

Miloš Petković
Ana Radulović



Strategijski menadžment

Beograd, 2026.

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Miloš Petković
Ana Radulović

STRATEGIJSKI MENADŽMENT

Prvo izdanje

Beograd, 2026.

STRATEGIJSKI MENADŽMENT

Autori:

dr Miloš Petković

dr Ana Radulović

Recenzenti:

Prof. dr Branka Paunović

Prof. dr Lepa Babić

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:

2026.

Tiraž:

1500

Štampa:

Birograf, Beograd

ISBN: 978-86-7912-866-9

Informacija o autorskim pravima i licenci:

Naslovna ilustracija bazirana na fotografiji originalno objavljenoj na *Cover designed by Magnific*.

Copyright:

© 2026. Univerzitet Singidunum

Izdavač zadržava sva prava.

Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

*Mojoj Jeleni – onoj koja je moj mir.
Mojim Matiji i Moni – onima koji su moja budućnost.*

Miloš Petković

*Mom ocu, dr Branimiru Raduloviću, sa neizmernom zahvalnošću
za svu podršku*

Ana Radulović

Sadržaj

Predgovor	IX
Zahvalnost	XI

I DEO STRATEGIJSKA ANALIZA

1. STRATEGIJSKA ANALIZA	13
Uvod u poglavlje	13
1.1. Upravljanje procesom strategije	13
1.1.1. Pojam strategije	13
1.1.2. Pojam strategijskog menadžmenta	15
1.1.3. Proces strategijskog menadžmenta	17
1.1.4. Konkurentska prednost i strateško podudaranje	20
1.1.5. Značaj strategijskog menadžmenta	21
1.1.6. Strategijsko planiranje i upravljačke odluke	22
1.1.7. Organizaciona svrha	25
1.1.8. Organizaciona vizija	25
1.1.9. Organizaciona misija	27
1.1.10. Ciljevi	29
1.1.11. Strategijski menadžment u eri veštačke inteligencije	31
1.1.11.1. Izvori pokretača usvajanja veštačke inteligencije	34
1.1.11.2. Prepreke za usvajanje veštačke inteligencije	41
1.2. Analiza eksternog okruženja	45
1.2.1. Svrha i priroda analize eksternog okruženja	48
1.2.2. PESTEL analiza	50
1.2.3. SWOT analiza	53
1.2.4. Porterov model 5 sila	54
1.2.5. Matrica za evaluaciju eksternih faktora	59
1.2.6. Etička razmatranja analize eksternog okruženja	61
1.3. Analiza internog okruženja	62
1.3.1. Ključne kompetentnosti	62
1.3.1.1. Resursi i sposobnosti	63
1.3.2. Resursni pristup organizaciji	64
1.3.2.1. Heterogenost resursa i nepokretnost resursa	65
1.3.2.2. VRIO okvir	65

1.3.2.3. Izolacioni mehanizmi za održavanje konkurentske prednosti	68
1.3.3. Perspektiva dinamičkih sposobnosti	70
1.3.3.1. Dinamičke sposobnosti	71
1.3.3.2. Resursne zalihe i tokovi resursa	72
1.3.4. Analiza lanca vrednosti	73
1.3.4.1. Strateški sistem aktivnosti	76
1.3.5. Strateška pitanja unutar SWOT matrice	77
1.4. Konkurentska prednost i deljenje vrednosti	79
1.4.1. Od korporativne društvene odgovornosti do deljenja zajedničke vrednosti	79
1.4.1.1. Kapitalizam akcionara	81
1.4.1.2. Kreiranje zajedničke vrednosti	82
1.4.2. Konkurentska prednost	84
1.4.2.1. Merenje konkurentske prednosti	85
1.4.2.2. Balansna karta	91
1.4.2.3. Metoda trostruki profit (<i>Triple Bottom Line</i>)	92
<i>Pitanja za vežbanje</i>	94

II DEO

STRATEGIJSKA FORMULACIJA

2. STRATEGIJSKA FORMULACIJA	99
Uvod u poglavlje	99
2.1. Poslovna strategija: diferencijacija, troškovno liderstvo i plavi okean	99
2.1.1. Poslovna strategija	99
2.1.2. Strategija diferencijacije	102
2.1.2.1. Karakteristike proizvoda, korisnička usluga, komplementi	103
2.1.3 Strategija vođstva u troškovima	104
2.1.3.1. Troškovi inputa	105
2.1.3.2. Ekonomija obima	106
2.1.3.3. Kriva učenja	107
2.1.3.4. Kriva iskustva	108
2.1.4. Poslovne strategije i 5 Porterovih sila: benefiti i rizici	108
2.1.4.1. Strategija diferencijacije: benefiti i rizici	108
2.1.4.2. Strategija vođstva u troškovima: benefiti i rizici	109

2.1.5. Strategija plavog okeana: kombinovanje diferencijacije i vođstva u troškovima	110
2.1.5.1. Inovacija vrednosti	111
2.1.5.2. Strategija plavog okeana koja je krenula po zlu: zaglavljenost u sredini	113
2.2. Poslovna strategija: kreiranje i održavanje konkurentske prednosti	115
2.2.1. Konkurentnost pokrenuta inovacijama	116
2.2.2. Strategijsko i socijalno preduzetništvo	119
2.2.3. Industrijski ciklus inovacija	120
2.2.4. Tipologija inovacija	122
2.2.5. Strategija – platforma poslovanja	125
2.2.5.1. Strategija inovacija: eksterne strategije inovacija vs. interne strategije inovacija	127
2.3. Korporativna strategija: vertikalna integracija i diversifikacija	128
2.3.1. Razlozi za rast organizacija	129
2.3.2. Organizovanje ekonomskih aktivnosti unutar organizacije ili na otvorenom tržištu: napraviti ili kupiti	130
2.3.3. Vertikalna integracija duž lanca vrednosti industrije	132
2.3.3.1. Vrste vertikalne integracije	133
2.3.3.2. Alternative vertikalnoj integraciji	134
2.3.4. Korporativna diversifikacija: širenje poslovanja izvan jednog tržišta	135
2.3.4.1. Vrste korporativne diversifikacije	135
2.3.4.2. Upotreba ključnih kompetencija za korporativnu diversifikaciju	137
2.3.4.3. Korporativna diversifikacija i organizacione performanse	138
2.4. Korporativna strategija, stratezijske alijanse, akvizicije i merdžeri	141
2.4.1. Kako kompanije dostižu rast?	141
2.4.2. Stratezijske poslovne alijanse	143
2.4.3. Merdžeri i akvizicije (M&A)	145
2.4.3.1. Merdžeri i akvizicije (M&A) i konkurentska prednost	147
2.4.3.2. Uticaj faktora rizika na merdžere i akvizicije (M&A)	150
2.4.3.3. Problemi u dostizanju uspešne akvizicije	151
2.4.3.4. Efektivne akvizicije	153
2.4.4. Restrukturiranje	155
<i>Pitanja za vežbanje</i>	158

III DEO

STRATEGIJSKA IMPLEMENTACIJA

3. STRATEGIJSKA IMPLEMENTACIJA	163
Uvod u poglavlje	163
3.1. Organizacioni dizajn i organizaciona struktura	164
3.1.1. Organizacioni dizajn i konkurentska prednost	164
3.1.1.1. Organizaciona inercija	165
3.1.1.2. Organizaciona struktura	167
3.1.1.3. Mehanističke naspram organskih organizacija	168
3.1.2. Strategija i organizaciona struktura	169
3.1.2.1. Jednostavna struktura	169
3.1.2.2. Funkcionalna struktura	169
3.1.2.2.1. Funkcionalna struktura i poslovna strategija	170
3.1.2.2.2. Nedostaci funkcionalne strukture	170
3.1.2.3. Multidivizionna struktura	171
3.1.2.3.1. Multidivizionna struktura i korporativna strategija	172
3.1.2.3.2. Nedostaci multidivizione strukture	172
3.1.2.4. Matrična struktura	172
3.1.2.4.1. Matrična struktura i globalna strategija	173
3.1.2.4.2. Nedostaci matrične strukture	174
3.1.3. Organizovanje u cilju podsticanja inovacija: zatvorena nasuprot otvorenoj inovaciji	174
3.2. Strategijsko liderstvo i organizaciona kultura	178
3.2.1. Strategijsko liderstvo	178
3.2.1.1. Uloga top menadžera	179
3.2.1.2. Top menadžment timovi	179
3.2.1.3. Smena menadžmenta	180
3.2.2. pristupi liderstvu	181
3.2.2.1. Transformaciono liderstvo	181
3.2.2.2. Etičko liderstvo	183
3.2.2.3. Servantno liderstvo	186
3.2.2.4. Autentično liderstvo	189
3.2.3. Organizaciona kultura: vrednosti, norme i artefakti	191
3.2.3.1. Kako nastaje i kako se menja organizaciona kultura?	193
3.2.3.2. Organizaciona kultura i konkurentska prednost	194
3.3. Strategijska kontrola i sistemi nagrađivanja	196
3.3.3. Balansna karta kao izbalansirani metod merenja performansi	197
3.3.4. Strategijska evaluacija ciljeva	202
3.3.5. Strategijski sistemi nagrađivanja	204

3.3.5.1. Kontrola inputa	205
3.3.5.2. Kontrola rezultata	206
3.4. Korporativno upravljanje, poslovna etika i poslovni modeli	206
3.4.1. Korporativno upravljanje	207
3.4.1.1. Informaciona asimetrija	207
3.4.1.2. Agencijska teorija	208
3.4.1.3. Odbor direktora	209
3.4.2. Strategija i poslovna etika	210
3.4.2.1. Determinisanje pojma poslovne etike	211
3.4.2.2. Legalnost/nelegalnost vs. etičnost/neetičnost	211
3.4.2.3. „Loše jabuke” vs. „loši bareli”	213
3.4.3. Poslovni modeli	213
3.4.3.1. Okvir poslovnih modela	213
3.4.3.2. Popularni poslovni modeli	215
3.4.3.3. Dinamičnost poslovnih modela	216
3.4.3.4. Inovativnost poslovnih modela	217
<i>Pitanja za vežbanje</i>	218
Lista skraćenica	219
Spisak tabela	220
Spisak slika	221
Literatura	223
Biografije autora	238

Predgovor

Udžbenik *Strategijski menadžment* predstavlja savremeni pristup organizacionom upravljanju u sve složenijem i dinamičnijem poslovnom okruženju. U uslovima globalizacije, ubrzanog tehnološkog razvoja, promena u ponašanju potrošača i rastućih konkurentskih pritisaka, postavlja se pitanje kako upravljati organizacijom na način koji omogućava održavanje dugoročne konkurentске prednosti i uspeha. Kako menadžeri mogu koristiti savremene alate, koncepte i strategije radi predviđanja promena, brzog prilagođavanja, smanjenja neizvesnosti i ostvarivanja održive konkurentске prednosti? Savremeni strategijski pristup zahteva integraciju znanja, inovacija i liderstva, kao i razvoj organizacione rezilijentnosti i sposobnosti za dugoročni rast.

Strategijski menadžment obuhvata nekoliko međuzavisnih ključnih dimenzija, kao što su vizija, misija, ciljevi, resursi, kompetentnosti, tehnologije i poslovni rezultati. U 21. veku organizacije se ne takmiče isključivo na osnovu proizvoda i usluga, već i na osnovu sposobnosti kontinuiranog učenja, inoviranja i agilnog sprovođenja strategija. Elementi kao što su liderstvo, kreativnost, organizaciona kultura, dinamičke sposobnosti i intelektualni kapital postaju ključni pokretači strategijskog uspeha u eri ekonomije znanja.

Udžbenik predstavlja savremena istraživanja i perspektive strategijskog menadžmenta, discipline koja se kontinuirano razvija pod uticajem digitalne transformacije, održivosti i rastuće globalne povezanosti. U tom kontekstu, udžbenik integriše teorijske osnove, analitičke okvire i praktične primere koji povezuju tradicionalne principe strategijskog menadžmenta sa izazovima savremenog poslovnog okruženja.

Udžbenik *Strategijski menadžment* obrađuje savremene pristupe ovoj oblasti, integrišući globalne perspektive sa praktičnim primerima, čime pruža doprinos nauci menadžmenta.

Udžbenik je podeljen na tri celine koje prate osnovne faze procesa strategijskog menadžmenta.

Prvi deo – analiza – predstavlja osnovu strateškog razmišljanja. Ovaj deo definiše osnovne pojmove, analizira eksterno okruženje primenom različitih alata za skeniranje i procenu poslovnog okruženja, kao i analizu industrije i globalnih trendova. Takođe, ovaj deo se bavi analizom internog okruženja kroz evaluaciju resursa, sposobnosti i kompetencija koje oblikuju uspeh kompanija. Poseban akcenat stavlja se na konkurentsku prednost i značaj kreiranja vrednosti, povezujući strategiju sa organizacionom kulturom i dugoročnim ciljevima organizacije.

Drugi deo – strategijska formulacija – posvećen je razvoju strategija na različitim nivoima. Na poslovnom nivou razmatraju se pristupi kao što su vođstvo u troškovima, diferencijacija i strategija plavog okeana, ali i savremeni koncepti inovacija, preduzetništva i platformi zasnovanih na poslovnim modelima. Na korporativnom nivou fokus se usmerava na strategije rasta i diversifikacije, uključujući vertikalnu integraciju, strategijske alijanse,

merdzere i akvizicije (M&A). Ovaj deo naglašava način na koji organizacije oblikuju svoje strategije kako bi se prilagodile dinamičnim tržišnim uslovima i uskladile organizacionu strukturu sa korporativnim ciljevima.

Treći deo – implementacija – analizira organizacione i etičke dimenzije procesa strateške implementacije. Ovaj deo obuhvata strategijsko liderstvo, organizacioni dizajn, strukturu, kulturu i kontrolne sisteme, pokazujući kako ovi elementi omogućavaju uspešno sprovođenje strategije. Takođe, naglašava značaj poslovne etike, mehanizama korporativnog upravljanja i poslovnih modela kao ključnih elemenata dugoročne održivosti organizacije. Ovaj deo ukazuje na to da strategija nije samo proces kreiranja konkurentске prednosti, već i izgradnje etičke, rezilijentne i odgovorne organizacije.

Udžbenik *Strategijski menadžment* ima za cilj da studentima, istraživačima i profesionalcima predstavi napredni balans tradicionalnog i modernog pristupa, podstičući razvoj kritičkog mišljenja i pripremajući čitaoce za uspešnu strategijsku analizu, formulaciju i implementaciju u globalnom, dinamičnom poslovnom okruženju.

Miloš Petković

Ana Radulović

Zahvalnost

Završetak pisanja udžbenika *Strategijski menadžment* predstavljao je izazovan, ali istovremeno izuzetno značajan i uspešan proces, imajući u vidu specifičan politički, ekonomski i tehnološki kontekst u kojem je nastajao. Svedoci smo dubokih promena poslednjih godina koje su donele nove pretnje, izazove i rizike, ali istovremeno otvorile i brojne prilike za razvoj i unapređenje poslovanja. Tradicionalni načini poslovanja više nisu dovoljni za ostvarivanje dugoročnog uspeha, a organizacije koje su pravovremeno prepoznale promene u okruženju uspele su da stvore nove tržišne mogućnosti i izvore konkurentске prednosti.

Uspešan završetak pisanja udžbenika ne bi bio moguć bez bezrezervne podrške, motivacije i želje za doprinosom razvoju nauke, instituciji i pojedincu. Ovim putem želimo da izrazimo zahvalnost svima koji su, svako na svoj način, doprineli uspešnom završetku ovog akademskog poduhvata.

Posebnu zahvalnost dugujemo našim porodicama. Njihovo strpljenje, razumevanje i podrška predstavljali su konstantan izvor snage tokom celokupnog procesa pisanja.

Autori duguju veliku zahvalnost upravi Univerziteta Singidunum, na čelu sa predsednikom prof. dr Milovanom Stanišićem i potpredsednikom prof. dr Nemanjom Stanišićem, koji su nam pružili priliku za rad, razvoj i profesionalno usavršavanje. Zahvalnost upućujemo i ostalim članovima uprave i Rektorata Univerziteta Singidunum.

Zahvalili bismo se našim kolegama i studentima sa kojima smo imali priliku i zadovoljstvo da sarađujemo tokom prethodnih godina. Njihova radoznalost, znatiželja i motivacija za učenjem bili su dodatni podsticaj da ovom udžbeniku pristupimo sa kritičkim promišljanjem i željom za unapređenjem znanja u oblasti strategijskog menadžmenta. Mnogi od primera navedenih u knjizi nastali su kao rezultat brojnih diskusija, analiza i vežbi realizovanih tokom nastave, kao i kroz naučno-istraživački rad autora.

Na kraju, želimo da se zahvalimo budućim studentima i čitaocima udžbenika *Strategijski menadžment*. Ovaj udžbenik nastao je sa namerom da bude ne samo izvor znanja i smernica, već i podsticaj za dalje usavršavanje u oblasti strategijskog menadžmenta.

Iskreno zahvaljujemo i uvažnim recenzentima udžbenika, profesorkama Paunović i Babić, na dragocenim i konstruktivnim sugestijama i komentarima koji su doprineli unapređenju kvaliteta ovog udžbenika.

Svima onima koje nismo posebno spomenuli, a čiji je doprinos bio neprocenjivo značajan, upućujemo veliku zahvalnost i poštovanje. Ovaj udžbenik nije produkt rada dva pojedinca, već predstavlja plod kolektivne podrške, saradnje i zajedničkog intelektualnog poduhvata.

I Deo



STRATEGIJSKA ANALIZA

1. STRATEGIJSKA ANALIZA

UVOD U POGLAVLJE

Hiljade kompanija danas zavise od strategijskog planiranja u svom pohodu na bolje prihode i profite. Lideri kompanija objašnjavaju da je često neophodno oformiti i departman koji će se aktivno baviti pitanjem strateškog planiranja. Strateško planiranje omogućava kompanijama pokretanje velikih investicija na dugi rok uz ostvarivanje željenih ekonomskih rezultata.

Dugoročni ciljevi su rezultati koje kompanija stremi da ostvari na dugi rok putem strategija. Strategije predstavljaju preduzete akcije koje se bave ostvarivanjem dugoročnih ciljeva, obično u intervalu od 2 do 5 godina. Bez dugoročnih ciljeva i bez jasne strategije, kompanija bi se kretala „u nepoznato“ bez jasnog puta. Uspeh skoro nikada ne dolazi slučajno i predstavlja vrh ledenog brega sistematičnog rada iz prethodnog perioda.

Ciljevi prve glave su:

- Determinisanje procesa upravljanja strategijom;
- Objašnjenje analize eksternog okruženja i njenog značaja;
- Pružanje praktičnih uputstava za analizu faktora eksternog okruženja;
- Objašnjenje uloge i značaja analize internog okruženja;
- Objašnjenje pojmova konkurentske prednosti i deljenja vrednosti.

1.1. UPRAVLJANJE PROCESOM STRATEGIJE

Ovo poglavlje daje uvid u osnovne pojmove kao što su strategija, proces strategijskog menadžmenta, konkurentska prednost i strateško podudaranje, kao i značaj strategijskog menadžmenta. Zatim, objašnjavaju se pojmovi strategijsko planiranje i upravljačke odluke, organizaciona svrha, vizja i misija i ciljevi. Najzad, poglavlje razmatra strategijski menadžment u eri veštačke inteligencije pri čemu izlaže izvore pokretača usvajanja kao i prepreke za usvajanje veštačke inteligencije.

1.1.1. Pojam strategije

Oduvek je ljudska priroda navodila pojedince i grupe da se bore za ograničene resurse i da osvajaju nove predele. Mnogi pojmovi i teorije poslovne strategije potiču od vojnih *strategija*. Reč strategija izvedena je od grčke reči *strategia*, što znači „vođstvo“. Međutim, sam pojam potiče od Sun Cua, kineskog generala, stratega, pisca i mislioca koji se pojmom strategija bavio u svom delu *Umeće ratovanja* napisanom oko 500. godine pre nove ere u kojem strategiju vidi kao put opstanka ili nestanka (Grant, 2016).

Danas, turbulentno okruženje koje prožima digitalna transformacija i uplivi veštačke inteligencije u sve aspekte poslovanja više nego ikada zahtevaja analizu, formulaciju i implementaciju strategije koje će organizacijama omogućiti da se izbore sa izazovima i obezbediti opstanak i konkurentnost na tržištu.

Tokom prethodnih decenija autori su imali različito viđenje pojma strategije (Whittington, Angwin, Regné, Johnson, & Scholes, 2023). Alfred Čendler strategiju definiše kao određivanje dugoročnih ciljeva organizacije, određivanje pravca delovanja i raspodelu resursa neophodnih da se oni postignu (Chandler, 1963). Majkl Porter strategiju vidi kao nešto što izdvaja jednu organizaciju od ostalih pri čemu organizacija kroz svoje aktivnosti dostavlja jedinstvenu vrednost svojim stejkholderima (Porter, 1996). Ričard Rumelt strategiju određuje kao usklađeni skup pojmova, politika, argumenata i akcija kojim se organizacija suočava sa izuzetno rizičnim izazovima (Rumelt, 2011).

Piter Draker strategiju vidi kao teoriju organizacije za obezbeđivanje konkurentske prednosti (Drucker, 1994). Za Henrija Mincberga strategija predstavlja obrazac jer ne proizilazi uvek iz definisanog plana već može da nastane spontano na osnovu postepenih odluka i time dobija svoju formu tek nakon nekog vremena (Mintzberg, 2007). Meri Kotler strategiju definiše kao skup odluka i aktivnosti usmerenih ka ostvarivanju ciljeva jedne organizacije, pri čemu su njene sposobnosti i raspoloživi resursi usklađeni sa prilikama i pretnjama u njenom neposrednom okruženju (Coutler, 2010). Vitinigtton i saradnici strategiju definišu kao dugoročan pravac razvoja jedne organizacije (Whittington et al., 2023). Volberda i saradnici strategiju vide kao integrisani i koordinisani skup aktivnosti i obaveza usmerenih ka razvijanju i iskorišćavanju ključnih kompetencija u cilju ostvarivanja konkurentske prednosti (Volberda et al., 2011).

Svrha strategije je da pruži jasnu i motivišuću svrhu za organizaciju koja pored finansijskih ciljeva treba da obuhvati i širu svrhu poput brige za okruženje i pomaganja široj zajednici (Whittington et al., 2023). Fokusiranje na kratkoročne dobitke može da naškodi dugoročnom stvaranju vrednosti. Na primer, kompanija British Petroleum je 2010. godine dovela do ekološke katastrofe u Meksičkom zalivu kada je došlo do eksplozije naftne platforme Deepwater Horizon čime su bili ugroženi ljudski životi, biljni i životinjski svet, kao i lokalna privreda. Ovaj neslavni primer pokazuje kako fokusiranje na trenutni profit može dugoročno da naškodi reputaciji i finansijskom performansu organizacije. Sa druge strane, kompanija Toyota je maksimalno okrenuta dugoročnom stvaranju vrednosti. Prvi od 14 principa u kompaniji je da odluke treba da se baziraju na dugoročnoj filozofiji, čak i ako negativno utiču na kratkoročne finansijske ciljeve (Liker, 2004). Značaj strategije ogleda se u tome što doprinosi efektivnom upravljanju organizacijama time što unapređuje kvalitet donošenja odluka, potpomaže koordinaciju i usmerava na dugoročne ciljeve (Grant, 2016).

1.1.2. Pojam strategijskog menadžmenta

Iako se autori slažu da strategijski menadžment ima sveobuhvatan značaj za organizacije, postoje određene razlike u njihovoj konceptualizaciji ovog pojma. Naime, strategijski menadžment se najpre vidi kao umetnost i nauka formulisanja, impelmentacije i procene krosfunkcionalnih odluka koje organizacijama omogućavaju da postignu svoje ciljeve (David & David, 2011). Prema ovoj definiciji, strategijski menadžment integriše menadžment, marketing, finansije i računovodstvo, proizvodnju, informacione sisteme i istraživanje i razvoj kako bi se postigao organizacioni uspeh. Strategijski menadžment se takođe definiše kao skup analiza, odluka i aktivnosti koje neka organizacija sprovodi da bi stvorila i zadržala konkurentsku prednost (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2007). Konkurentska prednost je nadmoć koju jedna organizacija stiče nad drugim organizacijama time što isporučuje veću vrednost kupcima kroz svoje proizvode ili usluge.

Strategijski menadžment se takođe određuje kao proces u kojem se analizira trenutna situacija, zatim u kojem se formulišu odgovarajuće strategije koje se sprovode u delo a koje se zatim ocenjuju i u zavisnosti od potrebe prilagođavaju ili menjaju (Coutler, 2010). Ove faze se najčešće prepoznaju kao situaciona analiza, formulisanje strategije i implementacija odnosno primena i evaluacija strategije. Strategijski menadžment kao proces karakteriše nekoliko ključnih atributa (Coutler, 2010; Dess et al., 2007):

- Interdisciplinarnost
- Eksterna orijentisanost
- Interna orijentisanost
- Usmerenost na stejkholdere
- Usmerenost i na kratkoročnu i na dugoročnu perspektivu
- Balansiranje između efektivnosti i efikasnosti

Interdisciplinarnost podrazumeva da strategijski menadžment nije fokusiran na jednu specifičnu funkciju organizacije, kao na primer, finansije, marketing, upravljanje ljudskim resursima, i tako dalje, već ravnopravno obuhvata sve funkcionalne oblasti. Usmerenost na sveukupne ciljeve i zadatke omogućava da se postigne ono što je najbolje za organizaciju kao celinu. Odluka koja za jednu funkciju predstavlja najracionalnije rešenje ne mora da bude u interesu organizacije u celini. Na primer, sektor istraživanja i razvoja može da teži da razvije proizvod sa izuzetno specifičnim karakteristikama kako bi potrošačima ponudio premium proizvod. Međutim, cena proizvoda bi možda nadmašila očekivanja potrošača što može da utiče na njihovu spremnost da prihvate taj proizvod, što, sa druge strane, može negativno da utiče na prodaju i na profit organizacije. Dakle, ono što je najracionalnija odluka za jedan sektor možda nije u najboljem interesu organizacije u celini.

Eksterna orijentisanost strategijskog menadžmenta ukazuje na neophodnu interakciju organizacije sa njenim spoljnim okruženjem. Organizacija treba da razume na koji način faktori poput privrede, konkurenata, tehnologije ili demografije potrošača mogu povoljno ili nepovoljno da utiču na njene strategijske odluke i aktivnosti. Istovremeno, interna orijentisanost organizacije obuhvata njenu spremnost da analizira svoje sposobnosti i

da identifikuje svoje resurse i kapacitete. Interna orijentacija omogućava organizacijama da upotrebe svoje snage kako bi iskoristile šanse i izbegle pretnje iz okruženja.

Usmerenost na stejkholdere podrazumeva da se prilikom donošenja odluka obuhvate i njihovi interesi. Stejkholderi su pojedinci, grupe ili organizacije koje imaju uticaj na organizaciju i doprinose njenom uspehu. U stejkholdere spadaju vlasnici, zaposleni, potrošači, dobavljači, šira društvena zajednica, grupe za pritisak i tako dalje. Fokusiranje na jednog stejkholdera ne može da obezbedi dugoročan uspeh organizacije. Na primer, usredsređivanje na sticanje profita u korist vlasnika može da dovede do nezadovoljstva kod zaposlenih. To može negativno da se odrazi na kvalitet usluga i proizvoda koji se isporučuju potrošačima, što opet može negativno da se odrazi na potražnju. Cilj menadžera je da istovremeno zadovolje potrebe više stejkholdera u čemu mnoge organizacije uspevaju.

Usmerenost na kratkoročnu perspektivu podrazumeva da organizacije treba da ulažu napore da zadovolje trenutne operativne potrebe, tj. potrebe potrošača koje oni imaju na dnevnom nivou. Međutim, menadžeri istovremeno treba da imaju i viziju svoje organizacije u budućnosti, tj. treba da prate promene u okruženju i preduzimaju akcije koje će im omogućiti da zadovolje potrebe potrošača pre nego što oni sami postanu svesni tih potreba, kao što je razvoj i primena novih tehnologija u proizvodima i uslugama. Stoga, **usmerenost na budućnost** podrazumeva da organizacija preduzima korake da svoje poslovne procese organizuje tako da može da se izbori sa konkurentima i potencijalnim pretnjama. Viši menadžment obično ima bolji uvid u dugoročnu perspektivu, dok menadžeri srednjeg nivoa i zaposleni na nižim hijerarhijskim nivoima pretežno obavljaju zadatke i aktivnosti kratkoročne perspektive.

Strategijski menadžment zahteva i uspešno balansiranje između efektivnosti i efikasnosti. **Efektivnost** podrazumava da organizacija radi pravu stvar, odnosno da sprovodi aktivnosti koje doprinose ostvarivanju njenih organizacionih ciljeva. Na primer, prepoznavanje novog tržišnog segmenta i načina na koji on može da se opsluži može da doprinese razvoju novih proizvoda ili usluga, čime se povećava prodaja a time i profit organizacije. **Efikasnost** podrazumeva da organizacija radi stvari na pravi način, odnosno da koristi što manje resursa, smanjuje vreme neophodno da se proizvede proizvod ili dostavi usluga. Smatra se da menadžeri treba da prave kompromise između ove dve orijentacije. U nekim situacijama više pažnje posvetiće se kratkoročnim ciljevima i efikasnosti, dok će se u drugim situacijama prednost dati dugoročnim ciljevima i efektivnosti kako bi se ostvarila bolja pozicija u konkurentskom okruženju. Kao što se vidi, strategijski menadžment iziskuje umeće i razumevanje kompleksnih pojmova, kao i njihovo balansiranje kako bi se obezbedio opstanak organizacije u konkurentskom okruženju.

1.1.3. Proces strategijskog menadžmenta

Proces strategijskog menadžmenta je sveobuhvatni pristup obavezama, odlukama i akcijama neophodnim da organizacija postigne stratešku konkurentnost i ostvari natprosečne prinose (Volberda et al., 2011). Ovaj proces obuhvata nekoliko uzajamno povezanih faza, naime analizu, formulaciju i implementaciju, koje rezultiraju primenom strategija u cilju postizanja pozitivnih ishoda za organizaciju. Međutim, realnost poslovnog okruženja utiče na to da strategijski menadžment nije linearan proces u kojem iz analize slede odluke koje se zatim precizno sprovode i dovode do željenih rezultata. Pošto je poslovno okruženje nepredvidivo, analitičke sposobnosti menadžera su ograničene (Mintzberg & Waters, 1985). Stoga, odluke koje su rezultat analize predstavljaju *nameravanu strategiju* organizacije. Usled nepredviđenih okolnosti u okruženju, neplaniranih smanjenja resursa ili promena u težnjama menadžera neki delovi nameravane strategije mogu da ostanu nerealizovani. Sa druge strane, organizacije će želeći da iskoriste nove šanse iz okruženja čak i ako one nisu bile predviđene u prvobitnim namerama. U velikom broju slučajeva konačna *realizovana strategija* organizacije predstavlja kombinaciju *nameravane strategije* i *novonastajuće strategije* (Dess et al., 2007).

Kada je 1997. godine osnovana kompanija Netflix njena nameravana strategija bila je iznajmljivanje DVD diskova putem pošte kao alternativa tradicionalnom iznajmljivanju odlaskom u video klubove. Cilj ove strategije bio je da pruži praktičnost za korisnike, omogući manje troškove poslovanja i ukinе kazne za kašnjenje. Kompanija je bila usmerena na sprovođenje ove unapred definisane strategije sa jasnim poslovnim modelom. Međutim, sredinom 2000-ih godina, razvoj interneta doveo je do promene u ponašanju potrošača, a time se javila i nova strateška prilika. Naime, korisnici su sve više preferirali trenutni, onlajn pristup sadržaju. Iako striming nije bio deo *nameravane strategije*, Netflix je 2007. godine počeo da eksperimentiše sa ovom tehnologijom, čime ova praksa postaje deo *novonastajuće strategije* formulisane kao odgovor na tehnološke promene i tržišne signale. Takođe, kompanija Netflix u početku nije imala nameru da proizvodi sopstveni sadržaj već je fokus bio na distribuciji sadržaja drugih studija. Međutim, kompanija se vremenom susrela sa izazovima kao što su porast troškova licenciranja, ograničavanje dostupnosti sadržaja od strane velikih studija i potreba za diferencijacijom i zadržavanjem korisnika.

Netflix je odgovorio na ove pritiske tako što je započeo proizvodnju originalnih serija i filmova. Ova odluka nije bila deo početne nameravane strategije već je nastala kao posledica učenja i prilagođavanja tržišnim uslovima. Danas, *realizovana strategija* kompanije Netflix predstavlja kombinaciju *nameravanih* i *novonastajućih* elementa. Zadržani elementi nameravane strategije obuhvataju pretplatnički poslovni model, snažan fokus na korisničko iskustvo i globalnu ekspanziju. Elementi novonastajuće strategije uključuju prelazak sa fizičke distribucije na digitalni striming, ulaganje u originalni sadržaj i donošenje odluka zasnovanih na analizi podataka i algoritama. Realizovana strategija kompanije Netflix razvijala se kroz eksperimentisanje, učenje i prilagođavanje tržištu (Gomez-Uribe & Hunt, 2015; Lotz, 2017; McDonald & Smith-Rowsey, 2016; Tryon, 2015).

Proces strategijskog menadžmenta je dinamičan jer se promenljivost tržišta i konkurentskih prednosti usaglašava sa inputima organizacije koji su stalno u razvoju (Crook, Ketchen Jr, Combs, & Todd, 2008). Prethodno je navedeno da tri osnovna procesa strategijskog menadžmenta uključuju strategijsku analizu, formulaciju i implementaciju strategije. Na Slici 1 prikazano je kako delovi i poglavlja ovog udžbenika oslikavaju te procese.

Slika 1. Proces strategijskog menadžmenta



Strategijska analiza predstavlja prvi korak strategijskog menadžmenta, jer podrazumeva pripremu koju menadžeri treba da sprovedu kako bi se strategije uspešno formulisale i implementirale. Identifikovanje organizacione vizije, misije i ciljeva, kao i sprovođenje detaljne eksterne i interne analize, zatim utvrđivanje organizacionih vrednosti i konkurentске prednosti omogućava menadžerima da uspešno pređu na sledeću fazu. Organizacija treba da ima jasno definisane ciljeve kako bi napore svih

zaposlenih usmerila ka zajedničkom uspehu. Opšti i posebni ciljevi služe kao kriterijum za raspodelu resursa. Pored organizacione vizije i misije, ciljevi predstavljaju osnov za razumevanje njene namere i konkurentske prednosti.

Skeniranje okruženja podrazumeva razumevanje šansi i pretnji sa kojima se organizacija suočava, ali daje uvid i u karakteristike političkog, ekonomskog, tehnološkog, pravnog, socijalnog konteksta u kojem se organizacija nalazi. Identifikovanje trendova i konkurenata iz eksternog okruženja detaljno se razmatra u odeljku 1.2. Sprovođenje interne analize organizacije daje uvid u njene jake i slabe strane koje znatno određuju njen uspeh u okviru jedne poslovne delatnosti. Ovi porcesi izlažu se u odeljku 1.3. Resursi, distinktivne sposobnosti i ključne kompetencije jedne organizacije u velikoj meri utiču na proces formulisanja strategije i razmatraju se u odeljku 1.4.

Formulacija strategije odvija se na nekoliko nivoa unutar organizacije i za ishod ima poslovne i korporativne strategije. Poslovne strategije određuju kako će se organizacija nadmetati u određenoj industriji, poslovnoj oblasti ili privrednoj grani. Naime, one se tiču pitanja nadmetanja sa rivalima, postizanja i održavanja konkurentske prednosti. Ovi ishodi mogu da se postignu putem diferencijacije, strategije vođstva u troškovima kao i strategijom plavog okenana koje se obrađuju u odeljku 2.1. U nastavku, odeljak 2.2. obrađuje poslovne strategije u vidu inovacije, preduzetništva i platformi.

Dok se strategije na nivou poslovne jedinice bave pitanjem stvaranja i održavanja konkurentske prednosti, korporativne strategije bave se opštim i dugoročnijim odlukama koje se tiču poslova kojima se kompanija bavi ili namerava da se bavi, kao i namerama koje želi da ostvari takvim poslovanjem. Odeljak 2.3. izlaže korporativne strategije kao što su diversifikacija i vertikalna integracija koje su pogodne za situacije kada organizacija želi da proširi poslovanje na dodatne delatnosti. U nastavku, odeljak 2.4. izlaže korporativne strategije u vidu alijansi, akvizicija i merdžera koje su pogodne kada organizacije želi da uđe na nova tržišta ili da ima pristup novoj tehnologiji.

Implementacija odnosno primena strategije podrazumeva sprovođenje određenih strategija u delo. Neophodno je da organizacija uspostavi mehanizme kojima će koordinisati i usaglašavati aktivnosti unutar svojih delova, kao i procese vezane za dobavljače, potrošače i partnere. Odeljak 3.1. bavi se organizacionim dizajnom i organizacionom strukturom pri čemu se ukazuje na značaj ovih mehanizama za uspešnu implementaciju strategije. U odeljku 3.2. obrađuju se pojmovi strategijskog liderstva i organizacione kulture. Značaj strategijske kontrole i sistema nagrađivanja izložen je u odeljku 3.4. Najzad, odeljak 3.4. izlaže pojmove korporativnog upravljanja, poslovne etike i poslovnih modela. Ne treba zanemariti važnost kontinuiranog procesa evaluacije odnosno ocene strategije tokom njihove primene kao i na osnovu postignutih rezultata. Kao što je navedeno u primeru kompanije Netflix, ukoliko se uoči da ishod ne ispunjava zadate ciljeve ili očekivanja, sama strategija ili način implementacije morali bi da se adaptiraju ili u potpunosti promene.

1.1.4. Konkurentska prednost i strateško podudaranje

Konkurentska prednost postiže se kada organizacija uspe da formuliše i implementira strategiju kojom se stvara vrednost (Volberda et al., 2011). Kompanija ima konkurentsku prednost kada primenjuje strategiju koju njeni konkurenti nisu u mogućnosti da kopiraju ili im je neisplativo da je imitiraju (Greve, 2009). Međutim, nijedna konkurentska prednost nije stalna. Brzina kojom su konkurenti sposobni da steknu veštinu neophodnu da se primeni strategija koja stvara vrednost i iskoriste njene prednosti određuje rok trajanja kompetitivne prednosti.

Iako su u istoj industriji, kompanije Airbus i Boeing su eksploatisale svoje konkurentske prednosti na različite načine. Svojevremeno, kompanija Airbus je predstavila novi model supervelikog aviona u nameri da pobedi kompaniju Boeing na tržištu komercijalnog vazduhoplovstva koje ima trend rasta. Kompanija Airbus je uspela da integriše različite procese i ljude unutar svoje kompleksne organizacije što se pozitivno odrazilo i na njen poslovni uspeh. Sa druge strane, kompanija Boeing je pored komercijalnih letova prihode počela da ostvaruje i u oblasti vojne i svemirske satelitske tehnologije. U nameri da poveća svoju sinergiju, kompanija Boeing je težila da prenese ekspertizu iz oblasti razvoja i proizvodnje komercijalnog vazduhoplovstva na druga tržišta kako bi stvorila efektivan, globalni lanac vrednosti. Kompanija je pored dostavljača iz industrijalizovanih zemalja počela da sarađuje i sa dostavljačima iz Kine (Volberda et al., 2011).

Postojanost organizacione strategije je objašnjena pojmom **strateškog podudaranja** koje se odnosi kako na eksterno okruženje organizacije, tako i na interno okruženje, a naročito na ciljeve, vrednosti, resurse i sposobnosti. Jedan od glavnih uzroka kraha nekih organizacija proističe iz njihove strategije koja se nije podudarala sa internim i eksternom okruženjem. Kompanija Nokia izubila je 90% vrednosti svojih deonica za četiri godine zaključno sa julom 2012. godine što se može pripisati strategiji koja nije uzela u obzir ključnu promenu u svom eksternom okruženju, a to je povećana tražnja za pametnim telefonima (Grant, 2016).

