kupci nisu lojalni dobavljaču, što je velikim delom upravo zasnovano na niskim troškovima zamene.

Opasnost od pojave supstituta

Supstituti su proizvodi i usluge koji vrše istu funkciju kao i originalni proizvodi i usluge nekog određenog proizvođača. Prisustvo makar jednog supstituta na tržištu, može predstavljati opasnost za poslovanje organizacije. Čak i nedovoljno pozicionirane supstitute treba shvatati kao ozbiljne konkurente, i njihov uticaj na tržištu ne treba potcenjivati.

Opasnost od proizvoda i usluga supstituta je veća u sledećim situacijama:

- *Supstituti već postoje na tržištu ili ulaze na tržište* - Prisustvo supstituta ili njihov ulazak na tržište dovodi do rasta pritiska na konkurenciju, postavljajući granice formiranju cena. Pojava supstituta sa nižom cenom utiče na organizacije u grani da snize cene svojim proizvodima i uslugama, kao i da nađu načina da takvo snižavanje cena pokriju snižavanjem troškova poslovanja.
- *Veća spremnost kupca da prihvati alternativu* - Načelno, što su kupci spremniji da pređu na supstitute, to je moć supstituta veća, i obrnuto.

- *Niski troškovi prelaska* - U situacijama kada kupci troškove prelaska na upotrebu supstituta smatraju niskim, opasnost od tih supstituta se smatra većom.
- *Atraktivne cene supstituta* - U slučajevima kada su cene supstituta niže, opasnost od njih je veća, posebno kada su u pitanju cenovno osetljive kategorije kupaca.
- *Bolje performanse supstituta* – Ukoliko kupci vide supstitut kao bolju alternativu, i kada su spremni da tu alternative i prihvate, opasnost od nje je veća. Kupci su skloni da porede performanse i kvalitet proizvoda i usluga, kao i njihovu cenu. Ukoliko su stava da su supstituti za njih bolja opcija, pre svega po pitanju kvaliteta, sigurnosti, bezbednosti, izdržljivosti, velika je verovatnoća da će se za te supstitute nadalje i opredeljavati.

Opasnost od supstituta opada kada dolazi do:

- podizanja troškova prelaska kupaca na alternative (npr. prelazak na manje poznati proizvod, nedovoljno razvijeni odnosi sa pružaocima usluga od kojih zavisi zadovoljstvo konzumiranom uslugom, itd.),
- dobri i pouzdani supstituti nisu prisutni na tržištu ili uopšte ne postoje,
- supstituti se prodaju po daleko višim cenama u odnosu na njihov kvalitet i performanse.

Intenzitet rivaliteta među konkurentima u grani

Tržište predstavlja prostor na kojem se ponuđačima nude brojne mogućnosti intenziviranja konkurentske borbe. Uvek treba računati da će organizacije preduzeti sve neophodne korake da postignu i ojačaju svoju poziciju, kako bi generisale što veći profit. Kada jedna organizacija sprovodi uspešnu poslovnu strategiju, pitanje je trenutka kada će rivali odgovoriti ofanzivnim ili defanzivnim stratejskim potezom, koji umnogome može ugroziti njen dotadašnji uspeh i poslovanje.

Rivalitet među konkurentima u grani raste u sledećim situacijama:

- *Promovisanje ponude* – Konkurenti među dobavljačima kontinuirano nastoje da „osveže“ svoje poslovne strategije i svoju ponudu, kako bi povećali svoje tržišno učešće i poslovne rezultate. Promovisanjem ponude organizacije približavaju svoju ponudu kupcima, što utiče na intenziviranje rivaliteta među ponuđačima.
- *Tražnja kupaca sporo raste* – U ovoj situaciji, svaki od dobavljača se trudi da privuče pažnju i zadobije poverenje kupaca, zbog čega intenzitet konkurencije među dobavljačima raste.

- *Veliki je broj konkurenata među dobavljačima, pri čemu su svi slične veličine i konkurentske snage* – U slučajevima kada su na tržištu prisutni brojni i izbalansirani konkurenti, svaki od njih će sve učiniti da se izdvoji i zadobije poverenje kupaca.
- *Slab privredni rast u grani* – Kompanije dobavljači će želiti da ostvare što veće tržišno učešće, intenzivnije će se suprotstavljati jedna drugoj, pa će, samim tim, i intenzitet rivaliteta među njima biti veći.
- *Visoki fiksni troškovi poslovanja u grani* – Kompanije će želiti da ostvare što veće tržišno učešće kako bi uspele da smanje svoje troškove, što će uticati na rast rivaliteta u grani.
- *Nedostatak diferenciranja* – U slučaju kada su proizvodi konkurenata slabo diferencirani, raste šansa za standardizacijom u grani delatnosti, kao i za ostvarivanjem konkurentnosti zasnovanoj na ceni. To će, dalje, neminovno voditi lakšem kopiranju proizvoda, snižavanju cena, nižim troškovima zamene, što rezultuje slabijom lojalnošću kupaca. Može se očekivati da intenzitet konkurencije raste.
- *Niski troškovi zamene* – Kupac lako prelazi na supstitute, jer proizvodi ne zahtevaju dodatno upoznavanje i ulaganje u njihovo korišćenje. Kupci brzo i lako prelaze na ponudu koja im odgovara. U ovakvoj situaciji, konkurenti su spremni da učine sve da zadrže svoje kupce, čime će intenzitet rivaliteta među njima biti viši.
- *Visoke izlazne barijere* – Nedostatak šansi za poslovanjem u drugim industrijama može uticati na dobavljače da ne razmatraju napuštanje grane delatnosti u kojoj se nalaze. Samim tim, organizacije se zadržavaju u grani, pa će i rivalitet među njima biti veći.

Sa druge strane, rivalitet među konkurentima u grani će opadati kada:

- je manji broj ponuđača u odnosu na kupce u grani delatnosti – tržište postaje “tržište dobavljača”,
- konkurenti nude diferencirane, jedinstvene proizvode, a lojalnost kupaca tim proizvodima je visoka,
- kupac smatra visokim troškove zamene jednog proizvoda drugim – kupac se ne odlučuje da pređe sa ponude jednog na ponudu drugog dobavljača,
- konkurenti među dobavljačima ne sprovode agresivne strategije i tehnike poslovanja koje imaju za cilj povećanje tržišnog učešća.

Pitanja za vežbu:



1. Objasnite značaj analize okruženja u poslovanju jedne organizacije.
2. Objasnite šta se podrazumeva pod analizom eksternog okruženja i od čega se ona sastoji.
3. Šta se podrazumeva pod analizom makrookruženja organizacije?
4. Šta se podrazumeva pod PESTLE analizom?
5. Navedite demografske faktore na tržištu Srbije i objasnite kakav uticaj imaju na pojedine delatnosti (industrije).
6. Napravite PESTLE analizu Univerziteta Singidunum u svrhe planiranja njegovih poslovnih aktivnosti. Objasnite uticaj pojedinih faktora na strateške odluke Univerziteta.
7. Objasnite značaj analize globalnih faktora u stratezijskom poslovanju. Šta je pokazalo iskustvo poslovanja u toku pandemije virusa COVID-19?
8. Objasnite šta se podrazumeva pod Porterovom analizom grane i kakva je njena svrha u poslovanju organizacije.
9. Analizirajte svaku od pet sila u Porterovoj analizi grane, kao i uticaj pojedinih faktora na svaku od ovih sila. Da li su uticaji faktora međusobno povezani? Objasnite.

Literatura:



1. Alliance Manchester Business School (2020.) "Strategic Thinking In Crisis", Forbes, dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/alliancembs/2020/05/28/strategic-thinking-in-a-crisis/?sh=4eb5440b6be5>, posećeno 03.08.2021.
2. Bloomberg (2020.) dostupno na: <https://www.latimes.com/business/technology/story/2020-07-30/amazon-reports-profit-sales-surge-amid-covid-19-spending>, posećeno 02.08.2021.
3. Chaffey, D., (2002.) *E-Business and E-Commerce Management*, Pearson Education Limited (Financial Times, Prentice Hall), Harlow, England
4. Gamble, J.E, Thompson Jr, A.A. (2011.) *Essentials of strategic management: the quest for competitive advantage*, McGraw-Hill/Irvin, New York
5. Porter, M. (1980.) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York
6. Roach, R. & Associates (1996.) *Air Transport World*, junsko izdanje, Penton, str. 1
7. Stanković, J. (2009.) *Upravljanje promenama u odnosima sa potrošačima u maloprodajnom poslovanju, doktorska disertacija*, Ekonomski fakultet, Beograd.
8. "Vujović: Novi zakon za bolju zaštitu prirode", Ministarstvo zaštite životne sredine Republike Srbije, saopštenje, dostupno na: <https://www.ekologija.gov.rs/saopstenja/vesti/vujovic-novi-zakon-za-bolju-zastitu-prirode>, posećeno 15.07.2021.
9. Wheelan, T.L, Hunger, J.D. (2004.) *Strategic management and business policy*, Pearson Education Inc., New Jersey
10. <https://singidunum.ac.rs/news/odrzavanje-nastave-elektronskim-putem>, posećeno 08.08.2021.
11. <https://nunm.edu/coronavirus/> posećeno 08.08.2021.

5. POGLAVLJE

ANALIZA INTERNOG OKRUŽENJA ORGANIZACIJE



5. ANALIZA INTERNOG OKRUŽENJA ORGANIZACIJE

Pored analize eksternog okruženja, organizacija treba da sprovodi i analizu internih faktora poslovanja. Spoj interne i eksterne analize, i njihovo zajedničko sprovođenje, omogućava organizaciji sticanje adekvatnog uvida u njeno trenutno stanje, shodno uticaju faktora koji su u sferi njenog direktnog delovanja a to su interni faktori, kao i faktora na koje ona ima delimičan uticaj – neposredno, mikrookruženje, ili, čak, veoma posredan uticaj – posredno, makrookruženje.

U narednim redovima biće reči o:

- Potrebi za analizom internog okruženja;
- Ulozi SWOT analize u poslovanju
- Kreiranju vrednosti;
- Analizi lanca vrednosti;
- Redefinisanju lanca vrednosti;
- Uticaju promena lanca vrednosti na upravljačke aktivnosti organizacije.

5.1. ZNAČAJ ANALIZE INTERNOG OKRUŽENJA

Analizom internog okruženja, organizacija stiče uvid u raznovrsne resurse, kao i veštine i sposobnosti koje njeni zaposleni i menadžeri vremenom razvijaju. Pretpostavka je da je svaka organizacija u mogućnosti da stvori bar neke resurse i kapacitete koji će je izdvajati od konkurenata na tržištu.

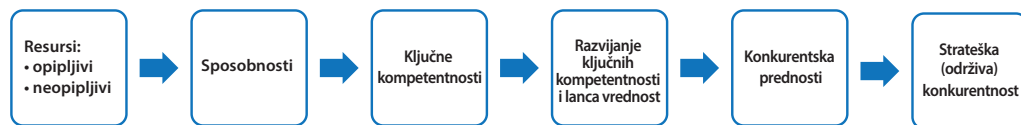
Interna analiza okruženja, kao faza strategijskog istraživanja, obuhvata analizu i predviđanje resursa organizacije, među kojima su marketing, finansije, proizvodni portfolio, tehnologija, kadrovi, imidž i drugi, kako bi se mogle definisati snage i slabosti. U odnosu na pretpostavke o šansama i pretnjama iz spoljnog okruženja, organizacija donosi odluke u vezi sa svojim daljim strategijskim odlukama, pre svega onim koje se odnose na poslovne i korporativne strategije.

Značaj interne analize leži pre svega u tome da organizacija identifikuje ulogu resursa koje poseduje u razvijanju svojih kompetitivnih sposobnosti, a zatim i konkurenske prednosti na tržištu. Konkurentsku prednost nije moguće pravilno graditi ukoliko organizacija nije utvrdila čime raspolaže, i koliko efikasno i efektivno to može da upotrebi u stvaranju svoje buduće pozicije na tržištu.

Resursi predstavljaju izvor razvijanja sposobnosti i veština organizacije, među kojima, svakako, ima onih koji vode razvijanju ključnih kompetentnosti, a nadalje i konkurentske prednosti organizacije na tržištu (Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2011, str. 74.). Proces analiziranja internih faktora poslovanja organizacije treba da rezultira donošenjem odluke u vezi sa jedinstvenim resursima i sposobnostima organizacije, koji će je učini specifičnim u odnosu na ostale organizacije na tržištu.

Na slici 1 prikazana je veza između resursa organizacije, njenih sposobnosti, ključnih kompetentnosti, i konkurentske prednosti na tržištu.

Slika 1. Komponente interne analize koje vode konkurentske prednosti i strateškoj konkurentnosti



Izvor: (prema: Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2011, str. 74.)

Kao što se na slici 1 može videti, resursi, sposobnosti i ključne kompetentnosti su preduslov razvijanja konkurentske prednosti organizacije (Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2011, str. 78.). Razvijanje kvalitetnih resursa preduslov je razvijanja sposobnosti i veština organizacije, koje su, dalje, pretpostavka razvijanju njenih ključnih kompetentnosti.

Kako bi ključne kompetentnosti pretočila u konkurentsku prednost, organizacija mora kontinuirano analizirati svoj lanac vrednosti, modifikovati ga ili ga u potpunosti menjati, imajući u vidu pre svega promene i trendove u eksternom okruženju. Praćenje promena i pravovremeno modifikovanje lanca vrednosti, ključno je za postizanje strateške, održive konkurentnosti organizacije u dugom roku.

Pod **resursima** se podrazumeva širok spektar sredstava kojima jedna organizacija raspolaže, od fizičke imovine, preko finansijskih resursa, do zaposlenih, njihovih ideja i znanja. Resursi se mogu podeliti na opipljive i neopipljive (Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2011, str. 78.).

U grupu *opipljivih* resursa ubraja se ono što organizacija poseduje, a pri tome se može posmatrati i kvantifikovati. To su zgrade, postrojenja, poslovni objekti, oprema, sirovine, distributivni centri, centralna skladišta. Među opipljive resurse ubrajaju se, takođe, i finansijski resursi, organizaciona struktura, kao i tehnološki resursi u koje spadaju zaštitni znak, autorska prava, recepture, patenti i poslovne tajne. Neki od njih jesu vidljivi, kao logo i zaštitni znak. Autorska prava i patenti, iako po sebi nisu vidljivi, daju vidljive, jasne rezultate, koji se lako mogu pratiti, meriti i procenjivati.

Među *neopipljive* resurse ubraja se ona imovina koja je tokom vremena duboko ugrađena u istorijat, imidž i poslovnu filozofiju organizacije. Ovaj deo imovine organizacije veoma je teško kvantifikovati, a konkurentima je teško da je kopiraju, kako bi slično ili isto primenili i u svom poslovanju. Neopipljivi resursi uključuju ljude, njihovo znanje, ekspertizu, sposobnosti i tehnike rada, zatim inovacije i nova poslovna i naučna rešenja, poslovne koncepte i metode koji se koriste u poslovanju, kao i reputaciju organizacije. Neopipljivi resursi ugrađeni su u organizacionu kulturu i mogu se osetiti kroz radnu atmosferu i kroz organizacionu klimu. Imidž, brend, mitovi i priče o brendu predstavljaju veoma dragocene neopipljive resurse na kojima organizacije grade svoju reputaciju i na čemu zasnivaju održivu konkrentsku prednost. Dobri primeri su Coca-Cola, Google, Apple, IKEA. Samo spominjanje ovih imena, u mislima ljudi stvara asocijacije na mnoge priče i mitove koji su pomogli izgradnju i pozicioniranje ovih brendova.

Upotreba opipljivih i neopipljivih resursa međusobno je povezana i prati jedna drugu. Opipljivi resursi, kao što su sredstva za rad i proizvodni kapaciteti, zahtevaju upotrebu procesa, koncepata i tehnika koje predstavljaju resurse neopipljivog karaktera, a kako bi proizvodni proces bio uspešno obavljen.

Ipak, uticaj jedne i druge vrste resursa na građenje ključnih kompetentnosti organizacije veoma se razlikuje. Iako je upotrebu opipljivih resursa lakše pratiti putem finansijskih pokazatelja, njih je, u isto vreme, i lakše uočiti i kopirati od strane konkurenata. Što je resurs koji organizacija koristi manje opipljiv, njega je teže uočiti, kopirati i kupovati, što otežava kreiranje proizvoda i usluga supstituta. Upravo je to jedan od ključnih razloga zbog čega organizacije već dugo nastoje da svoje konkurentске sposobnosti, kao i ključne kompetentnosti, zasnivaju upravo na neopipljivoj imovini (Stieglitz & Heine, 2007, str. 1-15.).

Pod **sposobnostima** ili mogućnostima jedne organizacije podrazumeva se uspešna upotreba resursa u svrhe obavljanja poslovnih aktivnosti, sprovođenja koncepata, procesa i zadataka. Na primer, angažovanje ljudskih resursa u razvijanju novog pristupa komunikaciji sa klijentima ili upotreba savremenih tehnoloških rešenja u digitalizaciji marketing aktivnosti organizacije, predstavljaju načine na

koje organizacija može razvijati svoje sposobnosti upotrebom resursa kojima raspolaže. Sposobnosti organizacije pre svega se baziraju na razvijanju, građenju i deljenju informacija i znanja među zaposlenima u organizaciji. Možemo reći da se sposobnosti jedne organizacije ogledaju kroz kontinuirano učenje i znanje koje poseduju zaposleni u njoj.

Brojne su oblasti poslovanja u kojima organizacija može razvijati svoje sposobnosti. Od distribucije, ljudskih resursa, marketinga, preko proizvodnje, menadžmenta, do istraživanja i razvoja. Kompanija ZARA, u okviru sektora proizvodnje i distribucije, maksimizuje brzinu obavljanje poslovnih operacija, kako bi put od ideje za novi dizajn do novog proizvoda na policama u radnji učinila što kraćim. Njena sposobnost, kada su sektori proizvodnje i distribucije u pitanju, leži u brzini i efiksnosti obavljanja poslovnih operacija.

Dva puta nedeljno menadžeri iz 1670 ZARA prodavnica širom sveta poručuje odeću i obuću. Dva puta nedeljno, prema uhodanom rasporedu, ta nova odeća i obuća stiže u radnje, što iznosi preko 10000 novih proizvoda godišnje na policama. Put od dizajniranja novog proizvoda do njegovog smeštanja u prodavnice, traje između 10 i 15 dana. Sa druge strane, kako bi osigurala da se to zaista i desi, da roba za manje od 15 dana stigne na police, ZARA, kao iskusni „lovac na nove trendove“, više od bilo kojeg drugog maloprodavca, kontroliše svoja proizvodna postrojenja. Naime, ova kompanija je, na jednom mestu, u istoj zgradi, nazvanoj „The Cube“, u gardu Artejho, u oblasti La Corunja u Španiji, zajedno smestila svoja odeljenja menadžmenta i kreative (<https://fashioninsiders.co/toolkit/business-basics/just-in-time-manufacturing/>, posećeno 24.05.2019.). Poslovanje sektora menadžmenta i kreativnog odeljenja pod istim krovom, zasniva se na neprekidnom nadgledanju njihove usklađenosti i saradnje, kako bi kompanija uspešno sprovodila koncept „just-in-time“ distribucije u poslovanju.

Uloga SWOT analize u poslovanju

SWOT analiza, kao tehnika strategijskog planiranja, treba da pomogne organizaciji u identifikovanju internih snaga i slabosti, i sučeli ih sa eksternim šansama i opasnostima koje se nalaze na tržištu. Na osnovu toga, organizacija stiče uvid u svoju trenutnu tržišnu situaciju, kao i u korake koje treba da preduzme kako bi ostvarila ciljeve poslovanja. SWOT analiza omogućava identifikovanje mogućih pravaca akcije koji će pomoći organizaciji da ostvari prethodno formulisane ciljeve poslovanja.

Akronim SWOT sastavljen je od početnih slova engleskih reči: strengths (snage), weaknesses (slabosti), opportunities (šanse) i threats (pretnje). Snage i slabosti su faktori internog karaktera i odnose se na događaje i situaciju u samoj organizaciji, dok su šanse i pretnje eksternog karaktera i vezuju se za događaje i situaciju na tržištu.

Na snage i slabosti, kao faktore internog okruženja, organizacija može da deluje, da ih menja, modifikuje i razvija. Međutim, na šanse i opasnosti ona ne može direktno da utiče, budući da se radi o događajima koji se odigravaju na tržištu, van njene kontrole i delovanja. Organizacija može iskoristiti tržišne šanse i probati da se zaštiti od pretnji, ali ih ne može eliminisati.

Među snage organizacije ubrajaju se svi oni faktori koje organizacija razvija, a imaju pozitivno dejstvo na njeno poslovanje. Njih organizacija upotrebljava za sticanje prednosti u odnosu na konkurenciju (npr. posedovanje kvalitetnih resursa, razvijene sposobnosti, dobra reputacija na tržištu, upotreba savremenih metoda i tehnika u poslovanju, povoljna finansijska situacija). Slabosti predstavljaju sve one elemente organizacije koji nisu povoljni po njeno poslovanje, koji joj ne donose benefite i otežavaju joj sticanje prednosti nad konkurencijom (nedostatak resursa ili posedovanje neadekvatnih resursa, nerazvijene sposobnosti, loša reputacija, nedostatak savremenih metoda i tehnika u poslovanju, nepovoljna finansijska situacija).

Šanse obuhvataju sve povoljne trendove i događaje na tržištu, koje organizacija može da iskoristi kako bi ostvarila svoje ciljeve poslovanja (mogućnost izlaska na nova tržišta, povoljne demografske promene, postojanje zakonske regulative, povoljni ekonomski trendovi, nedostatak konkurencije). Pretnje na tržištu čine svi nepovoljni trendovi i događaji u spoljnom okruženju, koji mogu da naude i nepovoljno utiču na ostvarenje ciljeva organizacije (nemogućnost izlaska na nova tržišta, nepovoljne demografske promene, nepostojanje zakonske regulative, nepovoljni ekonomski trendovi, postojanje jake konkurencije).

U tabeli 1 prikazani su primeri pitanja koja organizacija treba sebi da postavi u izradi SWOT analize. Odgovori na njih joj pomažu da stekne detaljniju sliku u vezi sa situacijom u internom i eksternom okruženju. Što je detaljnija analiza, odnosno set pitanja koja organizacija sebi postavlja, to je bolji uvid u njenu trenutnu poziciju.

Tabela 1. Pitanja u okviru SWOT analize

Snage (Strengths) • Kojim kvalitetnim resursima organizacija raspolaže? • Koje sposobnosti organizacija poseduje?	Slabosti (Weaknesses) • Koji resursi nedostaju organizaciji? • Koje sposobnosti organizacija nije razvila? • Šta u poslovanju organizacije nedostaje u odnosu na konkurente?
Šanse (Opportunities) • Koje povoljne trendove organizacija može iskoristiti? • Da li postoje nova tržišta prema kojima može usmeriti svoje resurse i sposobnosti?	Pretnje (Threats) • Da li ima konkurenata koji predstavljaju pretnju? • Da li postoje trendovi koji mogu da naškode organizaciji?

Izrada SWOT analize, kao kombinovane analize faktora internog i eksternog okruženja, predstavlja korisnu tehniku u procesu odlučivanja. Ona omogućava organizaciji da razvije strategiju prioritetnih aktivnosti, koje će joj omogućiti da ostvari prethodno postavljeni cilj poslovanja. Identifikovanjem internih i eksternih faktora, organizacija treba da izabere i oceni najvažnije među njima, odnosno faktore koji će joj biti od najveće koristi za postizanje željenog cilja. Utvrđivanjem veze između selektovanih internih i eksternih faktora, organizacija dobija sliku o strateškoj akciji koju može da primeni (tzv. win-win strategija).

Na primer, situacija koja ukazuje na mogućnost upotrebe snaga organizacije kako bi se iskoristile šanse na tržištu, pokazuje da je organizacija u povoljnom tržišnom položaju. Ona tada treba da upotrebi strategije kojima će “napasti” konkurenciju (agresivne strategije). Sa druge strane, organizacija može da uoči situaciju u kojoj minimiziranjem svojih slabosti može da izbegne pretnje iz okruženja, čime će se potruditi da zaštiti svoju trenutnu situaciju koja je u potencijalnoj opasnosti (defanzivne strategije). Moguće je i upotrebiti snage kako bi se suočilo sa pretnjama, ili, pak, upotrebiti šanse na tržištu kako bi se redukovale interne slabosti organizacije.

SWOT analiza se može uspešno koristiti u bilo kojoj situaciji donošenja odluka, zatim u situacijama koje prethode krizi, kao i u situacijama kriznog menadžmenta. Međutim, glavno ograničenje ove analize je to što nije dovoljno njeno izolovano sprovođenje, posebno na tržištima koja se brzo menjaju. Tek njenom paralelnom upotrebom sa drugim korisnim metodama i tehnikama, kao što su PESTLE analiza, Porterova analiza pet sila i analiza lanca vrednosti, organizacija stiče pravu mogućnost donošenja odluka o upotrebi svojih kompetentnosti i ostvarivanja konkurentske prednosti.

5.2. KLJUČNE KOMPETENTNOSTI

Resursi su, kao što je rečeno, osnov građenja sposobnosti organizacije koje su nadalje bazične za razvijanje njenih ključnih kompetentnosti. Ključne kompetentnosti organizacije zapravo su njene snage, i presudne su za ostvarivanje konkurentske prednosti te organizacije među njenim konkurentima na tržištu.

Razvijanje ključnih kompetentnosti zasniva se na resursima, sposobnostima, konceptima i veštinama. Praktično, ključne kompetentnosti predstavljaju sve ono što organizaciju čini efikasnom i efektivnom u njenom poslovanju. Konkretno, među ključne kompetentnosti ubraja se visokokvalitetna radna snaga, upotreba moderne tehnologije, standardizacija u poslovanju kada se zahteva snižavanje troškova i cena, upotreba kvalitetnih resursa i modernih poslovnih koncepata i sl. Ključne kompetentnosti daju „pečat“ organizaciji, presudne su za građenje ličnosti brenda, čineći organizaciju prepoznatljivom na tržištu.

Prema istraživanjima konsultantske kuće McKinsey & Co. svaka organizacija bi trebalo da se fokusira na maksimalno četiri ključne kompetentnosti, kako bi, na osnovu njih, donosila svoje strateške odluke i uspešno izgradila konkurentsku prednost na tržištu. Zasnivanje strateških aktivnosti na više od četiri ključne kompetencije, sprečava organizaciju da usmeri svoje snage na ono što joj najbolje ide u poslovanju, rizikujući da izgubi fokus i kontrolu nad upravljanjem onim poslovnim aktivnostima na kojima zasniva građenje svoga brenda i tradicije poslovanja (Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2011, str. 81.). Tako Xerox svoje strateške aktivnosti zasniva na tri ključne kompetencije – raznovrsnosti usluge, inovativnim tehnologijama u poslovanju i vrhunskoj ekspertizi svojih zaposlenih (<https://www.xerox.com/en-us/jobs>, posećeno 02.06.2019.).

Kao što je prethodno rečeno, razvijanje ključnih kompetentnosti neophodno je za građenje konkurentne prednosti organizacije. Međutim, treba imati u vidu da je održiva konkurentska prednost ono čemu bi organizacije na savremenom tržištu trebalo da teže, imajući u vidu turbulentnost poslovnog okruženja i prisustvo velikog broja učesnika kako na strani ponude, tako i na strani tražnje.

Održiva konkurentnost organizacije zasniva se na poštovanju četiri važna kriterijuma, a to su (Newbert, 2008.):

- vrednost koju ponuda donosi potrošačima,
- jedinstvenost ponude,
- nemogućnost lakog kopiranja i imitiranja ponude,
- nepostojanje supstituta za ponudu organizacije.

Prvi korak građenja održive konkurentnosti jeste analiza lanca vrednosti i kreiranje vrednosti organizacije.

5.2.1. Kreiranje vrednosti

Pod vrednošću za kupce proizvoda ili korisnike usluga podrazumevaju se takvi efekti upotrebe proizvoda ili usluge, za koje su oni spremni da plate, od kojih očekuju da će zadovoljiti njihove potrebe i na koje se mogu osloniti prilikom budućih kupovina i konzumacija. Vrednost je nešto specijalno, nešto novo, više ili bolje što kupac ili korisnik oseća pri kupovini ili konzumaciji određenih proizvoda ili usluga. Kreiranje i isporučivanje vrednosti postalo je izuzetno važno u uslovima intenziviranja konkurencije, kao i brzog menjanja zahteva i potreba potrošača.

Savremene organizacije uviđaju neophodnost jačanja zadovoljstva svojih potrošača. Oni imaju veliku mogućnost izbora, a troškovi prelaska sa ponude jedne na ponudu druge organizacije često su veoma niski. Drugim rečima, velika moć često leži upravo u rukama potrošača. Zbog toga se ponuđači trude da čine sve da zadrže svoje potrošače, što nije lak posao. On zahteva uspostavljanje i građenje dugoročnih, kvalitetnih poslovnih odnosa, zasnovanih na zadovoljstvu i poverenju obe strane u razmeni, o čemu će u daljim poglavljima biti više reči.

Jačanje zadovoljstva potrošača vodi zadržavanju potrošača i rastu profitabilnosti organizacije u dugom roku. To, dalje, vodi kreiranju vrednosti za potrošača, tokom čitavog veka trajanja poslovnih odnosa, što se naziva životnom ili superiornom vrednošću potrošača (Customer Lifetime Value - CLV ili Lifetime Value – LTV).

Pod superiornom vrednošću podrazumeva se vrednost koja ne samo što zadovoljava, već i prevazilazi očekivanja potrošača, i to u dužem vremenskom periodu. Pri tome, ta vrednost odražava nešto što potrošači žele a ne mogu dobiti od konkurentskih organizacija u posmatranoj grani delatnosti (Mandarić & Petković, 2015, str. 137.).

Stvaranje dugoročne, superiorne vrednosti podrazumeva sinhronizovano sprovođenje sledećih aktivnosti u organizaciji (Knox i dr, 2003, str. 103.):

- razvijanje posvećenosti svih nivoa menadžmenta, a posebno usmerenost vrha organizacije zadržavanju postojećih potrošača;
- usmeravanje svih poslovnih aktivnosti ka građenju zadovoljstva potrošača, što će biti osnov građenja dugoročnih odnosa;
- sprovođenje tehnika i metoda koji vode poboljšavanju poslovnih performansi organizacije, i
- razvijanje plana poslovnih aktivnosti, neophodnog za implementaciju strategije zadržavanja potrošača i kreiranja dugoročne vrednosti za njih.

Važan deo procesa upravljanja dugoročnim odnosima sa potrošačima, kao i kreiranja vrednosti za njih, čini procena koliko će biti učešće potrošača u generisanju profita organizacije, kao direktan rezultat uspeha saradnje sa tim potrošačem. Ovu procenu je moguće sprovesti ukoliko organizacija kontinuirano analizira potrebe i ponašanje svojih potrošača, kao i promene do kojih dolazi u razmeni sa njima. Profit koji je potrošač doneo organizaciji upravo je životna vrednost tog potrošača. To je neto sadašnja vrednost očekivanog finansijskog učešća određenog potrošača u ukupnom profitu organizacije (Peppers & Rogers, 2004, str. 116.).

Svaki potrošač, usmeravanjem svojih aktivnosti prema organizaciji, utiče na buduće komunikacione i finansijske ishode njihove razmene. Svaki od tih ishoda dalje utiče na ukupno poslovanje i finansijsku situaciju organizacije. Među te komunikacione i finansijske ishode spadaju kupovina robe, plaćanje, reklamacija i zamena proizvoda za isti ili sličan proizvod, zamena za proizvod boljih performansi, zatim zahtev za dodatnim uslugama, servisiranjem proizvoda koji je pod garancijom, kao i preporuke, pohvale, ocene potrošača u vezi sa saradnjom sa dobavljačem.

Uticaj navedenih aktivnosti na profit organizacije moguće je izračunati. Životna vrednost jednog potrošača predstavlja sumu svih vrednosti pojedinačnih interakcija koje se odigraju između organizacije i njenog potrošača, a koje će neminovno uticati na buduće poslovne rezultate organizacije.

Autori Lovreta i Petković (2002, str. 24-25.) smatraju da organizacije pod dugoročnom, životnom vrednosti potrošača treba da posmatraju ukupan kvalitet života svojih potrošača. Drugim rečima, organizacije treba da budu svesne da svojom ponudom utiču na kvalitet života potrošača. Razmena među njima je jedan uzorčno-posledičan proces, sastavljen od epizoda u komunikaciji i od finansijskih transakcija. Organizacije, dakle, imaju uticaja na ukupan kvalitet života svojih potrošača, uz istovremeno generisanje profita.

Životna vrednost jednog potrošača može se izračunati tako što se, za posmatrani vremenski period, od pozitivnih finansijskih doprinosa potrošača organizaciji odbiju troškovi koje je taj potrošač prouzrokovao, uključujući i troškove koje je organizacija imala u vezi sa građenjem odnosa sa tim potrošačem. Prema ovom objašnjenju, životna vrednost potrošača (LTV_p ⁹) može se prikazati sledećom formulom:

$$LTV_p = \text{Prihodi}_p - \text{Troškovi}_p$$

LTV_p – životna vrednost posmatranog potrošača;

Prihodi_p – ukupan prihod koji organizacija očekuje od potrošača u posmatranom vremenskom periodu;

Troškovi_p – ukupni troškovi komunikacije i razmene koje je potrošač prouzrokovao organizaciji u posmatranom vremenskom periodu,

p – posmatrani vremenski period razmene između organizacije i potrošača.

Vremenski period (p) koji se posmatra ovom formulom predstavlja period tokom kojeg se procenjuje da će biti ili za koji se zna da je period građenja odnosa sa potrošačem. Teško je proceniti koliko će dugo trajati poslovanje između ponuđača i njegovih potrošača, ali se zato može pratiti kretanje njihovih transakcija i komunikacije tokom dužeg vremenskog perioda. Organizacija može pratiti trendove i utvrditi određene zakonitosti u razmeni sa potrošačem i, na osnovu toga, anticipirati buduće događaje.

Ukupni troškovi koje je prouzrokovao potrošač podrazumevaju sve one troškove koje je u posmatranom vremenskom periodu organizacija morala da snosi u procesima komunikacije, razmene i građenja odnosa sa tim potrošačem. To su troškovi obavljanja poslovnih aktivnosti između organizacije i potrošača, troškovi komunikacije (upotreba Interneta, telefona, faksa, slanje pošte i pisama), zatim troškovi angažovanja radne snage, pružanje dodatnih usluga itd.

9 life time value - LTV

Budući da umanjuju životnu vrednost potrošača, jedan od ciljeva organizacije trebalo bi da bude usmeravanje napora ka snižavanju navedenih troškova. Time organizacija utiče na pozitivan finansijski doprinos potrošača procesu razmene.

U praksi je, naravno, moguća i situacija da ukupni troškovi koje potrošač stvara organizaciji premašuju prihod odnosno pozitivan uticaj na organizaciju. Tada kažemo da se životna vrednost takvih potrošača za organizaciju spustila ispod nule¹⁰ (Peppers & Rogers, 2004, str. 117.). Organizacija treba u takvoj situaciji da razmisli da li joj se isplati da nadalje ulaže u ovu kategoriju potrošača. Sasvim je racionalno i u redu da organizacija prema njima polako prestaje da sprovodi aktivnosti kojima će podsticati na dalju saradnju, jer bi joj te aktivnosti najverovatnije samo stvarale dodatne troškove.

5.2.2. Analiza lanca vrednosti

Svrha analize internog okruženja sastoji se u građenju novog, kao i modifikaciji postojećeg lanca vrednosti organizacije. Fokus analize internih mogućnosti usmeren je ka identifikovanju ključnih snaga koje će organizacija upotrebiti za sticanje prednosti u odnosu na svoju konkurenciju. Analiza lanca vrednosti (Value Chain Analysis) je pogodan pristup istraživanju unutrašnjih snaga organizacije.

Analiza lanca vrednosti pomaže u sagledavanju procesa i aktivnosti koje bi trebalo preduzeti radi kreiranja vrednosti za potrošača. Organizacija se smatra profitabilnom ukoliko vrednost koju kreira za svoje ciljno tržište nadmašuje ukupne troškove stvaranja proizvoda ili usluga koji se plasiraju na to tržište.

Stvaranje takve vrednosti namenjene potrošačima, koja premašuje troškove proizvodnje, predstavlja ključni pristup koji se koristi u analizi konkurentske pozicije organizacije. Analiza lanca vrednosti omogućava organizaciji da identifikuje svoje poslovne operacije koje utiču na stvaranje vrednosti za potrošače, kao i one koje do toga ne dovode. Prema Porteru (1985, str. 33-61.), organizacija generiše prihod samo ukoliko je vrednost koju ona stvara veća od troškova koji nastaju kreiranjem te vrednosti za potrošača.

Lanac vrednosti može se posmatrati kao šablon ili model koji organizacija koristi kako bi analizirala svoje troškove, i identifikovala potencijalne načine koji bi omogućili sprovođenje njene strategije poslovanja (Alcacer, 2006, str. 1457-1471.). Savremeno poslovno okruženje nalaže analizu lanca vrednosti ne samo sa stanovišta aktivnosti koje organizacija obavlja na domaćem tržištu, već i sa stanovišta njenog uklapanja u internacionalne i globalne tokove poslovanja.

10 below zero - BZ

Slika 2. Struktura lanca vrednosti organizacije



Na slici 2 prikazana je struktura lanca vrednosti. Ona ukazuje na to da se lanac vrednosti organizacije sastoji iz primarnih i pomoćnih aktivnosti. I jedna i druga kategorija aktivnosti važne su kako za organizaciju i njeno funkcionisanje, tako i za kreiranje i isporučivanje vrednosti potrošačima. Lanac vrednosti organizacije identifikuje (a) primarne aktivnosti koje prevashodno učestvuju u kreiranju vrednosti za potrošača, i (b) aktivnosti za podršku, koje treba da budu usklađene sa primarnim aktivnostima i pružaju podršku njihovom sprovođenju (Gamble & Thompson, 2011, str. 82.).

Primarne aktivnosti obuhvataju aktivnosti fizičkog stvaranja proizvoda, njihove prodaje i distribucije do korisnika, kao i pružanje usluga nakon kupovine. Sa druge strane, pomoćne ili aktivnosti za podršku, podrazumevaju asistenciju u obavljanju primarnih aktivnosti organizacije. Analiza lanca vrednosti treba da pomogne organizaciji da sagleda ceo proces kretanja proizvoda, od faze pripreme proizvodnog procesa, pa sve do faze pružanja postprodajnih usluga.

Ideja analiziranja ovih aktivnosti sastoji se u traženju načina da se kreira dodatna vrednost za potrošača, ali bez istovremenog stvaranja značajno viših troškova. U savremenom okruženju postojanja veoma intenzivne konkurencije, ljudi sa informacijama i znanjem o potrošačima predstavljaju najdragoceniju kariku lanca vrednosti.

Analiza lanca vrednosti može se podjednako uspešno primenjivati na poslovanje kako proizvodnih, tako i maloprodajnih, veleprodajnih i drugih organizacija uslužnog sektora privrede, ali i na organizacije smeštene na elektronskom tržištu.

Među **primarne** aktivnosti u okviru lanca vrednosti ubraja se sledećih pet:

- **Ulazna logistika** podrazumeva aktivnosti pripreme proizvodnog procesa, zatim rukovanje materijalom, skladištenje i kontrolu zaliha koje će biti upotrebljene u proizvodnji. U slučaju uslužnih organizacija, ulazna logistika obuhvata ljude, fizičko okruženje i procese koji su neophodni da se organizuje proces kreiranja i isporuke usluga.
- **Operacije** obuhvataju aktivnosti neophodne da se inputi ulazne logistike prevedu u formu finalnih proizvoda. Među operacije se ubrajaju aktivnosti izrade, mašinske obrade, pakovanja, montaže, sklapanja, održavanja i, uopšte, proizvodnje željenih proizvoda. Kada su uslužne organizacije u pitanju, operacije obuhvataju razne vrste testiranja, štampanja, kao i kompletne proizvodnje i isporuke usluga.
- **Izlazna logistika** uključuje sve aktivnosti u vezi sa skladištenjem gotovih proizvoda, njihovim transportom i distribucijom do krajnjih potrošača. U slučaju uslužnih organizacija, aktivnosti operacija i izlazne logistike su veoma blisko povezane, budući da se usluga proizvodi u istom momentu kada se i distribuira do potrošača. Mogućnosti za njeno skladištenje i transport ne postoje, tako da se izlazna logistika praktično nadovezuje na aktivnosti proizvodnje.
- **Marketing i prodaja** uključuju sve aktivnosti kojima se kupcima i potrošačima omogućava da obave kupovinu, kao i one kojima se pozivaju na kupovinu. Tu se ubrajaju svi oblici promocije, kao i prodajni kanali, koji mogu biti tradicionalni (fizički) i elektronski. Radi efektivnog sprovođenja marketinških i prodajnih aktivnosti, organizovanja reklamnih i promotivnih kampanja, biraju se adekvatni distributivni kanali, ali i osoblje koje će biti najadekvatnije za sprovođenje željenih prodajnih aktivnosti. Aktivnosti marketinga i prodaje se, gotovo u potpunosti identično, sprovode i u proizvodnim i u uslužnim organizacijama.
- **Postprodajne usluge** su usluge namenjene održavanju ili, čak, povećanju vrednosti proizvoda ili usluge. One se nadovezuju na aktivnosti prodaje i uključuju instaliranje proizvoda, popravke, reklamacije, postprodajno komuniciranje sa kupcima i potrošačima, zatim rešavanje žalbi, davanje odgovora na sva dodatna pitanja u vezi sa proizvodom i uslugom, kao i registrovanje komentara i rejtinga potrošača u vezi sa kupljenim proizvodom ili uslugom.

Svaku od navednih pet kategorija aktivnosti, organizacija treba da analizira i uporedi sa karakteristikama svojih konkurenata. Na osnovu toga može se izvršiti rangiranje aktivnosti na: superiorne, ekvivalentne i inferiorne u odnosu na konkurenciju (Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2011, str. 87.). Na osnovu rangiranja, organizacija stiče utisak u vezi sa pozicijom svojih sposobnosti i veština u odnosu na konkurente. To je dobar početni korak u izboru internih snaga koje će upotrebiti u konkurentskom takmičenju na tržištu.

Pomoćne aktivnosti ili aktivnosti za podršku, uključuju sledeće četiri kategorije:

- **Nabavka** podrazumeva pribavljanje svega onoga što je organizaciji potrebno za neometano obavljanje poslovnih aktivnosti. U proizvodnim organizacijama u ove aktivnosti uključena je kupovina inputa koji će biti upotrebljeni u proizvodnji. Tu spada kupovina sirovina, zaliha, kao i osnovnih sredstava. I proizvodnim i uslužnim organizacijama neophodne su određene mašine i oprema, tako da nabavka računara, opreme za laboratorije, nameštaj i kancelarijski materijal, kao i izgradnja, kupovina ili iznajmljivanje proizvodnog i poslovnog prostora, spadaju u aktivnosti nabavke u okviru lanca vrednosti svake organizacije.
- **Razvoj tehnologije** podrazumeva uvođenje takvih tehnoloških procesa u poslovanje, koji će poboljšati kvalitet proizvodnje, ali i samih proizvoda i usluga. U razvoj tehnologije ubraja se uvođenje savremenih tehnoloških rešenja, nove opreme (računari i prateća oprema), softverskih rešenja, novih istraživačkih metoda i postupaka, savremenih pristupa dizajnu i razvoju proizvoda, kao i brojne procedure podizanja kvaliteta uslužnog procesa.
- **Menadžment ljudskih resursa** uključuje aktivnosti selekcije, regrutacije, obuke i nagrađivanja. Ove aktivnosti podjednako se sprovode i razvijaju u svim organizacijama, i proizvodnim i uslužnim.
- **Infrastruktura organizacije** obuhvata niz poslovnih aktivnosti u organizaciji, kao što su menadžment, planiranje, finansije, računovodstvo, pravna i zakonska regulativa. Izgradnjom adekvatne infrastrukture, organizacija nastoji da postigne efektivnost u obavljanju poslovnih aktivnosti, da kontinuirano prati i identifikuje šanse i opasnosti na tržištu, zatim da razvija resurse, veštine i sposobnosti, kao i da utiče na razvijanje svojih ključnih kompetentnosti.

Kao i u slučaju analize primarnih aktivnosti, svaka od pomoćnih aktivnosti takođe se analizira i poredi sa karakteristikama konkurenatskih organizacija. Na kraju, na osnovu sprovedene analize, organizacija rangira svoje aktivnosti na: superiorne, ekvivalentne i inferiorne u odnosu na njene konkurente u grani delatnosti.

5.2.3. Redefinisanje lanca vrednosti

Na osnovu sprovedene analize i ocenjivanja primarnih i pomoćnih aktivnosti, organizacija pristupa razvijanju lanca vrednosti koji će najefektivnije odgovoriti potrebama tržišta. Modifikovanje postojećeg lanca vrednosti prilično je često, posebno u situacijama kada organizacija u svom poslovanju pristupa velikim, transformacionim promenama.

Među najveće transformacione promene koje su u svoje poslovanje uvele organizacije u poslednjih dvadeset godina, ubraja se prelazak sa tradicionalnog na elektronsko poslovanje. O potrebi redefinisanja lanca vrednosti organizacija koje treba da se oslanja na upotrebi elektronske tehnologije pisano je krajem devedesetih godina prošlog veka i početkom ovog milenijuma.

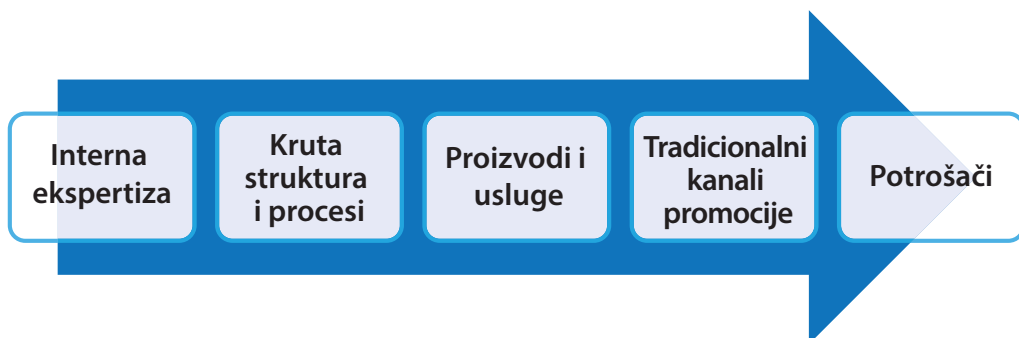
Autori kao što su Hoque (2000.), kao i Kalakota i Robinson (1999.) ukazali su na značaj prilagođavanja organizacije velikim promenama, kao što je uvođenje elektronske tehnologije u poslovanje organizacija na svetskom tržištu. Hoque je istakao da će upotreba elektronske tehnologije podrazumevati upotrebu specifičnih elektronskih aplikacija, namenjenih razvijanju produženog lanca vrednosti, tzv. *extended value chain e-applications*, u svrhe analize potreba potrošača, planiranja i kreiranja ponude, i upravljanja aktivnostima marketinga usmerenog ka potrošačima u dugom roku (Hoque, 2000, str. 113.). Kompanije početkom dvehiljaditih, koje se nisu uklopile u transformacione promene koje sobom nosi elektronsko poslovanje, doživele su krah. Potreba za redefinisanjem poslovanja i pristupa kreiranju lanca vrednosti, postala je preduslov uspeha organizacija na globalnom, ali i na lokalnim tržištima.

Preuređenju ili redefinisanju postojećeg lanca vrednosti treba pristupiti sa dva aspekta (Stanković, J, 2009.):

1. *Promene lanca vrednosti unutar organizacija*, koje podrazumevaju promenu pristupa i načina obavljanja poslovnih aktivnosti unutar organizacije – tzv. interne promene lanca vrednosti), i
2. *Promene vrednosti za potrošače*, koje se oslanjaju na interne promene, a usmerene su ka građenju imidža i redefinisanju komunikacije i poslovanja prema potrošačima na tržištu – tzv. eksterne promene lanca vrednosti.

Savremene organizacije napuštaju tradicionalni, tzv. "inside-out" model lanca vrednosti. Prema ovom modelu, stvaranje vrednosti za potrošače ne započinje analizom njihovih potreba i zahteva, već onim što je organizacija u situaciji da im ponudi (slika 3). U pitanju je zastareli pristup, koji se zasniva isključivo na internim kapacitetima organizacije. On ograničava i uskraćuje mogućnost prilagođavanja promenama, kao i anticipiranje promena na tržištu.

Slika 3. Tradicionalni "inside-out" model lanca vrednosti



Prema tradicionalnom modelu, prikazanom na slici 3, organizacija polazi od internih karakteristika - resursa, kapaciteta i veština, odnosno onoga što je u stanju da ponudi tržištu. Takve organizacije karakteriše kruta, zastarela organizaciona struktura, koja se ne prilagođava promenama, a za sprovođenje promotivnih aktivnosti, organizacija isključivo koristi tradicionalne kanale komunikacije.

Redefinisanje tradicionalnog, zastarelog modela lanca vrednosti podrazumeva sprovođenje dva koraka:

- deagregiranje ili raščlanjavanje dotadašnjeg, zastarelog lanca vrednosti, i
- reagregiranje, odnosno ponovno uspostavljanje lanca vrednosti; u pitanju je razvijanje novog lanca vrednosti, prilagođenog istraženim promenama u poslovnom okruženju organizacije.

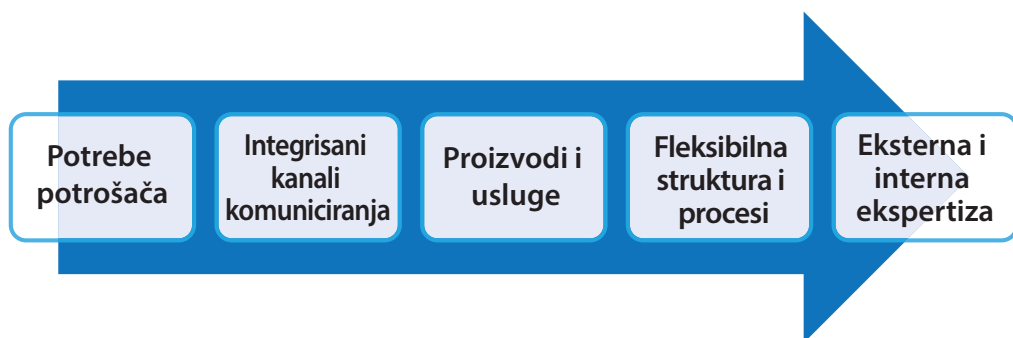
Deagregiranje podrazumeva preispitivanje efektivnosti postojećeg, zastarelog lanca vrednosti. Organizacija analizira dotadašnje poslovanje i usaglašenost organizacione strukture sa budućim ciljevima. Neusaglašenosti između potreba za prilagođavanjem promenama na tržištu i ciljeva koje organizacija postavlja, sa jedne strane, i zastarelih pristupa poslovanju i nefleksibilne organizacione strukture, sa druge strane, ključni su zahtevi za napuštanjem zastarelog modela lanca vrednosti, i njegove zamene savremenijim pristupom kreiranju vrednosti za potrošače.

Reagregiranje lanca vrednosti predstavlja naredni korak. On obuhvata razvijanje novog pristupa razmišljanju organizacije o postizanju tržišnih ciljeva, pre svega stvaranja vrednosti za potrošače (prema: Stanković, 2009, str. 225.). U pitanju je ponovno uspostavljanje lanca vrednosti, na kojem će se nadalje zasnivati filozofija poslovanja organizacije.

Prelazak na elektronsko poslovanje omogućio je organizacijama da brže i lakše dođu do informacija u vezi sa potrebama i zahtevima potrošača, ali i uslovio brzo reagovanje na promene koje nastaju u njenom spoljnom okruženju. To je, dalje, učinilo da organizacije moraju ulagati velike napore kako bi zadržale potrošače, budući da je konkurencija sve više jačala, a time su potrošači dobili i veću mogućnost izbora. Redefinisanje lanca vrednosti organizacija koje su se uključile u elektronsko poslovanje, u svom fokusu ima građenje dobrih dugoročnih odnosa poverenja sa partnerima u lancu distribucije, posebno sa potrošačima.

Za razliku od "inside-out" modela, "outside-in" je savremeni model, koji u procesu građenja vrednosti polazi od potreba potrošača i njihovih personalnih karakteristika (slika 4).

Slika 4. Savremeni „outside-in“ model lanca vrednosti



U procesu kreiranja vrednosti za potrošače, organizacija polazi od potreba, karakteristika i specifičnih zahteva potrošača. Do ovih informacija ona dolazi upotrebom integrisanih marketing komunikacija, koje joj omogućavaju najpreciznije i najefikasnije uspostavljanje kontakata sa targetiranim ciljnim grupama, kao i sa pojedinačnim potrošačima. Na osnovu toga, organizacija pristupa prilagođavanju svoje ponude potrošačima, što povoljno utiče na građenje njihovog zadovoljstva i poverenja.

Prilagođavanje ponude potrošačima, ali i prilagođavanje promenama na tržištu, moguće je ukoliko je organizacija fleksibilna, što joj, pre svega, omogućava upotreba elektronske tehnologije u poslovanju. Fleksibilnost organizacije podrazumeva prilagođavanje organizacione strukture stratezijskim odlukama, adaptiranje organizacione kulture novim modelima poslovanja, kontinuirano učenje i prikupljanje i deljenje znanja između zaposlenih u organizaciji.

5.2.4. Uticaj promena lanca vrednosti na primarne aktivnosti

Najbolji i najefektivniji način da se započne analiza lanca vrednosti podrazumeva pažljivo ispitivanje tradicionalnih područja poslovanja, kako bi organizacija došla do informacija o svojim snagama i slabostima. Funkcionalni resursi ne obuhvataju samo finansije, fizičke i ljudske resurse. Oni uključuju i sposobnosti zaposlenih u svim delovima organizacije da formulišu i implementiraju neophodne ciljeve i strategije poslovanja, kao i da poseduju znanja u vezi sa konceptima i tehnikama koje će doprineti stvaranju dodate vrednosti za potrošače (Wheelan & Hunger, 2004, str. 87.).

Prilikom analiziranja lanca vrednosti, pored poslovnih funkcija, organizacija treba da analizira i menja svoju organizacionu strukturu. Promena organizacione strukture treba da sledi promenu korporativne strategije, što predstavlja jedan od najvažnijih elemenata implementacije strategije, o čemu će biti više reči u sedmom poglavlju ove knjige. U ovom delu biće više reči o uticaju promena lanca vrednosti na upravljanje kanalima nabavke, na upravljanje aktivnostima marketinga i na upravljanje kanalima prodaje.

5.2.4.1. Promene u upravljanju kanalima nabavke

Kao što je bilo reči, jedna od primarnih aktivnosti lanca vrednosti jeste ulazna logistika. U pitanju su aktivnosti nabavke, koje se sastoje od niza kontakata koje organizacija uspostavlja sa dobavljačima od kojih nabavlja robu namenjenu daljoj proizvodnji, prodaji ili upotrebi u poslovnim operacijama. Upravljanje aktivnostima nabavke u funkciji je zadovoljenja potreba potrošača, odnosno logistike potrošača ili marketing logistike.

Logistika potrošača predstavlja blagovremeno i kontinuirano snabdevanje ciljnog segmenta potrošača ne bilo kojim proizvodima i uslugama, već tačno onim koje su usklađene sa njihovim potrebama i zahtevima. Takođe, u svakoj industriji, logistika potrošača ima ključnu ulogu u stvaranju dodate vrednosti.

Koncept upravljanja kanalima nabavke ili menadžment kanala nabavke¹¹ (Supply Chain Management) predstavlja savremeni menadžment koncept, koji je zasnovan na upotrebi elektronske tehnologije. Ona podiže efikasnost procesa, kao i brzinu i kvalitet kreiranja vrednosti za kupce.

11 U domaćoj literaturi termin Supply Chain Management je preveden kao Upravljanje ili Menadžment kanala nabavke, iako reč „chain“ u bukvalnom prevodu znači „lanac“.

Rast stope tržišnih aktivnosti, pre svega na strani ponude, postala je naročito izražena osamdesetih godina dvadesetog veka, kada je i Michael Porter svojim konceptom konkurentne prednosti istakao značaj formulisanja strategije kao načina ostvarivanja ciljeva na tržištu. U tom periodu postaje važno da organizacije treba da počnu kontinuirano da preispituju svoje odnose prema partnerima u razmeni, kako bi ostale konkurentne na tržištu. Među svoje ciljeve one po prvi put postavljaju sledeće: brzo reagovanje na tržišne zahteve, isporučivanje pravih proizvoda, na pravo mesto, u pravo vreme, po pravoj ceni, uz prave troškove, i to ciljnim kategorijama potrošača. Postaje jasno da kvalitet odnosa sa učesnicima u kanalima nabavke i prodaje predstavlja ključni faktor opstanka i tržišne konkurentnosti.

Do devedesetih godina dvadesetog veka odnose među partnerima u nabavnom lancu karakterisalo je suparništvo, sa većim stepenom konfliktnosti. Međutim, sredinom i krajem devedesetih, partneri u nabavnom lancu uviđaju sve prednosti koje sobom nose bliži poslovni odnosi uspostavljeni među njima, prvenstveno po pitanju mogućnosti ostvarivanja nižih troškova, podizanja kvaliteta usluge potrošačima i veće brzine nabavljanja proizvoda i objedinjavanja nabavki (Stanković, 2009. str. 70.).