Koncept strateškog podudaranja takođe se odnosi na unutrašnju doslednost između različitih elemenata organizacione strategije. Efektivne strategije su one kod kojih su funkcionalne strategije i pojedinačne odluke usaglašene da bi se stvorila dosledna strateška odluka i pravac razvoja. Pojam unutrašnjeg podudaranja je ključan za Porterovo razumevanje organizacije kao jednog sistema aktivnosti. Naime, strategija podrazumeva stvaranje jedinstvene i diferencirane pozicije koja uključuje specifičan skup aktivnosti (Porter, 1996). Ove aktivnosti se uklapaju i zajedno stvaraju dosledan sistem. Na primer, strateška pozicija kompanije Ryanair je da bude najbolja niskotarifna avio-kompanija u Evropi kroz pružanje osnovnih usluga leta bez dodatnih pogodnosti, namenjenih putnicima osetljivim na cenu. Ova pozicija ostvaruje se skupom aktivnosti koje se međusobno uklapaju, kao što su upotreba isključivo tipa aviona Boeing 737, niske cene karata, odvojena pretraga za dodatne usluge, jedna klasa, bez rezervacije sedišta, upotreba sekundarnih aerodroma, čekiranje samo putem interneta, isključivo direktna prodaja, itd (Grant, 2016).

Organizacije se fokusiraju na eksploataciju svojih konkurentskih prednosti i na strateško podudaranje kako bi poslovnim uspehom mogle da opravdaju očekivanja svojih investitora. Natprosečni prinosi su prinosi koji premašuju ono što investitor očekuje da će zaraditi od drugih investicija sa sličnim nivoom rizika. Rizik predstavlja neizvesnost koja se tiče dobitaka ili gubitaka koji će proizići od jedne investicije. Karakteristika najuspešnijih kompanija je sposobnost da efektivno upravljaju rizikom. Organizacije koje nemaju kompetitivnu prednost ili koje se ne takmiče u atraktivnoj industriji ostvaruju prosečne prinose. Prosečni prinosi su prinosi koji su jednaki onome što investitor očekuje da će zaraditi od drugih investicija sa sličnim nivoom rizika. Dugoročno gledano, nemogućnost ostvarivanja bar prosečnih prinosa najpre dovodi do opadanja, a zatim i do kraha organizacije, tj. bankrota ili likvidacije.

1.1.5. Značaj strategijskog menadžmenta

Organizacije koje analiziraju svoje okruženje i kao rezultat toga formulišu i implementiraju strategije ostvaruju mnogobrojne benefite. Jedan od benefita odnosi se na unapređenu komunikaciju u organizaciji koja obuhvata podsticanje razmene mišljenja između rukovodilaca kao i između rukovodilaca i zaposlenih, zatim veće učestvovanje u odlučivanju, timski rad i bolje međusobno razumevanje. Zatim, strategijski menadžment je značajan zato što podstiče radnike da budu više posvećeni ostvarivanju ciljeva i izvršavanju zadataka, kao i definisanju i primeni strategija. Takođe, unapređeni poslovni ishodi na nivou cele organizacije postižu se tako što su i rukovodioci i zaposleni usredsređeni na postizanje ciljeva organizacije (David & David, 2011).

Empirijske studije pokazuju da različiti aspekti strategijskog menadžmenta, strategijskog planiranja ili strategijske orijentacije doprinose pojavi značajnih poboljšanja za organizaciju. Na primer, sposobnost upravljanja lancem snabdevanja pozitivno utiče na finansijske performanse (Day, Lichtenstein, & Samouel, 2025). Strateško planiranje i upravljanje održivim razvojem pozitivano utiče na tri dimenzije održivih organizacionih performansi, na društvenu, ekološku i ekonomsku (Thaher & Jaaron, 2022). Obezbeđivanje edukativnih programa koji za cilji imaju da se usvoje veštine i znanja u sferi održivog poslovanja i zaštite životne sredine dovode do stvaranja konkurentске prednosti (Agmapisarn & Khetjenkarn, 2025).

Konkurentska strategija dovodi do unapređenja mreže preduzeća, merenja performansi i organizacionog ponašanja (Zairbani & Jaya Prakash, 2025). Spremnost organizacije da usvoji i primeni sposobnost analitike velikih podataka značajno unapređuje njene performanse (Kaur, Kumar, & Adlakha, 2025). Preduzetnički poduhvati sa definisanim strategijama imaju unapređene ekonomske performanse u odnosu na preduzetničke poduhvate čije su strategije u razvoju (Novelli & Spina, 2024). Kolaborativno ponašanje od strane top menadžment tima značajno doprinosi inovativnom učinku zaposlenih (Bicer & Isik, 2025). Sposobnost sprovođenja spajanja i akvizicija pozitivno utiče na dugoročne performanse organizacije, merenim kako povratom na kapital, tako i odnosom tržišne i knjigovodstvene vrednosti (Vinocur, Kiyamaz, & Loughry, 2023). Na osnovu rezultata možemo da zaključimo da strategijski menadžment predstavlja neizostavno znanje i veštine za menadžere u savremenom poslovnom okruženju.

1.1.6. Strategijsko planiranje i upravljačke odluke

Menadžment organizacije donosi upravljačke odluke, odnosno zbir poslovnih odluka kojima se modeluje upravljanje organizacijom. Proces strategijskog menadžmenta bazira se na dugoročnim odlukama čija primena ima za cilj sprovođenje odluka unutar firme. Menadžeri donose odluke koje se tiču promena u organizacijama, zatim odluke koje se tiču ekspanzije kako unutar tako i izvan organizacije kao što je pozicioniranje na trenutnom tržištu i ulazak na nova tržišta.

Odluke na operativnom nivou obuhvataju kratkoročne aktivnosti koje se sprovode u toku jednog dana, nedelje ili meseca i čiji ishodi omogućavaju ostvarivanje strategijskih odluka. Strategijske odluke su više usmerene ka postizanju efektivnosti, odnosno na bavljenje oblastima koje organizacijama omogućavaju da ostvare svoje ciljeve. Sa druge strane, operativne odluke za cilj imaju postizanje efikasnosti, odnosno da se proces sprovede na pravi način sa što većom uštedom resursa. Operativne odluke mogu se ticati poteza koji dovode do eksploatacije trenutne pozicije organizacije, upotrebom i raspodelom resursa, dodeljivanjem radnih zadataka, treningom i razvojem, kao i ostalim procesima koji se tiču poslovnih funkcija.

Dugoročna odluka kompanije Apple da vertikalno integriše svoje ključne tehnologije, poput razvoja sopstvenih procesora kao što su Apple Silicon čipovi predstavlja stratešku odluku. Ova odluka oblikuje dugoročnu konkurentsku poziciju kompanije tako što unapređuje diferencijaciju performansi, smanjenje zavisnosti od eksternih dobavljača i jačanje kontrole nad sopstvenim ekosistemom. Efekti ove odluke ostvaruju se tokom više godina i utiču na brojne aspekte organizacije, uključujući ulaganja u istraživanje i razvoj, odnose sa dobavljačima, strategiju proizvoda i pozicioniranje brenda.

Nasuprot tome, operativne odluke obuhvataju aktivnosti kao što su nedeljno planiranje proizvodnje, upravljanje zalihama za pojedine linije proizvoda ili odluke o rasporedu zaposlenih u maloprodajnim objektima tokom lansiranja novih proizvoda. Ove odluke su usmerene na efikasnu realizaciju strategije u kratkom roku. One su rutinske, promenljive i prvenstveno usmerene na optimizaciju svakodnevnog poslovanja, a ne na redefinisane dugoročnog pravca kompanije. Strateška odluka koja podrazumeva razvoj sopstvenih procesora određuje šta organizacija želi da postigne i kako će se dugoročno takmičiti na tržištu. Operativne odluke određuju kako se ta strategija sprovodi na dnevnom nivou (Apple, 2025a; Nellis, 2025; Tarasov, 2025).

Upravljačke odluke nastaju kao rezultat procesa planiranja u organizacijama i obuhvataju:

- Ciljeve;
- Strategije;
- Politike;
- Programe;
- Planove.

Ciljevi odražavaju nameravano stanje koje organizacija teži da postigne nekom planiranom aktivnošću. Svi nivoi menadžmenta u organizacijama donose odluke koje doprinose ostvarivanju zadatih ciljeva, uključujući korporativni nivo, odnosno top menadžment, zatim nivo poslovnih jedinica kao i nivo pojedinih poslovnih funkcija. Ciljevi proističu iz organizacione vizije i misije.

Dugoročni cilj kompanije Apple je da proširi prisustvo i investicije u Sjedinjenim Američkim Državama kroz inovacije, proizvodnju i istraživanje i razvoj (R&D). Na primer, kompanija je 2025. godine najavila da planira da uloži više od 500 milijardi dolara u SAD u naredne četiri godine, uključujući širenje proizvodnih pogona, otvaranje radnih mesta i povećanje kapaciteta za istraživanje. Ovaj cilj pokazuje dugoročni fokus na održivu konkurentnost i razvoj ekosistema (Apple, 2025c).

Strategija predstavlja način da se cilj ostvari, odnosno pruža definisanu putanju za postizanje prethodno donetih ciljeva koji se tiču poslovanja organizacije. Kao i ciljevi, strategije se donose na tri organizaciona nivoa: korporativnom nivou, nivou strateških poslovnih jedinica i nivou poslovnih funkcija.

Strategija kompanije Apple pokazuje vertikalnu integraciju i diferencijaciju proizvoda kroz dizajn sopstvenih čipova i kontrolu ključne tehnologije. Prelazak na dizajniranje sopstvenih procesora omogućio je kompaniji Apple unapređenje performansi, optimizaciju integracije hardvera i softvera i smanjenje zavisnosti od eksternih dobavljača. Ovime se ilustruje kako dugoročni strateški pravac organizacije oblikuje njenu konkurentsku poziciju i tehnološko liderstvo (Apple, 2020).

Programi i planovi su neophodni za realizaciju poslovnih zadataka koji doprinose implementaciji strategije. Programi su skupovi aktivnosti ustrojeni po vremenskim fazama u okviru kojih se određuju i sprovode projekti i planirane aktivnosti. Programi i planovi definišu se za pojedinačne poslove, tj. specifične zadatke i samim tim predstavljaju jednokratne odluke. Odluke koje se tiču programa donose se kako bi se rešio neki konkretni poslovni problem i samim tim su promenljive. Broj i priroda poslovnih situacija ili problema koje je neophodno rešiti određuje dinamiku donošenja programa.

Planovi su takođe jednokratne odluke koje služe za obavljanje konkretnih zadataka, pa se samim tim često definišu i menjaju. Planovi su delovi programa, odnosno jedne aktivnosti kojom se ostvaruju definisani ciljevi i zadaci. Da bi se planovi sprovodili neophodno je da postoji definisan vremenski okvir za realizaciju, zatim pojedinci koji ih realizuju i dostupni resursi. Budući da se odnose na kratke vremenske okvire, planovi imaju operativni i taktički karakter.

Kompanija Apple realizuje AMP program (American Manufacturing Program) kojim sprovodi strateške ciljeve u konkretne akcije i to širenjem napredne proizvodnje, povećanjem domaće proizvodnje i otvaranjem radnih mesta širom SAD (Apple, 2025a). Kratkoročni planovi kompanije za lansiranje uređaja iPhone obuhvataju raspored proizvodnje, nabavku komponenti, organizaciju osoblja u maloprodajnim objektima, sprovođenje marketinških kampanja i logistiku distribucije kako bi proizvod bio dostupan u prodavnicama širom sveta na dan lansiranja (Tarasov, 2025).

Politike se posmatraju kao dugoročne odluke jer se ne menjaju tokom dužeg vremenskog okvira. Politike se definišu kao zbir stavova, pravila, načela i kriterijuma kojima se oblikuje proces donošenja odluka u jednoj organizaciji (Milisavljević & Todorović, 1994). Njihova statična struktura omogućava organizacijama da budu dosledne prilikom donošenja odluka i poslovanja uopšte. Organizacije treba da izbegavaju čestu promenu politika jer to može da prouzrokuje nedoslednost u radu organizacije kao i nezadovoljstvo zaposlenih, potrošača i ostalih stakeholdera. Politike se mogu odnositi na različite sfere poslovanja organizacije tako da postoje politike vezane za zdravlje i bezbednost na radu, zatim politike zapošljavanja, politike komuniciranja, politike otvorenih vrata, i tako dalje.

Kompanija Apple primenjuje stroge standarde kvaliteta i politike prema dobavljačima kroz svoj Kodeks ponašanja dobavljača kompanije Apple (*Apple Supplier Code of Conduct*), koji zahteva poštovanje radnih, bezbednosnih i etičkih standarda. Ove politike usmeravaju dnevno donošenje odluka i osiguravaju doslednost sa širim strateškim ciljevima kompanije u pogledu kvaliteta, održivosti i reputacije (Apple, 2025b).

Projekti su segmenti programa koji se odnose na neki manji izazov ili situaciju. Realizacija projekata omogućava da se sprovedu programi. Projekte najčešće sprovedu timovi sastavljeni od članova koji imaju ekspertizu u različitim oblastima. Time se postiže sinergijski efekat prilikom suočavanja sa konkretnim poslovnim izazovom. Sinergijski efekat (sinergija) označava pojavu gde udruženo delovanje dva ili više faktora, sistema ili osoba proizvodi ukupan rezultat veći od zbira njihovih pojedinačnih efekata ($1+1=3$).

Projekat kompanije Apple koji se tiče razvoja i lansiranja uređaja iPhone ima jasno definisan cilj a to je da se stvori nova generaciju pametnog telefona sa unapređenim performansama, kamerama i softverskim funkcionalnostima. Timovi za hardver, softver, dizajn i marketing rade koordinisano u ograničenom vremenskom okviru od oko 12 meseci da bi proizvod bio spreman za tržište. Projekat je deo šireg programa inovacija i proizvodnih aktivnosti, ali je sam po sebi privremen i ograničen (Tarasov, 2025).

Donošenje upravljačkih odluka sprovodi se na vrhu organizacije gde top menadžment tim određuje organizacionu misiju i viziju, zatim definiše korporativne ciljeve i strategije. Na osnovu tih odluka, donose se ciljevi, strategije i zadaci na nivou poslovnih jedinica a zatim i na nivou poslovnih funkcija. Radni učinak postignut na nižim organizacionim nivoima omogućava pozitivne radne ishode na višim organizacionim nivoima (McIntyre & Đoković, 2021).

1.1.7. Organizaciona svrha

Svaka organizacija treba da ima definisanu organizacionu svrhu, izjavu o viziji i izjavu o misiji (Whittington et al., 2023). **Organizaciona svrha** predstavlja razlog zbog kojeg organizacija postoji. Ona se temelji na unutrašnjim pokretačima kao što su ubeđenja i posvećenost osnivača i lidera organizacija, ali i na spoljnim pokretačima kao što su uticaji stejkholdera. Na svrhu mogu da utiču i širi pritisci iz okruženja kao što su efekti pandemija ili globalnog zagrevanja koji mogu da utiču da organizacija promeni ili prilagodi svoju svrhu. Organizaciona svrha odnosi se na pitanja kako organizacija stvara razliku i za koga je stvara (Montgomery, 2008). Primeri organizacionih svrha:

- The Body Shop - Postojimo da se borimo za pravedniji i lepši svet. Ovo je naša svrha i ona pokreće sve što radimo. Verujemo u lepotu planete i dobro u ljudima, ali naš svet zahteva promene. Priroda pati zbog naših postupaka, čitave vrste nestaju u našim životima, a naše društvo i dalje ostaje očajno, duboko nepravedno i nejednako. Naša osnivačica, dama Anita Rodik, osnovala je The Body Shop da se bori za ono što je dobro, pravedno i lepo. Danas, ova borba je i dalje u srcu svega što radimo.
- Johnson & Johnson - Mi spajamo srce, nauku i domišljatost kako bismo duboko uticali na zdravlje čovečanstva.
- Ralph Lauren - Da inspiriše san o boljem životu kroz autentičnost i vanvremenski stil.
- AT&T - Povezivanje ljudi sa većim mogućnostima kroz stručnost, jednostavnost i inspiraciju.

1.1.8. Organizaciona vizija

Vizija predstavlja sliku onoga što organizacija želi da bude i šta želi da postigne (Ireland et al., 2009). Izjava o viziji predstavlja idealni opis organizacije i njenu sliku u budućnosti. Vizija je efektivna kada je jednostavna, pozitivna, emocionalna, fleksibilna i kada predstavlja izazov. Neophodno je da izjava o viziji odražava vrednosti i težnje organizacije ali i da na ličnom planu dopre do svakog zaposlenog, kao i do stejkholdera. Iako ne postoji precizan način da se utvrdi u kojoj meri se vizija ostvaruje, ona predstavlja osnovnu izjavu o vrednosti, težnjama i ciljevima jedne organizacije (Dess et al., 2007).

Vizija treba da teži da doprinese ostvarivanju konkurentске prednosti ali njen uspeh u tome zavisiće od tipa vizije. Naime, postoje organizacione vizije usmerene ka kupcu i organizacione vizije usmerene ka proizvodu (Rothaermel, 2021). Izjave o viziji usmerene ka kupcu omogućavaju organizacijama da se prilagođavaju promenama u okruženju. Sa druge strane, izjave o viziji usmerene ka proizvodu su donekle ograničene u ovom domenu. To je zbog toga što vizije usmerene ka kupcu usmeravaju zaposlene da razmišljaju o načinima na koje će rešiti problem koji kupac ima. Ove vizije poslovanje definišu kao način da se zadovolje potrebe korisnika. Na primer, vizija kompanije IKEA je stvaranje bolje svakodnevice za što više ljudi, dok je vizija kompanije Nike inspirisanje i inoviranje svakog sportiste na svetu. U samoj viziji se ne spominju proizvodi koje ove kompanije proizvode i plasiraju na tržište.

Sa druge strane, vizije usmerene ka proizvodu poslovanje određuju kroz proizvode ili usluge koje pružaju. Na primer, vizija kompanije CSX Railroad je da bude najbezbednija, najnaprednija železnica u Severnoj Americi dok je vizija kompanije Unicredit Group da bude banka budućnosti Evrope. Organizacije koje sebe određuju na osnovu izjava o proizvodima teže da budu manje fleksibilne i suočavaju se sa većim rizikom da budu neuspešne. Odsustvo inspirativne vizije bazirane na potrebama može da dovede do dalekosežnog problema nemogućnosti prilagođavanja promenljivom okruženju (Rothaermel, 2021). U sledećim primerima organizacionih vizija prikazana je usmerenost ka potrebama klijenata i usmerenost ka proizvodima i uslugama kompanija.

- China Construction Bank - Izgraditi bankarsku grupu svetske klase sa vrhunskom sposobnošću kreiranja vrednosti.
- DHL - Vizija kompanije DHL je da bude pošta za Nemačku i logistička kompanija za ceo svet.
- GAP – Naša vizija je da budemo pokretačka snaga u industriji, zajednički gradeći održiviju budućnost za naše poslovanje, globalnu zajednicu, ljude i planetu.
- Hyundai - Naša posvećenost unapređenju čovečanstva prožima sve što radimo inspirišući nas da osmišljavamo, stvaramo i razvijamo vozila koja otvaraju nove epohe u mobilnosti i pomažu da preoblikujemo naš put kao globalna zajednica.
- IKEA – Naša vizija je da stvaramo bolju svakodnevicu za što više ljudi.
- L’Oreal - Postati najinkluzivniji lider u svetu lepote kroz održive i inovativne prakse.
- McDonald’s - Vizija kompanije McDonald's je da hrani i osnažuje zajednice, istovremeno čuvajući planetu kroz etičko pribavljanje resursa.
- Novartis - Naša vizija je da budemo pouzdan lider u promeni prakse medicine.
- Samsung – Oblikovati budućnost kroz inovacije i inteligenciju.
- Santander Banco - Biti najbolja otvorena platforma za finansijske usluge, delujući odgovorno i stičući trajnu lojalnost zaposlenih, klijenata, akcionara i šire zajednice.
- Shell - Naša vizija je da postanemo vodeća integrisana energetska kompanija na svetu.
- Sony - Koristeći našu neograničenu strast prema tehnologiji, sadržaju i uslugama isporučujemo revolucionarno novo uzbuđenje i zabavu na način na koji to samo Sony može.
- Southwest Airlines - Biti najvoljenija, najefikasnija i najprofitabilnija avio-kompanija na svetu.
- Unicredit Group - Naša vizija je da budemo banka budućnosti Evrope.
- Vodafone - Obogatiti živote naših korisnika kroz jedinstvenu snagu mobilne komunikacije.
- Walmart - Naša vizija je „svi su uključeni“. Težimo da stvorimo kulturu u kojoj se svaki zaposleni oseća cenjeno zbog onoga što jeste, zasnovanu na poštovanju pojedinca. Želimo da obezbedimo da zaposleni širom sveta budu prepoznati po svojim jedinstvenim doprinosima, podržani svakodnevnim radom i povezanim kolegama.

Time što Walmart činimo otvorenim i prijatnim mestom gde svi ljudi imaju osećaj pripadnosti, u mogućnosti smo da bolje angažujemo zaposlene, ojačamo naše poslovanje, unapredimo sposobnost da služimo kupcima i podržimo zajednice u kojima poslujemo.

Strateški lideri treba da sarađuju sa zaposlenima kako bi formulisali viziju organizacije. Saradnja sa drugim izvršnim direktorima, radnicima, zaposlenim u različitim delovima organizacije, dobavljačima i korisnicima omogućava da vizija bude efektna. Da bi omogućila da dostigne željeno stanje u budućnosti, izjava o viziji treba da bude utemeljena u uslovima eksternog i internog okruženja organizacije. Vizija predstavlja osnovu za organizacionu misiju.

1.1.9. Organizaciona misija

Misija određuje oblast u kojoj kompanija želi da se takmiči i profil klijenata koje želi da uslužuje (Sidhu, 2000). Misija organizacije treba da bude konkretnija u odnosu na viziju. Međutim, kao i vizija, misija treba da odredi individualnost organizacije i treba da bude inspirativna i relevantna za sve stakeholdere. Vizija i misija usmeravaju organizaciju da odabere i primeni jednu ili više strategija. Poslovna etika je ključna za određivanje šta organizacija želi da postane, odnosno koja je njena vizija. Takođe, poslovna etika određuje koga organizacija želi da opslužuje, na koji način, odnosno koja je njena misija (Fry & Nisiewicz, 2020). Iako je izvršni direktor odgovoran za formulisane misije, u njenom formulisanoj najčešće učestvuju i drugi top menadžeri, kao i veći broj zaposlenih. Misija ima direktniji dodir sa tržištima na koja se plasiraju proizvodi, sa potrošačima, srednjim menadžerima, kao i menadžerima prve linije i drugim zaposlenima koji su u direktnijem kontaktu sa tržištima koja se opslužuju. Primeri organizacionih misija:

- Adidas – Da budemo najbolji sportski brend na svetu.
- Alibaba - Da olakšamo poslovanje bilo gde.
- Amazon - Naša misija je da svakodnevno činimo živote naših kupaca boljim i lakšim kroz neprestano inoviranje u njihovo ime. Kompanija nastoji da obezbedi širok izbor, vrednost i praktičnost kroz različita korisnička iskustva, uključujući onlajn kupovinu, klad računarstvo, striming zabavu, potrošačke elektronske uređaje, oglašavanje, zdravstvene usluge, AI servise i još mnogo toga.
- Bayer - U kompaniji Bayer, naša misija je jasna: zdravlje za sve, glad ni za koga. Kao globalni lider u oblasti zdravlja i ishrane, posvećeni smo rešavanju najhitnijih izazova našeg vremena, uključujući sve veće starenje populacije i pritisak na ekosisteme naše planete. Potpuno smo redefinisali naš model poslovanja kako bismo ostali fokusirani na misiju, istovremeno ostvarujući održivi rast i stvarajući vrednost za naše kupce, zaposlene i zainteresovane strane. Naša misija je da doprinosimo odgovornoj i održivoj ekonomiji tako što ćemo finansirati i savetovati klijente u skladu sa najvišim etičkim standardima.
- Carrefour - Naša misija je da kupcima pružimo kvalitetne usluge, proizvode i hranu koja je pristupačna svima, kroz sve distributivne kanale. Kroz stručnost naših zaposlenih, odgovoran i multikulturalan pristup, široku teritorijalnu prisutnost

i sposobnost prilagođavanja načinima proizvodnje i potrošnje, naša ambicija je da budemo predvodnik u tranziciji hrane za sve.

- China Construction Bank - Pružati bolju uslugu našim kupcima, stvarati veću vrednost za naše akcionare, razvijati šire karijerne puteve za naše zaposlene i preuzimati punu odgovornost kao korporativni građanin.
- DHL - Naša misija se sastoji od četiri glavna elementa: činimo naše kupce, zaposlene i investitore još uspešnijima; uvek pokazujemo poštovanje dok ostvarujemo visoke rezultate; olakšavamo i pojednostavljujemo živote naših kupaca; doprinosimo tome da naš svet bude bolje mesto.
- Disney – Naša misija je da zabavljamo, informišemo i inspirišemo ljude širom sveta kroz moć neuporedivog pripovedanja, oslanjajući se na ikonične brendove, kreativne talente i inovativne tehnologije koje nas čine vodećom kompanijom u industriji zabave u svetu.
- GAP - Naša misija je da budemo inkluzivni, po dizajnu, koristeći obim našeg poslovanja i snagu naših brendova da osnažimo žene, stvorimo prilike i unapredimo zajednice.
- Gazprom Group – Naša misija je da obezbedimo pouzdanu, efikasnu i uravnoteženu isporuku prirodnog gasa, drugih energetske resursa i njihovih derivata potrošačima.
- IBM – Naša misija je da budemo katalizator koji doprinosi tome da svet funkcioniše bolje. Težimo da ostvarimo pozitivan uticaj na globalnom nivou i u zajednicama u kojima posluje, kroz poslovnu etiku, posvećenost zaštiti životne sredine i odgovornu primenu tehnologije.
- L'Oreal - Stvarati lepotu koja pokreće svet.
- Lukoil – Naša misija je da steknemo reputaciju pouzdanog i odgovornog snabdevača ugljovodonika u regionu; da isporučujemo visokokvalitetne naftne proizvode krajnjim korisnicima; da obezbedimo dugoročni održivi rast; i da zauzmemo vodeću poziciju na tržištu.
- McDonald's - Naša misija je da svima olakšamo uživanje u ukusnim i prijatnim trenucima.
- Microsoft - Naša misija je da osnažimo svaku osobu i svaku organizaciju na planeti da postignu više.
- Novartis - Naša misija je da otkrivamo nove načine da unapredimo i produžimo živote ljudi.
- Oracle - Naša misija je da pomognemo ljudima da podatke posmatraju na nove načine, otkrivaju spoznaje i otključavaju beskonačne mogućnosti.
- Patagonia - Posluje kako bismo spasili našu planetu.
- Schneider Electric - Elektrifikujemo, automatizujemo i digitalizujemo svaku industriju, preduzeće i dom, unapređujući efikasnost i održivost za sve.
- Sony - Kompanija koja inspiriše i zadovoljava vašu radoznalost.

- Spotify - Naša misija je da oslobodimo potencijal ljudske kreativnosti omogućavajući milionima kreativnih umetnika da žive od svoje umetnosti, a milijardama fanova da u njoj uživaju i budu njome inspirisani.
- Volvo - Unapređenje prosperiteta kroz rešenja u oblasti transporta i infrastrukture.
- Yonex - Povezivanje sveta kroz produbljivanje veze ljudi sa sportom i jednih s drugima.

Na Slici 2 prikazana je hijerarhija od apstraktnog pojma svrhe ka pojmovima organizacione vizije, misije i ciljeva (Whittington et al., 2023). Izjave o svrsi, viziji i misiji mogu da ponude trajnije izvore usmerenja i motivacije nego finansijski ciljevi. Međutim, ove izjave treba da budu autentične i sadržajne. Izjave o svrsi, viziji i misiji ponekad su nisu efektivne jer su previše uopštene i preširoko postavljene.

Slika 2. Strateška hijerarhija



Izvor: adaptirano prema Whittington et al. (2023)

1.1.10. Ciljevi

Ciljevi predstavljaju iskaze o konkretnim ishodima koje organizacija treba da ostvari. U profitnom sektoru oni se često izražavaju preciznim finansijskim pokazateljima, na primer nivoom prodaje, profita ili vrednosti akcija u roku od jedne ili nekoliko godina. U neprofitnim organizacijama ciljevi su usmereni na pružanje usluga ciljnim grupama, a ne na finansijske rezultate, iako organizacija mora da ostvari dovoljan prihod kako bi pokrila svoje troškove. Sve češće organizacije postavljaju ciljeve poznate kao metoda trostruki profit, što podrazumeva ne samo ekonomske ciljeve poput navedenih, već i ekološke i društvene ciljeve povezane sa njihovom korporativnom društvenom odgovornošću prema široj zajednici.

Da bi cilj bio koristan, neophodno je da postoji način merenja kojim bi se utvrdilo da li je on ostvaren. Odnosno, potrebno je utvrditi da li taj cilj pomaže da organizacija ispunji svoju viziju i misiju. Jedna od kategorija prema kojoj se ciljevi mogu razvrstati jeste

na finansijske i nefinansijske ciljeve (Dess et al., 2007). Iako je veliki broj ciljeva usmeren na ostvarivanje profita i zaradu za vlasnike, jedan broj njih je usmeren na potrošače i zajednicu u celini. Stellantis, veliki globalni proizvođač automobila, objavio je svoje strategijske finansijske ciljeve u okviru svog Dare Forward 2030 plana (Stellantis, 2022):

- Duplirati neto prihode na 300 milijardi evra do 2030. godine.
- Generisati više od 20 milijardi evra industrijskih slobodnih tokova gotovine do 2030. godine.
- Održati dvocifrene operativne marže tokom čitavog perioda od 2026. do 2030. godine.

Kompanija Apple ima jasno definisan plan održivosti Apple 2030 na svojoj internet stranici na kojoj su izloženi nefinansijski ciljevi vezani za zajednicu (Apple, 2025d):

- Smanjiti emisije gasova sa efektom staklene bašte na neto nultu emisiju do 2030. godine širom svog lanca vrednosti.
- Sačuvati resurse vode i obnoviti 100% potrošnje vode u visoko stresnim regionima do 2030. godine.

Da bi organizacija mogla da omogući zaposlenima da razumeju i ostvare ciljeve ali i da utvrdi da li su i u kojoj meri oni ostvareni, neophodno je da se prilikom izrade ciljeva zadovolji nekoliko kriterijuma. Reč SMARRTT u opisu ciljeva predstavlja akronim od nekoliko reči na engleskom jeziku od kojih svaka predstavlja važnu karakteristiku (Bateson & Hoffman, 2013). Dakle, ciljevi treba da budu:

Određeni - Specific. Ciljevi treba da budu jasno određeni i konkretni, a ne uopšteni. Na primer, ako je cilj organizacije da se smanje troškovi, cilj treba da se definiše tako da ukaže na domen, sektor ili oblast rada u kojem je neophodno izvršiti izmene. Na primer, bolje je navesti da je cilj da se smanje administrativni troškovi, ili troškovi logistike, nego samo navesti da se smanje troškovi što je isuviše uopšteno.

Merljivi - Measurable. U opisu samog cilja poželjno je uneti kvantifikator koji će omogućiti proveru da li je i u kojoj meri cilj ostvaren. Na primer, ako se cilj tiče povećanja zarade, cilj treba definisati tako da se zarada poveća sa 16% na 25%. Treba izbegavati uopštene ciljeve poput povećati zaradu, povećati udeo na tržištu, povećati zadovoljstvo kupaca. Kvantifikatori usmeravaju napore zaposlenih ka ostvarenju cilja i omogućavaju im da prate svoj napredak prilikom ostvarivanja cilja.

Dostižni - Achievable. Neophodno je da se prilikom definisanja cilja proceni situacija i da se postavi cilj koji zaposleni u skladu sa svojim radnim kapacitetima i resursima mogu da ostvare. Na primer, ako se cilj tiče uvećanja proizvodnje nekog proizvoda, poželjno je da kvantifikator odražava mogućnosti radnog okruženja. Na primer, cilj može da se definiše kao zadatak da se poveća proizvodnja za 15%. Definisanje cilja kao uvećanje proizvodnje za, na primer, 200%, može da deluje demotivisuće i kontra-produktivno za zaposlene.

Relevantni – Relevant. Ciljevi treba da budu definisani u skladu sa pozicijama zaposlenih koji rade na njihovom ostvarivanju. Strateški ciljevi su relevantni za top menadžere i mogu da se tiču ostvarivanja određene pozicije na tržištu, ulaska na novo tržište, obezbeđivanja pristupa određenim resursima, tehnologiji, pokretanja inovativnih procesa, itd. Ciljevi koji su relevantni za zaposlene u određenim poslovnim funkcijama i na nižim hijerarhijskim nivoima ticaće se aktivnosti ili zadataka užeg obima ali koji svakako doprinose ostvarenju viših ciljeva.

Realistični – Realistic. Potrebno je da postoji usklađenost između objektivnih mogućnosti organizacije i ciljeva koje ona može da postigne. Ova karakteristika je veoma bliska atributu dostižnosti ciljeva.

Vremenski određeni – Time-bound. Vremenska dimenzija postavljenih ciljeva omogućava da se očekivani učinak smesti u jedan specifičan i ograničen vremenski kontekst. Na primer, definisati cilj kao povećanje proizvodnje sa 10% na 15% do kraja trećeg kvartala tekuće godine omogućava i nadređenima i zaposlenima da procene da li je taj cilj ostvaren nakon isteka navedenog vremenskog roka.

Ciljani – Targeted. Ciljevi treba da budu usmereni na ostvarivanje rezultata koji se odnose na precizno određeni ciljani segment kupaca. Osnov za izradu ciljeva upravo treba da bude isti ciljani tržišni segment.

1.1.11. Strategijski menadžment u eri veštačke inteligencije

Veštačka inteligencija (*Artificial Intelligence - AI*) može se definisati kao skup inteligentnih agenata koji posmatraju okolinu i deluju na nju (Russell & Norvig, 2020). AI se sastoji od inteligentnih sistema koji primenjuju način na koji funkcioniše prirodna biološka inteligencija koristeći matematičke funkcije i algoritme (A. K. Kar, 2016). Ovi sistemi obezbeđuju sposobnosti zaključivanja, učenja i prilagodljivosti sistema (Chakraborty & Kar, 2017). Osnovni gradivni blokovi veštačke inteligencije su neuronske mreže, odnosno digitalni pandani ljudskom mozgu koji omogućavaju računarima da uče i donose odluke, slično ljudima (Babashahi et al., 2024).

Mašinsko učenje (*Machine Learning - ML*) je proces u kojem računari poboljšavaju svoje sposobnosti i prilagodljivost bez eksplicitnog programiranja (Kumar, Naveen, Illa, Pachar, & Patil, 2023). Istovremeno, analiza velikih podataka (*Big Data*) podrazumeva obradu i interpretaciju velikih količina podataka u cilju otkrivanja saznanja (Babashahi et al., 2024). Duboko učenje (*Deep Learning*), oblik mašinskog učenja, koristi neuronske mreže za rešavanje složenih problema. Ovi elementi zajedno ukazuju na višeslojnu prirodu veštačke inteligencije, pri čemu se redefinišu tradicionalni koncepti softverskog inženjeringa i izvršavanja (Kumar et al., 2023).

Poslednjih godina upotreba AI u kompanijama naglo je porasla sa 39% u 2017. na 59% u 2020. godini (Ransbotham et al., 2020). Tokom 2021. godine 46% generalnih direktora iz 2.000 najvećih svetskih kompanija po tržišnoj kapitalizaciji pomenulo je AI u svojim izveštajima o poslovanju (Vohra, Vasal, Roussiere, & Guan, 2022). U 2024. godini oko 72–78% kompanija prijavilo je korišćenje AI u najmanje jednoj poslovnoj funkciji

(McKinsey & Company, 2025). Ovi podaci ukazuju na to da je AI prešao iz eksperimentalne faze u široko rasprostranjenu poslovnu primenu. Veštačka inteligencija ima značajnu ulogu u strateškom planiranju i ostvarivanju konkurentске prednosti (Jafari, Shahbazi, Kawsar, Davoudi, & Janani, 2025).

Da bi bila efektivna, veštačka inteligencija treba da bude usklađena sa poslovnim ciljevima i operativnim performansama. To obuhvata potpuno razumevanje poslovanja i doprinosa koji AI može da pruži, kao i načina na koji procesi, pa čak i poslovni model, moraju biti promenjeni kako bi AI zaista bila diferencirajući faktor i pokretač strateških prilika kompanije (Alet, 2024). Istraživanja pokazuju da dobro pravilo raspodele ulaganja u AI treba da obuhvati 10% investiranja u algoritme koji pokreću prediktivne ili preskriptivne modele, 20% u nabavku ili izgradnju tehnologije, a 70% u transformaciju poslovnih procesa i razvoj ljudi (Galley, de Bellefonds, & Duranton, 2022; Ransbotham, Khodabandeh, Fehling, LaFountain, & Kiron, 2019).

Rešenja veštačke inteligencije mogu da se primene u različitim poslovnim operacijama kako bi se automatizovali zadaci, postiglo efektivnije donošenje odluka, povećala angažovanost zaposlenih i efektnije upravljalo potrošačima. Stoga, organizacije mogu da postignu kompetitivnu prednost upravljanjem uz podršku AI rešenja. Tri ključne sposobnosti AI koje podržavaju poslovne funkcije su saznanja dobijena analizom podataka, automatizacija poslovnih procesa i poboljšano angažovanje zaposlenih i kupaca (Davenport & Ronanki, 2018). Strategija i usvajanje AI na nivou procesa, kroz različite funkcije, donose organizacijama koristi u vidu povećane poslovne vrednosti i poboljšanih performansi (Wamba-Taguimdje, Fosso Wamba, Kala Kamdjoug, & Tchatchouang Wanko, 2020). Korišćenjem AI rešenja, poslovni procesi koji zahtevaju donošenje odluka mogu da se automatizuju i unaprede. Na primer, Nacionalna uprava za aeronautiku i svemir (NASA) razvila je AI rešenje koje je smanjilo ljudsku intervenciju u HR zadacima za 86% (Davenport & Ronanki, 2018).

Primena AI rešenja u okviru HR funkcija dovodi do skraćivanja ciklusa zapošljavanja, unapređenja razvoja zaposlenih i povećanja njihovog angažovanja. Organizacije su počele da koriste četbotove kako bi podržale i angažovale zaposlene, dobavljače i kupce. Ostale oblasti uključuju upravljanje lancem snabdevanja, upravljanje logistikom i analizu ponašanja kupaca pri kupovini. Da bi bila upotrebljena u poslovnim scenarijima prikazanim u Tabeli 1, veštačka inteligencija zahteva upotrebu podataka koji mogu biti veoma obimni i visokog kvaliteta, relevantni ili uzorci podataka, istorijski ili noviji podaci, kao i podaci u realnom ili nerealnom vremenu. AI i srodne tehnološke sposobnosti koje podržavaju ove scenarije mogu da obuhvate mašinsko učenje (ML), robotsku automatizaciju procesa, statističku analizu, analitiku velikih podataka, algoritamsko donošenje odluka i klad računarstvo (S. Kar, Kar, & Gupta, 2021).

Tabela 1. Primena veštačke inteligencije u poslovnim funkcijama

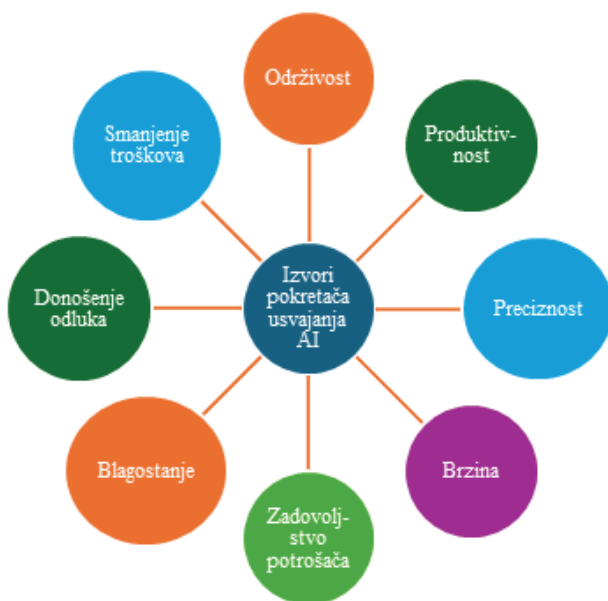
Poslovna funkcija	Primena veštačke inteligencije
Prodaja i marketing	• Određivanje cena • Predviđanje verovatnoće kupovine • Analitika usluga koje se pružaju kupcima • Stvaranje superiornog znanja • Uticaj na prodajni levak
Razvoj proizvoda i usluga	• Korišćenje analitike potrošnje u optimizaciji lanca snabdevanja
Operacioni menadžment	• Primena veštačke inteligencije u proizvodnom procesu • Orijentacija ka kupcu • Evolucija proizvoda • Unapređenje operativnog iskustva • Unapređenje korisničkog iskustva
Upravljanje lancem snabdevanja	• Korišćenje tehnika mašinskog učenja (ML) za predviđanje i ublažavanje rizika u upravljanju lancem snabdevanja
Proizvodnja	• AI aplikacije i tehnologije poput neuronskih mreža, fuzzy logike, računarski podržanog projektovanja (CAD) i genetskih algoritama mogu se koristiti u planiranju, projektovanju, kontroli kvaliteta, raspoređivanju i aktivnostima održavanja
Finansije	• AI/ML tehnike poput veštačkih neuronskih mreža, mašinskog učenja i hibridnih inteligentnih sistema koriste se u finansijskim predviđanjima i planiranju • U poređenju sa tradicionalnim statističkim metodama, AI rešenja su superiornija u finansijskim primenama sa nelinearnim i neizvesnim ponašanjem
Upravljanje ljudskim resursima	• Pribavljanje talenata: evaluacija baze kandidata radi pronalaženja profila koji ispunjavaju minimalne zahteve radnog mesta, automatska imejl komunikacija sa kandidatima o statusu prijave i narednim koracima • Angažovanost zaposlenih: procena aspiracija, trenutnih karakteristika radnog mesta i zadovoljstva zaposlenih • Učenje: identifikovanje programa prekvalifikacije i dokvalifikacije na osnovu učinka i postojećih veština • Sistem kompenzacija: procena budućeg potencijala i podataka o dosadašnjem učinku

Izvor: adaptirano prema S. Kar et al. (2021)

1.1.11.1. Izvori pokretača usvajanja veštačke inteligencije

Usvajanje veštačke inteligencije i mašinskog učenja je prisutno u sektorima kao što su zdravstvo, turizam, transport i pametna gradnja (Cubric, 2020). Različite poslovne funkcije u organizaciji, kao što su računovodstvo, upravljanje kvalitetom, lanac snabdevanja, upravljanje ljudskim resursima i projektni menadžment mogu da imaju koristi od primene tehnologija veštačke inteligencije. Na Slici 3 prikazani su izvori pokretača primene rezultata veštačke inteligencije u koje spadaju održivost, produktivnost, preciznost, brzina, zadovoljstvo potrošača, blagostanje, smanjenje troškova i donošenje odluka (Cubric, 2020; S. Kar et al., 2021).

Slika 3. Izvori pokretača usvajanja veštačke inteligencije



Izvor: adaptirano prema Cubric (2020) i S. Kar et al. (2021)

Održivost

Rešenja veštačke inteligencije doprinose održivosti a time omogućavaju organizaciji da ostvari svoje poslovne ciljeve. Pored toga što drastično mogu da poboljšaju produktivnost i efikasnost u organizacijama, AI rešenja mogu da pomognu da se prevaziđu izazovi povezani sa ograničenim resursima, kao i ekološkim ograničenjima. Takođe, AI rešenja doprinose da se postignu održive performanse i da se optimizuju troškovi u lancu snabdevanja (S. Kar et al., 2021).

Upotreba AI omogućava kompanijama da primene poslovne modele koji podržavaju cirkularnu ekonomiju, sarađuju sa drugim organizacijama i baziraju svoje operacije na platformama. Zbog ovih promena, organizacije pri kreiranju vrednosti razmatraju čitave ekosisteme, a ne samo sopstvene operacije, jer partnerstva izvan kompanije omogućavaju stvaranje i deljenje veće vrednosti. AI povezuje sve aktere u ovim ekosistemima, upravlja logistikom, povećava efikasnost i osigurava usklađenost među različitim partnerima. Upravljanje ovim složenim mrežama pokazuje se kao stalni izvor prednosti na digitalnom tržištu (Frank et al., 2025).

AI ima značajnu ulogu u unapređenju korporativne društvene odgovornosti (CSR) i inkluzivnog poslovanja, posebno u zemljama u razvoju. Naime, AI doprinosi identifikovanju i rešavanju društvenih i ekonomskih nejednakosti, čime se podstiče inkluzivno poslovanje. Ovo je posebno značajno u kontekstu smanjenja siromaštva i održivog razvoja, gde AI može da analizira obimne skupove podataka kako bi se identifikovale oblasti u kojima je potrebna hitna reakcija i formiranje ciljanih strategija (Negro & Mesia, 2019).

Druga studija koja se bavila ulogom AI u unapređenju uticaja korporativne društvene odgovornosti (CSR) na konkurentsku prednost i poslovni uspeh pokazala je da CSR inicijative pokretane uz pomoć veštačke inteligencije, posebno u etičkim, pravnim i filantropskim oblastima, pozitivno utiču na konkurentsku prednost. Sposobnost AI da obrađuje i analizira velike količine podataka pomaže kompanijama da donose informisane odluke o CSR ulaganjima, čime se povećava njihov ukupni uspeh i ugled (Mai & Nguyen, 2021).

Istraživanje koje se bavilo uticajem etike i korporativne društvene odgovornosti (CSR) na različite poslovne prakse pokazalo je da AI ima značajnu ulogu u identifikovanju početnog nivoa standardizacije u usvajanju praksi društvene odgovornosti. AI tehnologije omogućavaju kompanijama da efikasnije integrišu CSR u svoje osnovne operacije, što dovodi do pozitivnog i značajnog uticaja na prakse vezane za različitost, zaštitu životne sredine i zajednicu (Arenas-Torres, Bustamante-Ubilla, & Campos-Troncoso, 2021).

Produktivnost

AI rešenja mogu ostvariti veću produktivnost i efikasnost u poslovnim procesima. Uvođenje AI u radno okruženje i poslovne funkcije omogućava brže i kvalitetnije donošenje odluka, što vodi ka većoj produktivnosti. Pored toga, primena AI u proizvodnim procesima dovodi do značajno uvećane produktivnosti. Ova unapređenja postižu se uz pomoć preciznosti u prognoziranju, upotrebom AI alata i kroz automatizaciju procesa (S. Kar et al., 2021).

AI pomaže kompanijama da prikupljaju podatke, sprovedu analize, identifikuju ključne probleme i generišu potencijalna rešenja. Na primer, obrada prirodnog jezika (NLP - Natural Language Processing) može da analizira povratne informacije kupaca, izveštaje analitičara i korporativne dokumente kako bi se uočile nove prilike ili rizici. Zahvaljujući tehnologijama dubokog učenja i neuronskih mreža, finansijski ili operativni

podaci mogu da otkriju neočekivane obrasce, pri čemu pružaju nove uvide u merenje rizika i identifikovanje potencijalnih prilika. Zbog toga AI oblikuje strategiju više kroz saznanja zasnovana na podacima nego kroz intuiciju, iako intuicija menadžera i dalje ostaje vredna za potvrđivanje najboljeg pravca delovanja (Mundlos, 2025).

AI menja način na koji se organizacije dizajniraju i unapređuju svoju sposobnost za postizanje rezultata. Organizacije moraju da zaposle stručan kadar za AI, da razviju moderne podatkovne arhitekture i da formiraju timove koji premošćuju jaz između tehničkih saznanja i strateške realizacije. AI ima najveći uticaj na produktivnost organizacije kada je integrisana u marketing, operacije, finansije i upravljanje ljudskim resursima, u skladu sa primarnim ciljevima i strategijama organizacije (Teixeira, Ferreira, & Ramos, 2025).

Uticaj AI na stratešku agilnost kompanije ne zavisi ni od industrije ni od veličine organizacije. Istraživanja pokazuju da organizacije koje koriste AI ostvaruju veće prednosti u konkurentnosti i inovacijama. Rezultati pokazuju da korišćenje AI za strategiju, donošenje odluka u istraživanju i razvoju, kao i za planiranje scenarija, pomaže organizacijama da efikasnije uvode nove proizvode i reaguju na promene na tržištu. Takođe, sposobnost simulacije i pripreme za različite ishode omogućava menadžerima da svoje odluke zasnivaju na većem obimu podataka i da se osećaju sigurnije pri radu pod značajnim rizicima. AI omogućava i brzu realizaciju zadataka, kao i kreiranje i dizajn strategija (Al-Mamary, 2025).

Preciznost

AI rešenja doprinose da se postigne veća preciznost u predviđanjima, prognoziranju i donošenju odluka. Unapređenje ovih procesa rezultira većim stepenom ponovljivosti, transparentnosti i proverljivosti AI rešenja. U oblasti zdravstva predviđanja su da će AI dostavljati tačnije i brže dijagnostike nego medicinski stručnjaci. U procesu lanca snabdevanja organizacija, algoritmi mašinskog učenja (ML) mogu da pronađu obrasce u podacima i da pomognu da se otkriju rizici (S. Kar et al., 2021).

Mašinsko učenje (ML) ne zahteva programiranje sistema da bi radili bolje i preciznije. ML algoritmi mogu da se prilagode novim podacima, unaprede procese donošenja odluka i otkriju skrivene obrasce. Upotreba AI i ML tehnologija značajno poboljšava rezultate sistema odlučivanja u logistici, zdravstvenoj zaštiti i finansijama. Kroz ove sisteme, menadžeri dobijaju preporuke i rešenja koja uzimaju u obzir mnoge dimenzije i pažljivo procenjuju verovatnoću različitih varijabli. Strateški, ML se može koristiti za finansijsko predviđanje, sticanje uvida u konkurenciju i postavljanje fleksibilnih cena, što u velikoj meri zavisi od neizvesnih i obimnih baza podataka (Mahabub, Hossain, & Snigdha, 2025).

Brzina

Brzina kojom AI rešenja mogu da doprinesu donošenju odluka dovodi do značajnog smanjenja vremena koje je neophodno za njihovo donošenje. Automatizacija koja se postiže AI rešenjima omogućava da se na operativnom nivou manje vremena posvećuje rutinskim zadacima a više vremena kreativnim zadacima i aktivnostima koje doprinose ostvarivanju organizacione misije. Produkt interneta stvari i veštačke inteligencije je samostalno razmišljajući lanac snabdevanja koji ima autonomne i prediktivne sposobnosti. Brzina kojom se razmenjuju podaci unutar ekosistema lanca snabdevanja doprinosi da se poboljšaju performanse u upravljanju zalihama. Ljudskim radom ne mogu se postići performanse u brzini i preciznosti prilikom analiziranja povratnih informacija klijenata u poređenju sa performansama koje može da pruži AI tehnologija kao što je mašinsko učenje i obrada prirodnog jezika (S. Kar et al., 2021).

Veliki deo finansijskog sektora značajno se unapredio zahvaljujući sposobnosti AI da automatizuje zadatke i podrži donošenje odluka. Banke koje koriste AI u ovim oblastima postigle su jasne dobitke kako u efikasnosti, tako i u pružanju usluga. Korišćenjem odgovarajućih algoritama mašinskog učenja, procesa i analize velikog broja transakcija u realnom vremenu, smanjuje se potreba za ručnom kontrolom. Na taj način povećava se poverenje klijenata i smanjuju operativni troškovi. AI ubrzava interne operacije i priprema banke za buduće pravne i ekonomske promene pri čemu poboljšava njihovu stratešku otpornost (Alhyasat, Alhyasat, & Khattab, 2025).

Zahvaljujući AI, čak i mala i srednja preduzeća (SME) sada imaju alate slične onima koji su dostupni velikim kompanijama. Studije su izučavale kako SME širom sveta koriste AI i došle su do zaključka da AI sistemi za upravljanje odnosima sa klijentima, knjigovodstvo i prognoziranje značajno poboljšavaju brzinu i efikasnost donošenja odluka. Menadžeri malih i srednjih preduzeća mogli su brzo da ažuriraju svoje planove zahvaljujući brzom procesiranju podataka od strane AI. Ova fleksibilnost pokazuje da AI može da omogući dostupnost naprednim strateškim resursima svim organizacijama (Amponsah, Adanuvor, Frimpong, Buame, & Arhin, 2025).

Prediktivna analiza je AI tehnologija široke primene koja menadžerima pomaže da predvide događaje i da se pripreme za njih. Koristeći trenutne i istorijske podatke, ova tehnologija može da prognozira probleme vezane za potražnju, gubitak kupaca, zalihe proizvoda i konkurenciju. Organizacije mogu da koriste prediktivnu analitiku u AI modelima kako bi identifikovale perspektivne prilike u konkurentnim industrijama. One redovno kombinuju regresione tehnike, stabla odluka i analizu vremenskih serija kako bi otkrile trendove sa većom preciznošću nego standardnim statističkim metodama. Stoga, preduzeća mogu brže da reaguju na trendove i da prikupe dodatna saznanja čime nadmašuju svoju konkurenciju (Wang, 2024).

Zadovoljstvo potrošača

AI rešenja doprinose povećanom zadovoljstvu potrošača jer razumevanjem njihovih prioriteta, organizacije mogu da im pruže bolju uslugu. AI rešenja pružaju potrošačima praktičnije i efikasnije izbore. Na primer, četbotovi se koriste za rešavanje njihovih osnovnih upita. Veštačka inteligencija se koristi kako bi se angažovali kupci ili kako bi se unapredila njihova percipirana vrednost doživljaja usluge. Analiza sentimentata kupaca sprovodi se upotrebom AI tehnologija kao što je mašinsko učenje i obrada prirodnog jezika. Saznanja dobijena takvom analizom, uz primenu adekvatnih aktivnosti, dovode do unapređenja kvaliteta usluga a time i do veće angažovanosti i zadovoljstva kupaca. U maloprodajnim objektima, AI rešenja se koriste za optimizaciju izlaganja robe kako bi se povećalo zadovoljstvo kupaca i prodaja (S. Kar et al., 2021).

Način na koji funkcioniše e-trgovina oblikovana je uticajem veštačke inteligencije jer ona u velikoj meri može da unapredi performanse kompanija u onlajn trgovini. Studija je pokazala da kada organizacije koriste AI za davanje preporuka, prilagođavanje cena i grupisanje kupaca, to dovodi do boljih finansijskih rezultata. Zahvaljujući veštačkoj inteligenciji, preduzeća su povećala personalizaciju marketinga, optimizovala logistiku i blagovremeno reagovala na korisničke akcije, što je uvećalo prihode. Zbog sposobnosti AI da analizira i predviđa, ova poboljšanja performansi potvrđuju da je AI vredna strategija za tržišta sa velikim obimom podataka o potrošačima (Kassa & Worku, 2025).

Zahvaljujući obradi prirodnog jezika (*Natural Language Processing - NLP*), AI može da razume informacije sadržane u novinskim člancima, izveštajima o prihodima, sadržajima na društvenim mrežama i internim dokumentima. To omogućava kompanijama da koriste analizu sentimenta, uoče nastajuće pretnje i steknu uvid u svoj ugled kroz velike količine podataka. Kada je NLP deo modela saradnje čoveka i AI, on poboljšava način na koji se kvalitativne informacije koriste za kreiranje korisnih strategija. Zahvaljujući potencijalu koji ima NLP, kontrolne table mogu da uoče probleme sa zadovoljstvom korisnika ili da primete promene u regulativama, što olakšava brzu reakciju. Kao rezultat, NLP pomaže ljudima da primete šta se dešava oko njih i da na to odgovore adekvatnom strategijom (Madanchian & Taherdoost, 2025).

Blagostanje

Unapređivanje blagostanja zaposlenih je još jedan od pokretača primene veštačke inteligencije. Naime, AI rešenja omogućavaju zaposlenima da imaju manji obim rutinskih i ponavljajućih zadataka a više vremena za kreativne aktivnosti. Automatizacija određenih zadataka omogućava zaposlenima da efikasnije donose odluke. Manja količina stresa i opterećenosti zaposlenih vodi ka opštem blagostanju, što i jeste primarni fokus primene AI tehnologija. Iako se AI rešenja razvijaju u cilju postizanja opšeg dobra i koristi čovečanstva, etički aspekti tehnologija zasnovanih na veštačkoj inteligenciji predstavljaju ključne izazove po pitanju blagostanja ljudi (S. Kar et al., 2021).

Digitalno liderstvo predstavlja fuziju ljudske percepcije i sposobnosti mašina. Da bi bili efektivni, današnji lideri se oslanjaju na podatke, razumeju rizik i vode timove koji se lako prilagođavaju novim situacijama. Integracija AI u prakse upravljanja zaposlenima pomaže u izgradnji okruženja u kojem ljudi eksperimentišu i stalno uče, što je neophodno za održavanje relevantnosti tokom perioda promena (Hossain, Fernando, & Akter, 2025).

Donošenje odluka

Sve veća upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u radu organizacija dovodi do prikupljanja velike količine podataka čime donošenje odluka zasnovanog na obimnim skupovima podataka postaje ustaljena praksa. AI alati omogućavaju kompanijama da analiziraju brojne scenarije, unaprede proces donošenja odluka i brzo implementiraju nove strategije (Chaturvedi, Yadav, & Dasgupta, 2025). AI rešenja koriste istorijske podatke informaciono-komunikacionih sistema za donošenje odluka, predviđanje i učenje. Različite funkcije unutar organizacija imaju značajne koristi od automatizacije procesa donošenja odluka. Na primer, procesi kao što su upravljanje lancem snabdevanja, obrada kredita i analiza kupovnog ponašanja potrošača potpomognuti su od strane AI rešenja za automatizaciju zadataka. Donošenje odluka putem AI rešenja obuhvata kako jednostavne tako i kompleksne odluke koje se baziraju na sve većoj dostupnosti podataka. Tehnike i algoritmi mašinskog učenja omogućavaju zaposlenima da poslovne odluke utemeljuju na podacima, umesto da se oslanjaju isključivo na intuiciju (S. Kar et al., 2021).

Sa pojavom veštačke inteligencije postavlja se pitanje koliki autoritet prilikom donošenja odluka treba da imaju mašine. Sprovedeno je istraživanje u kojem su ispitane razlike između preferencija donosilaca odluka i stejkholdera kada je u pitanju delegiranje. Studija je otkrila da, iako su menadžeri spremni da prepuste veštačkoj inteligenciji rutinske zadatke, kao i zadatke bazirane na podacima, oklevaju da joj daju konačnu reč u ključnim ili osetljivim situacijama. Ovakvo selektivno delegiranje proizilazi iz zabrinutosti u vezi sa poverenjem i jasnoćom odluka koje donose algoritmi. Pošto sistemi mogu da funkcionišu bez ljudske intervencije, organizacije moraju da uspostave pravila koja će jasno definisati kada mašine mogu da rade samostalno i da odrede uloge ljudskog nadzora (Kornowicz & Thommes, 2025).

Istraživanja pokazuju da su najuspešniji modeli oni u kojima ljudi i mašine rade zajedno. Sistemi veštačke inteligencije imaju za cilj da potpomognu ljudsko razmišljanje tako što misli čine jasnijim, smanjuju mogućnost pristrasnosti i olakšavaju pregled informacija. Na ovaj način ljudi i mašine dele odgovornost za odluke pri čemu se svako fokusira na ono u čemu je dobar, dok AI može da pomogne u rešavanju kognitivnih pristrasnosti (Li et al., 2025).

Studija koja je istraživala način na koji veštačka inteligencija podržava i transformiše izvršno donošenje odluka utvrdila je da AI alati smanjuju kognitivno opterećenje i pomažu različitim odeljenjima da ostvare ciljeve. Uz harmonizaciju, velike kompanije mogu brzo da postignu konsenzus i deluju koordinisano, što je neophodno za upravljanje izazovnim konkurentskim situacijama. AI unapređuje način na koji lideri donose odluke i pomaže da organizacija deluje brzo i odlučno kako bi održala svoju konkurentnost (Bevilacqua, Masárová, Perotti, & Ferraris, 2025).

Studije pokazuju da ljudi teže da se oslanjaju na intuiciju prilikom donošenja odluka u uslovima neizvesnosti, dok AI sistemi zasnivaju svoje zaključke na dobro organizovanim podacima, što dovodi do racionalnijih ishoda kada se kombinuju. Efikasno upravljanje saradnjom čoveka i AI zahteva upotrebu taksonomija za rangiranje odluka koje podržava

AI, prema njihovoj složenosti, učestalosti i važnosti. Sprovedeno je istraživanje u kojem su strateške odluke klasifikovane u kategorije navedenih, polu-formalnih i neformalnih odluka, pri čemu se AI funkcije povezuju sa svakom kategorijom (Doshi, Bell, Mirzayev, & Vanneste, 2025). Aktivnosti kao što su planiranje inventara i kreditni rejting slede utvrđena pravila i mogu da ih obavljaju računari. AI pomaže u zadacima kao što su prioritizacija projekata i upravljanje resursima, dok su ljudi i dalje potrebni za donošenje konačne odluke. Pošto je razumevanje konteksta i vrednosti ključno za odluke poput spajanja kompanija ili rebrandiranja, one se ne mogu lako delegirati. Primena ovog pristupa omogućava organizacijama da odgovornost za odluke pravilno dodele i postave AI sisteme tamo gde donose najveću korist.

Smanjenje troškova

Smanjenje troškova je rezultat unapređenih performansi i predstavlja jedan od ključnih ekonomskih pokretača primene AI rešenja u poslovnim procesima. Pored smanjenja troškova, pozitivni ishodi uključuju i poboljšanje poslovnih procesa i rast prihoda. Konkretno, smanjenje troškova nastaje kao posledica automatizacije poslovnih procesa, unapređene efikasnosti prilikom donošenja odluka i smanjenja ljudskih grešaka (S. Kar et al., 2021).

Studija je pokazala da AI predstavlja značajan element koji pomaže u reorganizaciji radnih rutina i procesa u kompanijama. Prema rezultatima, kompanije koje koriste AI u svim funkcijama vrednosnog lanca ostvaruju bolje finansijske rezultate od onih koje se oslanjaju samo na tradicionalne tehnologije. Usvajanje AI povezano je sa sposobnošću kompanije da uoči, iskoristi i prilagodi se novim prilikama što predstavlja osnovne elemente strateške agilnosti (Chuang, Chiang, & Lin, 2025).

1.1.11.2. Prepreke za usvajanje veštačke inteligencije

Iako se značajni napori ulažu da se u poslovnim procesima implementira AI tehnologija, organizacije se susreću sa izazovima, kao što je slučaj sa tehnologijama u razvoju. Svaka organizacija je specifična ali postoje određene podudarnosti koje se tiču istih problema sa kojima se one suočavaju u svojim sektorima. Na Slici 4 prikazani su izvori prepreka za usvajanje veštačke inteligencije.

Slika 4. Izvori prepreka za usvajanje veštačke inteligencije



Izvor: adaptirano prema Cubric (2020) i S. Kar et al. (2021)

Nedostatak strategije za veštačku inteligenciju. Efikasna AI strategija ukazuje na način kojim veštačka inteligencija treba da pomogne ostvarivanju organizacionih ciljeva. Naime, ova strategija treba da bude spona između AI i poslovnih prioriteta i da se sprovede kroz različite korporativne funkcije ali da se pri tome ne ugrožavaju poslovne operacije i intelektualna svojina. Veliki broj organizacija nema AI strategiju koja bi odredila poslovne procese kao što su prodaja, marketing, finansije, proizvodnja, ljudski resursi i lanac snabdevanja koji mogu da upotrebe AI tehnologiju za obradu podataka kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi (S. Kar et al., 2021).

Nedostatak modela koji se može ponovo koristiti. Jedna od tehničkih prepreka u usvajanju veštačke inteligencije odnosi se na ponovnu upotrebu AI modela za različite problemske scenarije. Algoritmi i modeli mašinskog učenja razvijeni za jedan kontekst ne mogu se koristiti u istom obliku za druge kontekste iste organizacije ili za kontekste neke druge organizacije. Nakon što se kreiraju, AI modeli se ne razvijaju samostalno, već zahtevaju kontinuirano prilagođavanje, unapređivanje i optimizaciju (S. Kar et al., 2021).

Nedostatak podataka koji se mogu ponovo koristiti. Vremenom, dostupnost velike količine podataka omogućuje AI rešenjima da donose odluke koje su superiornije od odluka koje donose ljudi. Međutim, algoritmi i modeli veštačke inteligencije su veoma zahtevni u pogledu količine i kvaliteta podataka da bi uspešno funkcionisali. Pošto podaci dolaze iz različitih izvora i u različitim nestrukturiranim i struktuiranim formatima, postoji stalna potreba za njihovim čišćenjem, pripremom za upotrebu i održavanjem. Organizacije treba da angažuju poseban tim stručnjaka koji pripremaju podatke za aplikacije veštačke inteligencije. Izvori podataka mogu da budu različiti poslovni procesi kao što su prodaja, distribucija i ponašanje potrošača u okruženju lanca snabdevanja. Međutim, nemogućnost da se razumeju i identifikuju relevantni podaci može da bude jedan od uzroka niske primene rešenja veštačke inteligencije u lancu snabdevanja (S. Kar et al., 2021).

Uobičajeni problemi u efikasnoj upotrebi AI uključuju loš kvalitet podataka, algoritme koji su teški za tumačenje, integraciju različitih AI tehnologija i nesigurnost u prihvatanju novih promena. Mnogi prediktivni modeli rizikuju prekomerno prilagođavanje (*overfitting*) ili zastarevanje ukoliko se tržišni uslovi brzo menjaju (Wang, 2024). U sistemima za selekciju kandidata mogu da nastanu lažni rezultati ili netačne korelacije ako AI sistemi nisu redovno proveravani i odobravani (Mahabub et al., 2025). Kao rezultat toga, u planove zasnovane na AI mora se uključiti testiranje, mehanizmi povratnih informacija i scenariji za slučaj neuspeha.

Nedostatak infrastrukture. Nova arhitektura podataka zahteva unapređenje postojeće IT infrastrukture. Obrade velike količine podataka, često u rasponu od terabajta, ponekad zahtevaju računarstvo visokih performansi. Prilikom implementacije novog AI rešenja, infrastruktura treba da podrži integraciju tog rešenja sa postojećim aplikacijama, bezbednost i privatnost podataka, kao i pouzdanost u radu (S. Kar et al., 2021).

Pretnja sigurnosti zaposlenja. Iako veštačka inteligencija ne može da zameni radnike znanja, ona može da stvori nove mogućnosti za zapošljavanje. Sve veće oslanjanje na mašine navodi na pomisao da bi uređaji mogli da nadmaše ljudsku inteligenciju što dovodi do straha od marginalizacije, nesigurnosti zaposlenja a zatim i do rizika da će se izgubiti posao. Smatra se da poslovi koji mogu da budu zamenjeni veštačkom inteligencijom uključuju ponavljajuće administrativne zadatke, zatim zaposlene u kol centrima, bibliotekare, prodavce robe široke potrošnje i rudare. Ove tendencije mogu da se razlikuju među starosnim grupama zaposlenih, pri čemu je pretnja manja kod starijih zaposlenih (S. Kar et al., 2021).

Izazov u odabiru problema. Organizacije se susreću sa poteškoćama prilikom usvajanja AI tehnologija jer nisu u mogućnosti da pronađu odgovarajući slučaj u kojem bi se AI rešenje primenilo a pritom pružilo relativnu prednost u odnosu na postojeće aplikacije. S tim u vezi, organizacije se suočavaju sa izazovom opravdanosti povraćaja investicije u AI kao i sa usklađivanjem potencijala AI aplikacije sa odgovarajućim slučajem primene u poslovnim oblastima. Konkretno, izazovi se tiču funkcija u kojima bi trebalo implementirati AI rešenje, oblasti koje bi imale najveću korist od AI rešenja kao i dostupnosti odgovarajuće količine visokokvalitetnih podataka koje AI model može da koristi (S. Kar et al., 2021).

Nedostatak poverenja u odluke koje donosi AI rešenje. Oslanjanje na neljudske aktere često dovodi do nedostatka poverenja koje se takođe tiče privatnosti i etičkih pitanja. Kada AI rešenje ponudi nepoželjan rezultat otvaraju se pitanja odgovornosti, pripisivanja krivice i poverenja. Svaka situacija određuje uticaj rizika na poverenje. Na primer, korisnik je izložen manjem riziku i šteti ukoliko na sajtu za elektronsku trgovinu dobije neadekvatnu preporuku za sledeću kupovinu na osnovu svojih prethodnih kupovina, u poređenju sa štetom kojoj može da bude izložen ako njegov zahtev za kredit u banci bude neosnovano odbijen (S. Kar et al., 2021).

Dok AI unapređuje logičku i preciznu stranu planiranja, takođe može da uvede skrivene pristrasnosti, da poveća tajnost i da dovede do prekomernog oslanjanja na statističke metode. Utemeljivanje etike u fazu planiranja osigurava da algoritmi budu ispravno konstruisani i odgovorni prema svima. Shodno tome, originalne strateške ideje koje su naglašavale konkurenciju i stvaranje vrednosti treba da dobiju novu dimenziju uzimajući u obzir društvene i etičke posledice (Camilleri, 2024).

Manjak kadrova za veštačku inteligenciju. Nove tehnologije zahtevaju adekvatne kadrove koje bi uspešno implementirale strategije. Iako je veštačka inteligencija pokretač digitalne transformacije, organizacije često imaju ograničene budžete i nisu u mogućnosti da privuku iskusne AI stručnjake ili jednostavno ne mogu da ih pronađu u svom regionu. Organizacije se susreću sa izazovima u primeni rešenja zasnovanih na AI tehnologiji u proizvodnji upravo zbog nedostatka iskustva i znanja u oblasti AI. Nedovoljno poznavanje potencijalnih mogućnosti AI/ML tehnika može da dovede do nerealnih očekivanja od AI rešenja. Stoga, organizacija treba da edukuje sve zainteresovane strane, i rukovodstvo i krajnje korisnike, kako bi se obezbedilo uspešno usvajanje AI tehnologija (S. Kar et al., 2021).

Na primer, izazovi u primeni AI u malim i srednjim preduzećima i tradicionalnim sektorima obično se javljaju zbog nedostatka veština, problema sa integracijom i odbijanja prihvatanja novih načina rada. Iako AI donosi koristi globalnim malim i srednjim preduzećima, ograničen pristup infrastrukturi i obuci sprečava njenu punu primenu (Amponsah et al., 2025). Kako bi se izbegla strateška neusaglašenost, veštačka inteligencija mora da bude podržana ažuriranjima i poslovnim praksama i veštinama zaposlenih (Chuang et al., 2025).

Nedostatak posvećenosti rukovodstva. Jedan od glavnih pokretača angažovanja zaposlenih i postizanja organizacionog učinka je posvećenost rukovodstva. Da bi se AI tehnologije uspešno usvojile, posvećenost rukovodstva je ključna kako bi se na adekvatan način komuniciralo o hitnosti AI inicijativa i obezbedila edukacija o AI na svim nivoima. Međutim, veliki izazov predstavljaju naponi da se kod višeg menadžmenta podigne svest o načinima funkcionisanja veštačke inteligencije, zatim o postavljanju prioriteta kod AI prilika, uticaju AI na uloge zaposlenih i načinima na koje je neophodno izmeniti organizacionu kulturu (S. Kar et al., 2021).

Istraživanje iz 2019. godine, sprovedeno među više od 2.500 rukovodilaca pokazalo je da je većina kompanija počela da ulaže u veštine veštačke inteligencije i da ih koristi. Ipak, sedam od deset kompanija izvestilo je da AI ima minimalan ili nikakav uticaj (Ransbotham et al., 2019). Jedan od mogućih razloga zbog kojih kompanije imaju

poteškoće u stvaranju vrednosti iz AI jeste tendencija rukovodilaca da percipiraju i integrišu AI kao pojedinačnu tehnologiju za specifične i odvojene operacije unutar organizacije, kao što je, na primer, korisnička podrška. Posmatrana na ovaj način, AI se prvenstveno koristi za taktičke i fragmentisane svrhe, kao što je smanjenje troškova određenih operacija i nije integrisana u dugoročnu stratešku perspektivu koja može dovesti do trajnog poslovnog dobitka (Jarrahi, Kenyon, Brown, Donahue, & Wicher, 2023).

Integracija veštačke inteligencije u poslovne procese zahteva novu vrstu lidera koji nisu samo tehnološki potkovani, već i sposobni da podstiču inovacije i saradnju u okruženjima unapređenim veštačkom inteligencijom. To zahteva promenu u programima obuke lidera koje bi uključile pismenost o AI kao i značaj razumevanja sposobnosti i ograničenja AI. Takva obuka trebalo bi da se fokusira na razvoj strateškog razmišljanja koje koristi AI za sticanje konkurentске prednosti (Bai-Ngern & Tubtiang, 2020). Osobe koje koriste AI softver treba da nauče kako da pregledaju i tumače informacije koje AI alati generišu. Takođe, organizovanje kompanije na način koji podstiče timski rad između AI stručnjaka, eksperata iz različitih oblasti i donosilaca odluka pomoći će da saznanja koje AI pruža budu tačni i korisni za kompaniju (Madanchian & Taherdoost, 2025).

1.2. ANALIZA EKSTERNOG OKRUŽENJA

Kako da menadžeri i donosioci odluka budu svesniji eksternog okruženja? Smatra se da svest o okruženju predstavlja sposobnost predviđanja budućih događaja. Uspešno predviđanje budućih događaja nije nimalo lak zadatak i predstavlja veliki izazov savremenim liderima zbog velikih turbulencija, učestalih promena i globalnog tržišta. Planirati budućnost nije jednostavan zadatak, ali je neophodan.

Glavna perspektiva za razumevanje održive konkurentske prednosti i načina da kompanija nadjača konkurente je konstantno razmatranje i preispitivanje njene pozicije na tržištu. Zadovoljavajuća tržišna pozicija karakteristična je po sposobnosti kompanije da isporuči veću vrednost svojim kupcima u odnosu na konkurenciju, što zauzvrat treba da donese veću ekonomsku profitabilnost. Profitabilnost iznad industrijskog proseka tipičan je signal ostvarivanja održive i dugoročne konkurentske prednosti.

Pozicija koju organizacija zauzima na tržištu omogućava dalje širenje poslovanja i unapređenje finansijskih performansi. Buduća tržišna pozicija u velikoj meri zavisi od načina na koji su aktivnosti organizovane u okviru lanca vrednosti. Da bi se razumela konkurentska snaga u industriji, tržišno pozicioniranje sugerise različite strategije. Najčešća dva strategijska pristupa vezana su ili za niže troškove ili za inoviranje. Međutim, da li je inoviranje baš dostupno svima? Da li jedna mala tek osnovana kompanija može sebi da priušti inovaciju? Da li ona za to ima sredstva na samom početku? Koliko je inovativan proizvod skup? Odgovor je – ne. Svaka novoosnovana kompanija ulazi na tržište ponudom proizvoda ili usluga nižom od ponude konkurenata koji već posluju na tržištu. To je takozvani minimalno održiv proizvod (*Minimum Viable Product - MVP*). Uspeli smo da privučemo određeni broj klijenata time što smo ponudili nižu cenu od konkurencije za isti kvalitet proizvoda. Inovacije su jako skupe i privilegija samo bogatijih i uspešnijih kompanija koje već imaju uspostavljenu tržišnu poziciju (Sandberg, 2025).

U cilju uspešne analize eksternog okruženja, kompanija je obavezana da iskoristi više izvora informacija kako bi analizirala sredinu oko sebe. Hitt i saradnici (2020) prikazali su proces analize eksternog okruženja kroz četiri faze, prikazane u Tabeli 2.

Tabela 2. Faze analize eksternog okruženja

Skeniranje	• Identifikovanje ranih signala promena i trendova iz okruženja;
Monitoring	• Detektovanje značenja tih signala kroz observaciju promena i trendova iz okruženja;
Predviđanje	• Razvoj projekcija anticipiranih rezultata baziranih na promenama i trendovima;
Vrednovanje	• Determinisanje tajminga i značenja promena i trendova iz eksternog okruženja na kompanijske strategije i operativni menadžment.

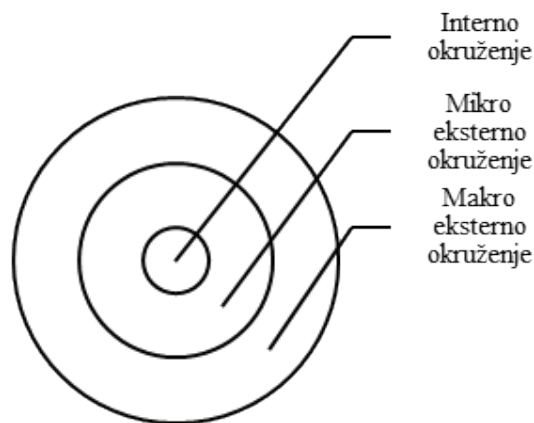
- A) Preko procesa **skeniranja**, kompanije mogu da identifikuju rane signale potencijalnih promena iz makro generalnog okruženja i da detektuju promene koje se mogu javiti. Skeniranje aktivnosti mogu biti u skladu sa samim organizacionim kontekstom; sistem za skeniranje dizajniran za osetljiva i promenljiva okruženja je neadekvatan za stabilnu sredinu. Skeniranje veoma često može odvesti i u potpuno suprotnom pravcu, a to je prikupljanje potpuno nejasnih, nekompletnih i nepovezanih podataka i informacija koje se moraju sa oprežnošću analizirati. Ovaj proces nije manuelni posao i najčešće se koriste sofisticirani softveri koji pomažu u identifikovanju događaja iz eksternog okruženja. Na primer, vesti koje su upravo izašle u javnost detektovane su putem informacionog sistema koji je kategorisao tekst i smanjio saradnju, jer za to nije bilo potrebe. Za razliku od nekih prošlih vremena, kada informacije nisu bile tako lako dostupne i kada je morao da se uloži dodatni napor i finansije da bi se došlo do nekih osnovnih saznanja, danas se nalazimo u potpuno drugom svetlu. Danas su informacije dostupne svima i svuda, čak smo često i „preplavljeni“ nepotrebnim informacijama. Problem je u tome što je danas jako teško razložiti bitne od nebitnih informacija i doneti pravu odluku.
- B) **Monitoring** je druga po redu faza analize eksternog okruženja. Analitičari posmatraju promene iz okruženja i pokušavaju da utvrde da li postoji određeni trend koji se izdvaja od ostalih. Kritična tačka monitoringa je kompanijska sposobnost da detektuje značenja eksternih događaja i trendova. Na primer, ukoliko naše proizvode najčešće kupuju potrošači posle 18 časova, koji su pretežno starosti od 25 do 40 godina, može se zaključiti da su u pitanju zaposleni potrošači i da naš marketing treba da se intenzivira u tom periodu dana. Efektivan monitoring zahteva od kompanije identifikovanje najznačajnijih stejkholdera. Važno je da se utvrdi kakvu reputaciju imamo kod stejkholdera i da na osnovu toga odredimo osnovu za zadovoljavanje njihovih potreba. Iz komunikacije sa stejkholderima, kompanija može da dođe do ključnih informacija i znanja koji se dalje mogu iskoristiti. Skeniranje i monitoring su značajni pogotovo kada se kompanija takmiči u jako konkurentnoj industriji, pa je potrebno konstantno pratiti situaciju na tržištu i biti spreman na organizacione promene.
- C) **Predviđanje** je treća po redu faza procesa analize eksternog okruženja. Skeniranje i monitoring su fokusirani na događaje i trendove koji mogu nastati u makro generalnom okruženju u određenom trenutku. Tokom predviđanja, analitičari razvijaju vidljive projekcije onoga što se može desiti i koliko brzo vremenski. Dakle, ova faza je daleko konkretnija od prethodne dve. Na primer, tokom faze predviđanja analitičari mogu precizno da odrede kada će se javiti nova tehnologija na tržištu, koja može biti u posedu konkurencije. S tim u vezi, kompanija mora da odluči koji će biti dalji koraci.
- D) **Vrednovanje** je poslednja faza procesa analize eksternog okruženja. Vrednovanje ima za cilj deteminisanje tajminga i značaja efekata promena iz eksterne sredine po kompaniju. Preko skeniranja, monitoringa i predviđanja, analitičari dolaze do saznanja koja im pomažu da bolje razumeju eksterno okruženje. Dodatno, značaj faze vrednovanja je da utvrdi efekat po kompaniju. Da li će efekat trendova i

događaja biti veliki ili mali? Ukoliko su efekti mali, onda zabrinutost kompanije ne treba da bude velika. Međutim, ukoliko efekti mogu da budu dalekosežni, onda se sa velikom zabrinutošću može pristupiti strateškom odlučivanju.

Eksterno okruženje može da se podeli na dva nivoa: makro (generalno) eksterno okruženje i mikro eksterno okruženje. Makro eksterno okruženje nalazi se izvan dosega kompanije. Ovaj nivo okruženja je nedostižan za kompaniju. Svi uticaji i faktori koji dolaze iz makro eksternog okruženja pogađaju kompaniju, tako da ona mora da ih primeni i apsorbira, kao na primer, političke ili ekonomske promene jedne zemlje, regiona ili kontinenta. Dakle, na promene tog tipa kompanija ne može da utiče, već može samo da ih primeni. Metode koje koristimo za analizu makro eksternog okruženja je PESTEL analiza.