Christopher (2011, str. 3.) definiše upravljanje kanalima nabavke kao uspostavljanje odnosa unapred i unazad u kanalima marketinga, odnosno prema dobavljačima i prema potrošačima, kako bi se tržištu isporučila superiorna vrednost uz što niže ostvarene troškove nabavke. On, takođe, ističe da bi termin "upravljanje kanalima nabavke", u savremenom poslovanju, trebalo da bude zamenjen terminom "upravljanje kanalima zahteva potrošača" (Demand Chain Management). Time bi se istaklo da je potrošač, a ne dobavljač, glavni pokretač usmeravanja aktivnosti ovog kanala.

Naglasak ovog koncepta je na uspostavljanju takvih odnosa sa dobavljačima, koji će organizaciji omogućiti veću profitabilnost uz niže troškove nabavke inputa. Isto tako, termin "kanali" odnosno "lanac" (eng. chain) zapravo bi trebalo zameniti terminom "mreža", čime bi se sugerisalo da jedna organizacija gradi odnose ne sa jednim, već sa velikim brojem dobavljača, što je realnost u savremenom poslovanju. U tom smislu, preciznija definicija upravljanja kanalima nabavke glasila bi "mreža povezanih i međuzavisnih organizacija koje zajednički rade na nadgledanju, upravljanju i poboljšavanju materijalnih, informacionih i finansijskih tokova poslovanja, između dobavljača i krajnjih potrošača" (Christopher, 2011, str. 4.).

Kompanija Toyota proizvodi samo 20% vrednosti svojih vozila. Kako? Tako što se u vrednost njihovih finalnih proizvoda mora uključiti učešće mreže koju čini skoro pedeset hiljada dobavljača. Oni kreiraju i dostavljaju ulazne inpute kompaniji Toyota, koje ona koristi u proizvodnji svojih automobila. To, naravno, ne znači da ova kompanija mora da održava i razvija podjednako jake poslovne odnose sa svim dobavljačima. Najjače odnose održava sa dobavljačima tzv. prvog nivoa. Oni, dalje, grade jake odnose sa svojim dobavljačima - dobavljačima drugog nivoa, koji, dalje, grade odnose sa svojim dobavljačima - dobavljači trećeg nivoa, itd. Zbog više nivoa kontakata sa dobavljačima kompanija Toyota već decenijama uspešno upravlja mrežom nabavke, kako na neposredan, tako i na posredan način (Buttle, 2009, str. 300.)

Sve primarne aktivnosti stvaranje vrednosti, među kojima nabavna logistika čini prvi korak, treba da budu tako planirane i organizovane da vode podizanju kvaliteta usluga i zadovoljavanja potreba ciljnih segmenata, kao i pojedinačnih potrošača. U tom smislu, savremeni tok lanca vrednosti podrazumeva usaglašavanje tri toka razmene između učesnika u nabavnom lancu: *materijalnog*, *informacionog* i *finansijskog* toka. Usaglašenost ova tri toka obezbeđuje organizaciji precizno i efektivno planiranje nabavke inputa, koja će se zasnivati na informacijama prikupljenim o potrošačima na tržištu tražnje.

Pod *materijalnim* tokom poslovanja podrazumeva se kretanje proizvoda od dobavljača i/ili proizvođača, preko posrednika u razmeni, što mogu biti veleprodavci i maloprodavci, sve do finalnog potrošača. Materijalni tok, takođe, može označavati kretanje proizvoda i u suprotnom smeru, odnosno od potrošača ka posrednicima, dobavljačima ili proizvođačima. U tom slučaju su u pitanju reklamacije i vraćanje proizvoda radi zamene, servisiranja ili recikliranja. *Informacioni* tok označava sve aktivnosti u vezi sa sakupljanjem i sortiranjem informacija sa tržišta na kojem će se plasirati ponuda. Na osnovu prikupljenih informacija, organizacija predviđa i planira tražnju, priprema se za primanje porudžbina, i dolazi do informacija u vezi sa njihovim isporučivanjem. Pod *finansijskim* tokom podrazumevaju se tokovi plaćanja, koji se kreću od potrošača ka posrednicima, dobavljačima ili proizvođačima.

5.2.4.2. Promene u upravljanju kanalima komunikacije sa potrošačima

Zastareli lanac vrednosti, tzv. „product-centric“ pristup zasnovan je na proizvodu, interno je usmeren, a zahteve tržišta posmatra kao izvedene u odnosu na ono što je organizacija u stanju da ponudi. Time organizacija rizikuje da njeni potrošači postanu nezadovoljni ponudom, te da svoje potrebe zadovolje na nekom drugom mestu. Razvijanje savremenog lanca vrednosti, kao što je objašnjeno, podrazumeva napuštanje zastarelih pristupa poslovanju, zasnovanih na internoj ekspertizi. Organizacija prihvata tzv. „customer-centric“ pristup, koji se više ne fokusira na onome što ona može da pruži, već na onome što je njenim potrošačima zaista i potrebno.

Osnova poslovne orijentacije zasnovane na potrošaču nije samo u kreiranju ponude koja je po njegovoj meri, već i u građenju uzajamnih odnosa poverenja i zadržavanju toga potrošača u dugom roku. Savremene organizacije u svom poslovanju sprovode koncept Menadžmenta odnosa sa potrošačima (Customer Relationship Management – CRM). On podrazumeva upravljanje svim fazama interakcije između organizacije i njenih potrošača, uključujući nabavku, prodaju i pružanje usluga. Koncept CRM zasnovan je na upotrebi elektronske tehnologije, i omogućava organizaciji privlačenje potrošača, građenje odnosa sa njima, i njihovo zadržavanje u dugom roku. U tom smislu, CRM aplikacije omogućavaju organizaciji da maksimizira vrednost u svakoj od interakcija, uz istovremeno ostvarivanje vrhunskih performansi (Buttle, 2011, str. 4.). O samim karakteristikama CRM koncepta biće više reči u narednim poglavljima ove knjige.

Prihvatanje orijentacije zasnovane na potrošaču, omogućava organizaciji da za njega stvara životnu vrednost. Svaki potrošač utiče na seriju događaja koji će se odigrati u njegovoj budućoj komunikaciji sa organizacijom. Ti događaji obuhvataju pretraživanje ponude organizacije, slanje upita o ponudi, kupovinu proizvoda ili usluga, plaćanje, eventualne reklamacije, zamenu proizvoda, upućivanje dodatnih pitanja i zahteva za novim porudžbinama, kao i eventualno prekidanje saradnje.

Kategorije potrošača prema njihovoj vrednosti za organizaciju

Postoje različiti načini praćenja interakcija između organizacije i njenih potrošača, koji pružaju podatke o vrednosti koju taj potrošač donosi organizaciji. Na osnovu tih merenja, organizacija prati i kakvu i koliku vrednost je ona sama pružila tom potrošaču. To, dalje, omogućava organizaciji identifikovanje najvrednije kategorije potrošača.

U najvrednije potrošače ubrajaju se oni koji najviše učestvuju u generisanju zarade organizacije. Taj procenat obično odgovara Pareto principu „80/20“, koje kaže da 20% potrošača učestvuje u generisanju 80% prihoda organizacije sa kojom oni obavljaju poslovne aktivnosti. Jedan od najčešćih metoda praćenja vremena i učestalosti transakcija potrošača, jeste *RFM* metod (*RFM Scoring Method*).

Akronim *RFM* sastavljen je od početnih slova engleskih reči: *recency*, koja označava vreme proteklo od poslednje kupovine koju je potrošač obavio; *frequency*, koja označava broj kupovina određenog potrošača u posmatranom vremenskom periodu, i *monetary* koja označava novčanu vrednost obavljenih kupovina u posmatranom vremenskom periodu.

Organizacije koje se bave aktivnostima direktnog marketinga, koriste *RFM* metod za merenje bihevioralne lojalnosti svojih potrošača. Pod bihevioralnim pristupom lojalnosti, podrazumeva se pristup koji lojalnost potrošača meri brojem obavljenih kupovina. Organizacija smatra lojalnim onog potrošača koji često kupuje njene proizvode ili usluge.

Prema *RFM* pristupu, najlojalniji su oni potrošači koji imaju visok skor sva tri navedena elementa (Buttle, 2011, str. 45.): kratak vremenski period u odnosu na prethodnu kupovinu (*recency*), visoku učestalost kupovina (*frequency*), i visoku novčanu vrednost obavljenih kupovina (*monetary*). Svaki put kada se obavi transakcija sa potrošačem, u bazu se unosi podatak o toj transakciji, tako da organizacija može da prati da li je došlo do nove kupovine, i ukoliko jeste, posle koliko vremena je došlo do nove transakcije, koliko su kupovine učestale, i koliko je kupac u tim kupovinama potrošio novca.¹²

Star Alliance je strateška poslovna alijansa kompanija Lufthansa, United, Swiss, Air China, Air Canada, Austrian, LOT, Turkish Airlines i drugih partnerskih avio-prevoznika. "Miles & More" program, zbog kojeg je nastala ova alijansa, predstavlja „frequent flyer“ program¹², koji omogućava korisnicima da, putujući avionima avio-kompanija članica alijanse, sakupljaju pređene milje i budu vredno nagrađeni. Putnici koji koriste „Miles&More“ program mogu sakupljati milje rentiranjem automobila kod rent-a-car partnera ovog programa (Hertz, Europcar, Budget, Sixt), zatim odsedanjem u partnerskim hotelima (Hilton, Kempinski, Radisson, Steigenberger, Best Western i drugi), kupovinom kod partnerskih maloprodavaca (Bicester Village Shopping, Heinemann Duty Free), ili kupovinom usluga kod partnerskih turističkih agencija i portala (Kreuzfahrten.de, Enaviga). Putnici i korisnici usluga uključenih u Star Alliance imaju mogućnost sticanja uvida u svoj status putem Interneta, budući da svaki putnik prijavljen u "Miles & More" program ima svoj miljažni račun na stranici <https://www.miles-and-more.com/row/en/static/login.html> (posećeno 16.06.2019.).

¹² program čestih putovanja ili miljažni program.

Osim kategorije najvrednijih, koji najviše učestvuju u generisanu prihoda, organizacija može identifikovati i sledeće kategorije potrošača (Pepper & Rogers, 2004, str. 122-123.):

- *Potrošači koji imaju najveći potencijal rasta* (most growable customers - MGCs) – Ovo je kategorija potrošača koji imaju dobru perspektivu saradnje sa organizacijom. Postoji velika verovatnoća da će značajno učestvovati u generisanju njenog prihoda, pri čemu još uvek nisu dostigli visok nivo vrednosti za organizaciju. U ovoj kategoriji su uglavnom novi segmenti potrošača, sa kojima je tek započeta razmena, a njihove interakcije pokazuju tendenciju rasta učestalosti (frequency) i veliku novčanu vrednost po obavljenoj transakciji (monetary).
- *Potrošači "ispod nule"* (below-zeros - BZs) – U pitanju su potrošači koji organizaciji uvek donose više troškova nego prihoda. Primer su potrošači koji, za razliku od prethodne kategorije, povremeno ili retko kupuju (frekvency), uglavnom jeftinije proizvode (monetary), a koje, pak, često vraćaju i zamenjuju za druge. Strategije koje organizaciji stoje na raspolaganju u ovoj situaciji kreću se od „vraćanja vrednosti“ ovih potrošača na nulu ili malo iznad nule. Ove strategije podrazumevaju da se takvim potrošačima naplate neke od usluga koje su bile besplatne, kako bi organizacija pokrila troškove interakcija sa njima. Sa druge strane, potpuno je legitimno sprovoditi strategiju usmeravanja ovakvih potrošača na neke druge ponuđače proizvoda i usluga.
- *"Lutalice"* (migrators) – To su potrošači koje organizacija ne može da svrsta ni u jednu od navedenih kategorija. Oni se kreću između kategorije "ispod nule" i kategorije sa potencijalom rasta. Kada su ovi potrošači u pitanju, organizaciji je veoma teško da prati i meri svaki od elemenata u okviru RFM metoda. Strategije koje organizaciji u ovom slučaju stoje na raspolaganju predstavljaju izbor između dve krajnosti: potruditi se oko njih i zadržati ih što duže, kako bi u budućnosti eventualno postali vredni organizaciji, ili ih polako napuštati.

Navedene kategorije potrošača i klijenata ukazuju ne potrebu stalne analize njihovog ponašanja. Na osnovu toga, organizacija stiče mogućnost pravovremenog reagovanja na njihove potrebe, ali i pristupanja izboru poslovnih i komunikacionih strategija koje će se pokazati najuspešnijim za poslovanje.

5.2.4.3. Promene u upravljanju kanalima prodaje

Organizovanje i sprovođenje prodajnih aktivnosti pod snažnim je uticajem Interneta i na njemu zasnovanih tehnologija. Pored toga, upravljanje prodajnim aktivnostima uslovljeno je prirodom porudžbine, kao i načinom plaćanja i komuniciranja sa potrošačima.

Shodno savremenom modelu lanca vrednosti, upravljanje kanalima prodaje polazi od specifičnih potreba i zahteva potrošača i njihovih personalnih karakteristika. Koncept Upravljanja kanalima prodaje (Selling-Chain Management) predstavlja funkcionalnu strategiju organizacije, zasnovanu na primeni elektronske tehnologije, koja podiže efikasnost izvršavanja porudžbina, uz istovremeno podizanje pouzdanosti protoka informacija između organizacije i njenih potrošača.

Kompanija *Levi's* sprovodi strategiju kastomizacije, omogućavajući potrošačima da kreiraju proizvode po svojoj meri, karakteristikama, ličnim potrebama i željama (https://www.levi.com/US/en_US/custom-personalized-denim, posećeno 19.06.2019.). Na sajtu ove kompanije, izborom opcije "customize" posetilac je u prilici da samostalno odabere odevni predmet, koji će čak moći da sadrži i njegov lični pečat, kao što je ime, slogan, vez itd. Prema mišljenju menadžera, ova strategija ne samo što razvija jake veze sa potrošačima, već omogućava *Levi's*-u da dođe do dragocenih informacija o tome ko su njihovi česti kupci, koliko imaju godina, koje proizvode vole, itd.

Uvođenje elektronske tehnologije u obavljanje poslovnih aktivnosti unelo je i neke ključne promene u sprovođenju aktivnosti prodaje. Razvoj elektronske trgovine redukovao je ulogu prodajnog osoblja, čak ga je u nekim situacijama u potpunosti i zamenio. Na primer, u situacijama svakodnevnih jednostavnih kupovina prehrambenih proizvoda, koje su rutinske i ne nose visok stepen finansijskog, psihološkog i vremenskog rizika, pomoć prodajnog osoblja je vrlo simbolična, često i nepotrebna. Potrošači se odlučuju za aktivnosti elektronske kupovine, čime štede novac i vreme.

Upotreba informacionih tehnologija omogućava potrošaču kupovinu sa bilo kog mesta, u bilo koje vreme. Sve veći broj maloprodavaca, na primer, uključuje kupovinu putem Interneta u svoje poslovanje, što utiče na menjanje načina i brzine komunikacije sa njihovim potrošačima, kao i načina građenja odnosa sa njima.

Sa druge strane, rast intenziteta konkurencije uticao je na potrebu za snižavanjem troškova poslovanja. To je, dalje, uticalo na organizacije da se opredeljuju za upotrebu elektronskih komunikacija i asistencije, koji će zameniti klasične kanale prodaje, i doneti uštede novca i vremena poslovanja. I u tom domenu poslovanja elektronska tehnologija je odigrala ključnu ulogu.

Treba ipak napomenuti da lična prodaja i dalje igra veoma važnu ulogu u obavljanju razmene. Koristi elektronskog poslovanja su očigledne, ali postoje i oblasti poslovanja gde je i dalje neophodna uloga ličnog kontakta i direktne komunikacije sa kupcem. U situacijama kada donose odluku o kupovini skupljih i luksuznijih proizvoda, zatim proizvoda i usluga koji su od životnog značaja za njih, kao na primer bankarske usluge, usluge osiguranja, medicinske usluge, kupovina stana ili kuće, zatim nameštaj, bela tehnika, automobili i slični proizvodi, potrošačima je i te kako koristan direktan kontakt sa prodavcem ili pružaocem usluge, često i duži razgovor, uveravanje, odgovori na mnoga pitanja, i slično.

Sa druge strane, uvođenje Interneta kao medija komunikacije i trgovinske razmene dovelo je u nekim industrijama do mogućnosti potpunog eliminisanja posrednika u razmeni. Ovaj postupak se naziva disintermedijacijom (disintermediation). Reintermedijacija (reintermediation), sa druge strane, podrazumeva uspostavljanje novih posrednika u razmeni (Chaffey, 2002, str.39.), do čega vremenom i dolazi. Novi posrednici između organizacija i njihovih potrošača orijentisani su, pre svega, na pružanje specifičnih usluga, kao što su pretraživanje ponude, konsalting, savetovanje pri izboru proizvoda i usluga, zatim na evaluaciju ponude, poređenje ponude različitih ponuđača proizvoda i usluga, i to upotrebom na Internetu zasnovanih tehnologija. Dobar primer za to su portali TripAdvisor i Trivago.

Benjamin i Wigand su još 1995. god. postavili čuvenu hipotezu, po kojoj razvoj informacione tehnologije prethodi da ugrozi tradicionalne posrednike u razmeni, kao što su veleprodaja i maloprodaja (Benjamin & Wigand, 1995, str. 62-72.). Međutim, proizvođači su se momentalno suočili sa nizom problema. Naime, kako bi uspešno obavljali direktnu komunikaciju i poslovanje sa potrošačima, oni moraju u aktivnosti posredovanja u razmeni ulagati značajne resurse, pre svega finansijske. Pored toga, nemaju dovoljno iskustva, ali ni vremena za organizovanje prodaje, budući da je proizvodnja njihova osnovna aktivnost. Takođe, asortiman ponude koji mogu plasirati svojim potrošačima veoma je uzak, što predstavlja jedan od ključnih ograničavajućih faktora građenja zadovoljstva njihovih potrošača. Na osnovu svih navedenih ograničenja, proizvođač će, kako bi poslovao što uspešnije i sa što nižim troškovima, ipak radije koristiti već postojeću mrežu posrednika, umesto da ulaže sopstvena sredstva u stvaranje nove prodajne mreže. Zbog toga na tržištu zapravo ne dolazi do nestanka tradicionalnih posrednika u razmeni, već do nastanka novih, što se naziva reintermedijacijom (reintermediation).

Pitanja za vežbu:



1. Objasnite značaj analize internog okruženja organizacije.
2. Objasnite vezu između resursa, sposobnosti i ključnih kompetentnosti organizacije.
3. Objasnite ulogu SWOT analize u poslovanju organizacije.
4. Analizirajte lanac vrednosti organizacije po izboru.
5. Objasnite šta se podrazumeva pod pojmovima deagregiranja i reagregiranja lanca vrednosti.
6. Diskutujte uticaj promena lanca vrednosti na primarne aktivnosti:
(a) proizvodnje, (b) marketinga i (c) prodaje.
7. Objasnite šta je RFM metod i čemu služi.
8. Objasnite šta se podrazumeva pod: (a) potrošačima sa najvećim potencijalom rasta i (b) potrošačima "ispod nule".
Primenite RFM metod u analizi njihovih karakteristika.

Literatura:



1. Alcacer, J. (2006.) Location choices across the value chain: How activity and capability influence co-location, *Management Science*, 52
2. Benjamin, R., Wigand, R., (1995.) Electronic markets and virtual value chains on the information highway, *Sloan Management Review*
3. Buttle, F. (2009.) *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Elsevier (Butterworth-Heinemann), Burlington MA
4. Chaffey, D., (2002.) *E-Business and E-Commerce Management*, Pearson Education Limited (Financial Times, Prentice Hall), Harlow, England
5. Christopher, M. (2011.) *Logistics and Supply Chain Management*, Pearson Education Limited (Financial Times, Prentice Hall), Harlow, England
6. Gamble, J.E, Thompson Jr, A.A. (2011.) *Essentials of strategic management: the quest for competitive advantage*, McGraw-Hill/Irvin, New York
7. Hitt, M.A, Ireland, R.D, Hoskinsson, R.E. (2011.) *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts*, South-Western Cengage Learning, Mason OH
8. Hoque, F., (2000.) *e-Enterprise*, Cambridge University Press, New York NY
9. Kalakota, R., Robinson, M., (1999.) *e-Business: Roadmap for Success*, Addison Wesley Longman Inc., Reading MA
10. Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J., Ryals, L., (2003.) *Customer Relationship Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford
11. Mandarić, M, Petković, G. (2015.) Kreiranje dugoročne vrednosti brenda, Tematski zbornik *Stvaranje vrednosti: teoretsko-praktični aspekti*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd
12. Newbert, S. (2008.) Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 29, str. 745-768.
13. Lovreta, S., Petković, G. (2002.) *Trgovinski marketing*, Ekonomski Fakultet, Beograd
14. Peppers, D., Rogers, M., (2004.), *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ
15. Porter, M. (1985.) *Competitive Advantage*, New York: Free Press
16. Roach, R. & Associates (1996.) *Air Transport World*, junijsko izdanje, Penton, str. 1.
17. Stanković, J. (2009.) *Upravljanje promenama u odnosima sa potrošačima u maloprodajnom poslovanju*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd.
18. Stieglitz, N, Heine, K. (2007.) Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 28

19. Wheelan, T.L, Hunger, J.D. (2004.) *Strategic management and business policy*, Pearson Education Inc., New Jersey
20. <https://fashioninsiders.co/toolkit/business-basics/just-in-time-manufacturing/>, posećeno 24.05.2019.
21. https://www.levi.com/US/en_US/custom-personalized-denim, posećeno 19.06.2019.
22. <https://www.miles-and-more.com/row/en/static/login.html>, posećeno 16.06.2019.
23. <https://www.xerox.com/en-us/jobs>, posećeno 02.06.2019.

6. POGLAVLJE

FORMULISANJE STRATEGIJE



6. FORMULISANJE STRATEGIJE

Nakon analize internog i eksternog okruženja i strategijskog usmeravanja organizacije, sledi formulisanje strategije. Ova faza je značajna zbog određivanja načina poslovanja organizacije u budućnosti. Međutim, na početku poglavlja treba naglasiti da strategija predstavlja jedinstven okvir koji objedinjuje poslovne odluke i akcije organizacije.

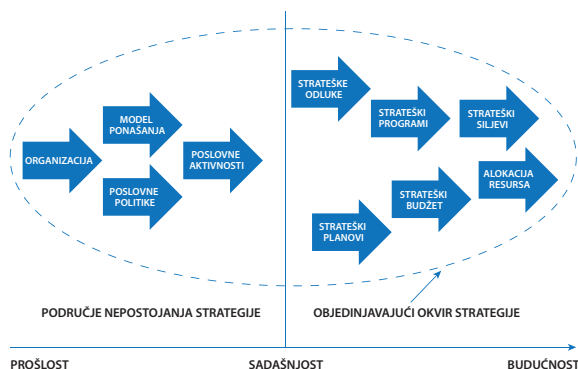
U narednim redovima biće više reči o:

- Izboru strategije;
- Formulisanju strategije;
- Strategijskom razmišljanju;
- Strategijama rasta i stabilizacije poslovanja.

6.1. ULOGA I ZNAČAJ FORMULISANJA STRATEGIJE

Postavlja se pitanje zbog čega strategija nije detaljan akcioni plan, već jedinstven objedinjavajući okvir? Razlog je taj, što top menadžment koji kreira strategiju, ne može da kontroliše sprovođenje svih odluka u organizaciji i zato je potrebno da se strategija „objasni“ zaposlenima kroz delegiranje zadataka (slika 1). Strategijom se angažuju resursi i kapaciteti organizacije i stavljaju u funkciju krajnjeg cilja – uspešnog poslovanja. Takođe, strategijom se objedinjuje i valorizuje organizaciona kultura, ciljevi, poslovne politike i procedure i teži se ostvarivanju sklada i harmonije organizacije.

Slika 1. Strategija kao dosledno ponašanje organizacije



Izvor: (prema Tipuriću, 2014, str. 59.)

Strategija treba da ima karakter doslednosti, odnosno da ono što je predviđeno u fazi formulisanja strategije bude u što većoj meri sprovedeno. U praksi se pokazalo da sve strategije ne budu sprovedene, niti da su sve strategije bila prvobitna namera top menadžmenta organizacije. Da bi se postigla doslednost, neophodno je da postoji konsenzus oko discipline i posvećenosti svih zaposlenih u organizaciji.

Nadležnost za formulisanje strategije svakako ima top menadžment – vlasnik, bord direktora, linijski menadžeri, uključujući poslovne konsultante koji imaju savetodavnu ulogu. Svi učesnici u formulaciji strategije imaju značajnu odgovornost u budućem poslovanju organizacije. Svako ko ima udeo u formulisanju strategije zapravo predstavlja stratega koji utvrđuje kretanje organizacije u dužem vremenskom periodu.

Svaka organizacija se menja u zavisnosti od resursa, kapaciteta i namera najviših menadžerskih struktura. U nestabilnom poslovnom okruženju, izuzetno je važno da organizacija bude okrenuta ka rastu i razvoju. Menadžment organizacije teži da obezbedi rast, kako bi organizacija uopšte opstala na tržištu. Rast koji stvara dodatnu vrednost je zdrav rast, a njega prati veća profitabilnost.

Organizacije koje formulišu strategije koje se odnose na organizaciju u celini, nazivaju se korporativne strategije. Takve organizacije karakteriše sledeće (Wind, 1982; Đuričin, Janošević & Kalićanin, 2012.):

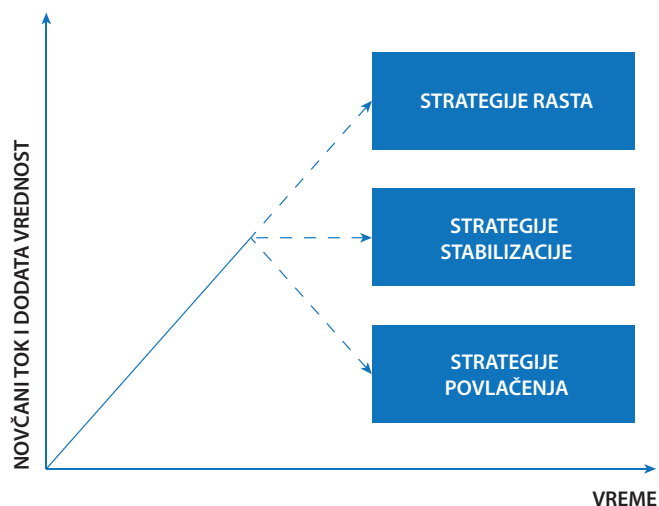
- Imaju profit iznad proseka u grani;
- Pokušavaju da minimiziraju sve opasnosti putem cena u grani;
- Stalno rade na razvijanju novih proizvoda i tržišta;
- Ne prilagođavaju se okruženju, već okruženje prilagođavaju sebi.

U ovom poglavlju će biti analizirane strategije prema nivoima: korporativne strategije, poslovne ili generičke poslovne strategije i funkcionalne strategije.

6.2. STRATEGIJE RASTA

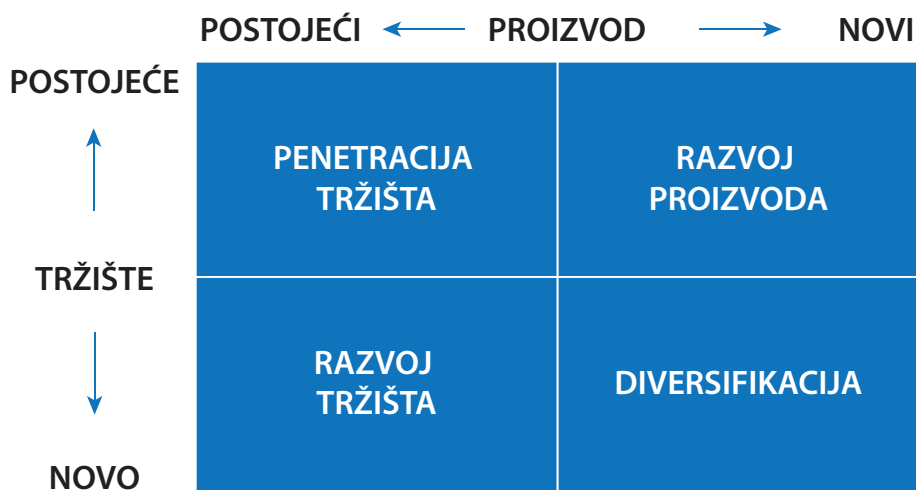
Strategije na nivou organizacije i prema potencijalu rasta mogu se podeliti na: strategije rasta, strategije stabilizacije i strategije povlačenja (slika 2). Razlike između strategija se ogledaju u izvorima za rast, odnosno da li je osnova postojeće ili novo poslovno područje. U procesu formulisanja strategije rasta posebnu pažnju treba obratiti na pravac rasta, metod i tempo rasta.

Slika 2. Strategije u kontekstu vremena i novčane dodate vrednosti



Postizanje što veće vrednosti za vlasnike je karakteristika zdravog rasta organizacije. Teži se rastu prihoda od prodaje i maksimizaciji svih kapaciteta organizacije. Top menadžment usmerava napore da pronade nove izvore rasta, kako bi se postigla konkurentska prednost. Pri formulisanju strategije potrebno je da se menadžment opredeli da li će organizacija biti učesnik u igri ili učesnik u trci (Mašić, 2009, str. 225.).

Slika 3. Strategije rasta prema Ansofu



Guru strategijskog menadžmenta *Igor Ansoff* šezdesetih godina dvadesetog veka definisao je ključne strategije rasta: strategija penetracije tržišta, strategija razvoja proizvoda, strategija razvoja tržišta i strategija diverzifikacije (slika 3).

Kod strategije penetracije tržišta izvori za rast proizilaze iz postojećeg proizvoda, proizvodnog asortimana i tržišta na kome se već posluje. Strategija razvoja tržišta izvore za rast nalazi u plasiranju postojećeg proizvoda i proizvodnog asortimana na novim tržištima. Strategija kod koje se poboljšavaju i inoviraju postojeći proizvodi se naziva strategija razvoja proizvoda. U slučaju razvoja novog proizvoda i traganja za novim tržištima, govorimo o strategiji diverzifikacije.

6.2.1. Strategija penetracije tržišta

Strategijom penetracije tržišta organizacija namerava da poveća prodaju postojećeg proizvoda na postojećem tržištu i tako obezbedi rast. Suština strategije je da se poveća tržišno učešće intenzivnim marketinškim aktivnostima. Povećanje tržišnog učešća jedne organizacije, znači pad tržišnog učešća drugih konkurenata. Da bi organizacija postigla veće tržišno učešće, potrebno je da planira povećanje obima prodaje. To znači da dosadašnja marketinška koncepcija nije dala zadovoljavajuće rezultate i neophodno je revidirati većinu elemenata marketing miksa – distribucija, cena, ljudi, dokazi, procesi, cene.

Planirano povećanje obima prodaje zahteva preispitivanje ciljnih grupa ili potrošača. Prema Đuričinu, Janoševiću i Kaličaninu (2012, str. 397.), ciljne grupe obuhvaćene ovom strategijom su:

- Postojeći potrošači, koji su postali lojalni;
- Potencijalni potrošači, koji nisu ranije bili kupci proizvoda;
- Postojeći potrošači konkurenata, koje je potrebno prevesti u lojalne našoj organizaciji.

Jasno je da je za svaku ciljnu grupu potrebno kreirati specifičnu makreting koncepciju. Značajna mogućnost ove strategije je da se proširi i učvrsti lojalni deo potrošača na osnovu razvoja *programa lojalnosti*. Kod postojećih potrošača važno je da se podstakne potreba da u većoj meri konzumiraju proizvod ili uslugu odnosno da više kupuju. Stvaranjem jedinstvenog iskustva u vezi sa konzumiranjem proizvoda doprinosi se dodatnoj vrednosti koja ih motiviše da više konzumiraju proizvod. Potencijalni potrošači koji nisu ranije bili kupci proizvoda su najveći izazov za privlačenje, jer ne znaju korisnost proizvoda. Cilj je da se kreira želja za konzumiranjem koja će kod određenih potencijalnih potrošača rezultirati konačnom kupovinom.

Preuzimanje potrošača od konkurenata u današnjim uslovima poslovanja predstavlja pravi poduhvat, jer je ključ u detaljnom poznavanju konkurenata i njihovih relacija sa potrošačima. U praksi je čest slučaj preuzimanja potrošača na osnovu niže cene. Međutim, organizacija koja se odluči na ovaj potez, mora posedovati kapacitet da podnese nižu cenu uz postojeće troškove poslovanja.

Trajno niske cene može obezbediti mali broj organizacija, koje imaju zadovoljavajući obim prodaje i povlašćeni status kod većine dobavljača. Na primer, usled velike količine proizvoda koji se kupuje, dobijaju se povoljniji uslovi od dobavljača, niske cene na bazi saradnje sa pojedinim dobavljačima koja traje godinama i drugo. Druge opcije za preuzimanje potrošača mogu biti u poboljšanju kvaliteta proizvoda i dizajna, širina proizvodnog asortimana, komunikacija sa potrošačima nakon kupljenog proizvoda i drugo.

Menadžment organizacije treba da preispita sledeće ukoliko se razmatra primena strategije penetracije tržišta:

- Faza u kojoj se nalazi industrijska grana – analiza grane je od suštinskog značaja za izbor ove strategije. Analizom se utvrđuje da li je grana fragmentirana, u nastajanju, zrela grana ili je grana na zalasku. Najopasnije za organizaciju je izbor strategije penetracije kada je grana zrela ili na zalasku, jer je veoma ograničeno vreme za njenu realizaciju.

- Veličina i dinamika tržišta – da li je tržište dovoljno razvijeno da integriše preraspodelu tržišnog udela među konkurentima. Ako je karakteristika tržišta rastuća, onda je lakše za organizaciju da poveća postojeće tržišno učešće.
- Struktura troškova – da li je odnos troškova takav da organizacija može da podnese npr. snižavanje cena. Drugim rečima, postizanje prosečnih troškova po jedinici omogućava snižavanje cena, rast prodaje i konačno rast tržišnog učešća.

Strategija penetracije tržišta je čest izbor organizacija koje procene da će bolje poslovne rezultate postići ako se fokusiraju na ono što već rade i proizvode i da je izvor konkurentnosti u poboljšanju postojećih resursa i optimizovanja kapaciteta.

Kompanija **Top Tim** iz Valjeva osnovana je 1990. godine i bavi se izradom i prodajom reklamnog materijala, laserskim graviranjem i prodajom ručnih satova. Orijentisani su na maloprodaju i veleprodaju. Poseduju nekoliko maloprodajnih objekata na teritoriji Zapadne Srbije. Top menadžment je odlučio da primeni strategiju penetracije. Imajući u vidu pojavu brojnih konkurenata na tržištu, strategija je usmerena na sledeće aktivnosti, koje su dovele do stvaranja održive konkurentske prednosti:

- Partnerstvo sa ključnim dobavljačima koji su doveli do snižavanja cena kompaniji Top Tim. Time su sniženi troškovi poslovanja.
- Jedinstven proizvodni asortiman koji se inovira nekoliko puta godišnje;
- Razvoj programa lojalnosti potrošača usmerenih na pojedince, porodice i druge kompanije;
- Dobijanje statusa distributera za nekoliko robnih marki kad su u pitanju ručni satovi.

Više o kompaniji **TOP TIM** možete pronaći na <http://toptim.rs/>

6.2.2. Strategija razvoja tržišta

Strategija razvoja tržišta se nadovezuje na strategiju penetracije u slučaju kada više nema mogućnosti rasta na postojećem tržištu. Cilj organizacije je da obezbedi rast prihoda od prodaje postojećih proizvoda na potpuno novom tržištu ili tržišnoj niši. Ova strategija se najčešće koristi kada postoji širok proizvodni asortiman, a postojeće tržište je zasićeno postojećim proizvodima.

Organizacija ima iskustva u proizvodnji (ili u pružanju usluga), razvijene su procedure i standardi u poslovanju, izgrađen je brend i proizvodi su poznati potrošačima na postojećem tržištu. To znači da organizacija već poseduje iskustvo sa postojećim proizvodima i spremna je na osvajanja novih tržišta. U većini slučajeva, izbor tržišta će zavisiti od sličnosti sa postojećim tržištem, jer su potrebni slični resursi i kapaciteti za realizaciju na novom (sličnom) tržištu.

Sličnost sa strategijom penetracije tržišta je u izazovima vezanim za marketing koncepciju. Pošto je tržište nepoznato, organizacija mora da uloži dodatne napore u istraživanje tržišta, promotivne aktivnosti, određivanje kanala prodaje i marketinšku strategiju uopšte. Posebnu pažnju je potrebno obratiti na zakonske okvire koji vladaju na novim tržištima, jer određena zakonska rešenja mogu restriktivno delovati na definisanje marketinške koncepcije (npr. reklamiranje duvana i medicinskih sredstava se razlikuje od zemlje do zemlje).

Strategija razvoja tržišta se može primenjivati na dva načina:

1. Geografska ekspanzija;
2. Razvijanje novih tržišnih segmenata na postojećem tržištu.

Geografska ekspanzija se odnosi na razvoj tržišta na lokalnom, nacionalnom, međunarodnom i globalnom tržištu. Razvoj orijentisan na lokalna tržišta valorizuje lokalnu kulturu i modele ponašanja lokalnih potrošača. Tržište koje pokriva jednu zemlju ukazuje na nacionalno tržište. U slučaj razvoja nacionalnog tržišta, potrebno je što detaljnije analizirati političko-društvene prilike, makroekonomske pokazatelje i iskustva sličnih organizacija koje već postoje na tom tržištu. Opcija da se organizacija razvija na međunarodnom i globalnom tržištu podrazumeva formulisanje jedinstvene marketinške strategije u koju će biti integrisane specifičnosti velikih tržišta (npr. tržište Evropske unije, Evroazijske unije, zemalja BRIK-a i slično).

Organizacije koje se opredele za strategiju razvoja tržišta na međunarodnom tržištu u najvećem broju slučajeva izvor konkurentnosti grade na niskim troškovima i dodatnoj vrednosti. Širenje na nova tržišta može stvoriti mogućnost da se pronađu novi načini snižavanja troškova (eksploatacija inputa po nižim troškovima zbog uslova poslovanja na datom tržištu).

Takođe, u slučajevima ekonomskih kriza na određenim tržištima, organizacija koja posluje globalno može da disperzue (smanji) rizik jer aktivnosti koncentriše na stabilnija tržišta.

Razvijanje novih tržišnih segmenata na postojećem tržištu znači da organizacija inovira proizvode i usluge i nudi ih novom tržišnom segmentu. Reč je povećanju plasmana na osnovu kreiranja novih kanala distribucije.

Telekom Srbija predstavlja nacionalnu korporaciju iz oblasti telekomunikacija koja je osnovana 1997. godine. Korporacija je pružala usluge mobilne telefonije, interneta, IT usluge, bankarske usluge i distribuira TV sadržaj. Nakon godina stabilnog i uspešnog poslovanja, top menadžment je odlučio da u sferi mobilne i fiksne telefonije i interneta primeni strategiju razvoja tržišta geografskom ekspanzijom. Od 2013. godine **Telekom Srbija** je postala većinski vlasnik određenog broja kompanija iz Bosne i Hercegovine (Republike Srpske) i Crne Gore. Na taj način je dobijeno veće tržište, a navike i ponašanja potrošača su slična zbog geografske blizine.

Više o korporaciji Telekom Srbija na <https://mts.rs/O-Telekomu/a3328-O-nama-Profil-grupacije.html>

6.2.3. Strategija razvoja proizvoda

Kada se planira rast prihoda na osnovu poboljšanja postojećih ili uvođenja novih proizvoda na postojećem tržištu, radi se o strategiji razvoja proizvoda. Suština ove strategije je da se iskoriste sve mogućnosti postojećeg tržišta orijentišući se na modifikovanje postojećeg i kreiranje novog proizvoda. Smatra se da je strategija razvoja proizvoda sa najvećim rizikom posebno u slučaju neodgovarajuće analize postojećeg tržišta. Strategijom razvoja proizvoda se daje odgovor na pitanje: zašto smo se opredelili da ostanemo na postojećem tržištu?

Uvođenje inovacija u postojeće proizvode iziskuje od organizacije značajan budžet za istraživanja. Proizvod koji je inoviran treba da bude rezultat napora organizacije da delotvornije odgovara zahtevima tražnje i da je u skladu sa najnovijim trendovima u grani. Kao i kod ostalih strategija, definisanje marketinške strategije je jedan od prioriteta (kanali distribucije, promotivne aktivnosti). Ključne karakteristike inoviranih proizvoda trebalo bi da budu sledeće:

- Funkcionalniji su nego prethodne verzije proizvoda;
- Estetski su izazovniji za potrošače, ali podsećaju na prethodnu verziju proizvoda;
- Pružaju kvalitetnije korisničko iskustvo.

Strategijom razvoja proizvoda se nastoji produžiti životni ciklus proizvoda. Analizom životnog ciklusa se zaključilo da je proizvod u fazi stagnacije ili čak opadanja, pa se traži modalitet opstanka na tržištu. Bilo koji pad tražnje za proizvodom treba da bude signal za dublju analizu i potencijalnu odluku da se primeni strategija razvoja proizvoda.

Keks *Plazma* je proizvod kompanije **Bambi** iz Požarevca. Keks je počeo da se proizvodi 1967. godine. Čak 39 godina proizvodnje, oblik i ukus keksa nije menjan osim manjih promena ambalaže. Tek 2006. godine top menadžment kompanije je odlučio da primeni strategiju razvoja proizvoda koji je i tada beležio rekordnu prodaju. Strategija razvoja proizvoda je dovela do prilagođavanja promenjenoj tražnji:

- Počelo se sa proizvodnjom mini plazme u manjem pakovanju;
- Nov proizvod – *Čoko Plazma* u drugačijem pakovanju od klasičnog proizvoda;
- Zbog verskih i drugih razloga uvedena je posna plazma;
- Zbog trendova u oblasti ishrane i dijetetike uvedena je tzv. diet plazma;
- Uvedena je čoko plazma u porodičnom pakovanju.

Inoviranim proizvodnim asortimanom su zadovoljene potrebe užih tržišnih niša.

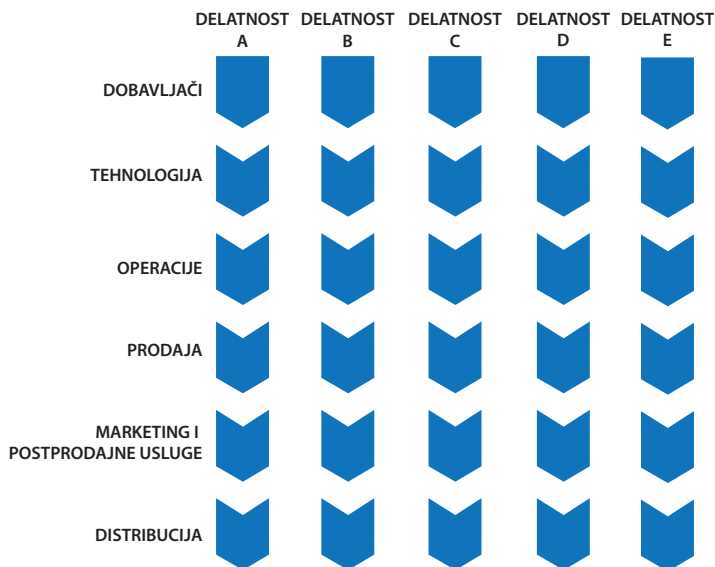
Više o kompaniji i proizvodu: <http://plazma.rs/>

6.2.4. Strategija diversifikacije

Strategiju diversifikacije odlikuje najveći rizik, jer je pred organizacijom puno nepoznatih elemenata. Prevažodno, radi se o novom i nepoznatom tržištu na kojem treba da se prodaje novi proizvod. Organizacija nema iskustva ni sa tržištem ni sa proizvodom, tako da je potrebno odrediti način kao poslovati u složenim okolnostima.

Organizacija je zrela za odabir strategije diversifikacije kada može da proširi svoje poslovanje na grane čiji su proizvodi sa tehnologijama komplementarni sa trenutnom delatnošću (slika 4). Time se mogu postići niži troškovi proširivanja poslovanja jer je osnova za biznis slična (infrastrukturno i funkcionalno). Takođe, organizacije često biraju ovu strategiju kada imaju razvijen i poznat brend, pa na račun izgrađenog brenda šire poslovanje u druge grane.

Slika 4. Diversifikovana organizacija

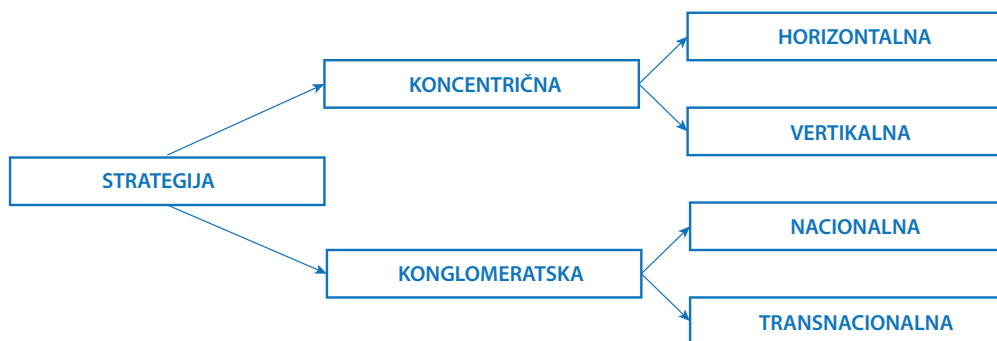


Izvor: (prema Tipurić, 2014; Thompson, Strickland & Gamble, 2007, str. 264.)

Diversifikovana organizacija u svom sastavu može imati nekoliko delatnosti. Da bi se moglo koordinisati sa različitim poslovnim opcijama, organizaciona struktura treba da bude konceptualno adekvatna. To znači da se stvori model organizacije koji će moći da isprati sve strategijske zahteve različitih delatnosti, pri tome da se izgradi integritet jedne snažne i sinergetski orijentisane organizacije.

Opredeljenje za strategiju diversifikacije mora biti podržano složenim analizama tražnje (da li je rast ili pad tražnje), tržišta (da li je tržište u povoju, stagnaciji ili opadanju) i tehnologija. Kako bi se upoznala konkurencija, važno je identifikovati proizvode konkurenata i proceniti u kojoj su fazi životnog ciklusa. Odabirom ove strategije, organizacija ulazi u fazu u kojoj se mogu kreirati novi lanci vrednosti.

Slika 5. Podela strategije diversifikacije



Izvor: (prilagođeno prema Milisavljević & Todorović, 1991, str. 302.)

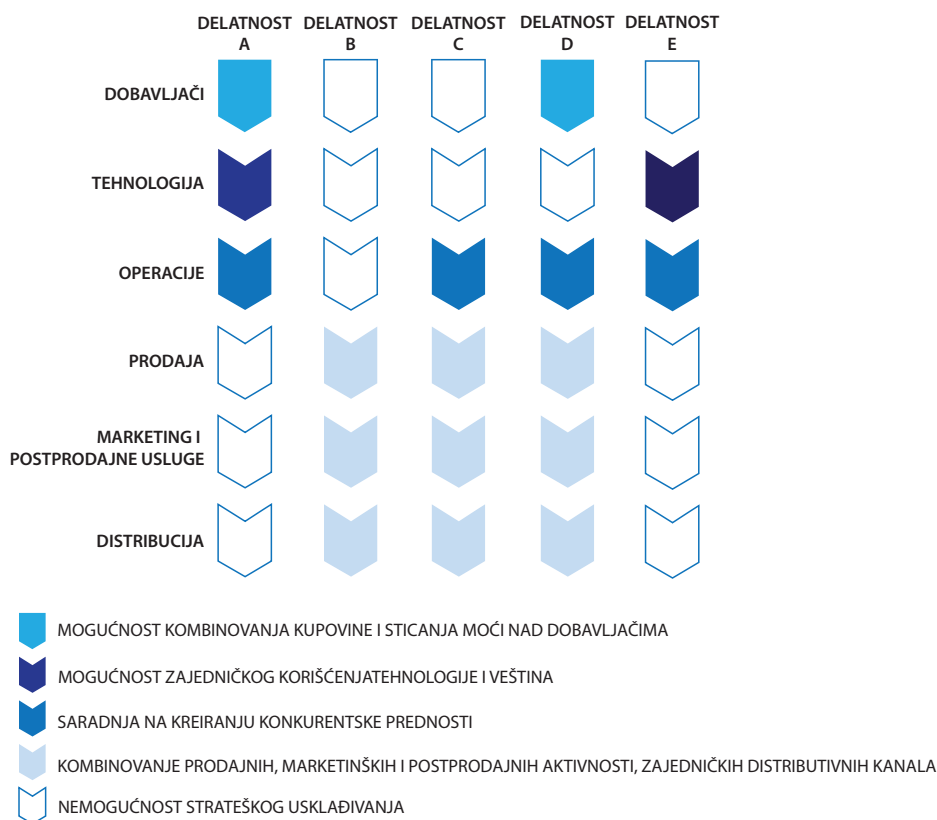
Strategija diversifikacije može biti koncentrična i konglomeratska. Strategija koncentrične diversifikacije obuhvata horizontalnu i vertikalnu strategiju koncentrične diversifikacije. Ova strategija može obuhvatiti više proizvodnih linija u jednoj grani ili više sukcesivnih tehnoloških faza u procesu proizvodnje i plasmana proizvoda (Mašić, 2009, str. 227.). Odabir ove strategije ukazuje da će tehnologija biti jedinstvena ili vezana za sličnu tehnologiju.

To stvara osnovu za korišćenje zajedničkih potencijala (slika 5):

- kreiranje zajedničkih postupaka u proizvodnim procesima;
- izgradnju specifičnog *know-how* i na operativnom i na strateškom nivou;
- izgradnju baze zajedničkih sirovina;
- izgradnju mreže zajedničkih dobavljača;
- korišćenje istog tržišnog prostora.

Sve navedene aktivnosti pružaju organizaciji mogućnost da postigne minimalne troškove, a da pri tome kreira konkurentsku prednost. Koncentričnom strategijom se obuhvata organizacija u celini, jer se među različitim poslovnim područjima grade snažne veze na svim nivoima upravljanja. Veze na operativnom nivou odnose se na administrativno poslovanje koje najčešće podrazumeva korišćenje jedinstvenog informacionog sistema, centralizaciju funkcija upravljanja ljudskim resursima (planiranje, regrutovanje, selekcija, zapošljavanje, socijalizacija, usavršavanje i obuka, otpuštanje) i tehničko održavanje, što je prikazano na slici 6.

Slika 6. Potencijali korišćenja zajedničkih resursa u diversifikovanoj organizaciji



Izvor: (prema Tipurić, 2014; Thompson, Strickland & Gamble, 2007, str. 264.)

Tržišna komponenta predstavlja krajnji benefit strategije koncentrične diversifikacije, jer u okviru jednog tržišta potrošači mogu kupovati više proizvoda i usluga iz različitih delatnosti jedne organizacije. To uključuje korišćenje zajedničkih distributivnih kanala i primenu sličnih marketinških koncepcija.

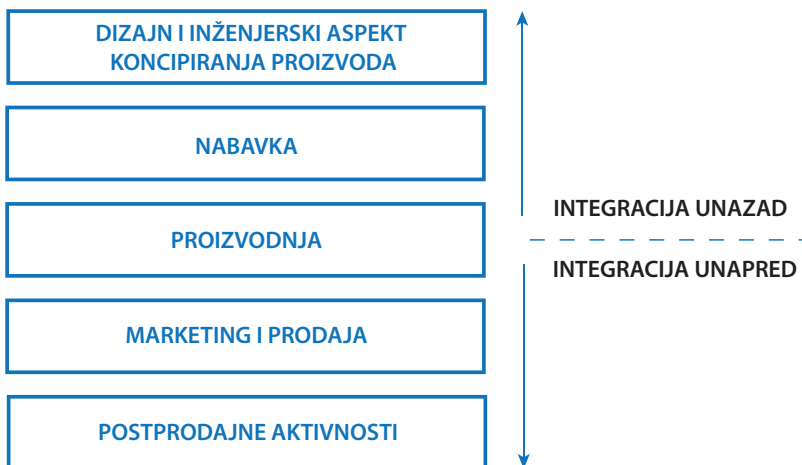
Koncentričnom diversifikacijom se doprinosi stvaranju vrednosti na sledeće načine:

- veštine, znanja, kompetencije i iskustvase mogu integrisati iz jedne grane u drugu granu;
- resursi iz jedne delatnosti mogu se koristiti u drugoj – odnosi se na materijalne i nematerijalne resurse;
- resursi se mogu spajati i stvoriti novu vrednost;
- ukoliko jedan biznis u jednoj delatnosti ima igraden brend, on može biti osnova za građenje brenda u drugim delatnostima u okviru organizacije.

Kod horizontalne diversifikacije proizvodni i uslužni asortiman se razlikuje na osnovu tehnologije i tržišta, s tim što pripadaju istoj grani. Najčešći vid rasta organizacije jeste horizontalan, jer je slična resursna baza. Kod vertikalne diversifikacije organizacija svoj proizvodni i uslužni asortiman zasniva na različitim delatnostima sa ciljem da upotpuni zahteve tražnje.

U praksi će organizacija često započeti sa proizvodnjom neke sirovine koju je ranije kupovala od dobavljača (integracija unazad). Odabirom vertikalne diversifikacije organizacija u određenoj meri rešava pitanje šta će da kupuje od dobavljača, a šta će da proizvodi. Integrisanjem različitih delatnosti u diversifikovanu organizaciju, smanjuje se zavisnost od dobavljača i drugih stejkholdera (slika 7). Približavanje potrošačima u vidu pokretanja sopstvene prodajne mreže i razvoja programa lojalnosti ukazuje na tzv. integraciju unapred.

Slika 7. Integrisanje unapred i unazad savremene organizacije



Izvor: (prema Duhaime, Stimpert & Chelsey, 2012, str. 217.)

Konglomeratska ili lateralna diversifikacija predstavlja strategiju kod koje se rast zasniva u potpuno različitim delatnostima. Proizvodni i uslužni asortimani u delatnostima nisu međusobno konkurentni, što znači da je izražen tehnološki disparitet. Raspolaganjem tako različitim delatnostima, organizacija je u stanju da maksimizira eksternu fleksibilnost. U većini slučajeva, organizacije (u ovom slučaju je pogodniji naziv konglomerati) imaju značajna finansijska sredstva i investiciono su veoma aktivne.

Posledica različitosti i integrisanja delatnosti je postizanje minimalnih troškova proizvodnje, što stvara veći prostor za profitne marže i sticanje konkurentske prednosti. Svojom veličinom konglomerati mogu dospeti u situaciju da postanu monopolisti, tako da je njihovo poslovanje pod lupom zakonodavnih vlasti zemalja u kojim posluju (u Srbiji je to *Komisija za zaštitu konkurencije*).

Mane konglomerata takođe proizlaze iz njegove veličine, jer se ne može posvetiti pažnja svakoj delatnosti u potpunosti; zbog složene strukture efekti specijalizacija su zanemarujući. Ključan razlog odabira strategije konglomeratske diversifikacije je što osnovne delatnosti i biznisi u organizaciji ne daju očekivane poslovne rezultate i iscrpljene su mogućnosti zadovoljavajućeg rasta, pa se traži rešenje u drugim delatnostima.

Razlozi koji se nadovezuju a tiču se prednosti konglomeratske organizacije su sledeći (Tipurić, 2014.):

- Mogućnosti međusobnog finansiranja poslovnih područja (biznisa);
- Snažna podrška za rast (resursno i sa kapacitetima) imajući u vidu složenu i veliku organizaciju;
- Distribucija rizika zbog poslovanja na različitim tržištima (složeniji portfolio – manji rizik);
- Veće mogućnosti za rast cena akcija;
- Tržišta kapitala su dostupnija.

Strategija diversifikacije je u fokusu brojnih lidera i vlasnika organizacija zbog intenzivnih promena u okruženju. Promene su često nagle i radikalne, što organizacije može učiniti nespremnom da se tim promenama prilagode. Samo mali broj organizacija, prvenstveno zbog veličine, globalne prisutnosti i tržišnog učešća može da inicira promene. Izgradnjom portfolia delatnosti, organizacija može da amortizuje rizik poslovanja ukoliko određena delatnost ili poslovno područje postigne neuspeh.