Drugi nivo eksternog okruženja je mikro okruženje. Mikro eksterno okruženje je okruženje oko same kompanije. U ovom okruženju kompanija bazira svoje glavno poslovanje. Kompanija može da utiče na ovo okruženje, odnosno može da bira sa kim će sarađivati, kome će prodavati svoje proizvode i usluge, od koga će se snabdevati robom. Metoda koju koristimo za analizu mikro eksternog okruženja su SWOT analiza i Porterov model 5 sila.

Slika 5. Prikaz 3 nivoa okruženja kompanije

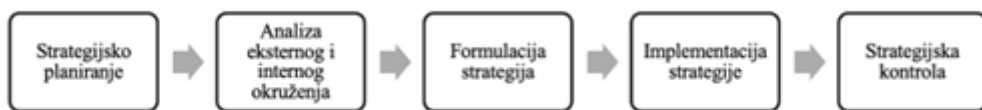


Izvor: Prikaz autora Miloša Petkovića

1.2.1. Svrha i priroda analize eksternog okruženja

Svrha analize eksternog okruženja je u razvoju konačne liste mogućnosti od kojih kompanija može da profitira, kao i liste pretnji koje dolaze iz eksternog okruženja. Kao termin *konačan* ili *definitivan*, analiza eksternog okruženja ima za cilj da razvije neiscrpnu listu svih potencijalnih faktora koji mogu da utiču na poslovanje kompanije. Važno je da se ovi faktori identifikuju da bi se pripremili potencijalni odgovori kompanije u slučaju da do njih dođe. S tim u vezi, kompanije se ponašaju ili reaktivno ili proaktivno prema tim promenama, ili sa druge strane ofanzivno ili defanzivno. Ponašanje je najčešće usmereno na formulaciju strategija koje će maksimizirati eksterne prednosti, a minimizirati potencijalne pretnje (David et al., 2023). Slika 6 ilustruje poziciju analize eksternog okruženja u čitavom procesu upravljanja strategijom.

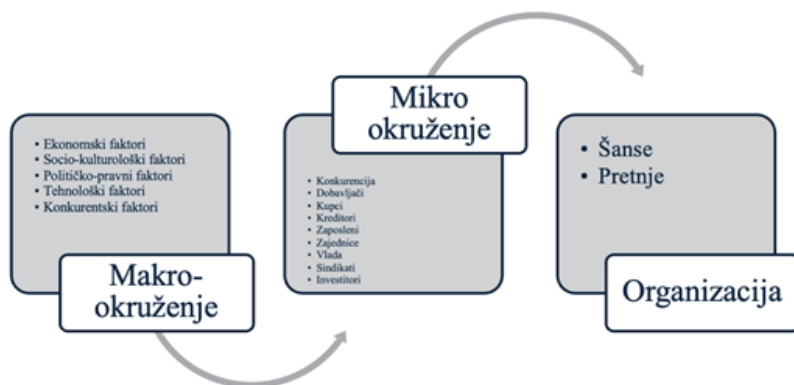
Slika 6. Proces upravljanja strategijom



Izvor: adaptirano prema David et al. (2023)

Brojni su eksterni faktori koji mogu da utiču na poslovanje kompanije. Navešćemo samo neke od njih: (1) ekonomski faktori; (2) socio-kulturološki-demografsko-prirodni faktori; (3) političko-pravni faktori; (4) tehnološki faktori; i (5) konkurentske faktori. Ovi faktori su međusobno povezani. Veoma često je taj uticaj istovremen i povezan, a veoma često i individualan.

Slika 7. Veza između ključnih eksternih faktora i organizacije



Izvor: adaptirano prema David et al. (2023)

Veoma je važno naglasiti da prilikom identifikovanja i prioritizacije ključnih eksternih faktora tokom strategijskog planiranja treba imati u vidu da su odabrani faktori: (1) merljivi; (2) praktično primenljivi; i (3) definisani kao eksterni trend. Na primer, ukoliko je došlo do porasta cene akcija, to nije praktično moguć scenario za realizaciju strategije, jer ne možemo biti sa sigurnošću uvereni da je to došlo usled određenih poslovnih odluka menadžmenta kompanije. Vrednost cene akcija je eksterna komponenta. Sa druge strane, ako je vrednost bruto domaćeg proizvoda (BDP) neke zemlje porastao za 6.5%, to je svakako praktično primenljivo, jer može da nam otvori brojne mogućnosti za, na primer, otvaranje 100 novih maloprodajnih objekata u toj državi. Drugim rečima, selekcija i identifikacija eksternih faktora mora biti veoma pažljiva, kako se ne bi dogodilo da kompanija ne prati faktore koji ne utiču na njeno poslovanje. Na primer, ekspanzija poslovanja na novi kontinent je preširoka mogućnost i ne smatra se dobrom mogućnošću. Međutim, ukoliko je proširenje na novi kontinent proizišao iz činjenice da je vrednost valute porasla za 5% onda je ta odluka opravdana.

Promene na eksternom okruženju su izuzetno česte danas i ta dinamika je sve brža i brža. Promene dolaze kako od strane kupaca, tako i od strane dobavljača, kao i brojnih tehnoloških dostignuća i inovacija. Uspešna identifikacija eksternih faktora može dovesti do kvalitetnog strateškog odlučivanja i uspešne realizacije ciljeva. Kompanije moraju da konkurišu agresivno promenama koje dolaze iz eksternog okruženja kako bi ostale konkurentne ali kako bi i opstale na kraju dana. Kompanije ne mogu da zamisle značajniji poslovni uspeh bez prisustva na stranim tržištima, a upravo to i predstavlja veliki izazov i „*hod u nepoznato*“. Da bi ekspanzija bila uspešna neophodno je da kompanija bude zainteresovana da stalno uči, adaptira se, inovira i investira u svoje poslovne kapacitete.

1.2.2. PESTEL analiza

PESTEL model predstavlja okvir koji kategorizira i analizira šest važnih eksternih faktora koji mogu da utiču na poslovanje jedne kompanije. Tih 6 faktora su: politički, ekonomski, socio-društveni, tehnološki, ekološki i pravni. Ovih šest faktora zajedno čine jedan akronim – PESTEL. Navedenih šest faktora dolaze iz makro-eksternog okruženja, to jest iz okruženja na koje kompanija ne može da utiče, već samo da sprovede i primeni date promene. Recimo, političke promene jedne zemlje direktno mogu da utiču na pad poslovanja kompanije. Te promene nisu nastale nekim uticajem kompanije, već jednostavno političkim prilikama. Posledice loših političkih prilika moraju samo da se primene takve kakve jesu. Ovih šest eksternih faktora mogu da kreiraju kako šanse po kompaniju, tako i pretnje. Strateški lideri mogu da amortizuju pretnje, a maksimiziraju šanse kako bi organizacije ostvarile željenu konkurentsku prednost.

A) Politički, državni i pravni faktori

Politički faktori značajno utiču na poslovanje kompanije i stratejsko odlučivanje. Politički sukobi mogu da dovedu do smanjenja prometa i prodaje. Za industrije koje su zavisne od ugovora sa državom, političko planiranje je važan segment njihove analize eksternog okruženja. Povećanje globalne međuzavisnosti među ekonomijama, tržištima i vladama utiče na formulaciju i implementaciju konkurentskih strategija. U Tabeli 3 prikazani su politički, državni i pravni faktori.

Tabela 3. Ključni politički, državni i pravni faktori za praćenje

Regulacija životne sredine	Ekonomske tarife	Zakon o jednakom zapošljavanju	Odnos matične zemlje sa zemljama u regionu
Broj patenata	Lokalni, državni i nacionalni izbori	Nivo ulaganja u državnu odbranu	Antimonopolska regulativa
Promene u zakonu o patentima	Globalne cene nafte	Lokalni zakoni	
Trendovi sindikata	Regulacije izvoza i uvoza	Političko stanje u državi	

Izvor: adaptirano prema David et al. (2023)

B) Ekonomski faktori

Ekonomski faktori imaju direktan uticaj na povećanje atraktivnosti kompanija. Kamatne stope, inflacija i cena akcija jesu neki od varijabli ekonomskih faktora. Kada cene akcija neke kompanije rastu, tada se javlja želja za kapitalom kao izvorom prinosa. Kada se tržište oporavlja, potrošači i biznisi počinju da se oporavljaju. Veoma je važno uzeti u obzir sve ekonomske varijable prilikom strateškog planiranja.

Još jedna od ekonomskih varijabli je vrednost valute. Koliko je jaka valuta, toliko je jaka ekonomija jedne zemlje. Kada vrednost jedne valute raste ili jača u odnosu na valute drugih zemalja, to svakako ima i prednosti i mana. Prednost je u tome što je to dobar signal jačanja ekonomije jedne zemlje, a mana jer demotiviše inostrane investitore da dalje ulažu. Pad vrednosti valute, donosi suprotne efekte. Tabela 4 navodi neke od najznačajnijih ekonomskih varijabli.

Tabela 4. Ključni ekonomski faktori za praćenje

Dostupnost kredita	Faktor uvoza/izvoza	Fiskalna politika	Bruto domaći proizvod po glavi stanovnika
Kamatne stope	Vrednost valute	Poreska politika	Privredni rast
Inflacija	Trendovi tržišta kapitala	Minimalna cena rada	Zaokret sa proizvoda na usluge
Stopa nezaposlenosti	Monetarna politika	Minimalna potrošačka korpa	Potrošačka moć ljudi

Izvor: adaptirano prema David et al. (2023)

C) Socijalni, kulturološki, demografski i ekološki faktori

Socijalni, kulturološki, demografski i ekološki faktori utiču na strateško odlučivanje u vezi sa gotovo svim proizvodima i uslugama. Mala, srednja i velika preduzeća bivaju ozbiljno pogođena navedenim promenama. Socio-kulturološki faktori su vrednosti, verovanja i način života jednog društva. Primeri iz prakse su: veći broj žena na poslu, povećan broj porodica sa dva primanja, povećanje broja privremenih radnika, veća zabrinutost za zdravlje i mnogi drugi. Demografski faktori su jedan od najznačajnijih faktora u ovoj matrici. Predstavljaju koren društvenih promena. Demografske promene mogu da utiču na različite industrije. Kada se minimalna cena rada uveća, tada dolazi do problema u kojima ljudi ne žele da rade nisko plaćene poslove. Veoma često, određene privredne grane bivaju pogođene deficitom radne snage i nemogućnošću pronalaska kvalitetnih radnika. Sve to dovodi do potrebe za uvozom radne snage, kao jednim od demografskih faktora. Ukoliko zemlja počinje demografski da se menja, to se svakako može ticati i same kompanije na dugi rok. Taj uticaj se odnosi kako na buduće potrošače, tako i na zaposlene. Svedoci smo velikih sistemskih problema tržišta rada i nemogućnosti pronalaska adekvatne radne snage.

Česte imigracije, ali i emigracije ljudi dovode do promena kako u demografskom, tako i u kulturološkom smislu. Ljudi nose sa sobom brojna kulturološka i mnoga druga obeležja prilikom naseljavanja nekog mesta.

Tabela 5. Ključni socijalni, kulturološki, demografski i ekološki faktori za praćenje

Promena populacije stanovništva	Stavovi povodom penzionisanja	Broj crkava	Problemi socijalne odgovornosti
Broj brakova	Stopa životnog veka	Kontrola zagađenja vazduha	Konzervacija energije
Broj razvoda	Imigraciona i emigraciona politika	Programi socijalne zaštite	Stavovi povodom stranaca u zemlji
Broj novorođenih	Broj umrlih	Regionalne promene ukusa i preferencija	Stavovi povodom kvaliteta proizvoda i usluga

Izvor: adaptirano prema David et al. (2023)

D) Tehnološki faktori

Brojne nove tehnologije kao što su internet stvari (*Internet of Things*), veštačka inteligencija, klad računarstvo, mašinsko učenje, robotika, bio-tehnologija i analitika mogu da pospeše inovacije mnogih industrija i da utiču na strateško-poslovno odlučivanje. Kompanije koriste intenzivno neke od navedenih tehnologija u svom poslovanju kako bi bolje determinisale trendove potrošača i koristile naprednu analitiku podataka za dalje strateško odlučivanje. Velika upotreba savremene tehnologije nije samo opcija za uspeh jedne kompanije, već danas nužna potreba za opstankom na tržištu. Upotreba tehnologije dovela je do ogromne količine podataka koja je dalje dovela do razvoja brojnih aplikacija i alata. Na primer, kompanija Cisco System povećala je svoja ulaganja u analitiku podataka zbog toga što su softver, hardver i usluge povezane na najmodernije tehnologije dovele do potencijalnog prometa od čak \$7.1 milijardi u 2020. godini.

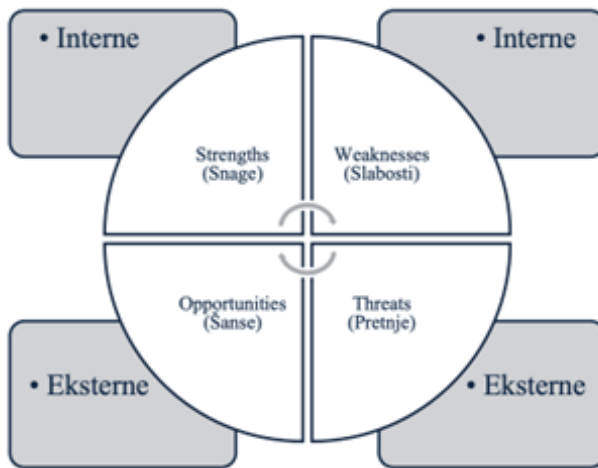
Napredna tehnologija u mobilnom i bankarskom sektoru dovela je do smanjenja broja filijala i sve veće digitalizacije bankarskih usluga. Taj napredak doveo je do značajnog povećanja kvaliteta i brzine usluga.

1.2.3. SWOT analiza

Da bismo bolje razumeli eksterno poslovno okruženje kompanije, potrebno je izvršiti analizu i na makro i na mikro nivou. Glavne promene se upravo dešavaju na ovom nivou, jer je ovo nivo okruženja na koje kompanija može da izvrši određeni uticaj, što nije slučaj sa makro okruženjem. U mikro okruženju, kompanija može da bira sa kim će da sarađuje.

SWOT analiza je okvir za analizu kompanijskih internih i eksternih snaga, slabosti, pretnji i šansi. Ovo je jedna od osnovnih tehnika za analizu kompanija i industrijskih uslova. SWOT analizu koristimo za analizu mikro eksternog okruženja kompanije, to jest okruženja u kojem kompanija posluje. SWOT analiza predstavlja akronim od sledećih engleskih reči: *Strengths* (snage), *Weaknesses* (slabosti), *Opportunities* (šanse) and *Threats* (pretnje). Snage su interni faktor, kao i slabosti dok, sa druge strane, šanse i pretnje predstavljaju eksterne faktore. Snaga kompanije može da bude brend, slabost može da bude finansijska zaduženost, šanse su nova tržišta, a pretnje mogu da budu konkurenti. SWOT analiza je prikazana na Slici 8.

Slika 8. SWOT analiza



Izvor: adaptirano prema Dess et al. (2024)

Generalna ideja SWOT analize je:

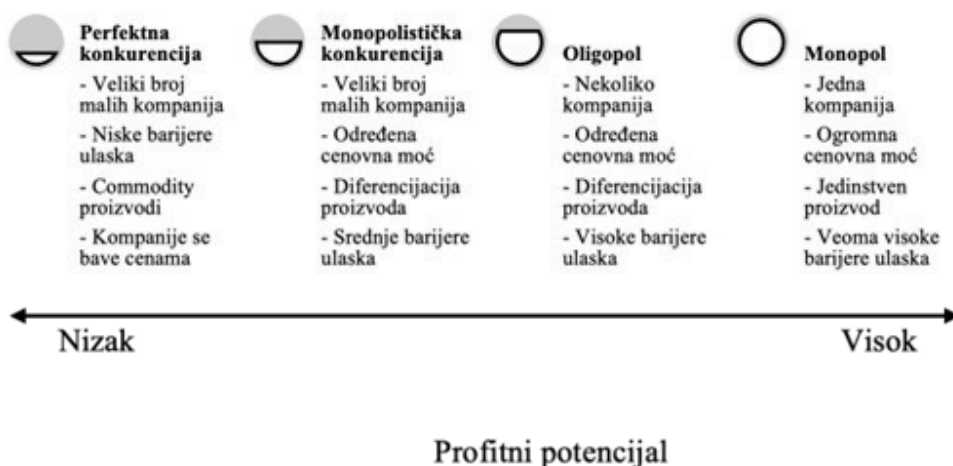
- Razvijati kompaniju na bazi sopstvenih snaga;
- Minimizirati ili eliminisati slabosti kompanije;
- Iskoristiti eksterne šanse koje se kompaniji pružaju;
- Zaštititi poslovanje kompanije od eksternih pretnji.

Uprkos njenoj jednostavnosti, SWOT analiza je popularna i danas. Ona zahteva da menadžment istovremeno preispita i interne i eksterne faktore. Identifikovanje eksternih šansi i pretnji omogućava menadžmentu da deluje proaktivno, a ne reaktivno. Takođe, razvija svest o povezanosti korporativne strategije sa internim i eksternim faktorima.

1.2.4. Porterov model 5 sila

Industrija je grupa kompanija koje se bave proizvodnjom proizvoda ili nuđenjem usluga koje su skoro pa supstituti. Na tržištu ove kompanije su konkurencija jedna drugoj. Kompanije koriste više konkurentskih strategija kako bi uspele da ostvare nadprosečne prinose kada se takmiče u svojoj industriji ili privrednoj grani.

Slika 9. Struktura industrijske konkurencije



Izvor: adaptirano prema Rothaermel (2024)

Struktura industrijske konkurencije podeljena je na četiri osnovna pokazatelja:

- 1) Broj kompanija učesnika i njihova veličina;
- 2) Kompanijska moć formiranja cene;
- 3) Tip proizvoda ili usluge (*commodity* roba ili diferencijacija proizvoda);
- 4) Barijere ulaska.

Kod perfektne konkurencije ta struktura je fragmentisana i podeljena na veliki broj malih kompanija. Njihovo tržišno učešće je jako malo i samim tim nemaju nikakvu mogućnost uticaja na finalnu cenu, već finalnu cenu formira tržište ponude i tražnje. Sa druge strane, monopol je kompletno konsolidovana struktura industrijske konkurencije. Monopolistička kompanija diktira cenu. Monopolistička kompanija određuje jako visoke barijere ulaska u granu, kao i tip proizvoda.

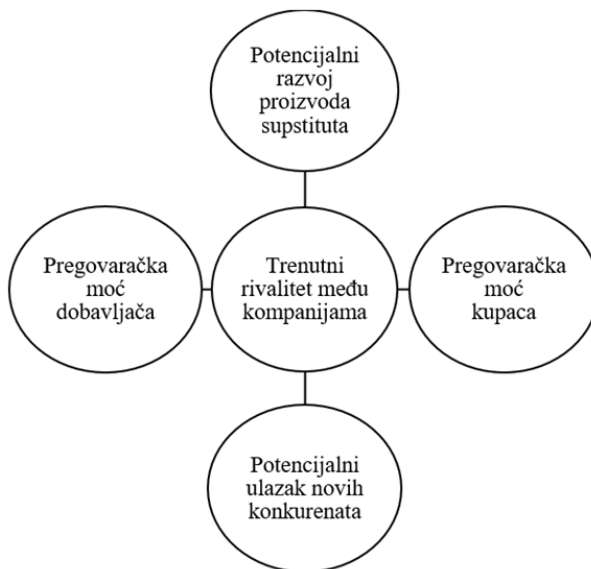
Industrijsko okruženje smatra se mikro-eksternim okruženjem u kojem su direktni efekti konkurentskih akcija i odgovora koji dovode do uspeha odnosno neuspeha. Za razliku od makro-eksternog okruženja, gde često ti efekti nisu tako direktni, kod industrijskog okruženja situacija je drugačija. Zbog toga je veoma važno izvršiti analizu industrijskog okruženja.

Porterov model 5 sila razvijen je od strane Majkla Portera, profesora sa Univerziteta Harvard. Ovaj alat je našao veliku praktičnu i profesionalnu primenu u ispitivanju poslovnog eksternog okruženja. Predstavlja prikaz okruženja podeljen na pet ključnih konkurentskih faktora. Svaki faktor pojedinačno pogađa kompanijsku sposobnost da se takmiči na tržištu. Zajedno čine profitni potencijal industrije u kojoj kompanija posluje. Menadžment mora biti upoznat sa navedenim faktorima iz nekoliko razloga:

- Pokazuje nam da li i kada kompanija treba da napusti i izađe iz privredne grane;
- Omogućava nam procenu o povećanju ili smanjenju ulaganja u resurse;
- Pomaže nam prilikom poboljšanja konkurentске pozicije;
- Prikazuje barijere ulaska budućih konkurenata, kao i supstituta.

Na Slici 10 prikazan je Porterov model 5 sila konkurentске prednosti široko primenjivan u praksi. Među profesionalcima i praktičarima smatra se da je konstantan fokus na konkurenciji neophodan i nužan kako bi se opstalo na tržištu. Intenzitet konkurencije razlikuje se od industrije do industrije, od države do države. Na primer, poljoprivreda kao industrija u jednoj zemlji može da bude veoma nerazvijena privredna grana, dok u drugoj zemlji može da bude veoma razvijena.

Slika 10. Porterov model 5 sila



Izvor: adaptirano prema David et al. (2023)

A) **Trenutni rivalitet među kompanijama** je najčešće najmoćnija sila. Strategija može biti uspešna samo do određenih granica, ali samo u sticanju konkurentske prednosti nad trenutnim rivalima, dok za neke nove konkurente to najčešće ne važi. Promene u strategiji mogu da budu signal promena konkurentske kompanije, kao što su snižavanje cena, povećanje kvaliteta proizvoda i usluga, dodavanje nekih novih mogućnosti, pružanje dodatnih usluga i dodate vrednosti, povećanje garancija ili povećanje advertajzinga. Intenzitet rivaliteta među konkurentima teži da dovede do povećanja broja konkurenata, pošto konkurenti počinju da budu slični po veličini i kapacitetima. Rivalitet se povećava kada i kupci mogu jako lako da promene brendove konkurentske kompanije, gde barijere za promene tržišta mogu biti jako visoke, gde su fiksni troškovi jako visoki, gde su proizvodi kratkog roka upotrebe, gde je potražnja kupaca u porastu, kada konkurentske kompanije imaju diversifikovane strategije i gde su merđžeri i akvizicije (M&A) česta pojava u datoj industriji. Karakteristike ove sile su:

1. Bezbroj sličnih konkurentske kompanije;
2. Spor razvoj industrije;
3. Visoki fiksni troškovi;
4. Nedostatak diferencijacije ili niskih troškova zamene;
5. Visoki strateški rizici;
6. Visoke barijere izlaska.

B) **Potencijalni ulazak novih konkurenata** predstavlja sledeću silu. Kad god kompanije mogu lako da uđu u neku privrednu granu, smatra se da je intenzitet konkurentnosti povećan. Barijere za ulazak u industriju mogu da uključe potrebu za brzim ostvarivanjem ekonomije obima, potrebu za osvajanjem tehnologije ili konkretno *know-how*, nedostatak iskustva u poslu, veoma lojalne potrošače, jak brend, veoma visok neophodni kapital, nedostatak distributivnih kanala, državne regulative i politike, nedostatak pristupa retkim materijalima, posedovanje patenata, neadekvatna lokacija i moguće zasićenje tržišta. Uprkos brojnim barijerama za ulazak, nove kompanije se ipak odlučuju za ulazak sa visoko-kvalitetnim proizvodima, niskim cenama i retkim materijalima. Uloga strateškog lidera je da identifikuje potencijal na tržištu, prati konkurente i da kapitalizuje postojeće šanse i snage. Karakteristike ove sile su:

1. Barijere ulaska u granu;
2. Ekonomija obima;
3. Diferencijacija proizvoda;
4. Kapitalni zahtevi;
5. Troškovi zamene;
6. Pristup distributivnim kanalima;
7. Državne politike.

- C) **Potencijalni razvoj proizvoda supstituta** je sledeća u nizu sila prema Majklu Porteru. U mnogim industrijama, ovo predstavlja veliki problem. Kompanije su jako često u bliskim odnosima sa proizvođačima supstitutskih proizvoda iz drugih industrija. Kao na primer kompanije koje proizvode proizvode od plastike. Ove kompanije konkurišu sa proizvođačima koji proizvode proizvode od stakala, papira i aluminijuma. Prisustvo supstitutskih proizvoda povećava cenu finalnog proizvoda, pre nego što kupci mogu uopšte da razmisle o promeni. Proizvođači stakala za naočare i kontaktnih sočiva prate uvek sa pažnjom konkurentnost usluge laserskog skidanja dioptrije. Novine i magazini su pod velikim pritiskom da budu potisnute usled pojave interneta i digitalnih portala. Konkurentski pritisak raste zbog proizvoda supstituta i njihove pojave, ali relativna cena opada jer se proširuje ponuda.
- D) **Pregovaračka moć dobavljača** je četvrta po redu sila u modelu. Što je veća pregovaračka moć dobavljača, to je naša pozicija lošija u tom odnosu. Veća pregovaračka moć dobavljača znači da postoji jedan ili samo nekoliko dobavljača koji kompaniju snabdevaju robom. Ukoliko mi imamo samo jednog jedinog dobavljača, tada kažemo da je pregovaračka moć dobavljača velika, jer u tom slučaju dobavljači mogu da povećavaju cenu, kasne sa isporukom ili sarađuju sa nekim našim konkurentom. Sa druge strane, ukoliko je pregovaračka moć dobavljača mala, to znači da je naša pozicija u ovom odnosu bolja. Manja pregovaračka moć dobavljača znači da postoji veliki broj dobavljača koji nude iste materijale ili robu, pa se samim tim mogu lako zameniti. Kompanija ne sme da bude u situaciji da zavisi isključivo od jednog dobavljača, već da uvek postoji širok dijapazon mogućnosti. Kod ove sile važno je sledeće:
1. Da li je tržište skoncentrisano oko nekoliko dobavljača, ili je podeljeno na više malih kompanija?
 2. Zadovoljavajući supstitutski proizvodi nisu dostupni industrijskim kompanijama;
 3. Industrijske kompanije nisu najznačajniji kupci dobavljačima;
 4. Efektivnost proizvoda dobavljača kreirali su jako visoke troškove zamene industrijskim kompanijama.
- E) **Pregovaračka moć kupaca** je poslednja sila u nizu i smatra se najznačajnijom. Ukoliko su kupci ili potrošači skoncentrisani u velikom broju, tada se smatra da je njihova pregovaračka moć mala. Mala pregovaračka moć znači da smo mi diversifikovali prodaju i da ne zavisimo samo od jednog kupca. Ukoliko je pak situacija suprotna i posedujemo samo jednog ili mali broj kupaca, onda je njihova pregovaračka moć velika. Tada oni mogu da dođu do naših proizvoda, da odlažu plaćanje ili da uopšte na kraju i ne plate. Do te situacije može da dođe:
1. Ukoliko mogu da bez ikakvih troškova pređu na konkurentske brendove;
 2. Ukoliko su oni posebno važni za našu kompaniju;
 3. Ukoliko se proizvođač muči sa prodajom uprkos pada tražnje;
 4. Ukoliko su informisani o ceni, troškovima i proizvodima proizvođača.

Da bismo odredili nivo konkurentnosti privrede jedne grane ili industrije, potrebno je da imamo uvid u finansijske podatke kompanije koje pripadaju toj industriji. Tabela 6 prikazuje nivo konkurentnosti po industrijama za 2025. godinu.

Tabela 6. Nivo konkurentnosti po industrijama za 2025. godinu

	Operativna marža (%)	Prihodi po akciji (\$)
Farmaceutska	13.0	0.61
Telekomunikacije	14.0	1.25
Kozmetika	12.0	2.23
Bankarstvo	34.0	1.58
Knjižarstvo	6.0	0.16
Proizvodnja hrane	4.0	0.63
Energija	10.0	2.03
Avio prevoz	10.0	0.09
Građevinarstvo	7.0	0.27

Izvor: adaptirano prema David et al. (2023)

Operativna marža pre svega pokazuje kolika je prosečna profitabilnost kompanije na osnovu marže. U industrijama gde su marže visoke, u toj industriji intenzitet konkurentnosti je niži. Sa druge strane, u industrijama kao što su knjižarstvo i proizvodnja hrane, operativne marže su niske što znači da tu vlada oštra konkurencija i da nema mnogo prostora za povećanje cena.

Da bi se obavila uspešna industrijska analiza, potrebno je prikupiti mnogo informacija. Kako se trend globalizacije menja, informacije o stranim tržištima, kao i o konkurentima, dobavljačima, kupcima, investitorima i potencijalno novim konkurentima je od suštinskog značaja. Industrijska analiza ne samo da ima za cilj evaluaciju profitnih potencijala industrije, već i uspostavljanje mnogih drugih načina za jačanje postojeće tržišne pozicije. Ono što je jako važno za današnje menadžere jeste izbegavanje nisko-profitabilne industrije jedne zemlje. Svaka ekonomija jedne zemlje ima svoju jedinstvenu strukturu visoko-profitnih i nisko-profitnih privrednih grana. Na primer, poljoprivreda je u jednoj zemlji nisko razvijena grana, dok je u nekoj drugoj strateški važna grana.

U industrijskoj analizi neophodne su dve pretpostavke: ne postoje dve kompanije koje su potpuno slične i ne postoje dve kompanije koje su potpuno različite. Problem nastaje kada se identifikuju strateške grupe koje same po sebi izgledaju veoma slično. Ovakva pojava u industriji naziva se **strategijska grupa**. Ovo je važno zbog toga što se upravo veći rivalitet javlja između članice strategijske grupe. Kada se sumira tržišno učešće, strategijske grupe obično zauzimaju dominantan položaj u grupi u odnosu na ostale konkurente.

Dess i saradnici (2024) ukazali su na četiri značajne karakteristike strategijskih grupa:

- 1) Strategijsko grupisanje pomaže prilikom uspostavljanja barijera za ulazak u grupu;
- 2) Strategijska grupa pomaže za identifikovanje konkurentske pozicije koja može biti marginalna ili problematična za grupu;
- 3) Strategijsko grupisanje pomaže prilikom definisanja kompanijske buduće strategije;
- 4) Strategijska grupa pomaže pri razumevanju implikacija i izrade planova razvoja grupe kao celine.

1.2.5. Matrica za evaluaciju eksternih faktora

Matrica za evaluaciju eksternih faktora omogućava stratezima da izvrše evaluaciju svih prethodno gore navedenih eksternih makro-faktora. Matrica se može razviti na sledeći način:

1. Identifikovati 15-20 eksternih faktora putem eksterne analize, uključujući eksterne šanse i opasnosti koje mogu da pogode kompaniju i industriju. Identifikovati prvo šanse, pa zatim pretnje. Treba biti što precizniji i konkretniji, koristeći procenite, racio brojeve ili monetarne vrednosti.
2. Dodeliti težinu prema važnosti svakom navedenom eksternom faktoru, u rasponu od 0 (nevažan) do 1,0 (veoma važan). Rejting je baziran na uspehu industrije. Težina označava relativnu važnost koju taj faktor može da ima za uspeh kompanije. Šansama se obično dodele faktori sa većom težinom, a samim tim i većim koeficijentom, nego pretnjama. Međutim, i pretnje mogu da budu sa visokim stepenom ukoliko se pokaže da su veoma ozbiljne. Suma svih vrednosti faktora mora da bude jednaka 1.0.
3. Dodeliti uz svaki identifikovani faktor rejting od 1 do 4, u zavisnosti od toga koliko efektivno kompanija može da odgovori strategijom. Rejting 1 znači da je odgovor slab, dok rejting 4 znači da je odgovor dobar. Rejting je baziran na uspehu kompanije.
4. Pomnožiti vrednost težine i rejtinga za svaki identifikovani faktor.
5. Sumirati vrednosti po faktoru, kako bi se izračunala totalna prosečna vrednost organizacije.

Tabela 7. Primer matrice evaluacije eksternih faktora na primeru lokalnog bioskopa

Ključni eksterni faktori		Težina	Ocena rejting	Prosečna vrednost
Šanse				
1.	Dva objekta se razvijaju u kraju	0.09	1	0.09
2.	Univerzitet povećava investicije	0.08	4	0.32
3.	Konkurent je zatvorio radnju	0.08	3	0.24
4.	Tražnja za bioskopima je porasla	0.07	2	0.14
5.	Prosečni dohodak je porastao	0.06	3	0.18
6.	Populacija grada je porasla	0.05	3	0.15
7.	Nezaposlenost se smanjila	0.03	2	0.06
Pretnje				
1.	Opada kupovina zdrave hrane	0.12	4	0.48
2.	Raste tražnja onlajn filmova	0.06	2	0.12
3.	Opada komercijalna cena	0.06	3	0.18
4.	Univerzitet kupio projektor	0.04	3	0.12
5.	Porezi porasli na 25%	0.08	2	0.16
6.	Nezaposlenost mladih u porastu	0.04	3	0.12
7.	Porasla prodaja konkurenta	0.08	2	0.16
8.	Pojava striming platformi	0.06	1	0.06
TOTAL		1.00		2.58

Izvor: adaptirano prema David et al. (2023)

Prema primeru lokalnog bioskopa možemo zaključiti da je faktor pretnje „Opada kupovina zdrave hrane” sa najvećim učešćem od 0.12. Takođe, lokalni bioskop uspeva da održi dobru vrednost kod „Pojave striming platformi”, kao i kod „Univerzitet kupio novi projektor” i „Nezaposlenost mladih u porastu”. Treba kvantifikovati što više navedene faktore, jer se jedino tako može doći do uspešne procene. Treba naglasiti da i pretnje i šanse mogu da dobiju bilo koji rejting od 1 do 4. Težina ili učešće faktora se determiniše podacima iz industrije ili privredne grane, dok se okean rejtinga donosi na osnovu podataka iz kompanije.

1.2.6. Etička razmatranja analize eksternog okruženja

Kada je reč o prikupljanju informacija o konkurentima, veoma je važno obratiti pažnju na etičnost tih postupaka. Kompanije moraju da prate relevantnu regulativu i legalnost prilikom sprovođenja akcija prikupljanja informacija. U nastavku su predstavljeni neki primeri iz prakse:

1. Kupovanje otpada/đubreta konkurenata;
2. Rastavljanje proizvoda konkurenata u cilju otkrivanja sastava, načina izrade;
3. Anonimni obilazak fabrika i postrojenja konkurenata;
4. Prebrojavanje kamiona koji napuštaju skladišta konkurenata;
5. Analiziranje fotografija postrojenja konkurenata snimljenih iz vazduha;
6. Analiziranje konkurentskih ugovora o zapošljavanju;
7. Analiziranje reklama konkurenata u kojima se traži dodatna radna snaga;
8. Ispitivanje kupaca u vezi sa prodajom proizvoda konkurenata;
9. Infiltriranje u poslovne operacije koje obavljaju potrošači ili konkurenti;
10. Ispitivanje dobavljača u vezi sa poslovnim operacijama konkurenata;
11. Upotreba potrošača u organizovanju aktivnosti usmerenih ka konkurentima;
12. Ohrabrivanje ključnih kupaca da otkriju svoja iskustva i informacije u vezi sa konkurentskim preduzećem;
13. Ispitivanje ljudi koji su nekada radili za konkurentske kompanije u cilju dobijanja informacija o tim kompanijama;
14. Intervjuisanje konsultanata za koje se pretpostavlja da su radili sa konkurentima;
15. Preuzimanje ključnih menadžera zaposlenih u konkurentskim kompanijama;
16. Organizovanje lažnih intervjuova za posao u svrhe prikupljanja informacija od zaposlenih u konkurentskim preduzećima;
17. Slanje tehničara i inženjera na sajmove i skupove kako bi saznali više o tehničkom osoblju konkurentskih kompanija;
18. Postavljanje pitanja kandidatima za posao o tome da li su nekada radili za konkurentska preduzeća ili sarađivali sa nekim od njih.

Većina ovih aktivnosti nisu nelegalne, ali su svakako neetične. Jako je teško dokazati ih u praksi, čak iako su se desile i prekršile regulativu. U praksi postoje brojni primeri izazova kod prikupljanja podataka o konkurentima, dok, sa druge strane, i izazov zaštite svojih podataka. Profesionalne asocijacije pružaju adekvatnu podršku i edukaciju na ovu temu. Ukoliko se kompanija odluči da sprovodi svoju misiju koja se bazira na „*boljim odlukama baziranim na informacijama*“, strateške i druge korporativne asocijacije mogu da pomognu oko izrade etičkog kodeksa, pravilnika ili interne regulative. Otvorena je javna diskusija o značaju informisanja svih kompanijskih stakeholdera o legalnom i etičnom prikupljanju podataka o konkurentima. Postoje adekvatne smernice dobrih praksi iz privrede o tome kako prikupiti i obraditi informacije o konkurentskim proizvodima, uslugama ili operacijama.

Postoji stav da mala i srednja preduzeća ne bi trebalo da čuvaju svoje podatke na lokalnom serveru, zato što mogu da postanu predmet zloupotrebe i krađe. Mala i srednja preduzeća nemaju resurse niti ljudstvo da zaštite svoje podatke, pa često budu meta sajber napada. Zbog toga se preporučuje da mala i srednja preduzeća čuvaju svoje podatke u klad infrastrukturi kompanija Amazon, Microsoft i drugih, jer su to kompanije specijalizovane za zaštitu i obradu podataka. Biće potrebno mnogo godina da jedan mali startup bude u prilici da razvije svoje timove za sajber bezbednost koji će moći samostalno da zaštite svoje podatke i poslovne tajne.

1.3. ANALIZA INTERNOG OKRUŽENJA

Cilj svake organizacije je da stekne održivu konkurentsku prednost. U ovom odeljku razmatraju se alati koji se tiču internog okruženja organizacije kojima mogu da se objasne razlike koje postoje u performansama organizacija u okviru iste industrije. Razmatranje organizacionih resursa, sposobnosti i ključnih kompetentnosti omogućava razumevanje snaga i slabosti organizacije. Cilj strateških lidera je da upotrebe intene snage kako bi iskoristili eksterne prilike, kao i da otklone intere slabosti i eksterne pretnje. Da bi formulisala i primenila strategiju koja organizaciji omogućava da stekne i održi konkurentsku prednost, organizacija treba da ima resurse i sposobnosti koje omogućavaju razvoj ključnih kompetentnosti. Organizacije zatim treba da izvrše procenu internih snaga u kontekstu eksternih PESTEL sila, kao i konkurencije unutar industrije primenom modela 5 sila i mape stratejske grupe. Strateški lideri treba da na dinamičan način prilagođavaju interne snage organizacije kako bi ih uskladili sa eksternim okruženjem. Cilj je da se razviju resursi, sposobnosti i kompetentnosti koje su u strateškoj podudarnosti sa okruženjem organizacije.

1.3.1. Ključne kompetentnosti

Ključne kompetentnosti obuhvataju jedinstvene snage, duboko ukorenjene u organizaciji koje su neophodne za sticanje i održavanje konkurentске prednosti (Rothaermel, 2021). Ključne kompetentnosti omogućavaju organizaciji da ima diferencirane proizvode ili usluge u odnosu na konkurente pri čemu se kupcima dostavlja veća vrednost ili nude proizvodi i usluge slične vrednosti ali po nižoj ceni. Strateški lideri uspostavljaju strukture, procese i rutine koje dovode do ispoljavanja ključnih kompetentnosti a koje zatim obezbeđuju konkurentsku prednost.

Na primer, kompanija Kuehne & Nagel je u oblasti distribucije razvila efikasnu primenu tehnika upravljanja logistikom. U oblasti menadžmenta, kompanija Hugo Boss je prepoznata po svojoj sposobnosti da diktira budućnost odevanja. Kompanija Tesco je u oblasti menadžmenta informacionih sistema usavršila efektivnu i efikasnu kontrolu zaliha putem prikupljanja podataka na mestu kupovine. Ključna kompetentnost kompanije Siemens je inovativna tehnologija, kompanije SAP digitalna tehnologija, kompanije PepsiCo efektivna organizaciona struktura, a kompanije Porsche kvalitet proizvoda (Volberda et al., 2011).

Uspesne kompanije znaju kako da svoje ključne kompetentnosti na praktičan način realizuju u poslovnom okruženju. Na primer, kompanija Netflix je superiorna u kreiranju algoritama zasnovanih na individualnim preferencijama kupaca. Praktična primena obuhvata strimovanje kao i kreiranje sopstvenog medijskog sadržaja i povezivanje sa gejming konzolama. Organizacija McKinsey & Company je superiorna u razvoju praktičnog i relevantnog znanja u oblasti strategije. Njihova praktična primena obuhvata pružanje menadžment i strateškog konsaltinga liderima kompanija i vladama (Rothaermel, 2021). Ključne kompetentnosti nastaju tokom vremena dok organizacija uči kako da upotrebi različite resurse i sposobnosti. McKinsey & Company savetuje svoje klijente da se fokusiraju na tri do četiri kompetentnosti koje će oblikovati njihove aktivnosti.

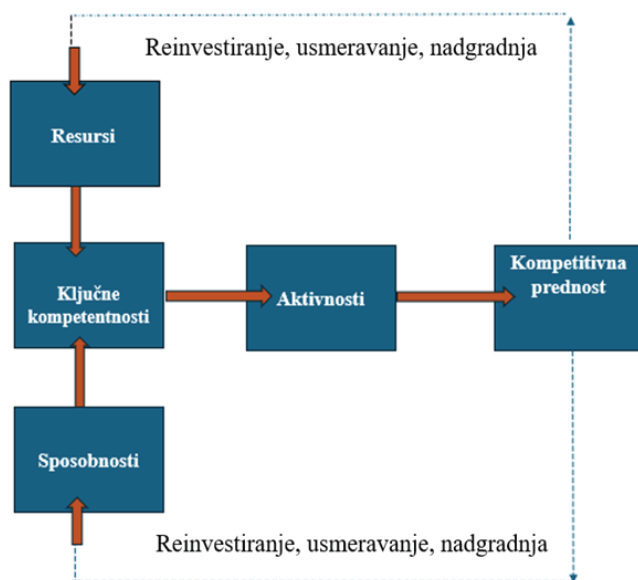
1.3.1.1. Resursi i sposobnosti

Ključne kompetentnosti su temelj na kojem organizacije stiču i održavaju svoju konkurentsku prednost. One se razvijaju kroz interakciju organizacionih resursa i sposobnosti. **Resursi** predstavljaju sva sredstva koje organizacija može da koristi dok stvara i implementira strategiju, kao što je infrastruktura, kapital, intelektualna svojina. **Sposobnosti** su organizacione i menadžerske veštine kojima se različiti resursi usklađuju i upotrebljavaju u strateške svrhe. Kao takve, sposobnosti su nematerijalne i integrisane su u organizacionu kulturu, rutine i strukturu kompanije. Ključne kompetentnosti se ispoljavaju kroz aktivnosti organizacije što može da dovede do konkurentске prednosti i da obezbedi superiorne performanse. Aktivnosti obuhvataju različite poslovne procese kao što su razvoj i isporuka proizvoda ili usluga, marketing, prodaja, distribucija, itd. Svaka aktivnosti predstavlja priliku da se klijentima dostavi dodata vrednost prilikom transformacije inputa u proizvode i usluge.

Resursi omogućavaju organizacijama da unaprede svoje ključne kompetentnosti dok sposobnosti omogućavaju da se ključnim kompetentnostima upravlja. Strateške odluke se donose kroz skup konkretnih aktivnosti organizacije kojima ključne kompetentnosti obezbeđuju sticanje konkurentске prednosti. Ostvareni rezultati generišu profit koji u izvesnoj meri treba reinvestirati u organizaciju kako bi se omogućilo da organizacija nastavi da unapređuje i razvija resurse i sposobnosti koje će joj omogućiti da održi stratešku usklađenost u dinamičnom okruženju.

Interakcija između ovih pojmova prikazana je na Slici 11. Treba napomenuti da ako organizacija tokom vremena ne razvija i ne unapređuje svoje ključne kompetentnosti one će prestati da budu temelj njene konkurentске prednosti. Takođe, ključne kompetentnosti jedne uspešne organizacije najčešće su evidentne na osnovu njenih superiornih proizvoda ili usluga.

Slika 11. Povezanost ključnih kompetentnosti, resursa, sposobnosti i aktivnosti sa kompetitivnom prednošću



Izvor: adaptirano prema Rothaermel (2021)

1.3.2. Resursni pristup organizaciji

Resursno zasnovani pristup organizaciji objašnjava na koji način međusobno delovanje resursa i sposobnosti dovodi do stvaranja ključnih kompetentnosti organizacije a zatim i do konkurentske prednosti. Ovaj pristup pomaže da se identifikuju ključne kompetentnosti pri čemu resurse smatra odgovornim za superiorne performanse organizacije. Resurse možemo podeliti u dve kategorije, na **materijalne** i **nematerijalne** koji su prikazani u Tabeli 8. Materijalni resursi su vidljivi i mogu da obuhvate radnu snagu, zemljište, postrojenja, kapital, opremu i zalihe. Nematerijalni resursi su nevidljivi jer nemaju fizičke karakteristike. Oni mogu da obuhvate organizacionu kulturu, znanje, vrednost brenda, reputaciju i intelektualnu svojinu. Materijalni resursi kompanije Disney obuhvataju hotele, tematske parkove, produkciju filmova i TV programa, licenciranje paketa filmova televizijskim mrežama, itd. Nematerijalni resurs je trajna naklonost miliona ljudi kroz generacije i širom sveta prema kompaniji Disney i junacima koje je stvorila (Grant, 2016).

Tabela 8. Materijalni i nematerijalni resursi

Materijalni resursi	Radna snaga, kapital, zemljište, zgrade, postrojenja, oprema, zalihe
Nematerijalni resursi	Organizaciona kultura, znanje, vrednost brenda, reputacija i intelektualna svojina (patenti, dizajn, zaštitni znak, autorska prava, poslovne tajne)

1.3.2.1. Heterogenost resursa i nepokretnost resursa

Dve ključne pretpostavke o prirodi resursa u resursno zasnovanom pristupu su: (1) **heterogenost resursa** i (2) **nepokretnost resursa**. Naime, u resursno zasnovanom pristupu, organizacija se posmatra kao jedinstven skup resursa, sposobnosti i kompetentnosti. Prva pretpostavka, heterogenost resursa, bazirana je na stavu da se ovi skupovi resursa, sposobnosti i kompetentnosti razlikuju između organizacija. Iz ovog stava proizilazi da je neophodna detaljna analiza resursnih skupova organizacija koje su u istoj industriji ili strateškoj grupi, jer je svaki skup u određenoj meri jedinstven.

Na primer, Southwest Airlines (SWA) i Alaska Airlines (AS) su niskotarifne avio-kompanije sa direktnim letovima i takmiče se u istoj strateškoj grupi ali se svaka kompanija oslanja na različite skupove resursa. Produktivnost zaposlenih u SWA obično je veća nego u AS, jer se ove dve kompanije razlikuju po ljudskim i organizacionim resursima. U SWA organizaciona kultura je takva da su opisi poslova fleksibilni i da se zaposleni ohrabruju da se međusobno pomažu kako bi se što pre obavili radni zadaci. Piloti mogu da pomognu da se utovari prtljag kako bi se obezbedilo da se poleti na vreme, a stjuardese čiste avione kako oni bili spremni za naredni polazak u što kraćem roku. Ove prakse omogućavaju kompaniji SWA da svoje avione duže drži u funkciji i time da smanji troškove, a zatim da te uštede prenese na putnike kroz niže cene karata (Rothaermel, 2021).

Druga ključna pretpostavka, nepokretnost resursa, odražava stav da je te resurse teško kopirati ili preneti iz jedne u drugu organizaciju. Na primer, iako su kompanije Continental i Delta kroz svoje ponude pokušale da kopiraju kompaniju SWA, nisu uspele da uspešno imitiraju skup resursa koji kompaniju SWA čine jedinstvenom i koji joj je obezbedio dugotrajnu konkurentsku prednost. Ovi stavovi ukazuju na to da se skupovi resursa razlikuju među organizacijama i da te razlike mogu da opstanu tokom dugog vremenskog perioda. Resursno zasnovan pristup pruža korisne uvide menadžerima o tome kako da formulišu strategiju koja će povećati šanse za ostvarivanje konkurentске prednosti (Rothaermel, 2021).

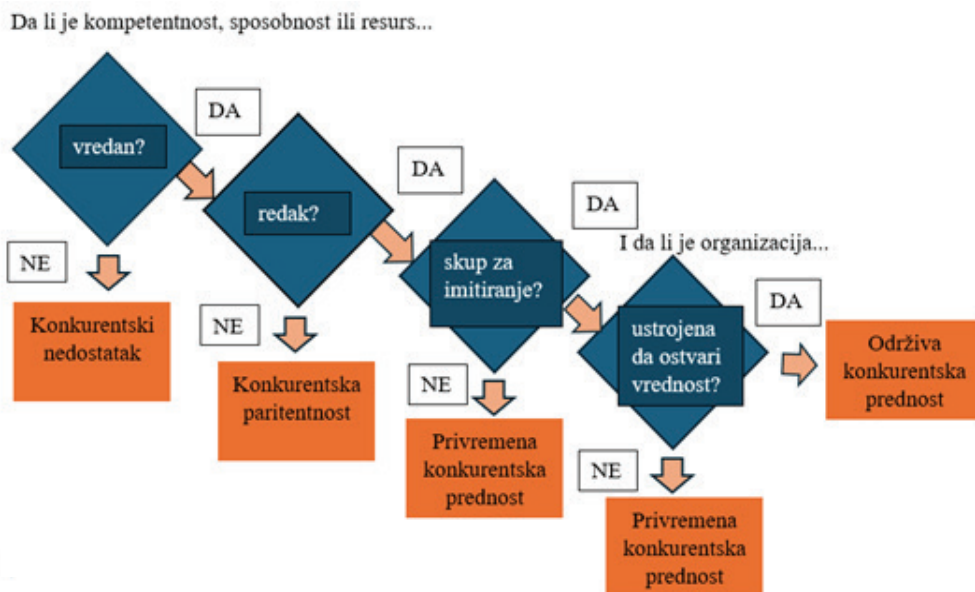
1.3.2.2. VRIO okvir

Za procenu potencijala organizacije koristi se **VRIO okvir** kojim se ispituju karakteristike resursa koji predstavljaju osnov konkurentске prednosti. Ovaj okvir je integrisan u resursni model jer ukazuje na to koji tipovi resursa su neophodni da bi se ostvarile superiorne performanse organizacije. Da bi neki resurs predstavljao temelj za konkurentsku prednost, treba da zadovoljava nekoliko uslova. Naime, on treba da bude vredan i redak resurs, kao i da je neisplativ za imitiranje od strane konkurencije. Takođe, organizacija treba da bude ustrojena tako da može da iskoristi vrednost tog resursa.

Prema ovom modelu, organizacija može da ostvari konkurentsku prednost samo ako poseduje resurse koji zadovoljavaju VRIO kriterijume (*Valuable, Rare, Imitation costly, Organized to capture value*). Resursi u VRIO okviru uključuju sve vrste imovina kao i sposobnosti i kompetentnosti koje organizacija može da upotrebi prilikom formulisavanja i sprovođenja strategije. Na Slici 12 prikazana je upotreba VRIO okvira u praksi

odnosno način procenjivanja da li resurs, sposobnost ili kompetentnost ispunjava VRIO kriterijume. Ako su odgovori na pitanja potvrdni u svim delovima dijagrama odluke, tek tada se procenjivani resurs može smatrati ključnom kompetentnošću koja predstavlja osnovu održive konkurentske prednosti organizacije.

Slika 12. Primena VRIO okvira u identifikovanju konkurentske prednosti



Izvor: adaptirano prema Rothaermel (2021)

Da li je kompetentnost, sposobnost ili resurs vredan?

Vredan resurs je onaj koji organizaciji omogućava da iskoristi prilike ili neutrališe pretnje iz spoljašnjeg okruženja. Takav resurs pozitivno utiče na konkurentsku prednost organizacije i omogućava joj da poveća ekonomsku vrednost koju stvara. Ako je organizacija u mogućnosti da poveća percipiranu vrednost svog proizvoda ili usluge kod potrošača, kroz unapređeni dizajn i dodatne atraktivne karakteristike pri čemu se troškovi za organizaciju ne bi uvećavali, prihodi će rasti. Sa druge strane, organizacija će uspeti da smanji proizvodne troškove ako uspe da uspostavi efikasan proizvodni proces i strogo upravljanje lancem snabdevanja, ali da se pri tome ne smanjuje percipirana vrednost.

Kompanija Toyota ostvaruje vrednost kroz sposobnost da proizvodi vozila visokog kvaliteta uz konkurentne troškove zahvaljujući pristupu Toyota Production System. Ovaj sistem omogućava kompaniji da proizvede ono što kupci žele, u pravo vreme (just-in-time), uz maksimalnu efikasnost. Time kompanija Toyota postiže visok kvalitet, niske troškove i kratke rokove isporuke, što se direktno odražava na vrednost za kupce i snažnu konkurentsku poziciju (Toyota, 2026).

Da li je kompetentnost, sposobnost ili resurs redak?

Ukoliko resurs poseduje jedna ili nekoliko organizacija onda je on redak. Ako je resurs široko rasprostranjen, on podstiče pojavu konkurencije u kojoj ni jedna organizacija ne može da zadrži konkurentsku prednost. Resurs koji je vredan ali koji nije redak najviše može da dovede do **konkurentske paritentnosti**, odnosno jednakosti sa konkurentima. Samo one organizacije koje poseduju resurs koji je istovremeno i vredan i redak mogu da ostvare konkurentsku prednost.

Kompanija Toyota je jedna od malobrojnih kompanija koja uspeva da dosledno primenjuje principe optimizovane (*lean*) proizvodnje. Ovaj sistem ne predstavlja samo skup alata već i sveobuhvatnu filozofiju zasnovanu na kontinuiranom unapređenju (*kaizen*) i poštovanju zaposlenih. Iako se ovaj pristup proučava i primenjuje širom sveta, mali broj organizacija dostiže isti nivo integracije i dugoročne posvećenosti, što sposobnosti kompanije Toyota čini retkim u globalnoj automobilske industriji (Toyota, 2026).

Da li je kompetentnost, sposobnost ili resurs skup za imitiranje?

Resurs je skup da se imitira ako organizacije koje ga ne poseduju ne mogu da ga razviju ili kupe. Ako je posmatrani resurs vredan, redak i skup za imitaciju, onda takav resurs predstavlja unutrašnju snagu organizacije i njenu ključnu kompetentnost. Kada konkurenti ne uspevaju da kopiraju strategiju zasnovanu na resursu koji je vredan, redak i skup za imitaciju, oni mogu da ostvare **privremenu konkurentsku prednost**.

Konkurenti će pokušati da ostvare trajnu konkurentsku prednost tako što će direktno imitirati resurs koji predstavlja osnov za tu prednost, pri čemu se vrši *direktna imitacija*, ili će razviti alternativno rešenje koje nudi sličan proizvod ili uslugu pri čemu se vrši *supstitucija*. Direktna imitacija najčešće se ispoljava kada konkurenti imitiraju vredan i redak resurs organizacije koja nije u mogućnosti da zaštiti svoju prednost. Direktna imitacija nastaje kada se zaštita intelektualne svojine poput patenata ili žigova može lako zaobići. U modnoj industriji često se dešava da se dizajn i materijal odevnih predmeta poznatih brendova imitira i postaje dostupan u masovnoj prodaji po znatno nižoj ceni.

Sposobnosti kompanije Toyota je teško imitirati jer su duboko ukorenjene u organizacione rutine, kulturu a znanje je razvijano decenijama. Mnoge kompanije kopiraju pojedinačne elemente kao što je proizvodnja na vreme, bez zaliha (*just-in-time*) ali ne uspevaju da reprodukuju celokupan sistem i njegovu osnovnu filozofiju. Naime, uspeh pristupa kompanije Toyota baziran je na dugoročnom učenju, uključenosti zaposlenih i stalnom usavršavanju, što stvara društvenu kompleksnost i zavisnost od razvojnog puta (Toyota, 2026).

Supstitucija je proces imitacije vrednog i retkog resursa organizacije i ostvaruje se putem **strateške ekvivalencije**, odnosno kada se isti cilj ili potreba kupaca zadovoljava na drugačiji način. Pre nego što je Džef Bezos osnovao kompaniju Amazon, tržištem knjiga dominirali su veliki lanci knjižara i nezavisni prodavci. Razvoj interneta tokom devedesetih omogućio je Bezosu da razvije distributivni sistem kojim je eliminisao potrebu za fizičkim prodavnicama i visokim cenama nekretnina. Naime, knjige su standardizovani proizvod i jednostavne su za isporuku. Kada kupuju knjigu onlajn,

kupci zanju šta će dobiti jer je proizvod isti kao i u fizičkim prodavnicama. Razlika je u načinu kupovine i isporuci proizvoda. Ovaj novi poslovni model e-trgovine ne samo da je zamenio tradicionalni lanac snabdevanja u prodaji knjiga već je i ponudio niže cene zahvaljujući nižim operativnim troškovima. Na ovaj način Amazon koristi strateški ekvivalentnu supstituciju da zadovolji potrebe kupaca koje su ranije zadovoljavale fizičke knjižare (Rothaermel, 2021).

Da li je organizacija ustrojena tako da ostvari vrednost?

Interna struktura organizacije predstavlja kriterijum kojim se određuje da li sposobnost, kompetentnost ili resurs koji je vredan, redak i skup za imitiranje može da obezbedi održivu konkurentsku prednost. Da bi u potpunosti iskoristila svoj konkurentski potencijal, organizacija treba da bude ustrojena tako da može da prisvoji i ostvari tu vrednost kroz efikasnu organizacionu strukturu i sisteme koordinacije.

Kompanija Southwest Airlines poseduje jedinstveno organizaciono znanje i odnose između menadžera i zaposlenih zasnovane na poverenju. To su kompetentnosti koje je teško identifikovati i imitirati, kao i njihovu sposobnost održavanja najnižih troškova u industriji i generisanje alternativnih prihoda. Kompanija Toyota je organizovana tako da u potpunosti može da iskoristi svoje resurse i sposobnosti. Njena struktura, procesi i uloge zaposlenih usklađeni su sa principima kao što su standardizacija, kontinuirano unapređenje i rešavanje problema na svim nivoima. Zaposleni su osnaženi da zaustave proizvodnju i odmah reše problem čime se kvalitet ugrađuje u svaku fazu procesa. Ovakva usklađenost između strategije, strukture i operacija omogućava kompaniji Toyota da u potpunosti iskoristi svoje vredne, retke i skupe za imitiranje resurse i time održava konkurentsku prednost (Toyota, 2026).

1.3.2.3. Izolacioni mehanizmi za održavanje konkurentske prednosti

Usled stalnih promena koje nastaju u spoljašnjem okruženju, ni jedan resurs koji organizacija poseduje ne može da obezbedi trajnu konkurentsku prednost. Međutim, određeni faktori mogu da zaštite organizaciju tako što će otežati konkurentima da imitiraju njihove resurse, sposobnosti i kompetentnosti koje čine osnovu njene konkurentske prednosti. Ti faktori su barijere imitaciji koji putem **izolacionih mehanizama** onemogućavaju konkurentima da ugroze njenu prednost. Među njih spadaju (Rothaermel, 2021):

- **Bolja očekivanja buduće vrednosti resursa**

Ponekad je organizacija u mogućnosti da pribavi određene resurse po niskoj ceni. Ukoliko se pokaže da je organizacija bolje procenila potencijal resursa od konkurenata, takva akvizicija može kasnije da postane osnova konkurentske prednosti, naročito ako organizacija uspeva da sistematski ponavlja takve tačne procene tokom vremena.

- **Zavisnost od puta razvoja**

Zavisnost od puta razvoja obuhvata proces u kojem su okolnosti sa kojima se organizacija suočava u sadašnjosti ograničene odlukama koje su donete u prošlosti. Često prethodni događaji i poslovne odluke imaju značajan uticaj na konačne rezultate.

- **Kauzalna nejasnoća**

Kauzalna nejasnoća odnosi se na scenario u kojem uzrok i posledica nekog fenomena nisu jasno vidljivi. Da bi odredili i sproveli strategiju koja doprinosi sticanju i očuvanju konkurentske prednosti, menadžeri treba da imaju određenu hipotezu ili teoriju o tome kako da konkurišu na tržištu. Hipoteza predstavlja konkretnu tvrdnju koja nudi objašnjenje određenog fenomena, kao što je konkurentska prednost, dok teorija nudi opštije objašnjenje odnosa uzroka i posledice. Menadžeri treba da obrazlože uzroke i razloge superiornih ili inferiornih performansi organizacije.

- **Društvena kompleksnost**

Društvena kompleksnost odnosi se na integraciju različitih društvenih i poslovnih sistema koji predstavljaju kontekst u kojem organizacija posluje. Konkurenti lako mogu da imitiraju način funkcionisanja pojedinačnih sistema kao što su lanac snabdevanja ili razvoj novih proizvoda. Organizacije često upravljaju ovim sistemima kroz standardizovane poslovne procese poput Six Sigma ili ISO 9000 standarda. Međutim, društvena kompleksnost nastaje kada se dva ili više takvih sistema kombinuju jer dolazi do prevelikog broja mogućih kombinacija koje je teško direktno imitirati ili zameniti. Stoga, društvena kompleksnost otežava, pa čak i onemogućava kopiranje ovih sistema čime oni postaju vredan i redak resurs koji je teško imitirati.

- **Zaštita intelektualne svojine**

Zaštita intelektualne svojine predstavlja važan nematerijalni resurs koji organizacijama pomaže u održavanju konkurentske prednosti. Pet glavnih oblika zaštite intelektualne svojine su autorska prava, patent, poslovne tajne, industrijski dizajn, izaštitni znakovi koje treba da spreče konkurente da kopiraju zakonom zaštićene proizvode ili usluge. U industrijama zasnovanim na znanju kao što su IT i farmaceutska industrija, troškovi istraživanja i razvoja, naročito kod razvoja novih proizvoda ili usluga veoma su visoki. Međutim, trošak proizvodnje nakon početnog razvoja često je nizak, tako da zaštita intelektualne svojine predstavlja snažan izolacioni mehanizam koji organizaciji omogućava da ostvari povrat na ta ulaganja.

Svaki izolacioni mehanizam je u direktnoj vezi sa jednim od kriterijuma resursno zasnovanog pristupa za procenu konkurentske prednosti i tiče se pitanja koliko je teško imitirati resurs ili koliko su visoki troškovi imitiranja resursa. Svih pet izolacionih mehanizama ili njihove kombinacije omogućavaju organizaciji da produži trajanje svoje konkurentske prednosti.

1.3.3. Perspektiva dinamičkih sposobnosti

Organizacije treba da se prilagode brzim promenama u okruženju kako ne bi izgubile svoju konkurentsku prednost i bile potisnute sa tržišta. Iako ključne kompetentnosti organizacijama omogućavaju da ostvare konkurentsku prednost, promene u spoljašnjem okruženju mogu da dovedu do toga da one postanu osnovne rigidnosti čime se usporava sposobnost organizacija da se prilagode promenama (Peteraf, Di Stefano, & Verona, 2013). Naime, ključna kompetentnost može da postane rigidnost ako se organizacija predugo oslanja na nju a pri tome je ne unapređuje, ne usavršava i ne prilagođava novim uslovima (Leonard-Barton, 1995). Tokom vremena, prvobitna kompetentnost ne može da odgovori na izazove iz spoljnog okruženja i njena prednost postaje nedostatak. Kako bi sprečile da kompetentnosti postanu rigidnosti, organizacije treba kontinuirano da ulažu, unapređuju i razvijaju resurse i sposobnosti koje su od presudne važnosti za održavanje konkurentске prednosti (Rothaermel, 2021). Ova sposobnost stalnog unapređivanja i prilagođavanja nalazi se u samoj srži perspektive dinamičkih sposobnosti. Ova perspektiva obuhvata (Whittington et al., 2023):

- Prepoznavanje novih prilika;
- Iskorišćavanje novih prilika;
- Rekonfiguraciju - prilagođavanje i transformaciju resursa.

Prepoznavanje novih prilika podrazumeva da organizacije stalno treba da prate, istražuju i analiziraju prilike na različitim tržištima i u različitim tehnologijama. Na primer, kompanija Microsoft kao i ostale kompanije u IT industriji prepoznale su pretnje i prilike koje donosi klad računarstvo.

Iskorišćavanje novih prilika podrazumeva da se prepoznata prilika iskoristi kroz razvoj novih proizvoda, usluga, procesa ili aktivnosti. Na primer, kompanija Microsoft je iskoristila ovu priliku lansiranjem sopstvene klad platforme Azure.

Rekonfiguracija podrazumeva maksimalno iskorišćavanje prilike putem obnavljanja i prilagođavanja postojeće organizacione sposobnosti ali i investiranje u nove tehnologije, tržišta i procese. Na primer, razvoj klad računarstva za kompaniju Microsoft zahtevao je značajne promene u postojećim resursima i sposobnostima vezanim za PC softver i konzole za igre. Kompanija je morala da napusti neke stare sposobnosti, razvije nove i integriše ih u jedinstven sistem (Whittington et al., 2023).

Kompanija Nokia predstavlja jedan od najpoznatijih primera kako ključne kompetencije organizacije mogu vremenom da postanu izvor organizacionih rigidnosti. Tokom perioda dominantne pozicije na tržištu mobilnih telefona, Nokia je svoju konkurentsku prednost zasnivala na snažnim kompetencijama u oblasti razvoja hardvera, inženjerskoj ekspertizi, efikasnom upravljanju lancem snabdevanja i globalnoj distribucionoj mreži. Ove sposobnosti omogućile su kompaniji da ostvari superiorne performanse i vodeću tržišnu poziciju. Međutim, sa pojavom pametnih telefona i promenom prirode konkurencije ka softveru, digitalnim platformama i korisničkim ekosistemima, postojeće kompetencije više nisu bile dovoljne za održavanje konkurentске prednosti. Nokia je potcenila značaj promena u poslovnom okruženju i nije uspela da pravovremeno

razvije nove sposobnosti u oblasti softvera i upravljanja digitalnim platformama. Kao rezultat, njene prethodno vredne kompetentnosti postale su osnovne rigidnosti koje su ograničile stratešku fleksibilnost i sposobnost prilagođavanja promenama. Primer kompanije Nokia pokazuje da održiva konkurentska prednost ne zavisi samo od posedovanja vrednih resursa i kompetencija, već i od sposobnosti organizacije da ih kontinuirano obnavlja, transformiše i rekonfiguriše u skladu sa promenama u okruženju (Teece, 2007; Vuori & Huy, 2016).

1.3.3.1. Dinamičke sposobnosti

Perspektiva dinamičkih sposobnosti naglašava značaj vremenske dimenzije. **Dinamičke sposobnosti** obuhvataju sposobnost organizacije da tokom vremena stvara, upotrebljava, menja, rekonfiguriše, unapređuje i koristi svoje resurse u nastojanju da ostvari konkurentsku prednost (Peteraf et al., 2013). Dinamičke sposobnosti su neophodne da bi organizacija prešla sa kratkoročne na održivu konkurentsku prednost.

Organizacija na dinamičan način vrši usklađivanje između svojih internih snaga i spoljašnjeg okruženja, što podrazumeva njenu sposobnost da menja svoju internu resursnu bazu u skladu sa promenama u spoljašnjem okruženju. Cilj je da se razviju resursi, sposobnosti i kompetentnosti koje omogućavaju strateško uklapanje sa okruženjem organizacije. Pored prilagođavanja promenama tržištu, dinamičke sposobnosti organizacijama omogućavaju i da same pokreću promene na tržišti koje mogu da ojačaju njihovu stratešku poziciju. Time proaktivne organizacije stvaraju promene na koje konkurenti moraju da odgovore.

Kompanija Tesla predstavlja primer organizacije koja ne samo da se prilagođava promenama na tržištu, već ih i sama aktivno pokreće. Tesla je kroz kontinuirani razvoj električnih vozila, softverskih rešenja i infrastrukture za punjenje uspeła da promeni način na koji automobilska industrija posmatra održivu mobilnost. Posebno značajna aktivnost kompanije jeste razvoj globalne mreže Supercharger stanica za brzo punjenje električnih vozila. Kompanija danas poseduje veliki broj Supercharger punjača širom sveta, čime je smanjila jedan od glavnih problema električnih vozila – ograničenu dostupnost infrastrukture za punjenje (Tesla, 2026).

Tesla je dodatno ojačala svoju stratešku poziciju stalnim unapređenjem tehnologije baterija i brzine punjenja. Pored toga, kompanija nije samo reagovala na postojeće tržišne trendove, već je svojim inovacijama podstakla konkurente poput kompanija Ford Motor Company i General Motors da ubrzano razvijaju električne modele i prilagođavaju svoje strategije održive mobilnosti. Mnogi proizvođači automobila počeli su čak i da koriste Teslin standard i infrastrukturu za punjenje, što dodatno potvrđuje njen uticaj na promenu pravila konkurencije u industriji (Marshall, 2023).

1.3.3.2. Resursne zalihe i tokovi resursa

Razvoj dinamičkih sposobnosti i drugih nematerijalnih resursa može se razumeti ako se napravi razlika između resursnih zaliha i tokova resursa (Dierickx & Cool, 1989). U ovom pristupu, **resursne zalihe** predstavljaju trenutni nivo nematerijalnih resursa preduzeća, dok **tokovi resursa** predstavljaju nivo ulaganja kojim se ti resursi održavaju ili izgrađuju. Metafora kojom se ovi pojmovi mogu ilustrovati je korito koje se puni vodom iz slavina (Rothaermel, 2021). Količina vode u koritu predstavlja nivo određenog nematerijalnog resursa organizacije kao što su dinamičke sposobnosti, organizaciona kultura, patent, inženjerska ekspertiza, lojalnost zaposlenih, inovacioni kapacitet, razvoj novih proizvoda, odnos sa dobavljačima, ili reputacija kvaliteta. Nematerijalne resursne zalihe grade se ulaganjem tokom vremena i u metafori su predstavljene slavinama iz kojih voda ulazi u korito. Brzina kojom organizacija razvija nematerijalne resurse zavisi od kontinuiranog ulaganja, učenja i iskustva tokom vremena, što je u metafori predstavljano količinom vode koja dolazi iz slavina tokom vremena i puni korito.

Sa druge strane, brzina punjenja korita zavisi i od toga koliko vode iz njega otiče. Odlivanje vode predstavlja smanjenje resursnih zaliha organizacija putem odlaska ključnih zaposlenih, zanemarivanja određenih aktivnosti tokom dužeg vremena, čime se smanjuju resursi što može da ugrozi konkurentsku prednost organizacije. Prema perspektivi dinamičkih sposobnosti, strateški lideri treba da odluče u koje će oblasti ulagati tokom vremena, odnosno koje slavine će otvoriti i u kojoj meri. Takođe, lideri treba da prate postojeće zalihe nematerijalnih resursa i njihovo opadanje usled oticanja vode iz korita. Ova perspektiva omogućava dinamičko razumevanje razvoja sposobnosti organizacije kao i kontinuirano prilagođavanje i ostvarivanje superiornih performansi u promenljivom spoljašnjem okruženju (Rothaermel, 2021).

1.3.4. Analiza lanca vrednosti

Lanac vrednosti omogućava organizacijama da identifikuju oblasti rada koje stvaraju vrednost kao i one koje ne doprinose stvaranju vrednosti. Ova saznanja su značajna jer organizacija može da ostvari natprosćene prihode samo onda kada je vrednost koju stvara veća od troškova koji su neophodni da se stvori i dostavi vrednost (Porter, 1985). Lanac vrednosti predstavlja obrazac koji organizacija koristi da analizira svoje troškove i da identifikuje različite načine na koje može da implementira odabranu poslovnu strategiju (Volberda et al., 2011). Kompetitivno okruženje organizacijama nameće da se lanac vrednosti sagleda u globalnom, pre nego u lokalnom kontekstu, naročito aktivnosti koje se tiču lanca snabdevanja. Na Slici 13 prikazano je da se lanac vrednosti organizacije deli na primarne aktivnosti i aktivnosti podrške.

Slika 13. Lanac vrednosti



Izvor: adaptirano prema Grant (2016)

Lanac vrednosti prikazuje kako se stvaranje proizvoda odvija od faze sirovina do faze dostave proizvoda krajnjem korisniku. Cilj je da se stvori dodata vrednost bez značajnih troškova kao i zadržavanje stvorene vrednosti (Volberda et al., 2011). U globalnoj kompetitivnoj ekonomiji najvrednije karike u lancu su ljudi koji imaju važna saznanja o potrošačima, što se osnosi na maloprodajne i uslužne firme kao i na proizvodne firme. Efekti elektronske trgovine u svim sektorima dovode to toga da organizacije treba da razvijaju procese znanja koji dodaju vrednost kako bi nadoknadili vrednost i profitne marže koje internet oduzima fizičkim procesima (Porter, 2001). Sve aktivnosti u lancu vrednosti treba da se porede sa sposobnostima konkurenata. Da bi bila izvor kompetitivne prednosti, resurs ili sposobnost treba da omogući organizaciji da: 1) sprovodi aktivnost na način koji pruža veću vrednost u odnosu na vrednost koju pruža konkurencija ili 2) da obavlja aktivnost stvaranja vrednosti koju konkurencija ne može da obavlja. Samo pod ovim uslovima organizacija stvara vrednost za potrošače i ima mogućnost da tu vrednost iskoristi.

Primarne aktivnosti u lancu vrednosti obuhvataju izradu proizvoda, distribuciju i prodaju, kao i usluge koje se pružaju nakon prodaje. Organizacija treba svaku aktivnost da proceni u odnosu na sposobnosti konkurencije. Stoga, svaka aktivnost će biti označena kao superiorna, uporedna ili inferiorna (Volberda et al., 2011). Ovo rangiranje organizaciji pruža uvid u poziciju svojih veština i sposobnosti u poređenju sa konkurencijom, što predstavlja osnovu za odabir internih snaga na koje će se osloniti prilikom takmičanja na tržištu.

Lanac vrednosti španske kompanije Inditex, vlasnika brendova Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Uterque, Zara Home i Lefties, pokazuje kako integracija aktivnosti može istovremeno da omogući postizanje brzine, fleksibilnosti i troškovne efikasnosti. Za razliku od tradicionalnih modnih brendova koji kolekcije planiraju mesecima unapred, Zara koristi model brze mode zasnovane na kontinuiranom protoku informacija sa tržišta ka dizajnu i proizvodnji. Ovakav pristup omogućava kompaniji da brzo reaguje na promene u preferencijama potrošača i skraćuje vreme od ideje do prodaje na svega nekoliko nedelja (Inditex, 2026).

Ulazna logistika obuhvata aktivnosti koje se odnose na pripremu proizvodnih procesa, upravljanje materijalima, skladištenje i kontrolu zaliha. Inditex koristi kombinaciju internih i eksternih dobavljača, pri čemu značajan deo nabavke dolazi iz geografski bliskih regiona. Ova blizina smanjuje vreme transporta i povećava fleksibilnost u reagovanju na promene u potražnji. Umesto velikih zaliha sirovina, kompanija često nabavlja materijale u manjim količinama, čime smanjuje rizik i omogućava brze izmene u dizajnu proizvoda (Coutler, 2010).

Operacije se odnose na aktivnosti kojima se inputi ulazne logistika prerađuju u gotove proizvode. Operacije obuhvataju aktivnosti proizvodnje, mašinske obrade, pakovanja, sastavljanja i održavanja. Za razliku od mnogih konkurenata koji u potpunosti outsorsuju proizvodnju, kompanija Inditex upravlja svojim proizvodnim procesima time što se proizvodnja sprovodi u manjim serijama čime se omogućava testiranje tržišta i brzo prilagođavanje. Proces izrade dizajna blisko je povezan sa podacima o prodaji jer dizajnerski timovi svakodnevno analiziraju informacije iz prodavnica i prilagođavaju kolekcije potražnji (Inditex, 2026).

Izlazna logistika uključuje aktivnosti koje se tiču preuzimanja, skladištenja, transportovanja i distribuiranja finalnog proizvoda potrošačima. Distribucija kompanije Inditex je centralizovana kroz visoko automatizovane logističke centre u Španiji, odakle se roba šalje u prodavnice širom sveta nekoliko puta nedeljno. Ovakav sistem omogućava čestu rotaciju proizvoda i stalno osvežavanje ponude, što podstiče kupce da češće posećuju prodavnice. Brzina i pouzdanost isporuke predstavljaju ključni izvor vrednosti (Coutler, 2010).

Marketing i prodaja obuhvata aktivnosti kojima se kupcima omogućava da kupe proizvode, kao i aktivnosti podsticanja prodaje. Efektivno promovisanje i prodaja proizvoda sprovodi se putem promotivnih kampanja, uz odabir odgovarajući distributivnih kanala i uz odabir osoblja koje je obučeno da podrži prodajne aktivnosti. Kompanija Inditex izdvaja relativno malo sredstava za tradicionalno oglašavanje. Umesto toga, oslanja se na strateški odabrane lokacije prodavnica, vizuelni identitet i izloge, kao i na osećaj ograničene dostupnosti proizvoda. Česta promena kolekcija stvara osećaj hitnosti kod kupaca što povećava prodaju bez velikih marketinških ulaganja (Inditex, 2026).

Usluge podrazumevaju aktivnosti kojima se održava ili unapređuje vrednost proizvoda. Ove usluge proizilaze iz aktivnosti prodaje i obuhvataju instaliranje proizvoda, odgovaranje na reklamacije, zatim komuniciranje sa potrošačima i odgovaranje na pitanja. U kompaniji Inditex, usluga se najpre ogleda u iskustvu kupovine, u uredno organizovanim prodavnicama u kojima je prisutan brz obrt robe i stalno nova ponuda. Takođe, Inditex brzo reaguje na povratne informacije kupaca, što dodatno unapređuje njihovo zadovoljstvo i lojalnost. Prodavci imaju aktivnu ulogu u prikupljanju informacija sa tržišta (Coutler, 2010).

Aktivnosti podrške omogućavaju da se sprovede primarne aktivnosti i uključuju infrastrukturu organizacije, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i nabavku. **Infrastruktura organizacije** uključuje aktivnosti opšteg menadžmenta, planiranja, finansija, računovodstva, pravne i zakonske regulative koje su neophodne da bi se podržao rad celokupnog lanca vrednosti. Putem svoje infrastrukture, organizacija se trudi da efektivno i dosledno identifikuje eksterne prilike i pretnje, resurse i sposobnosti i da podržava svoje ključne kompetentnosti. Infrastruktura kompanije Inditex zasniva se na visokom stepenu koordinacije svih ključnih funkcija kao što su dizajn, proizvodnja, logistika i maloprodaja. Njena organizaciona struktura omogućava brzo donošenje odluka i efikasno upravljanje kompleksnim globalnim operacijama. Ključna karakteristika je vertikalna integracija, gde kompanija kontroliše više faza lanca vrednosti (od dizajna do distribucije), što omogućava veću fleksibilnost i brzinu reakcije na tržišne promene. Upravo ova integracija doprinosi smanjenju vremena isporuke i povećanju usklađenosti ponude sa tražnjom (Aftab, Yuanjian, Kabir, & Barua, 2018).

Upravljanje ljudskim resursima uključuje aktivnosti koje se tiču regrutovanja, zapošljavanja, treninga, razvoja i kompenzacije zaposlenih. Uloga ljudskih resursa u kompaniji Inditex značajno prevazilazi tradicionalne administrativne funkcije. Zaposleni u prodavnicama imaju stratešku ulogu kao „senzori tržišta“, jer svakodnevno prikupljaju informacije o preferencijama kupaca, trendovima i ponašanju potrošača. Ove informacije se brzo prenose dizajnerskim i proizvodnim timovima, čime se omogućava kontinuirano prilagođavanje kolekcija. Ovakav model zahteva specifične kompetentnosti zaposlenih koje uključuju komunikacione veštine, veštine razumevanja mode i sposobnost brzog reagovanja. Time HR postaje ključni element u stvaranju vrednosti, jer direktno utiče na brzinu i relevantnost ponude (Aftab et al., 2018).