Kompanija **Montenegro Tourist Service DMC** (skraćeno **MTS**) osnovana je 2007. godine i posluje u oblasti turizma. Prvobitno je osnovana kao organizacija za turoperatorsko poslovanje. Opisujući sve veći broj turista kroz organizovanje putovanja u Crnoj Gori i ostalim evropskim zemljama, javila se potreba za proširivanjem biznisa. Imajući u vidu da je **MTS** kao turoperator sarađivao sa drugim turističkim agencijama, hotelima, saobraćajnim kompanijama, odlučeno je da se primeni strategija diverzifikacije. Cilj je bio da se smanje troškovi poslovanja tako da se delatnost određenog broja dobavljača integriše u poslovni sistem **MTS**-a. Primenom strategije vertikalne diverzifikacije u portfolio poslovnog sistema **MTS**-a nalazi se:

- Šalter za prodaju aviokarata;
- Saobraćajna kompanija za autobuski i brodski prevoz (trajekti, krstarenja);
- Hoteli i apartmani;
- Restorani i plažni barovi;
- Organizacija poslovnih događaja (kongresi, sajmovi, izložbe);
- Prodaja ulaznica za koncerte i ostale događaje;

Više o kompaniji možete pogledati na linku <https://www.booking.me/>

6.3. GENERIČKE STRATEGIJE ZA NIVO POSLOVNIH JEDINICA

Organizacija svojom poslovnom politikom i strategijom odgovara izazovima iz okruženja. Svaka faza životnog ciklusa organizacije nameće nova razmišljanja o formulisanju strategije. Suština generičkih strategija je da se analiziraju strategije na nivou poslovne jedinice ili biznisa. Zato treba razlikovati strategiju na nivou organizacije i strategiju na nivou poslovne jedinice. Iako postoje određena preklapanja između karakteristika strategija, specifičnosti svake poslovne jedinice zahtevaju poseban pristup. Strategija na nivou poslovne jedinice uglavnom se odnosi na jedno tržište i granu, dok strategija na nivou organizacije obuhvata sva tržišta i grane koje su u fokusu njene poslovne orijentacije.

Interakcije organizacije i okruženja su često veoma složene i posmatraju se kroz najčešće četiri opcije (Miller, 1998, str. 84.):

1. Ignorisanje promena;
2. Grupe sa uticajem;
3. Reaktivno reagovanje;
4. Valorizacija događaja.

Slika 8. Orijentacije organizacije u kontekstu okruženja



Izvor: (Miller, 1998, str. 84.)

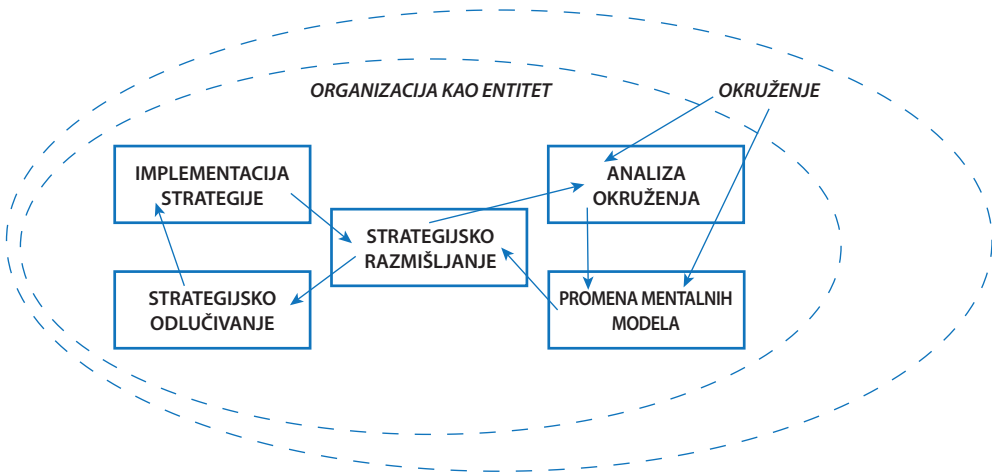
Ukoliko je menadžment organizacije zadržao način razmišljanja iz prošlosti (reaktivan pristup), zatim sporo percipira okruženje, može se zaključiti danema kapacitet da percipira promene odnosno da ih **izbegava**. Takav način funkcionisanja može ugroziti tržišnu poziciju i perspektivu organizacije. U praksi su to obično organizacije iz javnog sektora u kojima menadžment u određenom broju slučajeva nema reference ni kvalifikacije da upravlja.

Ako ne postoji mogućnost da se promeni način razmišljanja i obavljanja aktivnosti u organizaciji, a postoji svest o turbulentnom okruženju, onda se menadžment može osloniti na **grupe od uticaja** (određene stejkholdere). Najčešće se pribegava kooptiranju tj. uvođenju novih osoba u postojeći kolektiv kako bi se na osnovu neutralnosti donele značajne strategijske odluke.

Kada postoji namera menadžmenta da promeni način na koji obavlja poslovne aktivnosti i ne postoji spremnost da se menjaju načini na koje okruženje utiče na organizaciju, tada organizacija **reaktivno reaguje**. Strategija zapravo predstavlja način na koji se pristupa u interakciji sa okruženjem.

Ako postoji namera da se menja način na koji se obavljaju aktivnosti i organizacija u kontekstu okruženja, onda govorimo o anticipiranju događaja. Ovakve organizacije imaju kapacitete i resurse da uoče, reaguju i izazovu promene u okruženju. Step en inovativnosti je izuzetno visok, a menadžment proaktivan i orijentisan na osvajanje liderskih pozicija na tržištu.

Slika 9. Strategijsko razmišljanje

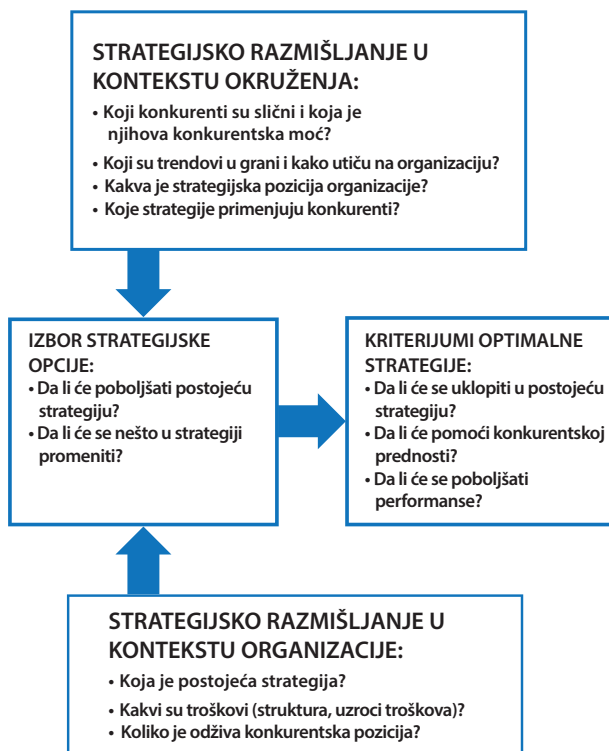


Produkt interakcije organizacije i okruženja jeste poslovna strategija. Poslovnom strategijom se definišu odnosi organizacije prema ključnim stakeholderima – konkurentima, dobavljačima i potrošačima. Pošto je interakcija organizacije i okruženja neprestana, znači da upućuje na proces koji ima svoj intenzitet i faze. Menadžment organizacije koji teži da kontinuirano unapređuje interaktivnost, zapravo strateški razmišlja o stabilnosti poslovanja organizacije u budućnosti. Strateško razmišljanje predstavlja proces iz koga proizilazi strategija, a sprovođenje strategije zavisi od spremnosti menadžmenta da donese i sprovede strateške odluke (slika 9).

Strategijskim razmišljanjem se kreira „vodič“ za interakciju organizacije sa okruženjem. Top menadžment razume promene u okruženju i ima širu sliku u posmatranju organizacije, konkurenata i drugih stakeholdera. Zadatak je da se motiviše zaposleni da ispune visoke zahteve koji su sjedinjeni u jednom, a to je ispunjenje strategije.

Strategijsko razmišljanje podrazumeva postavljanje niza pitanja na osnovu kojih se ispituju veze između organizacije i okruženja (slika 10).

Slika 10. Ključna pitanja u stratezijskom razmišljanju



Izvor: (prema Thompson & Strickland, 2003; Duhaime, Stimpert & Chelsey, 2012.)

U procesu analize okruženja umrežavaju se informacije iz raznih izvora – od trendova u grani do konkurenata. Strategijsko razmišljanje navodi na preispitivanje svih ili pojedinih aktivnosti u lancu vrednosti kako bi se proverila kompatibilnost lanca. Strategijskim razmišljanjem se predlažu stratezijske opcije, a zatim se vrši stratezijski izbor kao konačan pravac delovanja organizacije (Đoković, 2018.).

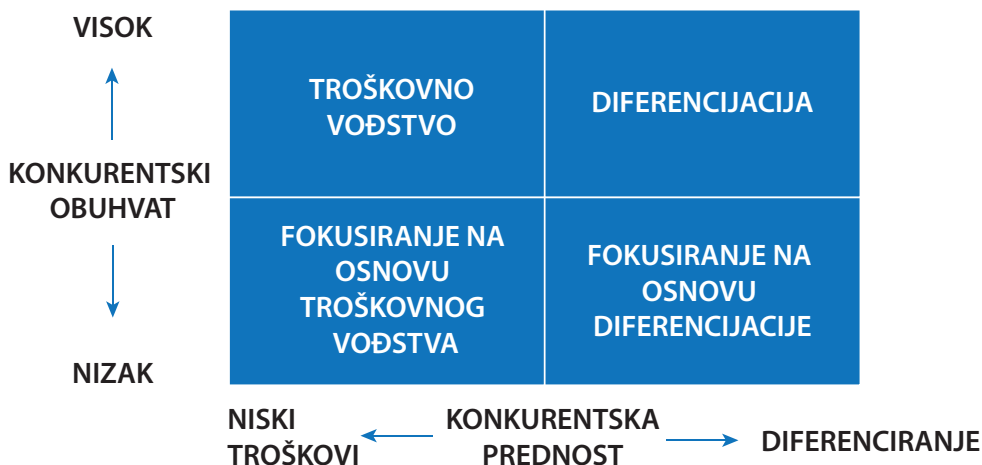
Ključni pokretači konkurenske prednosti su:

- Niski troškovi;
- Diferenciranje.

Strategije koje u fokusu imaju niske troškove i diferenciranje nazivaju se generičke strategije, zato što se odnose na organizacije u celini, primenljive za svaku organizaciju i poslovnu jedinicu bez obzira na veličinu, organizacionu strukturu, delatnost i pripadnost određenoj grani.

Strategijsko razmišljanje zahteva određivanje konkurentskog obuhvata, koje podrazumeva veličinu tržišta, dubinu i širinu tržišta kao i ciljne grupe (slika 11). Osnovne alternative u konkurentskom obuhvatu mogu biti usmerene na tržište masovnog karaktera i specifičnu (usku) tržišnu nišu.

Slika 11. Generičke strategije



Izvor: (Porter, 1980, str. 42.)

Kada je strategijska odluka da se pozicionira na masovnom tržištu, primenjuje se strategija niskih troškova. U slučaju specifične tržišne niše, ne postoje mogućnosti da organizacija postigne niske troškove, tako da je strategija diferenciranja izbor top menadžmenta.

U praksi, organizacije pokušavaju da primenjuju više pokretača konkurentske prednosti kako bi minimizirali rizik poslovanja, stoga se javljaju sledeće strategije (Porter, 1980.):

- Strategija troškovnog vođstva;
- Strategija diferenciranja;
- Strategija fokusiranja.

Suština strategije troškovnog vođstva je da se postignu bolje performanse organizacije u odnosu na konkurente u grani proizvodnjom proizvoda i pružanjem usluga po nižim troškovima. Organizacija je u stanju da na osnovu nižih troškova ponudi proizvode i usluge po nižim cenama od konkurenata. U slučaju da su cene konkurenata u određenoj meri ujednačene, organizacija može značajno ostvariti veći profit.

Kod strategije diferenciranja konkurentska prednost se ostvaruje kreiranjem proizvodnog i uslužnog asortimana koji će kod potrošača izazvati neočekivano (drugačije ali pozitivno) iskustvo. Cilj je da se postigne veće zadovoljstvo potrošača nego kod konkurenata, što omogućava organizaciji da zaračuna više cene. Tako se stvaraju uslovi za generisanjem natprosečnog profita u grani.

Slika 12. Strategijski izbori i generičke strategije

	TROŠKOVNO VOĐSTVO	DIFERENCIRANJE	FOKUSIRANJE
DIFERENCIRANJE PROIZVODA I USLUGA	Malo, uglavnom cenom	Veliko, uglavnom jedinstvenošću	Malo – veliko Cena ili jedinstvenost
SEGMENTACIJA TRŽIŠTA	Malo, masovno tržište	Veliko, više tržišnih segmenata	Malo, jedan ili malo segmenata
DISTINKTIVNA KOMPETENTNOST	Proizvodnja i upravljanje materijalima	Istraživanje i razvoj	Svaki oblik distinktivne kompetentnosti

Izvor: (Hill & Jones, 1992, str. 146; Milisavljević, 2017, str. 257.)

Strategija fokusiranja u manjem broju slučajeva može biti rezultat kombinovanja strategija troškovnog vođstva i diferenciranja zbog toga što se radi obično o manjim organizacijama (slika 12). Ova strategija se razlikuje od drugih po tome što je okvir delovanja organizacije usmeren na zadovoljavanje potreba tačno određenog tržišnog segmenta (geografski princip, tip potrošača, linija proizvoda i sl.).

6.3.1. Strategija troškovnog vođstva

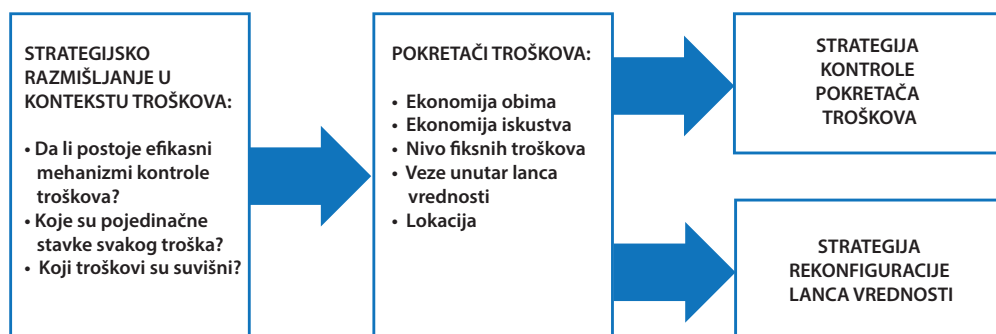
Menadžment uvek teži ka postizanju što nižih troškova poslovanja. Niski troškovi predstavljaju jedan od faktora koji utiču na stvaranje konkurentne prednosti. Da bi organizacija bila lider u grani, potrebno je da ima niske troškove, kako konkurenti ne bi ugrožavali njenu postojeću poziciju.

Postizanje niskih troškova ne znači nužno da cene proizvoda i usluga treba da budu najniže na tržištu. Ipak, prema ovoj strategiji, cene proizvoda bi trebalo da budu bar malo niže od prosečne cene sličnih proizvoda u grani. Organizacija koja sledi ovu strategiju ostvaruje profit na osnovu postignute razlike između svoje, postignute niže cene i prosečne cene u grani.

Često se organizacije sa najnižim cenama smatraju nedovoljno konkurentnim, jer mogu da opsluže samo jedan deo tržišta (psihološki faktor – niža cena i niži kvalitet). Cilj organizacija je da uz niže troškove poslovanja i formiranje prosečnih cena ostvare natprosečan profit u grani.

Troškovi kao pokretači konkurentnosti treba da budu predmet stalne analize i u fokusu strategijskog razmišljanja (slika 13).

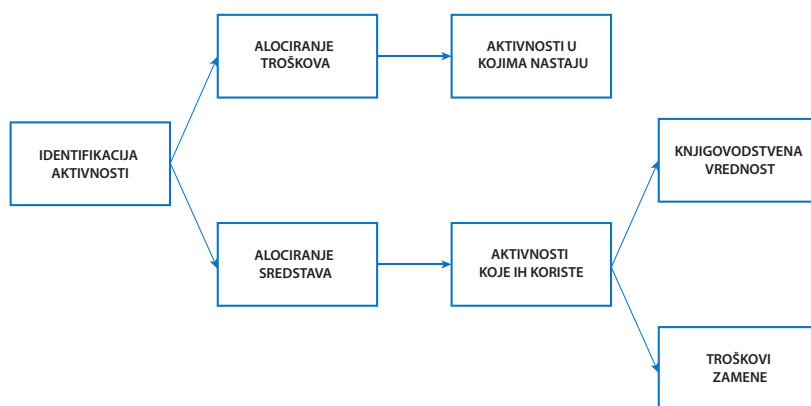
Slika 13. Ishodi strategijskog razmišljanja na osnovu analize troškova



Organizacija može da postigne niže troškove ukoliko ima niži kumulativ troškova aktivnosti u lancu vrednosti kada se poredi sa konkurentima (Đuričin, Janošević & Kaličanin 2016, str. 431.). Svaka aktivnost u lancu vrednosti je zasnovana na obrtnim sredstvima i investicionim ulaganjima (kapitalne investicije). Deo lanca koji se odnosi na istraživanje i proizvodnju usluga inicira određenu vrstu troškova. Prema Milisavljeviću (2017, str. 263.), ključne prednosti strategije troškovnog vođstva su u sledećim slučajevima:

- Kada je tražnja cenovno elastična;
- Kada većina organizacija proizvodi relativno homogene (bez značajne diferencijacije) proizvode i pruža homogene usluge;
- Kada se iscrpe sve mogućnosti da se postigne diferenciranje proizvoda i usluga što ima veliku vrednost za potrošače;
- Kada većina potrošača koristi proizvod i konzumira usluge na isti ili veoma sličan način;
- Kada potrošači imaju neznatne ili nikakve troškove ukoliko promene prodavca i žele najpovoljniju kupovinu.

Slika 14. Alociranje troškova i sredstava u lancu vrednosti



Aktivnosti u lancu vrednosti se dodatno analiziraju, ako troškovi počnu da rastu (slika 14). Kako bi se utvrdili pokretači (uzroci) troškova, neophodno je zaključiti u kojoj meri aktivnosti u lancu vrednosti utiču na troškove. Ako je to značajan uticaj, onda se lanac vrednosti „rasformira“ kako bi se utvrdili faktori koji utiču na stvaranje troškova. Nakon identifikacije aktivnosti u lancu vrednosti, vrši se alociranje troškova (aktivnosti u kojima nastaju) i sredstava (aktivnosti koje ih koriste). Kod alociranja sredstava, utvrđuje se knjigovodstvena vrednost ili razmatraju troškovi zamene.

Odabirom strategije troškovnog vođstva, menadžment organizacije mora biti svestan određenih ograničenja (Milisavljević, 2017.):

- Koncentrisanje na jednu ili nekoliko aktivnosti u lancu vrednosti;
- Zajednički inputi sirovina svih konkurenata;
- Mogućnost imitacije strategije odnosno ranog razotkrivanja strategije od strane konkurenata;
- Nedostatak pariteta u diferenciranju.

Najveći izazov kod strategije troškovnog vođstva je održati konkurentsku prednost. Ukoliko su barijere ulaska u granu niske, visok je rizik imitacije procesa proizvodnje, proizvoda, čak i marketinških pristupa. Takođe, tehnologija može biti opasnost za postizanje niskih troškova ako su tendencije u grani da se menjaju u kratkom vremenskom intervalu (3-5 godina).

Analiza troškova se može posmatrati kroz prizmu lanca vrednosti. Kod strategije troškovnog vođstva, troškovi se objašnjavaju na osnovu pokretača troškova. Svaka aktivnost u lancu vrednosti inicira određene troškove, ali je važno za menadžment organizacije da utvrdi stepen kontrole nad svim troškovima.

Prema Porteru (1985.), u praksi se mogu javiti sledeći pokretači troškova:

- Ekonomija obima – može se postići povećanjem ili smanjenjem obima proizvodnje i pružanja usluga za određene osnovne proizvode i usluge;
- Učenje – korelacija sa iskustvom u proizvodnji i iniciranje inovacija u poboljšanju procesa proizvodnje, dizajna, pristupa potrošačima;
- Kapaciteti – usled povećanja iskorišćenosti kapaciteta, snižavaju se troškovi proizvodnje i efikasnije se upravlja resursima organizacije;
- Kompatibilnost u lancu – troškovima se može efikasnije upravljati ukoliko su aktivnosti u lancu međuzavisne;
- Integracija – povezivanje sa dobavljačima (unazad) i drugim stejkholderima dugoročno može doprineti postizanju troškovnog vođstva;
- Lokacija – određivanje lokacije biznisa u velikoj meri može generisati troškove i to najčešće su troškovi transporta, zaposlenih, troškovi izgradnje i opremanja objekata, fiskalni i troškovi dobavljača.

Kako bi se postigla prednost u troškovima, menadžment organizacije treba da na efikasniji način kontroliše pokretače troškova i tako sprovede preventivne mere. Ako to ipak nije moguće, preostaje mogućnost da se preformulišu aktivnosti u lancu vrednosti u cilju postizanja ušteda.

Mnogi poznati trgovinski lanci u svetu i Srbiji primenjuju strategiju troškovnog vođstva. Razlozi su sledeći:

- Širok asortiman proizvoda koji se nabavlja u velikim količinama. Na osnovu nabavke velike količine, dobavljači se trude da trgovinske lance zadrže niskim prodajnim cenama. Na taj način trgovinski lanac može imati niže troškove nabavke i značajan prostor za kreiranje marže.
- Razvoj sopstvenih robnih marki. Brojni trgovinski lanci angažuju određene dobavljače da u njihovo ime i brend proizvode na primer vodu, konditorkse proizvode i sl. U praksi se javlja i opcija da se trgovinski lanac kupi nekadašnjeg dobavljača, kako bi mogao po nižim cenama da prodaje proizvod.

Korporacija iz oblasti automobilske industrije *Volkswagen* uima u svom sastavu 11 brendova (*Volkswagen, Audi, Porsche, Seat, Škoda, Bentley, Ducati, Bugatti, Lamborghini, Man* i *Scania*). U procesu proizvodnje automobila, mnogi delovi kod tih modela su identični. Takav pristup predstavlja ekonomiju obima, jer se na osnovu takvog načina proizvodnje smanjuje troškove po jedinici proizvoda (automobila).

Koncept stvaranja konkurentske prednosti kompanije iz oblasti industrije mesa i mesnih prerađevina *Gavrilović* je slična korporaciji *Volkswagen*, a vezano za navedenu strategiju, budući da se u tom slučaju proizvodi proizvode uz niže troškove, za razliku od konkurencije iz iste grane. Smanjenje troškova kompanije *Gavrilović* u procesu proizvodnje je ključno za postizanje natprosečnog profita u grani, posebno imajući u vidu tradicionalno visoke troškove proizvodnje u ovoj grani. Postignutim nižim troškovima se jača tržišna pozicija i odstupa od konkurenata, jer kompanija *Gavrilović* može sprovesti politiku niskih cena. Međutim, primena samo ove strategije nije garant dugoročne konkurentske prednosti i potrebno je delovati na više frontova.

Kompanija *Gavrilović* pažljivo detektuje koje troškove je moguće smanjiti. Na primer, smanjenje troškova se ne odnosi na zarade zaposlenih jer oni u velikoj meri kreiraju dodatnu vrednost kompanije (posebno se to odnosi na stručnu radnu snagu koja je sve ređa na tržištu rada).

Više o kompaniji *Gavrilović* možete pronaći na linku <https://www.gavrilovic.hr/hr/>

6.3.2. Strategija diferenciranja

Konkurentska prednost se zasniva na ostvarivanju jedinstvenosti koja je prepoznata od potrošača po jedinstvenom iskustvu konzumiranja proizvoda i usluge. Ako su potrošači zadovoljni proizvodima i uslugama, organizacija može postići natprosečan profit u grani.

Nasuprot strategiji troškovnog vođstva, diferenciranje podrazumeva da organizacija ulaže u poslovanje, sa namerom da svoju ponudu učini drugačijom i jedinstvenom u odnosu na konkurente. To znači da organizacija povećava troškove poslovanja, budući da mora da uloži u inoviranje ponude. Zbog toga će i cene jedinstvenih proizvoda biti više u odnosu na prosečne cene slične ponude u grani. Budući da je njena ponuda jedinstvena, ona će privući one kategorije potrošača koji žele jedinstvene proizvode, ali koji su spremni da plate višu cenu za njih. Organizacija, koja sledi ovu strategiju, će tako generisati profit na osnovu prodaje po višoj ceni u odnosu na prosek u grani.

Diferenciranje omogućava organizaciji da ima različite pristupe u formiranju cena:

- Formiranje visokih (premijumskih) cena – odnosi se na luksuzne proizvode i usluge, tj. proizvodi i usluge poseduju superiorne performanse u poređenju sa asortimanom konkurenata;
- Prodaja više proizvoda po određenoj ceni – vrši se grupisanje proizvoda koji mogu imati veću korisnost za potrošača ako im se ponudi po određenoj ili jedinstvenoj ceni.

U srži strategije diferenciranja je lanac vrednosti. Svaka aktivnost u lancu vrednosti, uključujući primarne i podržavajuće aktivnosti, može predstavljati mogućnost za stvaranje jedinstvenosti.

Strategija diferenciranja zapravo predstavlja strategiju marketinga. Značajno za organizaciju je da raspolaže informacijama na koji način potrošači dolaze do informacija o ponudi. U savremenim uslovima poslovanja globalizacija je doprinela da strategije marketinga u velikoj meri budu slične. Stoga, potrošači se opredeljuju za kupovinu na osnovu određenih aspekata ponude koji se razlikuju od marketinških pristupa konkurenata. Identifikovanje tih aspekata je ključno za menadžment organizacije, jer se na osnovu njih može povećati vrednost za potrošače.

Organizacije koje se odluče za strategiju diferenciranja mogu ostvariti niz prednosti (Milisavljević, 2017, str. 271.):

- Konkurentsko odstupanje – stvara se lojalnost koja učvršćuje konkurentsku prednost organizacije;
- Ostvarivanje veće profitabilnosti – postiže se viša cena uz optimalno upravljanje troškovima;
- Saradnja sa dobavljačima – veća profitabilnost omogućava bolje pozicioniranje prema dobavljačima što rezultira nižim troškovima nabavke;
- Upravljanje potrošačima – ublažava se moć potrošača zato što nema uporedivih alternativa (konkurenata);
- Više barijere ulaska – stvaraju se više barijere ulaska potencijalnih konkurenata u granu zbog superiorne pozicije organizacije.

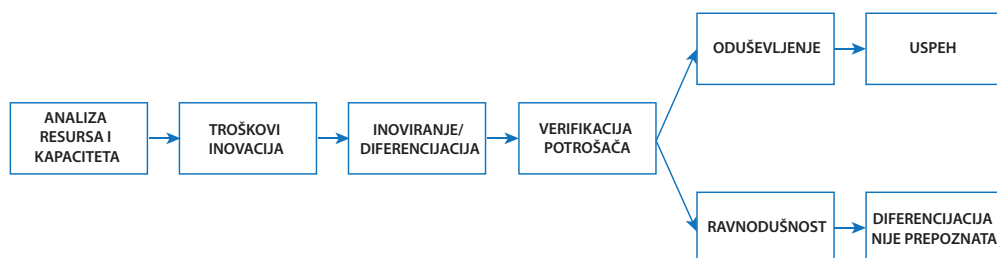
Kod strategije diferenciranja se ne zanemaruju troškovi, ali se njima pristupa na drugačiji način (slika 15). Da bi se postigla jedinstvenost u aktivnostima u lancu vrednosti, potrebno je da organizacija snosi određene troškove koji se zasnivaju na inovativnosti. Jedinstvenost se može ogledati u performansama proizvoda i usluga, tehnologijama koje se koriste u obavljanju aktivnosti u lancu vrednosti, veštinama i kompetencijama zaposlenih koji obavljaju te poslovne aktivnosti.

Strategija diferencijacije treba da bude predmet preispitivanja top menadžmenta o strategijskom pravcu organizacije (Đoković, 2018.). Prvo, ako je diferencijacija u ceni značajna, to može negativno uticati na potrošače da ne mogu da prepoznaju vrednost proizvoda koji im se nudi. Drugo, strategija diferenciranja daje natprosečne poslovne rezultate sve do momenta kada konkurenti ne budu počeli da imitiraju.

Organizacije mogu da tretiraju parcijalno određene izvore diferencijacije. Drugim rečima, za takve organizacije diferencijacije predstavlja krajnji ishod, u smislu drugačijeg dizajna proizvoda (fizičkih karakteristika proizvoda) ili marketing aktivnosti (Vrdoljak Raguž & Tolušić, 2012.).

Diferenciranje proizvoda može se odnositi na opipljive i neopipljive karakteristike. Suština je da diferencijacija utiče na trajno menjanje ponašanja potrošača u procesu kupovine, a da razlog bude istinsko zadovoljstvo (slika 15). Zato je u određenim slučajevima opasno da diferencijacija bude samo očigledna u fizičkim karakteristikama proizvoda, jer će potrošači uvideti da je sadržaj proizvoda nepromenjen. Neopipljive karakteristike proizvoda i usluga je teže diferencirati jer kod izbora proizvoda i usluga deluju faktori koji proizilaze iz društvenih, psiholoških i estetskih diskursa.

Slika 15. Sprovođenje strategije diferenciranja



Strategija diferenciranja kao strategijski izbor ukazuje na preduzetničko ponašanje menadžmenta organizacije (Ateljevic & Page, 2009.). Diferenciranjem se menja poslovni model organizacije – vrši se realokacija resursa, menja se način nastupa na tržištu i gradi se novi odnos prema potrošačima.

Prema Porteru (1980.), sledeći faktori utiču na diferenciranje:

- Karakteristike proizvoda i usluga;
- Veze između poslovnih funkcija;
- Tajming;
- Lokacija pojedinačnih biznisa i čitave organizacije;
- Proizvodni i uslužni asortiman;
- Povezanost sa drugim organizacijama;
- Reputacija.

Ove karakteristike se posmatraju u kontekstu grane u kojima organizacije posluju i predstavljaju faktore koji oblikuju strategiju diferenciranja. Kod strategije diferenciranja ne razmatra se izdvajanje samo jednog faktora kao pokretača konkurentnosti; takođe, može se odabrati više faktora koji sinergetski mogu uticati na jedinstvenost.

Strategija diferenciranja u određenim situacijama može predstavljati lošu odluku menadžmenta. Naime, polazi se od pretpostavke da potrošači prepoznaju najbolju alternativu za kupovinu proizvoda i usluge. Međutim, ako ne raspolažu informacijama o ponudi i korisnosti proizvoda, znači da u određenom broju slučajeva ne mogu da uoče najbolju alternativu. U vremenu mnoštva informacija preko mobilnih uređaja, prosečan potrošač raspolaže velikim brojem informacija o proizvodima i uslugama.

Značajan broj informacija ignoriše, a one koje budu predmet interesovanja povećavaju mogućnosti kupovine. Na primer, u hotelskoj industriji, hotel u turističkoj destinaciji nastoji da se bolje pozicionira na tržištu tako što će se razlikovati po arhitektonskim karakteristikama (dizajnom), dodatnim sadržajima hotela i kvalitetu usluga (Ćorluka, 2020, str. 146.).

Hotel **Burj Al Arab** iz Dubaija je osmišljen da se u mnogim segmentima razlikuje od konkurencije i to na svetskom nivou. Ključna područja diferenciranja su:

- Lokacija hotela. Hotel se nalazi na veštačkom poluostrvu i dominira destinacijom Dubai;
- Arhitektura hotela. Hotel je arhitektonski osmišljen da izgleda u obliku jedra koji je usmeren ka pučini. Takav oblik je veoma atraktivan za goste i turiste, a funkcionalan kada je u pitanju jak vetar koji često duva u tom području;
- Hotel sa 7 zvezdica. Ideja je da se sa 7 zvezdica pokaže raskoš i luksuz u svakom delu hotela, počev od enterijera do broja zaposlenih i kvaliteta usluge. Hotel prema kategorizaciji može imati najviše 5 zvezdica, a 7 zvezdica je dobra marketinška taktika.

Kompanija **Gavrilović** je iz Hrvatske i ima viševjekovnu tradiciju i ogromno iskustvo sa različitim tehnologijama u preradi mesa, što je uticalo na diferencijaciju od konkurencije. Zadržali su tehnologiju prirodnog načina na koji se dime sušeni proizvodi na bukovom drvetu. Takođe, recepturu su zaštitili kao i ugovorima obavezali zaposlene da strogo čuvaju svoja znanja i veštine.

Brend kompanije se formirao vekovima, tako da je prepoznatljiv logo i veliki broj lojalnih potrošača. Uvažavajući tradiciju, proizvodni asortiman se stalno inovira u skladu sa trendovima u grani.

Kompanija **Gavrilović** strategiju diferenciranja koristi u plasiranju svojih proizvoda na tržištu po višim cenama u odnosu na konkurente, a ključni adut za takve cene je kvalitet. Pokazalo se da je tržište prihvatilo više cene proizvoda, što omogućava kompaniji da postigne natprosečan profit u grani.

Najznačajniji faktori koji su u funkciji strategije diferenciranja su:

- Tradicija od 1690. godine;
- Porodična kompanija u kojoj radi čak deseta generacija vlasnika;
- Specifična tehnologija koja je vezana za tradicionalne recepte;
- Tajne recepture;
- Poboljšanje lanca distribucije.

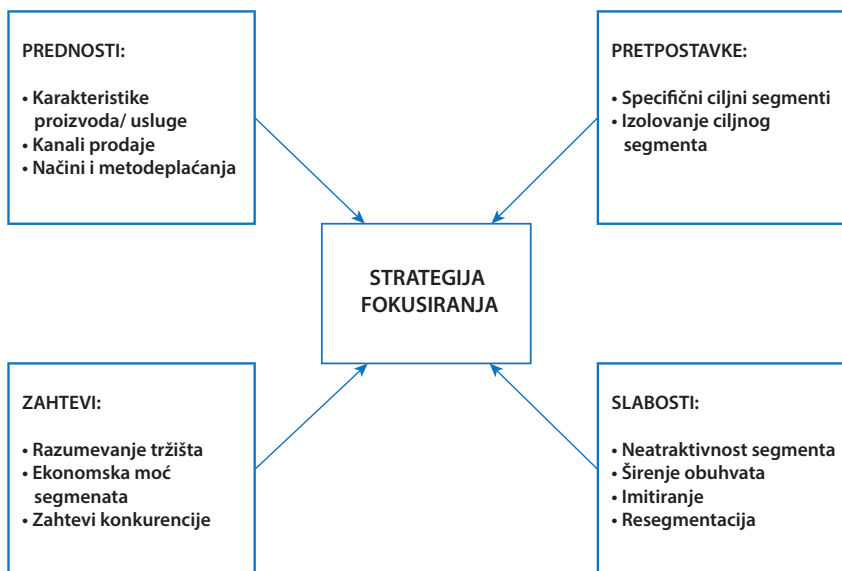
Više o kompaniji **Gavrilović** možete pronaći na linku <https://www.gavrilovic.hr/hr/>

6.3.3. Strategija fokusiranja

Strategija fokusiranja je usmerena na odabir uskog tržišnog segmenta koji organizacija namerava da opsluži. Polazi se od pretpostavke da organizacija ima sposobnost da na efikasniji i efektivniji način funkcioniše na uskom tržištu u odnosu na organizacije koje deluju na tržištima u celini. Organizacija koja se opredeli za strategiju fokusiranja treba da proceni u kojoj meri je veličina tržišnog segmenta opravdana za ostvarivanje poslovnog uspeha.

Organizacije koje odaberu strategiju fokusiranja mogu ostvariti natprosečni profit u grani postizanjem niskih troškova na ciljnom tržištu i/ili značajnim diferenciranjem. U slučaju ostvarivanja natprosečnih profita, može se javiti opasnost od konkurenata da preuzmu taj uski tržišni segment. Optimizirajući resurse i kapacitete za ciljne segmente, organizacijamora da balansira između obima prodaje i profitabilnosti, odnosno ne može u fokusu imati oba cilja (slika 16).

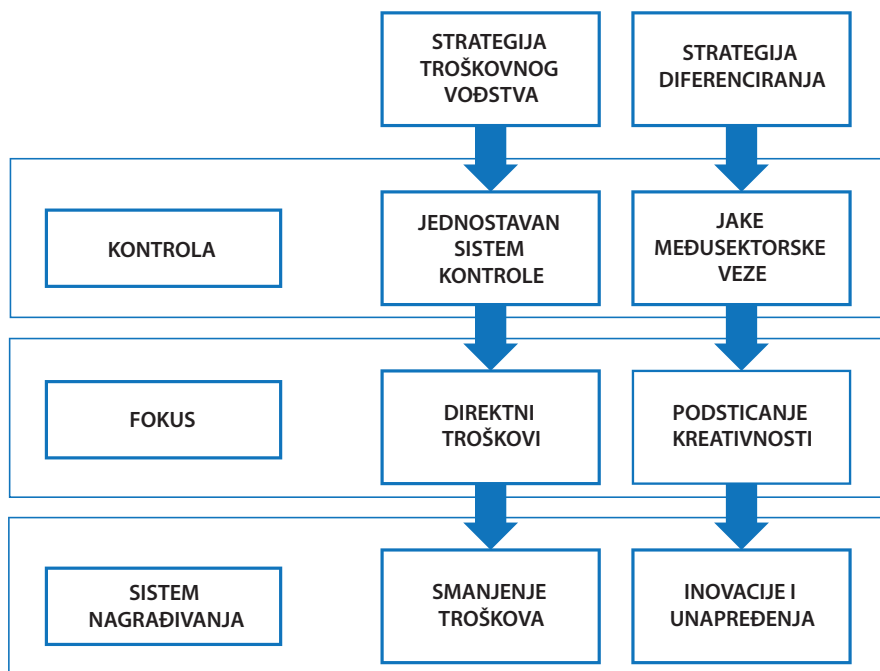
Slika 16. Karakteristike strategije fokusiranja



Izvor: (prema McGee, Thomas & Wilson, 2005, str. 211.)

Strategijom fokusiranja se teži zadovoljavanje potreba uskih segmenata tražnje. Ova strategija je zapravo izvedena iz konkurentskih strategija troškovnog vođstva i strategije diferencijacije. Iako se strategija fokusiranja posmatra kao sublimacija prethodne dve, u praksi se javlja dilema oko njihove simultane primene (Đoković, 2018.). Međutim, strategijski okviri ovih strategija se u velikoj meri razlikuju (slika 17).

Slika 17. Razlike između strategije troškovnog vođstva i strategije diferenciranja



Izvor: (prema Đuričin, Janošević & Kaličanin, 2016, str. 435.)

Troškovi diferenciranja kod organizacija koje opslužuju usko tržište i celo tržište se povećavaju, čime se gubi prednost koja je zasnovana na niskim troškovima. Takođe, mogu se smanjiti razlike između proizvoda i usluga na uskom i celom tržištu. Organizacije koje opslužuju celo tržište se mogu opredeliti za usko tržište i na osnovu iskustva destruktivno delovati na organizacije koje su već sprovele strategiju fokusiranja.

Prema Milisavljeviću (2017, str. 275.), potrebno je da se ispune određeni uslovi da bi se organizacije odlučile na strategiju fokusiranja:

- Raspolaganje izvorima i sposobnostima u opsluživanju jednog ili par tržišnih segmenata;
- Uzak asortiman proizvoda i usluga;
- Specijalizacija organizacije u tehnološkom i kontekstu ljudskih resursa, sprovodi aktivnosti istraživanja i razvoja;
- Jednostavna organizaciona struktura, manja organizacija prema veličini;
- Preduzetnička orijentacija organizacije.

Javlja se dva varijeteta strategije fokusiranja: strategija fokusiranja na troškove i strategija fokusiranja na diferencijaciju. Kod strategije fokusiranja na troškove, organizacija nastoji da postigne prednost u niskim troškovima u odabranim ciljnim segmentima. Kod strategije fokusiranja na diferencijaciju, cilj organizacije je da se diferencira u odabranim ciljnim segmentima.

Korisnost strategije fokusiranja je veća ukoliko niko od konkurenata nije već zauzeo kompletan ciljni tržišni segment, odnosno, da postoji takav segment. Kompanija Gavrilović ovom strategijom teži da zadovoljiti potrebe svog ciljnog tržišta, a to znači da ima kapacitet da ispuni složene zahteve potrošača u konzumaciji širokom asortimanu prehrambenih proizvoda.

Pre dvadesetak godina, kompanija je pokrenula potpuno novu liniju proizvoda, čija je glavna karakteristika bila niža cena od konkurenata. Na taj način je kompanija **Gavrilović** uspešno odgovorila na ubrzan rast konkurencije na tržištu na kome su se nudili jeftiniji proizvodi.

Strategijom fokusiranja se ne mogu zadovoljiti sve potrebe tržišta, već samo jednog dela koji se odnosi na jednu tržišnu nišu. To znači da taj deo potrošača traži proizvode sa specifičnim karakteristikama. Time se vodi kompanija **Gavrilović**, kako bi se zadovoljila i dodatno razvila uska tržišna niša.

Više o kompaniji Gavrilović možete pronaći na linku <https://www.gavrilovic.hr/hr/>

6.4. STRATEGIJE STABILIZACIJE POSLOVANJA

Strategije intenzivnog i diverzifikovanog rasta su izbor organizacija koji prepoznaju povoljne uslove poslovanja. Njihov cilj je značajan rast prihoda i pobošljanje tržišne pozicije. Ove strategije su razvojne i zasnovane su na pozitivističkom gledištu okruženja i pozicioniranja organizacije u okruženju. Međutim, uslovi koji proizilaze iz okruženja nekada ne stvaraju prostor za odabir razvojnih i rastuće orijentisanih strategija. Nepovoljni faktori iz okruženja i stanje organizacije mogu promeniti kurs strateškog razmišljanja. U konstelaciji nepovoljnih eksternih i internih faktora, javljaju se krize u kojima menadžment organizacije mora da preispita dosadašnje poslovne odluke. U kriznim situacijama, menadžment organizacije ima ograničene mogućnosti u strategijskom izboru, tako da se u većini slučajeva primenjuju strategije stabilizacije i strategije povlačenja.

Strategija stabilizacije. Organizacije najčešće posle niza uspešnih godina poslovanja koje je bilo zasnovano na intenzivnom rastu dolaze u situaciju da nisu u stanju da tako intenzivan rast mogu više da postignu. U tim situacijama potrebno je u potpunosti konsolidovati resurse i kapacitete organizacije. Menadžment je tada u potrazi za novim izvorima rasta i razvoja. Pod strategijom stabilizacije podrazumevamo strategiju stagnacije, strategiju održivog rasta i strategiju žetve.

Strategija stagnacije. Kod strategije stagnacije, organizacija se okreće više sebi i sopstvenom preispitivanju odluka iz prošlosti. Pošto su iscrpljene mogućnosti rasta, cilj je da se ostvari stagnacija, kako bi se sačuvala trenutna pozicija na tržištu i u grani. Takođe, strategija stagnacije treba da bude osnova za dalje strateško delovanje koja je usmerena na rast organizacije ili povlačenje sa tržišta i gašenje.

Ova strategija predstavlja trenutni predah od intenzivnog uspešnog poslovanja. Organizacija je porasla toliko da su prevaziđeni kapaciteti za proizvodnju i pružanje usluga. Postavlja se pitanje racionalnosti resursa i sposobnosti da se dalje beleži rast.

Strategija stagnacije može biti odgovor na recesiju (npr. recesija iz 2008. godine), visoke kamatne stope kod zaduživanja, političku stabilnost, restriktivne mere centralnih banaka. Rast organizacije je u velikoj meri bio podržan kapitalnim investiranjem, ali nove okolnosti dovode do prekida takve poslovne prakse i stvaranja interne organizacione krize (Milisavljević, 2017; Mašić, 2009.).

U strategiji stagnacije, konsolidacija je imperativ. To podrazumeva sledeće aktivnosti:

- Snižavanje troškova;
- Preispitivanje pokretača troškova;
- Zatvaranje određenih pogona;
- Smanjivanje proizvodnog i uslužnog asortimana;
- Preispitivanje organizacione strukture;
- Racionalizacija resursa, najčešće ljudskih;
- Smanjivanje zaliha i dr.

U najvećem broju slučajeva, menadžment nije u stanju da percipira situacije koje predstavljaju alarm za to da postojeće performanse organizacije nisu više u funkciji rasta i razvoja. Menadžment organizacija želi da istim tempom kontroliše sve ili većinu poslovnih aktivnosti, a rezultati izostaju. Stoga, svest menadžmenta da je organizacija u krizi može doprineti odluci da strategijski izbor bude stagnacija. Organizacija treba da spozna šta to čini njenu suštinu i koji su izvori konkurentске prednosti (u čemu je organizacija najbolja).

Strategija žetve. Organizacije koje funkcionišu u okviru grana koje nestaju, teže da oslabe tržišnu poziciju. Pri tome, barijere izlaska iz grane su prilično niske. Takođe, organizacije smišljeno idu na smanjenje tržišnog učešća uz pad obima prodaje i prihoda od prodaje, kako bi ostvarile kratkoročni tok gotovine. Drugim rečima, u kratkom roku se maksimizira dobit, a dugoročno se ne može stvoriti vrednost za vlasnike.

Ova strategija je izbor u sledećim slučajevima (Milisavljević, 2017, str. 332.):

- Kada je grana u opadanju;
- Kada je tržište u fazi zrelosti;
- Kada je proizvod prosečnog ili natprosečnog kvaliteta;
- Kada postoji značajno tržišno učešće;
- Kada je cena prosečna ili natprosečna.

Organizacija odustaje od ulaganja i redukuje obim prodaje kako bi relativno brzo došla do gotovine. Od suštinskog značaja za organizaciju je da proceni ulogu biznisa u celokupnoj organizaciji, odnosno da proceni koji je to biznis zreo za strategiju žetve. Takođe, potrebno je pažljivo sprovesti strategiju žetve, kako bi ostatak organizacije ostao zdrav i usmeren ka rastu i razvoju.

Kod strategije žetve, najčešće se primenjuju sledeće taktike:

- Povećanje cena na kratak rok;
- Smanjenje ili nestajanje troškova za istraživanje i razvoj;
- Smanjenje troškova održavanja;
- Smanjenje broja kanala distribucije;
- Prestanak širenja proizvodnog i uslužnog asortimana;
- Skraćivanje lanca vrednosti (npr. mogućnost isporuke van prodajnog objekta) i dr.

Strategija žetve u određenom broju slučajeva prethodi strategiji likvidacije, koja podrazumeva prekid poslovnih operacija. Kod potrošača i dobavljača se može stvoriti konfuzija, jer ne mogu da shvate poteze organizacije. U praksi se može primetiti da strategija žetve se sprovodi onda kada se organizacija sprema za prodaju, pa se na kratak rok optimizuju finansijski pokazatelji. Sve navedene situacije pokazuju da nije jednostavno sprovesti ovu strategiju i da su brojni izazovi pred organizacijama.

Pitanja za vežbu:



1. Objasnite značaj formulisanja strategije.
2. U kojim uslovima i okolnostima se primenjuje strategija rasta organizacije?
3. Od čega zavisi tempo rasta organizacije?
4. Koje su generičke strategije za nivo poslovnih jedinica? Objasnite.
5. Šta je diverzifikacija i kakva može biti?
6. Objasnite značaj strategijskog razmišljanja.
7. Razmotrite strategije stabilizacije poslovanja.

Literatura:



1. Ateljevic, J., Page, S. (2009.) *Tourism and Entrepreneurship: International Perspectives*, Taylor & Francis Ltd, London
2. Duhaime, I. M., Stimpert L., Chesley, J. C. (2012.) *Strategic Thinking – Today's Business Imperative*, Routledge, New York
3. Đoković, F. (2018.) *Odlučivanje u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Valjevo
4. Đuričin, D., Janošević, S., Kaličanin, Đ. (2012.) *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd
5. Hill, C. W., Jones, G. R. (1992.) *Strategic management*, 2nd ed, Houghton Mifflin Company, Boston
6. Mašić B., (2009.) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
7. Milisavljević, M. (2017.) *Strategijski menadžment – analiza, izbor, promena*, Ekonomski fakultet, Beograd
8. Milisavljević, M., Todorović, J. (1991.) *Strategijsko upravljanje*, Ekonomski fakultet, Beograd
9. Miller, A. (1998.) *Strategic management*, McGraw Hill, New York.
10. Thomas, G., McGee, J., Wilson, D. (2005.) *Strategy: Analysis and Practice*, 2nd ed., Research Collection Lee Kong Chian School Of Business
11. Thompson, A., Strickland, A. J., Gamble, J. (2007.) *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*, McGraw Hill
12. Tipurić, D. (2014.) *Iluzija strategije*, Sinergija, Zagreb
13. Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012.) Implementacija porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, *Ekonomski misao i praksa*, No. 1.
14. Wind. Y. J. (1982.) *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*, Addison Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts
15. Ćorluka, G. (2020.) *Menadžment turizma: zbirka poslovnih slučajeva*, Univerzitet u Splitu, Split.

7. POGLAVLJE

IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE



7. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

Nakon procesa formulisanja strategije, organizacija pristupa njenom sprovođenju. Zajedno sa fazom formulisanja strategije, faza implementacije predstavlja jedan od ključnih koraka procesa strategijskog menadžmenta.

Naredni pasusi biće posvećeni:

- Definisanju procesa implementacije strategije;
- Faktorima uticaja na implementaciju strategije;
- Karakteristikama stilova menadžmenta i liderstva u organizaciji;
- Značaju strategijskih lidera u implementaciji strategije.

7.1. DEFINISANJE PROCESA IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE

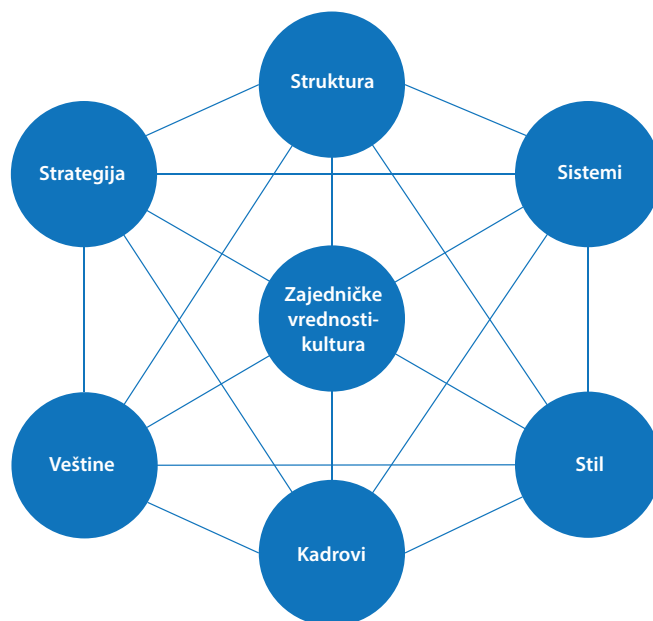
Pod strategijskom implementacijom podrazumeva se skup aktivnosti koje treba preduzeti radi prevođenja formulisanih strategija u konkretne poslovne aktivnosti. Drugim rečima, implementacija strategije podrazumeva sprovođenje strategije u dnevne operacije. To je korak u procesu postizanja ciljeva na svim nivoima i, konačno, realizacije vizije i misije poslovanja organizacije.

Globalna konsultantska kuća McKinsey & Company razvila je 1980. godine tzv. "McKinsey 7s model" (McKinsey 7s framework). Model 7s služi za analizu dizajna poslovanja, koje se obavlja uvidom u sedam ključnih internih elemenata organizacije, a to su: struktura (structure), strategija (strategy), veštine (skills), kadrovi (staff), stil upravljanja (style), sistemi u organizaciji (systems) i zajedničke vrednosti koje dele zaposleni (shared values). Svrha analize ovih 7s elemenata sastoji se u sticanju uvida u njihov uticaj na postizanje ciljeva poslovanja.

Od kada je uveden u poslovnu i akademsku teoriju i praksu, model 7s postao je jedan od najpopularnijih okvira strategijskog planiranja i implementacije strategije u organizacijama. Cilj ovog modela je da pokaže na koji način navedenih sedam elemenata treba da bude razvijano, usmeravano i menjano, kako bi se postigla efektivnost poslovanja (Ravanfar, 2015.).

Svih sedam elemenata je međusobno povezano, i oni vrše uticaj jedni na druge (slika1). Promena jednog od elemenata uzrokuje promene ostalih elemenata, pri čemu svi zajedno utiču na organizacionu efektivnost. Poželjno je da navedeni faktori budu u fokusu procesa implementacije strategije i upravljanja promenama u organizaciji.

Slika 1. McKinsey 7s model



Model 7s primenjuje se u mnogim poslovnim situacijama, i predstavlja veoma korisno sredstvo upravljanja organizacionim dizajnom i poslovnim konceptima. Model se, pre svega, primenjuje u situacijama kada treba:

- pristupiti organizacionim promenama i obezbediti i olakšati njihovo sprovođenje,
- omogućiti implementaciju nove strategije,
- modifikovati postojeće strategije, i
- identifikovati buduće promene poslovanja organizacije.

Faktore 7s treba posmatrati kao sedam oblasti poslovanja, koje se mogu podeliti na "tvrde" i "meke" (Ravanfar, 2015.). Među "tvrde" oblasti organizacije ubrajaju se strategija, organizaciona struktura i sistemi. "Meke" oblasti stavljaju akcenat na ljudske resurse i upravljanje njima. One uključuju zajedničke vrednosti, veštine, kadrove i stil upravljanja.

"Tvrdim" elementima poslovanja lakše je upravljati, pre svega zbog toga što ih je lakše identifikovati i uočiti promene u vezi sa njima. Može se reći da je "mekim" oblastima teže upravljati, zbog toga što ih čine ljudi, njihove veštine, stavovi i verovanja u vezi sa organizacijom. Takođe, treba imati u vidu da "meke" oblasti u svim organizacijama predstavljaju osnov funkcionisanja i stvaranja održive konkurentnosti na tržištu.

Model 7s omogućava organizaciji da, na osnovu analize svog stanja, utvrdi kakve je promene potrebno uvesti u poslovanje. Analizom stanja organizacija utvrđuje odstupanja među navedenim tvrdim i mekim elementima, a zatim odlučuje koje vrste promena treba da sprovede, da li se one tiču organizacione strukture, hijerarhije u odlučivanju, ili pak uvođenja novih koncepata i modela upravljanja, novih vidova komunikacije ili promene u vezi sa kadrovima. Nakon toga pristupa se sprovođenju neophodnih promena.

U narednim podtačkama biće predstavljene ključne karakteristike svakog od 7s elemenata, kao i njihov uticaj na postizanje ciljeva i uspeha poslovanja organizacije.

7.2. STRATEGIJA

Prema modelu 7s, jedan od „tvrdih“ elemenata organizacije je strategija. Procesi formulisanja i implementacije strategije međusobno su povezani. Formulacija strategije utiče na proces njene implementacije. Uspeh strategije, kao odluke, podjednako zavisi i od formulacije i od implementacije.

Slika 2. Veza između strategijske formulacije i implementacije

	Dobro formulisana strategija	Loše formulisana strategija
Dobro implementirana strategija	USPEH	RULET
Loše implementirana strategija	NEZGODA	NEUSPEH

Izvor: (prema Pathak, 2011, str. 162.)

Na slici 2 predstavljena je matrica koja prikazuje verovatnoću postizanja poslovnih performansi, na osnovu uspešnosti formulacije i implementacije strategije:

- *Uspeh* - Najveća verovatnoća ostvarenja poslovnog uspeha nastaje u situaciji kada je organizacija dobro razvila strategiju i kvalitetno je implementirala. Drugim rečima, obezbedila je sve preduslove za svoj poslovni uspeh.

- *Rulet* - U pitanju su situacije kada je slabo formulisana strategija dobro implementirana. Tada postoji šansa za ostvarenjem poslovnog uspeha. Mogu nastupiti dve situacije. Prva situacija je da dobra egzekucija strategije može prevazići njenu lošu formulaciju. Druga situacija je da organizacija može dobiti nagoveštaje budućeg poslovnog neuspeha i pripremiti se za njega. Ipak, nije moguće u potpunosti predvideti šta će se dogoditi sa ovakvom strategijom, ona nosi dozu neizvesnosti, pa otuda i potiče naziv „rulet“. Ipak, menadžment organizacije dobija upozorenja u vezi sa potencijalnim problemima, što je dragoceno. Međutim, ukoliko organizacija nije dovoljno fleksibilna u vezi sa tim upozorenjima i ne prihvata ih, doći će do neuspeha.
- *Nezgoda* - U ovoj situaciji dobro formulisana strategija loše je implementirana. Problem sa ovom situacijom je taj što se menadžment organizacije najviše fokusira na formulisanje strategije, dok loša egzekucija strategije najčešće ne bude uočena na vreme. Kada nastupe problemi, pažnja se najviše usmerava ka ponovnom formulisanju strategije, a ne na eventualnom korigovanju faktora od uticaja na njeno sprovođenje. Ukoliko loša implementacija ostane zanemarena, sledi neuspeh.
- *Neuspeh* - Ovo je situacija kada su i formulacija i implementacija loše sprovedene, i tu praktično nema pomoći. Menadžment organizacije veoma teško može da obezbedi poslovni uspeh. Ukoliko se ista, loše formulisana strategija, implementira na drugačiji način, velika je verovatnoća da će ili uslediti nezgoda ili ponovo neuspeh. Sa druge strane, ukoliko se formuliše nova strategija i implementira na isti, loš način, rezultat će najverovatnije ponovo biti neuspešan.

7.3. ORGANIZACIONA STRUKTURA

Karakteristika uspešnih strategija je njihova usmerenost ka izazovima, odnosno šansama i pretnjama iz poslovnog okruženja. One služe pronalaženju distinktivnih prednosti organizacije u odnosu na konkurenciju na tržištu. U tom smislu, win-win strategije, kao rezultat SWOT analize, predstavljaju strategije koje treba da pomognu organizaciji u ostvarivanju njenog poslovnog uspeha.

Važno je napomenuti da formulacija strategije, posebno na korporativnom nivou, prethodi formiranju organizacione strukture. Organizaciona struktura sledi formulisanu strategiju, omogućavajući organizaciji da što uspešnije implementira strategiju poslovanja. U tom smislu, organizaciona struktura se menja i prilagođava ciljevima, kao i formulisanoj ili redefinisanoj korporativnoj, ali često i poslovnim strategijama organizacije.

Organizaciona struktura je rezultat procesa organizovanja. Proces organizovanja predstavlja fazu procesa menadžmenta u kojoj se vrši definisanje posla, podela rada i koordinisanje aktivnosti u organizaciji. Za samu organizaciju se, pak, može reći da predstavlja grupu ljudi koja zajednički posluje i usmerena je ka ostvarivanju ciljeva.

7.3.1. Osnovni tipovi organizacionih struktura

Pod organizacionom strukturom podrazumeva se skup svih nivoa menadžmenta i organizacionih celina koji doprinose jedinstvenom poslovanju organizacije. Ona definiše odnose formalne odgovornosti, izveštavanja, nadziranja procesa rada, kao i sprovođenja odluka u organizaciji (Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2011, str. 319.).

Efektivnu organizacionu strukturu karakterišu sledeći pokazatelji:

- *fleksibilnost*, odnosno prilagodljivost organizacionim promenama među koje spadaju promene ciljeva, strategija, koncepata i pristupa poslovanju; primer za fleksibilnost organizacije je uvođenje elektronskog, digitalnog ili mobilnog poslovanja koje doprinosi podizanju efikasnosti i efektivnosti u organizaciji,
- jasna, definisana i nedvosmislena *odgovornost pojedinaca*, grupa i timova u organizacijama,
- *podrška svih celina* i nivoa menadžmenta procesima implementacije strategije,

- podrška *formiranju projektnih timova*, koji će biti nosioci rešavanja poslovnih problema i zadataka, kao i uvođenja promena u organizaciju; razlog potrebi uvođenja timova leži u činjenici da su timovi sastavljeni od eksperata iz različitih oblasti, čije zajedničko delovanje vodi postizanju sinergetskog efekta u obavljanju poslovnih zadataka.

Efektivne organizacione strukture pružaju organizaciji stabilnost koja je potrebna za uspešno implementiranje strategije i održavanja konkurentske prednosti. Sa druge strane one omogućavaju i lakše prilagođavanje promenama, što je organizaciji izuzetno korisno radi razvijanja budućih kompetitivnih prednosti u odnosu na njenu konkurenciju (prema Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2011, str. 319.).

Među osnovne tipove organizacionih struktura ubrajaju se: jednostavna, funkcionalna i divizionna. Organizaciona struktura zasnovana na strategijskim poslovnim jedinicama, kao i konglomeratska, predstavljaju varijante divizione organizacione strukture.

Jednostavna organizaciona struktura

Tip jednostavne organizacione strukture primeren je malim organizacijama preduzetničkog tipa, u kojima su zaposleni u direktnom kontaktu i komunikaciji sa vlasnikom. Menadžer, koji je ujedno i vlasnik, donosi sve odluke i nadzire sve poslovne aktivnosti, dok su zaposleni zaduženi za njihovo sprovođenje.

Slika 3. Jednostavna organizaciona struktura

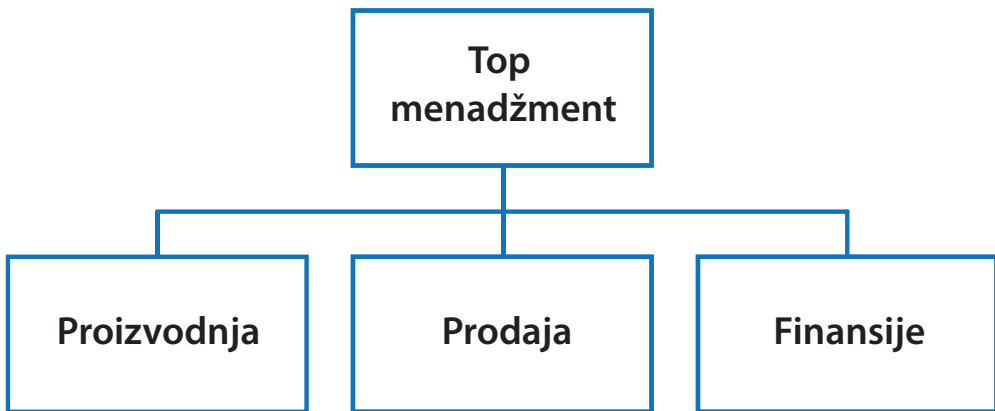


Ovaj tip organizacione strukture ne poznaje odvajanje posebnih poslovnih funkcija ili proizvodnih kategorija u zasebne sektore, za koje bi trebalo da su zaduženi menadžeri ili direktori poslovnih funkcija i sektora. Zaposleni su zaduženi za obavljanje svih poslovnih aktivnosti i direktno su odgovorni vlasniku. Sa rastom poslovanja i veličine organizacije, prirodno bi trebalo da raste i broj nivoa menadžmenta, čime će se neminovno menjati i organizaciona struktura. Organizacija će težiti da svoju jednostavnu strukturu zameni funkcionalnom.

Funkcionalna organizaciona struktura

Funkcionalna struktura odgovara srednjim organizacijama, koje poseduju različite poslovne funkcije kao što su proizvodnja, prodaja, marketing, finansije, ljudski resursi, istraživanje i razvoj i dr. Poslovne funkcije su direktno povezane sa vrhom organizacije - top menadžmentom (slika 4). Zaposleni u pojedinim funkcijama poseduju ekspertsko znanje i veštine karakteristične za tu poslovnu funkciju.

Slika 4. Funkcionalna organizaciona struktura



Izvor: (prema Wheelan & Hunger, 2004.)

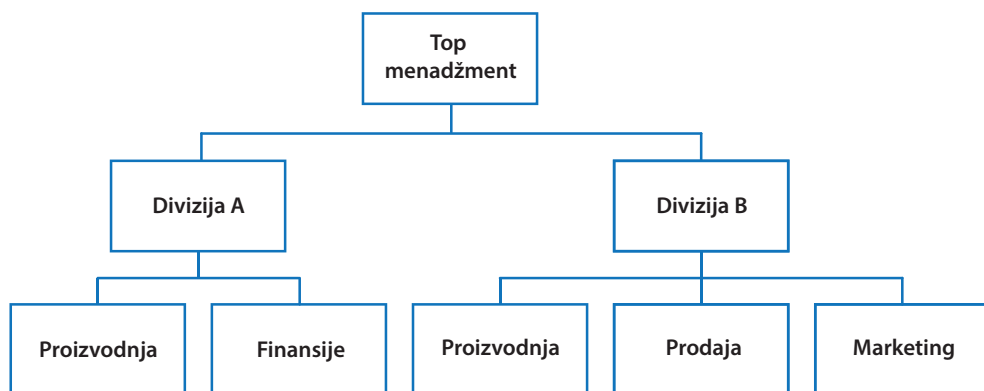
Ovakva organizaciona struktura nije visoka, jer ima samo dva organizaciona nivoa – nivo top menadžmenta i nivo poslovnih funkcija. Dobra strana ove organizacione strukture je što postoji direktna komunikacija između vrha organizacije i njenih poslovnih funkcija, a time i direktna kontrola poslovanja od strane top menadžmenta. Loša strana je što se često dešava da ne dolazi do intenzivnije saradnje među poslovnim funkcijama.

Diviziona organizaciona struktura

Diviziona struktura je tipična za velike organizacije, kako za one koje se bave poslovanjem na različitim geografskim područjima, tako i za one koje se bave proizvodnjom u okviru više povezanih industrija. General Motors Group, na primer, svoje proizvodne linije organizovala je u divizije Chevrolet, Buic, Cadillac, itd (<https://www.gm.com/>, posećeno 07.07.2019.).

Svaka od divizija namenjena je jednom od većih, složenijih segmenata poslovanja, kao što su proizvodnja, prodaja i sl. Diviziona organizaciona struktura viša je od funkcionalne i obuhvata tri nivoa - nivo top menadžmenta, nivo organizacionih divizija i nivo poslovnih funkcija. U okviru svake divizije zastupljene su određene poslovne funkcije (slika 5), u zavisnosti od toga čime se divizija bavi i kakve su funkcije potrebne za njeno poslovanje.

Slika 5. Diviziona organizaciona struktura



Izvor: (prema Wheelan & Hunger, 2004.)

Svaka od divizija ima svoje ciljeve poslovanja i čini relativno osamostaljeni deo organizacije. Događa se da pojedine divizije svoje ciljeve pretpostave ciljevima organizacije i da teže osamostaljenju. To je negativna strana ove organizacione strukture i o tome top menadžment organizacije treba da vodi računa. Takođe, u okviru različitih divizija mogu se pojaviti iste poslovne funkcije, što dovodi do umnožavanja troškova njihovog organizovanja na nivou cele organizacije. I ovo je još jedna potencijalno loša strana divizione organizacione strukture. Zbog toga, često, menadžment nastoji da horizontalnim povezivanjem divizija utiče na zajedničko korišćenje resursa pojedinih poslovnih funkcija neophodnih za poslovanje tih divizija.

Organizaciona struktura zasnovana na SPJ predstavlja modifikaciju divizione strukture. Strategijske poslovne jedinice (SPJ) predstavljaju divizije ili grupe divizija, sačinjene od nezavisnih proizvodno-tržišnih segmenata, na koje je preneti odgovornost i autoritet nad upravljanjem poslovnim aktivnostima i poslovnim funkcijama za koje su zadužene.

Svaka od SPJ direktno je povezana sa vrhom organizacije i posluje kao relativno osamostaljena celina. To znači da se u potpunosti posvećuje poslovanju za koje je i formirana, i u vezi sa tim donosi odluke. Međutim, direktno je odgovorna top menadžmentu, a svoje ciljeve ne sme pretpostavljati ciljevima organizacije kao celine. SPJ mogu biti bilo koje veličine ili pripadati bilo kojem nivou menadžmenta, ali moraju imati (a) jedinstvenu poslovnu misiju, (b) jasno definisane konkurente na tržištu, (c) fokus ka spoljnom okruženju i ka određenom segmentu kupaca, i (d) kontrolu nad svojim poslovnim funkcijama (Wheelan & Hunger, 2004, str. 87.).

Ideja ove forme organizacione strukture je da se sprovodi decentralizacija u upravljanju zasnovana na strateškim ciljevima, a ne na karakteristikama proizvoda ili na rasponu kontrole. Takođe, teži se ka uspostavljanju horizontalne veze između SPJ, kako bi se ostvarivao sinergetski efekat korišćenja resursa u okviru poslovnih funkcija u okviru pojedinih SPJ. Na primer, umesto organizovanja na bazi tehnologije pakovanja proizvedene hrane (smrznuta hrana, konzervirana hrana, sveža hrana u kratkotrajnom pakovanju), proizvođač organizuje svoje poslovanje na osnovu kategorija kupaca i konzumenata (hrana za doručak, glavna jela, pića, dezerti, vegetarijanci, vegani itd.).

Konglomeratska struktura prisutna je u velikim organizacijama koje se bave poslovanjem u više međusobno nepovezanih industrija. Ovaj tip organizacione strukture često se naziva holding kompanijom, i predstavlja skup pravno nezavisnih firmi (podružnica), čiji rad se kontroliše sa jednog mesta i čije poslovanje nadgleda bord direktora. Raznovrsnost prirode poslovanja u okviru podružnica često onemogućava postizanje sinergetskog efekta među njima.

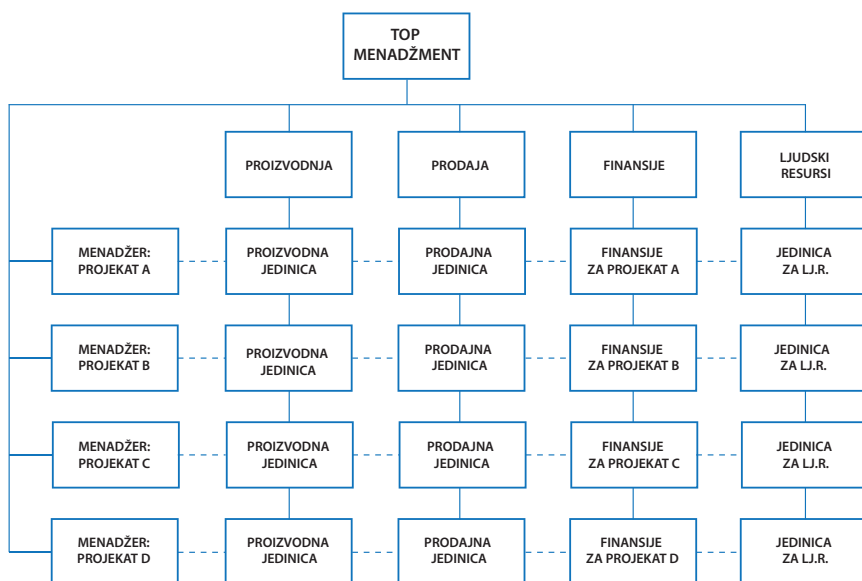
7.3.2. Noviji tipovi organizacionih struktura

Savremene organizacije pokazuju tendenciju smanjivanja centralizacije u upravljanju i organizovanja poslovanja na bazi međufunkcionalnih poslovnih timova. Razlog za to je potreba organizacija da se brzo prilagođava promenama i reaguje na dešavanja u spoljnom okruženju, kao i da u najkraćem roku uvede promene u svoje poslovanje. Među novije tipove organizacionih struktura ubrajaju se matrična i mrežna organizaciona struktura.

Matrična organizaciona struktura

Matrična struktura predstavlja dobro rešenje za one organizacije koje utvrde da ni funkcionalna ni divizionarna, čak ni organizaciona struktura zasnovana na SPJ, nisu dovoljno efektivne za njihovo poslovanje.

Slika 6. Matrična organizaciona struktura



Izvor: (prema Wheelan & Hunger, 2004.)

U okviru matrične strukture, koja je prikazana na slici 6, dolazi do simultanog povezivanja funkcionalne i organizacione strukture zasnovane na proizvodnom, odnosno projektnom tipu. Zaposleni su dvostruko odgovorni: projektnom menadžeru i menadžeru poslovne funkcije. Proizvodne jedinice ili projekti posluju kao divizije, i formiraju se na proizvodno-tržišnoj osnovi (Wheelan & Hunger, 2004, str. 204.).

Zaposleni u okviru pojedinih poslovnih funkcija (proizvodnje, prodaje, finansija, menadžmenta, ljudskih resursa, itd.) bivaju privremeno angažovani u okviru jedne ili više proizvodnih jedinica ili projekata. Njihovo poslovanje zasniva se na timskom radu, budući da se na projektu angažuju u svojstvu eksperata u pojedinim oblastima. Kada obave posao, bivaju usmeravani na nove jedinice i projekte.

Na taj način, zaposleni u okviru pojedinih poslovnih funkcija bivaju, kao resurs, maksimalno angažovani u poslovanju, što čini veliku prednost ovog tipa organizacione strukture.

Ovakva organizaciona struktura veoma je korisna kada je eksterno tržište kompleksno i podložno brzim i čestim promenama. Takođe, korisna je i u situacijama ograničenih resursa i nedovoljnog pristupa resursima, budući da omogućava maksimalno korišćenje onoga što organizacija trenutno poseduje.

Nedostatak ovog oblika organizacione strukture svakako leži u činjenici da je karakteriše dvostruka odgovornost zaposlenih. To često dovodi do nastanka konflikata i sukoba autoriteta i odgovornosti. Zaposleni često nisu sigurni kome su primarno odgovorni - menadžeru tima ili menadžeru poslovne funkcije iz koje dolaze.

Fleksibilna i efektivna organizaciona struktura omogućava organizaciji da, koristeći postojeće izvore konkurentске prednosti, razvija nove koje će upotrebiti u svom poslovanju u budućnosti. Primer za to je kompanija Cisco koja svoju konkurentsku prednost zasniva na brzini, veštinama i fleksibilnosti (Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2011, str. 319.). Način da razvije ove svoje ključne kompetentnosti bazira na uvođenju timskog rada na svim onim nivoima poslovanja gde za tako nešto postoji potreba i mogućnost.

Mrežna organizaciona struktura

Ovaj tip organizacione strukture može se čak nazvati i "nestrukturom", budući da eliminiše postojanje jasno definisanih poslovnih funkcija. Često nazivana i virtualnom organizacijom, ovaj tip strukture podrazumeva oslanjanje organizacije na čestom autsorovanju.¹³ Naziv "virtualna" dobila je zbog toga što se bazira na projektnom principu, nema jasne hijerarhije, a sama organizacija podseća na paukovu mrežu (Wheelan & Hunger, 2004, str. 206.).

13 eng. outsource – oslanjanje na ekspertizu van organizacije

Slika 7. Mrežna organizaciona struktura



Izvor: (prema Wheelan & Hunger, 2004.)

Mrežna struktura je veoma pogodna za organizacije koje posluju na nestabilnim tržištima, niti pokazuju tendenciju stabilizovanja. U takvim uslovima, izazovi i nepredviđeni troškovi za organizaciju su brojni, te će ona često, umesto stalnih zaposlenih, angažovati ljude na određeno vreme, koji će raditi na projektima. Sa druge strane, uspostavljaće dugoročne ugovore i veze sa dobavljačima, distributerima, marketinškim i advertajzing agencijama, čime će smanjiti rizike kvalitetnog i pravovremenog obavljanja posla u nestabilnim tržišnim uslovima.

Umesto potrebe da bude smeštena na jednoj geografskoj lokaciji, ovakva organizacija svoje poslovanje obavlja svuda po svetu. Upotreba Interneta i na njemu zasnovanih tehnologija, čini ovaj model organizacione strukture izuzetno pogodnim za organizacije koje nemaju potrebu za fizičkim prodajnim objektima. To se odnosi na organizacije koje svoje proizvode ili usluge u potpunosti prodaju putem Interneta (na primer portal <https://www.donesi.com/> i drugi online pružaoci usluga). I konačno, mrežnu organizaciju može činiti niz nezavisnih poslovnih jedinica ili manjih organizacija, međusobno povezanih putem jedinstvenog informacionog sistema, usmerenih ka kreiranju, proizvodnji i plasiranju jedinstvenih proizvoda i usluga.

Mrežna organizaciona struktura omogućava brzo prihvatanje inovacija i njihovo implementiranje u procese poslovanja i kreiranje tržišne ponude. Takođe, ona obezbeđuje rast fleksibilnosti i adaptibilnosti brzim tehnološkim promenama, kao i fokus na ključne kompetentnosti organizacije, budući da okuplja poslovne jedinice koje poseduju različite vrste ekspertiza.

Ipak, ovaj tip organizacione strukture ima i svojih nedostataka. Veliki broj potencijalnih poslovnih jedinica, često međusobno odvojenih i nepovezanih srodnim aktivnostima ili tržištima, ograničava postizanje sinergetskog efekta. To, dalje, redukuje mogućnost maksimalnog korišćenja resursa koji organizaciji stoje na raspolaganju. Ovaj oblik strukture se često smatra samo prelaznim rešenjem, jer nije dovoljno stabilan. Takođe, može dovesti do preterane specijalizacije u malom broju poslovnih oblasti, što dalje može uzrokovati nekonkurentnost organizacije na tržištu.

7.4. SISTEMI

Pod sistemima se podrazumevaju sve manje celine u organizaciji, kao i poslovne procedure koje organizaciji omogućavaju normalno funkcionisanje. Formiranje sistema i podsistema, kao i uvođenje procedura u poslovanje, unapređuje implementaciju strategije na svim organizacionim nivoima.

Među najčešće sisteme koje organizacija uvodi u svoje poslovanje spadaju računovodstveni, marketinški, sistemi podrške odlučivanju, digitalni sistemi, kao i *"just-in-time"*, sistemi treninga i obuke zaposlenih, sistemi evaluacije itd. Savremeno poslovno okruženje, koje karakterišu brze i nagle promene, trebalo bi da motiviše organizacije da razvijaju sisteme koji su fleksibilni, koji će svojom sposobnošću da se prilagođavaju promenama, koji će doprinositi efikasnom sprovođenju, ali i formulaciji novih strategija. Za razliku od fleksibilnih, rigidne sisteme karakteriše nemogućnost brzog reagovanja i prilagođavanja promenama iz okruženja organizacije.

Početkom dvehiljaditih, kompanija *Lego* suočila se sa situacijom da je njena organizaciona struktura postala veoma kruta i otporna na promene. Da je ostala otvorena prema izazovima iz okruženja, one bi donele pozitivne promene u njenom poslovanju. Međutim, organizacija je postala više usmerena na svoje interne resurse i postignute rezultate, nego na promene u poslovnom okruženju. Ovakva "samozadovoljna" organizaciona struktura dovela je do pada efikasnosti poslovanja, a time i do pada poslovnih rezultata ove kompanije. Kako bi sprečio dalje narušavanje svoje tržišne pozicije, *Lego* je morao da pribegne sprovođenju strategija obnavljanja svog poslovanja, među kojima (a) strategiju pregrupisavanja, koja ima za cilj stabilizaciju poslovnih operacija i revitalizaciju resursa, pre svega kroz ulazak u poslovne alijanse sa drugim organizacijama; (b) strategiju zaokreta, uklanjanjem suvišnih, neefikasnih i neiskorišćenih kapaciteta i sistema, i (c) strategiju restrukturiranja koja je podrazumevala promenu organizacione strukture, smanjenjem broja zaposlenih, redefinisanjem ciljnih tržišta i smanjenjem obima poslovanja.

Promene u sistemu marketinga

Mnogobrojni faktori u oblasti marketinga utiču na procese implementacije strategije. Zbog toga je veoma važno da organizacija uvodi blagovremene promene koje se tiču komunikacije sa njenim internim i eksternim okruženjem, a pre svega sa njenim potrošačima. Ključno pitanje kojim organizacije treba da se pozabave u okviru sistema marketinga jeste angažovanje potrošača u procesima komunikacije i kreiranja ponude na tržištu.

Motivisanje potrošača da se uključe u *online* zajednicu, pomaže organizaciji sprovođenje bržeg i jeftinijeg istraživanja stavova potrošača, a samom potrošaču omogućava učestvovanje u kreiranju ponude. Organizacije zato podstiču svoje zaposlene da razvijaju *wikis*, odnosno web sajtove koji korisnicima omogućavaju razmenu iskustava i ideja, kao i da dodaju, brišu i menjaju sadržaj sajta, na osnovu, na primer, najčešće postavljenih pitanja. Takođe je veoma dragoceno da ih motivišu da pišu blogove, jer potrošači daleko više veruju stavovima drugih potrošača nego marketinškim porukama koje putem medija stižu do njih. To omogućava organizacijama da, na osnovu slobodno razmenjenih poruka među svojim potrošačima, dolaze do saznanja kako bi trebalo da promene svoje proizvode, usluge ili marketinški nastup (David, 2011, str. 253-254.).

Promene u sistemu finansija i računovodstva

U procesu implementacije strategije veliku ulogu igra primena računovodstveno-finansijskih koncepata, kao što je pribavljanje kapitala, projekcija finansijskih izveštaja, pripremanje budžeta i procena vrednosti kapitala. Primena strategije zahteva pribavljanje dodatnog kapitala, odnosno posedovanje sredstava koje će organizaciji omogućiti uspešno poslovanje. Pored neto profita od poslovnih operacija i prodaje imovine, dva osnovna izvora kapitala su zaduživanje i prodaja akcija. Analiza EPS/EBIT (Earnings Per Share/Earnings Before Interest and Taxes) omogućava organizaciji da proceni najbolji način finansiranja koji će omogućiti što uspešniju implementaciju strategije (David, 2011, str. 262.).

Projektovani finansijski izveštaji omogućavaju organizaciji da proceni svoje očekivane rezultate, koji se zasnivaju na primenjenim pristupima poslovnim aktivnostima koje preduzima i koje će preduzimati. Organizacije sprovode ovu analizu sa ciljem da predvide uticaj primene strategija na njihovo buduće poslovanje.

Pod finansijskim budžetom se podrazumeva dokument u kojem je detaljno navedeno kako će finansijska sredstva biti nabavljena, na koji način će biti upotrebljena i u kom vremenskom periodu će se sve to dešavati. Sistem formiranja budžeta je za kompaniju izuzetno važan, jer ukazuje na to šta u finansijskom smislu mora da bude urađeno, kako bi strategija bila uspešno implementirana.

Ne treba ga posmatrati kao okvir za ograničavanje poslovanja i formiranja troškova, već kao sistem za planirano alociranje sredstava organizacije u budućnosti. Ovaj sistem je izuzetno dragocen u periodima kriza kako same organizacije, tako i onih u okruženju. Organizacije često dolaze u situaciju ograničenosti pojedinih resursa kojima raspolažu, kao i mogućnosti da sebi priušte i nabave dodatne resurse neophodne u poslovanju.

Evaluiranje ukupne vrednosti poslovanja organizacije igra ključnu ulogu u procesu implementacije strategije. Sprovođenje strategija rasta česta je pojava na savremenim lokalnim, kao i na globalnom tržištu. Ove strategije se najčešće sprovode preuzimanjem drugih organizacija i ulaskom u novu oblast poslovanja, čime se ukupna dotadašnja vrednost biznisa organizacije značajno menja. Evaluacija vrednosti biznisa značajna je kako bi organizacije mogle pravovremeno da se pripreme za nova ulaganja, pravilno alociranje resursa, pribavljanje dodatnih resursa i, naravno, krizne situacije.

Procena vrednosti organizacije nije u potpunosti egzaktn postupak. Iako se bazira na finansijskim podacima, intuicija, zdrav razum i racionalnost donosilaca odluka takođe moraju ući u sistem procene.

Tri pristupa proceni vrednosti biznisa organizacije čine procene: na osnovu onoga što organizacija poseduje, na osnovu onoga na čemu organizacija zarađuje i na osnovu onoga šta će organizacija plasirati na tržište (David, 2011, str. 273.). Imajući u vidu navedena tri pristupa, procena vrednosti ukupnog poslovanja bazira se kako na primeni kvantitativnih (merljivih), tako i na primeni kvalitativnih pristupa, koji su više deskriptivnog karaktera, ali ih je moguće pretočiti u prognoze i predviđanja za poslovanje organizacije.

Promene u sistemu istraživanja i razvoja

Istraživanje i razvoj zaduženi su za razijanje novih proizvoda i usluga, kao i za poboljšavanje postojeće ponude. Ovaj sistem trebalo bi da dopinosi što efektivnijoj implementaciji strategije organizacije, i to u cilju (prema David, 2011, str. 276.):

- usmeravanja stalnih napora ka poboljšanju postojeće ponude organizacije,
- proširenja postojeće i kreiranja nove ponude organizacije,
- sprovođenja bazičnih i primenjenih istraživanja u organizaciji,
- planiranja dodatnih ulaganja u istraživanje i razvoj,
- razvijanja novih, modernih sistema istraživanja i razvoja bilo u samoj organizaciji ili kroz sisteme autsorsinga, i
- dodatnog angažovanja istraživača iz univerzitetskih centara, sa instituta ili iz privatnog sektora, koji će doprineti rastu kreativnosti timova u organizaciji i podići kvalitet rada sistema za istraživanje i razvoj.

Mnoge se organizacije nađu u dilemi da li da razvijaju svoj samostalni sistem za istraživanje i razvoj ili da za ove aktivnosti angažuju nekoga sa strane (outsourcing). Interno razvijanje sistema za istraživanje i razvoj rizično je u situacijama kada organizacija nije sposobna da dovoljno brzo reaguje na promene iz okruženja, ili pak u situacijama kada su promene u okruženju toliko brze i intenzivne da je najbolje angažovati ekspertsku organizaciju koja se samo bavi ovim aktivnostima. Sa druge strane, kada je tehnološki razvoj usporen, a stopa rasta tržišta niska, tada organizacija ima razloga da samostalno razvija ovaj sistem.

Razvijanjem interne ekspertize u ovoj oblasti, organizacija ima vremena da razvija sistem za istraživanje i razvoj, kao i da prilagođava promene u svojoj ponudi promenama koje se događaju na tržištu. Takođe, organizacija na ovaj način stiče šansu za privremenim zauzimanjem monopolskog položaja na tržištu, kada je njena ponuda u pitanju.

Ipak, treba imati u vidu da razvijanje samostalnog sistema za istraživanje i razvoj nosi sa sobom i određene rizike. Naime, razvijanje ovog sistema zahteva ulaganja u njegovo građenje i održavanje, što predstavlja ozbiljan finansijski trošak za organizaciju. Takođe, razvoj ovakvog sistema nalaže da zaposleni koji će se baviti istraživanjem i razvojem budu kvalifikovani eksperti, motivisani da stalno uče i usavršavaju se. To je, takođe, ulaganje na koje organizacija mora da bude spremna. Organizacije koje stalno uče (Learning organizations) imaju šanse da budu uspešne u razvijanju sopstvenih sistema za istraživanje i razvoj. Njihovi zaposleni i menadžeri svoje poslovanje zasnivaju na napredovanju, usavršavanju, prikupljanju i razvijanju znanja, kao i na sprovođenju koncepta upravljanja znanjem (Knowledge Management).

7.5. STIL MENADŽMENTA I VOĐENJA

Stilovi menadžmenta i liderstva koji se sprovode u organizaciji, snažno utiču na procese formulisanja i implementacije strategija. Pod stilom menadžmenta i liderstva podrazumeva se način ponašanja menadžmenta prema zaposlenima, kao i stavovi koje menadžeri zauzimaju prema obavljanju poslovnih aktivnosti. Uspešne organizacije u savremenom okruženju karakteriše razvijanje tzv. "pobedničkog" stila menadžmenta. On se bazira na vrednovanju zaposlenih u organizaciji, na podsticanju njihovog profesionalnog razvoja, kao i podsticanja participacije u donošenju poslovnih odluka.

Menadžment i liderstvo su procesi usmeravanja i upravljanja ljudima i traženja načina da se zaposleni motivišu da obavljaju poslovne aktivnosti. Samim tim, pristup i emocionalni stav menadžera umnogome doprinose formiranju načina na koji će ljudi u organizaciji biti vođeni. To, dalje, vodi uspehu realizacije pojedinih strategija organizacije, kao i formiranju njene pozicije na tržištu.

Goleman (2000, str. 78-90.), u svom članku objavljenom u *Harvard Business Review* definiše šest stilova liderstva i to su prinudni, autoritativni, povezujući, participativni, usmeravajući i podučavajući. Kategorizacija koju je predložio profesor Goleman ostaje aktuelna i primenljiva u savremenoj teoriji i praksi, a članak u kojem je ovu kategorizaciju objavio uvršten je u pedeset najboljih članaka svih vremena, objavljenih od strane časopisa *Harvard Business Review*.

U knjizi koju će kasnije zajednički objaviti, Goleman, Boyatzis i McKee (2013.) detaljnije opisuju i obrazlažu spomenutih šest emocionalnih stilova liderstva. U zavisnosti od situacije u kojoj se organizacija nalazi, kao i od okolnosti koje diktira njeno okruženje, svaki od navedenih stilova na drugačiji način utiče na motivaciju i ponašanje zaposlenih.

Uspešan lider i strateg trebalo bi da prepozna je situacije u kojima je potrebno upotrebiti jedan od navedenih kao odgovarajući stil liderstva. Goleman (2000, str. 78-79.) naglašava da uspešni lideri koriste kombinaciju svih šest navedenih stilova, u različitoj meri, u zavisnosti od poslovne situacije u kojoj se njihova organizacija nalazi.

7.5.1. Šest stilova menadžmenta i liderstva

Prinudni stil

Ovaj stil podrazumeva bespogovorno prihvatanje odluka menadžmenta i njihovo izvršavanje od strane zaposlenih. Menadžeri koji koriste ovaj stil poseduju apsolutnu moć i autoritet, a na zaposlene se utiče putem zastrašivanja i zavođenja discipline. Takođe, menadžeri direktno kontrolišu zaposlene i vrše uticaj na njih kako bi postigli momentalnu saglasnost da se sprovedu donete odluke.

Iako je ovaj stil prilično nepopularan jer demoralisuje deluje na zaposlene, njegova primena može pod određenim okolnostima doneti sasvim dobre rezultate. Može se pokazati efektivnim u situacijama krize, kao i u slučajevima uočavanja ozbiljnih odstupanja u poslovanju i sprovođenju odluka od strane zaposlenih. Međutim, čak i tada, njegovoj primeni treba pristupati sa oprezom, jer bi, u suprotnom, mogao da manifestuje sve svoje negativne elemente. Jedna njegova velika prednost leži u činjenici da menadžeru omogućava da drži punu kontrolu nad procesom poslovanja. Time se smanjuje šansa za nastankom konflikata i sukoba mišljenja. Isto tako, prednost je i u tome što ovaj stil pruža visok stepen fokusiranosti na redosled koraka i na sam način obavljanja poslovnih aktivnosti.

Ovaj stil nije dobro primenjivati u situacijama kada zaposleni poseduju visoko obrazovanje, proverene ekspertske veštine kao i kreativnost, jer može dovesti do frustriranosti i nezadovoljstva. Sa druge strane, treba biti oprezan i prilikom njegove primene u situacijama kada zaposleni poseduju nedovoljno obrazovanja i nedostatak veština, jer je ovaj stil rigidan i ne podrazumeva bavljenje pitanjima razvoja zaposlenih.

Prinudni stil ne ostavlja prostora za učenje i napredovanje, jer se zaposlenima isključivo daju zaduženja, a ne objašnjava im se detaljnije šta, zašto i kako treba raditi. Na kraju, sprovođenje ovoga pristupa može biti iscrpljujuće i za same rukovodioce, budući da stalno moraju da nadziru poslovanje, ništa ne prepustajući inicijativi zaposlenih.

Autoritativni stil

Ovaj pristup ima za cilj dugoročno usmeravanje zaposlenih ka ostvarenju vizije poslovanja. Često se naziva i vizionarskim stilom, a u praksi se pokazao najdelotvornijim. Autoritativni menadžeri i lideri su izuzetno vešti u formulisanju vizije, identifikovanju standarda koji treba da podrže njeno ostvarivanje, kao i u dobijanju povratne reakcije u vezi sa sprovedenim naporima koje organizacija preduzima kako bi ostvarila viziju svoga poslovanja. Neophodno je da menadžeri

koji nameravaju da sprovedu ovaj stil imaju kredibiliteta, jer je važno da spontano povezuju i usmeravaju zaposlene.

Autoritativni stil je moguće sprovoditi u gotovo svim poslovnim situacijama. Posebno je koristan kada su zaposlenima potrebna jasna usmerenja i standardi, kako bi što efikasnije i što kvalitetnije obavljali svoje zadatke. Takođe je koristan i u situacijama kada je organizaciji potreban jak lider u ostvarivanju željene tržišne pozicije. Velika prednost ovoga stila je ta što zaposlenima donosi osećaj slobode i mogućnosti za kreativnim izražavanjem. To im omogućava da dugoročno, strateški razmišljaju, razmenjuju ideje, pa čak i da inoviraju.

Ipak, postoje situacije kada autoritativni stil nije poželjan jer postoji opasnost da neće dati dobre rezultate. To su situacije kada zaposleni ne poseduju dovoljno profesionalnog znanja i veština, pa im je potrebno detaljnije usmeravanje u vezi sa onim što se od njih očekuje. Takođe, ukoliko menadžer ili lider nemaju dovoljno kredibiliteta, ovaj pristup neće omogućiti da ga zaposleni prirodno slede.

Povezujući stil

Cilj ovog stila je da se razviju harmonični odnosi u radnom okruženju, i to kako među zaposlenima, tako i između menadžera i zaposlenih. Povezujući stil stavlja na prvo mesto ljude, a ne njihove funkcije i poslove koje obavljaju. Menadžeri i lideri koji slede ovaj stil, pre svega se trude da izbegavaju konflikte i da uspostave dobre međuljudske i profesionalne odnose. Rukovodioci se trude da motivišu zaposlene tako što će ih učiniti srećnim i zadovoljnim na njihovom radnom mestu.

Povezujući stil najbolje je koristiti u kombinaciji sa drugim stilovima menadžmenta, budući da predstavlja dobar balans između prinudnog i autoritativnog. Ovaj stil je veoma koristan i kada organizacije nemaju razvijen duh timskog rada, budući da je njegova osnovna ideja razvijanje dobrih i harmoničnih odnosa koji su i osnova rada u timovima.

Takođe, povezujući stil je korisno sprovoditi i u situacijama obavljanja rutinskih operacija, kada nije potrebno postizanje vrhunskih rezultata u svim segmentima poslovanja. Menadžeri treba da su vešti da približe zaposlenima proces rada i učine ga nečim u čemu će oni umeti da uživaju. Vešti rukovodioci sektora i odeljenja u organizaciji koji slede ovaj stil, učiniće radnu atmosferu prijatnom, organizacionu klimu harmoničnom i nekonfliktnom, radni prostor kreativnim, motivišućim mestom privlačnim za miran, ali i inovativan rad. Dobar primer ovakve organizacione klime prisutan je u kompaniji Google.

Sa druge strane, upotrebu povezujućeg stila bi trebalo izbegavati u situacijama kriza, kada je potrebno brzo odlučivati i sprovoditi odluke, ali i direktnije usmeravati i kontrolisati rad zaposlenih. Takođe, ukoliko su rezultati poslovanja loši, upotreba ovog stila mogla bi da dovede do toga da oni postanu još lošiji.

Participativni stil

Ovaj stil je poznat i kao demokratski stil menadžmenta, budući da ima za cilj uspostavljanje posvećenosti, predanosti i konsenzusa među zaposlenima. Menadžeri koji ga sprovode imaju želju da čuju mišljenje zaposlenih i da podstiču njihovo učestvovanje u odlučivanju. Svakog zaposlenog posmatraju kao ravnopravnog učesnika u poslovanju, trude se da podstaknu saradnju među zaposlenima, kao i formiranje radnih timova. Zaposleni se osećaju korisnim i važnim u svojoj radnoj sredini, a sam menadžer deo tereta odgovornosti prenosi na zaposlene i deli ga sa njima.

Participativni pristup menadžmentu korisno je sprovoditi kada se poslovanje u organizaciji zasniva na timskom radu, kada je u poslovanju dobrodošao *brainstorming*, te kada su zaposleni usmereni jedni ka drugima. Efektivan je, takođe, kada u radu nema mnogo turbilencija i kada je poslovanje stabilno. Zatim, kada su zaposleni dovoljno iskusni, kvalifikovani i kada poseduju odgovarajući kredibilitet za obavljanje svojih radnih zadataka.

Sa druge strane, ovaj stil neće biti dovoljno efektivan ukoliko zaposleni nisu dovoljno kompetentni, kada ih je potrebno usmeravati, i kada je potrebno neposredno i neprekidno nadgledati njihov rad. Takođe, ovaj pristup nije uputno koristiti u situacijama krize u organizaciji, kada treba brzo i bespogovorno reagovati, i kada nema dovoljno vremena za sastanke i dogovaranja.

Usmeravajući stil

Cilj sprovođenja ovog stila je obavljanje poslovnih zadataka po najvišim standardima kvaliteta. Usmeravajući menadžeri daju primer zaposlenima – oni se trude da obavljaju i rešavaju probleme gde i čim oni nastanu. Često obavljaju i poslovne zadatke zajedno sa zaposlenima, težeći da zajednički postignu što bolje poslovne rezultate. Trude se da motivišu zaposlene postavljanjem najviših standarda, koji će zaposlenima biti poslovni izazov. Od zaposlenih se očekuje da samostalno usmeravaju svoje aktivnosti, pridržavajući se postavljenih pravila ponašanja i poslovanja.

Usmeravajući stil ohrabruje zaposlene da iskoriste svoju stručnost i veštine za postizanje najboljih performansi organizacije. Zaposleni su skloniji da prihvataju izazove i obavljaju zadatke sa više energije i elana. Motivisani su da istražuju i usavršavaju se, kako bi njihove poslovne performanse težile vrhunskim.

Potencijalni problem koji ovaj stil nosi vezuje se za situacije kada rukovodilac postavi izuzetno visoke i nerealne standarde, koje je u poslovanju teško postići. To može dovesti do obeshrabrivanja i frustracije zaposlenih, i do njihovog odustajanja pre nego što radni proces uopšte i počne. Još jedan problem koji ovaj stil realno može da prouzrokuje vezuje se i za pritisak koji zaposleni mogu da oseće, želeći da postignu sve neophodne standarde kvaliteta i poslovnog uspeha.

Usmeravajući stil korisno je sprovoditi kada su zaposleni motivisani, kada su dovoljno kompetentni i kada vole posao koji obavljaju. Tada im je potrebno malo usmeravanja i koordinisanja aktivnosti, koje će prirodno voditi postizanju postavljenih standarda poslovanja. Takođe, u slučajevima kada je menadžer izuzetan stručnjak u svojoj oblasti, on će posedovati visok stepen kredibiliteta, potencijalno i harizme, pa će zaposleni biti motivisani da slede njegov primer.

Upotreba usmeravajućeg stila neće biti efektivna u situacijama kada je zaposlenima potrebna dodatna asistencija i usmeravanje, kao i kada je u poslovanje neophodno uvoditi dodatnu obuku, edukaciju i razvoj. Takođe, zaposleni koji nisu dovoljno lično motivisani, koji nisu dovoljno stručni ili, pak, ne planiraju da napreduju u organizaciji, teško se mogu uklopiti u ovaj stil menadžmenta i liderstva.

Podučavajući stil

Kao što sam njegov naziv kaže, podučavajući stil podrazumeva podučavanje, mentorstvo i razvoj zaposlenih. Cilj ovog stila je da doprinese dugoročnom profesionalnom razvoju zaposlenih. Menadžer koji sledi ovaj stil fokusiran je, pre svega, na razvoj poslovanja i na prosperitet njegove organizacije. Zbog toga se trudi da svoje zaposlene motiviše da nađu šansu za profesionalnim razvojem, kako bi to mogli da upotrebe u svrhe napredovanja organizacije. Menadžer koji sledi ovaj stil ohrabruje i pomaže zaposlenima da, razvijajući svoje snage, doprinose razvijanju snaga organizacije. Upravo ovde se otvara prostor za radom na razvijanju ključnih distinkcija, koje pomažu organizaciji da održe postojeće, odnosno razviju nove konkurentske prednosti.

Ovaj stil je posebno efektivan kada treba razvijati poslovne sposobnosti i veštine zaposlenih, pri čemu i oni sami pokazuju sklonost i potrebu ka usavršavanju svoje profesionalne ličnosti. Pretpostavlja se da su zaposleni dovoljno motivisani, te da imaju potrebu da ulažu u sebe i razvijaju se.

Međutim, sa druge strane, treba napomenuti da se ovaj stil pokazao neadekvatnim u organizacijama u kojima menadžerima odnosno liderima nedostaje ekspertiza. Takođe, nije efektivan ni kada postoje veliki problemi u komunikaciji i obavljanju poslovnih zadataka, kao i kada u organizaciji nastupi kriza.

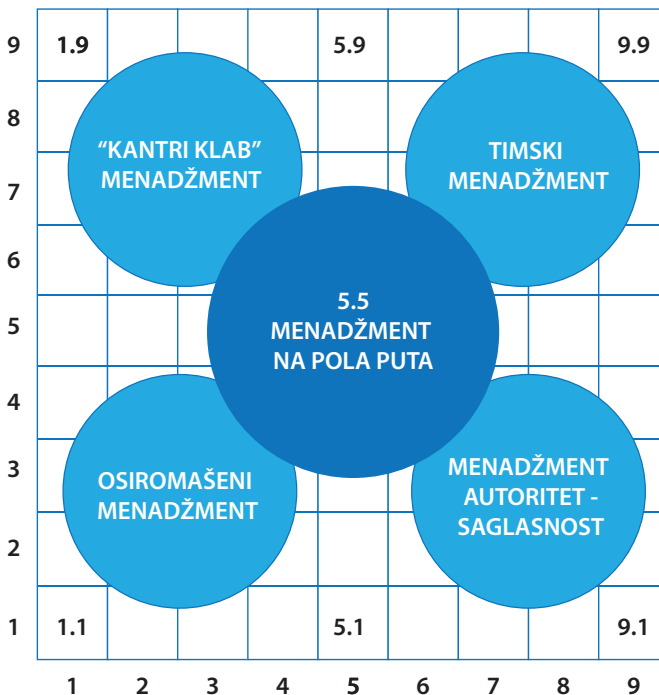
7.5.2. Matrica uticaja stila menadžmenta na implementaciju strategije

Stil menadžmenta umnogome opredeljuje način na koji će odluka o strategiji biti i implementirana. Uticaj stila menadžmenta treba posmatrati paralelno sa sledeća dva stanovišta:

- Intenzitet interesovanja menadžera za **ljude** u organizaciji* – Izraženije interesovanje rukovodstva za ljude ukazuje na prisustvo potrebe da se poslovanje oslanja, pre svega, na dobre odnose među zaposlenima. Ovakvi menadžeri najčešće će primenjivati participativni i povezujući stil.
- Intenzitet interesovanja menadžera za **poslovanje** organizacije* – Veće interesovanje za dobrim poslovanjem, odnosno operativnim aktivnostima, ukazuje na praktikovanje autoritativnog (vizionarskog), kao i usmeravajućeg stila, koji je posebno efektivan za razvijanje timskog rada.

Na slici 8 prikazani su stilovi menadžmenta prema stepenu zainteresovanosti menadžera za ljude, sa jedne strane, i za poslovanje organizacije, sa druge strane (Blake & Mouton, 1964.).

Slika 8. Menadžerska mreža



Izvor: (The Blake-Mouton Managerial Grid)

Apscisa pokazuje stepen zainteresovanosti menadžera za poslovanje organizacije i kreće se od 1 – najniži stepen do 9 – najviši intenzitet interesovanja. Ordinata se odnosi na stepen zainteresovanosti menadžera za ljude u organizaciji i takođe se kreće od 1 – najniži intenzitet do 9 – najviši intenzitet zainteresovanosti.

Pozicija 1.1 prikazuje stil takozvanog "osiromašenog menadžmenta", koji karakteriše nizak stepen interesovanja menadžera kako za ljude, tako i za kvalitet i uspeh poslovanja organizacije. U pitanju je stil koji podrazumeva ulaganje minimuma napora kako bi posao bio završen i organizacija kontinuirano poslovala. Nema dovoljno motivacije da se ulaže više nego što odgovara bazičnom minimumu, niti postoji potreba da zaposleni i organizacija napreduju i razvijaju se. Najsličniji ovom stilu bio bi prethodno spomenuti prinudni stil menadžmenta.

Pozicija 9.1, takozvani "menadžment autoritet-saglasnost" ukazuje na postojanje visokog stepena interesovanja menadžera za poslovanje, uz istovremeno nizak stepen interesovanja za ljude u organizaciji. Menadžeri koji slede ovaj stil stavljaju akcenat na obavljanje posla, uz minimalno usmeravanje pažnje na zaposlene u organizaciji. Od zaposlenih se isključivo očekuje da što kvalitetnije rade, izvršavaju naređenja i poslovne zadatke. Ovaj pristup može se posmatrati kao kombinacija prinudnog i autoritativnog stila menadžmenta.

Na poziciji 1.9 nalazi se "kantri klab (country club) menadžment", koji karakteriše nizak stepen interesovanja za poslovanje, a visok stepen interesovanja za ljude u organizaciji. Puna pažnja usmerena je na zadovoljenje potreba i zadovoljstvo zaposlenih, na stvaranje prijatne organizacione klime, kao i na obezbeđivanje dobrih uslova rada. Ovom pristupu odgovara povezujući stil menadžmenta, koji ima zadatak da ljude stavi na prvo mesto.

Pozicija 5.5, "menadžment na pola puta", predstavlja pristup menadžmentu koji je neka vrsta balansa između potrebe da se menadžer posveti ljudima i obavljanju poslovanja. Prema ovom pristupu, podjednako je važno usmeriti pažnju i prema odnosu među zaposlenima i prema obavljanju poslovanja, ali u umerenom smislu. Podučavajući stil odgovora ovoj poziciji, jer je usmeren ka razvijanju poslovnih sposobnosti i veština zaposlenih, u cilju obavljanja poslovnih aktivnosti.

Pozicija 9.9, koja nosi naziv "timski menadžment", ukazuje na usmeravanje maksimalne pažnje kako prema ljudima, tako i prema kvalitetu obavljanja poslovnih zadataka. U fokusu je razvijanje poverenja i poštovanja među svim zaposlenima u organizaciji, podsticanju građenja njihovih ekspertskih karakteristika i zadovoljenju njihovih potreba, uz ustovremenu maksimalnu posvećenost menadžera podizanju kvaliteta obavljanja poslovnih aktivnosti.

Ovom pristupu je adekvatan participativni stil menadžementa, koji se zasniva na formiranju radnih timova koje čine eksperti iz pojedinih oblasti, koji doprinose postizanju sinergetskog efekta i ostvarivanju vrhunskih poslovnih rezultata.

7.6. KARAKTERISTIKE I VEŠTINE ZAPOSLENIH

Upravljanje zaposlenima predstavlja faktor koji doprinosi kontinuiranom unapređivanju procesa implementacije strategije. Razlog leži u činjenici da uspješne organizacije posmatraju zaposlene kao resurs kojim treba aktivno upravljati, i to putem:

- interne edukacije - u pitanju je obrazovanje zaposlenih koje se odvija u samoj organizaciji od strane zaposlenih i menadžera, a sprovodi se putem treninga u malim grupama, team buildinga, kao i putem drugih oblika grupnih i individualnih edukacija;
- eksterne edukacije - obrazovanje i razvoj kadrova: (a) stiže u organizaciju iz spoljnih izvora kao što su "in house" treninzi koje pružaju konsultantske kuće i agencije, i (b) u institucijama van organizacije, čije programe pohađaju zaposleni (specijalističke, master i doktorske studije; usavršavanja na visokoškolskim, naučnim i razvojnim ustanovama u zemlji i inostranstvu; stručne razmene, posete, seminari, i studijski boravci).

Organizovanje razvojnih programa i treninga za zaposlene omogućava razvijanje veština zaposlenih i sticanje novih znanja. Znanja i veštine zaposlenih preduslov su razvijanja ključnih kompetentnosti i sticanje konkurentске prednosti. Ona bivaju inkorporirana u lanac vrednosti organizacije te, kao takva, unapređuju formulisanje i implementaciju strategije. Kontinuirano razvijanje znanja i veština zaposlenih, takođe, pruža organizaciji mogućnost razvijanja novih strateških lidera, koji će obezbediti uvođenje promena i upravljanje tim promenama, što je od ključnog značaja za opstanak na tržištu.

7.6.1. Ljudski kapital i strategijsko liderstvo

Kadrovi u organizaciji predstavljaju ljudski kapital u koji treba i vredi neprestano ulagati. To je ujedno i jedini kapital koji se može trajno razvijati i usavršavati. Njega čine znanja i veštine svih zaposlenih u toj organizaciji (Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2011, str. 363.). Brojni autori već dugo ukazuju na potrebu za kontinuiranim investiranjem u razvijanje ljudskog kapitala, kako bi strategije bile kvalitetno formulisane i implementirane (Larson & Luthans, 2006; Hatch & Dyer, 2004.).

Veštine menadžera i zaposlenih

Sprovođenje efektivnih programa treninga i razvoja zaposlenih, podiže verovatnoću stvaranja uspešnih strateških lidera među zaposlenima. Pored toga, efektivni treninzi i razvojni programi pozitivno utiču na to da organizacija ulaže napore u razvijanje svojih ključnih kompetencija. Među najvažnije veštine zaposlenih, menadžera i lidera u organizacijama ubrajaju se ljudske, tehničke i konceptualne veštine.

Među *ljudske* veštine ili veštine rada sa ljudima ubrajaju se veštine komunikacije i građenja dobrih odnosa među zaposlenima u organizaciji. Ovu vrstu veština treba da razvijaju kako menadžeri i lideri, tako i svi zaposleni u organizaciji. Pod komunikacijom u organizaciji se podrazumeva prenošenje informacija, ideja i znanja među zaposlenima i menadžerima na svim organizacionim nivoima i među svim sektorima i poslovnim jedinicama. Menadžeri treba da budu vešti u razmeni informacija i ideja kako unutar, tako i između organizacije i njenog spoljnog okruženja.

Veštine verbalne i neverbalne komunikacije treba da budu nešto na čemu se oslanja efektivna komunikacija jedne organizacije. Svi zaposleni u organizaciji treba da budu osposobljeni u korišćenju neophodnih formi komunikacije, od upotrebe e-maila, intraneta, foruma, preko pisanja izveštaja, do saopštavanja poslovnih poruka, pisanog i usmenog prezentovanja ideja i projekata. Menadžeri treba da poseduju veštine individualne i grupne komunikacije, kao i veštine motivisanja i nagrađivanja zaposlenih, zatim veštine donošenja odluka, analize i dijagnoze problema.

Tehničke veštine podrazumevaju stručnost zaposlenih i njihovo poznavanje procedura, metoda, koncepata i tehnika neophodnim za obavljanje zadataka. Posedovanje tehničkih veština znači posedovanje specijalizovanih znanja u oblasti u kojoj je zaposleni stručan i kojom se bavi u organizaciji. Zaposleni u oblasti računovodstva, prodaje ili finansija treba da vladaju znanjem i tehnikama

neophodnih za obavljanje posla kojim se bave. Tehničke veštine treba da poseduju i menadžeri, ali i svi ostali zaposleni u organizaciji.

Konceptualne veštine karakteristične su za menadžere, budući da oni donose najveći broj odluka u organizaciji. Pod ovom vrstom veština podrazumeva se sposobnost sagledavanja organizacije kao celine, njenih prednosti, nedostataka, šansi i problema. Menadžeri koji poseduju razvijene konceptualne veštine u stanju su da sagledaju problem sa više aspekata i da steknu širu sliku o onome što se događa u organizaciji. Oni uočavaju eventualni nesklad koji može nastati između 7s elemenata u organizaciji i predlagati rešenja u vezi sa nastalim problemom. Sposobnost menadžera da sagleda elemente organizacije kao celinu, pruža mogućnost efikasnijeg reagovanja na probleme, a zatim i efektivnijeg uvođenja promena koje bi trebalo da reše nastali problem.

Značaj ulaganja u ljudski kapital

Ulaganje u razvoj ljudskog kapitala u organizaciji od najvećeg je značaja za građenje i implementaciju strategijskog liderstva. Razlog za to leži u činjenici da edukacije i treninzi zaposlenih igraju vodeću ulogu u razvoju veština neophodnih u procesima strategijskog usmeravanja, građenja i primene ključnih kompetencija organizacije, i stvaranja takve organizacione kulture koja će podržavati efektivne i etične poslovne prakse. U tom smislu, jedan od najvažnijih zadataka bila bi primena kontinuiranog, doživotnog učenja¹⁴ zaposlenih u organizaciji.

Primena kontinuiranog učenja dovodi do toga da proces učenja zaposleni počinju da doživljavaju kao potrebu, a ne kao napor. Ta potreba ih motiviše da napreduju i ulažu u unapređivanje svojih znanja i sposobnosti. To, dalje, neminovno utiče na razvijanje potrebe za inovacijama i kreativnošću, koje predstavljaju osnovu za sticanje konkurentske prednosti. Drugim rečima, veća potreba za znanjem, vodi i većoj šansi za sticanjem konkurentske prednosti na tržištu.

U nameri da razvijaju ključne kompetencije svoje organizacije, koje se baziraju na nekoliko najvažnijih karakteristika organizacije, strategijski lideri mogu doći u rizik da previde nove šanse koje se na tržištu mogu iskoristiti. Naime, oni ne bi trebalo da se fokusiraju na sticanje znanja i veština iz samo jedne oblasti poslovanja, već je neophodno da prate šanse za razvijanjem znanja i u drugim, manje popularnim ili manje razvijenim oblastima poslovanja organizacije. Upravo je uloga efektivnog strategijskog lidera da prepozna izvore konkurentske prednosti u svim delovima organizacije, i to pre nego što one postanu očigledne drugim učesnicima na tržištu.

U situacijama krize u organizaciji, često se događa da se sprovede strategija restrukturiranja. Jedan od načina njenog sprovođenja je i otpuštanje zaposlenih. Ukoliko do toga dođe, veoma je važno da strategijski lider ima u vidu da otpuštanje može dovesti do nenadoknadivog gubitka znanja i veština sadržanog u ljudskom kapitalu organizacije. Istraživanja su pokazala da moderirano otpuštanje može čak popraviti poslovne performanse organizacije, dok masovno otpuštanje zaposlenih može ozbiljno ugroziti poslovanje, budući da dovodi do velikog gubitka radne snage (Nixon i dr, 2004, str. 1121-1129.).

7.6.2. Značaj socijalnog kapitala

Pored ljudskog, organizacija razvija i svoj socijalni, odnosno društveni kapital. Pod ovom vrstom kapitala podrazumevaju se odnosi izgrađeni unutar i van organizacije, koji pomažu da ona razvija svoje poslovne veštine, kako bi uspela sto efikasnije i efektivnije da ostvaruje poslovne zadatke i ciljeve i kreira vrednost za svoje potrošače i druge stejkholdere (prema Luk i dr, 2008, str. 589-612.)