Razvoj tehnologije obuhvata aktivnosti koje unapređuju proizvode organizacije kao i same proizvodne procese. Tehnološki razvoj može da obuhvati razvoj opreme, primenu novih istraživačkih pristupa, razvoj dizajna proizvoda i unapređenje kvaliteta uslužnih procesa. Tehnologija u kompaniji Inditex ima centralnu ulogu u povezivanju svih delova lanca vrednosti. Kompanija koristi informacione sisteme koji omogućavaju prikupljanje i analizu podataka u realnom vremenu, od prodaje u prodavnicama do upravljanja zalihama i proizvodnje. Digitalna integracija omogućava sinhronizaciju aktivnosti i povećava kontrolu nad celokupnim lancem vrednosti. Uvođenje novih tehnologija i napredni sistemi upravljanja lancem snabdevanja dodatno unapređuju transparentnost i efikasnost procesa. Ova sposobnost digitalne koordinacije predstavlja ključni izvor konkurentске prednosti u modernim globalnim lancima vrednosti (López, Riedler, Köhnen, & Fütterer, 2022).

Nabavka obuhvata aktivnosti neophodne da bi se pribavili inputi za izradu organizacionih proizvoda, kao što su sirovine, zalihe, oprema, mašine, inventar za kancelarije i zgrade, obezbeđivanje poslovnog i proizvodnog prostora. Kompanija Inditex zasniva aktivnosti nabavke na strateškom upravljanju globalnom mrežom dobavljača i fleksibilnom snabdevanju sirovinama i poluproizvodima. Kompanija koristi kombinaciju lokalnih i međunarodnih dobavljača kako bi obezbedila brzu reakciju na promene modnih trendova, skratila vreme isporuke i održala visok nivo fleksibilnosti proizvodnje. Inditex primenjuje vertikalno integrisan model poslovanja u kojem su aktivnosti nabavke blisko povezane sa dizajnom, proizvodnjom i distribucijom, što omogućava brzo prilagođavanje potražnji na tržištu (Aftab et al., 2018).

Iako resursno zasnovani pogled na organizaciju pomaže u određivanju integrisanog skupa resursa i sposobnosti koji predstavljaju osnovne elemente ključnih kompetentnosti, perspektiva lanca vrednosti omogućava strateškim liderima da sagledaju kako konkurentska prednost proizlazi iz jedinstvenog skupa aktivnosti kompanije. Naime, ključna kompetentnost preduzeća uglavnom se nalazi u mreži koja povezuje različite, ali međusobno povezane aktivnosti, pri čemu svaka od njih doprinosi strateškoj poziciji kompanije (Rothaermel, 2021).

1.3.4.1. Strateški sistem aktivnosti

Strateški sistem aktivnosti posmatra organizaciju kao skup međusobno povezanih aktivnosti koje čine osnovu njene konkurentske prednosti (Rothaermel, 2021). Iako konkurenti mogu lako da identifikuju jedan ili više elemenata, oni nisu u mogućnosti da lako prepoznaju sposobnosti neophodne da bi se koordinisalo i upravljalo mrežom različitih aktivnosti unutar celokupnog sistema. Zbog toga je konkurentima teško da u potpunosti imitiraju društveno složen i uzročno dvosmislen strateški sistem aktivnosti.

Da bi organizacija mogla da održi konkurentsku prednost, strateški sistemi aktivnosti treba da se razvija tokom vremena. Usled promena u spoljašnjem okruženju, strateški lideri treba da prilagođavaju sistem aktivnosti organizacije tako što će unapređivati aktivnosti koje stvaraju vrednost kako bi se iskoristile prilike i izbegle pretnje. Odustvo dinamičkog strateškog uklapanja omogućilo bi konkurentima da usled razvoja sopstvenih sistema aktivnosti i sposobnosti ugorze stratešku poziciju organizacije. Strateški lideri mogu da steknu i održavaju konkurentsku prednost tako što će uvoditi nove aktivnosti, uklanjati aktivnosti koje nisu relevantne i unapređivati aktivnosti koje su zastarele ili prevaziđene. Svaka od ovih promena zahteva izmene resursa i sposobnosti koje su uključene u aktivnosti, čime se zapravo rekonfiguriše čitav strateški sistem aktivnosti.

Kompanija Amazon je primer strateškog sistema aktivnosti jer njena konkurentska prednost proizlazi iz snažno integrisane mreže aktivnosti kao što su napredna logistika i centri za ispunjavanje narudžbina, sofisticirani IT i klad sistemi, upravljanje zalihama zasnovano na podacima, algoritamska personalizacija ponude i efikasna distribuciona mreža. Ove aktivnosti su međusobno povezane i međuzavisne, pa svaka promena u jednoj oblasti, na primer u logistici ili IT infrastrukturi, direktno utiče na ceo sistem. Amazon stalno unapređuje svoj sistem aktivnosti kroz automatizaciju skladišta, razvoj

veštačke inteligencije za preporuke proizvoda i širenje klauđ usluga, čime se prilagođava promenama u digitalnom okruženju i jača svoju konkurentsku prednost (Alalade, 2025; Onggowidjojo & Ellitan, 2023).

1.3.5. Strateška pitanja unutar SWOT matrice

Situaciona ili **SWOT analiza** predstavljena je matricom koja organizaciji pruža uvid u njeno interno okruženja u koje spadaju **snage** (S) i **slabosti** (W), kao i u eksterno okruženje u koje spadaju **prilike** (O) i **pretnje** (T). Resursi, sposobnosti i kompetentnosti organizacije se uz pomoć VRIO okvira mogu klasifikovati kao interne snage ili slabosti. Ukoliko resurs nije vredan on je slabost i organizacija ne može da ga upotrebi da iskoristi eksternu priliku ili da ublaži eksternu pretnju. Resurs je snaga i ključna kompetentnost ukoliko je vredan, redak i ukoliko se ne može lako imitirati i ako organizaciji omogućava da ostvari deo ekonomske vrednosti koju on stvara. Eksterne prilike (O) i pretnje (T) nalaze se u opštem okruženju firme i mogu da se procenjuju pomoću PESTEL analize i Porterovih 5 sila (Rothaermel, 2021).

Strateški lideri koriste SWOT analizu da uz pomoć analiziranja internog i eksternog okruženja identifikuju faktore koji mogu da utiču na trenutnu ili buduću konkurentnost organizacije. Razmatranjem strateških pitanja koja povezuju interno i eksterno okruženje prikazanim na Slici 14, lideri razvijaju strateške alternative u četiri koraka, čiji redosled ne mora da bude linearan.

Slika 14. Strateška pitanja unutar SWOT matrice

		Eksterno okruženje	
		Prilike	Pretnje
Interno okruženje	Snage	Kako organizacija može da upotrebi interne snage da bi iskoristila eksterne prilike?	Kako organizacija može da upotrebi interne snage da bi smanjila verovatnoću i uticaj eksternih pretnji?
	Slabosti	Kako organizacija može da prevaziđe interne slabosti koje joj onemogućavaju da iskoristi eksterne prilike?	Kako organizacija može da prevaziđe interne slabosti koje će omogućiti ostvarivanje eksternih pretnji?

Izvor: adaptirano prema Rothaermel (2021)

1. Razmatranjem gornjeg levog kvadranta snage-prilike, lideri dolaze do ofanzivnih alternativa kojima se upotrebljavaju interne snage kako bi se iskoristile eksterne prilike.
2. Razmatranjem donjeg desnog kvadranta slabosti-pretnje, lideri razvijaju defanzivne alternative kojima se umanjuju interne slabosti kako bi se ublažile eksterne pretnje.
3. Razmatranjem gornjeg desnog kvadranta snage-pretnje, lideri razvijaju načine upotrebe internih snaga kako bi smanjili uticaj eksternih pretnji iz okruženja.
4. Razmatranjem donjeg levog kvadranta slabosti - prilike, lideri jačaju interne slabosti kako bi se unapredila sposobnost da se iskoriste eksterne prilike.

Strateški lideri treba pažljivo da procene prednosti i nedostatke svake strateške alternative kako bi odabrali one koje će implementirati, pri čemu treba jasno da izlože razloge za svoju odluku. Iako se SWOT matrica često upotrebljava, treba uzeti u obzir da jedna snaga može istovremeno da bude i slabost a jedna prilika može u isto vreme da bude i pretnja.

Primer da ista karakteristika može da bude i **snaga i slabost** je snažna povezanost kompanije Tesla sa ličnošću i vizijom Ilona Maska. Snage kompanije su Maskova inovativnost, sposobnost privlačenja pažnje medija i fokus na tehnološki razvoj koji su doprineli brzom rastu kompanije, jačanju brenda i velikoj lojalnosti kupaca i investitora. Njegova reputacija omogućila je da se Tesla pozicionira kao lider u oblasti električnih vozila i inovacija. Međutim, ista ta karakteristika može da predstavlja i slabost. Velika zavisnost kompanije od jednog lidera povećava reputacioni rizik, jer kontroverzne izjave, politički stavovi ili nepredvidivo ponašanje direktno utiču na percepciju kompanije, cenu akcija i odnose sa kupcima i investitorima. Dakle, ono što Tesli daje prepoznatljivost i konkurentsku prednost istovremeno može da predstavlja izvor nestabilnosti i rizika. Vidimo da u SWOT analizi određeni faktor ne mora isključivo da bude snaga ili slabost već da njegovo značenje zavisi od konteksta i načina na koji utiče na poslovanje kompanije (Aithal, Bhandarkar, & Shetty, 2024).

Razvoj veštačke inteligencije (AI) za kompaniju Google je primer situacije u kojoj ista pojava može da bude i **prilika i pretnja**. Razvoj AI tehnologije predstavlja veliku priliku za Google jer omogućava unapređenje pretrage, personalizaciju oglasa, razvoj novih proizvoda i povećanje efikasnosti poslovanja. Korišćenjem veštačke inteligencije kompanija može da razvije inovativne usluge, poboljša korisničko iskustvo i dodatno ojača svoju tržišnu poziciju. Međutim, ista ta tehnologija predstavlja i pretnju. AI povećava konkurenciju jer omogućava drugim kompanijama da razviju alternativne platforme za pretragu i digitalne usluge. Takođe, razvoj generativne veštačke inteligencije može da promeni način na koji korisnici pristupaju informacijama, što može da smanji tradicionalni značaj Google pretrage i prihoda od oglašavanja. Pored toga, regulatorni pritisci i pitanja privatnosti podataka predstavljaju dodatne rizike povezane sa AI tehnologijom. Ovaj primer pokazuje da isti eksterni faktor može istovremeno da otvori nove mogućnosti za rast i inovacije, ali i da stvori ozbiljne izazove i rizike za kompaniju (Maouche, 2019).

1.4. KONKURENTSKA PREDNOST I DELJENJE VREDNOSTI

Današnji lideri suočavaju se sa brojnim problemima na globalnom tržištu. U razmatranju stepena njihove odgovornosti za uspeh ili neuspeh organizacije izdvajaju se dve perspektive liderstva: (1) romantična perspektiva i (2) perspektiva eksterne kontrole.

Romantična perspektiva bazirana je na pretpostavci da je lider ključni pokretač uspostavljanja kompanijskog uspeha ili neuspeha. Brojni su primeri iz prakse poput Bila Gejtsa, Endru Grouva ili Džefa Bezosa koji su svojim liderskim sposobnostima vodili svoje kompanije do globalnog vrha. Naravno, postoje negativni primeri poput Karlosa Gouna ili Kaspera Rorsteda.

Perspektiva eksterne kontrole bazirana je na pretpostavci da za uspeh odnosno neuspeh jedne kompanije nije odgovoran glavni lider, već eksterni faktori koji su pozitivno ili negativno uticali na kompaniju. Eksterni faktori mogu da budu ekonomski padovi privrede jedne zemlje, nove tehnologije, promena zakonodavstva jedne vlade, ratovi ili konflikti.

1.4.1. Od korporativne društvene odgovornosti do deljenja zajedničke vrednosti

Mnoge globalne kompanije primorane su da menjaju prioritete tokom vremena. Potrebno je ispuniti očekivanja svih stejkholdera, ne samo kupaca, već i dobavljača, zaposlenih, investitora, lokalne zajednice i akcionara. Došlo se do zaokreta od prepoznavanja značaja stejkholdera, do kompletnog fokusa na stejkholdere.

ESG (*Environmental, Social and Governance*) standardi su standardi koji se odnose na ekološka, društvena i korporativno-upravljačka pitanja jedne kompanije. Ovi standardi su iznad dosadašnjih finansijskih rezultata koji su se nalazili u finansijskim izveštajima na osnovu kojih se kompanija može dalje vrednovati. Pomaganje zaštite životne sredine je jedna od mera ekološkog standarda. Diverzitet, jednakost, inkluzija, zdravlje i sigurnost predstavljaju mere društvenog aspekta. Korporativno upravljanje obuvata mere kao što su poslovna etika, nezavisnost upravnih odbora, transparentnost i demokratija akcionara.

Sistem u kojem je jedna akcija jednaka jednom glasu predstavlja demokratiju akcionara. Međutim, mnoge tehnološke kompanije kao što su Alphabet i Meta Platforms imaju korporativno upravljanje u kojem vlasnici imaju većinski udeo kompanije. Na primer, Mark Zakerberg poseduje akcije klase B, koje mu omogućavaju deset glasova po akciji, dok akcije klase A nose samo jedan glas po akciji. Na taj način on kontroliše 60% svih glasačkih prava, iako poseduje manje od 13% svih akcija kompanije. Sa ovako jakom pozicijom Mark Zakerberg može da donosi važne strateške odluke, kao što je to bio slučaj sa projektom metauniverzuma.

Još jedan od primera je kompanija Patagonia. Kompanija je sprovodila globalnu akciju spašavanja planete. Iako su bili jedni od pionira ove akcije i sprovođenja ESG kriterijuma, danas je to postala obaveza svih kompanija. Problem sa kompanijama koje su privatne (odnosno društva sa ograničenom odgovornošću) koje nemaju zakonsku obavezu da javno finansijski izveštavaju svoje poslovanje, kao što to moraju da rade javna akcionarska društva je u tome što je potrebno da se održavaju novčani tokovi ili pozajmljivanje sredstava kako bi se poslovanje održalo. To omogućava osnivačima kao vlasnicima da održavaju i ispunjavaju ESG ciljeve. Problem nastaje kada privatne kompanije ostanu bez novčanih tokova ili gotovine usled pada poslovanja. Na primer, kompanija Patagonia bila je na ivici bankrota 1990-ih godina prošlog veka, kada se prebrzo širila, a ekonomiju je istovremeno pogodila recesija. Izvršni direktor kompanije morao je da donese tešku odluku i otpusti preko 20% zaposlenih kako bi spasio kompaniju. Nakon toga, direktor je odlučio da će sporije razvijati kompaniju i težiti što većoj finansijskoj nezavisnosti od banaka i finansijskih institucija.

Naravno, pristup finansijskim tržištima pruža ogromne mogućnosti za razvoj jedne privatne kompanije. Privatna kompanija ne može da postane globalno prisutna oslanjajući se isključivo na svoju prodaju i novčane tokove. Finansijska tržišta i tržišta kapitala omogućavaju privatnoj kompaniji ogromna bespovratna sredstva na dalje korišćenje i investiranje, koja joj do tada nisu bila na raspolaganju. Važan detalj je u tome što se kod privatne kompanije za sve pitao vlasnik koji je ujedno i glavni izvršni direktor. Kada privatna kompanija prelazi u javno akcionarsko društvo, tada ne postoji jedan vlasnik, već veliki broj akcionara. Svaki akcionar je tada vlasnik kompanije i samim tim se gubi privatnost koja je do tada postojala.

Veoma je važno razumeti da odluka o tome da li će kompanija ostati privatna ili postati javna zavisi i od industrije u kojoj posluje. Ukoliko je reč o kompaniji Patagonia, tu je situacija jasna. Kompanija može sebi da dozvoli da ograniči dalji razvoj i širenje i ostane privatna kompanija. Međutim, ukoliko kompanija prodaje električna vozila onda širenje na druga tržišta postaje obaveza, a samim tim i promena forme društva odnosno kompanije. Kada se radi o proizvodnji električnih vozila, važno je promeniti formu i postati javno akcionarsko društvo pre svega zbog jako skupe proizvodnje koja mora biti finansijski podržana.

Kada kompanija prvi put izlazi na finansijsko tržište, pokreće se postupak inicijalne javne ponude akcija (*Initial Public Offering – IPO*). To predstavlja prvu emisiju akcija kompanije u njenoj istoriji. Nakon ove inicijalne emisije akcija, sve akcije i finansijski instrumenti postaju sekundarni. Da bismo mogli da razumemo ovaj zaokret u pogledu stejkholdera, u nastavku će se govoriti o kapitalizmu stejkholdera sa stanovišta strateških lidera. Definisanjem termina kapitalizma stejkholdera bićemo u mogućnosti i da razumemo pojam kreiranja zajedničke vrednosti (*Creating Shared Values – CSV*).

1.4.1.1. Kapitalizam akcionara

Kapitalizam akcionara je ekonomski sistem u kojem investitori poseduju akcije u akcionarskom društvu ili javnoj kompaniji. Investitori ili akcionari su glavni nosioci rizika i legalni vlasnici kompanije. U ovakvom sistemu smatra se da su akcionari jedini pravi stejkholderi koji imaju dominantan položaj kompanijskog profita. Ključni zagovornik kapitalizma akcionara bio je Milton Fridman. On je u poslednjih 50 godina zagovarao tezu o ulozi kompanije u kapitalističkom sistemu otvorenog tržišta.

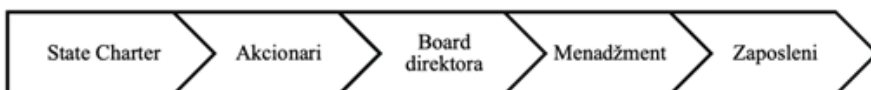
Prema Fridmanu postoje tri osnovne pretpostavke prema kojima maksimizacija profita dovodi do povećanja društvenog blagostanja (Henderson, 2020):

- 1) Otvorena tržišta su perfektno efikasna;
- 2) Individualne slobode moraju biti prioritet društva;
- 3) Menadžeri su agenti akcionara.

Javna kompanija ili akcionarsko društvo je veoma važan institucionalni entitet u modernoj, otvorenoj ekonomiji. Kao što sam naziv kaže „javna“, kompanija otvoreno i javno prikazuje svoje finansijsko poslovanje. Dok privatne kompanije odnosno društva sa ograničenom odgovornošću (d.o.o.) nisu imala zakonsku obavezu da javno prezentuju svoje rezultate, javne kompanije imaju tu zakonsku obavezu. Pored pružanja proizvoda i usluga, javne kompanije imaju značajnu ulogu u otvaranju novih radnih mesta i stvaranju ekonomske vrednosti. Njihovo poslovanje doprinosi razvoju lokalnih zajednica u kojima posluju, ali i ukupnom privrednom razvoju zemlje. Istovremeno, one ostvaruju značajne poreske prihode koji predstavljaju važan izvor finansiranja javne potrošnje i funkcionisanja države. Ta veza između javne kompanije i države naziva se implicitni ugovor. Javne kompanije imaju veliku društvenu odgovornost. Treba imati u vidu da javne kompanije nisu nastale samo isključivo svojom zaslugom, već i poverenjem društva u kojem posluju. Iz toga razloga veoma je važno da taj odnos bude obostran i da određena vrednost bude vraćena i društvu kao celini.

Da bi kompanije finansirale svoj rast, neophodan je izlazak na berzu. Jedino se preko finansijskog tržišta može očekivati priliv velike količine bespovratnog novca koji će dalje biti usmeren na finansiranje budućih projekata.

Slika 15. Hijerarhija autoriteta



Izvor: adaptirano prema Rothaermel (2024)

Svaki akcionar poseduje niz privilegija. Akcionar nema nikakvih obaveza prema kompaniji čije akcije poseduje. To znači, da nema nikakvih obaveza učestvovanja u bilo kakvim aktivnostima ili poslovanju kompanije. Akcionar može veoma lako da proda akcije koje je kupio. Proces prenosa vlasništva nad akcijama je veoma jednostavan. Akcionar je legalni vlasnik akcije i njegov identitet se može veoma lako proveriti. Glavna karakteristika je odvajanje funkcije vlasništva od funkcije upravljanja. Akcionar poseduje funkciju vlasništva i nema nikakvu upravljačku ulogu niti kontrolu.

Javne kompanije predstavljaju glavne kreatore vrednosti još od nastanka ove organizacione forme poslednjih stotinak godina. Od 1990-tih, međutim, zbog veće povećanosti zagađenja životne sredine i velikih društvenih nejednakosti, uloga strategija stejkholdera i društveno odgovornih kompanija dobijaju na značaju.

1.4.1.2. Kreiranje zajedničke vrednosti

Da bi se brojni izazovi prevazišli, poslovni konsultanti i akademici formulisali su termin **kreiranje zajedničke vrednosti** (*Creating Shared Values - CSR*). U članku objavljenom u žurnalu *Harvard Business Review*, Majkl Porter i Mark Kramer objasnili su pojam kreiranja zajedničke vrednosti kao postupak kreiranja politika i operativnih praksi koje dovode do povećanja konkurentnosti kompanija, dok se paralelno sa tim povećava ekonomski i socijalni doprinos zajednici u kojoj posluju. Kreiranje zajedničke vrednosti predstavlja prošireni koncept i povezuje ekonomski i socijalni progres (Porter & Kramer, 2011).

Za razliku od Milтона Fridmana, Majkl Porter i Mark Kramer naglašavaju da strateški lideri ne smeju da se skoncentrišu isključivo na povećanje kompanijskog profita. Pored fokusa na profit kojim strateški lideri obezbeđuju povećanje finansijskih rezultata i ekonomske vrednosti za stejkholdere, oni treba da kreiraju socijalno-društvene vrednosti za zajednicu u kojoj posluju. Strateški lideri moraju da naprave most između finansijskih benefita i socijalnih vrednosti. Ovakav pristup doveo bi do unapređenja kapitalizma i kreiranje održive konkurentske prednosti.

Okvir kreiranja zajedničke vrednosti predlaže da strateški lideri naprave sponu između ovog dualnog fokusa – ekonomskog i socijalnog. Okvir prepoznaje potrebu tržišta ne samo za ekonomskim očekivanjima, već i socijalno-društvenim. Negativan uticaj na životnu sredinu, zagađenje, potrošnja energije i troškovi incidenata i te kako mogu da utiču interno na finansijski performans kompanija. Porter i Kramer smatraju da umesto što će ekonomski i socijalni ciljevi biti suprotstavljeni, oni ipak mogu da budu blisko povezani. Okvir kreiranja zajedničke vrednosti teži povećanju održive konkurentske prednosti, a ne kratkoročnom povećanju konkurentske prednosti upravo preko identifikovanja ovih ekonomskih i socijalnih potreba.

Postoji mnogo primera iz prakse. Kompanija General Electric ojačala je svoju konkurentnost kreiranjem profitabilnih biznisa svojom „*zelenom*“ inicijativom. Danas ne postoji automobilska kompanija koja nije ponudila neko od hibridnih ili električnih rešenja automobila, aludirajući na zaštitu životne sredine.

Autori Porter i Kramer (2011) smatraju da bi do ovog ekonomskog i socijalnog povezivanja došlo potrebno je da kompanija:

- 1) **Poveća bazu potrošača ili klijenata koje će dovesti do novih potrošača.** Ovim putem već postojeći potrošači privućiće nove potrošače, koji su daleko brojniji, a do kojih kompanija do sada nije mogla da dođe.
- 2) **Proširi tradicionalni interni lanac vrednosti na netradicionalne partnere.** Ovim putem priključenjem nevladinih organizacija (NGO) može se dovesti do ispunjenja javnog interesa i društvenih benefita.
- 3) **Fokusira svoje napore ka kreiranju regionalnih klastera.** Brojne globalne kompanije kreirale su svoje nove regionalne klastere na drugim inostranim tržištima.

U Tabeli 9 prikazana je veza između korporativne društvene odgovornosti i kreiranja zajedničke vrednosti.

Tabela 9. Od korporativne društvene odgovornosti do kreiranja zajedničke vrednosti

Korporativna društvena odgovornost	Kreiranje zajedničke vrednosti
Kreiranje vrednosti: konkurentska prednost je glavni prioritet	Kreiranje vrednosti: fokus je na ekonomskim i socijalnim benefitima
Fokus: građanstvo i filantropija	Fokus: zajednice, joint kompanije i kreiranje društvenih vrednosti
Agenda: definisana od strane eksternih javnih odnosa i ličnih preferencija lidera kompanija	Agenda: definisana interno od strane upravljačkih odluka kompanije (vizije i misije)
Uticaj: ograničen budžetom korporativne društvene odgovornosti i preferencijama tokom vremena eksternog pritiska	Uticaj: motiviše interne i eksterne stejkholdere da preusmeri kompletan kompanijski budžet oko kreiranja zajedničke vrednosti
Primer: fer trgovanje	Primer: transformacija kompletnog lanca snabdevanja u pogledu povećanja kvaliteta i smanjivanja troškova, ali ujedno i redukovanja zagađenja životne sredine

Izvor: adaptirano prema Porter i Kramer (2011)

1.4.2. Konkurentska prednost

Konkurentska prednost može da se podeli na sledećih pet tipova (Porter, 1985; Tipurić, 2014):

1. Apsolutna konkurentska prednost;
2. Dugoročna konkurentska prednost;
3. Relativna konkurentska prednost;
4. Potencijalna konkurentska prednost;
5. Privremena konkurentska prednost.

Apsolutna konkurentska prednost je prednost organizacije koja je nedostižna za konkurenciju. Ova konkurentska prednost dolazi najčešće iz prethodne strategije plavog okeana (o kojoj će više reći biti u odeljku 2.1.) i predstavlja visoko tržišno učešće i obim poslovnih aktivnosti. Apsolutna konkurentska prednost povezuje se sa strategijom diversifikacije prema Igoru Ansofu i strategijom diferencijacije prema Majkl Porteru. Apsolutna konkurentska prednost nalazi se u prvoj fazi, fazi izgradnje ostvarene konkurentske prednosti.

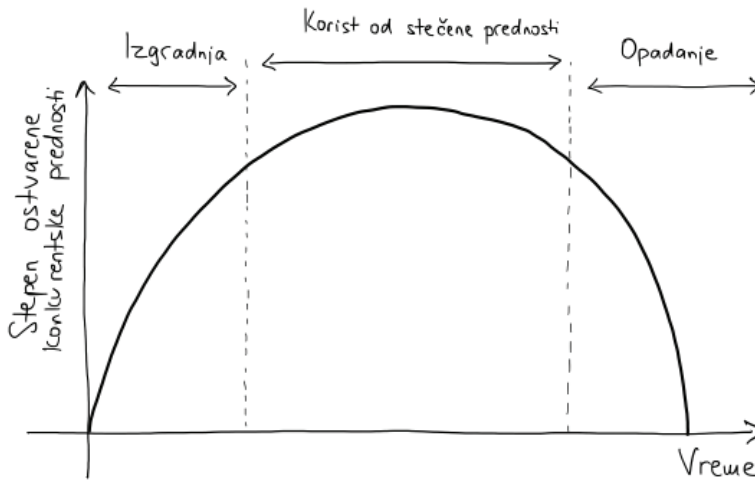
Dugoročna konkurentska prednost je monopolska prednost organizacije ostvarena u dužem vremenskom periodu usled nedostatka konkurencije. Ovaj tip konkurentske prednosti kompanije u konsolidovanom tržišnom učešću i cenovnoj lojalnosti nedostižan je za konkurenciju usled finansijske inferiornosti. Ova konkurentska prednost praćena je prethodnom strategijom plavog okeana. Dugoročna konkurentska prednost nalazi se u drugoj fazi, fazi zrelosti ili koristi od stečene prednosti.

Relativna konkurentska prednost je prednost koju kompanija ostvaruje na osnovu jednog dela resursa ili proizvodnog asortimana, dok to nije slučaj sa ostalim delom asortimana. Ova konkurentska prednost može se kreirati kako iz strategije plavog okeana, tako i iz strategije crvenog okeana. Predstavlja momenat u kojem apsolutna konkurentska prednost počinje da se smanjuje i bleđi, a na tržištu se pojavljuju prvi konkurenti. Relativna konkurentska prednost se nalazi u drugoj fazi, fazi zrelosti ili koristi od stečene prednosti.

Potencijalna konkurentska prednost je prednost koja nije ostvarena. Potencijal kompanije leži u njenim resursima, proizvodima ili uslugama, ali, nažalost, nije iskorišćena. Ova konkurentska prednost povezuje se sa strategijom crvenog okeana. Studijski primeri su veoma često opisani su u negativnoj konotaciji jer kompanija nije imala uspeha u tržišnoj utakmici. Potencijalna konkurentska prednost nalazi se u trećoj fazi, fazi opadanja konkurentske prednosti.

Privremena konkurentska prednost je prednost koju je kompanija ostvarila na kratak rok. Ova konkurentska prednost povezuje se sa strategijom crvenog okeana. Kod ove konkurentske prednosti karakteristično je da postoji ogromna konkurencija na tržištu, kompanija je definisala svoje tržišno učešće, dok je cenovna lojalnost izrazito velika. Ova konkurentska prednost može se povezati sa strategijom penetracije Igora Ansofa i strategijom vođstva u troškovima Majkla Portera. Privremena konkurentska prednost nalazi se u trećoj fazi, fazi opadanja konkurentske prednosti.

Slika 16. Faze stečene konkurentske prednosti



Izvor: adaptirano prema Porter (1985)

1.4.2.1. Merenje konkurentske prednosti

Cilj svake kompanije je sticanje konkurentske prednosti, ali šta to konkretno znači? Kako znamo da smo je dostigli? Prednost mora biti merljiva. Smatra se da je lako uporediti dve kompanije po nekoj performansi i identifikovati koja je bolja. Da li je to zaista dobar postupak?

Problem kod upoređivanja dve ili više kompanija je u tome što se uzimaju pogrešne metrike ili pogrešne vrednosti. Da li možemo da uporedimo dve kompanije različitih veličina? Da li možemo da uporedimo dve kompanije različitih industrija? Da li možemo da uporedimo vrednosti performanse u više različitih godina jedne iste kompanije? Odgovor je uvek isti – ne.

Ne možemo da upoređujemo dve različite kompanije različitih veličina. Veća kompanija ima sve veće pozicije u odnosu na manju kompaniju. Kada kažemo pozicije, mislimo pre svega na računovodstvene vrednosti iz finansijskih izveštaja. Dakle, to je neuporedivo i ne možemo zaključiti koja kompanija poseduje konkurentsku prednost.

Ne možemo da upoređujemo dve kompanije različitih industrija. Na primer, jednu proizvodnu i jednu uslužnu. Proizvodna kompanija ima pozicije karakteristične za proizvodnju, poput jako izraženih stalnih sredstava, opreme, zaliha i materijala. Sa druge strane, uslužna kompanija ima naglašena obrtna sredstva. Jedne pozicije su dominantnije kod proizvodne kompanije, a druge pozicije kod uslužne kompanije.

Ne možemo da upoređujemo vrednost jedne pozicije tokom više godina unazad. Ukoliko je ta pozicija izražena u monetarnoj apsolutnoj vrednosti, onda je jako teško sa sigurnošću reći da li je ova godina bila uspešnija od prethodne. Razlog leži u inflaciji koja se mora uzeti u obzir prilikom analize.

Da bismo uspjeli da nađemo način i odgovorimo na ova pitanja, moraćemo da razvijemo multi-dimenzionalni pristup merenju konkurentske prednosti. Postoje 3 standardne dimenzije performansa:

1. Računovodstvena metrika;
2. Vrednost akcionara;
3. Ekonomska vrednost.

1. Računovodstvena metrika

Prva i najčešće upotrebljavana metrika je računovodstvena metrika, odnosno metrika finansijskih informacija preuzetih iz finansijskih izveštaja. Ovo je standardna menadžerska praksa i od nje se najčešće i polazi. Kada se meri kompanijska profitabilnost onda menadžment preuzima finansijske informacije, kreira raciju i donosi odluku. Ovde je važno izračunati ne samo svoju sopstvenu vrednost, već i vrednost kompanija sa kojima je poredi. Ovo je lak zadatak kod kompanija koje su javne i akcionarske, jer su te vrednosti izračunate od strane mnogih drugih kompanija koje se bave finansijskom analizom. Problem nastaje kod manjih, d.o.o. ili privatnih kompanija kod kojih finansijski izveštaji nisu javno dostupni.

Kada se pogledaju finansijski izveštaji, oni su definitivno pokazatelj jednog dobrog dugoročnog poslovanja iz prethodnog perioda. Finansijski izveštaji su znaci dobrog uspeha i dobrih odluka. Vrednosti koje su prikazane u finansijskim izveštajima su monetarne i apsolutne vrednosti i one se ne mogu lako upoređivati sa prethodnim godinama, zbog pojave inflacije i kamatnih stopa. Čak i kad se uključe u analizu i iskoriguju vrednosti, ne može se sa sigurnošću reći da je jedna godina bila uspešnija od prethodne. Rešenje ovog problema leži u kalkulaciji finansijskih racio pokazatelja koji dobijaju relativne racio vrednosti odnosno koeficijente.

Glavna kritika računovodstvenih metrika je u njenom istorijskom kontekstu. Finansijski izveštaji za 2025. godinu biće nakon svih provera i revizija objavljeni najkasnije do kraja jula 2026. godine. To je 6 + meseci zakašnjenja i zastarelosti informacija. Kada je reč o investicionim odlukama, to predstavlja veliku razliku.

Jedna od najčešće sagledavanih finansijskih pozicija za upoređivanje jesu nematerijalna ulaganja. Imajući u vidu da su sve velike globalne kompanije, listirane na velikim svetskim berzama prepoznatljive na osnovu svog brenda, može se zaključiti da su njihova nematerijalna ulaganja izražena u bilansu stanja. U 1975. godini, kompanije koje su listirane na njujorškoj berzi u okviru *Standard & Poor's 500* indeksa (*S&P 500 Index*) imale su 83% materijalnih sredstava, a 17% nematerijalnih ulaganja u svojoj ukupnoj kompanijskoj knjigovodstvenoj vrednosti. U međuvremenu, ova situacija se kompletno promenila. U 2020. godini, ista ova lista ima svega 10% materijalne vrednosti i 90% nematerijalne u ukupnoj knjigovodstvenoj vrednosti kompanija. Važno je napomenuti da su nematerijalna ulaganja sačinjena od intelektualne svojine, brenda, patenata, licenci, itd. Ova ulaganja imaju daleko veći uticaj na kreiranje apsolutne konkurentske prednosti od bilo koje opreme, mašine, građevinskih objekata ili bilo kog drugog materijalnog sredstva. Sve tehnološke kompanije imaju veoma izražene nematerijalne i često nevidljive vrednosti imovine koje višestruko povećavaju vrednost kompanije.

2. Vrednost akcionara

Vrednost akcionara je druga mera utvrđivanja konkurentske prednosti. Akcionar može da bude fizičko ili pravno lice koje poseduje jedno ili više akcija jedne kompanije. Akcionar predstavlja legalnog vlasnika kompanije koja je listirana na berzi. U zavisnosti od broja akcija i vrednosti zavisice i učešće akcionara u budućem donošenju odluka. Sa stanovišta akcionara, interes akcionara je stopa povrata novca na uloženi kapital koji je izložen riziku. Kompanije vraćaju svojim akcionarima kroz dividende i na taj način privlače sadašnje i buduće investitore. Kompanije koje nude visoke stope prinosa nose sa sobom visoke stope rizika, dok sa druge strane kompanije sa nešto nižim stopama prinosa nose niže stope rizika.

Vrednost akcionara ima svojih prednosti i mana. Prednost je svakako praćenje vrednosti u realnom vremenu. Stejkholderi mogu da prate tržišnu vrednost kompanije u momentu govora, što je velika prednost u odnosu na prethodnu računovodstvenu vrednost koja je istorijskog karaktera. Mana vrednosti akcionara je u izuzetno velikom broju faktora koji mogu da utiču potencijalno na visinu te vrednosti. Dakle, postoji neograničen broj faktora koji se mogu navesti koji su u većoj ili manjoj meri uticali da tržišna vrednost kompanija bude tolika. Tržišna vrednost kompanije je eksterna komponenta i samim tim nije pod kontrolom kompanije. Kod računovodstvene vrednosti, punu kontrolu ima sama kompanija. Kompanija može da povećava ili da smanjuje većinu pozicija samostalno, dok kod tržišne vrednosti to nije slučaj. Često je tržišna vrednost kompanije veća ili manja, ne krivicom kompanije, već situacijom na tržištu ili u privrednoj grani.

Ideja o tome da su sve dostupne informacije raspoložive jednom prosečnom investitoru spada pod hipotezu efikasnog tržišta. Prema ovoj hipotezi, smatra se da trenutna cena akcije predstavlja najobjektivniji pokazatelj trenutnog stanja kompanije i njenog finansijskog uspeha, ali da li je zaista tako? Ukoliko pomnožimo cenu akcija sa ukupnim brojem akcija dobijamo ukupnu tržišnu vrednost kompanije ili tržišnu kapitalizaciju. Ova vrednost menja se u realnom vremenu svakodnevno.

Postavlja se pitanje šta raditi sa finalnim rezultatom kompanije koja je ostvarena na kraju godine, a koji se može videti u bilansu uspeha. Finansijski uspeh kompanije u jednoj godini prikazan je u bilansu uspeha. Ukoliko je kompanija poslovala profitabilno na kraju poslovne godine (31.12. svake godine), onda se smatra da kompanija ima net dobitak. Ukoliko nije, onda je u pitanju net gubitak. Ukoliko kompanija ima izraženo dobru poslovnu godinu, sa visokim net dobitkom, upravni odbor kompanije ili bilo koji drugi rukovodeći organ može da donese neku od sledećih odluka:

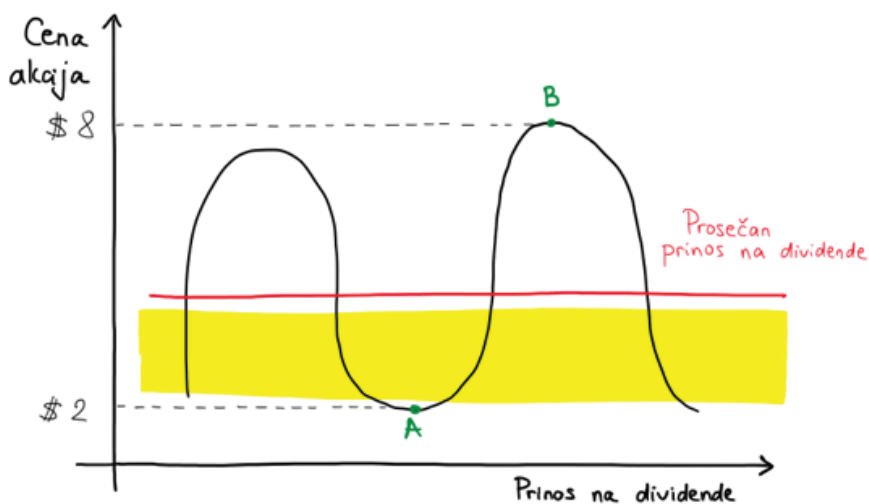
1. Kompletan iznos net dobitka alocirati na kapital;
2. Deo iznosa net dobitka alocirati na kapital, a deo na buduće investicije;
3. Deo iznosa net dobitka alocirati na kapital, deo na buduće investicije, a deo na plaćanje dividendi akcionarima.

Koliko će svaki deo iznositi, zavisi od odluke upravnog ili izvršnog odbora, ili bilo kojeg rukovodećeg organa koji zastupa akcionare.

Konkurentska prednost kompanije se upravo može porediti prema tržišnim vrednostima. Uporedna analiza kompanija istih privrednih grana može se obaviti komparacijom cena akcija, stopa prinosa, tržišne vrednosti ili velikim brojem drugih pokazatelja. Na osnovu velikog broja tržišnih pokazatelja mogu da se urade i predikcije i očekivanja budućeg rasta. Naravno, investitori menjaju svoja očekivanja rasta kompanije tokom godina. Ukoliko neki biznis pripada industriji sa sporijim rastom i uspe da u tekućoj godini raste brže od očekivanja, očekivanja se mogu korigovati. U sledećoj godini, očekivanja su ista kao inicijalno. Sa druge strane, ukoliko je prosek tehnološke privredne grane 10%, tada bi kompanija koja je ostvarila rast od 8% imala najmanju vrednost privredne grane u nekom narednom periodu.

Razmatranje vrednosti tržišne kapitalizacije na dugi rok osnova je definisanja konkurentске prednosti kompanije. Situacija se jako brzo može promeniti, pa je samim tim neophodno uzeti u obzir što više pokazatelja. Postavlja se pitanje da li je kompanija precenjena ili podcenjena vrednosti, što je prikazano na Slici 17.