Spoljni socijalni kapital od izuzetne je važnosti za savremene organizacije. Razlog tome leži u činjenici da malo koja organizacija danas poseduje sve resurse neophodne za postizanje poslovnog uspeha. Upravo zbog toga, veliki broj organizacija ulazi u strategijska partnerstva ili alijanse, koje donose povoljnosti organizacijama-članicama, pre svega u smislu dostupnosti resursa koje organizacije samostalno ne poseduju (Stanković & Čavić, 2013.). Takođe, strategijska partnerstva omogućavaju izlaženje na nova tržišta na koja organizacija samostalno ima poteškoća da izađe. Povezivanjem u partnerstva, zaposleni i menadžment grade jake ili relativno jake poslovne relacije, kojima, sa jedne strane, mogu širiti svoj uticaj na druge organizacije, a sa druge strane stiču sigurne partnere u kanalima marketinga.

Među najčešće oblike strategijskih partnerstava spadaju zajednička ulaganja, dugoročne kooperacije, ugovori o poslovno-tehničkoj saradnji, ugovori o licenci, a predstavljaju način da organizacija razvija svoj socijalni kapital. Svaka od članica partnerstva ulaže resurse koje poseduje, i to mogu biti ljudski resursi, finansijski resursi, sirovine, određena prava i patenti, stavljajući ih na raspolaganje ostalim članicama. Resursi uloženi u partnerstvo postaju dostupni svim organizacijama –članicama partnerstva, i one ih mogu koristiti pod uslovima koji su prihvaćeni ulaskom u to partnerstvo. Upravljanje upotrebom resursa treba da bude efektivno i svrsishodno, kako bi članice razvijale međusobno poverenje. Brojni su primeri velikih, multinacionalnih kompanija, koje su, ulaskom u strategijska partnerstva, otvorile sebi vrata ulasku na nova tržišta.

Kompanija *Apple* od 2011. godine omogućava Joint venture programe, odnosno programe zajedničkog ulaganja u razvoj biznisa. Različite organizacije širom sveta (mala preduzeća, prodajni objekti), stiču mogućnost samostalne legitimne prodaje *Apple* proizvoda i opreme, pod uslovima koje postavlja kompanija *Apple*. Vlasnici i zaposleni, u objektima za koje je kompanija *Apple* procenila da poseduju adekvatno osoblje i druge resurse, prolaze kroz treninge koji se organizuju u nekoj od *Apple* prodavnica (*Apple store*) u svetu. Takođe, redovna kupovina *Apple* proizvoda i opreme je ujedno i jedan od uslova za sticanje prava na pružanje usluga *Apple* prodaje i podrške. Ovaj koncept je podjednako važan kako kompaniji *Apple*, tako i malim preduzećima, posebno na onim tržištima na koja kompanija *Apple* nije zvanično ušla kroz svoje sisteme prodaje. Putem zajedničkog ulaganja, kompanija *Apple* "usađuje" svoju korporativnu kulturu drugim organizacijama, i posredno, putem partnera u spoljnom okruženju, razvija svoj socijalni kapital (<https://www.apple.com/retail/business/jointventure/terms.html>; <https://www.macworld.com/article/1158330/joint-venture.html>, pristup 10.08.2019.).

Sa druge strane, građenje *internog*, unutrašnjeg socijalnog kapitala, povezivanjem zaposlenih i deljenjem znanja među zaposlenima, od izuzetnog je značaja za razvijanje ključnih kompetencija organizacije. Zadržavanje kvalitetnog ljudskog kapitala i rad na građenju jakog internog kapitala odigrava se pod velikim uticajem organizacione kulture. Unutrašnji socijalni kapital ogleda se u karakteristikama organizacione kulture, i to pre svega u vrednostima, verovanjima koja dele zaposleni, kao i obeležjima koja su specifična za organizaciju (poseban jezik, simboli koji zaposleni koriste u komuniciranju, uniforma i izgled zaposlenih i sl). Takođe, ogleda se i u organizacionoj klimi, koja predstavlja atmosferu među zaposlenima tokom obavljanja svakodnevnih poslovnih aktivnosti. Ona je slika organizacione kulture i zavisi u potpunosti od njene snage, stabilnosti i kvaliteta.

7.7. ZNAČAJ RAZVIJANJA ZAJEDNIČKIH VREDNOSTI

Zajedničke vrednosti takođe su jedan od elemenata organizacije, ključnih za implementaciju strategije. Pod zajedničkim vrednostima se podrazumevaju osnovne ideje na kojima organizacija izgrađuje svoje poslovanje, i kojima utiče na zaposlene da usmeravaju zajedničke napore ka implementaciji strategija i postizanju ciljeva. Zajedničke vrednosti se manifestuju kroz organizacionu kulturu i klimu.

7.7.1. Organizaciona kultura i socijalizacija

Pod organizacionom kulturom podrazumevamo skup zajedničkih normi, stavova, principa, vrednosti i verovanja koje dele svi zaposleni, organizacione celine, grupe i timovi u jednoj organizaciji (prema Hill & Jones, 2013, str. 429.). Takođe, organizaciona kultura se može definisati i kao set ideologija, simbola i ključnih vrednosti koje su zajedničke svima u organizaciji, i koje direktno utiču na izbor puta kojim će posao biti obavljen, a ciljevi poslovanja dostignuti (Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2011, str. 365.).

Zajedničke vrednosti, koje dele zaposleni u organizaciji zapravo predstavljaju verovanja i ideje zaposlenih, koje su se razvijale jedan određeni, relativno duži vremenski period. Verovanja se zasnivaju na iskustvu zajedničkog poslovanja, saradnji među zaposlenima i odnosima koje su oni vremenom gradili. Ideje su rezultat razvoja kreativnog razmišljanja u organizaciji i oslobađanja zaposlenih da iznose svoje stavove drugima. I verovanja i ideje treba da su usmerene ka efektivnom izboru ciljeva i strategija. Doslednost u donošenju strategijskih odluka, pre svega ciljeva i strategija, pomaže građenju tradicije, kao i prepoznatljivosti organizacije na tržištu.

Vrednosti koje dele zaposleni u organizaciji predstavljaju sliku usvojenih standarda ponašanja, koji zaposlenima pomažu u realizaciji ciljeva poslovanja. Upravo je zbog toga važno da se u organizaciji razvija dobra poslovna klima koja se manifestuje kroz radnu atmosferu, a utiče na građenje odnosa poverenja i razumevanja među zaposlenima. Organizaciona klima je deo organizacione kulture, i prepoznatljiva je na dnevnom nivou, kako u internoj komunikaciji zaposlenih, tako i u komunikaciji sa poslovnim okruženjem.

Kompaniju *Microsoft* karakteriše specifična organizaciona kultura i klima. Osnivač i vlasnik kompanije, *Bill Gates*, postavio je zajedničke vrednosti, koje su zaposleni prihvatili i nastavili da razvijaju. One se sastoje iz potrebe za razvijanjem duha preduzetništva, vlasništva nad idejama, kreativnosti, iskrenosti, srdačnosti i otvorenosti u komunikaciji. Na ovaj način *Bill Gates* saopštava svojim zaposlenima, ali i svetu, da je za opstanak njihovog poslovanja, neophodno razmišljati i komunicirati otvoreno, bez straha prihvatati rizike u poslovanju kao i nove ideje, i implementirati ih u nova poslovna rešenja.

Karakteristiku organizacione kulture ove kompanije, između ostalog, čini i nepostojanje radne uniforme. Zaposleni je slobodan da nosi ono u čemu se oseća najprijatnije i najudobnije, ali nikada ne sme da nosi odelo i kravatu. Komunikacija među zaposlenima je otvorena i opuštena, ali se odigrava isključivo putem Interneta. Atmosfera na radnom mestu, koja je deo organizacione klime, izuzetno je opuštena i relaksirajuća, treba da stvori osećaj rada od kuće, te da motiviše i stimuliše zaposlene da neometano razvijaju i sprovode svoje ideje (www.microsoft.com).

S obzirom da organizaciona kultura, kao skup zajedničkih vrednosti jedne organizacije, utiče na izbor načina ostvarivanja ciljeva poslovanja, ona može da se pokaže i kao važan izvor konkurentске prednosti. Drugim rečima, organizaciona kultura može predstavljati skup ključnih kompetentnosti jedne organizacije, i to ukoliko je specifična, autentična, i ako doprinosi građenju dobrog imidža, prepoznatljivosti i doslednosti u poslovanju organizacije.

Organizaciona kultura, takođe, može biti i dobar mehanizam putem kojeg strategijski lideri kontrolišu i usmeravaju ponašanje zaposlenih. Razvijanjem ili promenom postojećeg seta vrednosti, normi i verovanja, lideri mogu uticati na isto takvo razvijanje ili menjanje dotadašnjih oblika ponašanja i vrednosti koje su delili zaposleni u organizaciji. Na taj način svojim zaposlenima direktno ukazuju na željene i neželjene oblike ponašanja u poslovanju. U tom smislu, organizacije sprovode tzv. *organizacionu socijalizaciju*. Ona predstavlja podučavanje zaposlenih elementima organizacione kulture, kako bi je razumeli i prihvatili.

Bateson i Hoffman (2016.) pod *socijalizacijom* podrazumevaju uvođenje zaposlenih u radni proces, njihovo upoznavanje za procesom i pravilima poslovanja, ali i sa oblicima komunikacije koji su karakteristični za organizaciju.

Organizaciona socijalizacija omogućava zaposlenima da se poduče zajedničkim normama i vrednostima, koje, vremenom, postaju deo njihovih ličnih vrednosti i uverenja, a koje oni slede i primenjuju. Veoma često se socijalizacija, odnosno približavanje organizacione kulture zaposlenima, sprovodi putem priča i mitova u vezi sa organizacijom, kao i putem specifičnog jezika koji se koristi u komunikaciji (Hill & Jones, 2013, str. 430.). Zaposleni se, na ovaj način, upoznaju sa organizacijom, uvode u poslovanje i uče kako internoj tako i eksternoj komunikaciji i ophođenju prema okruženju.

7.7.2. Organizaciona kultura i strategijsko preduzetništvo

Kultura se može pokazati veoma pogodnom po razvijanje strategijskog preduzetništva u organizaciji. Kompanije, kao što su Amazon, Samsung ili Google, uspevaju da grade takvu organizacionu kulturu koja upućuje njihove menadžere i zaposlene na stalne promene, ka inoviranju poslovanja, uz istovremeno korišćenje šansi koje identifikuju u svom okruženju. Sama potreba organizacija da inoviraju poslovanje i plasiraju potpuno novu ponudu na tržištu, omogućava im da ostvaruju konkurentsku prednost i diferenciraju se od svojih konkurenata. Ovakve organizacije u svoju kulturu ugrađuju duh preduzetništva, koji će se u njihovom poslovanju manifestovati u dugom vremenskom periodu.

Strategijsko preduzetništvo podrazumeva sprovođenje aktivnosti upotrebom strategijske, dugočne perspektive poslovanja. Identifikovanje šansi koje će biti iskorišćene kroz inovacije, predstavlja *preduzetničku* dimenziju strategijskog preduzetništva. Sa druge strane, traženje najboljeg načina da se u dugom roku upravlja inovativnim naporima zaposlenih, predstavlja *strategijsku* dimenziju strategijskog preduzetništva. U tom smislu, organizacije koje sprovode strategijsko preduzetništvo, usmeravaju sve svoje napore ka traženju poslovnih šansi, uz istovremeno nalaženje inovativnih rešenja za korišćenjem identifikovanih šansi (Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2011, str. 380.). U veoma intenzivnom i izrazito konkurentnom okruženju, opstanak i uspeh umnogome zavise od sposobnosti organizacije da razvija kulturu stalnog inoviranja poslovanja, koje vodi promenama ne samo unutar, nego i van nje.

U cilju podsticanja razvoja strategijskog preduzetništva, organizacija bi trebalo da usmerava sve svoje napore ka razvijanju takvih vrednosti, relacija i komunikacije među zaposlenima, koji će se pokazati podstičućim za razvijanje duha preduzetništva. Organizacija, a pre svega njen top menadžment, treba da usmerava napore ka menadžerima na svim nivoima i utiče podsticajno na razvijanje i implementaciju njihovih poslovnih ideja. U tom smislu, ona bi trebalo da (prema Hill & Jones, 2013, str. 347.):

- a. ohrabruje svoje menadžere da prihvataju rizike poslovanja;
- b. obezbedi menadžerima dovoljno vremena i resursa da sprovode nove ideje;
- c. izbegava kažnjavanje menadžera ukoliko se nova ideja pokaže neuspešnom,
- d. ističe i pohvali dobre ideje i poslovna rešenja, i
- e. sprečava nepotrebno rasipanje finansijskih sredstava u slučaju sprovođenja novog, ali rizičnog rešenja, za koji nema velike verovatnoće da će doneti prinos na investicije.

Imajući u vidu navedeno, razvijanje duha strategijskog preduzetništva u savremenoj organizaciji veoma je kompleksan i težak posao. Sa jedne strane, on podrazumeva da organizacija podstiče preuzimanje rizika inovacija i uvođenja novih rešenja u poslovanje. Sa druge strane, ograničava broj i obim rizičnih aktivnosti u koje se organizacija upušta. Dobar balans između ove dve navedene potrebe bile bi efektivno rešenje za organizacije koje se bave strategijskim preduzetništvom.

Pitanja za vežbu:



1. Objasnite vezu između strategijske formulacije i strategijske implementacije.
2. Navedite i kratko objasnite svaki od elemenata modela "7S".
3. Navedite karakteristike osnovnih i novijih tipova organizacione strukture. Pokušajte da nađete primere organizacija koje karakterišu navedeni tipovi.
4. Navedite karakteristike pojedinih stilova liderstva. Objasnite u kojim situacijama i pod kojim okolnostima je svaki od njih moguće primeniti.
5. Objasnite šta se podrazumeva pod organizacionom kulturom, a šta pod organizacionom klimom.
6. Objasnite vezu organizacione kulture i socijalizacije.
7. Objasnite vezu organizacione kulture i strategijskog preduzetništva.
8. Šta bi trebalo da karakteriše uspešno strategijsko preduzetništvo?

Literatura:

- • • • •
- 1. David, F.R. (2011.) *Strategic Management: Concept and Cases*, Pearson Education, Inc. New York
- 2. Goleman, D, Boyatzis, R.E, McKee, A. (2013.) *Primal Leadership*, Harvard Business Review Press, Boston, MA
- 3. Goleman, D. (2000.) Leadership that gets results, *Harvard Business Review*, mart-april
- 4. Hatch, N.W, Dyer, J.H. (2004.) Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 25, str. 1155-1178.
- 5. Hill, C.W.L, Jones, G.R. (2013.) *Strategic Management: An Integrated Approach*, South-Western, Cengage Learning, Mason OH
- 6. Hitt, M.A, Ireland, R.D, Hoskinsson, R.E. (2011.) *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts*, South-Western Cengage Learning, Mason OH
- 7. Larson, M, Luthans, F. (2006.) Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13, str. 45-62.
- 8. Luk, C.L, Yau, O.H.M, Sin, L.Y.M, Tse, A.C.B, Chow, R.P.M, Lee, J.S.Y. (2008.) The effects of social capital and organizational innovativeness in different institutional context, *Journal of International Business Studies*, 39.
- 9. Nixon, R.D, Hitt, M.A, Lee, H, Jeong, E. (2004.) Market reactions to corporate announcements of downsizing actions and implementation strategies, *Strategic Management Journal*, 25
- 10. Pathak, H. (2011.) *Organizational change*, Pearson, Delhi, India
- 11. Ravanfar, M.M. (2015.) Analyzing organizational structure based on 7s model of McKinsey, *Global Journal of Management and Business Research*, vol. 15. issue 10, version 1.0, <https://pdfs.semanticscholar.org/9fd1/4d415ed96b1dcafa9d84ddde97ecabe5dbda.pdf>, posećeno 28.06.2019.
- 12. Wheelan, T.L, Hunger, J.D. (2004.) *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Education Inc., New Jersey
- 13. www.microsoft.com
- 14. <https://www.gm.com/>, posećeno 07.07.2019.
- 15. <https://www.apple.com/retail/business/jointventure/terms.html>, posećeno 10.08.2019.
- 16. <https://www.macworld.com/article/1158330/joint-venture.html>, posećeno 10.08.2019.

8. POGLAVLJE

STRATEGIJSKI MENADŽMENT I KRIZA ORGANIZACIJE



8. STRATEGIJSKI MENADŽMENT I KRIZA ORGANIZACIJE

U savremenim uslovima poslovanja svaka organizacija se u svom životnom ciklusu susreće sa periodima krize. Po svojoj prirodi, kriza predstavlja događaj ili situaciju male verovatnoće. Brojne organizacije, zbog male verovatnoće da će se dogoditi kriza, uopšte ne razmatraju delovanje u takvim specifičnim situacijama. Kada dospete u krizu nepripremljeni, velika je verovatnoća poraza i gubitka konkurentske prednosti.

U narednim redovima biće reči o:

- Pojmu krize;
- Uzrocima nastanka krize;
- Vrstama krize prema određenim kriterijumima i;
- Strategijama koje se primenjuju u zavisnosti od složenosti situacije u kojoj se nalazi organizacija.

8.1. POJAM KRIZE U ORGANIZACIJI I UPRAVLJANJE U VREME KRIZE

Nastupanje krize znači da se našla u situaciji koja može imati negativne posledice za pojedinca ili organizaciju u celini. U kriznoj situaciji je teško zadržati vrednosti i resurse koji se smatraju značajnim za organizaciju. Takođe, kriza usporava rast i razvoj organizacije, a može dovesti do stagnacije i urušavanja čitavog sistema. Kada nastupi kriza, postavlja se pitanje da li se mogla izbeći. Menadžment organizacije treba da razvije mehanizme na osnovu kojih se kriza može na vreme uočiti i tako prilagoditi potencijalnim teškoćama.

Gotovo da ne postoji organizacija koja se nije našla u kriznoj situaciji, što navodi na zaključak da je kriza normalna pojava u životnom ciklusu organizacije. Pošto u savremenim privrednim sistemima postoji stalna opasnost od kriza, organizacije posebnu pažnju treba da posvete delovanju u vreme krize (Dobrijević, 2017.). Svaka aktivnost usmerena na sprečavanje kriza i preventivno delovanje ukazuje na aktivni krizni menadžment koji je integrisan u strategiju organizacije. Kada kriza počne da deluje na organizaciju, stupa na snagu reaktivni krizni menadžment kao odgovor na akutne probleme u kojima se nalazi organizacija.

Turbulentno okruženje nameće organizacijama da stalno budu pripravne zbog stalnih i iznenadnih promena. Najbrže će se prilagoditi one organizacije koje na vreme mogu da uoče promene i pripreme organizaciju na nastupajuće okolnosti. Iz okruženja se jasno mogu uočiti jaki signali (npr. cena kapitala, lideri na tržištu i dr.), ali se problem može javiti ako organizacija nema kapacitet da uoči slabe signale.

Kriza u određenoj meri predstavlja iznenađenje za organizaciju. O krizi se može često razgovarati kao pojavi u okruženju koje je prilično daleko od organizacije, a ređe kao mogućnost koja direktno može pogoditi organizaciju. Brojni su razlozi iznenađenosti menadžmenta krizom, u nastavku ćemo izdvojiti najznačajnije:

- Nerealni optimizam – uverenje da su mogućnosti da će se dogoditi nešto loše manje nego da će se dogoditi nešto izuzetno dobro. Polazi se od toga „ne može se to meni dogoditi“, i na taj način ignorišu sve realne opasnosti situacija koje mogu zadesiti organizaciju;
- Sigurnost u sprovođenju kontrole – uverenje da u potpunosti kontrolišemo sve značajne procese u organizaciji i da time minimiziramo mogućnost da se nešto negativno može dogoditi;
- Zanemarivanje intenziteta i brzine nastajanja štete – u kriznoj situaciji često se ignoriše brzina štetnih posledica jer je organizacija zatečena krizom. Nisu se razvili mehanizmi na osnovu kojih bi se kriza identifikovala, što dovodi do potpune nespremnosti menadžmenta organizacije da reaguje u teškim periodima.

Svaku krizu karakterišu određeni događaji koji su vođeni indikatorima (Taleb, 2007.). Za većinu kriza na globalnom nivou, mogu se uočiti sledeći indikatori: povećana tražnja za kreditima od strane privrede, cene nekretnina, indeks poverenja potrošača, broj novih manjih preduzeća odnosno startapova, nivo zaliha ulaznih sirovina, intenzitet ulaganja u istraživanje i razvoj, broj novih patenata. Događaji koji su posledice krize upućuju na pad bruto društvenog proizvoda, jačanje inflacije, povećanje nezaposlenosti i dr. Sve krize se mogu razvrstati na osnovu složenosti i uticaja na organizaciju, tako da se dele na (Osmanagić Bedenik, 2010; Milisavljević, 2017; Krstić, 2013.):

- Operativna kriza – organizacija posluje profitabilno, ali u određenim periodima godine ima problema sa likvidnošću; kriza obično traje od nekoliko dana do mesec dana. Primeri operativne krize: prekid proizvodnje zbog požara, nemogućnost berbe zbog suše ili vremenskih nepogoda, prekid lanca snabdevanja kakaoa za proizvodnju čokolade, čekanje na granici za robu sa kratkim rokovima trajanja, zaustavljena isporuka robe zbog kašnjenja u plaćanju i sl. Kod operativne krize se

može pretpostaviti da je poslovni model dobar, ali da je potrebno reorganizovati menadžerske nivoe.

- Taktička kriza – organizacija posluje na granici profitabilnosti, sa mogućnošću poslovanja sa gubitkom; kriza može trajati duže od godinu dana. Ključni simptom je ostvarivanje gubitka i negativnog neto novčanog toka. U većini slučajeva se mora preispitati poslovni model i primeniti strategija zakreta.
- Strategijska kriza – organizacija ima hronične probleme sa likvidnošću, ostvaruje gubitak, a konačan rezultat je izgubljeno tržište. Primeri koji se odnose na strategijsku krizu: promene u ponašanju potrošača, zastarelost tehnologije, krupne promene u trendovima u grani i sl. U slučaju strategijske krize javljaju se značajni problemi sa prodajom i postavlja se pitanje da li preduzeće treba da se bavi ovim poslom. Poslovni model svakako nije odgovarajući i potrebno je restrukturirati preduzeće ili ga prodati.

Tabela 1. Vrste krize i indikatori

VRSTA KRIZE	INDIKATORI
Operativna kriza	Stepen likvidnosti
	Angažovani kapital
	Koeficijent obrta
	Novčani tok
	Promene u bilansima
Taktička kriza	Vrednost akcije
	Dobit po akciji
	Povraćaj investicije
	Povraćaj sopstvenog ulaganja
Strategijska kriza	Konkurentska pozicija
	Rast tržišta
	Cenovna konkurentnost
	Kvalitet proizvoda i usluga
	Sertifikacija kvaliteta
	Reputacija
	Stvaranje vrednosti za vlasnike
	Obim investicija
	Ulaganja u istraživanja i razvoj

Poslovna kriza sadrži faze u kojima organizacija treba da razvije poseban pristup. Prema Osmanagić Bedenik (2007.), kriza u poslovanju sa aspekta vremenske distance može biti potencijalna, latentna i akutna:

- **Potencijalna kriza** – kriza se nije još dogodila, već postoji opasnost da se dogodi. Finansijskim performansama se teško može utvrditi rizik od nastajanja krize, tako da je potrebno razviti nefinansijske mehanizme koji će pravovremeno identifikovati simptome. Zbog stalnih promena u eksternom okruženju, potencijalna kriza je uvek aktuelna i treba biti predmet razmatranja top menadžmenta.
- **Latentna kriza** – proizilazi iz potencijalne krize, uočavaju se simptomi koji mogu biti realna pretnja po organizaciju. Latentna kriza znači da se organizacija nalazi u krizi, ali u blažem obliku i da je potrebno preispitati resurse i kapacitete organizacije. Pogodne tehnike za identifikaciju latentne krize su SWOT analiza i PESTEL analiza, koje pomažu u sagledavanju realne pozicije i stanja organizacije u okruženju i na tržištu. U praksi su krize bez jasnih simptoma veoma retke, tako da je na menadžmentu organizacija da razvije mehanizme za skeniranje kriznih simptoma.
- **Akutna kriza** – ukoliko se zanemare simptomi iz latentne krize, organizacija se može naći u teškoćama egzistencijalne prirode. Kod akutne krize, simptomi su nedvosmisleni i snažno urušavaju funkcionisanje organizacije. Vreme za delovanje je ograničeno, a pritisak na donošenje važnih odluka je ogroman. Razlozi nastajanja akutne krize su posledice zanemarivanja slabih signala i očiglednih simptoma u dužem vremenskom periodu. U većoj meri organizacije se jednostavno ugase usled delovanja akutne krize, jer se ne mogu ostvariti ciljevi zbog kojih organizacija postoji.

Svaka kriza ima određeni ishod na organizaciju, što znači da se postiže uspeh ili neuspeh (tabela 2). Ako u strategijskom razmišljanju i procesu strategijskog planiranja nema aktivnosti usmerene ka pripremi za potencijalno krizno delovanje, postizanje neuspeha je očigledno. U praksi se često događa da top menadžment smatra da je mala verovatnoća pojave krize. Razmišlja se po principu da kriza neće pogoditi baš njihovu organizaciju, pa se ništa ne preduzima po pitanju alokacije resursa.

Tabela 2. Primeri ishoda uspeha i neuspeha u kriznom delovanju

Krizno područje	Neuspeh	Srednje rešenje	Uspeh
Signali dolaska krize	• Svi signali su ignorisani • Organizacija je zatečena • Potpuna nepripremljenost	• Organizacija je u stanju pripravnosti	• Upravljanje pomoću slabih signala • Potpuna priprema i pripravnost
Incident u organizaciji	• Kriza se širi izvan organizacije • Stvaranje negativne slike o organizaciji zbog krize	• Minimalna šteta za stakeholdere van organizacije	• Kriza se završava u organizaciji • Nema posledica po stakeholdere
Nastavak funkcionisanja organizacije	• Nema mogućnosti za nastavak poslovanja	• Delovi organizacije koji su najviše pogođeni su pod strogim nadzorom • Nije ugroženo poslovanje organizacije	• Poslovanje se nastavlja u toku i nakon krize • Nema pada produktivnosti
Posledice na organizaciono učenje	• Novo iskustvo nije promenilo organizaciono ponašanje • Velika šansa da se ponove iste greške	• Usvajanje poruka iz kriznog iskustva • Mogući problemi u komunikaciji i širenju informacija	• Potpuno menjanje organizacione kulture
Reputacija organizacije	• Negativna reputacija među eksternim stakeholderima • Osude okruženja na poteze top menadžmenta	• Prihvaćena odgovornost za propuste ali bez značajne promene reputacije	• Poboljšana reputacija usled promene organizacione kulture i delovanja u vreme krize
Odlučivanje	• Reaktivno odlučivanje	• Proaktivno ali bez podrške svih internih stakeholdera	• Proaktivno odlučivanje

Izvor: (Drobnjak, 2015.)

Veoma mali broj organizacija je shvatio još 2006. godine da će nastupiti svetska ekonomska kriza 2008. godine. Rapidni rast svetske privrede, posebno u Sjedinjenim Američkim Državama (zbog tzv. *subprime* kredita) nije bio zasnovan na realnim tržišnim potrebama. Stoga, odgovor na stalnu opasnost od kriza je uspostavljanje **upravljanja pomoću slabih signala** (Mašić, 2009.). Da bi organizacije mogle da integrišu ovu koncepciju, neophodno je da se razviju menadžerske kompetentnosti i optimizuju resursi organizacije (prevažhodno ljudski i tehnološki).

Slika 1. Snaga signala iz okruženja

ODGOVOR/ SNAGA SIGNALA	A PRISMOTRA SREDINE	B IDENTIFIKACIJA RELATIVNIH SNAGA I SLABOSTI	C REDUKCIJA OPASNOSTI IZ OKRUŽENJA	D POVEĆANJE INTERNE STRATEGIJSKE PRILAGODLJIVOSTI	E PLANOWI I ODGOVORI	F AKCIONI PLANOWI I ODGOVORI
I OSEĆAJU SE PRETNJE I ŠANSE						
II IZVOR PRETNJI I ŠANSI JE POZNAT						
III RAZVOJ PRETNJI I ŠANSI JE KONKRETAN						
IV REAKCIJA STRATEGIJSKA I RAZUMLJIVA						
V ISHOD AKCIJE JE PREDVIDIV						

Izvor: (prema Ansoff & McDonell, 1990, str. 20; Mašić, 2009, str. 67.)

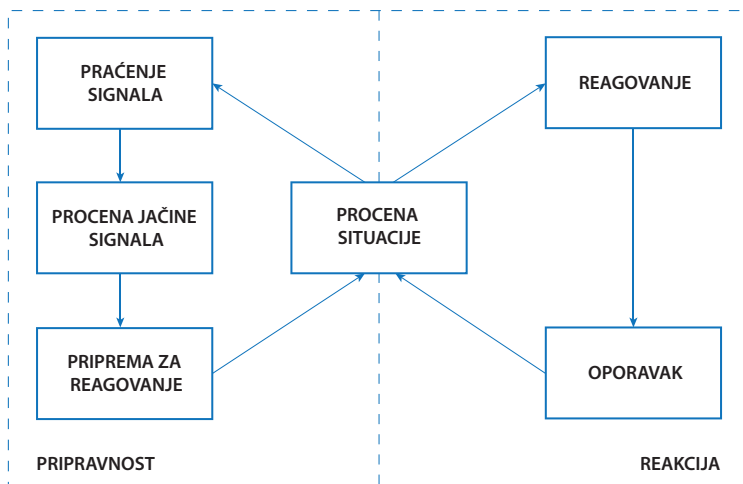
Na slici 1 je prikazan sistem slabih signala. U levoj koloni se nalazi pet nivoa koje se odnose na razvoj informacija o signalima. Prvi nivo pokazuje najslabije signale iz okruženja, dok je na petom nivou signal jasan i nedvosmislen. Odgovor na signale je stepenovan i polazi se od posmatranja okruženja. Područje izvodljivog odgovora ukazuje na manevarski prostor koji organizacija može da koristi kako bi identifikovala signale iz okruženja.

Rani signali se mogu uočiti na mikronivou, stoga je strategijska orijentacija menadžmenta ključna. Drugim rečima, menadžment organizacije treba stalno da prati i analizira bliže i dalje okruženje (a ne isključivo da bude posvećen rešavanju problema u samoj organizaciji), kako bi percipirao čak i signale najslabijeg intenziteta. Najčešći signali na nivou organizacije ili preduzeća su:

- Pad prodaje u određenom vremenskom periodu (npr. u sezoni, kada se pad ne očekuje);
- Kašnjenja u servisiranju dospelih obaveza prema stehklolderima – dobavljači, država, banke, zaposleni;
- Gubitak dobavljača sa kojima se dugo i intenzivno sarađuje (npr. dobavljači sa kojima je postignuta povoljna cena kupovine sirovina i na osnovu toga se kreira prostor za veću maržu);
- Vlasnici – promena vlasnika, promena menadžmenta, sporovi između vlasnika;
- Pokrenuti sudski sporovi;
- Neplanirane investicije koje traže dodatna zaduživanja preduzeća;
- Obavezno traženje avansa od kupaca i nefleksibilnost u načinu naplate;
- Loše recenzije i rast žalbi potrošača;
- Natpisi u medijima odnosno gubeljnje reputacije;
- Povećano trošenje novčanih sredstava van osnovne delatnosti.

Da bi se prepoznala potencijalna opasnost od kriza, značajno je da organizacija razvije upravljanje slabim signalima i tako bude sposobna da permanentno skenira sva dešavanja u okruženju (slika 1).

Slika 2. Okvir za upravljanje kriznim situacijama



Imajući u vidu nepredvidivost promena u okruženju, organizacije treba da budu stalno u pripravnosti za potencijalnu krizu i da reaguju ukoliko kriza nastane. Na osnovu procene situacije, menadžment donosi odluke o strategiji koja će integrisati reakciju i oporavak.

Određeni broj organizacija ipak ne uspeva da razvije mehanizme za upravljanje krizom. Glavni „krivci“ za neshvatanje ozbiljnosti potencijalnih situacija su menadžeri top nivoa i vlasnici organizacija. Neki mogu da ignorišu nastupajući krizu verujući da će ih zaobići. Takođe, razlog za indiferentnost može biti u stavu menadžmenta da je veličina organizacije takva da je imuna na krizne situacije.

Postoje različita tumačenja krize od strane teoretičara, ali se mogu izdvojiti određene konsekvence koje su zajedničke u većini kriznih situacija (Osmanagić Bedenik, 2010; Wiener & Kahn, 1967.):

- tačka preokreta u razvojnem sledu događaja;
- stvara se hitnost u reagovanju na kriznu situaciju;
- ugrožava se primena strategije, ciljeva i planova;
- stvaraju se novi uslovi poslovanja za organizaciju;
- stvara se neizvesnost u proceni situacije;
- smanjuje se kontrola nad događajima i teško se mogu predvideti posledice tih događaja;
- intenzivira se stres i strah kod zaposlenih što utiče na njihove performanse;
- menjaju se odnosi između zaposlenih i;
- povećava se napetost i pritisak vremena.

U kriznim situacijama teško je sagledati širi kontekst okruženja i organizacije. Ugroženi su dugoročni ciljevi i planovi, imperativ je da se brzo deluje. Vreme za odlučivanje je kratko, što povećava mogućnost da se odluke donose impulsivno.

Svaka kriza je specifična, ali postoje zajednički faktori koji imaju različite intenzitete delovanja (Trbojević, 2016.):

- neočekivanost – nije moguće da se obuhvate svi signali kako bi se u potpunosti predvidela kriza; samo najjači signali mogu uticati na to da je kriza očekivana u tačno određeno vreme sa pratećim karakteristikama;
- nespremnost – od ključnog značaja su izvori informacija za menadžment, jer od pravovremenih informacija zavisi kvalitet poslovnih odluka;
- vremenski pritisak – kriza zapravo pokazuje kvalitet menadžmenta i sposobnosti da se hitno a kvalitetno reaguje u kratkom vremenskom periodu.

Kada nastupi kriza, menjaju se okolnosti u kojima menadžment donosi odluke. Pritisci iz okruženja su učestaliji, javlja se netrpeljivost i neizvesnost unutar kolektiva, a vreme za reagovanje na krizu postaje nepredvidivo i kratko. Specifični faktori koji oblikuju funkcije menadžmenta u vreme delovanja krize predstavljaju novi model upravljanja koji se zove krizni menadžment.

U praksi su poznate četiri faze u kriznom menadžmentu:

- I. Istraživanje i analiza okruženja – identifikovanje signala;
- II. Strategijsko planiranje – formiranje kriznog tima;
- III. Krizni menadžment i;
- IV. Organizaciono učenje na osnovu iskustva o prevaziđenoj krizi.

U prvoj i drugoj fazi menadžment organizacije nastoji da spreči krizu. Ukoliko ipak kriza pogodi organizaciju, potrebno je delegirati odgovornost na zaposlene koji imaju znanja, veštine i kompetencije da se suoče sa nepredvidivim i štetnim situacijama po organizaciju. Uloga kriznog tima je da se minimiziraju efekti krize na organizaciju. Nakon završetka krize, sagledava se učinjena šteta i preduzimaju aktivnosti saniranja vitalnih delova organizacije, kako bi se ponovo stvorili uslovi za sticanje konkurentske prednosti.

Svaka organizacija funkcioniše na nekom tržištu i u okviru neke grane. Stoga, okruženje u kojoj organizacija ostvaruje svoje poslovne ciljeve je promenljivo i u njemu se mogu spoznati sledeći uzroci krize:

- promene ekonomske prirode kod najrazvijenijih zemalja sveta;
- politička (ne)stabilnost;
- promene u grani;
- klimatske promene;
- finansijska kriza koja se prelila globalno ili na određena tržišta (npr. svetska ekonomska kriza iz 2008. godine);
- geopolitički faktori (npr. ekonomske sankcije određenim državama i tržištima);
- pandemije (npr. pandemija izazvana virusom COVID19);
- ratovi i teroristički napadi (ratovi u Iraku, Avganistanu, na prostoru bivše Jugoslavije, teroristički napadi u Njujorku, Londonu, Madridu, Istanbulu);
- nelojalna konkurencija.

Koliko god eksterni faktori iz okruženja mogu destruktivno da utiču na organizacije, potrebno je istaći da se mogu javiti problemi u samoj organizaciji i tako pokrenuti krizu. Neki od značajnijih uzroka koji potiču iz organizacije su:

- nepostojanje strategije ili neprimenjivanje strategije ili neodgovarajuća strategija;
- nepravovremeno reagovanje na krizu, kašnjenje u donošenju značajnih odluka u vreme krize;
- neadekvatnost ljudskih resursa – neodgovarajuća znanja, veštine i kompetencije. Posledice mogu biti vezane za veće odsustvovanje sa posla (absentizam), veći stepen fluktuacije zaposlenih, loša reputacija poslodavca.
- neodgovarajući uslovi rada – mogu doprineti da zaposleni ne budu zadovoljni obavljanjem posla i da imaju problema sa motivacijom u obavljanju radnih obaveza;
- jaz između menadžmenta i zaposlenih – akcenat je na neefikasnom menadžmentu koji nije u stanju da harmonizuje kolektiv i proaktivno deluje na zaposlene i organizaciju u celini;
- nerazvijena organizaciona kultura – nepostojanje i nepoštovanje pravila ponašanja, procedura i politika koje utiču na stvaranje intelektualnog kapitala organizacije;
- finansijski pokazatelji – odnose se na bonitet i bilansne indikatore koji predstavljaju rezultat odluka iz prošlosti.

U periodu krize su ugroženi tržišni interesi organizacije, smanjene su mogućnosti investiranja, istraživanja i razvoja. Sposobnost reagovanja u kriznim situacijama je sužena, što povećava rizik od neuspeha ili uspeha donošenja i sprovođenja poslovnih odluka. Treba naglasiti da organizacija deluje reaktivno u periodu najintenzivnije krize (Milisavljević, 2017.). Cilj je da se pravovremeno deluje i ne propusti vreme za regovanje na jake udare krize.

Kriza navodi menadžment da povlači poteze koji su usmereni na čuvanje najvažnijih resursa organizacije. U najvećem broju slučajeva ići će se na uvođenje mera štednje odnosno snižavanje troškova poslovanja u svakom segmentu funkcionisanja organizacije. Ovakve situacije primoravaju menadžment da uvede strožije sisteme kontrole koji često destruktivno mogu delovati na zaposlene, radnu atmosferu i generalno uslove rada.

Funkcionisanje u periodu krize znači da su poslovne aktivnosti manjeg obima. Menadžment može intuitivno da reaguje tako što će revidirati sve aktivnosti, bez obzira da li se odnose na ispunjenje operativnih ili strateških ciljeva. Naime, poželjno je da se na operativnom nivou organizacija bori sa krizom, a da posebni napori budu usmereni na očuvanje i ispunjenje strateških ciljeva.

U praksi se može dogoditi da se organizacija opredelila za kapitalno ulaganje u određeno poslovno područje (biznis) i kreditno dugoročno zadužila, a da se određenom vremenskom periodu našla na udaru krize. U takvoj situaciji je bolje da se aktivnosti usmere na realizaciju, umesto da se odustane od tog strateškog projekta.

Svaka kriza ostavlja određene posledice po organizaciju. Ukoliko vlasnici izgube deo kapitala, ugase neko poslovno područje (biznis), tada govorimo o **destruktivnim posledicama krize**. Zaposleni postaju nezadovoljni i često ne vide izlaz iz trenutne situacije, pribegavaju potrazi za novim poslom. Odlazak zaposlenih zapravo predstavlja najveći gubitak za savremene organizacije, jer zaposleni čine nematerijalnu imovinu organizacije. Takođe, posledice se prenose i na druge stejkholdere, poput dobavljača. Destrktivne posledice mogu delovati po principu „domino efekta“, odnosno da su se u krizi našle brojne organizacije i čitava privreda.

Svetska ekonomska kriza iz 2008. godine uticala je na sve grane i većinu organizacija bez obzira na veličinu. Takođe, kriza je za proaktivno orijentisane organizacije bila izazov i mogućnost da u potpunosti preispitaju strateška opredeljenja (vizija, misija, proizvodni asortiman i dr.). Posmatranje krize kao šanse da se detaljno analiziraju resursi i kapaciteti organizacija ukazuje na **konstruktivne posledice krize**. Stabilni uslovi poslovanja u vreme pre krize nikada ne mogu da budu tako podsticajni u poređenju sa funkcionisanjem u krizi.

Prema Sarkes i Huland (2009, str. 46), organizacije u vreme krize treba da odaberu više od jedne strategije i da ih koriste simultano. Naglasak strategija je na postizanju efikasnosti i inovativnosti. Efikasnost se odnosi na pronalaženje načina kako mogu da se ostvare pobošljanja, dok se pod inovativnošću podrazumeva iniciranje radikalnih promena u obavljanju poslovnih aktivnosti. Suština je da organizacija zadrži vitalnost u opsluživanju svojih potrošača, a da pri tome ostane fokus na strateškom razmišljanju i pozicioniranju organizacije u budućnosti.

Sastavni deo procesa kriznog menadžmenta predstavlja krizni kontroling (Osmanagić Bedenik, 2010), koji ima funkciju provere ostvarivanja aktivnosti u vreme delovanja krize. Suština kriznog kontrolinga je da svojim instrumentima doprinese nedvosmislenoj analizi i odlučivanju u kriznoj situaciji.

Pandemija izazvana virusom COVID 19 je ozvaničena u februaru 2020. godine. Pojavni oblici krize su se ogledali u fizičkom distanciranju, što je dovelo do smanjenja radnih aktivnosti zaposlenih (manji broj radnih sati), prekida lanca snabdevanja i ponude u celini. Sa druge strane, desio se i pad tražnje, jer su potrošači bili ograničeni merama kretanja i uplašeni za sopstveno zdravlje. Povećava se stopa nezaposlenosti, smanjuju se zarade i neizvesnost trajanja pandemije podstiče štednju. Zbog zatvaranja brojnih preduzeća, pad tražnje dovodi do pada ponude. Prema istraživanju Ernest&Young iz 2020. godine, područja poslovanja koja su posebno ugrožena u kontekstu pandemije su:

- Zaposleni – donošenje i prilagođavanje politika i procedure rada koja obuhvataju upravljanje rizikom na radnom mestu, komunikaciju sa zaposlenima, poslovanje uz nove metode rada, razgovor o idejama za poboljšanje uspostavljenih kriznih mera;
- Likvidnost – odnosi se na upravljanje finansijama na kratak rok. Fokus upravljanja je na potrošačima (revidiranje načina kako bi se podstakla prodaja), dobavljačima (razgovor o fleksibilnijim uslovima plaćanja); regulisanje obaveza prema državi (praćenje sektorskih mera pomoći i podrške za likvidnost), finansiranje (pregovaranje sa kreditorima, državom), investiranje (revidiranje plana investicija i eventualno odlaganje), troškovna struktura (kontrola varijabilnih troškova), obrtni kapital (revidirana naplata potraživanja i nivoa zaliha usled promena na strani tražnje);
- Upravljanje lancem snabdevanja – potrebno je izvršiti procenu otpornosti lanca nabavke usled promenjenih okolnosti;
- Potrošači i očuvanje brenda – proceniti rizik potrošača usled promene njihovog ponašanja (karantin, izolacija, rizik od gubitka posla, štednja), razmotriti eventualno kreditiranje, revidiranje proizvodnog i uslužnog asortimana, aktiviranje na polju društvene odgovornosti;
- Pravni rizici – procena rizika iz postojećih ugovornih obaveza, a u kontekstu pandemije kao više sile, tumačenje Zakona o radu u slučaju smanjenja obima rada ili prekida rada.

Evidentno je da su se postulati globalizacije promenili i da će pandemija značajno uticati na stvaranje novog ekonomskog poretka. Državne intervencije u privredna kretanja će postati intenzivnija, što se pokazalo u brojnim državama sveta u slučaju kada su se davali paketi pomoći privredama. Ponašanje potrošača se značajno promenilo, fokus će biti na etnocentizmu odnosno tendenciji potrošača da kupuju domaće proizvode i tako podstiču lokalnu i ekonomiju svoje države, jer se smatra su potrošači uvoznih proizvoda odgovorni za ekonomske

probleme (Marinković, Stanišić i Kostić, 2011.). Korporacije će pažljivije planirati kapitalno investiranje, tako da će mnoge investicione destinacije biti predmet detaljnih analiza i prognoza.

8.2. STRATEGIJE OGRANIČAVANJA POSLOVANJA U VREME KRIZNOG DELOVANJA

Za stabilizirajuće, generičke i strategije rasta, uslovi poslovanja u određenoj meri su stabilni. Za strategije u vreme krize mnogi faktori treba da budu predmet analize eksternog i internog okruženja uz veoma ograničeno vreme na raspolaganju. U analizi eksternog okruženja vrši se segmentacija tržišta sa ciljem definisanja ciljne grupe koja još uvek traži atraktivne proizvode i usluge. Interna analiza treba da pokaže načine smanjenja troškova i povećanja efikasnosti. Strategije koje se donose u vreme kriznog delovanja nazivaju se **strategije povlačenja**.

Strategija zaokreta podrazumeva sledeće strategijske opcije (Milisavljević, 2017; Slater, 1984.):

- uspostavljanje stroge finansijske kontrole;
- promena organizacione strukture i decentralizacija;
- kreiranje nove marketing koncepcije;
- ostvarivanje rasta putem pripajanja;
- smanjivanje aktive organizacije i;
- restrukturiranje dugova, posebno u slučaju prezaduženosti.

Stanje u kome se našla organizacija može biti posledica loših poslovnih odluka, pogrešnih strategija ili nepostojanja strategija, faze u kojoj se nalazi grana. Strategijske opcije je potrebno kombinovati (npr. uspostavljanje stroge finansijske kontrole i promena organizacione strukture), kako bi efekat bio vidljiv na kratak rok.

Kriza navodi menadžment organizacije na dva usmerenja: oporavak ili gašenje. Najznačajnije strategije povlačenja su:

- strategija zaokreta;
- strategija dezinvestiranja;
- strategija likvidacije i;
- prinudna strategija.

Strategija zaokreta. Potreba za strategijom zaokreta se može javiti u svakoj fazi životnog ciklusa organizacije, ali je potreba nešto izraženija u fazi zrelosti i opadanja. Formulacija strategije zaokreta sledi nakon analize stanja i definisanja kriznog menadžmenta u organizaciji.

U najvećem broju slučajeva strategija zaokreta se razmatra kada su organizaciji potrebne radikalne promene u načinu funkcionisanja – od organizacione strukture do dobavljača. Uočeni su propusti u upravljanju, tako da dolazi do smene menadžmenta od strane vlasnika. Smatra se da je prethodni menadžment odgovoran za nastalu krizu i da su pred novim upravljačkim strukturama izazovi da se kriza prevaziđe.

Stupajući na nove pozicije, menadžeri prekidaju sa dosadašnjom praksom poslovanja. Međutim, ukoliko su dominantni eksterni faktori koji su doveli do krize, vlasnici mogu zadržati postojeći menadžment, zahtevajući odabir i primenu strategije zaokreta. Kod strategije zaokreta se uočava neophodnost za postojanjem strateškog liderstva, jer su izazovi ogromni, a vremenski period za postizanje rezultata isuviše kratak.

Strategijom zaokreta se određuju radikalni koraci u funkcionisanju organizacije koji mogu biti usmereni na:

- promenu strategije u postojećem poslovnom području – podrazumevaju se promene u strategijskom razmišljanju da se konkuriše u okviru istog poslovnog područja (biznisa) i;
- ulazak organizacije u novo poslovno područje (biznis).

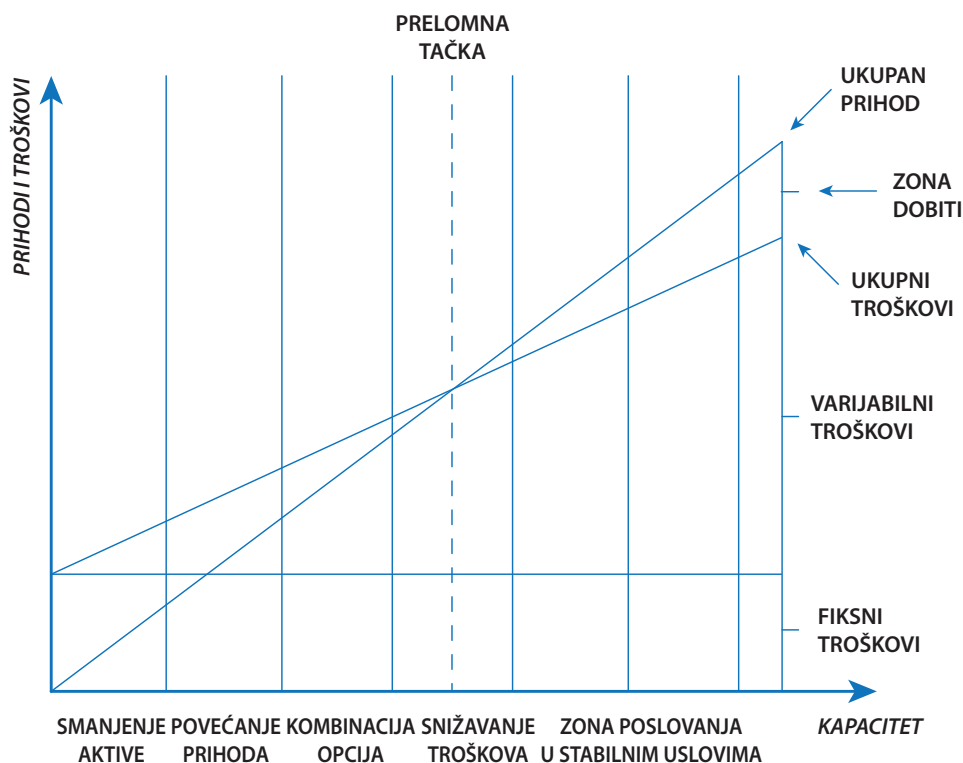
Ovi radikalni koraci predstavljaju strategijske opcije koje su orijentisane na dugi rok. Međutim, pod pritiskom krize, neophodno je delovanje na operativnom nivou. Strategija zaokreta na operativnom nivou uključuje sledeće strategijske opcije:

- snižavanje troškova i povećanje prihoda;
- smanjenje aktive (imovine) i;
- kombinacija prve i druge opcije.

Kada je poslovanje blizu prelomne tačke, predlaže se smanjivanje troškova (slika 3). Načini za snižavanje troškova su: otpuštanje neefikasnih zaposlenih, smanjivanje obima poslovnih putovanja, ostvarivanje ušteda kod nabavke kancelarijskog i drugog materijala, saradnja sa dobavljačima koji imaju niže cene i dr.

Povećanje prihoda se predlaže kada je poslovanje znatno udaljeno od prelomne tačke. Načini za povećanje prihoda su: povećanje cena, primena drugačije marketinške koncepcije, povećanje efikasnosti prodajne operative i dr. U slučaju kada je poslovanje udaljeno od prelomne tačke, posebno kada je organizacija blizu bankrotstva, pribegava se prodaji imovine. Ukoliko rizik od bankrotstva nije visok, prodaja imovine može ići sekvencijalno, tj. deo po deo.

Slika 3. Operativne opcije



Izvor: (prema Đuričin, Janošević & Kaličanin, 2013.)

U praksi su najčešći slučajevi da novi menadžment kombinuje snižavanje troškova, povećanje prihoda i prodaju aktive. Zbog vremenskih ograničenja, primena strategijskih opcija je simultana. Na kratak rok rezultati se mogu postići od strane autokratskih i direktivnih lidera, međutim, na dugi rok tzv. upravljanje na osnovu „stezanja kaiša“ ne može dati očekivane rezultate. Postavlja se pitanje da li je menadžment u vreme kriznog delovanja potreban i nakon završetka krize?

Situacije kod kojih se primenjuju strategijske opcije na operativnom nivou se vezuju za nagli pad prodaje, smanjenje tržišnog učešća i turbulenciju (promene) u grani. Da bi se menadžment organizacije opredelio za neku od strategijskih opcija, potrebno je da se utvrdi rizik sprovođenja strategije, odnosno da li uopšte vredi uložiti napor u situaciji koja ima skromnih šansi za poslovni uspeh. Ako strategija zaokreta ne pruži očekivane rezultate, sledi razmatranje strategija dezinvestiranja i likvidacije.

Strategija dezinvestiranja. Pod strategijom dezinvestiranja se podrazumeva prodaja značajnog dela organizacije ili jednog poslovnog područja (biznisa). U slučaju da poslovno područje ima loše poslovne rezultate, primenjuje se strategija dezinvestiranja. Razlog se može naći u tome da poslovno područje sa lošim performansama ugrožava ostala područja sa boljim performansama.

Da bi se donela odluka o dezinvestiranju, neophodno je da se izvrše opsežne analize i pokušaji da poslovno područje ostane u sastavu organizacije. Kada se iscrpu sve mogućnosti, strategijski izbor je jasan. Takva područja nisu profitabilna i ne stvaraju vrednost za vlasnike. U ovom kontekstu, dezinvestiranje se posmatra kao racionalna alokacija resursa. Ako se ne ostvari namera menadžmenta da proda neprofitabilno poslovno područje, krajnja opcija je odabir strategije likvidacije.

Sa aspekta resursa, dezinvestiranjem se smanjuju resursi organizacije u celini. Pošto se nije uspelo sa njihovom integracijom u zdraviji deo organizacije, resursi koji nisu stvarali vrednost se prodajom „uklanjaju“. Prodajna cena poslovnog područja zavisi od procene vrednosti područja kao nezavisne organizacije. Prihodi se mogu usmeriti na širenje baze resursa u ostalim poslovnim područjima.

Strategija dezinvestiranja se u većini slučajeva odnosi na prodaju poslovnog područja (strategija *sell-off*) tako što se promeni vlasništvo, ali se može poslovno područje izdvojiti u posebni entitet, gde vlasnici ostaju isti (strategija *spin off*). Obe strateške opcije predstavljaju varijacije u okviru strategije *downsizing-a*.

Odluka o dezinvestiranju se može posmatrati kao mogućnost jačanja konkurenata. Naime, kupovina poslovnog područja od strane konkurenta može značajno poboljšati njegovu tržišnu, tehnološku i svaku drugu poziciju. Organizacija koja se opredelila za prodaju nije strateški valorizovala poslovno područje usled loših poslovnih rezultata, ali baš takva struktura (i resursno i svojim kapacitetima) odgovara konkurentu. Stoga, potrebno je predvideti benefite kupovine od strane konkurenata, kako bi se sačuvala ili poboljšala tržišna pozicija organizacije.

Strategija dezinvestiranja se preduzima u sledećim situacijama (Weston, Chung & Siu, 1998; Krstić, 2012.):

- Namera da se smanji konglomeratska organizacija – diverzifikovanjem se smanjuju aktivnosti koje su u prošlosti bile inicirane preko konglomeratskih merdžera;
- Namera da se ostvari rast – odnosi se na poslovno područje koje ima dobre poslovne rezultate, ali je procena menadžmenta i vlasnika da će se brži rast ostvariti ukoliko se područje „osamostali“;
- Namera da se smanji neizvesnost – ukoliko su potrebna značajna ulaganja u poslovno područje, a menadžment proceni da organizacija nema kapacitet da to finansira;
- Namera da se stekne iskustvo – odnosi se na kupovinu poslovnog područja, kako bi se steklo iskustvo u određenoj grani, a zatim se prodaje.

Strategija dezinvestiranja nije među omiljenima kod menadžera i vlasnika. Razlog je što je odluka o dezinvestiranju na određeni način pokazatelj njihovog neuspeha da konsoliduju sva poslovna područja u okviru organizacije. Takođe, u fazi sprovođenja ove strategije mogu se javiti neslaganja u kolektivu i gubitak poverenja između menadžmenta i zaposlenih.

Strategija likvidacije. Strategija likvidacije predstavlja odluku da organizacija prestaje sa radom i obavljanjem delatnosti. Termin likvidacija znači da se postojeća aktiva pretvori u novčana sredstva. Pod prodajom se podrazumeva otuđenje materijalne aktive. Najčešće su razlozi likvidacije vezani za slabu poziciju organizacije koja funkcioniše u neatraktivnoj grani.

Likvidacija se može ostvariti na dva načina:

- prodajom organizacije i;
- stečajnim postupkom nad organizacijom.

Prodaja organizacije u određenim slučajevima je bolja opcija od stečaja. Dobijena suma od prodaje se može iskoristiti npr. za plaćanje obaveza prema poveriocima. Preostala suma se naziva likvidacioni ostatak i raspodeljuje se vlasnicima po prioritetima (vlasnički udeo). Primena ove strategije može izazvati gnev u lokalnim zajednicama, jer ljudi ostaju bez posla, dok je vlasnik ostvario korist za sebe. Prodaja organizacije ima mogućnost da opstane ako je gotovina po akciji veća od tržišne vrednosti po akciji (Đurićin, Janošević & Kalićanin, 2012, str. 426.). Menadžmentu organizacije, u slučaju da ne prepozna značaj ove strategije kao spas, ostaje stečaj kao jedina mogućnost prinudne strategije.

Stečaj se odnosi na prinudno likvidiranje, zato što su obaveze veće od aktive (zbog prezaduženosti). Organizacija u dužem vremenskom periodu nije bila u stanju da servisira svoje obaveze. U procesu likvidacije ne mogu se inicirati novi poslovi. Jedini fokus je na obavljanju aktivnosti u okviru likvidacionog ili stečajnog postupka (prodaja aktive, naplata potraživanja, plaćanje poveriocima i dr.).

Prema Zakonu o stečaju Republike Srbije (2018.) sprovođenje stečajnog postupka se vrši u sledećim situacijama:

- kada organizacija nije u stanju da servisira svoje obaveze u periodu od 45 dana od dospelosti obaveze;
- kada je organizacija u potpunosti prekinula sa servisiranjem obaveza u periodu od 30 dana;
- kada su značajni izgledi da organizacija neće moći da ispuni obaveze po dospeću na naplatu.

Ključna karakteristika stečaja je hitnost u naplati, jer sredstva u vlasništvu organizacije gube na vrednosti svakog dana. Takođe, poverioci su nestrpljivi usled nenaplaćenih potraživanja, što utiče na njihovu finansijsku stabilnost. Ishod stečajnog postupka može da bude ozdravljenje organizacije koja je spremna da funkcioniše na tržištu.

Stečajni postupak je sadržan u planu aktivnosti i naziva se reorganizacija. Tim planom se definišu mere koje će doprineti revitalizaciji organizacije (oprost dugova, odlaganje otplate dugova, pretvaranje duga u akcijski kapital i dr.). Ako reorganizacija ne uspe, primenjuje se postupak bankrotstva i tu odluku donosi nadležni sud.

Dolaskom velikih trgovinskih lanaca, vlasnici i menadžment postojećih manjih trgovina u Srbiji sa razlogom je bio zabrinut. Veliki trgovinski lanci u većem broju slučajeva primenjuju strategiju troškovnog vođstva i time ugrožavaju manje učesnike na tržištu, koji nisu u stanju da postignu tako niske prodajne cene i širok asortiman. Određeni broj manjih trgovina je bio prinuđen da primeni strategiju likvidacije, posebno u slučajevima kada su u neposrednoj blizini bili locirani marketi velikih trgovinskih lanaca. To je značilo da se prodaje roba po nižim cenama sve do isteka zaliha, bez nabavke nove robe. Time su manje trgovine u kratkom roku dolazile do gotovine i prodajom preostale robe, organizacije su se zatvarale.

Pitanja za vežbu:



1. Objasniti razloge nastanke krize u organizacijama.
2. Objasniti operativnu, taktičku i strategijsku krizu.
3. Objasniti faze krize kroz koje prolaze organizacije.
4. Šta je upravljanje pomoću slabih signala?
5. U čemu je uloga i značaj kriznog menadžmenta?
6. U kojim situacijama je strategija povlačenja izbor top menadžmenta organizacije?
7. Objasnite strategiju zaokreta na osnovu prelomne tačke.
8. Kada se primenjuje strategija dezinvestiranja?
9. Šta je strategija likvidacije? U kojim situacijama se može izbeći ova strategija?

Literatura:

-
-
-
-
-
-
- 1. Ansoff, I., McDonell, E. (1990.) *Implating Strategic Management*, Prentice Hall.
- 2. Dobrijević, G. (2017.) *Međunarodni menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 3. Drobnjak, S. (2015.) Uticaj fleksibilnosti i reaktivnosti preduzeća na efikasnost i efektivnost kriznog menadžmenta, *Doktorska disertacija*, Fakultet tehničkih nauka Univerziteta, Novi Sad
- 4. Kahn, H., & Wiener, A. J. (1967). *The year 2000: A framework for speculation on the next thirty-three years*, MacMillan Publishing Company, London
- 5. Krstić, B. (2012.) *Uloga stratezijske kontrole u unapređenju poslovnih performansi*, Ekonomski fakultet, Niš
- 6. Marinković, V., Stanišić, N., & Kostić, M. (2011.) Potrošački etnocentrizam građana Srbije. *Sociologija*, 53(1), 43-58.
- 7. Milisavljević, M. (2017.) *Strategijski menadžment – analiza, izbor, promena*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- 8. Odgovor na izazove: smernice za privrednike (2020) *Ernest&Young*, Beograd.
- 9. Osmanagić Bedenik, N. (2007.) *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb
- 10. Osmanagić Bedenik, N. (2010.) Krizni menadžment: teorija i praksa, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 8, No.1
- 11. Sarkes, M., Huland, J. (2009) Innovation and efficiency: It is possible to have it all, *Business Horizons*, Vol. 52, No. 1
- 12. Slater, S. (1984.) *Corporate Recovery*, Penguin Book, Harmonosworth.
- 13. Taleb, N. (2007.). Crni labud: Uticaj krajnje neverovatnih zbivanja, Heliks, Beograd.
- 14. Trbojević, M. (2016.) Uloga kriznog menadžmenta u poslovnim krizama, *Agroekonomika*, Vol. 45, No. 69
- 15. Weston, F., Chung, K., Siu, J. (1998.) *Takeovers, Restructuring and Corporate Governance*, Prentice Hall.
- 16. Zakon o stečaju Republike Srbije (2018.)

9. POGLAVLJE

STRATEGIJSKI MENADŽMENT I INOVACIJE



9. STRATEGIJSKI MENADŽMENT I INOVACIJE

Reč inovacija potiče od latinske reči *innovare* i znači da se uradi nešto novo i pobošlja postojeće. U eri ekonomije znanja, inovacija se posmatra kao imperativ u strategijskoj orijentaciji savremenih organizacija. Upravljanje inovacijama predstavlja jednu od faza upravljanja intelektualnim kapitalom organizacije u kojoj se vrednost stvara uvećanjem i konvertovanjem organizacionog znanja u proizvode i usluge. Inovacije su integralni deo konkurentске prednosti i njihovo postojanje znači da organizacija intenzivno analizira okruženje u kome funkcioniše.

U narednim redovima će biti reči o:

- Pojmu inovacije;
- Povezanosti invencije i inovacije;
- Vrstama inovacija;
- Značaja inovacija za formulisanje strategije organizacije;
- Strategije koje sadrže inovacije.

9.1. INOVACIJE U FUNKCIJI STRATEGIJSKOG USMERENJA ORGANIZACIJA

Nova ideja za poboljšanje određenog procesa i poslovne aktivnosti se zove *invencija*. Međutim, pojava invencije ne mora da znači da će se ona realizovati kroz inovaciju. Zapravo, većina invencija se nikada ne ostvari, jer se ne pronađe modalitet primene u realnom poslovanju. Samo 60% inovacionih projekata se ostvari, tržišni uspeh zabeleži tek polovina od njih, a oko svega 10% projekata postane isplativo (Krstić & Rađenović, 2018, str. 185). Inovativni proces čini niz međusobno povezanih događaja: invencija ili pobošljana invencija, prva inovacija ili imitacija prve inovacije, pobošljana inovacija (Milisavljević, 2017.). Najlakše je postići (poboljšanu) invenciju, a najteže prvu inovaciju koja je u potpunosti originalna i teška za imitaciju. U većini slučajeva se prva inovacija vezuje za naučni pristup i sektor istraživanja i razvoja.

INOVACIJA=INVENCIJA+KOMERCIJALIZACIJA+DIFUZIJA

Inovacija se sastoji od ideje, njene eksploatacije odnosno *komercijalizacije* i difuzije. Ako je došlo do komercijalizacije ideje, to znači da se ideja realizovala. Pod komercijalizacijom se obuhvataju svi procesi pripreme i same proizvodnje, pronalaženje tržišta, kreiranje marketing koncepcije, definisanja budžeta za sprovođenje inovacionog projekta u celini. Željeni ishod inovacionog procesa jeste *difuzija*, koja predstavlja način prihvatanja proizvoda od strane potrošača.

Organizacije koje podržavaju inovaciju moraju da budu svesne rizika koji može ugroziti brojna područja poslovanja i poslovnih aktivnosti:

- smanjenje efikasnosti;
- zaduživanje kod kreditora;
- slabljenje tržišne pozicije;
- gubitak dela potrošača i;
- gubitak dela tržišta ili celih tržišta i sl.

Negativne posledice uvođenja inovacija mogu imati efekte na kratak rok, ali benefiti mogu biti dugoročni:

- poboljšanje kvaliteta proizvoda;
- izgradnja brenda i reputacije;
- proširenje proizvodnog ili uslužnog asortimana;
- rast i razvoj tržišta;
- bolja performanse organizacije za kvalitetnije zaduživanje kod kreditora;
- smanjenje troškova i povećanje prihoda poslovanja i;
- unapređenje konkurentnosti organizacije u celini.

U organizacijama sa složenom organizacionom strukturom, mogu se javiti sektori za upravljanje inovacijama ili tzv. departmani kreativnosti u kojima se stvaraju inovacije. U tim sektorima mogu postojati laboratorije i poslovni inkubatori sa zadatkom permanentnog praćenja trendova u grani i podsticanja inovacija.

Upravljanje inovacijama je postalo specijalizovana menadžment disciplina sa sledećim karakteristikama:

- promena organizacione kulture – pošto svaka inovacija predstavlja promenu, a svaka promena u određenoj meri može stvoriti otpor kod zaposlenih, od ključnog značaja je stvaranje atmosfere u organizaciji u kojoj su inovacije dobrodošle;
- definisanje inovacionih projekata u organizaciji – potrebno je da u svakom trenutku postoji aktuelan projekat koji je zasnovan na inovacijama;
- uticaj na promenu organizacione strukture – inovacije poboljšavaju obavljanje procesa i aktivnosti, stoga se organizaciona struktura mora posmatrati u kontekstu fleksibilnosti (nikako statičnosti). U praksi to znači da će se javiti potreba za novim sektorima ili grupisanjem potojećih, gašenje potojećih i sl.
- definisanje strategije inovacija – ova strategija ima za cilj stalno preoblikovanje resursa organizacije i pronalaženje načina za stvaranje nove vrednosti; primenom strategije inovacija poboljšava se korisnost i ekonomska vrednost proizvoda i usluga.

Organizaciona kultura u velikoj meri utiče na inovativnost i iniciranje inovacija uopšte. Kod organizacija koje su visokoinovativne, pristup zaposlenima je proaktivan, sa slobodom odlučivanja i izraženom kreativnošću. Kada su u pitanju organizacije sa manjom inovativnošću, organizaciona kultura obiluje strogim pravilima, procedurama i dominira restriktivan pristup zaposlenima.

Tabela 1. Karakteristike organizacija sa visokim i niskim stepenom inovativnosti

VISOKOINOVATIVNE ORGANIZACIJE	NISKOINOVATIVNE ORGANIZACIJE
Visok stepen razmene informacija	Ograničena razmena informacija
Organizaciona kultura orijentisana ka promeni	Statična organizaciona kultura
Podsticanje ideja od strane zaposlenih	Ispunjavanje zadataka od strane nadređenih
Visok stepen kreativnosti	Kreativnost moguća na visokim upravljačkim pozicijama
Prihvatanje novih ideja	Odbacivanje ideja
Formiranje budžeta za inovacione projekte	Ne postoji budžet
Spremni za radikalne inovacije	Povremeno spremni za inkrementalne inovacije
Rizik kao podstrek	Rizik kao razlog za odbacivanje

Organizacije koje imaju sektore istraživanja i razvoja se oslanjaju na snažne potencijale inovativnih predloga koji su zasnovani na dokazima istraživanja. Zadatak istraživačkog dela je generisanje novih ideja, a zadatak je razvojnog dela je uobličiti poslovni model novih ili poboljšanih proizvoda i usluga (tabela 2). Istraživački deo, da bi sproveo aktivnosti ispitivanja i analize, zahteva definisanje budžeta za određeni vremenski period (obično do godinu dana).

Tabela 2. Karakteristike istraživačkog i razvojnog dela organizacija

ISTRAŽIVAČKI DEO	RAZVOJNI DEO
Troškovni centar	Prihodni centar
Iniciranje ideje	Sprovođenje ideje
Predviđanje projekta	Ostvarivanje projekta
Stvaranje mogućnosti	Minimiziranje rizika
Identifikovanje problema	Rešavanje problema
Formiranje budžeta za inovacione projekte	Ne postoji budžet

Izvor: (prema Ches Brouly, 2013; Milisavljević, 2017.)

U organizacijama kod kojih ne postoji sektor za inovacije i kreativnost, ne znači da se inovacije ne podstiču i ne primenjuju. Menadžment organizacije je ključan za odlučivanje o inovacionim strategijama i sprovođenju inovacionih aktivnosti u organizaciji. Inovacija može biti strategijsko usmerenje organizacije, odnosno da je inovacija sastavni deo svake strategije. Stvaranje ideja, komercijalizacija i difuzija treba od top menadžmenta da idu ka nižim upravljačkim nivoima. Organizacija kreira konkurentsku prednost zahvaljujući inovaciji.

Inovacije su u fokusu kada postoje mogućnosti da se značajno ugrozi tržišna pozicija organizacije. Smatra se da su inovacije najbolja opcija za odbranu pozicije i na tržištu i u grani. Ako postoji mogućnost da se inovacija patentira, znači da je za konkurente teško imitirati ili kopirati. Svaka organizacija treba da pronađe mogućnosti da postigne poboljšanja koja su zasnovana na inovacijama.

Prema priručniku OECD-a (2018.) postoji pet tipova inovacija:

- inovacija proizvoda (roba) i usluga;
- inovacija u proizvodnji;
- inovacije u poslovanju i upravljanju;
- inovacije u marketingu, prodaji i postprodajnim aktivnostima i;
- inovacija proizvoda i razvoja poslovnih procesa.

Inovacija roba i usluga podrazumeva širenje znanja o njihovoj korisnosti krajnjim potrošačima. Ove inovacije su zasnovane na poboljšanju funkcionalnih i estetskih karakteristika roba i usluga koje zahtevaju uvođenje novih tehnologija, intenziviranu komunikaciju unutar organizacije i komunikaciju između organizacije i dobavljača.

Inovacije u proizvodnji predstavljaju primenu novog ili poboljšanog načina proizvodnje zasnovane na promeni softvera, opreme i isporuke. Cilj inovacija u proizvodnji je da se ostvare niži troškovi po jedinici proizvodnje i isporuci. Kod ovog tipa inovacija, akcenat je na inoviranju načina distribucije proizvoda i čitavog sistema logistike u organizaciji.

Inovacije u administraciji i upravljanju predstavljaju strateško usmerenje zasnovano na inovacijama u odlučivanju. Cilj je da se strategijske odluke pravovremeno operacionalizuju kroz sve sektore organizacije (ljudski resursi, finansije i računovodstvo, nabavka, tehnički sektor), kako bi se utvrdila pojedinačna odgovornost svakog sektora. Akcenat je na inovacijama u upravljanju ljudskim resursima, kako bi se optimizovale sve funkcije (planiranje, regrutovanje, selekcija, obuka, usavršavanje) i postigao visok stepen zadovoljstva poslom (uslovi rada, zdravstvena zaštita, zarade i bonusi).

Inovacije u marketingu, prodaji i postprodajnim aktivnostima podrazumevaju radikalno menjanje odnosa prema potrošačima. Prvenstveno se to odnosi na kreiranje marketing koncepcije u digitalnom okruženju. Turbulentno okruženje navodi na redefinisane metode o formiranju cena, tzv. *yield menadžment*. Inovacije kod postprodajnih aktivnosti integrišu iskustvo nabavke proizvoda, iskustvo, korisnost i zadovoljstvo korišćenja proizvoda.

Inovacije proizvoda i razvoj poslovnih procesa obuhvataju sinhronizovanje proizvoda i poslovnih procesa, kako bi se postigle maksimalne performanse proizvoda, uz racionalno korišćenje resursa organizacije. Ove aktivnosti se mogu odvijati unutar specijalizovanog sektora ili jednokratno, kada se za tim ukaže potreba.

Sušтина inovativnog delovanja u savremenom poslovanju je da se na efektivan i efikasan način izađe na novo tržište, poboljša postojeća tržišna pozicija i ostvari rentabilnost. Strategijska orijentacija treba da bude zasnovana na novim tehnologijama i značajnim poboljšanjima. Međutim, mnoge organizacije zbog nepostojanja svesti o situacijama u kojima se nalaze i ograničenih finansijskih resursa, nisu u mogućnosti da u potpunosti deluju inovativno. Inovacije se stvaraju na osnovu specifičnog znanja organizacije i zadatak je na menadžmentu i vlasnicima da procene mogućnosti da to specifično znanje transformišu u konkurentsku prednost.

9.2. STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE INOVACIJAMA

Inovacije su postale opredeljenje menadžmenta brojnih organizacija koje žele da budu konkurentne na savremenim tržištima. Upravljanje inovacijama zahteva sistematski pristup, koji treba da obuhvati sve aktivnosti koje dovode do stvaranje konkurentske prednosti.

U zavisnosti od kriterijuma klasifikacije, javljaju se brojni oblici inovacija. Prema obuhvatu i intenzitetu delovanja, mogu se izdvojiti sledeće inovacije:

- inkrementalne – predstavljaju skromna poboljšanja koja utiču na održavanje tržišne pozicije organizacije i.
- radikalne – predstavljaju suštinska poboljšanja koja rezultuju potpuno novim proizvodom, tehnologijom ili novim konceptom. Organizacije koje uspeju da sprovedu radikalne inovacije su zapravo izazivači promena na tržištu, što im može omogućiti intenzivan tržišni rast.

Svaka organizacija treba da teži postizanju radikalnih inovacija, jer će u procesu traganja za inovacijom sprovesti niz inkrementalnih inovacija. Od suštinskog značaja je da se lociraju mesta u organizaciji (sektor, tim, pojedinac) gde se iniciraju inovacije. Ukoliko to ne potiče od sektora za istraživanje i razvoj, važno je detektovati inovaciono jezgro organizacije. Uspeh zasnovan na inovaciji predstavlja rezultat niza elemenata: strategije, tehnologije, menadžmenta, organizacione kulture i apsorpcionog kapaciteta organizacije (Krstić & Rađenović, 2018, str. 200-201.).

Tabela 3. Karakteristike upravljanja radikalnim i inkrementalnim inovacijama

Karakteristike	Radikalne inovacije	Inkrementalne inovacije
Bonusi	Odlučivanje nakon uspješne implementacije inovacije.	Unapred poznati bonusi, ako je uspješna implementacija inovacije.
Planiranje	Integrisanje inovacija u strategijske ciljeve, fokus na eksperimentisanje. Plan podložan stalnoj izmeni.	Integrisanje inovacija u srednjeročno planiranje. Plan se menja u vanrednim situacijama.
Alokacija resursa	Zasniva se na nefinansijskim merilima i može doći do odstupanja od prvobitno utvrđenog budžeta.	Zasniva se na finansijskim merilima i vrši se precizno budžetiranje.
Formalizacija	Bez ili sa minimalnom formalizacijom.	Izražena formalizacija sa preciznom putanjom procesa sprovođenja inovacija.
Istraživanje tržišta	Posmatranje, eksperimentisanje	Fokus grupe, ankete
Strategijsko planiranje	Istraživanje novih tehnologija, izrada novih poslovnih modela	Eksplloatisanje postojećih tehnologija i poslovnih modela.
Organizaciona kultura	Akcent na istraživanju	Akcent na međusektorskoj saradnji i iskustvu.
Upravljanje znanjem	Stvaranje znanja i upravljanje unutar timova.	Razvoj sistema u funkciji dostupnosti znanja svim zaposlenim u organizaciji.
Saradnja sa stejkholderima	Partneri obezbeđuju pristup resursima koji nedostaju organizaciji.	Saradnja po „utabanim stazama“.
Posmatranje okruženja	Potruga za inicijatorima ideja – poslovni inkubatori, startupovi, istraživački univerziteti i sl.	Nadgledanje postojećih konkurenata i dešavanja u grani.

Izvor: (prema Krstić & Radovanović, 2018, str. 248; Davila, Epštajn & Šelton, 2013, str. 137.)

Organizacija u zavisnosti od vrste inovacije različito usmerava svoje resurse i kapacitete. Na osnovu karakteristika iznetih u tabeli 3, inkrementalne i radikalne inovacije zahtevaju: specifično tretiranje zaposlenih, prilagođavanje organizacione kulture inovacionom procesu i pozicioniranje organizacije u odnosu na okruženje sa akcentom na organizaciono znanje i saradnju sa stejkholderima.

Inovacioni potencijal organizacije treba da bude prepoznat od top menadžmenta. Način vođenja i liderski stil čine ključne faktore koji oblikuju inovacionu kulturu u organizaciji. Stvaranje konkurentske prednosti zasnovane na inovacijama znači da organizaciona struktura i kultura, kvalifikacije zaposlenih, uslovi rada budu u funkciji podsticanja inovacija. Jedino tako se inovacija neće posmatrati kao zadatak već kao način rada i proces.

Menadžment organizacije treba da donese odluku o odabiru i vrsti inovacija. U praksi se ne misli na jednu inovaciju, već na set inovacija koje utiču na kreiranje konkurentske prednosti. Set inovacija koji omogućava usklađenost sa strategijom organizacije naziva se portfolio inovacija (Stanković & Đukić, 2015; Cooper & Edgett, 2014.).

Pored grupisanja na inkrementalne i radikalne inovacije, menadžment organizacije može razmatrati sledeće kriterijume:

- period razvoja – kratak, srednji ili dugi period;
- komercijalni rizik – minimalan, umeren, visok rizik;
- stopa prinosa – niska, umerena, visoka;
- uticaj inovacije na kreditni rejting organizacije i;
- uticaj inovacije na atraktivnost organizacije za dalju prodaju i dr.

Imajući u vidu da se inovacioni portfolio može sastojati od seta inovacija sa različitim karakteristikama (tabela 4) i kriterijumima, zadatak pred menadžmentom organizacije je da racionalno rasporedi resurse, kako bi se postigli pozitivni efekti inovacija. Krstić i Rađenović (2018.) predlažu da se odrede tzv. *strategijske korpe* koje će biti sačinjene od inovacija selektovanih na osnovu gorepomenutih kriterijuma. Strategijske korpe olakšavaju strategijsko planiranje, jer se unapred definišu resursi (finansijski, ljudski, informacioni, materijalni i dr.) za sprovođenje inovacija. Integrisanje strategijskih korpi u strategiju organizacije omogućava menadžmentu da uspešno upravlja inovacionim portfolijom.

Svaka inovacija je u funkciji promene, stoga postoji uvek rizik od uspeha primenjene inovacije. Da bi se amortizovao eventualni neuspeh i neizvesnost, menadžment organizacije treba da određene resurse nerasporedi, već ih postavi u rezervi.

Svaka inovaciona aktivnost treba da se posmatra kroz ekonomsku uspešnost preduzeća. Drugim rečima, neophodno je proceniti u kojoj meri svaka inovaciona aktivnost utiče na uspeh organizacije. Pošto organizacija funkcioniše kroz set primarnih i podržavajućih aktivnosti (Porterov lanac vrednosti), merila uspešnosti se utvrđuju prema izvorima tih aktivnosti (tabela 4).

Tabela 4. Ključna merila inovacija

Aktivnosti	Merilo
Primarne inovacione aktivnosti	
Stvaranje inovacije	• Broj invencija • Broj uvedenih novih proizvoda u odnosu na konkurente • Budžet za inovacije – razvoj novih proizvoda, usluga i sl.
Razvoj proizvoda	• Učešće proizvoda koji su novi na tržištu • Vreme razvoja proizvoda • Broj patenata • Broj i prihod od licenci • Procenat odstupanja stvarnih troškova u odnosu na planirane
Inovacije procesa	• Broj realizovanih poboljšanja • Broj angažovanih zaposlenih u inovacionom procesu • Iznos bonusa za iniciranje i sprovođenje inovacija
Tehnologija	• Iznos investicije u tehnologiju • Stepenn produktivnosti zaposlenih nakon uvođenja tehnologije
Proizvodnja	• Odnos direktnih i indirektnih troškova rada po jedinici • Stepenn iskorišćenosti zaposlenih • Troškovi kvaliteta
Podržavajuće inovacione aktivnosti	
Resursi	• Stepenn raspoloživosti resursa u odnosu na planirana • Raspoloživa finansijska sredstva u odnosu na planirana
Organizaciona struktura	• Stepenn specijalizacije • Stepenn decentralizacije • Departmentalizacija • Merila kontrole
Liderstvo	• Pridržavanje plana za investicije u inovacije • Merenje odnosa planiranog i ostvarenog • Stepenn ispunjenja strategije preko strategijskih ciljeva

Izvor: (prema Ahmed & Shepherd, 2010.)

Merenje efekata inovacionih aktivnosti je od značaja za kreiranje konkurentske prednosti organizacija. Postavlja se pitanje čemu inovacije ako se ne mogu precizno izmeriti efekti implementiranja? Uspeh organizacije nije samo ekonomske prirode, već uključuje zaposlene, uslove rada, tehnologije, potrošače. Stoga, potrebno je transdimenzionalno posmatrati inovacije i uzeti u obzir sve opipljive i neopipljive faktore.

Svaka inovacija i aktivnosti usmerene na sprovođenje inovacija treba da budu deo strategijske orijentacije organizacije. Menadžment organizacije donosi odluku o strategiji inovacije u skladu sa uslovima iz okruženja, resursima i predviđenim vremenom za sprovođenje strategije. Treba napomenuti da se ne govori o izolovanoj strategiji inovacija, već o strategiji organizacije u celini koja u sebi integriše inovaciju. Razlog je što inovacija nije ishod već podrška ostvarivanju krajnjeg cilja, a to je uspeh u poslovanju.

Prema Al Ali (2003, str. 222.), strategije inovacija treba da budu usklađene sa poslovnom strategijom i postoji ih nekoliko:

- strategija inovacija vođena potrošačima;
- interno orijentisana strategija inovacija vođena zaposlenima;
- eksterno orijentisana strategija inovacija vođena zaposlenima i;
- strategija inovacija zasnovana na tehnologiji.

Suština ovih strategija je da inovacije budu kontinuirano sprovedene u organizacijama. Inovacioni kontekst strategije treba da zauzme značajno mesto u izgradnji konkurentske prednosti.

Strategija inovacija vođena potrošačima. Inovacione aktivnosti su usmerene ka novoj dimenziji zadovoljstva potrošača konzumiranjem proizvoda i usluga. Najčešće se primenjuje kod organizacija iz uslužnih delatnosti koji imaju potrošače kao kranje korisnike. Teže je sprovesti ovu strategiju kod organizacija kod kojih je kranji korisnik druga ili druge organizacije. Fokus na potrošača znači da se intenziviraju i integrišu aktivnosti marketinga i prodaje.

Interno orijentisana strategija inovacija vođena zaposlenima. Fokus ove strategije je u zaposlenima i razvoju sposobnosti zaposlenih da budu inovativno orijentisani. Sprovođenje strategije podrazumeva stvaranje organizacione kulture koja će davati „vetar u leđa“ zaposlenima da budu inovatori u sopstvenim organizacijama, ali i podsticati ideje za generisanjem budžeta za razvoj inovacione delatnosti.

Eksterno orijentisana strategija inovacija vođena zaposlenima. Ova strategija je usmerena ka područjima koja su nova za organizaciju. Tendencija je da se postigne najviši stepen inovativnosti u grani. Da bi se to postiglo, potrebno je da organizacija u svojim redovima ima visoko kompetentne zaposlene koji će osloboditi inovacioni potencijal organizacije. Bez inovacija, organizacije sa izrazitim teškoćama mogu poslovati na savremenim tržištima.

Strategija inovacija zasnovana na tehnologiji. Kod ove strategije se inovacione aktivnosti usmeravaju na razvoj novih tehnologija, koje će dovesti i zadržati lidersku poziciju na tržištu. Cilj je da se kontinuirano dolazi do tehnoloških novina i patenata. Patenti se posmatraju kao promotori tehnologije i barijere ulaska u granu. U savremenom poslovnom okruženju, samo organizacije sa visokim budžetima za istraživanje i razvoj imaju potencijal za radikalne tehnološke inovacije (npr. organizacije iz domena informacionih tehnologija i oružja).

Menadžment organizacije se odlučuje za onu strategiju inovacije koja optimalno valorizuje resurse i okruženje organizacije. Strategije inovacije se sa svojim karakteristikama u najvećoj meri usklađuju sa Porterovim generičkim strategijama. Strategija inovacija vođena potrošačima može biti integrisana u svaku generičku strategiju zbog opsega delovanja.

Interno orijentisana strategija inovacija vođena zaposlenima može pratiti strategiju troškovnog vođstva, jer se isključivo iscrpljuju organizacioni resursi i tako postižu niži troškovi. Eksterno orijentisana strategija inovacija vođena zaposlenima može biti deo strategije diferenciranja zbog potrage za različitim izvorima konkurenstke prednosti u novim poslovnim područjima. Strategija inovacija zasnovana na tehnologiji može biti deo strategije diferenciranja ili fokusiranja.

Kada je predmet razmatranja izlazak na tržište, menadžment organizacije ima dilemu na koji način da plasira inovaciju. Prvi način je da organizacija samostalno izađe na tržište sa inovacijom, a drugi način je na osnovu prava ustupanja za eksploataciju drugim organizacijama. Stoga, prema Krstiću (2014.), javljaju se dve vrste strategija:

- eksterna strategija inovacija i;
- interna strategija inovacija.

Eksterne strategije inovacija. Menadžment organizacije odabirom ove strategije je procenio da organizacija nije spremna ili postoji značajan rizik od neuspeha ako samostalno izađe na tržište sa inovacijom. Razlozi mogu biti brojni i zavise od brojnih faktora:

- Veličina organizacija – male organizacije nemaju kapacitet da opsluže velika tržišta;
- Nedostatak iskustva – ukoliko ne postoji prethodno iskustvo sa ovom strategijom, menadžment često nije u prilici da valorizuje rizik;
- Finansijska sredstva – nedostatak finansijskih sredstava može biti ograničavajući faktor, posebno u slučaju zaduživanja kod kreditora koji često ne mogu razumeti ceo inovacioni poduhvat organizacije;
- Ljudski resursi – organizacija koja je razvila tehnologiju može imati problem sa nedostatkom stručnih zaposlenih za eksploataciju tehnologije;
- Multidisciplinarna znanja – razvijanje tehnologije zahteva specifična znanja, ali komercijalizacija tehnologije zahteva znanja iz drugih oblasti (marketinga, prirologije i sl.), što može biti problem organizaciji koja to nema i;
- Fokusiranost na istraživanje – neke organizacije su više orijentisane na istraživačke aktivnosti čiji je cilj stvaranje patenata i licenci.

Ako pod uticajem svih navedenih faktora organizacija odluči da ne izađe samostalno sa inovacijom na tržište, preostaje opcija da tehnologiju prenese drugoj organizaciji koja ima više kapaciteta da tržišno komercijalizuje inovaciju. Strategije koje se primenjuju u ovom slučaju mogu biti (Figueireo & Serio, 2019.):

- strategija licenciranja i;
- strategija stvaranja *spin off* organizacije.

Strategija licenciranja. Ova strategija se odnosi na organizacije koje su svoju inovaciju zaštitile patentom. Dobijanjem zaštite od određenog sertifikacionog tela, organizacija je sigurna da patent može komercijalizovati putem licenci. Najčešće se potpisuje ugovor o licenci ili transferu tehnologije. Prema ovom ugovoru jedna ugovorna strana (davalac) ustupa pravo iskorišćavanja prava tehnologije, znanja, industrijske svojine u cilju efikasnije realizacije iskorišćavanja (Nikčević & Marković, 2014, str. 290-291.). Korisnik licence je u obavezi za plaća naknadu.

Strategija licenciranja se primenjuje u većini organizacija bez obzira na veličinu. Manje organizacije brže dobijaju na reputaciji, ako su njihovi poslovni fokusi zasnovani na licencama i sertifikatima. Veće organizacije u određenom broju slučajeva mogu koristiti licence kako bi održvale manje važne tehnologije (koje nisu suština poslovanja).

Strategija stvaranja „spin off“ organizacije. Organizacije se mogu odlučiti za otvaranje nove organizacije (ćerka firma) čija će svrha biti upravo komercijalno eksploatisanje inovacije. Novoj organizaciji slede resursi koji su korišćeni za stvaranje inovacije. U praksi, organizacija može osnovati na desetine drugih organizacija u kojima su razvijane inovacije. Prednost ove strategije je što organizacija nastavlja da se bavi ključnim aktivnostima, dok pojedine segmente razdvaja i organizaciono i resursno. U finansijskom smislu, organizacije mogu generisati veliki gotovinski priliv od prodaje u kratkom roku, dok kod strategije licenciranja su prihodi podeljeni na vremenske razmake.

Interne strategije inovacija. Ukoliko menadžment organizacije procenjuje da može samostalno da funkcioniše na tržištu sa novim proizvodom i tehnologijom, to znači da je izbor strategije interna strategija inovacija. Suština je da se sa uvođenjem inovacije nadmaše konkurenti. Organizacija koja je prva ušla na tržište i ima najveće tržišno učešće predstavlja lidera. Organizacije koje nakon lidera dolaze na tržište su sledbenici.

Kod internih strategija rasta javljaju se sledeće strategije (Krstić & Rađenović, 2018; Smith, 2010; Vasconcellos, 2005.):

- strategija pionira;
- strategija sledbenika i;
- strategija bočnog ulaska.

Strategija pionira. Odabirom ove strategije, organizacija se odlučuje na proizvodnju novih proizvoda, uvođenje nove tehnologije i ulaskom na potpuno novo tržište. Pioniri predstavljaju prve „igrače“ na tržištu i uloga im je da na osnovu inovacija kreiraju novu tražnju koja će uključiti kasnije i druge konkurente. Da bi se uveo novi proizvod sa novom tehnologijom, potrebno je da organizacija izvrši značajne pripreme. Neophodno je da se menadžment organizacije fokusira na:

- budžet za razvoj novog proizvoda i tehnologije;
- ljudske i druge resurse potrebne za razvoj proizvoda i tehnologije;
- tempiranje vremena kada je organizacija spremna da osvaja novo tržište i;
- kontrolu potencijalnih konkurenata posebno kada se radi o zaštiti patenta i imitaciji.

Organizacija koja uspe da bude pionir na tržištu, brzo se brendira i stiče reputaciju. Takođe, usled dominacije na tržištu, organizacija može steći pravo na ekskluzivnu saradnju sa dobavljačima (niže cene u nabavci, prvenstvo kupovine, integracija sa organizacijom) i tako postići visoke barijere ulaska drugih organizacija na tržište. Ova strategija omogućava pioniru da bude u određenom vremenskom periodu monopolista na tržištu, uz benefit postizanja visokih cena i ostvarivanja visokog kontribucionog rezultata po jedinici proizvoda. Ukoliko svoju tehnologiju i proizvod patentiraju, pioniri putem licenci mogu ostvariti još bolji finansijski rezultat.

Postavlja se pitanje koje organizacije mogu biti pioniri? Pre svega, to su organizacije koje su strateški orijentisane ka inovacijama i poseduju retke i vredne resurse. U većini slučajeva su inovacije u takvim organizacijama zasnovane na naučnim istraživanjima i saradnjom sa naučnim institutima.

Strategija sledbenika. Organizacije koje se odluče da nakon pionira osvajaju tržišta nazivaju se sledbenicima. Oni koji to učine neposredno nakon pionira nazivaju se rani sledbenici, dok oni koji se opredele za kasniji nastup nazivaju kasnim sledbenicima. Sledbenicima je pionir „utabao staze“, tako da je njima poznato tržište i manji rizik poslovanja na tržištu. Takođe, sledbenici koriste dostignuća pionira, uočavanju njegove greške i pokušavaju da preuzmu deo njegove tražnje, jer su niski troškovi prelaska potrošača.

Pošto sledbenici nisu u poziciji da budu istraživački inovativni, njihov fokus je na marketinškim aktivnostima, kako bi se što više potrošača opredelilo za novog učesnika na tržištu.

- izazovi sa kojima se suočavaju sledbenici su:
- pronalaženje dela tržišta pored dominacije pionira;
- skeniranje poslovnih aktivnosti pionira i ostalih potencijalnih pridošlica (konkurenata);
- prevazilaženje visokih barijera ulaska na tržište preventivno zbog superiorne pozicije pionira u kontekstu dobavljača i;
- praćenje trendova u grani i konsolidovanje sa operativnim poslovanjem.

Sledbenici su uvek aktivni posmatrači, čije su aktivnosti usmerene ka pioniru. Veličina pionira u određenom broju slučajeva može biti prednost za sledbenika, jer sledbenik uočava mogućnosti koje pionir nije u stanju. Najčešće se u praksi dešava da je pionir u određenom periodu orijentisan na poboljšanju inovacije kako bi se održala leaderska pozicija, a sledbenik ka kreiranju nove marketing koncepcije.

Određeni broj sledbenika se može, strogo vodeći se profitom, opredeliti za falsifikovanje kao oblik neetičke prakse. Takve organizacije nazivaju se falsifikatorima. Bez dozvole kopiraju proizvod pionira i distribuiraju na crnom tržištu. Takođe, neke organizacije mogu minimalno izmeniti proizvod pionira, a koristiti prepoznatljivost pionira.

Strategije bočnog ulaska. Kod strategije bočnog ulaska, organizacije imaju značajno manje tržišno učešće od pionira i nije im cilj da preuzmu deo tržišta. Suština je da pronađu usku tržišnu nišu, odnosno da se zadovolje potrebe koje nisu na odgovarajući način zadovoljene ili zapostavljene. Nakon određenog vremena, ako organizacija nastavi sa razvojem tehnologije i postigne niže troškove poslovanja, stvaraju se uslovi na osvajanje većeg dela tržišta (Krstić & Rađenović, 2018.)

Strategijom bočnog ulaska organizacija se zapravo specijalizuje za (Đuričin, Janošević & Kaličanin, 2012.):

- određen segment potrošača;
- proizvod i uslugu odnosno proizvodni i uslužni asortiman;
- kanal distribucije i;
- geografsko poreklo.

Specijalizacijom za određenu tržišnu nišu, organizacija može kreirati inovacije i razviti novu tehnologiju. Ukoliko takav potez naiđe na odobravanje kod specifične tražnje, stvaraju se mogućnosti za dalji razvoj tržišta. Time organizacija stvara dragocene resurse koji mogu biti predmet razmatranja drugih strategija u budućnosti.

Na izbor strategije inovacije utiču brojni faktori koji proizilaze iz organizacije i njenog okruženja. Ključni organizacioni faktor je vizija i svest top menadžmenta da inovacije budu integrisane u strategije organizacije. Resursna osnova strategije inovacije je važna za sticanje uslova za razvoj tehnologije. Da bi se optimalno upravljalo resursima, organizacija treba da bude fleksibilna po pitanju strukture i svesti zaposlenih o inovacionom delovanju organizacije. Faktori iz okruženja odnose se na strukturu grane i barijere koje mogu sprečiti inovacije – zrelost grane, razumevanje lanca vrednosti i trendovi kao izazivači tehnoloških promena.

Pitanja za vežbu:



1. Definišite inovaciju.
2. Objasnite povezanost invencije i inovacije.
3. Koje su prednosti primene inovacija u savremenim organizacijama?
4. Koja je razlika između inkrementalne i radikalne inovacije?
5. Koja su ključna merila inovacija?
6. Objasnite strategije inovacija prema Al Aliju.
7. Objasnite ekterne i interne strategije inovacija.

Literatura:



1. Ahmed, P, Shepherd, C. (2010.) *Innovation management: Context, Strategies, Systems and Processes*, Pearson Prentice Hall.
2. Carvalho Figueiredo, J., Di Serio, L., Guilhermino, J., Morais, W., Neto, V., (2019) Research, development and transfer of environmentally sound technologies in Brazil, *Innovation & Management Review*, Vol. 16, No. 1, str. 2-16
3. Ches Brouly, H. (2013.) *Open Innovation*, Harvard Business School Press, Boston
4. Cooper, R.G., Edgett, S.J. (2014.) *New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective*, Product Development Institute, Inc. Dostupno na: http://www.stage-gate.net/downloads/wp/wp_09.pdf
5. Davila, T., Epstein, M. J., Shelton, R. D. (2013.) *Making Innovation Work – How to Manage It, Measure It, and Profit from It*, Updated ed., Pearson Education, Inc, New Jersey
6. Đuričin, D., Janošević, S., Kaličanin, Đ. (2012.) *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd
7. Milisavljević, M. (2017.) *Strategijski menadžment – analiza, izbor, promena*, Ekonomski fakultet, Beograd.
8. Nikčević, J., Marković, V. (2014.) *Poslovno pravo*. Univerzitet Singidunum, Beograd
9. Smith, D. (2010.) *Exploring Innovation*, McGraw Hill, New York
10. Stanković, Lj., Đukić, S. (2015.) Strategijsko upravljanje portfolijom inovacija, *Marketing*, vol. 46, br. 4, str. 252-262.
11. Vasconcellos, J. A. (2005.) *Strategy Moves*, Pearson Education Limited, Edinburgh

10. POGLAVLJE

STRATEGIJSKA KONTROLA I MERENJE PERFORMANSI



10. STRATEGIJSKA KONTROLA I MERENJE PERFORMANSI

Pod strategijskom kontrolom se smatra kontrola sprovođenja strategije i valorizacija rezultata nakon realizacije strategije (Nilson, Petri & Westelius, 2016; Peter, 2013.). Strategijska kontrola je pod jurisdikcijom top menadžmenta, jer se odnosi na strategiju organizacije u celini (korporativna strategija). U organizacijama sa složenom organizacionom strukturom, kontrolu strategije mogu obavljati menadžeri poslovnih jedinica. U kontekstu procesnog pristupa strategiji, kontrola predstavlja fazu u procesu strategijskog menadžmenta koji se sastoji od strategijske analize, izbora, formulisanja i sprovođenja strategije i strategijske kontrole.

U ovom poglavlju će više biti reči o:

- Pojmu strategijske kontrole;
- Ulozi strategijske kontrole u unapređenju poslovnih performansi organizacije;
- Pojma Balansiranih merila performansi kao koncepta strategijskog menadžmenta;
- Perspektive Balansiranih merila performansi;
- Operacionalizaciji strategije;
- Strategijskoj mapi;
- Mapi empatije.

10.1. STRATEGIJSKA KONTROLA

Kada se razmatraju nivoi kontrole, najviši nivo kontrole se odnosi na top menadžment, zatim sledi menadžment kontrola na srednjem nivou i konačno operativna kontrola na prvom nivou (Higgins, 2002.). Strategijska kontrola se vrši na osnovu strategijskog plana na najvišem nivou menadžmenta i nastavlja se na nižim nivoima. Na svakom nivou menadžmenta se procenjuju performanse organizacije prema strategijskim ciljevima (Krstić & Bonić, 2017.). Svrha strategijske kontrole je da se utvrdi validnost strategijske orijentacije organizacije.

Fokus strategijske kontrole je na postizanju ciljeva organizacije u celini, dok je menadžment kontrola usmerena na kontrolu resursa koji se koriste za ispunjenje strategije. Operativna kontrola se odnosi na kontrolu izvršavanja zadataka na svakodnevnom nivou.

Strategijska kontrola je postala neizbežna zbog složenih promena iz eksternog okruženja. Promene su konstantne u čitavom privrednom sistemu, grani, kod konkurenata, u tehnologiji i brojnim drugim segmentima. Postizanje sveobuhvatne kontrole na osnovu pomenutih promena je nezamislivo bez objedinjavanja svih nivoa menadžmenta. Drugim rečima, potrebno je da se izgradi model koji će omogućiti praćenje efekata sprovođenja strategije na svim nivoima.

U teoriji se javljaju brojne vrste strategijske kontrole (Peter, 2013; Krstić, 2012.). Imajući u vidu turbulentno okruženje, tipove kontrole klasifikovaćemo na sledeći način:

- kontrola strategijskih pretpostavki – usmerena na kontrolu pretpostavki (iz eksternog i internog okruženja) koje su predstavljale osnovu za formulisane strategije;
- strategijski nadzor – kontrola događaja iz eksternog i internog okruženja koji mogu uticati na sprovođenje strategije;
- implementaciona kontrola – proveru indikatora koji se odnose na srednjoročne i kratkoročne ciljeve i;
- kontrola ekstremnih događaja – vrši se ukoliko dođe do neočekivanih događaja koji nisu bili predmet strategijskog planiranja.

Strategijska kontrola ukazuje na proces koji se sastoji od nekoliko faza. Proces strategijske kontrole se može posmatrati na dva načina: u toku sprovođenja strategije i nakon sprovođenja strategije. Da bi se funkcionalno prikazala svaka faza procesa, potrebno je da se obuhvate svi nivoi menadžmenta. Proces strategijske kontrole podrazumeva iniciranje sledećih koraka:

- identifikovanje eksternih i internih faktora od strane top menadžmenta koji prate sprovođenje strategije;
- postavljanje standarda i indikatora kontrole;
- procenjivanje uspešnosti sprovođenja strategije na osnovu postavljenih indikatora od strane menadžera srednjeg i prvog nivoa;
- preduzimanje korektivnih akcija u slučaju odstupanja od strane top menadžmenta.

Svrha strategijske kontrole je da omogući poboljšanje performansi organizacije, kako bi se postigao poslovni uspeh. Od efektivnosti strategijske kontrole zavisi u kojoj meri će konkurentska prednost biti održiva. Naime, strategijskom kontrolom se teži sticanje konkurentske prednosti na dugi rok. Razvoj modela strategijske kontrole omogućava organizaciji da identifikuje ključne kompetentnosti. Danas su brojni izazovi pred organizacijama da sačuvaju i unaprede konkurentsku prednost. Isključivo proaktivan pristup top menadžmenta je preduslov za razvoj modela strategijske kontrole.

10.2. BALANSIRANO MERENJE PERFORMANSI U FUNKCIJI STRATEGIJSKE KONTROLE

Imajući u vidu da je okruženje organizacije izrazito promenljivo i turbulentno, top menadžeri su prinuđeni da odluke donose pod pritiskom ograničenog vremena. Pre tridesetak godina, okruženje je bilo stabilnije i top menadžeri su imali vremena da razmatraju scenarija i donose odluke. Informacije su se tada sporije razmenjivale, konkurenti su bili malobrojni i jednostavnije su se analizirali poslovni potezi glavnih konkurenata.

Intenzitet promena i nepredvidivo okruženje doprinelo je da se drugačije pristupi strategijskom razmišljanju i formulisanju strategije organizacije. Veoma ograničeno vreme za strategijsko delovanje je uticalo na to da se prevaziđe tradicionalni strategijski proces. Kod brojnih autora strategijski proces je složen i sastoji se iz nekoliko faza (Porter, 1980; Drucker, 1990; Milisavljević, 2017.). Poznati teoretičari iz oblasti strategijskog menadžmenta poput Toma Petersa i Roberta Waterman (1982) ukazali su modele sprovođenja strategije u knjizi „U potrazi za izvrsnošću“. Autori poput Senge-a (2007.) i Imaja (2008.) su stavili akcenat na izazove u procesu sprovođenja i kontrole strategije.

Koncept koji strategiju prevodi u operativno delovanje kroz indikatore i merenje performansi organizacije naziva se konceptom *Balansiranih merila performansi* (engl. *Balanced Scorecard*). Okvire ovog koncepta predstavili su Robert Kaplan i Dejvid Norton u časopisu „*Harvard Business Review*“, koja obrađuje teme iz oblasti strategijskog menadžmenta. Balansirana merila performansi (skraćeno BSC) predstavlja model za kontrolu primene strategije (Đoković, 2018.).

Sprovođenje strategije zahteva uspostavljanje indikatora i merila, kako bi se precizno utvrdila dinamika ispunjavanja strategijskih ciljeva. Čitav upravljački model organizacije u kontekstu koncepta BSC je zasnovan na merenju, jer se na taj način može znati čime se, to jest kakvim resursima se upravlja. Osnovna ideja BSC-a je da se na sistematski način koordinira svim nivoima menadžmenta.

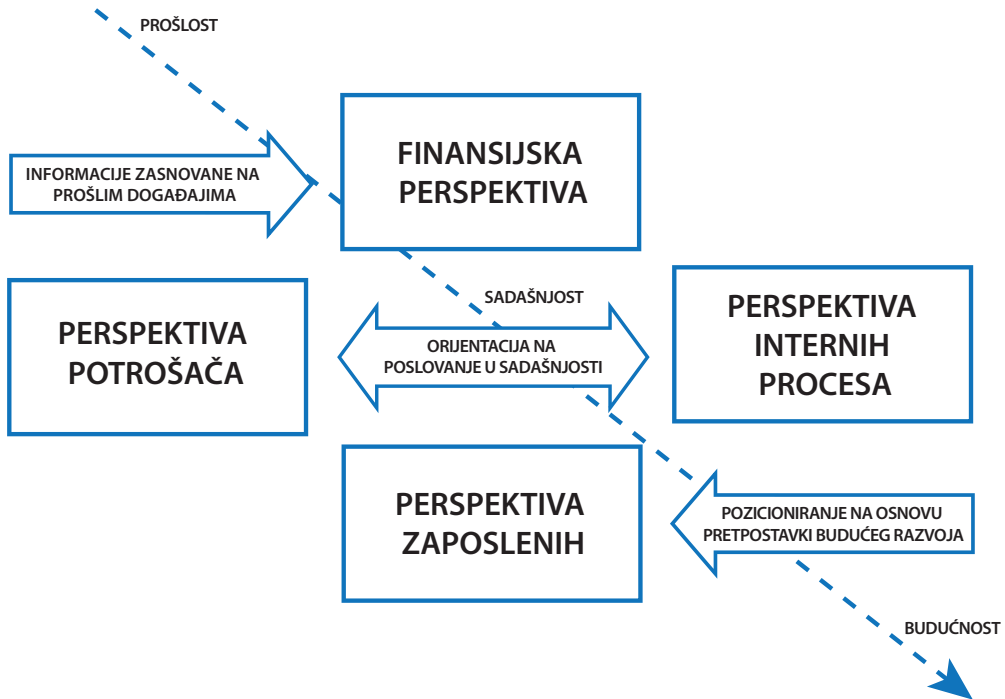
Ključni razlog popularizacije BSC-a proizilazi iz razmatranja informacija koje su potrebne za donošenje poslovnih odluka. Naime, za većinu odluka (čak i stratezijskih), menadžeri su se u velikoj meri oslanjali na pokazatelje iz bilansa stanja i uspeha, gotovinskog toka. Svi finansijski izveštaji su zasnovani na informacijama iz prošlosti i događajima koji su završeni. Kada se uzme u obzir nestabilno okruženje i ograničeno vreme za odlučivanje, može se zaključiti da ti izvori informacija više nisu presudni i dovoljni.

BSC se javio kao odgovor na kritiku tradicionalnog sistema merenja odnosno sistema koji proizilazi iz tumačenja informacija finansijske prirode za donošenje poslovnih odluka. Većina poslovnih odluka se zasniva na kreiranju budžeta i ispunjavanju kratkoročnih planova. Top menadžeri svoje aktivnosti fokusiraju na budžetiranju, utvrđivanju odstupanja i primeni korektivnih mera. Takvim aktivnostima top menadžeri nisu orijentisani ka strategiji već ka operativnom menadžmentu, što predstavlja opasnost za budućnost organizacije.

Bez postojanja stratezijskih ciljeva, vizije i misije za organizaciju, operativni menadžment nije u mogućnosti da se dugoročno prepozna kom tržištu treba težiti, ko su nam potencijalni potrošači, šta bi trebalo da čini proizvodni i uslužni asortiman i slično. Zato je za svaku organizaciju važna stratezijska orijentacija i usmerenost ka boljem tržišnom i svakom drugom pozicioniranju u budućnosti.

U ekonomiji znanja, intelektualni kapital predstavlja glavni izvor konkurentske prednosti (Krstić, 2014.). Finansijski indikatori poput prinosa na investicije, novčanog toka i prinosa na akcijski kapital posmatraju se kroz prizmu poslovanja iz prošlosti (slika 1). Treba naglasiti da se na finansijske indikatore nadovezuju nefinansijski indikatori, u čijem je fokusu intelektualni kapital odnosno nematerijalna imovina organizacije (Đoković 2013.).

Slika 1. Vremenski okviri za upravljanje perspektivama



Izvor: (prema Olve, Roj & Wetter, 2000.)

Prema Kaplanu i Nortonu (1996.), u konceptu BSC, usklađuju se sledeće perspektive:

- finansijska perspektiva;
- potrošačka perspektiva;
- perspektiva internih procesa i;
- perspektiva zaposlenih.

Finansijska perspektiva se bavi rastom i razvojem organizacije na osnovu procene profitabilnosti i rizika. Kod potrošačke perspektive akcenat je na stvaranju konkurentske prednosti na osnovu odabrane strategije. Perspektiva internih procesa se koncentriše na kvalitetno odvijanje proizvodno-uslužnih procesa. Perspektiva zaposlenih se bavi kreiranjem organizacione kulture koja će omogućiti ispunjavanje ciljeva rasta i razvoja.

Poslovni uspeh se pored analize finansijskih indikatora, meri stepenom zadovoljstva, lojalnosti i kompetentnosti zaposlenih, satisfakcijom potrošača i društvenom odgovornošću organizacije. Prema BSC-u, performanse preduzeća se posmatraju kroz sve četiri perspektive koje su međusobno povezane.

Značaj postojanja perspektiva je višestruka:

- uloga svake perspektive je preispitivanje strategije i stratezijskih ciljeva;
- perspektive su u funkciji boljeg razumevanja strategije u svim sektorima organizacije i kod svih zaposlenih i;
- perspektive treba da pomognu u identifikovanju onih poslovnih aktivnosti koje ne doprinose postizanju ciljeva i neracionalnom iskorišćavanju organizacionih resursa.

BSC je od sredine devedesetih godina dvadesetog veka evoluirao od stratezijskog alata do poslovne filozofije. Ističu se tri evolutivna perioda. Prvi evolutivni period odnosio se na sistem za merenje performansi organizacije u kom su ustoličene pomenute četiri perspektive: finansije, potrošači, interni procesi, zaposleni. Nedostatak ovog alata je što nije uspostavljena i objašnjena uzročno-posledična veze između perspektiva.

U drugom evolutivnom periodu su prevaziđeni nedostaci iz prethodnog perioda uvođenjem stratezijskih mapa. Time BSC prevazilazi nivo stratezijskog alata i prelazi u stratezijski menadžment sistem. Stratezijskom mapom se precizno utvrđuju koraci koji proizilaze iz stratezijskih ciljeva. U ovom periodu se samo uočava prevođenje strategije sa viših na niže nivoe menadžmenta, što je doprinelo efikasnijoj komunikaciji između menadžerskih nivoa.

Treći evolutivni period proizilazi iz unapređivanja prethodnih verzija BSC-a. Pošto se prvi evolutivni period zasnivao na teorijskom gledištu kroz perspektive, drugi i treći period je snažno uvažavao dešavanja u praksi i promene u okruženju. Stratezijske mape su usavršene povezivanjem ciljeva, inicijativa i aktivnosti u jedinstvena softverska rešenja. BSC je postao integrisan menadžment sistem u kom su se valorizovali svi resursi organizacije. Najznačajniji doprinos poslednjeg evolutivnog perioda je određivanje stratezijskog pravca i operacionalizacija svakog stratezijskog cilja.

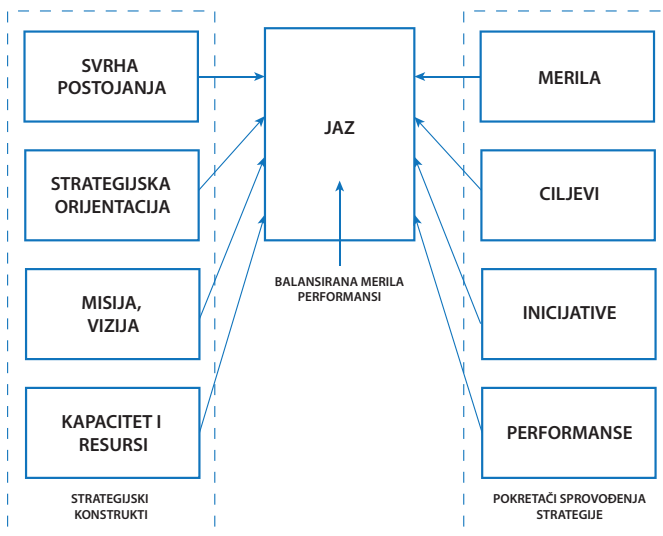
Analizirajući sva tri evolutivna perioda BSC-a, zaključuje se da je teorijsko uporište preraslo u koncept stratezijskog menadžmenta. Suština postojanja BSC-a je u prevazilaženju problema u implementaciji strategije, kako bi se u što kraćem vremenskom periodu poboljšali i optimizovali svi parametri poslovnog uspeha organizacije (Đoković & Kulović, 2013.).

10.3. BALANSIRANA MERILA PERFORMANSI KAO OKVIR ZA STRATEGIJU ORGANIZACIJE

BSC omogućava menadžmentu i zaposlenima da razumeju i sprovede strategiju. Da bi se strategija sprovodila prema planu i ciljevima, potrebno je da se razvije efikasan sistem komuniciranja. Uvođenjem BSC-a u organizaciju, svaka poslovna aktivnost, proces i angažovani resursi se dovode u vezu sa sprovođenjem strategije. To znači da su svi resursi i kapaciteti organizacije usmereni ka strategiji.