Slika 17. Utvrđivanje precenjenosti ili podcenjenosti vrednosti akcija kompanije



Izvor: vlasništvo autora Miloša Petkovića

Cena akcija se menja iz minuta u minut. Veoma su česta osciliranja tokom određenog vremenskog perioda. Određivanje dugoročnog trenda težak je zadatak čak i onih najiskusnijih finansijskih analitičara. Ukoliko želimo da zauzmemo dugu poziciju (*long position*) i da kupovinom akcija ostanemo vlasnici kompanije na dugi rok, potrebno je da pažljivo razmotrimo određene tržišne pokazatelje.

Da bismo odredili kakva je trenutna pozicija, ali i kakva je moguća buduća pozicija korišćemo par tržišnih finansijskih pokazatelja: cenu akcija, petogodišnju prosečnu vrednost prinosa na dividende (*5Y dividend yield*) i trenutni prinos na dividende. Svi ovi podaci su javno dostupni na portalima berze ili na drugim besplatnim finansijskim portalima.

Pozicija A)

Prinos na dividende = Dividenda / Cena akcija

Prinos na dividende = \$1 / \$2

Prinos na dividende = 0.5

Trenutni prinos na dividende > Petogodišnji prosečni prinos na dividende

Tržišna vrednost kompanije je podcenjena. Ovde ide BUY opcija.

Pozicija B)

Prinos na dividende = Dividenda / Cena akcija

Prinos na dividende = \$1 / \$8

Prinos na dividende = 0.125

Trenutni prinos na dividende < Petogodišnji prosečni prinos na dividende

Tržišna vrednost kompanije je precenjena. Ovde ide SELL opcija

Pozicija C)

Trenutni prinos na dividende = Petogodišnji prosečni prinos na dividende

Ukoliko je trenutni prinos na dividende jako blizu, čak i izjednačen sa petogodišnjim prinosom na dividende smatra se da je vrednost fer procenjena. **Ovde ide HOLD opcija.**

3. Ekonomska vrednost

Veza između ekonomske vrednosti i konkurentske prednosti smatra se fundamentalnom u strategijskom menadžmentu. Predstavlja osnovu za formulisanje strategije bazirane na vođstvu u troškovima ili diferencijaciji. Konkurentska prednost nastaje kada kompanija uspe da kreira veću ekonomsku vrednost u odnosu na konkurente. Ekonomska vrednost se stvara kada postoji razlika između spremnosti kupca da plati određeni proizvod ili uslugu i ukupnih troškova proizvodnje tog proizvoda ili pružanja te usluge.

Na primer, imamo dve kompanije koje se bave proizvodnjom laptopova. Ovo su dve jedine kompanije na tržištu. Kompanija A prodaje model 1, dok kompanija B prodaje model 2. Obe kompanije imaju trošak proizvodnje po jedinici proizvoda od \$400. Prodajna cena kompanije A i modela 1 je \$1,000, dok je prodajna cena kompanije B i modela 2 \$1,200. Na osnovu ovog primera, možemo zaključiti da kompanija B ima veću ekonomsku vrednost u odnosu na kompaniju A, a samim tim i konkurentsku prednost. Potrošači vrednuju kompaniju B za \$200 više od kompanije A, do čega smo došli kada smo oduzeli dve prodajne cene $\$1,200 - \$1,000 = \$200$. Tržišna cena proizvoda nije stavka koju kompanija može sama da postavi i definiše. Tržišnu cenu formiralo je tržište. Kada se uporede ponuda i tražnja za tim proizvodom formira se tržišna cena.

Drugi primer odnosi se na kompaniju C i kompaniju D koje se takođe bave prodajom laptopova. Razlika je sada u tome što je njihova prodajna cena isto 1,200. Međutim, trošak proizvodnje po jedinici proizvoda kod kompanije C je \$300, dok je kod kompanije D je \$600. Ekonomska vrednost kreirana od strane kompanije C je \$900, dok je kod kompanije D je \$600. Možemo da zaključimo da je veću ekonomsku vrednost kreirala kompanija C, a samim tim i konkurentsku prednost.

Zaključak je sledeći: viša ekonomska vrednost, a samim tim i veća konkurentska prednost mogu da se ostvare većom prodajnom cenom ili nižom cenom koštanja. Problem je u tome što se prodajna cena ne može kontrolisati, jer je eksterna i tržišna komponenta. Sa druge strane, kompanija može da kontroliše koliko će proizvod i njegova proizvodnja koštati.

Da bismo izračunali još preciznije konkurentsku prednost, potrebne su nam tri vrednosti (Rothaermel, 2024):

1. Vrednost (*Value* – *V*)
2. Cena (*Price* – *P*)
3. Trošak (*Cost* – *C*)

Vrednost (*V*) je količina novca koju je kupac spreman da izdvoji za kupovinu određenog proizvoda ili usluge, odnosno budžet koji je namenio za određeni proizvod ili uslugu. Ne vrednuje svaki pojedinac isti proizvod na isti način. Na primer, skupoceni telefon će biti daleko korisniji nekome ko se bavi digitalnim marketingom, pa će mu telefon zbog svoje napredne kamere i funkcionalnosti pomoći u poslu. Sa druge strane, nekome ko se bavi kuvanjem ovaj telefon je preskup i nepotreban, ali može biti upotrebljen u neke druge svrhe. Dakle, ovo je ukupna dodata vrednost koju ovaj proizvod daje svakom kupcu. Ukoliko kompanija pruža svojim kupcima u kontinuitetu veću ekonomsku vrednost za cenu koju su platili u dužem vremenskom intervalu, kompanija ostvaruje dugoročnu konkurentsku prednost i lojalnost potrošača.

Ovde moramo razlikovati dva osnovna pojma:

1. **Višak proizvođaču:** razlika između prodajne cene i cene koštanja.
2. **Višak potrošaču:** razlika između ekonomske vrednosti i prodajne cene.

Na sledećim primerima prikazaćemo šta znači ostvarivanje konkurentске prednosti. Kompanija Apple je prvi put pokrenula proizvodnju sata Apple Watch 2015. godine. Maloprodajna cena bila je \$349, dok je cena koštanja bila procenjena na \$84, dakle profit je iznosio \$265 i profit marža od 315%. To je moguće kada kompanija ostvaruje ekonomiju obima i može sebi da priušti veliku serijsku proizvodnju. Drugi primer odnosi se na kompaniju Amazon. Dugi niz godina ostvarivali su gubitke na početku poslovanja, dok nisu došli do željene tržišne pozicije i ekonomije obima. Da bi se naplatila premium cena, potrebno je i da proizvod bude premium kvaliteta, što nije lako ostvariti ukoliko želite da imate najniže moguće troškove proizvodnje. Kupci su danas više nego ikad postali zahtevni, dobro informisani i edukovani. Teško se vezuju za brendove i proizvode, dok su zaokreti ka konkurentima mogući u svakom trenutku.

1.4.2.2. Balansna karta

Balansna karta predstavlja sistem za merenje performansi kompanija. Koristi se za strategijsku kontrolu, o čemu ćemo više govoriti u odeljku 3.3. – strategijska kontrola. Kao što sam naziv kaže, „balans“ karta predstavlja balans između finansijskih i nefinansijskih performansi. Kompanijama je potrebno mnogo naprednije praćenje rezultata, koje nije bazirano na finansijskim pokazateljima. Na balansnu kartu se gleda kao na kontrolnu tablu kod aviona. Kao što pilot tokom leta prati visinu, brzinu, pritisak, ugao leta i mnoge druge pokazatelje kako bi stigao od tačke A do tačke B, tako i lider posmatra više pokazatelja istovremeno. Lider može da se sagleda kao pilot kompanije koji kompaniju treba da dovede do finalne tačke.

Balansnu kartu možemo koristiti za merenje konkurentске prednosti, baš zato što se ona smatra finalnim ciljem. Balansna karta ima sledeće četiri perspektive na koje je potrebno dati odgovor:

1. Kako mi kreiramo vrednost?
2. Kako nas vide stejkholderi?
3. Kako nas vide potrošači?
4. Koje ključne kompetencije nam nedostaju?

Primena balansne karte ima brojne prednosti. Pre svega, ona jasno komunicira implementaciju strategije unutar organizacije. Uspeva da uspešno konvertuje misiju u male operativne ciljeve. Jako lako dizajnira poslovne procese. Do finansijskih rezultata dolazi nakon godina dobrog rada sa svojim zaposlenima, organizacionim kapitalom i lojalnim kupcima. Zadovoljan kupac na kraju obavi kupovinu koja se meri u finansijama. Dakle, postoje brojne nefinansijske i kvalitativne indikacije da će do nekog uspeha, odnosno neuspeha zaista i doći. To je upravo doprinos balansne karte menadžmentu. Na kraju, balansna karta kreira organizacionu kulturu baziranu na učenju.

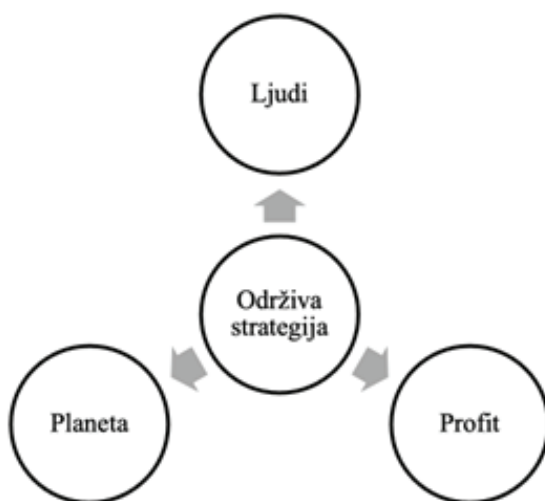
Sa druge strane, postoje i određene mane ovog sistema. Pre svega, to se odnosi na njenu cenu. Balansna karta u praksi predstavlja sofisticiran softver koji kompanije moraju da kupe. Softver je isključivo privilegija velikih i bogatih kompanija, koje sebi to mogu da priušte. Ovaj alat se pre svega koristi za merenje uspešnosti strategije, a ne za njenu formulaciju. To znači da, ukoliko je strategija loše formulisana, njena implementacija će biti teška i neizvesna. Sledeće pitanje odnosi se na odabir pokazatelja koji će se meriti. Svaka kompanija definiše uspeh drugačije. Glavno pitanje top menadžmenta odnosi se na to koje pokazatelje treba da prate. Ukoliko ne dođe do željene konkurentске prednosti, treba razumeti da to nije problem okvira koji smo odabrali, već da je kompanija strateški podbacila.

1.4.2.3. Metoda trostruki profit (*Triple Bottom Line*)

Strateški lideri moraju da unaprede ne samo ekonomske i finansijske ciljeve organizacije, već i socijalne i ekološke. Govoreći o viziji kompanije, Indra Nuji, izvršna direktorka kompanije PepsiCo, isticala je značaj posvećenosti socijalnim i ekološkim dimenzijama poslovanja, pored ostvarivanja finansijskih performansi. Socijalne dimenzije obuhvatale su ljudsku održivost kroz razvoj kvalitetnijih i zdravijih proizvoda, dok su se ekološke dimenzije odnosile na očuvanje čistih i dostupnih vodnih resursa, odgovorno upravljanje energijom i unapređenje procesa recikliranja.

Proaktivnost kod ostvarivanja neekonomskih ciljeva može dovesti do viših ciljeva. Vodeći svetski proizvođač automobila BMW odgovorio je na rastuće zahteve automobilske industrije za proširenjem odgovornosti proizvođača tako što je omogućio vlasnicima starijih vozila da ih vrate radi recikliranja uz odgovarajuću naknadu.

Slika 18. Održiva strategija: metoda trostrukog profita



Izvor: adaptirano prema Rothaermel (2024)

Metodu trostrukog profita čine sledeće tri dimenzije ili komponente: ekonomski, socijalni i ekološki:

- **Profit.** Ekonomska dimenzija naglašava da je primarni cilj svakog pravnog lica da ostvaruje profitabilnost.
- **Ljudi.** Socijalna dimenzija naglašava značaj ljudi unutar organizacije.
- **Planeta.** Ekološka dimenzija naglašava odnos kompanije sa prirodnom sredinom.

Ukoliko dođe do uspešnog ispunjenja navedena tri cilja smatra se da se dostiže **održiva strategija kompanije**. Kao i kod balansne karte, ova metoda zastupa daleko veći holistički i integrativni pogled na kompanijske performanse. Koristeći metodu trostrukog profita, lider prati razvoj kompanije na jedan potpuno drugačiji način od dosadašnjeg. Možemo reći da je ova metoda usmerena na kapitalizam stejkholdera.

Jedan strateško-efektivan lider mora duboko da razume prednosti i mane kapitalizma stejkholdera i akcionara. Kapitalizam akcionara je snažno pod pritiskom ESG (*Environmental, Social and Governance*) politika kompanije. U poslednje dve decenije, zaokret se dešava sa korporativne odgovornosti (*Corporate Social Responsibility - CSR*) na ESG odgovornost. ESG politike moraju da budu deo formulisanja korporativne strategije kompanije.

Strategija se bavi ostvarivanjem i zadržavanjem konkurentske prednosti. U prethodnim poglavljima bavili smo se pitanjem kako možemo da je merimo i vrednujemo na tri osnovna načina: računovodstvena profitabilnost, kreiranje vrednosti za akcionare i kreiranje ekonomske vrednosti. Predložili smo dva okvira koja su nam pomogla da bolje razumemo koncept konkurentske prednosti: balansna karta i metoda trostrukog profita. Tabela 10 bliže objašnjava kako uspešno meriti i vrednovati konkurentsku prednost.

Tabela 10. Kako meriti i vrednovati konkurentsku prednost

Konkurentska prednost je refleksija superiornih kompanijskih performansi.
Konkurentska prednost se vrednuje poređenjem sa konkurentom ili sektorom.
Konkurentska prednost je multidimenzionalni koncept.
Konkurentska prednost se može izmeriti računovodstveno, tržišno ili ekonomski.
Balansna karta uspešno implementira finansijske i strateške ciljeve.
Metoda trostruki profit dopunila je nedostatke iz balansne karte.

Pitanja za vežbanje

- Objasnite pojam strategijskog menadžmenta.
- Šta obuhvata proces strategijskog menadžmenta?
- Objasnite konkurentsku prednost i strateško podudaranje.
- Navedite elemente upravljačkih odluka.
- Objasnite šta je organizaciona svrha.
- Objasnite šta je organizaciona vizija.
- Objasnite šta je organizaciona misija.
- Koje karakteristike ciljevi treba da imaju?
- U kojim poslovnim oblastima je zastupljena veštačka inteligencija?
- Zbog čega je važno analizirati eksterno okruženje kompanije?
- Objasnite svrhu i prirodu analize eksternog okruženja.
- Objasnite PESTEL analizu.
- Objasnite SWOT analizu.
- Čemu služi Porterov model 5 sila?
- Koja je razlika između makro i mikro eksternog okruženja?
- Objasnite matricu za evaluaciju eksternih faktora.
- Kakva su etička razmatranja analize eksternog okruženja?
- Objasnite ključne kompetentnosti.
- Objasnite resursni pristup organizaciji.
- Objasnite heterogenost resursa i nepokretnost resursa.
- Objasnite VRIO okvir.
- Objasnite izolacione mehanizme za održavanje konkurentске prednosti.
- Objasnite analizu lanca vrednosti.
- Objasnite strateški sistem aktivnosti.
- Objasnite kako strateški lideri treba da koriste SWOT matricu.
- Kakva je veza između konkurentске prednosti i deljenja vrednosti?
- Kako izgleda kreiranje zajedničke vrednosti za vlasnike kompanije?
- Kako se meri konkurentska prednost?
- Objasnite metodu balansna karta.
- Objasnite metodu trostruki profit.

II Deo



**STRATEGIJSKA
FORMULACIJA**

2. STRATEGIJSKA FORMULACIJA

UVOD U POGLAVLJE

Strategijska analiza i njena selekcija obuhvataju donošenje subjektivnih odluka baziranih na objektivnim informacijama. Ovo poglavlje predstavlja koncepte koji liderima omogućavaju da generišu adekvatne alternative, izvrše evaluaciju tih alternativa i da odaberu konkretne poslovne akcije. Kompanijske strategije, ciljevi, vizija i misija, proračune eksternom i internom analizom okruženja predstavljaju osnovu za generisanje i evaluaciju vidljivih alternativnih strategija. Ovakav sistematičan pristup predstavlja odličan način za izbegavanje organizacionih kriza. Ukoliko ne dođe do neočekivanih poslovnih odluka ili značajnih promena u okruženju, alternativne strategije će najverovatnije predstavljati inkrementalne korake od trenutnog stanja ka željenom budućem stanju. Alternativne strategije ne nastaju slučajno, već proističu iz strateških odluka kompanije, kao što su vizija, misija, ciljevi, planovi, projekti i politike.

Ciljevi druge glave su:

- Razumevanje analize strategije i procesa selekcije;
- Definisane strategija diferencijacije, troškovnog liderstva i plavog okeana;
- Determinisanje pojmova poslovnih strategija, inovacija i platformi za preduzetništvo;
- Razumevanje uloge i značaja korporativnih strategija kod strateških alijansi; merdžera i akvizicija.

2.1. POSLOVNA STRATEGIJA: DIFERENCIJACIJA, TROŠKOVNO LIDERSTVO I PLAVI OKEAN

U ovom poglavlju izoščemo poslovne strategije kao što su diferencijacija, troškovno liderstvo i strategija plavog okeana. Razumećemo na koji način karakteristike proizvoda, korisnička usluga i komplementi doprinose strategiji diferencijacije. U okviru strategije vođstva u troškovima, izloščemo ulogu koju imaju troškovi inputa, ekonomija obima, kriva učenja i kriva iskustva u njenoj implementaciji. Najzad, u okviru strategije plavog okeana razumećemo značaj vrednosti inovacija i pojam zaglavljenosti u sredini.

2.1.1. Poslovna strategija

Poslovna strategija odnosi se na pozicioniranje organizacije na jednom tržištu kako bi se ostvarila konkurentna prednost i može da se odnosi na jedan proizvod ili na grupi sličnih proizvoda koji koriste isti kanal distribucije. Ova strategija daje odgovor na pitanje „Kako treba da se takmičimo na ovom tržištu?” Formulisanje odgovarajuće strategije zahteva od menadžera da razmotre segmente kupaca koje će opsluživati, zatim potrebe, želje i zahteve koje teže da zadovolje, kao i načine i razloge zadovoljavanja tih potreba.

Konkurentska prednost je određena interakcijom faktora industrije i faktora same organizacije. Stoga, poslovna strategija treba da bude usklađena sa 5 sila koje oblikuju konkurenciju. Analiza startegijskih grupa pruža uvid u razlike u performansama između organizacija u istoj industriji. Interna analiza omogućava organizacijama da razumeju kako se razlikuju na osnovu svojih resursa, sposobnosti i kompetencija. Performanse organizacije uslovljene su odnosom njenih vrednosti i troškova u odnosu na konkurente, što čini njenu stratešku poziciju.

Konkurentska prednost zasniva se na razlici između percipirane vrednosti koju organizacija može da ponudi potrošačima (V), izraženu kroz spremnost potrošača da plate proizvod ili uslugu, i ukupnih troškova (C) koje organizacija ima kako bi stvorila tu vrednost (Rothaermel, 2021). Potencijal organizacije da ostvari konkurentsku prednost zavisi od ekonomske vrednosti koju ona stvara ($V - C$). Da bi menadžeri odgovorili na pitanje poslovne strategije – kako se takmičiti – menadžerima su na raspolaganju dve osnovne konkurentske poluge, naime vrednost (V) i trošak (C). Ove poluge predstavljaju osnovu za dve različite poslovne strategije, diferencijaciju i vođstvo u troškovima.

Strategija diferencijacije organizacijama omogućava da za kupce stvori veću vrednost od vrednosti koju stvaraju konkurenti kroz ponudu proizvoda ili usluga sa jedinstvenim karakteristikama pri čemu su troškovi na istom ili sličnom nivou. Ova strategija omogućava organizacijama da za svoje proizvode ili usluge naplaćuje više cene. Sa druge strane, **strategija vođstva u troškovima** organizacijama omogućava da stvore istu ili sličnu vrednost za kupce pružanjem proizvoda ili usluga po nižim troškovima od konkurencije, što organizaciji omogućava da kupcima ponudi niže cene. **Obim konkurencije** određuje da li će se organizaciona strategija fokusirati na specifičan, uzak deo tržišta ili na šire tržište.

Automobilska industrija pruža dobar primer obima konkurencije. Kompanija General Motors svoju misiju vidi kao proizvodnju automobila za svaki novčanik i svaku svrhu. Ona je među prvim primenila multidivizionu organizacionu strukturu kako bi odvojila brendove u strateške poslovne jedinice u cilju stvaranja jedinstvene strateške pozicije unutar širokog automobilskog tržišta. Na primer, brend Chevrolet pozicioniran je na niskim troškovima dok je brend Cadillac diferenciran. U ovom slučaju, Chevrolet sprovodi široku strategiju vođstva u troškovima, dok Cadillac primenjuje široku strategiju diferencijacije. Ove dve različite poslovne strategije integrisane su na korporativnom nivou u okviru kompanije General Motors (Rothaermel, 2021). Sa druge strane, kompanija Ferrari ima uzak obim konkurencije. Ferrari se fokusira na specifičnu tržišnu nišu koju čine kupci sa izuzetnom velikim potrošačkim potencijalom koji traže luksuz, ekskluzivnost i sportske automobile visokih performansi. Ferrari ne pokušava da se takmiči na masovnom tržištu niti da ponudi proizvode širokom spektru kupaca. Umesto toga, kompanija proizvodi ograničeni broj vozila i naglašava vrhunski kvalitet, superiorni inženjering, prestiž brenda i emotivno iskustvo vožnje (Ferrari, 2026).

Na Slici 19 prikazan je način na koji mogu da se kombinuju dimenzije strateške pozicije organizacije, kao što su diferencijacija naspram vođstva u troškovima, sa obimom konkurencije koji može biti uzak i širok. Naime, postoje dve osnovne poslovne strategije – vođstvo u troškovima i diferencijacija sa širokim obimom konkurencije koje

su prikazane u gornjim poljima matrice. Fokusirane verzije ovih strategija prikazane su u donjim poljima matrice. One su suštinski iste kao osnovne strategije s tim što im je obim konkurencije uži.

Slika 19. Strateška pozicija i obim konkurencije: opšte poslovne strategije

Obim konkurencije	Širok	Vođstvo u troškovima	Diferencijacija
	Uzak	Fokusirano vođstvo u troškovima	Fokusirana diferencijacija
	Trošak		Diferencijacija
	Strateška pozicija		

Izvor: adaptirano prema Porter (1980)

U avio-industriji kompanija Southwest Airlines takmiči se kao lider u niskim troškovima sa širokim obimom konkurencije i u okviru matrice na Slici 19 bila bi smeštena u gornjem levom kvadrantu. Naime, kompanija Southwest ostvaruje konkurentsku prednost kroz jednostavan i efikasan poslovni model jer koristi jedan tip aviona, brzu realizaciju letova, direktne rute i nudi minimalne dodatne usluge. Na taj način smanjuje troškove, ali istovremeno opslužuje širok tržišni segment putnika koji traže pristupačne i pouzdane letove. Tradicionalni prevoznici kao što su United Airlines, Delta Air Lines i American Airlines takmiče se kao diferencijatori sa širokim poljem konkurencije i bili bi smešteni u gornji desni kvadrant. Ove kompanije nude široku mrežu destinacija, različite klase usluge uključujući ekonomsku, biznis i prvu klasu, programe lojalnosti, napredne digitalne servise i visok nivo korisničkog iskustva. Njihova strategija je usmerena na povećanje percipirane vrednosti kroz kvalitet usluge, fleksibilnost i dodatne pogodnosti, čak i ako to podrazumeva veće operativne troškove u poređenju sa niskobudžetnim prevoznicima.

Na regionalnom nivou posluju manje avio kompanije, niskobudžetni prevoznici kao što su Frontier Airlines i Spirit Airlines, sa veoma jasno definisanim strateškim pozicijama. One bi bile smeštene u donji levi kvadrant jer sprovedu fokusiranu strategiju vođstva u troškovima. Njihov poslovni model zasniva se na maksimalnom smanjenju troškova kroz naplatu dodatnih usluga kao što su prtljag, izbor sedišta i obroci, zatim imaju visoku optimizaciju kapaciteta i osnovnu uslugu prevoza, pri čemu ciljaju specifičan segment putnika u određenoj regiji koji daje prioritet najnižoj mogućoj ceni. Iako je u početku bila uspešna, kompanija JetBlue se tokom više godina suočavala sa konkurentskim nedostatkom jer je pokušavala da kombinuje fokusiranu strategiju vođstva u troškovima sa fokusiranom strategijom diferencijacije. Poslovna strategija može da obezbedi konkurentsku prednost ako organizacija ima jasan strateški profil, ili kao diferencijator ili kao lider u troškovima. Strategija plavog okeana, o kojoj će kasnije biti reči, je uspešna samo ako organizacija može da primeni neku vrstu inovacije koja usklađuje kompromis između stvaranja vrednosti i osnovnih troškova (Rothaermel, 2021).

2.1.2. Strategija diferencijacije

Strategija diferencijacije organizacijama omogućava da proizvodima i uslugama dodaju jedinstvene karakteristike koje će u svesti potrošača povećati njihovu vrednost i zbog kojih će oni biti spremni da plate višu cenu. Cilj je da se u svesti potrošača ostvari nivo vrednosti koji konkurenti ne mogu lako da dostignu. Konkurencija se kod strategije diferencijacije usmerava na marketing i promociju, lansiranje novih proizvoda i na jedinstvene karakteristike proizvoda i usluga. Strategija diferencijacije može organizaciji da obezbedi ostvarivanje konkurentske prednosti sve dok je njena stvorena ekonomska vrednost veća od vrednosti konkurenata (Rothaermel, 2021).

Na primer, kompanija Toyota nudi diferencirane karakteristike kod svog Lexus modela kao što su superiorna pouzdanost, izdržljivost proizvoda i visoko efikasni zvučni sistemi. Jedna od promotivnih izjava modela Lexus – „Težimo savršenstvu, kako biste vi mogli da uživate u životu“ – sugerise snažnu posvećenost ukupnom kvalitetu proizvoda kao izvoru diferencijacije. Međum, Lexus vozila kupcima su dostupna po konkurentnoj kupovnoj ceni pri čemu jedinstvene karakteristike proizvoda, a ne cena, pružaju vrednost kupcima koju su spremni da izdvoje sredstva za taj proizvod (Volberda et al., 2011).

Pored stvaranja vrednosti, menadžeri moraju da kontrolišu troškove jer njihov rast smanjuje stvorenu ekonomsku vrednost i umanjuje profitne marže. Ukoliko se organizacija suočava sa prevelikim rastom troškova dok pokušava da stvori veću percipiranu vrednost za kupce, jaz vrednosti se smanjuje čime se poništava prednost diferencijacije. Kada organizacija može da ponudi diferencirani proizvod ili uslugu i istovremeno da kontroliše troškove, ona može da poveća svoj udeo na tržištu u odnosu na konkurente tako što će naplaćivati sličnu cenu ali nuditi veću percipiranu vrednost. Naime, diferencirana privlačnost zasnovana na superiornoj korisničkoj usluzi i kvalitetu može da omogući da se privuku kupci konkurencije čak i bez povećanja cene.

Kompanija Starbucks se suočavala sa izazovima prilikom održavanja svoje konkurentske prednosti usled rasta operativnih troškova povezanih sa pružanjem premium korisničkog iskustva. Kako bi kontrolisala troškove i očuvala profitabilnost, kompanija je uvela mere poput digitalizacije, naručivanja putem mobilne aplikacije, optimizacije lanca snabdevanja i unapređenja efikasnosti rada u prodajnim objektima. Ove inicijative za smanjenje troškova omogućavaju kompaniji da nastavi da pruža visoku percipiranu vrednost kupcima, uz istovremeno povećanje ekonomske vrednosti i očuvanje konkurentske prednosti zasnovane na diferencijaciji (Trefis, 2015).

Ekonomija obima označava pojavu da povećanje obima proizvodnje dovodi do smanjenja troškova po jedinici proizvoda. **Ekonomija širine** odnosi se na uštede koje nastaju kada se dva ili više proizvoda proizvode ili dve ili više usluga dostavljaju nego kada bi se svaki proizvod proizvodio zasebno, odnosno kada bi se svaka usluga dostavljala zasebno, iako se koriste isti resursi i tehnologija (Rothaermel, 2021). Kompanija Apple uspešno ostvaruje i ekonomiju obima i ekonomiju širine kroz svoje globalno poslovanje i integrisani poslovni model. Ekonomija obima ogleda se u masovnoj proizvodnji uređaja poput iPhone, MacBook, iPad i Apple Watch. Zahvaljujući velikom obimu proizvodnje i prodaje na globalnom tržištu, kompanija uspeva da smanji prosečne

troškove po jedinici proizvoda. Veliki obim proizvodnje omogućava povoljniju nabavku komponenti od dobavljača, efikasnije korišćenje proizvodnih kapaciteta, kao i raspodelu visokih troškova istraživanja i razvoja na milione prodatih uređaja. Na taj način kompanija ostvaruje veću efikasnost i konkurentsku prednost u odnosu na konkurente sa manjim obimom proizvodnje (Kushida, 2015).

Pored ekonomije obima, Apple ostvaruje i ekonomiju širine kroz povezivanje velikog broja proizvoda i usluga unutar jedinstvenog tehnološkog ekosistema. Kompanija koristi zajedničke resurse, infrastrukturu, softver, brend i marketinške aktivnosti za različite proizvode i usluge, kao što su iPhone, MacBook, Apple Watch, iCloud, App Store i Apple Music. Umesto razvoja potpuno odvojenih sistema za svaki proizvod, Apple integriše svoje proizvode i usluge kroz jedinstveni operativni sistem i digitalnu infrastrukturu. Na taj način kompanija smanjuje ukupne troškove poslovanja i povećava vrednost za korisnike, jer proizvodi funkcionišu međusobno povezano i komplementarno (Henten & Windekilde, 2022). Kombinacija ekonomije obima i ekonomije širine omogućava kompaniji Apple da istovremeno smanjuje troškove, povećava efikasnost poslovanja i jača lojalnost kupaca kroz razvijen tehnološki ekosistem.

2.1.2.1. Karakteristike proizvoda, korisnička usluga, komplementi

Menadžerima su na raspolaganju različiti alati koji mogu ili da povećaju percipiranu vrednost ili da smanje troškove kojima može da se unapredi strateška pozicija organizacije. Pokretači vrednosti proističu od stručnosti organizacije i efektivnog upravljanja aktivnostima u internom lancu vrednosti. Međutim, pokretači vrednosti doprinose konkurentskoj prednosti samo ukoliko je povećanje stvaranja vrednosti veće od povećanja troškova. Najvažniji pokretači vrednosti su (Rothaermel, 2021):

- Karakteristie proizvoda;
- Korisnička usluga;
- Komplementi.

Karakteristike proizvoda mogu da se prilagode kako bi se povećala percipirana vrednost proizvoda. Kada organizacija dodaje određene atribute proizvodima, ona time kupcima može da pruži bolje ili jedinstvene karakteristike u poređenju sa sličnim proizvodima ili uslugama konkurencije. Na primer, usisivač kompanije Dyson poseduje jedinstvenu tehnologiju koja korisnicima pruža bolje performanse usisavanja u odnosu na konkurente. Diferencijacija proizvoda može da uključi razlike u boji, dizajnu, stilu, inovacijama, brzini, itd. Konkurenti kompanije Dyson mogu da se diferenciraju na osnovu jednostavnosti korišćenja ili dizajna, umesto performansi usisavanja (Whittington et al., 2023).

Korisnička usluga obuhvata odnos između organizacije koja pruža proizvod ili uslugu i korisnika. Najčešće se odnosi na način na koji korisnik doživljava proizvod. Korisnička podrška i odgovornost prema kupcu sprovode se kroz usluge distribucije, načine plaćanja i postprodajne usluge čime se kod kupca može povećati percipirana vrednost. Na primer, vodeći evropski onlajn prodavac modne odeće, Zalando, pored besplatne

dostave nudi i besplatan povraćaj robe kao i opciju odloženog plaćanja. Kompanije mogu da diferenciraju svoje proizvode za pojedinačne kupce putem prilagođavanja, što je čest slučaj u automobilske industriji, maloprodaji sportske obuće, kao i u IT industriji. Na primer, softverska kompanija SAP ne prodaje samo standardizovani softver već ga prilagođava specifičnim potrebama kupca. Diferencijacija može da se postigne marketingom i razvojem reputacije kao projekcijom emocionalnih i psiholoških aspekta. Osnovna strategija kompanija Coca-Cola i Starbucks je izgradnja diferenciranog imidža brenda (Whittington et al., 2023).

Diferencijacija može da se zasniva i na povezanosti sa drugim proizvodima ili uslugama, odnosno **komplementima**. Percepcija vrednosti određenih proizvoda može značajno da se uveća kada se oni koriste zajedno sa drugim komplementarnim proizvodima ili uslugama, u odnosu na to kada se oni koriste samostalno. Pronalaženje komplementa predstavlja važan zadatak za strateške lidere. Na primer, kompanija Amazon povećava vrednost svoje osnovne usluge, platforme za e-trgovinu, kroz povezane servise poput Amazon Prime, Prime Video i AWS infrastrukturu. Ovi servisi funkcionišu kao komplementi jer međusobno povećavaju vrednost i podstiču veću angažovanost korisnika unutar istog sistema. Na primer, Prime članstvo podstiče češću kupovinu i korišćenje striming servisa, dok AWS omogućava tehničku infrastrukturu koja podržava Amazonove digitalne servise. Na taj način, Amazon stvara mrežu međusobno povezanih usluga koje povećavaju ukupnu vrednost za korisnike i jačaju njihovu lojalnost prema platformi (Aversa, Haeffliger, Hueller, & Reza, 2021).

2.1.3. Strategija vođstva u troškovima

Primenom **strategije vođstva u troškovima** organizacija smanjuje svoje troškove ispod nivoa konkurenata, dok istovremeno pruža adekvatnu vrednost kupcima. Lider u troškovima smanjuje troškove proizvodnje ili operativne troškove pružanja usluga kako bi ponudio niže cene svojim klijentima. Pozicija niskih troškova ostvaruje se kroz optimizaciju svojih aktivnosti u lancu vrednosti. Organizacija koja je lider u troškovima može da ostvari konkurentsku prednost sve dok je njena stvorena ekonomska vrednost ($V - C$), odnosno razlika između vrednosti za kupca i troškova proizvodnje, veća od one koju ostvaruju konkurenti (Rothaermel, 2021).

Walmart, jedan od najvećih maloprodajnih lanaca na svetu, ostvaruje niske troškove kroz efikasno upravljanje lancem snabdevanja, kupovinu robe u velikim količinama, razvijenu logističku mrežu i optimizaciju poslovnih procesa. Zahvaljujući tome, Walmart može da ponudi niže cene od mnogih konkurenata, a da pritom kupcima obezbedi prihvatljiv kvalitet i širok asortiman proizvoda. Na ovaj način kompanija ostvaruje konkurentsku prednost jer održava niže troškove poslovanja uz stvaranje adekvatne vrednosti za kupce (Stankevičiūtė, Grunda, & Bartkus, 2012).

Strategije zasnovane na troškovima moraju da ispune dva važna uslova. Prvo, princip konkurentске prednosti zahteva da struktura troškova organizacije mora da bude sistematski najniža, odnosno niža od svih konkurenata. Ukoliko je organizacija druga po visini troškova, znači da ima konkurentski nedostatak u odnosu na nekoga.

Organizacije sa višim troškovima od lidera u troškovima mogu da budu cenovno potisnute, naročito u periodima pada tržišta. Za organizacije koje se takmiče na osnovu troškova, sistematsko vođstvo u troškovima je uvek sigurnije nego biti na drugoj ili trećoj poziciji po visini troškova (Whittington et al., 2023).

Drugi uslov je da niski troškovi ne smeju da se odražavaju na kvalitet proizvoda ili usluga. Da bi lider u troškovima prodao svoje proizvode ili usluge, mora da zadovolji tržišne standarde. Na primer, kineski proizvođači povoljnih automobila koji izvoze na zapadna tržišta moraju da ponude ne samo povoljne automobile, već i automobile koji ispunjavaju prihvatljive standarde po pitanju dizajna, bezbednosti, servisne mreže, pouzdanosti, prednosti pri preprodaji i drugih važnih karakteristika. Lideri u troškovima imaju dve opcije:

- **Paritet odnosno ekvivalentnost sa konkurentima** u karakteristikama proizvoda ili usluga koje kupci vrednuju. Paritet omogućava lideru u troškovima da naplaćuje iste cene kao prosečni konkurenti na tržištu, dok prednost u troškovima pretvara u dodatni profit. Na primer, brazilski proizvođač čelika CSN, sa svojim jeftinim izvorima rude gvožđa, može da naplaćuje prosečnu cenu svog čelika i da razliku u troškovima zadrži kao ostvareni veći profit (Whittington et al., 2023).
- **Sličnost sa konkurentima** u karakteristikama proizvoda i usluga. Kada je organizacija dovoljno bliska konkurentima po pitanju karakteristika proizvoda ili usluga, kupcima je neophodno dostaviti samo malo umanjeње cene kako bi se kompenzovao nešto niži kvalitet. Lider koji je blizu troškovima i karakteristikama i dalje ostvaruje veći profit od prosečnog konkurenta, jer njegova niža cena doprinosi njegovoj troškovnoj prednosti. Ova strategija približnog vođstva u troškovima je opcija koju u početku biraju kineski proizvođači automobila kada izvoze automobile na nova tržišta (Whittington et al., 2023).

Najvažniji pokretači troškova koje menadžeri mogu da koriste kako bi održali niske troškove su:

- Troškovi inputa odnosno ulaznih faktora proizvodnje;
- Ekonomija obima;
- Efekti krive učenja;
- Efekti krive iskustva.

2.1.3.1. Troškovi inputa

Organizacija može da ostvari prednost u odnosu na konkurente ako ima pristup jeftinijim ulaznim faktorima kao što su sirovine, kapital, radna snaga i IT usluge. Mnoge organizacije lociraju svoje aktivnosti u zemljama sa niskim troškovima rada, kao što su kol centri u Indiji ili proizvodnja u jugoistočnoj Aziji i Kini. Blizina izvoru sirovina takođe predstavlja prednost. Kompanija H&M proizvodi odeću u zemljama sa nižim troškovima rada, gde su troškovi radne snage i proizvodnje značajno niži nego u razvijenim tržištima. Na taj način H&M smanjuje ukupne troškove proizvodnje i može da ponudi proizvode po relativno niskim cenama pri čemu održava konkurentnost na globalnom tržištu (Christopher, Lowson, & Peck, 2004)

2.1.3.2. Ekonomija obima

Organizacije koje imaju veći udeo na tržištu mogu da ostvaruju **ekonomiju obima**, odnosno da smanje troškove po jedinici proizvoda kako se obim proizvodnje povećava. Ekonomija obima se naročito ispoljava tamo gde postoje fiksni troškovi, odnosno troškovi neophodni za određeni nivo proizvodnje. Na primer, prilikom razvoja novih lekova farmaceutske kompanije imaju izuzetno visoke fiksne troškove posebno u oblasti istraživanja i razvoja, kliničkih ispitivanja i regulatornog odobravanja. Ovi troškovi ostaju uglavnom nepromenjeni bez obzira na broj proizvedenih jedinica leka. Kako kompanija povećava obim proizvodnje i prodaje svojih lekova, ovi visoki fiksni troškovi se raspoređuju na sve veći broj prodatih jedinica, što dovodi do smanjenja prosečnog troška po jedinici. Pored toga, veliki obim poslovanja omogućava kompaniji da efikasnije koristi istraživačke kapacitete i proizvodne pogone, kao i da pregovara bolje uslove sa dobavljačima, što dodatno smanjuje troškove (Sertkaya, Beleche, Jessup, & Sommers, 2024). Takođe, velike avio-kompanije mogu da pregovaraju o značajnim popustima kod proizvođača aviona.

Za lidera u troškovima, važno je da dostigne nivo proizvodnje koji odgovara minimalnoj efikasnoj skali. **Minimalna efikasna skala** predstavlja opseg proizvodnje koji je potreban da bi se trošak po jedinici smanjio u najvećoj mogućoj meri, pri čemu organizacija može da zauzme najnižu poziciju troškova koja se može postići kroz ekonomiju obima. Sa više od 10 miliona prodatih Prius automobila širom sveta od njegovog predstavljanja 1997. godine, Toyota je uspeła da dostigne troškove koji odgovaraju minimalnoj efikasnoj skali. To omogućava kompaniji da nudi ovaj automobil po relativno niskoj ceni i da pritom i dalje ostvaruje profit (Rothaermel, 2021). Koncept minimalne efikasne skale ne primenjuje se samo na proizvodne procese, već i na menadžerske zadatke, kao što je organizacija rada.