Izazovi savremenog strategijskog menadžmenta nisu u formulisanju strategije, već u njenom sprovođenju (Đoković & Kulović, 2013.). Odabir i formulisanje strategije organizacije ne znači da će se strategija sprovesti. Između formulisanja i sprovođenja strategije se često javlja jaz, koji onemogućava organizaciju da ispuni strategijske ciljeve (slika 2). Stoga je od ključnog značaja da se identifikuje dubina jaza i razlozi zbog čega se strategija ne sprovodi. Jaz se može identifikovati sa potencijalnom krizom u organizaciji. Strategije mnogih organizacija predstavljaju odlična rešenja u vezi sa njihovim opstankom, rastom i razvojem. Međutim, bez definisanja strategijske mape na osnovu resursa i kapaciteta organizacije, nikada se ne može utvrditi njihov potencijalni uspeh.

Slika 2. Jaz između strategijskog opredeljenja i operacionalizacije strategije



Izvor: (prema Nair, 2004.)

Istraživanje Kaplana i Nortona je pokazalo da čak 90% organizacija ne uspevaju da sprovedu strategije i da postoje brojni faktori koji predstavljaju prepreke u tom procesu:

- nerazumevanje strategije od strane zaposlenih i pojedinih menadžera;
- neodgovarajući sistem zarada kako bi se motivisali zaposleni da pruže više na radnom mestu;
- neposvećenost top menadžmenta i nižih nivoa u realizovanju strategije i;
- nedovoljna fokusiranost na planiranje i razmišljanje o strategiji.

Ako se ne ulože dodatni naponi da se kolegama objasni strategija i njihova uloga u postizanju uspeha organizacije, javiće se visoko učešće onih koji strategije uopšte ne razumeju (čak 95%). Odgovornost zbog lošeg rezultata se nalazi svakako u top menadžmentu. Zato je potrebno osmisлити mehanizam, odnosno kreirati strategijsku mapu koja će biti u funkciji saopštavanja i prevođenja strategije od top menadžmenta do svakog zaposlenog.

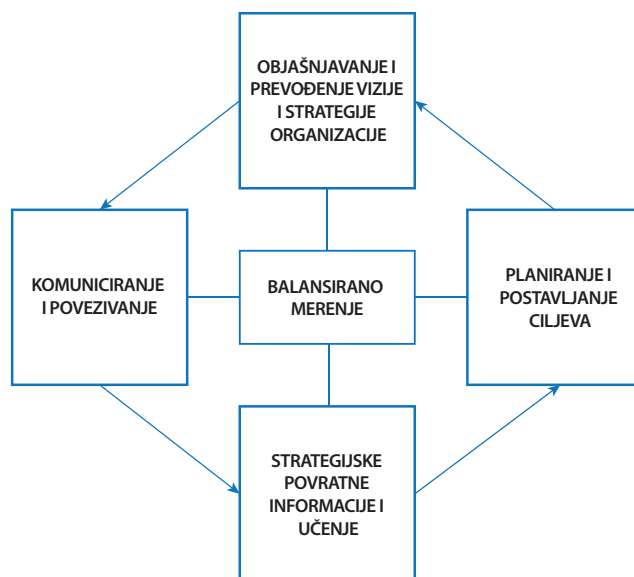
Zarada kao motivacioni faktor jeste značajna, ali nije i presudna. Svakako da zarade odnosno kompenzacioni sistem mogu biti uzrok otpora kod zaposlenih kada je u pitanju primena strategije. Rezultati istraživanja su pokazali da čak 75% top menadžera uopšte ne primenjuju sistem stimulacija i nagrađivanja svojih zaposlenih. Može se zaključiti da zaposleni u velikoj meri nisu zadovoljni poslom i da ne pružaju sve od sebe kako bi ispunili radne zadatke. Ukoliko zaposleni znaju koliko doprinose poslovnom uspehu i kako će se vrednovati postignuti rezultati, biće motivisaniji da u potpunosti iskoriste sopstvene kompetentnosti.

Samo 25% menadžerskih timova provodi više od 60 minuta mesečno na kontrolu onoga što je urađeno u vezi sa strategijom. To znači da top menadžment nije posvećen strategiji koju je formulisao i usvojio. Većina aktivnosti top menadžmenta je usmerena na rešavanje operativnih problema i svakodnevnih situacija.

Budžetiranje sa strategijom ne dovodi u vezu čak 40% organizacija. Ključni problem je u planiranju strategije i preispitivanju resursa organizacije. Kada se ne precizira budžet za svaku aktivnost (npr. inicijative u strategijskoj mapi), ne može se odrediti šta je sve potrebno od resursa organizacije za sprovođenje strategije. Materijalni, informatički, ljudski i ostali resursi organizacije tretiraju se kroz kratkoročne ciljeve (Đoković, 2018.). Ciljevi u okviru BSC-a se određuju na duži vremenski period, najčešće tri do pet godina.

Top menadžment treba da definiše misiju, viziju, strategijske ciljeve, formuliše strategiju i napravi plan sprovođenja strategije. U praksi, misija i vizija su uglavnom uopštene i nisu razumljive većini zaposlenih, što može otežati sprovođenje strategije na svakodnevni, operativni nivo (Đoković, 2018.). Zato je od egzistencijalnog značaja da se misija, vizija i strategija posmatraju kroz ciljeve, inicijative, indikatore i merila (slika 3).

Slika 3. Balansirano merenje rezultata kao okvir za sprovođenje strategije



Izvor: (Kaplan & Norton, 1996, str. 77.)

Na slici 3 su prikazani upravljački procesi koji zajedno doprinose povezivanju strategijskih ciljeva sa svakodnevним poslovnim aktivnostima. Proces objašnjavanja i prevođenja vizije i strategije organizacije omogućava menadžerima da postignu konsenzus oko definisanja vizije i strategije. Zaposleni treba da u skladu sa opisom posla i kompetencijama shvate koja je njihova uloga i značaj u sprovođenju strategije. Da bi mogli da učestvuju u sprovođenju, zaposleni prevashodno treba da je razumeju.

Proces komuniciranja i povezivanja odnosi se na usklađivanje strategije organizacije sa strategijama poslovnih jedinica ili departmana. Na osnovu sistema internog informisanja, zaposleni se upoznaju sa strategijskim ciljevima organizacije i zadacima koji treba da se izvrše. Svakom sektoru i pojedincu se predočavaju indikatori i merila performansi.

Proces planiranja i postavljanja ciljeva podrazumeva precizno definisanje ciljeva i njihovo usaglašavanje sa strategijom organizacije. Za ispunjavanje svakog cilja se raspoređuju potrebni resursi i eventualne prepreke koje se mogu naći na putu ispunjavanja ciljeva.

Proces povratne informacije i učenja predstavlja proces kojim se analizira iskustvo koje je organizacija stekla sprovođenjem strategije. Iskustvo utiče na promenu organizacione kulture. Ovaj proces utiče na intenziviranje učenja na nivou pojedinca, sektora i organizacije u celini. BSC kao upravljački sistem predstavlja novinu za organizaciju i zaposlene. Cilj je da se zaposleni prilagode upravljačkom sistemu sa što manje otpora i shvate da je to odlična mogućnost za povećanje kompetentnosti pojedinca. Prilagođavanje novom upravljačkom sistemu zapravo predstavlja promene u načinu razmišljanja i rada zaposlenih, što zahteva sticanje novih znanja i veština.

Svaka perspektiva sadrži određene indikatore koje prikazuju performanse organizacije. BSC predstavlja merni i kontrolni instrument, na osnovu kojeg se prati intenzitet i kvalitet sprovođenja strategije. Prema Krstiću i Sekuliću (2013.), ključni indikatori se odnose na merila troškova, inovativnosti, vremena, dok indikatori koji prate ključne indikatore su merila poslovnog rezultata (dobit, tržišno učešće, ekonomska dodata vrednost) i efikasnosti (rentabilnost, produktivnost, ekonomičnost).

Tabela 1. Najčešća merila u okviru perspektiva BSC-a

Finansijska perspektiva	Potrošačka perspektiva	Perspektiva internih procesa	Perspektiva zaposlenih
• Rentabilnost • Ekonomičnost • Ukupna aktiva po zaposlenom • Neto dobit po zaposlenom • Marža dobiti • Kreditni rejting	• Prodaja po potrošaču • Izgubljeni potrošači • Broj poseta potrošača • Troškovi marketinga • Dobit po potrošaču • Broj predloga od strane potrošača	• Prosečni troškovi po transakciji • Blagovremenost isporuke • Iskorišćenost kapaciteta • Performanse dobavljača • Troškovi istraživanja i razvoja	• Prosečan radni staž zaposlenih • Učešće visokokvalifikovanih zaposlenih • Zadovoljstvo zaposlenih • Troškovi obuke i usavršavanja • Kvalitet internog komuniciranja

Vrh „ledenog brega“ predstavlja finansijska perspektiva. Kod ove perspektive, fokus je na stvaranju vrednosti za vlasnike i optimizovanje finansijskih performansi. Kroz ovu perspektivu se sagledavaju rezultati i posledice poslovnih odluka koje su donete u prethodnom periodu. Suština finansijske perspektive je da se kontinuirano prate indikatori koji prikazuju u kojoj meri je ostvaren poslovni uspeh organizacije (slika 4).

Slika 4. Strategijski fokus finansijske perspektive

		STRATEGIJSKI FOKUS		
		RAST PRIHODA	SMANJENJE TROŠKOVA	UPRAVLJANJE RIZIKOM
STRATEGIJA NA NIVOU POSLOVNE JEDINICE	RAST	STOPA RASTA PRODAJE OD POSTOJEĆIH I NOVIH PROIZVODA I USLUGA	PRIHOD PO ZAPOSLENOM NA OSNOVU PRODUKTIVNOSTI	INVESTICIJE, ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ
	ODRŽIVOST	UČEŠĆE CILJNIH SEGMENTA I STOPA RASTA PRODAJE OD POSTOJEĆIH I NOVIH PROIZVODA I USLUGA	TROŠKOVI U ODNOSU NA KONKURENTE I STOPA SMANJENJA TROŠKOVA	ROCE PREMA KLJUČNIM KATEGORIJAMA SREDSTAVA I STOPA ISKORIŠĆENOSTI
	UBIRANJE	PROFITABILNOST OD POSTOJEĆIH POTROŠAČA	TROŠKOVI PO JEDINICI PROIZVODA I USLUGE	OTPLATA I PRODUKTIVNOST

Izvor: (prema Kaplan & Norton, 1996, str. 52.)

Strategijski fokus finansijske perspektive usmeren je na rast prihoda, smanjenje troškova i upravljanje rizikom. Ključni pokazatelj finansijske perspektive je prinos na investicije (engl. *Return on Investment, ROI*). U praksi se u većini slučajeva se koristi dodata ekonomska vrednost (engl. *Economic Value Added, EVA*), gotovinski prinos na investicije kao i varijacije diskontovanog gotovinskog toka.

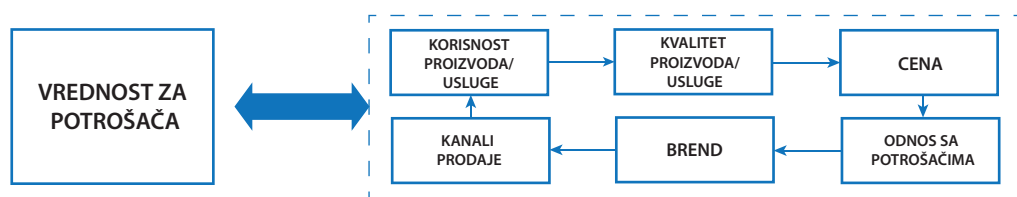
Merila koje se koriste u finansijskoj perspektivi:

- rast prihoda: broj novih potrošača, broj novih usluga i proizvoda, menjanje proizvodnog i uslužnog asortimana, promene prodajnih cena;
- upravljanje troškovima: smanjenje cene po jedinici, troškovi i prihodi po zaposlenom i;
- upravljanje sredstvima: obrt novčanih sredstava, smanjenje zaliha, povećanje produktivnosti.

Potrošačka perspektiva u najširem smislu se odnosi na marketing koncepciju organizacije. Posmatra se potrošač u kontekstu tržišta. Kako će se pristupiti potrošaču, zavisi od izbora generičke strategije (fokusiranje, diferenciranje, niži troškovi). U užem smislu, potrošačka perspektiva se ogleda u praćenju ispunjavanja očekivanja potrošača i stepena njihove lojalnosti (Živković, 2013.).

Savremena kretanja na svetskim tržištima podrazumevaju inovativan pristup tražnji. Da bi se ispunila očekivanja potrošača, organizacija treba da osmisli način i intenzitet komunikacije, odnosno markentišku strategiju koja će dovesti do lojalnih potrošača i generisati nove ciljne grupe. Vrednost za potrošače se stvara na osnovu karakteristika proizvoda i usluge, korisnosti za potrošača, kanala prodaje i stvaranja brenda (slika 5).

Slika 5. Pretpostavka vrednosti za potrošača



Izvor: (prema Kaplan & Norton, 1996, str. 73.)

Merila perspektive potrošača se posmatraju preko bazične usmerenosti na potrošača i dodate vrednosti usmerene na potrošača:

- bazična usmerenost ka potrošaču: procenat pokrivenosti ukupnih potreba potrošača postojećom ponudom proizvoda/usluga, intenzitet kupovine, projektovani troškovi za pridobijanje novih potrošača, broj postojećih potrošača, broj primedbi potrošača, broj zadovoljnih potrošača, ukupni prihodi i troškovi po potrošaču;

- dodata vrednost usmerena ka potrošaču: zadovoljstvo proizvodom/uslugom, učešće primedbi u odnosu na kvalitet proizvoda/usluge, percepcija vrednosti ponuđenog proizvoda/usluge i cene od strane potrošača, prosečno vreme čekanja na isporučivanje proizvoda i pružanje usluge, procenat zadovoljnih potrošača kvalitetom proizvoda/usluge i sl.

Organizaciji su stalno potrebne informacije o korisnosti proizvoda i usluga potrošačima. Nije poželjno da se istraživanja potrošača sprovode povremeno, jer su intenzivne promene u ponašanju konkurenata. Da bi perspektiva potrošača bila potpunija za sagledavanje, potrebno je dopuniti je metodom pod nazivom *mapa empatije* (Ferreira, Barbosa & Conte, 2015.). Kreiranjem mape empatije se podstiče razvoj proizvoda i usluga. Mapa empatije predstavlja metodu koja organizaciji i njenim zaposlenima omogućava približavanje korisničkog iskustva na emocionalnom nivou (slika 6).

Većina istraživanja potrošača se bavi sagledavanjem ponašanja potrošača sa tehničkog aspekta, dok je zanemaren emocionalni kontekst. Mapa empatije pokazuje emocionalne reakcije potrošača (šta potrošač misli, oseća, čuje, vidi, govori i radi), što organizaciji može pomoći da unapredi kvalitet isporuke proizvoda i pružanja usluga.

Slika 6. Mapa empatije



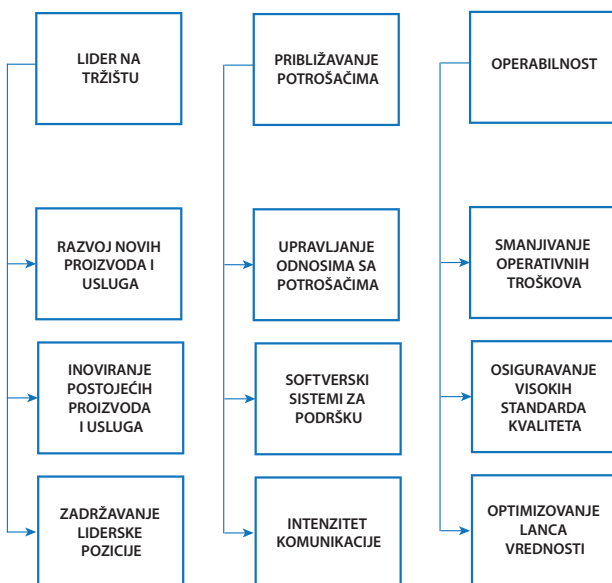
Procesi nabavke, proizvodnje, distribucije ukazuju na *perspektivu internih procesa*. Ova perspektiva se posmatra u kontekstu praćenja internih procesa na osnovu kojih se stvara vrednost za potrošača. Da bi se efikasnije pratili pomenuti procesi, neophodno je imati direktniji uvid u funkcioniranje i ekonomiku samih procesa u organizaciji (Đoković, 2018, str. 128.).

Imajući u vidu da se brojni procesi odvijaju u organizaciji, radi jednostavnijeg pregleda, interni procesi razvrstani su u sledeće kategorije (Atkinson, Kaplan & Matsumura, 2007.):

- inovacioni procesi – procesi koji omogućavaju razvoj i dizajniranje novih proizvoda/usluga i poboljšavanje postojećih proizvoda/usluga;
- procesi upravljanja odnosima sa potrošačima – procesi kojima se povećava kvalitet odnosa sa potrošačima i pronalaze novi načini dolaska informacija od potrošača kako bi se unapredile performanse proizvoda i usluga;
- operativni procesi – procesi proizvodne/uslužne efikasnosti koji se odnose na nabavku sirovina (inputa), procesi proizvodnje, isporuke proizvoda i pružanja usluga i;
- procesi u vezi sa okruženjem i životnom sredinom – procesi koji su vezani za aktivnosti unapređenja životne sredine u okruženju u kome posluje organizacija.

Organizacija treba da teži optimizaciji svih procesa, kako bi se stvorili uslovi za stvaranje vrednosti za potrošača. Svi procesi su povezani i zavise od međusobne efikasnosti. Strategija određuje dinamiku odvijanja procesa, tako da pretpostavke organizacije treba da budu usmerene na postizanje operabilnosti, približavanja potrošačima i težnji ka liderskoj poziciji (slika 7).

Slika 7. Pretpostavke održavanja internih procesa



Perspektiva zaposlenih odnosi se na humani kapital, koji predstavlja važan segment intelektualnog kapitala savremenih organizacija. Humani kapital predstavlja osnovu za stvaranje ostalih resursa organizacije. Specifična karakteristika humanog kapitala je što ne čini deo vlasništva organizacije, jer zaposleni određeni vremenski period provode u organizaciji (radno vreme) i mogu da je napuste (raskid radnog odnosa, otkaz, penzionisanje). U ovoj perspektivi su sublimirane sve faze upravljanja ljudskim resursima. Da bi se sveobuhvatno sagledala perspektiva zaposlenih, potrebno je posmatrati sledeće faktore:

- efikasnost upotrebe humanog kapitala;
- osnovna i ekspertna znanja;
- formalno i neformalno obrazovanje;
- emocionalna inteligencija;
- iskustvo zaposlenih;
- upravljačke kompetencije;
- motivacija zaposlenih;
- posvećenost i lojalnost zaposlenih i;
- usavršavanje zaposlenih.

Za praćenje zaposlenih potrebno je ustanoviti kriterijume merenja, koji će se povezivati sa ostalim perspektivama i tako dati realnu sliku o stanju organizacije. Ključna merila za praćenje performansi zaposlenih prema Kaplanu i Nortonu (1996, str. 129.) su stepen zadovoljstva zaposlenih, stepen zadržavanja zaposlenih i produktivnost zaposlenih. Na zadovoljstvo poslom zaposlenih utiču podsticajni faktori, kao što su: tehnološka infrastruktura, organizaciona kultura i kompetencije zaposlenih (slika 8).

Slika 8. Okvir za merenje perspektive zaposlenih



Izvor: (prema Kaplan & Norton, 1996, str. 129.)

Trening, obuka i usavršavanje predstavljaju značajne aktivnosti koje se posmatraju u kontekstu perspektive zaposlenih. Opredeljenost menadžmenta organizacije za sprovođenje pomenutih aktivnosti ukazuje na postojanje sistematskog upravljanja karijerom zaposlenih (Đorđević Boljanović, 2018.). Takođe, aktivnosti doprinose efikasnijoj kontroli, čime se povećava briga za zaposlene i šansa da oni ostanu dugo u radnom odnosu u organizaciji.

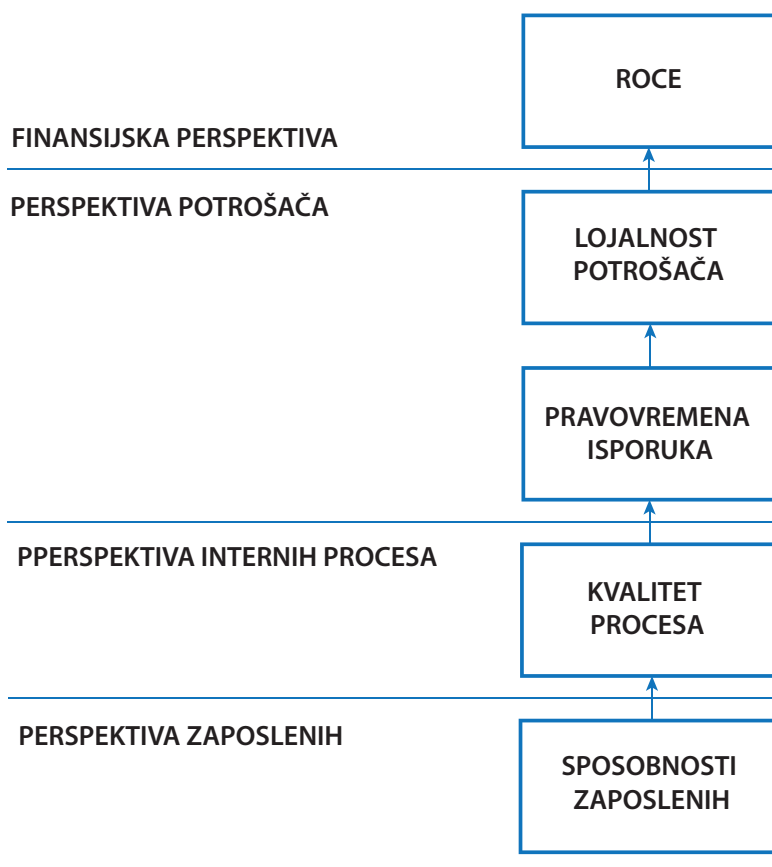
Merenje zadovoljstva zaposlenih postalo je značajno merilo za određivanje vrednosti intelektualnog kapitala savremenih organizacija (Dobrijević i ostali, 2019.). Ključne varijable merenja zadovoljstva čini zadovoljstvo poslom i radni moral. Zadovoljni zaposleni će težiti da budu produktivniji i korisniji za organizaciju. Takođe, potrošač će biti zadovoljan pruženom uslugom ukoliko je i zaposleni visoko motivisan i inspirisan radnom atmosferom i uslovima poslovanja. Kaplan i Norton (1996.) sugerišu da se zadovoljstvo zaposlenih može podstaći sledećim aktivnostima:

- veća uključenost u donošenje značajnih odluka za organizaciju (participativan pristup odlučivanju);
- nagrada i priznanje za uspešno obavljen zadatak;
- pristup dovoljnoj količini informacija kako bi se zadatak uspešno obavio i;
- podrška u iniciranju i sprovođenju inovacija.

Kvalitetnog zaposlenog je danas teško pronaći i regrutovati, tako da se faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom menjaju i postaju sve složeniji za analiziranje. Zbog hroničnog nedostatka kvalitetnih zaposlenih, organizacije često moraju da pronalaze nove mehanizme koji utiču na zadovoljstvo poslom, kako bi zadržali zaposlene. Visok stepen fluktuacije zaposlenih može značiti da u takvim organizacijama zaposleni nisu u dovoljnoj meri motivisani da rade i unaprede sopstvene karijere.

Perspektive u okviru BSC-a ne treba posmatrati pojedinačno, već u korelaciji sa ostalim perspektivama. Na slici 9 prikazana je usklađenost perspektiva kroz procesni pristup. Najvredniji deo intelektualnog kapitala ljudski resursi, tj. znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih u savremenim organizacijama (Đorđević Boljanović i ostali, 2018.). Kako bi bilo moguće razviti kompetencije zaposlenih, potrebno je da se obezbedi vrhunska obuka, pruži mogućnost usavršavanja i napredovanja, uz obezbeđivanje odličnih uslova za rad, uz potrebu modernih tehnologija. Svaka organizacija teži da poslovne procese unapredi i uskladi sa zahtevima tržišta. Ukoliko se u toj nameri uspe, potrošači će biti zadovoljni proizvodom i pruženom uslugom. Na taj način se stvaraju mogućnosti za sticanje lojalnosti potrošača. Zadovoljni potrošači za organizaciju znače da se ostvaruju ciljevi prodaje i postiže povoljan finansijski rezultat.

Slika 9. Usklađenost perspektiva



Povezanost perspektiva pokazuje da se strategija formuliše na osnovu resursa kojima organizacija raspolaže (prevashodno ljudski resursi – perspektiva zaposlenih), a da se pomoću organizacione strukture i tehnologije (perspektiva internih procesa) kreira vrednost za potrošače (perspektiva potrošača) i vrednost za vlasnike (finansijska perspektiva).

U praksi se javlja dilema da li BSC primeniti na organizaciju u celini ili na jedan njen deo. Primena BSC-a na organizaciju u celini predstavlja radikalnu odluku za sve zaposlene i od top menadžmenta zavisi spremnost i dinamika sprovođenja koncepta. Određeni broj organizacija, kako bi izbegao otpor među zaposlenima, prvobitno se opredeli za sprovođenje BSC-a u jednoj poslovnoj jedinici. Ona ima funkciju eksperimentalne celine, pa se u zavisnosti od postignutog uspeha, sprovođenje BSC koncepta sprovodi i u drugim organizacionim jedinicama.

Organizacije koje imaju diverzifikovanu i decentralizovanu organizacionu strukturu, preporučuje se da odrede jednu poslovnu jedinicu za primenu BSC-a (Niven, 2006.).

Da bi se postigao konsenzus o primeni BSC-a na nivou top menadžmenta, potrebno je da se ispune sledeći kriterijumi (Đoković, 2018.):

- definisanje (postojanje) strategije poslovne jedinice;
- obezbeđivanje podrške srednjeg nivoa menadžmenta (nivo poslovne jedinice) i;
- odabir one poslovne jedinice koja je najpogodnija za merenje performansi u okviru perspektiva BSC-a.

Kada se uoče promene iz eksternog okruženja, sledi pokretanje promena u internom okruženju (u organizaciji). Prilagođavanje promenama iz eksternog okruženja je sadržano kroz sagledavanje perspektiva BSC-a. Strategija dobija novi oblik koji je jasan svim zaposlenim u organizaciji. Objašnjavanje strategije se vrši kroz kreiranje strategijske mape. Suština strategijske mape je operacionalizacija strategije. Na taj način zaposleni će znati koja njihova uloga i značaj u ostvarivanju poslovnog uspeha organizacije (Đoković, 2018).

Strategijska mapa predstavlja prikaz procesa stvaranja vrednosti posredstvom niza uzročno-posledičnih veza u okviru četiri perspektive BSC (Kaplan & Norton, 2001.). Ključne činjenice o strategijskoj mapi su sledeće:

- vizija organizacije je u potpunosti usklađena sa strategijom;
- u strategijskoj mapi je strategija prikazana kao ilustracija čiji je smisao razumevanje strategije;
- u strategijskoj mapi su ciljevi postavljeni na osnovu alata SMART – specifični, merljivi, dostižni, realni, pravovremeni;
- u strategijskoj mapi se uočavaju ključni procesi koji doprinose ostvarivanju strategijskih ciljeva;
- strategijska mapa stvara uzročno-posledičnu vezu između eksternog i internog okruženja i;
- strategijska mapa transformiše intelektualni kapital u vrednost za vlasnike.

Da bi se pristupilo izradi strategijske mape, neophodno je da se identifikuju relevantni izvori informacija iz internog i eksternog okruženja. Svaki izvor informacija ima specifičnosti (tip informacija, količina i aktuelnost informacija), koje top menadžment treba da valorizuje kako bi strategijska mapa bila realna slika strategije (tabela 2).

Tabela 2. Izvori informacija pri izradi strategijske mape

IZVORI INFORMACIJA	SVRHA
Misija	Da li je dostižna i razumljiva menadžmentu i zaposlenima?
Vizija	Da li je realna u trenutnoj tržišnoj poziciji organizacije?
Vrednosti	Da li su utvrđena vodeća načela organizacione kulture?
Strategijski plan	Da li je usklađen sa prethodna tri izvora informacija?
Izveštaji o rezultatima	Koji su pokazatelji poslovne uspešnosti organizacije?
Podaci o konkurenciji	Da li se znaju planovi i potezi konkurenata?
Istorija organizacije	Koja je bila dinamika rasta i razvoja organizacije?
Stručni časopisi i novinski članci	Kakvo je mišljenje konkurenata, dobavljača i drugih stejkholdera o organizaciji?
Benčmarking analiza	Koliko je organizacija po performansama daleko ili blizu najboljeg u grani?

Inicijativama u strategijskoj mapi se pokazuje na koji način će se ispuniti strategijski cilj. Svakom inicijativom se angažuju (i troše) organizacioni resursi, tako da je inicijativu moguće direktno povezati sa ispunjavanjem cilja. Inijative se posmatraju kao pokretači sprovođenja strategije. Inicijativa se sastoji od konkretnih zadataka, a ishod predstavljaju merila performansi (tabela 3).

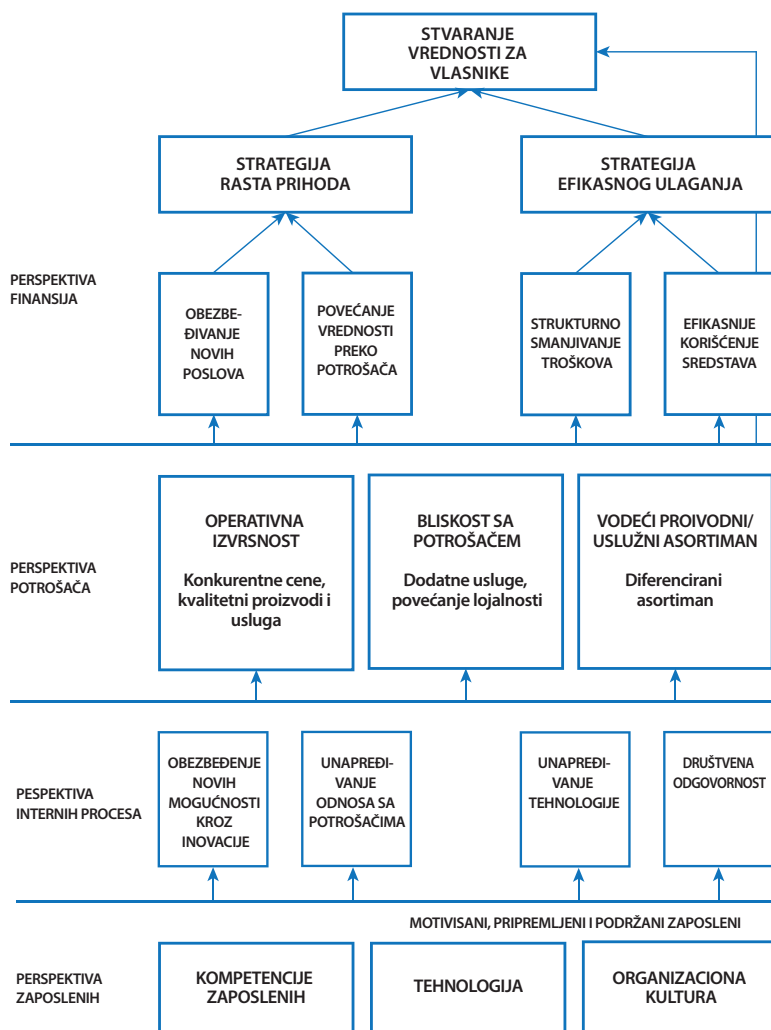
Tabela 3. Balansirana merila performansi na primeru organizacije XY

PERSPEKTIVE	STRATEGIJSKE INICIJATIVE	STRATEGIJSKI CILJEVI	MERILA PERFORMANSI
Finansije	Finansijska stabilnost i rast <i>Zadatak 1</i> <i>Zadatak 2</i>	• Profitabilnost • Najniži troškovi u grani	• Prinos na investirani kapital (ROI) • Dodatna ekonomska vrednost (EVA) • Novčani tok
Potrošači	Zadovoljni potrošači <i>Zadatak 1</i> <i>Zadatak 2</i>	• Lojalnost potrošača	• Tržišno učešće • Stopa rasta lojalnih potrošača
Interni procesi	Kvalitet i standardizacija <i>Zadatak 1</i> <i>Zadatak 2</i>	• Inovacije u proizvodnji i pružanju usluga • Proizvodnja prema standardima	• Prinos na investiranje u nove proizvode i usluge • Učešće žalbi
Zaposleni	Satisfakcija zaposlenih <i>Zadatak 1</i> <i>Zadatak 2</i>	• Pristup informacijama o strategiji • Organizaciona kultura u funkciji kreativnosti	• Učešće inovacija

Izvor: (prema Đuričin, Janošević & Kaličanin, 2012, str. 549.)

Perspektive koje su međusobno povezane čine strategijsku mapu (slika 10). Suština je da se strategijski ciljevi i merila posmatraju kroz perspektive. Strategijska mapa predstavlja prikaz uzročno-posledičnih veza između strategijskih inicijativa, ciljeva i merila performansi. Merila performansi u okviru strategijske mape ukazuju na stanje u kome se želi biti u budućnosti. Prevođenjem strategije u strategijsku mapu, stvara se fleksibilnija organizaciona struktura sačinjena od funkcionalnih timova. Takođe, strategijska mapa podstiče menjanje organizacione kulture koja podržava sprovođenje strategije i satisfakciju zaposlenih.

Slika 10. Strategijska mapa



Izvor: (prema Kaplan & Norton, 2008.)

Perspektiva zaposlenih predstavlja temelj za tumačenje ostalih perspektiva. Sve što se reflektuje u ostalim perspektivama zavisi od kompetencija zaposlenih, organizacione kulture i uslova rada. Kod perspektive internih procesa fokus je na zaokruživanju procesa proizvodnje i kreiranju proizvodnog i uslužnog asortimana. Perspektiva potrošača je zapravo verifikacija organizacije na tržištu u okviru koga se prati operativna izvrsnost i odnosi sa potrošačima. Stvaranje vrednosti za vlasnike se ogleda u perspektivi finansija.

U nastavku je prikazana primena BSC-a na primeru jednog preduzeća iz oblasti prehrambene industrije. Polazi se od izrade strategijske mape u okviru koje se definišu ciljevi i mere za postizanje ciljeva. Ključni ciljevi prema perspektivama su:

- Finansijska perspektiva: rast prihoda, poboljšanje finansijskih performansi, smanjenje troškova;
- Perspektiva potrošača: povećanje obima poslovanja, uspostavljanje CRM sistema, povećanje budžeta za novu marketing koncepciju preduzeća;
- Perspektiva internih procesa: povećanje ulaganja u životnu sredinu, poboljšanje energetske efikasnosti, unapređenje kontrole kvaliteta;
- Perspektiva zaposlenih: povećanje ulaganja u usavršavanje zaposlenih, smanjenje fluktuacije i povećanje zadovoljstva zaposlenih.

Tabela 4. Balansirana merila performansi na primeru preduzeća iz prehrambene industrije

PERSPEKTIVA	CILJ	MERA
FINANSIJSKA PERSPEKTIVA	Rast prihoda	Ostvareni prihod u tekućoj godini u odnosu na prethodnu godinu.
	Poboljšanje finansijskih performansi	Ostvarena dobit iz poslovanja u tekućoj godini u odnosu na prethodnu godinu; povećanje stope dobiti iz poslovanja.
	Smanjenje troškova	Troškovi po zaposlenom; Ostvareni troškovi u tekućoj godini u odnosu na prethodnu godinu.
PERSPEKTIVA POTROŠAČ	Povećanje obima poslovanja – povećanje broja potrošača na domaćem i stranom tržištu	Ostvareni prihodi od prodaje u tekućoj godini u odnosu na prethodnu godinu
	Uspostavljanje CRM sistema	Ulaganje u usluge unapređenja prodaje; Kreiranje programa lojalnosti
	Povećanje ulaganja u marketing koncepciju	Ostvareno ulaganje u promociju u tekućoj godini u odnosu na prethodnu godinu
PERSPEKTIVA INTERNIH PROCESA	Povećanje ulaganja u zaštitu životne sredine	Poslovanje po ISO upravljanja životnom sredinom
	Poboljšanje energetske efikasnosti	Troškovi za energente u tekućoj u odnosu na prethodnu godinu
	Unapređenje kontrole kvaliteta	Sprovođenje novih unapređenih metoda kontrole kvaliteta
PERSPEKTIVA ZAPOSLENIH	Povećanje ulaganja za usavršavanje zaposlenih	Troškovi za edukaciju i usavršavanje zaposlenih u tekućoj u odnosu na prethodnu godinu
	Smanjenje fluktuacije i povećanje zadovoljstva zaposlenih	Broj zaposlenih u tekućoj u odnosu na prethodnu godinu

Kako bi se procenio ostvareni rezultat, koriste se ocene od 1 do 10, uz napomenu da ocena 5 predstavlja potpuno ispunjenje plana (100%).

Tabela 5. Ocene za ostvaren rezultat iznad iznad planiranih vrednosti

Rezultat iznad postignutog u %	Ocena
100%	5
101 - 110% (do +10%)	5,1 - 6,0
111 - 120% (od +11% do +20%)	6,1 - 7,0
121 - 130% (od +21% do + 30%)	7,1 - 8,0
131 - 140% (od +31% do +40%)	8,1 - 9,0
preko 141% (preko +41%)	9,1 - 10,0

Izvor: (Belak, 2002.)

Ocene od 1 do 4 pokazuju negativno odstupanje od plana (procenat neostvarenog plana), dok ocene od 6 do 10 pokazuju u kojoj meri je plan premašen (Belak, 2002.).

Tabela 6. Ocene za ostvaren rezultat ispod iznad planiranih vrednosti

Rezultat ispod planiranog u %	Ocena
99 - 90% (do -10%)	4,9 - 4,0
89 - 80% (od - 11% do -20%)	3,9 - 3,0
79 - 70% (od -21% do -30%)	2,9 - 2,0
ispod 69% (ispod -31%)	1,9 - 1,0

Izvor: (Belak, 2002.)

Preciznije određenje rezultata se zaokružuje na određenu ocenu, što je prikazano u tabeli broj 7.

Tabela 7. Ocene za svaki pojedinačni procenat

Rezultat u %	Ocena
101%	5,1
102%	5,2
103%	5,3
104%	5,4
105%	5,5
106%	5,6
107%	5,7
108%	5,8
109%	5,9
110%	6

Izvor: (Belak, 2002.)

U tabeli 8 je prikazan model BSC-a. U svakoj perspektivi su postavljeni određeni ciljevi koje je potrebno ispuniti i mere koje se preduzimaju da bi se ciljevi postigli. Rast prihoda je povećan za 32% i tumači se kroz ostvareni prihod u proteklom analiziranom periodu. Ocena za ostvareni rezultat je 7,2. Finansijske performanse su takođe poboljšane i to čak za 28,71%, što priprada oceni 6,8. Međutim, stopa dobiti je smanjena za 2.75%. Konsolidacija troškova u funkciji smanjena nije ostvarena u obe mere, čime je ostvaren podbačaj u rezultatu od preko 20%.

Tabela 8. BSC za preduzeće iz prehrambene industrije

CILJEVI	MERE	Rezultat 2018. god.	Rezultat 2019. god.	Razlika (+/-) %	Ocena	Uticaj pokazatelja	Broj bodova	Uticaj područja	Broj bodova
Rast ukupnih prihoda	Ostvareni prihod u tekućoj godini u odnosu na prethodnu godinu	21.032.225,00	27.772.053,00	32	7.2	20%	1.44		
Poboljšanje finansijskog rezultata	Ostvarena dobit iz poslovanja u tekućoj godini u odnosu na prethodnu godinu	841.289,00	1.082.903,97	28,71	6.8	30%	2.04		
	Povećanje stope dobiti iz poslovanja	4	3.9	-2,75	4.7	30%			
	Troškovi po zaposlenom	84.128,90	108.910,01	-22,75	7.3	10%	1.41		
Smanjenje troškova	Ostvareni troškovi u tekućoj godini u odnosu na prethodnu godinu	20.032.225,00	26.689.149,03	-24,95	7.4	10%	0.74		
FINANSIJSKA PERSPEKTIVA									
Povećanje obima poslovanja - povećanje broja potrošača na domaćem i stranom tržištu	Ostvareni prihodi od prodaje u tekućoj godini u odnosu na prethodnu godinu	19.980.055,00	26.890.100,00	134,58	10	40%	4		
Uspostavljanje CRM sistema	Ulaganje u usluge unapređenja prodaje	299.700,85	537.802,00	179,45	10	35%	3.5		
Povećanje ulaganja u marketing koncepciju	Ostvareno ulaganje u promociju u tekućoj godini u odnosu na prethodnu godinu	98.008,02	150.511,90	153,57	10	25%	2.5		
PERSPEKTIVA POTROŠAČA									
Povećanje ulaganja u zaštitu životne sredine	Poslovanje po ISO sustavu upravljanja životnom sredinom	95%	98%	3,15	5.3	30%	1.65		
Poboljšanje energetske efikasnosti	Troškovi za energente u tekućoj u odnosu na prethodnu godinu	2.850.505,00	3.554.523,00	-19,81	3.1	40%	1.24		
Unapređenje kontrole kvaliteta	Sprovođenje novih unapređenih metoda kontrole kvaliteta	90%	93%	3,33	5.3	30%	1.59		
						100%	10	30%	3

CILJEVI	MERE	Rezultat 2018. god.	Rezultat 2019. god.	Razlika (+/-) %	Ocena	Uticaj pokaza- telja	Broj bodova	Uticaj područja	Broj bodova
PERSPEKTIVA INTERNIH PROCESA									
Povećanje ulaganja za usavršavanje zaposlenih	Troškovi za edukaciju/usavršavanje zaposlenika u tekućoj godini u odnosu na prethodnu godinu	500.520,00	1.200.200,00	239,79	10	70%	7	20%	0.9
Smanjenje fluktuacije zaposlenih	Broj zaposlenih radnika u tekućoj u odnosu na prethodnu godinu	240	245	1,02	5.1	30%	1.53		
PERSPEKTIVA ZAPOSLENIH									
KONAČAN REZULTAT									
						100%	8.53	20%	1.70
								100%	7.29

Izvor: (interna dokumentacija preduzeća)

Kod perspektive potrošača su ostvareni veoma dobri rezultati. Prvi cilj je povećanje obima poslovanja, što se meri ostvarenim prihodima od prodaje. Rast prihoda od prodaje od 134,58% je praćen najvišom ocenom 10. Slična situacija je ciljevima koji se odnose na uspostavljanje CRM sistema i budžetiranje za marketing koncepciju.

Povećanje ulaganja u zaštitu životne sredine, poboljšanje energetske efikasnosti i unapređenje kontrole kvaliteta predstavljaju ciljeve perspektive internih procesa. Ovo preduzeće raspolaže najnovijim tehnologijama prerade i obrade sirovina za proizvodnju prehrambenih proizvoda, tako da su svoje aktivnosti usmerili na očuvanje životne sredine destinacije u kojoj posluju. Povećana su ulaganja u zaštitu životne sredine prema ISO standardima za 3,15%. Usled povećanog obima posla, javili su se značajno veći troškovi energenata (-19,81%, ocena 3,1). Kontrola kvaliteta se tumači u kojoj meri se sprovode unapređene metode, što je pokazalo poboljšanje za 3,33% (ocena 5,3).

Cilj perspektive zaposlenih je povećanje budžeta za usavršavanje, obuke i treninge zaposlenih. Budžet je značajno povećan, čak preko dva puta, što odgovara najvišoj oceni 10. Takođe, veoma sporo se ostvaruje cilj smanjenja fluktuacije i povećanja zadovoljstva zaposlenih (1.02% što odgovara oceni 5.1).

Tabela 9. Konačan rezultat BSC-a prema perspektivama

PERSPEKTIVE	UTICAJ MERE	BROJ BODOVA
Finansijska perspektiva	30%	1,69
Perspektiva potrošača	30%	3,00
Perspektiva internih procesa	20%	0,90
Perspektiva zaposlenih	20%	1,70
KONAČAN REZULTAT	100%	7,29

Kada se saberu sve perspektive i objedine preduzete mere u 2019. godini u odnosu na 2018. godinu, zaključuje se da konačan rezultat u bodovima iznosi 7,29. Podaci pokazuju da su uočeni rezultati iznad planiranog i da preduzeće uspešno sprovodi usvojenu strategiju. Generalno dobra slika poslovanja ne treba da znači da je kod svih segmenata (perspektiva) postignut uspeh. Kod ovog preduzeća potrebno je značajno smanjiti troškove, pronaći njihove uzroke i uticati na efikasniju kontrolu. Ogroman rast prodaje svakako prate veći troškovi, ali je potrebno ovakav rast kontrolisati. Znak da su na dobrom putu se odnosi na veći budžet za usavršavanje i obuku zaposlenih, što će doprineti da se rast preduzeća pažljivije isprati.

Pitanja za vežbu:



1. Objasnite značaj strategijske kontrole.
2. Iz čega se sastoji proces strategijske kontrole?
3. Zbog čega više nisu dovoljna finansijska merila za donošenje strategijskih odluka?
4. Koje su ključne perspektive koncepta Balansiranih merila performansi?
5. Objasnite povezanost perspektiva.
6. Šta je strategijska mapa?
7. Koja je uloga mape empatije u konceptu Balansiranih merila performansi?
8. Na koji način se operacionalizuje strategija u konceptu Balansirana merila performansi?

Literatura:



1. Atkinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E., Young, M. (2007.) *Management Accounting*. 5th Edition. Pearson, London
2. Belak, V. (2002.) Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultat poslovanja, *RRIF*, br.11
3. Dobrijević, G., Đorđević Boljanović, J., Đoković, F., Pejanović, R., Škatarić, G., Damnjanović, I. (2019.) Bioeconomy – based food industry of Serbia: the role of intellectual capital, *Ekonomika poljoprivrede*, Vol. 66, No.1, str. 51-62
4. Drucker, P. (1990.) The emerging theory of manufacturing, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No 3, str. 94-102
5. Đoković, F. (2018.) *Odlučivanje u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Valjevo
6. Đoković, F., Kulović, Dž. (2013.) Balansirana merila u hotelijerstvu: koncept, primena, efekti, *Univerzitetska hronika*, Vol. 9, No 1, str. 229-244
7. Đorđević Boljanović, J. (2018.) *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
8. Đorđević Boljanović, J., Dobrijević, G., Čerović, S., Alčaković, S., Đoković, F. (2018.) Knowledge-Based Bioeconomy: the Use of Intellectual Capital in Food Industry of Serbia, *Amfiteatru Economic*, Vol. 20, No. 49, str. 717-731

9. Ferreira, B., Barbosa, S. D., Conte, T. (2015.) *Eliciting Requirements Using Personas and Empathy Map to Enhance the User Experience*, 29th *Brazilian Symposium on Software Engineering*.
10. Higgins, R. B. (2002.) *The Search for Corporate Strategic Credibility: Concepts and Cases in Global Strategy Communications*, ABC Clio, Westport
11. Ima, J. M. (2008.) *Kaizen: ključ japanskog poslovnog uspeha*, Mono i Manjana, Beograd
12. Kaplan, R., Norton, D. (1996.) *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, Harvard Business School Press, Harvard
13. Kaplan, R., Norton, D. (2008.) *The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston
14. Krstić, B. (2012.) *Uloga strategijske kontrole u unapređenju poslovnih performansi*, Ekonomski fakultet, Niš
15. Krstić, B. (2014.) *Upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš
16. Krstić, B., Bonić, Lj. (2017.) *Poslovna analiza i kontrola*, Ekonomski fakultet, Niš
17. Milisavljević, M. (2017.) *Strategijski menadžment – analiza, izbor, promena*, Ekonomski fakultet, Beograd.
18. Nair, M. (2004.) *Essentials of Balanced Scorecard*, Wiley
19. Nilson, F., Petri, C. F., Westelius, A. (2016.) *Strategic Management Control – with a focus on dialogue*, Studentlitteratur AB, Lund.
20. Niven, P. (2006.) *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. 2nd Edition, John Wiley & Sons
21. Olve, N., Roy, J., Wetter, M. (2000.) *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, Wiley
22. Peter, L. (2013.) *Strategic Control: A Framework for Effective Response to Environmental Change*, Hardpress Publishing.
23. Peters, T., Waterman, R., (1982.) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper Row, New York
24. Porter, M. (1980.) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York
25. Sengi, P. (2007.) *Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči*, Adižes, Novi Sad
26. Živković, R. (2013.) *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd

11. POGLAVLJE

ZNAČAJ GRAĐENJA ODNOSA U STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU ORGANIZACIJE



11. ZNAČAJ GRAĐENJA ODNOSA U STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU ORGANIZACIJE

Građenje odnosa sa potrošačima važan je aspekt poslovanja koji uspešno primenjuju organizacije u svim industrijama. Zasniva se na upotrebi elektronske tehnologije i podrazumeva usmeravanje marketing aktivnosti organizacija ka uspostavljanju, građenju i održavanju dobrih dugoročnih poslovnih odnosa sa različitim stejkeholderima, a pre svega sa odabranim segmentima potrošača.

Naredni pasusi biće posvećeni:

- Karakteristikama koncepta Menadžmenta odnosa sa potrošačima;
- Značaju pristupa građenju poslovnih odnosa u stratezijskom menadžmentu;
- Specifičnostima građenja dugoročnih odnosa sa potrošačima.

11.1. KARAKTERISTIKE KONCEPTA MENADŽMENTA ODNOSA SA POTROŠAČIMA

Termin Menadžment odnosa sa potrošačima (Customer Relationship Management – u daljem tekstu CRM), počinje da se upotrebljava početkom devedesetih godina dvadestog veka. Iako je od tada prošlo skoro trideset godina, ovaj koncept se i dalje smatra jednim od novijih upravljačkih koncepata. Dva su ključna razloga za to.

Prvi je sadržan u činjenici da je tek sa uvođenjem elektronske, a zatim i digitalne tehnologije, ovaj koncept dobio svoj pravi značaj i masovniju upotrebu u poslovanju savremenih organizacija. Bio je korišćen i ranije, ali su komunikacija i građenje odnosa sa potrošačima i ostalim stejkeholderima bili daleko sporiji i zahtevali ulaganje većeg napora, vremena, energije, kao i novčanih troškova. Upotreba softverskih rešenja, a zatim i Google analitike, omogućila je praćenje ponašanja korisnika, uspostavljanje, građenje i, na osnovu prikupljenih podataka, održavanje dobrih dugoročnih odnosa sa segmentima nadragocenijih kupaca i korisnika usluga. Sa upotrebom elektronske tehnologije, ulaganja u komunikaciju i građenje odnosa postaju daleko efikasnija, trošenje pojedinih resursa je racionalnije i svrsishodnije.

Drugi razlog je taj što, u odnosu na druge važne menadžment i marketing koncepte, CRM zaista i jeste novijeg datuma. Veliki broj marketing i menadžment koncepata uveden je u poslovnu teoriju i praksu sredinom dvadesetog veka. Tako, na primer, koncept 4P u teoriju i praksu marketing menadžmenta uvodi autor McCarthy još šezdesetih godina dvadesetog veka (McCarthy, 1964.), i do danas se uspešno primenjuje u svim organizacijama.

11.1.1. Definisanje koncepta Menadžmenta odnosa sa potrošačima

Različiti autori dali su i različita objašnjenja i definicije CRM koncepta. Jedan od najznačajnijih autora iz ove oblasti Adrian Payne (2006, str. 4.) definiše CRM kao pristup koji se zasniva na uspostavljanju, građenju i jačanju poslovnih odnosa između organizacije i odabranih segmenata potrošača, sa ciljem podizanja kvaliteta njihove međusobne komunikacije, poslovne saradnje, kao i maksimiziranja profitabilnosti i poboljšanja vrednosti, pre svega za potrošače, ali i za sve ostale kategorije stejkholdera.

Parvatiyar i Sheth (2001.) posmatraju CRM kao strategiju usmerenu ka privlačenju, zadržavanju i građenju partnerskih odnosa sa odabranim segmentima potrošača, sa ciljem stvaranja vrhunskog iskustva za te potrošače, ali i maksimiziranja profitabilnosti same organizacije. Drugim rečima, CRM koncept predstavlja skup aktivnosti usmerenih ka stvaranju vrednosti za odabrane kategorije potrošača i klijenata, uz istovremeno generisanje profita za organizaciju koja usmerava te napore.

Gradski odbor Linčburga iz Virdžinije, SAD, kreirao je program nazvan "*Citizens First Program*", koji pruža neophodne informacije stanovnicima ovoga mesta, kojih ima oko 69000. Zahvaljujući razvoju CRM strategije, uspostavili su različite oblike komuniciranja i automatizacije procesa usluživanja između gradskog odbora sa 1100 zaposlenih, kao i opštinskih odeljenja i građana *Linčburga*. Projekat se sastoji od razvijanja *web* sajta koji omogućava građanima pristup informacijama koje se odnose na usluge koje pruža ova opština i njen odbor. Pristup informacijama moguć je "24x7" (dvadeset četiri časa dnevno, sedam dana u nedelji). Građani mogu slati, bez ikakvih vremenskih ograničenja, svoje upite, zahteve i žalbe. Podršku *web* sajtu pruža CRM aplikacija i *call*-centar, što omogućava građanima pružanje podrške i online uvid u njihove lične podatke (Buttle, 2009, str. 18.).

Između ostalih objašnjenja, Buttle (2009, str. 4.) pod CRM konceptom podrazumeva proces upravljanja svim aspektima građenja odnosa između organizacije i njenih potrošača, uključujući identifikovanje potrošača i njihovih potreba, zatim obavljanje prodaje i pružanje usluga. CRM elektronska aplikacije treba da omogući organizaciji sticanje uvida u sve faze procesa građenja odnosa sa njenim potrošačima.

CRM je poslovna strategija koja integriše interne procese i funkcije organizacije sa eksterno uspostavljenim kontaktima i izgrađenim mrežama sa partnerima u kanalima marketinga. Svrha je kreiranje i isporučivanje vrednosti odabranim segmentima potrošača, uz istovremeno generisanje profita organizacije. Strategija se zasniva na upotrebi kvalitetnih, pravovremenih podataka u vezi sa potrošačima, a njeno sprovođenje podržano je upotrebom informacione tehnologije (Buttle, 2009, str. 15.).

CRM suštinski ne predstavlja tehnološki koncept. U pitanju je, pre svega, upravljački koncept, koji zahvaljujući upotrebi hardverskih rešenja i softverskih aplikacija pomaže organizaciji da efikasnije uočava "korisne" klijente i usmeri svoje aktivnosti ka njima. Sa druge strane, on pomaže potrošačima da brže i kvalitetnije zadovolje svoje potrebe i grade dobre odnose sa onim organizacijama za koje osećaju da brinu o njima i koje kreiraju pakete ponude baš prema njihovim zahtevima.

11.1.2. Razvoj i karakteristike CRM koncepta

CRM je u osnovi menadžment koncept koji se bazira na principima primene koncepta Relacionog marketinga (Relationship Marketing – RM). Koncept Relacionog marketinga još se naziva i Marketingom odnosa i Marketingom dobrih odnosa sa potrošačima.

Osnovna razlika između CRM i RM koncepta je u tome što je CRM *menadžment koncept*, što znači da uključuje upravljanje poslovnim aktivnostima u svim segmentima poslovanja organizacije, usmerenih ka uspostavljanju, dugoročnom građenju dobrih poslovnih relacija sa ključnim segmentima potrošača (kupaca, klijenata), ali i prekidanju kontakata sa onim segmentima potrošača koji su se pokazali neprofitabilnim.

RM koncept, sa druge strane, predstavlja *marketing koncept* i podrazumeva kontinuirano sprovođenje integrisanih marketing aktivnosti, usmerenih ka podizanju kvaliteta komunikacije sa potrošačima, kroz faze:

- identifikovanja potrošača, njihovih karakteristika, potreba i zahteva,
- uspostavljanja odnosa između organizacije i njenih potrošača, i
- unapređivanja uspostavljenih odnosa, posebno sa kategorijama najprofitabilnijih potrošača.

Drugim rečima, CRM je širi od RM koncepta, što bi se moglo prikazati sledećom formulom:

$$\text{CRM} = \text{RM} + \text{terminacija odnosa sa neprofitabilnim korisnicima}$$

Dakle, pored prethodno navedenih faza, CRM obuhvata i fazu prekidanja, odnosno terminacije poslovnih odnosa sa onim kategorijama potrošača koje organizaciji ne donose profit.

11.1.2.1. Relacioni vs. transakcioni marketing

Snažan tehnološki razvoj tokom poslednjih decenija, doveo je do velikih promena na tržištu. One se, između ostalog, manifestuju kroz *pomeranja fokusa poslovanja* sa tzv. transakcionog marketinga (Transaction Marketing – TM), na Marketing dobrih odnosa sa potrošačima, odnosno RM koncept.

TM koncept karakteriše fokus na obavljanje što većeg broja poslovnih transakcija. Organizacija sve svoje napore usmerava ka obavljanju poslovnih aktivnosti, dok je gotovo zanemarljiva njena usmerenost ka građenju dobrih odnosa sa potrošačima i drugim partnerima na tržištu. Prvenstveni cilj ovog koncepta je plasiranje ponude koju je organizacija u stanju da ponudi tržištu, a ne kreiranje ponude koja je potrošačima zaista i potrebna.

RM koncept, sa druge strane, u fokusu ima zadržavanje potrošača i građenje odnosa sa njima u dugom vremenskom periodu. Cilj je svakako realizovati ponudu, ali je neophodno da ona bude prilagođena identifikovanim potrebama i zahtevima onih segmenata potrošača koji su najdragoceniji za organizaciju. Među takve potrošače ubrajaju se oni koji organizaciji donose najveći profit. U tabeli 1 predstavljen je uporedni prikaz osnovnih karakteristika TM i RM koncepta.

TM koncept je prvenstveno fokusiran na razvijanje i modifikovanje karakteristika proizvoda koji će biti ponuđeni tržištu. RM koncept je, sa druge strane, prvenstveno usmeren na istraživanje specifičnih potreba pojedinačnih potrošača ili identifikovanih tržišnih segmenata. Na osnovu istraženih potreba i zahteva, pristupa se kreiranju jedinstvene ponude, kako bi se potrošač zadržao u što dužem roku.

Tabela 1. Uporedni prikaz karakteristika TM i RM koncepta

Transakcioni marketing (TM)	Relacioni marketing (RM)
Usmerenost na relizaciju zadataka	Usmerenost na zadržavanje potrošača
Nije važan kontinuitet u komunikaciji sa potrošačem	Prvenstveno je važan kontinuitet u komuniciranju sa potrošačem
Fokus je na karakteristikama ponude i kako mobilisati interne resurse	Fokus je na stvaranju vrednosti za potrošača u dugom roku, kao i motivisanju potrošača da organizaciji pružaju informacije o sebi
Usmerenost ka kratkom vremenskom periodu	Usmerenost ka dugom vremenskom periodu
Mala posvećenost specifičnim kategorijama i potrebama potrošača	Velika posvećenost specifičnim kategorijama i potrebama potrošača
Mala fokusiranost na kvalitet pruženih usluga	Velika fokusiranost na kvalitet pruženih usluga
Upravljanjem kvalitetom se bave isključivo zaposleni u proizvodnji	Upravljanjem kvalitetom se bave zaposleni u svim sektorima, divizijama, SPJ i funkcijama u organizaciji

TM koncept stavlja fokus na realizaciju poslovnih operacija i obavljanje transakcija, te se upravljanje kvalitetom posmatra kao interni proces kojim se bavi isključivo funkcija proizvodnje. Za razliku od njega, RM koncept posmatra kvalitet usluživanja kao jedan od ključnih faktora građenja zadovoljstva i poverenja potrošača. Zbog toga je neophodno da se upravljanjem kvalitetom bave zaposleni na svim nivoima, u okviru svih funkcija i celina u organizaciji.

Na osnovu svega navedenog može se zaključiti (Payne, 1995, str. 8.) da je TM funkcijski zasnovan marketing koncept (*functionally based marketing*), dok je RM međufunkcijski zasnovan marketing koncept (*cross-functionally based marketing*). To drugim rečima znači da je TM zasnovan pre svega na jednom procesu - proizvodnom procesu, kako bi se isporučila jedinstvena ponuda svim korisnicima. RM je, sa druge strane, zasnovan na saradnji između funkcija i sektora u organizaciji, i usmeren ka isporučivanju jedinstvene ponude za svaku od identifikovanih kategorija potrošača.

11.1.2.2. Faktori razvoja CRM koncepta

Razvoju CRM koncepta prethodilo je formiranje odgovarajućih uslova, kao i događaji koji su se odigrali na svetskom tržištu i u samim organizacijama tokom poslednje decenije dvadesetog veka:

- *Razvoj interneta, i novih softverskih i hardverskih rešenja* – Ideja praćenja razvoja tehnologije i uvođenja novih tehnoloških rešenja u poslovanje, bazirana je na nastojanju organizacija da ostvaruju dugotrajan, kontinuirani kontakt i građenje odnosa sa svojim potrošačima. Među te aktivnosti pre svega se ubraja brza razmena informacija, kreiranje profila potrošača i privlačenje potrošača u aktivnosti komunikacije i razmene.
- *Promena uloge potrošača* – Potrošači su postali aktivni učesnici u razmeni, kao i u komuniciranju sa organizacijama. Oni su prestali da budu samo posmatrači događaja na tržištu i pasivni konzumenti ponude koja se za njih kreira. Potrošači postaju izvor informacija ključnih za poslovanje organizacije, a time i neizostavni partneri u razmeni. Intenziviranje konkurencije direktno je uticalo na rast značaja i aktiviranje uloge potrošača. Povećanje izvora ponude uslovalo je rast moći potrošača, što je uticalo na ponuđače da se bore za svakoga od njih, kako bi ih zadržali u što dužem roku.
- *Potreba za stvaranjem vrednosti za potrošače* – Stvaranje vrednosti, poput inoviranja ponude i pružanja dodatnih usluga, pokazatelj je zainteresovanosti organizacija za njihove potrošače. Budući da nemaju svi podjednak status, prioritet u procesu stvaranja vrednosti svakako imaju najprofitabilniji potrošači. Oni su, obično, najzadovoljniji i imaju najviše poverenja u organizaciju, pa se može očekivati da će oni prenositi „živu reč“ i dobre preporuke o organizaciji drugim potrošačima. Zato je veoma važno ovakve potrošače ne razočarati. Naravno, i potrošači koji su manje profitabilni, mogu nositi šansu za povećanjem svoje profitonosti, te je veoma dragoceno da organizacija pokazuje brigu i za ove kategorije potrošača.
- *Razvijanje strategijskih partnerstava* – Ubrzanje promena na svetskom tržištu, rasprostranjenost upotrebe na Internetu zasnovanih tehnologija, ali i ograničena upotreba i nedostatak resursa, uticali su na to da organizacije menjaju svoju strukturu i/ili se uključuju u strateška partnerstva.

- *Uspostavljanje ravnih, tzv. „flat“ organizacionih struktura*, omogućilo je organizacijama da postanu fleksibilnije i da se lakše prilagođavaju promenama. Manji je broj organizacionih nivoa, pa je u ovakvim organizacijama brži protok informacija, a pristup podacima je gotovo momentalan. Sa druge strane, formiranje strategijskih saveza i partnerstava, kao i formiranje povezanih, proširenih, tzv. „extended“ organizacija, doprinelo je lakšem pristupanju resursima, kao i razvijanju aktivnosti autsorsinga i partnersorsinga,¹⁵ koji omogućavaju organizacijama sigurnost i stabilnost snabdevanja i uopšte poslovanja u kanalima marketinga.
- *Premeštanje fokusa komunikacije i poslovanja* – zamena TM koncepta RM konceptom, zahteva prethodno sprovođenje transformacionih promena u organizaciji, među kojima:
 - promenu organizacione strukture (restrukturiranje organizacije),
 - transformaciju organizacione kulture i klime, i
 - redefinisane lanca vrednosti u organizaciji.

Navedeni faktori i događaji doprineli su razvijanju novih marketing koncepata, koji utiču na podizanje kvaliteta komunikacije kao i poslovne saradnje uopšte, koja se odigrava između organizacija i njihovih potrošača.

15 eng. partnersourcing – oslanjanje na resurse partnerskih organizacija u kanalima marketinga

11.2. KARAKTERISTIKE GRAĐENJA POSLOVNIH ODNOSA

Oba koncepta, CRM i RM, strateški su usmerena ka razvijanju dobrih, dugoročnih relacija sa najdragocenijim partnerima u razmeni. Međutim, nisu svi poslovni odnosi podjednako dragoceni, niti za organizaciju, niti za njene potrošače. Postavlja se pitanje šta čini dobar poslovni odnos i pod kojim uslovima se relacije među partnerima u razmeni mogu nazvati poslovnim odnosima.

Jedno od objašnjenja kaže da je poslovni odnos uspostavljeno stanje između dve strane u razmeni ili komunikaciji, koje uključuje uzajamno delovanje između tih strana (prema: dictionary.com). Primenjeno na poslovanje organizacija, možemo reći da poslovni odnosi predstavljaju niz situacija koje nastaju između dva ili više partnera u razmeni, a rezultat su njihove međusobne komunikacije, okupljanja oko zajedničkih ciljeva, saradnje, razmene dobara ili usluga i sl.

Istražujući uspostavljenje odnose između organizacija i njihovih klijenata, Francis Buttle (1998, str. 11.) je još krajem dvadesetog veka postavio dva važna pitanja. Prvo se odnosi na to da li se međusobne interakcije između organizacije i njenih potrošača uopšte mogu nazvati odnosima. Drugo pitanje je da li potrošači uopšte i mogu razvijati odnose sa organizacijama, ili su odnosi uvek interpersonalni i grade se između ljudi lično. Imajući u vidu činjenicu da organizaciju upravo i čine ljudi, te da se potrošači vezuju za te ljude u organizacijama, može se zaključiti da potrošači zapravo grade odnose sa organizacijama preko ljudi zaposlenih u njima.

Dva su uslova da aktivnosti između organizacije i njenih potrošača prerastu u poslovni odnos. Prvi uslov je taj da uspostavljena relacija postane uzajamno prihvaćena i usvojena od oba učesnika u razmeni. Drugi uslov je taj da uspostavljena relacija prevazilazi okvire povremenog, paušalnog kontaktiranja. Ona treba da zadobije posebno mesto u svesti oba učesnika u komunikaciji i razmeni.

Svaki odnos, pa i poslovni, sastoji se iz serije interaktivnih epizoda, koje se vremenom odigravaju između dve strane u razmeni (Buttle, 2009, str. 27.). Epizode među učesnicima na tržištu su pojedinačni susreti, aktivnosti razmene ili saradnje, koji poseduju kako socijalnu, tako i ekonomsku dimenziju. Ti pojedinačni susreti predstavljaju faze građenja poslovnih odnosa između organizacija i njihovih potrošača, a koji mogu postati dugoročni, zasnovani na uzajamnom poverenju i lojalnosti.

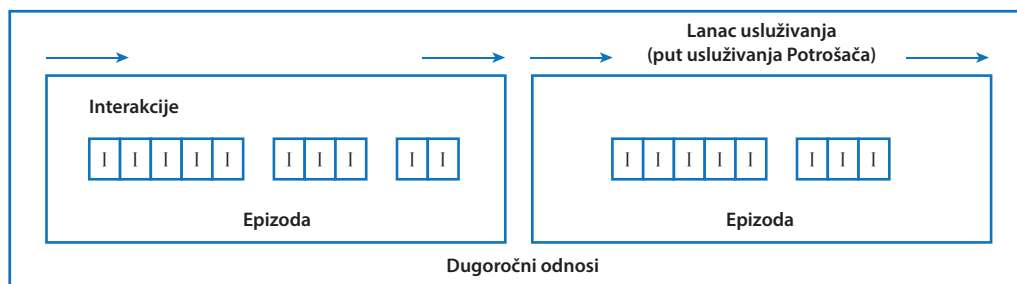
11.2.1. Epizode i interakcije u komunikaciji

Svaka *epizoda* u komunikaciji sastoje se od serije pojedinačnih *interakcija*. Svaka interakcija odnosi se na obavljanje jedne poslovne aktivnosti. Ona je sastavljena od preduzete pojedinačne akcije, kao i reakcije na tu preduzetu akciju. Akcija i reakcija na nju predstavljaju interakciju između organizacije i njenih potrošača.

Uzmimo, na primer, korisnika koji sa svojim provajderom Internet usluga obavlja različite poslovne aktivnosti i transakcije, i tako uspostavlja određeni odnos. U početku je korisnik bio u potrazi sa provajderom usluga bežičnog Interneta, te je jednoj od kompanija poslao upit putem e-maila (akcija). Provajder mu uzvraća e-mailom, koji sadrži sve neophodne informacije u vezi sa upitom (reakcija). Ovu celokupnu komunikacionu razmenu možemo nazvati jednom interakcijom. Nakon nekoliko razmenjenih e-mailova i potpisanog ugovora, potrošač postaje korisnik usluga Internet provajdera. Ovaj zaokruženi set ostvarenih interakcija između korisnika i provajdera, koji je protekao od postavljanja upita o uslovima korišćenja Interneta pa sve do potpisivanja ugovora, čini jednu epizodu u komunikaciji. Svaka epizoda se, dakle, sastoji od nekoliko ostvarenih interakcija.

Nakon nekoliko meseci, korisnik usluga dobija želju za bržim Internetom i dodatnim uslugama, te šalje novi e-mail svom Internet provajderu. Ovo je nova interakcija među njima, kojom je, ujedno, započeta i nova epizoda u saradnji među njima. Na slici 1 prikazana je veza između interakcija i epizoda u razmeni među učesnicima na tržištu.

Slika 1. Interakcije i epizode u razmeni



Kao što se na slici 1 može videti, veći broj epizoda u komunikaciji i razmeni vodi formiranju odnosa između organizacije i njenih potrošača što, dalje, utiče na građenje takozvanog „lanca usluživanja“ među njima. Ovaj lanac usluživanja predstavlja bazu na kojoj se grade odnosi zadovoljstva, poverenja i lojalnosti (Stanković, 2009.).

Pojedine epizode u komunikaciji i razmeni imaju različitu specifičnu težinu, te i potrošači i organizacije u njih ne ulažu podjednake napore. Sa stanovišta njihovog značaja u procesima komunikacije i razmene, epizode se mogu klasifikovati na rutinske i kritične.

11.2.2. Značaj rutinskih i kritičnih epizoda u komunikaciji

Rutinske epizode su epizode koje nisu dovele do većih promena, bilo pozitivnih ili negativnih, u odnosima između organizacije i njenog potrošača. Kao takve, ove epizode nemaju velikog značaja u samom procesu građenja odnosa, a time ni u aktivnostima menadžmenta odnosa između organizacije i korisnika. Ipak, postoji mogućnost da ove rutinske epizode prerastu u kritične, koje će promeniti i opredeliti dalji tok građenja odnosa. Rutinske epizode prerastaju u kritične u slučajevima:

- pozitivnih promena u poslovnoj komunikaciji i razmeni – situacija kada je potrošač zadovoljniji nego obično ponudom, servisom i komunikacijom sa organizacijom;
- negativnih promena u poslovnoj komunikaciji i razmeni – nezadovoljstvo potrošača pruženom ponudom ili ostvarenom komunikacijom, zatim pad poverenja u organizaciju, ili napuštanje saradnje sa organizacijom.

Kritične su one epizode koje imaju veći značaj po oblikovanje odnosa među partnerima u razmeni. U pitanju je niz interakcija koje su ili izrazito zadovoljavajuće ili izrazito nezadovoljavajuće. One dovode to takozvanog *kognitivnog disekvilibrijuma*, koji predstavlja neusaglašenost između onoga što je korisniku poznato i zasnovano na njegovom iskustvu, i onoga što mu je isporučeno.

Kod potrošača će nastupiti kognitivni disekvilibrijum ukoliko je, na primer, oduševljen ponudom, pri čemu se to ranije nije događalo – ponuda je do tada bila dovoljno dobra za njega, te on nije ni imao nikakvih većih očekivanja od komunikacije i ramene sa ponuđačem. Za ovu situaciju možemo reći da je izuzetno zadovoljavajuća kako za potrošača tako i za organizaciju. Ona predstavlja kritičnu tačku koja će promeniti dotadašnje rutinske odnose među njima.

Sa druge strane, konginitivni disekvilibrijum nastupa i kada se dogodi nenadano razočaranje u ponudu koja je do tada bila uobičajeno dobra i kojom je potrošač prethodno bio zadovoljan. I ova epizoda je kritična, budući da dovodi u pitanje dotadašnju rutinsku komunikaciju i razmenu. Iako negativna, ova situacija ima svoju dobru stranu jer organizaciji daje uvid u problem koji je nastupio i signalizira šta, gde ili kako u poslovanju treba promeniti.

Kognitivni ekvilibrijum, sa druge strane, održava se putem rutinskih epizoda u komunikaciji. Za razliku od kognitivnog disekvilibrijuma, kognitivni ekvilibrijum u razmeni predstavlja usaglašenost između onoga što potrošač očekuje od razmene i onoga što dobija. Ovakve situacije su dobre i povoljno utiču na odnose između organizacije i njenih korisnika. Međutim, one ne nose sa sobom dovoljno potencijala da korisnik pređe iz zone zadovoljstva u zonu oduševljenja onim što organizacija može da mu ponudi. Samim tim, one sa sobom mogu nositi rizik nedovoljnog podsticanja organizacije da se menja i prihvata promene, a time i da se trudi da usavršava svoje proizvode i usluge.

U strategijskom smislu, u dugom roku, rutinske epizode nose rizik da se organizacija nedovoljno menja, pa i da se "uljuljuje" često pogrešnim utiskom da su njeni potrošači zadovoljni. Ustvari se najčešće radi o tome da ona zapravo nema dovoljno informacija o promenama u vezi sa njihovim potrebama i zahtevima. Rutina obavljanja razmene često prikriva pravu sliku o uspostavljenim odnosima.

Rutinske epizode u komunikaciji su dobre u kratkom roku. Treba imati u vidu da one ne nose dovoljno strategijskog potencijala u smislu boljeg tržišnog pozicioniranja i generisanja profita zasnovanog na promenama i inovacijama. Samim tim, građenje odnosa zasnovanih na podizanju kvaliteta ponude i komunikacije uvek se zasniva na pospešivanju onih kritičnih epizoda u komunikaciji koje imaju pozitivnog efekta kako na potrošače, tako i na organizaciju.

Sa stanovišta građenja dobrih odnosa sa potrošačima i upravljanja tim odnosima, veoma je važno da organizacija prati promene u vezi sa epizodama u komunikaciji i razmeni, jer one opredeljuju tok i kvalitet građenja budućih odnosa. Posebno je važno pratiti razvoj kritičnih epizoda, budući da su one prelomne za građenje dobrih dugoročnih poslovnih odnosa.

11.2.3. Strategijska uloga građenja odnosa

Svi poslovni odnosi tokom vremena evoluiraju. Oni se manje ili više menjaju, kako po svom intenzitetu, tako i po broju epizoda i interakcija iz kojih su epizode sačinjene.

Odnosi između organizacije i njenih potrošača najčešće evoluiraju kroz sledećih pet faza (Buttle, 2009, str. 28.):

- Faza svesti – U ovoj fazi svaki od partnera u razmeni postaje svestan značaja odnosa koje je uspostavio i počinje da razmišlja o njima.
- Faza istraživanja – Svaki od partnera ispituje i testira sposobnosti i performanse onog drugog partnera u razmeni. Obavlja se probna razmena i, ukoliko se pokaže kao neuspešna, loš poslovni odnos se može prekinuti uz ostvarivanje minimalnih troškova.
- Faza razvoja – Ovo je faza u kojoj partneri razvijaju međusobnu povezanost, počinju da zavise jedan od drugog, a razvija se i poverenje kao rezultat prethodno dobro obavljenih aktivnosti razmene.
- Faza posvećenosti – U ovoj fazi partneri u razmeni su se međusobno prilagodili i imaju u vidu jedan drugog kada se pojavi potreba za novom razmenom. Oni razumeju i prihvataju uloge i ciljeve drugog partnera.
- Faza prekidanja odnosa – Prekidanje odnosa može biti bilateralno i unilateralno. Bilateralno prekidanje događa se onda kada se obe strane u razmeni slože da odnos treba prekinuti. Sa druge strane, unilateralno prekidanje odnosa nastaje onda kada se jedna strana opredeli za prekid.

Postoje različiti razlozi za prekidanjem odnosa razmene. Najčešći razlozi zbog kojih potrošači prekidaju odnose su, na primer, česte greške koje prave organizacije pružaoci proizvoda i usluga, zatim česte promene tržišnog nastupa koje zbunjuju potrošače, nedoslednost u poslovnim strategijama. Razlog zbog kojeg organizacije prekidaju odnose sa pojedinim kategorijama potrošača često je taj što na tim ciljnim tržištima ne ostvaruju odgovarajuće obime prodaje, odnosno profitne ciljeve. Prekidanje odnosa je potpuno legitiman korak, koji čak može biti i koristan, jer vodi eliminisanju nepotrebnih troškova komunikacije i marketinga, usmerenih prema kategorijama korisnika koji u relativno dužem vremenskom period ne pokazuju zainteresovanost za obavljanjem procesa razmene.

Osnovni razlog zbog kojeg organizacije uspostavljaju i održavaju odnose sa svojim potrošačima ekonomske je prirode. Organizacije ostvaruju bolje poslovne rezultate, ukoliko upravljaju bazom svojih potrošača tako da *identifikuju, privlače, zadovolje i zadrže* profitabilne potrošače u dugom roku. Upravo su to i četiri osnovna cilja uspešnih CRM strategija.

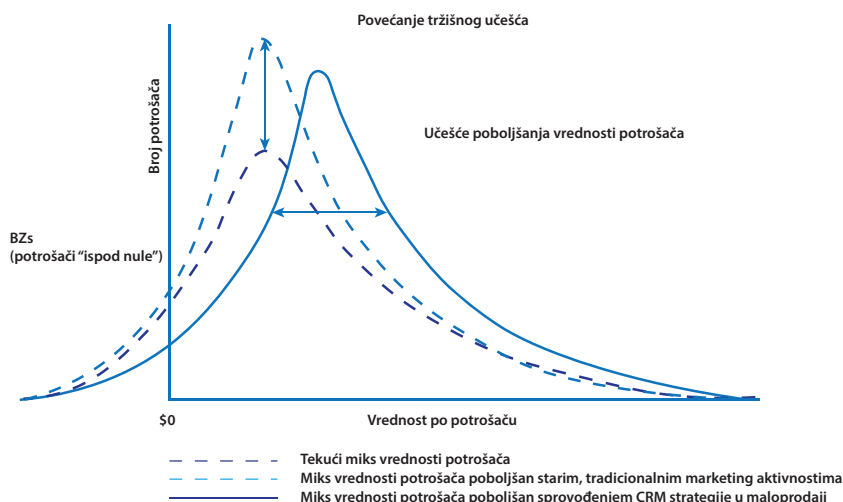
Građenje poslovnih odnosa između organizacije i njenih potrošača vremenom postaje jedan od ključnih faktora strateškog nastupa organizacije na tržištu. Lanac usluživanja, koji se vremenom izgrađuje, omogućava organizaciji da se bolje pozicionira na odabranim segmentima potrošača koji su za nju najprofitosniji. Odnosi zasnovani na poverenju i lojalnosti, čine da organizacija i njena ponuda budu visoko pozicionirani u svesti zadovoljnih korisnika, uvek kada se javi neka nova potreba ili kada treba rešiti neki novi problem. Štaviše, toliko visoko pozicionirani da najčešće čine i njihov jedini izbor.

Amazon je kompanija koja više od dvadeset godina izuzetno uspešno posluje na globalnom tržištu. U početku vodeći online distributer knjiga i konkurent offline knjižarama širom SAD, danas je gotovo bez premca ponuđač mnogo čega još – od stručnih knjiga i beletristike, preko filmova, igračaka, do kozmetike i proizvoda za opremanje i uređenje životnog prostora i kancelarija. Rečju – gotovo sve što je potrebno za svakodnevno funkcionisanje može se naći na *Amazon*-u. Portal ove kompanije posebno je pogodan za kategoriju korisnika koji nemaju vremena da obilaze prodavnice i obavljaju kupovinu klasičnim putem. Isporuka je brza, pouzdana i efikasna. Ove karakteristike kompaniji *Amazon* daju mogućnost građenja dugoročnih odnosa zasnovanih na zadovoljstvu i poverenju kupaca. Nakon online poručivanja i plaćanja, kupcu na email stiže potvrda sa opcijom da prati tok pošiljke. Velika prednost koja ovu kompaniju ističe u odnosu na konkurente jeste izuzetno razvijena distributivna mreža, koju čini veliki broj zaposlenih, kao i prevoznih sredstava koja se koriste u svrhe isporuke. Korisnik u svakom trenutku može da pristupi svojoj porudžbini i, pod uslovima koji su navedeni, istu i izmeni. Ne retka je situacija da je proizvode moguće bez dodatnih troškova i vratiti i zameniti za neki drugi, ukoliko je isporučen proizvod neodgovarajuć. Jedna od najčešćih situacija je da obuća i odeća nisu odgovarajuće veličine, što se veoma efikasno može zameniti za nove odgovarajuće proizvode. Navedene mogućnosti koje *Amazon* nudi samo su neke od prednosti koje korisnici doživljavaju pogodnostima u njihovom životnom okruženju. Upravo na pružanju te "pogodnosti" za svoje korisnike, a u uslovima brzog života i nedostatka vremena, *Amazon* zasniva svoju konkurentsku prednost i za sada je neprevaziđen na tržištu. (Prema <https://www.canto.com/blog/brand-positioning-statement-examples/> posećeno 22.07.2021.)

Na slici 2 prikazano je građenje vrednosti potrošača u maloprodaji, upotrebom različitih marketing komunikacionih strategija. Model koji je prikazan, treba napomenuti, primenljiv je i na organizacije u drugim delatnostima.

Krivama su prikazani sledeći tokovi: marketing strategija postojećeg, tekućeg miksa koji organizacija koristi u građenju vrednosti za potrošača; zatim marketing miks strategija usmerena ka poboljšanju vrednosti za potrošača upotrebom tradicionalnih marketing aktivnosti, i marketing miks strategija usmerena ka poboljšanju vrednosti za potrošača sprovođenjem principa CRM strategije.

Slika 2. Upravljanje miksom vrednosti potrošača u maloprodaji



Izvor: (prema Peppers & Rogers, 2004, str. 125; Stanković, 2009, str. 237.)

Na slici se može uočiti da poboljšanje tekućeg miksa putem tradicionalnih marketing aktivnosti, dovodi do uvećanja baze potrošača i rasta broja obavljenih kupovina. Te aktivnosti se sprovode na klasičan način, fizičkim putem, u poslovno-prodajnim objektima i upotrebom tradicionalnih medija i oblika komunikacije (radio, TV, komunikacija "licem u lice").

Poboljšanje je, u ovom slučaju, korisno i daje efekata, i daleko je bolje nego da se marketing strategija sprovodi bez ikakvih promena. Međutim, iako tradicionalni marketing miks vodi povećanju broja kupovina i broja potrošača, vrednost koja se kreira za svakog potrošača ostaje nepromenjena. Razlog je taj što tradicionalne strategije marketing komunikacije ne uključuju diferenciranje ponude zasnovano na istraživanju individualnih potreba i zahteva potrošača.

Sprovođenje tradicionalne marketing strategije, dovodi do uvećanja potrošačke baze i tržišnog učešća organizacije, bez kvalitativnih promena u vrednosti i iskustvu potrošača. Pri tome, pristupanje najvećem broju potrošača na isti način, ograničava personalizaciju ponude i komuniciranja. To, dalje, uzrokuje nezadovoljstvo potrošača, i dovodi do kognitivnog disekvilibrijuma u negativnom smislu.

Sa druge strane, poboljšanjem tekućeg miksa sprovođenjem CRM strategije, organizacija usmerava svoje napore ka podizanju vrednosti za pojedinačne potrošače. Samim tim se uvećava njihovo zadovoljstvo ukupnom ponudom i komunikacijom. Na slici se može uočiti da sprovođenje CRM strategije dovodi do povećanja broja potrošača, ali ne u onom obimu kao kada su poboljšanja sprovedena miksom tradicionalnih aktivnosti. To je i logično, jer umesto upotrebe tradicionalnih medija masovne komunikacije na kojima se zasniva tradicionalna podrška tekućem miksu, podrška zasnovana na principima CRM strategije zasnovana je na upotrebi medija koji profilisu potrošače (personalizovana komunikacija, personalizovani e-mail i sms poruke, baze podataka o pojedinim kupcima i istorijatu kupovina, itd.). Poboljšanje tekućeg miksa uvođenjem CRM strategije utiče na podizanje kvaliteta komunikacije i usluživanja, čime se podiže vrednost po pojedinačnom potrošaču. Ovo je, ujedno, i ključni preduslov za građenje dobrih dugoročnih odnosa sa kategorijama najprofitonosnijih potrošača.

11.3. ULOGA KOMUNIKACIONIH STRATEGIJA U GRAĐENJU ODNOSA SA POTROŠAČIMA

CRM koncept treba da bude usmeren ka stvaranju vrednosti za sve stejkholdere organizacije, među kojima su, na prvom mestu njeni potrošači, kupci ili klijenti. U tom procesu, RM predstavlja ključnu strategiju putem koje se oblikuje komunikacija usmerena ka građenju dobrih poslovnih odnosa.

11.3.1. IDIC model

Podršku sprovođenju RM i CRM strategije pruža tzv. IDIC model. On služi identifikovanju pojedinačnih potrošača ili segmenata potrošača koji su najprofitabilniji za organizaciju. Prema njima treba usmeriti najviše pažnje i energije u poslovanju i komunikaciji. Najprofitabilnijim ili najprofitonosnijim potrošačima smatraju se oni koji imaju najviše učešća u generisanju profita organizacije.

Skraćenica IDIC sastavljena je od početnih slova engleskih reči koje obeležavaju sledeće četiri faze sprovođenja ovog modela (Peppers & Rogers, 2004, str. 68-69.):

- Identifikovanje potrošača (*Identify customers*) – U prvoj fazi se vrši identifikovanje osnovnih karakteristika potrošača: ko je potrošač ili ko su potrošači; kako, gde, kada i koliko kupuju; da li su potrošači po nečemu specifični; da li su im zahtevi specifični i, ako jesu, šta ih čini drugačijim; koji su razlozi i motivi njihovih kupovina. Sve navedeno predstavlja informacije dragocene za građenje poslovnih odnosa.
- Diferenciranje potrošača i njihovih potreba (*Differentiate customers*) – Na osnovu prikupljenih informacija o specifičnim potrebama, organizacija stiče uvid u kategoriju potrošača koji su najprofitabilniji. Prema njima usmerava odgovarajuće poslovno-komunikacione strategije. U ovoj fazi je korisno grupisati potrošače u kategorije, prema vrednosti odnosno profitu koji donose organizaciji. Na osnovu toga organizacija može pravilnije i efikasnije da donosi odluke o usmeravanju svojih resursa ka njima. Najvredniji potrošači, oni koji najviše učestvuju u generisanju profita organizacije, biće prioritetni. Za njih će se kreirati poseban miks komunikacionih strategija čiji je cilj njihovo zadržavanje u što dužem roku. Sa druge strane, ka najmanje profitonosnim potrošačima biće usmerene strategije umerenije i manje dinamične komunikacije, kako bi vremenom organizacija mogla da utvrdi da li ti potrošači imaju potencijala da postanu profitonosniji. Ukoliko se utvrdi da se sa

potrošačima obavlja komunikacija koja ne donosi vrednost niti njima niti organizaciji, može doći do njihovog napuštanja. Legitimnost ovakve odluke leži u činjenici da je daleko bolje polako napuštati potrošače od kojih organizacija ne dobija povoljnu povratnu reakciju, a resurse usmeriti ka kategorijama potrošača koji donose više profita, vrednosti i koristi za organizaciju.

- Interakcija između organizacije i potrošača (*Interact with customers*) – Pod interakcijom se podrazumeva obavljanje uzajamne razmene između organizacije i potrošača, putem komunikacionih i transakcionih procesa. Ove procese usmerava organizacija, i to na osnovu informacija koje dobija od svojih potrošača. Svrha ovih interakcija je uspostavljanje i građenje što bolje saradnje obe strane u razmeni. Organizacije koje sprovode RM koncept generišu informacije pristigle od potrošača, koje se odnose na prethodne interakcije odnosno epizode u poslovanju, i implementiraju ih u svojim komunikaciono-poslovnim strategijama.
- Prilagođavanje potrebama potrošača (*Customize treatment*) – Na osnovu istorijata prethodno obavljenih transakcija, komunikacije i postignutog zadovoljstva potrošača, organizacija kreira personalizovani i kastome-rizovani paket ponude. Ovakvi specijalizovani paketi marketing miks strategija mogu biti ismereni ka:
 - Pojedinačnim potrošačima - U industrijama gde pojedinačne potrošače čine organizacije, kao i u delatnostima gde postoji mogućnost da se ka pojedincu usmeri personalizovana ponuda (npr. luksuzni proizvodi, dizajniranje obuće i odeće po meri).
 - Grupi potrošača – Ponuda se prilagođava zajedničkim potrebama grupe klijenata i potrošača. Na primer, Inditex grupa formirala je brendove za pojedine grupe potrošača, kategorizovane prema godinama starosti, cenovnoj osetljivosti i stilu (<https://www.inditex.com/> posećeno 22.07.2021.). Tako je Massimo Dutti brend namenjen mladim poslovnim ljudima, u tridesetim godinama života, kojima je potrebna elegantna odeća i obuća, napravljena od prirodnih materijala, poput proizvoda visoke mode. Cene su niže u odnosu na luksuzne brendove, ali su više u odnosu na proizvode brenda ZARA, koji sa druge strane predstavlja pravi primer onoga što se zove "high street fashion".¹⁶ To su trendovi visoke mode preneti u masovnu proizvodnju. ZARA nudi proizvode izrađene od jednostavnijih materijala i po daleko nižoj ceni u odnosu na proizvode visoke mode, a usmerava ih ka potrošačima koji prate modu i koji žele svakoga dana da izgledaju moderno i u trendu.

16 U slobodnom prevodu sa engleskog "visoka moda koja se može videti na ulicama" ili "visoka moda na ulici".

Brendovi kao što su Stradivarius i Bershka, namenjeni su pak veoma mladim, cenovno osetljivijim kupcima, koji nisu u prilici da za garderobu izdvoje veće novčane iznose, ali im je ležeran i moderan izgled i te kako važan.

Prva dva koraka – identifikovanje i diferenciranje potrošača – predstavljaju fazu analize, koju organizacija najčešće obavlja internim putem, i to na osnovu formirane baze podataka o postojećim i potencijalnim potrošačima. Druga dva koraka – interakcija i prilagođavanje potrebama potrošača – predstavljaju korake preduzimanja akcije prema selektovanim potrošačima. Ova druga dva koraka se zasnivaju na međusobnoj interakciji između organizacije i njenih potrošača i, kao takvi, vidljivi su potrošačima i oni na njih aktivno utiču.

11.3.2. Komunikacione strategije i građenje odnosa sa potrošačima

Nakon analize istorijata aktivnosti usmerenih ka potrošačima, kao i prilagođavanja specifičnim potrebama identifikovanih kategorija potrošača, organizacija pristupa kreiranju marketing komunikacionih strategija. U cilju građenja uspešnih, dugoročnih odnosa sa odbranim segmentima potrošača, svoje komunikacione aktivnosti organizacije sprovode kroz sledeće faze:

- strategija privlačenja potrošača (*customer aquisition*);
- strategija zadržavanja potrošača (*customer retention*) i;
- strategija produbljivanja odnosa sa najprofitabilnijim kategorijama potrošača (*customer extension*).

11.3.2.1. Strategija privlačenja potrošača

Strategija privlačenja potrošača sastoji se iz sprovođenje raznovrsnih komunikacionih aktivnosti, kojima organizacija nastoji da privuče nove potrošače. Cilj ove strategije je da se probudi radoznalost i potrošači motivišu da obave svoju prvu kupovinu. Ukoliko se u tome i uspe, to će predstavljati početak njihove dalje poslovne i komunikacione razmene.

Treba imati u vidu da, za potrošača, obavljanje prve kupovine može predstavljati veliki izazov i rizik. Razlog tome leži u činjenici da ideja o novom kontaktu može dovesti do nesigurnosti potrošača, koja je povezana sa strahom od nepoznatog, o čemu je bilo reči u prethodnim poglavljima. U slučaju razmatranja prve kupovine, strah potrošača povezan je sa nedostatkom poverenja u organizaciju, koju kao ponuđača nedovoljno ili uopšte ne poznaje, a koja bi trebalo da zadovoljni neku njegovu potrebu ili reši nastali problem.

U situacijama kada je potrošaču ponuđač nepoznat, ne postoji nikakvo iskustvo prethodne kupovine, niti interakcije i epizode u komunikaciji. Odluka o kupovini se ne može zasnivati ni na kakvom prethodnom iskustvu. Odnosi između organizacije i potrošača još nisu imali prilike da budu uspostavljeni niti razvijeni. Zato je veoma važno da organizacija tu početnu nesigurnost i neizvesnost potrošača nekako otkloni ili bar umanjí. Jedan od načina je da nastoji da uveri potrošača da je njihova buduća razmena moguća, te da će se odigravati na obostrano zadovoljstvo.

Motivisanje potrošača na prvu kupovinu najčešće se sprovodi nizom poslovno-komunikacionih taktika, kao što su inovacije u komunikaciji, pružanje pratećih usluga, davanje direktnih podsticaja na kupovinu (npr. davanje poklona i besplatnih uzoraka, isprobavanje funkcionisanja proizvoda, probne vožnje i sl.). Navedene aktivnosti treba da pošalju poruku da organizacija nastoji da ponudi kupcu dodatnu vrednost, nešto bolje i značajnije, što konkurenti nisu u prilici ili rade drugačije.

Dodata vrednost treba saradnju da učini boljom i korisnijom za potrošača. Ponuda organizacije treba, po nekim svojim karakteristikama, da bude superiornija u odnosu na konkurenciju. Kreativni ponuđači, na primer, koji se trude da svoje proizvode i usluge učine zabavnijim za svoje korisnike, imaju daleko veće šanse da privuku kupce na obavljanje prve kupovine.

Kompanija *IKEA* nastoji da privuče nove korisnike kako svojim atraktivnim proizvodima, tako i interesantnim iskustvom koje potrošač stiče u toku procesa kupovine u maloprodajnom objektu. Proizvodi ove kompanije globalno su poznati kao “pametni” proizvodi, jer su jednostavni za skla-panje. Nije potrebno uložiti ni puno energije, ni puno vremena, da bi se našli potpuno funkcionlani u našim dnevnim sobama i kancelarijama. Njihova cena je pristupačna, a dizajn je vrhunski – proizvodi su moderni, prijatnih boja i odišu dobrim stilom. Kupovina u prodajnim objektima je zanimljiva i zabavna, ali i veoma korisna za kompaniju. Kupac se kreće određenom putanjom i nailazi na sve proizvode čijim uklapanjem može da osveži ili u potpunosti promeni svoj životni prostor. Stiče se osećaj posete nekom neodoljivom luna-parku za odrasle. Međutim, taj pravac kretanja je sve samo ne slučajan. Kompanija *IKEA* je osmislila efikasan i pametan način kako da ponudi komplementarne proizvode – šetnjom kroz prodajni objekat, uz minimalnu asistenciju prodajnog osoblja, kako bi kupac stekao utisak da svoj problem, zbog kojeg je došao, rešava sam.

Komunikacione strategije, u okviru faze privlačenja potrošača, obuhvataju sledeće mogućnosti:

- upotreba web sajta na kojem novi kupci i potrošači mogu da se informišu o organizaciji i njenoj ponudi i započnu komunikaciju u vezi sa daljom razmenom,
- podsticanjem potrošača koji posećuju prodajne objekte, da se uključe i u online komunikaciju i razmenu, koja će dalju saradnju učiniti bržom, kvalitetnijom i efikasnijom.

Proces iniciranja i uspostavljanja prvih relacija sa novim potrošačima obuhvata sledeće faze u komunikaciji:

- profilisanje novog potrošača (*customer profiling*),
- selekciju potrošača (*customer selection*) i
- izbor odgovarajuće *online* ili *offline* komunikacije.

Profilisanje potrošača podrazumeva prikupljanje osnovnih informacija o potrošačima, potrebnih za njihovu segmentaciju. Na osnovu toga, organizacija može da pristupi strategiji targetiranja. Targetiranje predstavlja izbor segmenata koji su u datom vremenskom periodu najzanimljiviji i najkorisniji organizaciji. Organizacija na osnovu definisanih poslovnih ciljeva, kao i resursa kojima raspolaže, donosi odluku o segmentima prema kojima će prvenstveno usmeriti - "targetirati" svoje napore. Informacije koje organizacija prikuplja odnose se na želje i potrebe potrošača, specifične usluge i proizvode, informacije u vezi sa demografskim karakteristikama, frekventnošću kupovine sličnih ili istih proizvoda i usluga i sl. Ove informacije pomažu organizaciji da stvori sliku o potrošačima sa kojima će moći nadalje da gradi dobre odnose i kojima će moći da pruži što superiorniju uslugu.

Selekcija potrošača je korak koji se odnosi na izbor onih segmenata sa kojima organizacija smatra da će moći da izgradi najbolje moguće odnose. Prilikom targetiranja odgovarajućeg segmenta za uspostavljanje i građenje poslovnih odnosa, treba imati u vidu da potrošači mogu pripadati nekoj od narednih kategorija (Stanković, 2009.):

- potrošači osetljivi na cene (*price-sensitive shoppers*) – za njih cene predstavljaju najvažniji faktor odlučivanja o kupovini, a time i uspostavljanja i građenja odnosa sa ponuđačima na tržištu; ukoliko im cene ne odgovaraju, ukoliko nisu dovoljno niske, ovi potrošači jednostavno odustaju od obavljanja prvih kupovina;

- potrošači koji porede cene i ponudu (*comparison shoppers*) – ovim potrošačima je najvažniji odnos između kvaliteta i cene ponude, što je i ključno u njihovoj analizi izbora organizacije sa kojom će započeti, uspostaviti i graditi odnose na tržištu, i
- konzervativni potrošači (*conservative shoppers*) – u pitanju su potrošači kojima su bezbednost, sigurnost i privatnost prioritetni u obavljanju kupoprodajne razmene; ovo posebno dolazi do izražaja sa razvojem elektronske trgovine, obzirom na porast rizika od hakerskih napada kojima su kupci konstantno izloženi na virtuelnom tržištu; organizacija koja obezbeđuje sigurnost obavljanja online kupovine i plaćanja svakako je poželjna za ovu kategoriju kupaca, i u prednosti je nad svojim konkurentima.

Privlačenje novih potrošača podrazumeva da organizacija prethodno izabere najefektivniji promotivni miks, odnosno takav miks komunikacionih tehnika koji će omogućiti neophodno uspostavljanje, usmeravanje i razmenu informacija između organizacije i njenih potrošača.

Izbor oblika i medija komunikacije izuzetno je važan, jer on predstavlja sredstvo putem kojeg ponuđač dopire do kupca, i putem kojeg će se nadalje graditi njihovi odnosi.

Za određene kategorije potrošača u Srbiji, kao što su na primer penzioneri, veoma je važno da postoji opcija ličnog kontakta putem telefona ili, još bolje, licem u lice u samom prodajnom objektu. Online opcije obavljanja komunikacije i transakcija manje su poželjne, jer su to oblici komunikacije koji velikom broju njih nisu dovoljno poznati i na koji nisu navikli. Takođe, problem posedovanje Interneta, računara ili "pametnih" telefona takođe je nešto što može predstavljati ozbiljnu prepreku u uspostavljanju aktivnosti razmene i građenja odnosa ove grupe korisnika sa posmatranom organizacijom.

Uopšte uzevši, iskustvo poslovanja na svetskom tržištu pokazuje da je kombinacija tradicionalnih *offline* i *online* marketing komunikacija najbolja strategija komunikacije sa potrošačima, budući da savremeni potrošači koriste i jedan i drugi oblik komuniciranja. Među najvažnije oblike *offline* sredstava marketing komunikacije ubrajaju se reklame na bilbordima, u štampi, na radiju i televiziji. Oni i dalje spadaju u najatraktivnije, masovne načine privlačenja novih kupaca. Takođe, promocije proizvoda u prodajnim objektima, kao i direktna komunikacija između predstavnika organizacije i njenih potrošača, deo su komunikacionog miksa kojem organizacije pribegavaju, kako bi motivisale kupce na obavljanje prvih kupovina.

Online marketing kanali komunikacije podrazumevaju takve komunikacione tehnike i pristupe, koji su zasnovani na upotrebi Interneta. Tu spada komunikacija putem emaila i društvenih mreža, kao i različiti oblici digitalnih aktivacija putem kojih potrošači aktivno učestvuju u procesu kreiranja ponude, čime komunikacija i saradnja sa ponuđačem postaje interaktivna.

11.3.2.2. Strategija zadržavanja potrošača

Nakon što su novi potrošači obavili prve kupovine, organizacija treba da usmeri svoje aktivnosti ka građenju daljih odnosa razmene sa njima. Sprovođenje strategije zadržavanja potrošača obuhvata niz aktivnosti, iniciranih od strane organizacije-ponuđača, kojima ona nastoji da održi izgrađene dobre odnose. Cilj sprovođenja ovih aktivnosti je motivisanje potrošača da obave ponovljene kupovine, odnosno da se prilikom narednog odlučivanja gde će obaviti kupoprodajnu razmenu upravo odluče za istog ponuđača. Na taj način organizacija zadržava svoje potrošače, bilo da se razmena obavlja na tradicionalnom (*offline*) ili virtuelnom (*online*) tržištu.

Aktivnosti koje, u okviru sprovođenja ove strategije, stoje organizaciji na raspolaganju obuhvataju organizovanje promotivnih aktivnosti, davanje popusta i pogodnosti u kupovini, personalizovanje ponude, davanje podsticaja u vidu poklona i dodatnih, pratećih usluga, zatim organizovanje foruma i *chat*-a i drugih interaktivnih oblika komunikacije sa potrošačima.

Mnoga preduzeća na Internetu, među kojima i *Microsoft* i *Netscape*, sprovode praksu direktnog slanja najnovijih informacija kupcima, putem *e-mail*-a i *sms*-a. Informacije koje se šalju direktno na adrese kupaca, podrazumevaju raznovrsne sadržaje, kao što su nove marketing informacije, cenovne liste, obaveštenja o izmenama u prodajnom asortimanu i o novim proizvodima. Banke i Internet provajderi u Srbiji takođe sprovode ovu praksu već dugi niz godina. Ovakve aktivnosti korisne su za obe strane – kupcima obezbeđuju dobru i pravovremenu informaciju i uvid u novitete, a pružiocima usluga obezbeđuju kvalitetno građenje odnosa sa potrošačima i podsticanje njihove lojalnosti.

Kompanija *Levi's* je tokom pandemije virusa *COVID-19* utvrdila da njeni kupci troše više vremena na aktivnosti koje prethode kupovini, nego što su to činili pre epidemije. Ograničeno radno vreme prodavnica i čak potpuni lokdaun, sa jedne strane, kao i izvesna rezervisanost prema online kupovini odeće, sa druge strane, potencijalni su razlozi većeg ulaganja energije u pripreme za kupovinu, kako se ne bi napravila greška. Kompanija je utvrdila da mora da uvede servis koji će odgovarati na pitanja kupaca dvadeset četiri časa dnevno, sedam dana u nedelji. Juna 2020. god. uspostavila je partnerstvo sa *Linc Global*, uveden je *web chat* kroz *Google Business Messages* sistem. Zahvaljujući ovom poduhvatu, *Levi's* je uspeo da podigne zadovoljstvo svojih kupaca za čak 85%. Ovaj novi kanal komunikacije putem mreže ekspertskeg posrednika, omogućio je da kompanija obradi čak trideset puta više upita u vezi sa ponudom u prodavnicama, nego što je to činila putem svog standardnog *web chat*-a koji je i ranije bio dostupan. (<https://businessmessages.google/success-stories/levi/>, posećeno 23.07.2021.)

Jedan od najboljih načina da se zadrži kupac, jeste pružanje postprodajnih usluga. Ovo je posebno dragocena aktivnost u delatnostima koje su od vitalnog značaja za potrošača. Banke i provajderi Interneta i mobilne telefonije, zatim dileri automobila, osiguravajuće kuće, prodavci bele tehnike, samo su neke od delatnosti čije su postprodajne usluge od ključnog značaja za svakodnevno funkcionisanje najvećeg broja kupaca. Nepružanjem ovih usluga, organizacija koja je u prilici da ih ponudi rizikuje da ozbiljno ugrozi svoju tržišnu poziciju, narušavajući poverenje koje je potrošač izgradio prema njoj. To, dalje, može ozbiljno dovesti u pitanje budućnost njihove međusobne saradnje. Sa druge strane, personalizacijom ponude, kao i prilagođenim pristupom grupi potrošača sa sličnim interesovanjima i potrebama, tzv. masovnom kastomizacijom,¹⁷ organizacija utiče na jačanje veza sa potrošačima, zasnovanih na zadovoljstvu i poverenju.

17 eng. mass customization – prilagođavanje ponude jedinstvenim potrebama velikog broja kupaca (npr. brend ZARA sprovodi ovu strategiju, kreiranjem trendi proizvoda koji su atraktivni, ali i cenovno dostupni velikom broju kupaca)

11.3.2.3. Strategija produbljivanja odnosa sa najprofitabilnijim potrošačima

Strategija kojom se nastoje produbljivati odnosi sa najprofitabilnijim potrošačima podrazumeva razvijanje dubljeg i kvalitetnijeg poslovanja sa onim kategorijama potrošača koji organizaciji donose najviše profita. Cilj ove strategije je povećanje takozvane dugoročne, životne vrednosti, sprovođenjem raznovrsnih komunikaciono-poslovnih aktivnosti i tehnika.

Stvaranje *životne* ili *doživotne* vrednosti za potrošača podrazumeva stalno podizanje kvaliteta usluživanja potrošača, što potrošač treba da oseti u procesu kupovine i konzumiranja proizvoda i usluga. Organizacija nastoji da, ukoliko je moguće, zauvek zadrži svoje najprofitonosnije potrošače, jer su oni najbolji "ambasadori" njenog poslovanja i njene ponude. Potreba za stvaranjem dodate vrednosti za najprofitabilnije potrošače treba da bude stalno prisutna prilikom koncipiranja poslovnih strategija organizacije.

Među aktivnosti koje organizacija može da sprovodi u okviru strategije produbljivanja odnosa, ubrajaju se aktivnosti *cross-selling*-a i *up-selling*-a.

Pod *cross-sellingom* se podrazumeva da se potrošaču, prilikom kupovine, ponudi i komplementarni proizvod ili usluga. Mnogi ponuđači već izlaganjem svojih proizvoda u fizičkim ili online prodavnicama, stavljaju kupcima do znanja da su određeni proizvodi međusobno komplementarni. Jedan od jednostavnih primera je da se veoma često, u samouslugama, pored rafova sa zamrznutim testom i grickalicama, nalaze flaše ili limenke *Coca-Cola*-e i drugih gaziranih pića. Razlog je jednostavan – ove proizvode kombinuje veliki broj kupaca.

Pod *up-sellingom* se podrazumeva predlaganje potrošaču da umesto standardnog proizvoda, kupi sličan proizvod, ali boljeg kvaliteta i performansi. Česta je situacija da se kupcu mobilnog telefona ili Internet usluge, nakon određenog vremena, ponudi mobilni telefon nove generacije, odnosno zamena Internet paketa za poboljšani paket usluga.

Osiguravajuća kompanija *State Farm*, kao svoj primarni cilj postavila je zadržavanje dobrih, lojalnih kupaca, a tek onda privlačenje novih. U tom smislu, važan element strategije produbljivanja odnosa sa potrošačima predstavljaju aktivnosti praćenja kupovina i informisanja potrošača o inovacijama u ponudi, kao i sugerisanje ponude višeg kvaliteta.

Kako bi se pripremila za sprovođenje adekvatne strategije, organizacija mora pratiti ponašanje svojih potrošača, kako u procesu koji prethode odluci o kupovini, tako i u samom procesu kupovine. Neke od dragocenih informacija koje se mogu prikupiti i pratiti u elektronskom obliku spadaju sledeće:

- intenzitet kupovina kod ponuđača – broj obavljenih kupovina uopšte, kao i broj kupovina koje se odnose na pojedine proizvode i usluge;
- broj promovisanih artikala čija je kupovina obavljena – ovo je odličan uvid u uspeh obavljenih promotivnih aktivnosti organizacije;
- broj klikova mišem na banere web sajta – ovo je dobar pokazatelj šta je privuklo kupca da se informiše ili razmišlja o kupovini; drugim rečima, radi se o pokazatelju uspeha sprovedene strategije privlačenja potrošača;
- ukupan broj kupljenih proizvoda i usluga elektronskim putem (obavljanje *online* kupovine);
- linkovi i sajtovi koje kupci retko posećuju – ovo je pokazatelj postojanja potencijalnih problema na sajtovima, mogućih nejasnoća u vezi sa postavljenim informacijama, teškoća prilikom učitavanja i pretraživanja željenih sadržaja, nefunkcionisanja linkova, nemogućnosti prelaska sa jednog linka na drugi itd;
- linkovi i sajtovi koje kupci često posećuju – pokazatelj je dobrog organizovanja *online* sadržaja, njihove preglednosti, dostupnosti, odgovarajuće brzine pristupa, kao i preferencija po pitanju ukusa i potreba kupaca;
- Prosečno vreme zadržavanja posetilaca na određenom linku ili sajtu – iskustvo na online tržištu je pokazalo da vreme zadržavanja kupca od oko 15-20 sekundi na određenom sadržaju, znači da postoji velika verovatnoća da nije obavljena kupovina; zadržavanje duže od navedenog perioda sugerise na rast verovatnoće zainteresovanosti za asortiman, što podiže i verovatnoću da je kupovina obavljena.

Navedene informacije pružaju mogućnost planiranja budućih trendova poslovanja sa potrošačima, kao i koncipiranja odgovarajućih komunikacionih aktivnosti i strategija, kojima bi se, dalje, usmeravala poslovna saradnja i produbljivali odnosi sa potrošačima.

Pitanja za vežbu:



1. Objasnite pojam koncepta CRM.
2. Diskutujte mogućnosti primene CRM koncepta u poslovanju.
3. Navedite karakteristike TM i RM konceptata i uporedite ih. Izvedite zaključke.
4. Analizirajte pojedine poslovno-komunikacione strategije građenja odnosa sa potrošačima.
5. Navedite i objasnite pojedine promotivne strategije koje se mogu upotrebljavati u okviru strategije privlačenja potrošača. Da li postoje razlike u njihovoj primeni u tradicionalnom i digitalnom okruženju? Objasnite svoj stav.
6. Navedite i objasnite mogućnosti primene strategije zadržavanja potrošača u (a) maloprodajnom poslovanju, (b) hotelijerstvu, (c) bankarstvu.
7. Navedite i objasnite mogućnosti primene strategije produbljivanja odnosa sa najprofitabilnijim potrošačima u oblasti pružanja bankarskih ili usluga osiguranja.

Literatura:



1. Buttle, F. (2009.) *Customer Relationship Management*, Butterworth-Heinemann, Burlington MA
2. Buttle, F.B., (1996.) *Relationship Marketing Theory and Practice*, Paul Chapman, London
3. McCarthy, Jerome E. (1964.) *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL: Irwin.
4. Parvatiyar, A., Sheth, J., (2001.) „Conceptual framework of customer relationship management“, rad u Sheth, J., Parvatiyar, A., Shainesh, G. (eds.), *Customer Relationship Management-Emerging Concepts, Tools and Applications*, Tata McGraw-Hill, New Delhi, str. 3-25.
5. Payne, A., (2006.) *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK
6. Payne, A.F.T. (ed.), (1995.) *Advances in Relationship Marketing*, Kogan Page, London
7. Peppers, D., Rogers, M., (2004.) *Managing Customer Relationships*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ
8. Stanković, J. (2009.) *Upravljanje promenama u odnosima sa potrošačima u maloprodajnom poslovanju, doktorska disertacija*, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu
9. <https://businessmessages.google/success-stories/levi/>, posećeno 23.07.2021.
10. <https://www.canto.com/blog/brand-positioning-statement-examples/> posećeno 22.07.2021.
11. <https://www.inditex.com/> posećeno 22.07.2021.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.21(075.8)

МЕКИНТЕЈЕР, Јелена, 1971-

Strategijski menadžment / Jelena McIntyre, Filip Đoković. - Beograd : Univerzitet Singidunum, 2021 (Beograd : Birograf). - IX, 319 str. : graf. prikazi, tabele ; 24 cm

Tiraž 1.000. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija uz svako poglavlje.

ISBN 978-86-7912-771-6

1. Ђоковић, Филип, 1983- [аутор]

а) Стратешки менаџмент

COBISS.SR-ID 52025609

© 2021

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovан u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.



Jelena McIntyre
Filip Đoković

STRATEGIJSKI MENADŽMENT

Strategijski menadžment jedna je od najznačajnijih oblasti savremenog poslovanja, kojom se bave zaposleni u organizacijama, ali i akademska javnost širom sveta. Značaj strategijskog menadžmenta dolazi do izražaja u situacijama donošenja dugoročnih poslovnih odluka, koje treba da proizvedu krupne promene u poslovanju organizacije. Takođe, kreiranje novih i modifikovanje već postojećih upravljačkih koncepata, i njihovo uvođenje u poslovanje, predstavlja deo strategijskih aktivnosti, čijim sprovođenjem top menadžment utiče na celokupan budući razvoj svoje organizacije.

Udžbenik Strategijski menadžment pre svega je namenjen studentima Poslovnog fakulteta u Beogradu i drugim studen- tima fakulteta Univerziteta Singidunum, kao i stručnoj javnosti. Studenti će biti u prilici da, kroz teoretsku postavku knjige i brojne ilustracije, savladaju najvažnije pristupe, procese i koncepte iz oblasti strategijskog odlučivanja. Savladano gradivo, uz usvojen i razvijen kritički način razmišljanja o strategijskim promenama, studenti će biti u prilici da upotrebe prilikom donošenja odluka u svojim organizacijama.