Kompanija McDonald's razvila je visoko standardizovan sistem rada koji omogućava da se restoranima efikasno upravlja tek kada dostignu određeni obim aktivnosti i broj zaposlenih. Na tom nivou, menadžerske procedure poput planiranja smena, obuke zaposlenih, kontrole kvaliteta i upravljanja lancem snabdevanja postaju maksimalno efikasne i trošak po jedinici usluge se smanjuje. Manji restorani ili sistemi sa nedovoljnim obimom prometa ne mogu u potpunosti da iskoriste ovu efikasnost, jer fiksni menadžerski troškovi nisu dovoljno raspodeljeni. Tek kada se dostigne optimalna skala operacija, McDonald's ostvaruje najniže prosečne troškove po jedinici usluge, što je u skladu sa konceptom minimalne efikasne skale (Combs, Ketchen Jr, & Short, 2011).

Međutim, treba imati u vidu da je moguća i **negativna ekonomija obima**, odnosno pojava da povećanje obima poslovanja dovodi do povećanja prosečnih troškova po jedinici proizvoda. Veliki obimi proizvodnje koji zahtevaju plaćanje prekovremenog rada ili dovode do zanemarivanja održavanja opreme mogu brzo da postanu neisplativi. Na primer, problemi u proizvodnji kompanije Boeing usko su povezani sa rastućom organizacionom složenosti i složenosti lanca snabdevanja. Veliki stepen autorsinga, koordinacija brojnih međunarodnih dobavljača i izazovi u kontroli kvaliteta doveli su do neefikasnosti, kašnjenja, dodatnih dorada i rasta troškova proizvodnje (Walvekar, Al Ahmad, Memon, & Pecht, 2025).

2.1.3.3. Kriva učenja

Posmatrana kao izazov usvajanja novih znanja i veština, kriva učenja kontinuirano raste. Međutim, ako se posmatra produktivnost, krive učenja zapravo opadaju jer je za proizvodnju iste količine outputa potrebno sve manje vremena. Učenje kroz praksu smanjuje troškove usled postignute efikasnosti. Kada pojedinci i timovi ponavljaju neku aktivnost, bilo da sprovode projekat ili grade prototipe, oni uče iz svog kumulativnog iskustva. Kriva učenja je najpre uočena u proizvodnji aviona. Dok jedan automobil sadrži nekoliko hiljada delova, složen, moderan komercijalni avion može da sadrži više od 5 miliona delova. Efekti učenja naročito dolaze do izražaja kod složenih procesa proizvodnje ili pružanja usluge. Sa porastom proizvodnje, menadžeri uče kako da optimizuju procese a zaposleni unapređuju svoju produktivnost kroz ponavljanje i optimizaciju (Rothaermel, 2021).

Kao fenomen, krive učenja se pored proizvodnih procesa mogu uočiti u raznim industrijama, u upravljanju alijansama, franšizingu i zdravstvu. Na primer, lekari koji obavljaju veliki broj operacija srca godišnje mogu da imaju do pet puta manju stopu smrtnosti pacijenata u poređenju sa lekarima koji istu operaciju izvode ređe. Efekti učenja razlikuju se od ekonomije obima na osnovu **razlike u vremenu**. Naime, efekti učenja nastaju tokom vremena, kako se kumulativni output povećava, dok se ekonomija obima ostvaruje u jednom trenutku kada se postigne povećani obim proizvodnje. Na primer, uštede u proizvodnim troškovima kompanije Tesla proistekle su od kumulativnog iskustva od oko 12.000 proizvedenih jedinica za šta je bilo potrebno dve godine. Iako kriva učenja može da opadne ili da se izravna, za razliku od ekonomije obima, ne postoje negativni efekti učenja.

Efekti učenja se od ekonomije obima razlikuju još i na osnovu **razlika u složenosti**. U nekim proizvodnim procesima kao što su proizvodnja čeličnih šipki, efekti ekonomije obima mogu da budu veoma izraženi, dok su efekti učenja minimalni. Sa druge strane, u nekim profesijama kao što su neurohirurgija ili pravo u oblasti nekretnina efekti učenja mogu da budu veoma izraženi dok su ekonomije obima ograničene. Ove razlike značajno određuju strategije na nivou poslovanja. Ako organizacija ostvaruje svoju troškovnu prednost na osnovu ekonomije obima, menadžeri treba da se fokusiraju na održavanje nivoa produktivnosti, a ne na fluktuaciju zaposlenih i potencijalni gubitak znanja. Takođe, ako je niska troškovna pozicija bazirana na kompleksnom učenju, menadžeri treba da se fokusiraju na zadržavanje ključnih zaposlenih u organizaciji, kao što su vrhunski inženjeri (Rothaermel, 2021).

2.1.3.4. Kriva iskustva

Kod krive učenja pretpostavlja se da osnovna tehnologija ostaje nepromenjena, a da se povećava kumulativni obim proizvodnje. Nasuprot tome, kod **krive iskustva** menja se osnovna tehnologija ili proizvodni proces, dok kumulativni obim proizvodnje ostaje nepromenjen. U praksi, tehnologija i proizvodni procesi teže da se menjaju usled inovacija, novih metoda ili novih tehnologija a proizvodnja postojećeg proizvoda može da pokrene novu i strmiju krivu troškova. **Učenje koz rad** omogućava organizacijama da smanje troškove tako što se kreću niz postojeću krivu učenja, dok **efekti krive iskustva** zasnovani na procesnim inovacijama omogućavaju organizacijama da pređu na novu, strmiju krivu i da tako mnogo brže smanje troškove po jedinici proizvoda. Kao što su japanske kompanije transformisale proizvodnju automobila uvođenjem optimizovane (*lean*) proizvodnje, tako i zdravstveni sektor može da unapredi svoje performanse kroz inovacije procesa, a ne samo kroz inovacije proizvoda (Rothaermel, 2021).

2.1.4. Poslovne strategije i 5 Porterovih sila: benefiti i rizici

Izložene poslovne strategije omogućavaju organizacijama da zauzmu snažne strateške pozicije koje povećavaju verovatnoću sticanja i održavanja konkurentске prednosti. Model 5 sila pomaže strateškim liderima da procene sile koje utiču na atraktivnost industrije: pretnju ulaska novih konkurenata, pregovaračku moć dobavljača, pregovaračku moć kupaca, pretnju supstituta i intenzitet konkurentskog rivalstva među postojećim konkurentima. Razumevanje ovih dinamika omogućava menadžerima da primene jednu od generičkih strategija na nivou poslovanja kako bi se zaštitili od sila koje smanjuju profitabilnost i ugrožavaju konkurentsku poziciju organizacije.

2.1.4.1. Strategija diferencijacije: benefiti i rizici

Strategija diferencijacije organizaciji omogućava da ostvari benefite u odnosu na konkurenciju i da naplaćuje premijum cene za svoje proizvode ili usluge. Ukoliko se dobro sprovede, strategija diferencijacije smanjuje intenzitet konkurentskog rivalstva. Da bi organizacija osvojila tržišni udeo, pored unapređenja karakteristika proizvoda ona mora da izgradi sličnu ili još jaču reputaciju. Pošto su te nematerijalne prednosti dugotrajne, skupe ili čak nemoguće za imitiranje, time se smanjuje pretnja ulaska novih konkurenata. Zasnivanje diferencijacije na nematerijalnim faktorima kao što je reputacija znatno povećava verovatnoću održavanja konkurentské prednosti. Ukoliko organizacija uspe da postigne značajnu razliku između percipirane vrednosti i tržišne cene proizvoda, manje će biti izložena negativnim posledicama povećanja cena inputa koje mogu da nametnu moćni dobavljači. Iako rast troškova inputa može da smanji profitne marže, organizacija sa strategijom diferencijacije često može da poveća cene svojih proizvoda i da deo troškova prenese na kupce, sve dok vrednost koju stvara premašuje cenu koju naplaćuje.

Strategija diferencijacije omogućava visoku percipiranu vrednost i lojalnost kupaca, što smanjuje rizike da će se organizacija suočiti sa snažnim kupcima koji zahtevaju snižavanje cena. Takođe, snažna diferencijacija umanjuje pretnju supstituta, jer su jedinstvene karakteristike proizvoda prilagođene preferencijama kupaca i podstiču njihovu lojalnost. Održivost strategije diferencijacije može biti ozbiljno ugrožena ukoliko se fokus konkurencije pomeri sa stvaranja vrednosti na cenovnu konkurenciju. To se može dogoditi kada diferencirani proizvodi izgube svoje jedinstvene karakteristike i kada se među konkurentima uspostavi prihvatljiv standard kvaliteta. Organizacije sa ovom strategijom takođe treba da vode računa da ne preteraju sa dodavanjem novih karakteristika proizvoda koji povećavaju troškove a pri tome ne povećavaju percipiranu vrednost u očima kupaca. Najzad, organizacija treba da prati da troškovi koji stvaraju jedinstvene karakteristike proizvoda ne premaše iznos koji su kupci spremni da plate za takvu dodatnu vrednost (Rothaermel, 2021).

2.1.4.2. Strategija vođstva u troškovima: benefiti i rizici

Najniži troškovi poslovanja u grani omogućavaju organizaciji da bude zaštićena od konkurencije. U slučaju cenovnog rata, konkurenti sa višim troškovima suočavaju se sa smanjenim profitnim maržama dok organizacija sa najnižim troškovima ima najveće šanse da opstane na tržištu. Zahvaljujući ekonomiji obima, lider u troškovima najčešće poseduje značajan tržišni ideo, što dodatno smanjuje pretnju ulaska novih konkurenata. Takođe, lider u troškovima je relativno zaštićen od moćnih dobavljača koji pokušavaju da podignu svoje cene, jer lakše može da apsorbuje rast troškova prihvatanjem nižih profitnih marži. Sa druge strane, lider može lakše da izađe u susret zahtevima moćnih kupaca za snižavanje cena. U slučaju pojave supstituta, lider u troškovima održava vrednost svoje ponude u odnosu na alternative tako što dodatno snižava cene.

Postoje i određeni rizici koje sa sobom nosi strategija vođstva u troškovima. Pojava konkurenata sa novim znanjima i sposobnostima primorava lidera da uđe u proces razvoja novih kompetencija pri čemu može da izgubi deo tržišnog udela i profitnih marži. Sa pojavom inovativnih supstituta povećava se rizik od zamene proizvoda ili usluga. Liderovu konkurentsku prednost može da ugrozi i snižavanje profitnih marži od strane moćnih dobavljača i kupaca do nivoa na kojem on više ne može adekvatno da pokrije troškove kapitala. Tokom vremena konkurenti mogu da imitiraju strategiju lidera u troškovima ali na efikasniji način i da time preuzmu troškovnu prednost. Istovremeno, smanjivanje troškova ne sme da se negativno odrazi na percipiranu vrednost proizvoda i usluga. Ukoliko zbog stalnog smanjivanja troškova dođe do pada kvaliteta ili vrednosti proizvoda ispod prihvatljivog nivoa, može da dođe do gubitka tržišnog udela. Najzad, ukoliko se konkurencija sa cenovnih faktora preorijentiše na karakteristike kao što su dizajn, kvalitet, inovativnost ili korisničko iskustvo, to može značajno da ugrozi liderovu poziciju.

Model Porterovih 5 sila ukazuje na to da nijedna poslovna strategija, bez obzira da li se radi o diferencijaciji, vođstvu u troškovima, ili njihovim fokusiranim varijantama nije univerzalno superiorna. Uspeh svake strategije zavisi od toga koliko organizacija

uspešno koristi unutrašnje snage i umanjuje svoje slabosti i koliko efikasno koristi spoljašnje prilike i izbegava pretnje. Odabrana strategija treba da organizaciji obezbedi snažnu poziciju na tržištu, da maksimizuje stvaranje ekonomske vrednosti i da bude efikasno i dosledno sprovedena (Rothaermel, 2021).

2.1.5. Strategija plavog okeana: kombinovanje diferencijacije i vođstva u troškovima

Diferencijacija i vođstvo u troškovima su do sada predstavljene kao dve različite strategije. Menadžeri ne bi trebalo istovremeno da pokušavaju da ostvare ciljeve ovih pozicija zbog svojevrstnih kompromisa i međusobno suprotstavljenih zahteva ovih strateških pozicija. Međutim, koncept **strategije plavog okeana** predstavlja novi vid poslovne strategije koja uspešno kombinuje aktivnosti i diferencijacije i vođstva u troškovima putem inovacije vrednosti s ciljem da se prevaziđu kompromisi ove dve različite pozicije (Kim & Mauborgne, 2015).

Metafora okeana ilustruje tržišne prostore. **Plavi okeani** oslikavaju neiskorišćene tržišne prostore, mogućnost da se stvori dodatna potražnja za proizvodom ili uslugom i mogućnost za visoko profitabilan rast. Sa druge strane, **crveni okeani** predstavljaju postojeća i dobro poznata tržišta unutar postojećih industrija. Crveni okeani odlikuju se intenzivnim rivalstvom među konkurentima usled prezasićenog tržišnog prostora, pri čemu dobit jednog konkurenta dovodi do gubitka kod drugog konkurenta. Usled toga, proizvodi su lako zamenljive kategorije pri čemu se konkurencija uglavnom bazira na cenama. Svako povećanje tržišnog udela odražava se na konkurenciju iz iste industrije pri čemu se metaforički kaže da okeani postaju krvavo crveni.

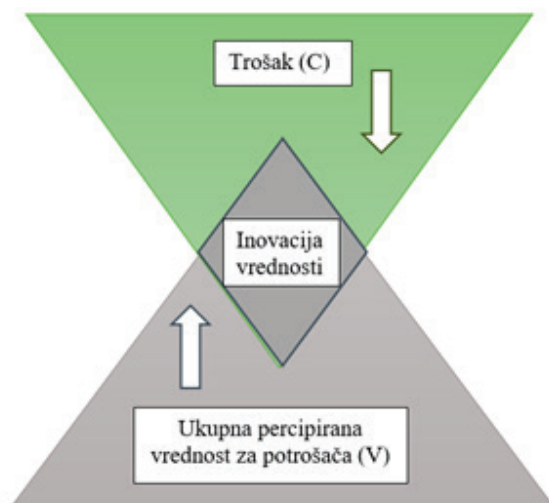
Strategija plavog okeana omogućava organizaciji da ponudi diferenciran proizvod ili uslugu pri čemu ona održava niske troškove. Kada je kompanija Nintendo lansirala konzolu Wii, nije želela da se takmiči u pogledu procesorske snage i grafičkih performansi sa konzolama konkurenata Sony i Microsoft. Umesto toga, kompanija Nintendo je smanjila svoje troškove korišćenjem manje zahtevnih komponenti, dok je istovremeno kreirala novu vrednost kroz senzore pokreta i iskustvo igranja koje je namenjeno celoj porodici, uključujući starije osobe i povremene igrače. Time je kompanija otvorila novo tržište i privukla korisnike koji ranije nisu bili deo gejming industrije (Hollensen, 2013).

Kada se strategija plavog okeana uspešno formuliše, postižu se sinergetski efekti ulaganja u diferencijaciju i vođstva u troškovima jer oni više ne predstavljaju međusobno suprotstavljene aktivnosti, već se dopunjuju. Samim tim organizaciji se pružaju dve opcije za određivanje cena. Prvo, organizacija može da naplati veću cenu od lidera u troškovima zahvaljujući većoj vrednosti koju stvara za kupce, čime ostvaruje veću profitnu maržu. Drugo, organizacija može da ponudi nižu cenu od diferencijatora zbog svoje povoljnije troškovne strukture. Samim tim, organizacija može da poveća tržišni udeo, a nižu profitnu maržu po jedinici da nadoknadi većim obimom prodaje. Kao rezultat, strategija plavog okeana omogućava organizaciji da istovremeno stvara visoku vrednost za kupce i održava konkurentne troškove, čime otvara nova tržišta i ostvaruje održivu konkurentsku prednost.

2.1.5.1. Inovacija vrednosti

Ključni princip strategije plavog okeana obuhvata **inovaciju vrednosti** pri čemu se istovremeno ostvaruje diferenciranje i postizanje niskih troškova na način koji stvara znatno veću vrednost kako za organizaciju, tako i za kupce. Kao što je prikazano na Slici 20, organizacija smanjuje troškove time što otklanja i smanjuje elemente u kojima se konkurenti obično nadmeću a koji potrošačima ne donose značajnu dodatu vrednost. Sa druge strane, organizacija povećava percipiranu vrednost za potrošače time što unapređuje postojeće ključne faktore uspeha u industriji i time što stvara potpuno nove elemente vrednosti koji ranije nisu bili u ponudi u industriji.

Slika 20. Ostvarivanje inovacije vrednosti kroz istovremeno povećanje vrednosti za potrošače ($V \uparrow$) i smanjenje troškova ($C \downarrow$)



Izvor: adaptirano prema Kim i Mauborgne (2015)

Da bi se formulisala uspešna strategija plavog okeana, lideri treba da odgovore na četiri ključna pitanja, pri čemu se prva dva odnose na smanjenje troškova a druga dva na povećanje percipiranih vrednosti za potrošače (Kim & Mauborgne, 2015).

Inovacija vrednosti — smanjenje troškova

1. **Eliminisati.** Koji faktori koje industrija uzima zdravo za gotovo bi trebalo da budu eliminisani?
2. **Smanjiti.** Koji faktori bi trebalo da budu smanjeni znatno ispod standarda industrije?

Inovacija vrednosti — povećanje percipiranih vrednosti za potrošače

1. **Povećati.** Koji faktori bi trebalo da budu povećani znatno iznad standarda industrije?
2. **Kreirati.** Koji faktori bi trebalo da budu kreirani, a da ih industrija nikada ranije nije nudila?

Kompanija IKEA sprovela je inovaciju vrednosti zasnovanu na okviru „eliminirati, smanjiti, povećati, kreirati“ kako bi uplovila u sopstveni plavi okean i ostvarila održivu konkurentsku prednost (Rothaermel, 2021).

Eliminirati radi smanjenja troškova

IKEA je eliminisala nekoliko elemenata koji su zastupljeni kod njene konkurencije, kao što su prodavci, maloprodajni objekti na centralnim lokacijama u gradu i u tržišnim centrima, dugo čekanje nakon poručivanja nameštaja, itd. Nasuprot tome, IKEA koristi format velikih prodajnih objekata blizu velikih gradova i proizvode izlaže u prostoru svog skladišta, čime se smanjuju troškovi zaliha. Kupci sami biraju i preuzimaju proizvode, a zatim ih prevoze do svojih domova u prepoznatljivoj ravnoj ambalaži sa instrukcijama za samostalno sklapanje (Rothaermel, 2021).

Smanjiti radi smanjenja troškova

Poslovni model „uradi sam“ u vezi sa izborom, isporukom i montažom nameštaja omogućio je kompaniji IKEA da znatno smanji potrebu za zaposlenima u svojim velikim prodavnicama. IKEA je takođe smanjila i nekoliko drugih elemenata koji su prisutni kod njenih konkurenata kao što je garancija od 25 godina na visokokvalitetni nameštaj rađen po meri, veliki nivo prilagođavanja izbora tkanina i dezena, kao i upotrebu skupih materijala poput prave kože ili punog drveta (Rothaermel, 2021).

Povećati radi povećanja percipirane vrednosti za potrošače

IKEA je povećala nekoliko elemenata u odnosu na svoju konkurenciju. U svojim mega prodavnicama čija površina često iznosi oko pet fudbalskih terena, IKEA nudi na desetine hiljada proizvoda za opremanje doma u poređenju sa tek nekoliko stotina artikala u tradicionalnim prodavnicama nameštaja. Pored nameštaja, u ponudi je i širok asortiman artikala za dom, kao što su podmetači za čaše, stalci za laptopove i mnogi drugi proizvodi. Svaka prodavnica sadrži veliki broj potpuno uređenih soba opremljenih različitim IKEA proizvodima. Umesto da zavisi od drugih proizvođača, IKEA organizuje sopstvenu proizvodnju kroz mrežu namenski razvijenih dobavljača, pri čemu se vrši stroga kontrola dizajna, funkcionalnosti, kvaliteta i troškova. Iskustvo potrošača je unapređeno time što kupci mogu da vide i dodirnu sve proizvode uključujući posuđe, posteljinu i nameštaj (Rothaermel, 2021).

Kreirati radi povećanja vrednosti za potrošače

IKEA je inovirala način kupovine nameštaja. Naime, kupci se kreću unapred određenom putanjom koja ih sprovodi kroz potpuno opremljene izložbene prostore, pri čemu mogu da uporede, dodirnu i isprobaju sve proizvode. Etkete na proizvodima sadrže informacije o njihovim karakteristikama ali i o lokaciji u skladištu gde kupac može da ih preuzme u prepoznatljivom ravnom pakovanju. Nakon izvršene kupovine, kupac sam transportuje i sklapa nameštaj uz mogućnost vraćanja proizvoda u roku od 90 dana i potpune refundacije novca. IKEA je kreirala potpuno novi pristup formiranju cena. Umesto tradicionalnog pristupa određivanja cena proizvoda pri čemu se na trošak dodaje marža, IKEA najpre definiše maloprodajnu cenu proizvoda, a zatim se svi ostali procesi kao što su dizajn, nabavka materijala i profitna marža usaglašavaju tako da se

proizvod može proizvesti u okviru te unapred definisane maloprodajne cene. IKEA je uvela i niz dodatnih elemenata u prodavnice kao što je usluga čuvanja dece, restorani sa pristupačnim cenama i švedskim specijalitetima, veliki broj parking mesta i pokretne stepenice do izložbenih prostora (Rothaermel, 2021).

Ključni koraci u inovaciji vrednosti kao što su eliminisanje, smanjivanje, povećavanje i kreiranje omogućavaju kompaniji IKEA da uskladi različite aktivnosti u svom lancu vrednosti kako bi prevazišla jaz između diferencijacije i vođstva u troškovima i stvorila jedinstveni tržišni prostor.

2.1.5.2. Strategija plavog okeana koja je krenula po zlu: zaglavljenost u sredini

Strategijsko platno predstavlja vizuelni prikaz relativnih performansi jedne organizacije u odnosu na konkurente, posmatrano kroz ključne faktore uspeha u industriji. **Kriva vrednosti** predstavlja horizontalno povezivanje tačaka vrednosti na strategijskom platnu, koje pomaže strateškim liderima da procene postojeću strategijsku poziciju i odrede pravce delovanja. Na Slici 21 prikazano je kako uspešno formulisana strategija plavog okeana, zasnovana na inovaciji vrednosti, kombinuje i diferencijaciju i poziciju niskih troškova. Takođe, na Slici 21 prikazana je posledica neuspešne strategije plavog okeana pri čemu organizacija ostaje „zaglavljena u sredini“, što znači da nema ni jasnu diferencijaciju ni jasnu poziciju vođstva u troškovima. Takva pozicija dovodi do slabijih performansi i zaostajanja za konkurentima.

Avio kompanija JetBlue našla se u poziciji „zaglavljenosti u sredini“ jer je pokušala da istovremeno kombinuje elemente diferencijacije i vođstva u troškovima. Sa jedne strane, kompanija je nudila pogodnosti karakteristične za diferencijatore, poput unapređenog iskustva tokom leta, više prostora za putnike i premium usluga. Sa druge strane, nastojala je da zadrži troškovnu strukturu karakterističnu za niskotarifne avio-kompanije. Takav pristup doveo je do nejasnog strateškog pozicioniranja, zbog čega kompanija nije uspevala da ostvari prednosti ni čistih diferencijatora ni čistih lidera u troškovima. Kao rezultat toga njene performanse bile su slabije u odnosu na konkurente sa jasnijim strateškim profilom, kao što je kompanija Delta Air Lines kao diferencijator i Southwest Airlines kao lider u troškovima. Pozicija „zaglavljenosti u sredini“ kompanije JetBlue označava se na strategijskom platnu krivom vrednosti koja se pruža u cik-cak formatu (Rothaermel, 2021).

Slika 21. Inovacija vrednosti nasuprot zaglavljenosti u sredini

Obim konkurencije	Širok	Vodstvo u troškovima	Diferencijacija
	Uzak	Fokusirano vodstvo u troškovima	Fokusirana diferencijacija
		Trošak	Diferencijacija
	Strateška pozicija		

Strategija plavog okeana
nasuprot
zaglavljenosti u sredini

Izvor: adaptirano prema Rothaermel (2021)

Uprkos ograničenim strateškim opcijama koje uključuju vodstvo u troškovima ili diferencijaciju, usku ili široku tržišnu orijentaciju, ili strategiju plavog okeana, formulisanje poslovne strategije predstavlja jedan od najvećih izazova za strateške lidere. Neophodno je da se uloži veliki napor kako bi lideri sagledali svoje organizacije i efekte industrije u kojoj posluju uključujući prilike i pretnje iz svog okruženja. Kada strateški lideri na adekvatan način formulišu i sprovedu poslovnu strategiju, povećavaju se mogućnosti da se ostvare superiorne performanse. Pojednim organizacijama uspeva da preduprede svoju konkurenciju tako što otvaraju nove tržišne prostore uz pomoć strategije plavog okeana, ali samo ako je kompromis između povećanja vrednosti i smanjenja troškova utemeljen na inovaciji vrednosti.

2.2. POSLOVNA STRATEGIJA: KREIRANJE I ODRŽAVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

„Kreativnost je misliti o novim stvarima. Inovacija je raditi nove stvari.“

Često se pravi zabuna u razumevanju pojmova, kao što su kreativnost kritičko razmišljanje, ideja, inovacija. Kritičko razmišljanje je proces primene postojećih metoda na novonastale probleme. Kreativno razmišljanje je proces kombinovanja postojećih metoda i kreiranja potpuno nove metode koja će se primenjivati na rešavanje budućih problema. Kreativnost je produkcija ideja. Od velikog broja ideja koje mogu nastati unutar jedne organizacije, samo mali procenat njih će ikada postati inovacija. Ideja koja je našla put do tržišta naziva se – inovacija.

Inovacija pokreće konkurentsku prednost. Inovacija realizovana kroz uspešno predstavljanje novog proizvoda, procesa ili poslovnog modela može da bude snažan pokretač konkurentske prednosti. Poslednji primeri iz oblasti veštačke inteligencije dokazuju ovu tvrdnju. Reč inovacija potiče od latinske reči *innovare* i znači poboljšanje nečeg postojećeg. Inovacija se smatra neophodnom strategijskom orijentacijom u eri ekonomije znanja. Da bi došlo do uvećanja i konvertovanja organizacionog znanja u nove proizvode i usluge potrebno je uspešno upravljanje inovacijama, što predstavlja jednu od glavnih faza upravljanja intelektualnim kapitalom.

INOVACIJA = INVENCIJA + KOMERCIJALIZACIJA + DIFUZIJA

Nova ideja novog proizvoda ili usluge, poboljšanje određenog procesa i poslovne aktivnosti zove se invencija ili ideja. Da bi jedna ideja postala inovacija čeka je dug put komercijalizacije i difuzije. Invencija bez tržišta ostaje samo invencija. Sam pojam invencije ne znači automatski da je to inovacija. Setimo se brojnih revolucionarnih ideja Nikole Tesle sa početka dvadesetog veka. Većina tih ideja nikada nije ni zaživela jer nije bilo tržišta za njih. Ako je već došlo do komercijalizacije ideje, to znači da se ideja realizovala i da postoje klijenti koji su zainteresovani da je kupe. Pod komercijalizacijom se smatraju svi procesi pripreme same proizvodnje, pronalaska željenog tržišta, kreiranje marketing koncepta i definisanje budžeta za sprovođenje inovacionog projekta u celini. Poslednja faza ovog procesa je difuzija i predstavlja konačno prihvatanje proizvoda od strane potrošača. U našem kontekstu to predstavlja prihvatanje inovacije od strane kupca. Glavne karakteristike organizacija sa visokim i niskim stepenom inovativnosti prikazane su u Tabeli 11 (Stanković & Đoković, 2019).

Tabela 11. Karakteristike organizacija sa visokim i niskim stepenom inovativnosti

Visoko-inovativne organizacije	Nisko-inovativne organizacije
Kreativnost	Ograničena kreativnost
Dinamična organizaciona kultura	Statična organizaciona kultura
Radikalne inovacije	Inkrementalne inovacije
Budžet za inovativne projekte	Odsustvo budžeta za inovativne projekte
Razmena informacija	Ograničena razmena informacija

Izvor: adaptirano prema Stanković i Đoković (2019)

Inovacija dozvoljava kompanijama da redefinišu svoju tržišnu poziciju i da dostignu veliku konkurentsku prednost. U prethodnim poglavljima objasnili smo da inovacija nije jednostavan projekat i da zahteva strateški plan na dugi rok. Kod inovacija se ostvaruje apsolutna ili dugoročna konkurentska prednost koja dozvoljava kompaniji da konkurentsku prednost ostvari kroz prodajnu cenu. To znači da kompanija koja je lansirala veoma inovativni proizvod sebi može da dozvoli visoku cenu svojih proizvoda ili usluga. Sa druge strane, proizvodi iz crvenog okeana sebi to ne mogu da priušte i privremena konkurentska prednost može da se ostvari jedino na ceni koštanja.

Inovacije ne mogu da nastanu bez organizacionog sistema. Velika inovacija ne može da nastane u kompaniji koja nema sistem u sebi, dobro razvijenu infrastrukturu i adekvatnu kulturu među zaposlenima. Uspesne inovacije omogućavaju kompaniji da ostvare konkurentsku prednost i predstavljaju reakciju na promene drugih kompanija iz neposrednog okruženja. Da bismo mogli da dovoljno naglasimo značaj inovacije kao strateškog oružja, govorićemo i o preduzetništvu. Uspostavljanjem veze između strategije i preduzetništva dozvolice nam da objasnimo različite faze industrijskog ciklusa.

2.2.1. Konkurentnost pokrenuta inovacijama

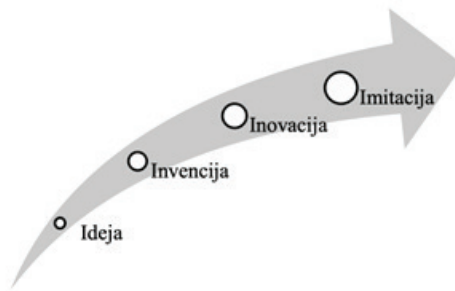
Konkurencija je rivalstvo među kompanijama iste ili slične delatnosti privrede jedne zemlje. Mnoge kompanije su dominirale u okviru prethodnog talasa inovacija, dok su u narednom talasu inovacija nestale. Kompanijska strategija mora biti istovremeno „strategijski štit“ i „srebrni metak“. U prevodu efektivno ofanzivan, ali i odbrambeno snažan. Česte i brojne promene u pojedinim industrijama uticale su na opstanak kompanija na tržištu. Nedostatak inovacija značio je gubitak vrednosti.

Inovacija može dovesti do ostvarivanja trenutne konkurentске prednosti, dok kontinuitet inovacija može dovesti do održive konkurentске prednosti. Kompanija Netflix je svoju tržišnu utakmicu započela nudeći DVD diskove putem pošte, za svaku pretplatu na kanal. Koristeći svoju platformu, kompanija Netflix je iskoristila priliku i ponudila brojne druge inovacije iz domena video biznisa. Jedna od njenih revolucionarnih promena bila je izgradnja liste filmova koje je korisnik planirao da gleda. Na bazi algoritma, kompanija je uspeła da otkrije šta je to što korisnici žele sledeće od usluga. Vremenom, njihove projekcije postajale su sve bolje uz upotrebu veštačke inteligencije.

Jedino izvesno je da će tržište ostati neizvesno. Promena je konstanta praćena pre svega tehnološkim promenama a zatim i svim ostalim. Danas, za razliku od nekih prošlih vremena mnogo je lakše doći do velikog broja potrošača, ali je isto tako veoma lako i nestati sa tržišta kao da nikada niste ni postojali. Na primer, bilo je potrebno oko 80 godina da polovina populacije u Sjedinjenim Američkim Državama poseduje automobil. Nešto manje od 20 godina kada je u pitanju računar, ali samo 5 godina za MP3 plejer. Danas, akcenat je na strani tržišne traćnje, a ne ponude. Danas, problem nije proizvesti. Tehnologija je dostupna svima onima koji su spremni da izdvoje novac za to. Danas je problem prodati proizvod ili uslugu potrošaćima koji su dobro informisani i edukovani. U prošlosti, situacija je bila drugaćija i tada je problem bio na strani ponude. Tada je problem bio proizvesti i kreirati bilo kakvu ponudu. Tada smo imali jedan brend automobila, televizora ili računara.

Šta je dovelo do ovakvog ubrzanja? Odgovor je – prethodna tehnologija. Pojava televizora dovela je do olakšanja distribucije i promocije računara. Pojava televizora i računara do ubrzanja prodaje MP3 plejera i tako dalje. Tehnologija iz prethodnog perioda omogućila je neophodnu infrastrukturu za nove tehnologije. Da nije bilo interneta, danas ne bismo imali veštaćku inteligenciju. Ubrzanje tehnoloških promena dovelo je do znaćajnog uticaja na proces ostvarivanja konkurentske prednosti.

Slika 22. Inovacioni proces: ideja, invencija, inovacija i imitacija



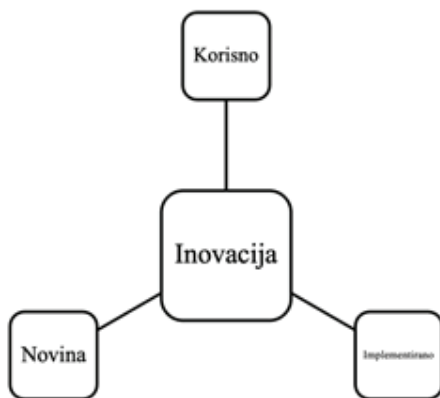
Izvor: adaptirano prema Rothaermel (2024)

- **Ideja:** Inovacioni proces kreće sa idejom. Ideja se obićno javlja kao apstrakt novog koncepta ili rezultata nekog osnovnog istraćivanja. Osnovno istraćivanje je naućna studija objavljena u akademskom ćasopisu. Istraćivanje moće dovesti do povećanja razumevanja prirode pojave koja se ispituje, bez ikakve komercijalizacije. Osnovno istraćivanje se veoma ćesto konvertuje u primenjeno istraćivanje koje rešava neko odrećeno pitanje ili problem.
- **Invencija.** Druga faza inovacionog procesa je invencija. Invencija transformiše ideju u novi proizvod ili proces, ili poboljšava postojeći. Ukoliko je invencija nova, autentićna i korisna, veoma ćesto moće biti zašćićena u formi patenta. Na primer, mnogi farmaceutske proizvodi moraju da se zašćite patentima. Mećutim, patentiranje proizvoda ima svojih prednosti i mana. Dok je prednost u tome da se ostvaruje zašćita upotrebe slićne tehnologije od strane konkurencije na

jedan određeni period, mana je u tome što podnosilac patenta mora javno da obelodani sve informacije, rezultate istraživanja i tehnologiju. Ove informacije su od ključnog značaja za konkurenciju da naprave novi ili čak bolji proizvod nakon isteka trajanja patenta. Umesto patenata, korporacije koriste trgovinske tajne, koje nose sa sobom vredne informacije, a koje se ne moraju javno obelodanjivati.

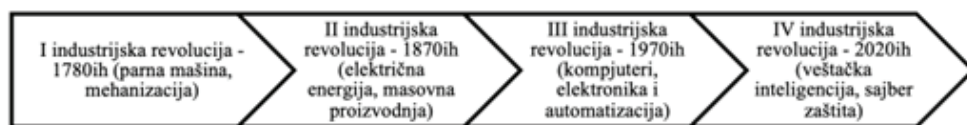
- **Inovacija.** Inovacija počinje kada je pokrenuta komercijalizacija invencije. Komercijalizacija invencije omogućava kompaniji da ostvari privremenu monopolnu poziciju i profit. Da bi kompanija ostvarila održivu konkurentsku prednost, potrebno je da inovira u kontinuitetu. Da bi došlo do ostvarivanja apsolutne konkurentске prednosti i plavog okeana, potrebno je da kompanija bude prva u nečemu. Ovaj pojam se zove prednost prvog inicijatora. Veoma često ova radikalna i remetilačka inovacija biva zaštićena patentom.
- **Imitacija.** Uspeh stvara svoju senku. U prevodu uspešna kompanija skreće pažnju postojeće, ali i buduće konkurencije. Inovacioni proces završava se imitacijom od strane konkurencije. Ukoliko je inovacija tržišno uspešna, konkurencija će pokušati da je imitira. Povećanje tržišne konkurencije dovodi do smanjivanja stopa prinosa i marži proizvoda kompanije koja je prva pokrenula datu inovaciju. U industrijama gde postoji izrazito veliki broj konkurenata, sa malim tržišnim učešćem, trgovinske marže su jako male jer ne mogu da utiču na prodajnu cenu. To se dešava kod strategije crvenog okeana. Sa druge strane, kod industrija kod kojih postoji mali broj tržišnih igrača, gde su tržišna učešća jako velika, trgovinske marže su jako velike, pa se konkurentska prednost može ostvariti preko prodajnih cena.

Slika 23. Inovacija: korisna novina koja je uspešno implementirana



Proces kreiranja inovacija izaziva revolucionarne promene socijalnog i ekonomskog okruženja. Kakve inovacije možemo očekivati generalno zavisi od toga u kojoj industrijskog fazi se nalazi globalna ekonomija. Mi se trenutno nalazimo na početku IV industrijske revolucije. Slika 24 prikazuje sva četiri industrijska talasa revolucije.

Slika 24. Četiri industrijske revolucije



Prva industrijska revolucija bila je obeležena prelaskom sa poljoprivredne proizvodnje na manuelnu proizvodnju širokih razmera uz pomoć proizvodne mehanizacije. Parna lokomotiva je transformaciona inovacija koja je obeležila prvu industrijsku revoluciju krajem 18. veka. Druga industrijska revolucija obeležena je fundamentalnim promenama u domenu električne energije, telegrafa, telefona i napredovanja proizvodnih metoda. Omogućena je masovnija proizvodnja proizvoda. Treća industrijska revolucija označena je pojavom prvih kompjutera, elektronskih uređaja i automatizacijom proizvodnih procesa. Pred kraj ove faze, došlo je do pojave interneta. Mi se sada nalazimo na samom početku poslednje, četvrte industrijske revolucije. Ona je obeležena novim savremenim tehnologijama kao što su veštačka inteligencija, internet stvari (Internet of Things), mašinsko učenje, robotika, sajber zaštita i mnoge druge.

2.2.2. Strategijsko i socijalno preduzetništvo

Preduzetništvo je proces tokom kojeg preduzetnici podnose ekonomski rizik da bi pokrenuli inovativni projekat, koji može biti u vidu proizvoda, usluge ili procesa. Treba napraviti razliku između inovativnog projekta, pokretanja startapa i posedovanja vlasništva nad nekim biznisom. Pokretanje inovativnog projekta od nule, po prvi put na tržištu, koji je intenziviran najsavremenijom tehnologijom, naziva se startup. Sa druge strane, otvaranje male trgovine i male uslužne delatnosti, ne može se nazivati startapom jer je to vlasništvo postojećih mnogobrojnih biznisa na tržištu.

Preduzetnici inoviraju time što komercijalizuju invencije i ideje. Oni su u konstantnoj potrazi za novim poslovnim mogućnostima koje će biti podržane retkim resursima u njenoj realizaciji. Inovacije predstavljaju moćno oružje za pokretanje organizacionih promena, ali i ostvarivanje konkurentске prednosti. Pokretanjem novog poslovanja, a kasnije i zapošljavanjem dodatnih radnika, kao i plaćanjem poreza, preduzetnici doprinose društvu i ekonomiji u celini.

Preduzetnici se smatraju agentima koji predstavljaju promenu već postojećem konkurentnom sistemu. Njima nije samo imperativ prezentacija novih proizvoda i usluga, već i pokretanje novih organizacija. Inovativni projekti mogu da se pokrenu kako eksterno, tako i unutar same organizacije. Brojni su primeri iz prakse kao, na primer, kompanije Netflix ili Facebook koje su nastale kao novi poduhvati na tržištu dok je, sa druge strane, kompanija Procter & Gamble poznata po brojnim sopstvenim inovacijama. Hitt i saradnici (2017) objasnili su strategijsko preduzetništvo kao tendenciju sprovođenja

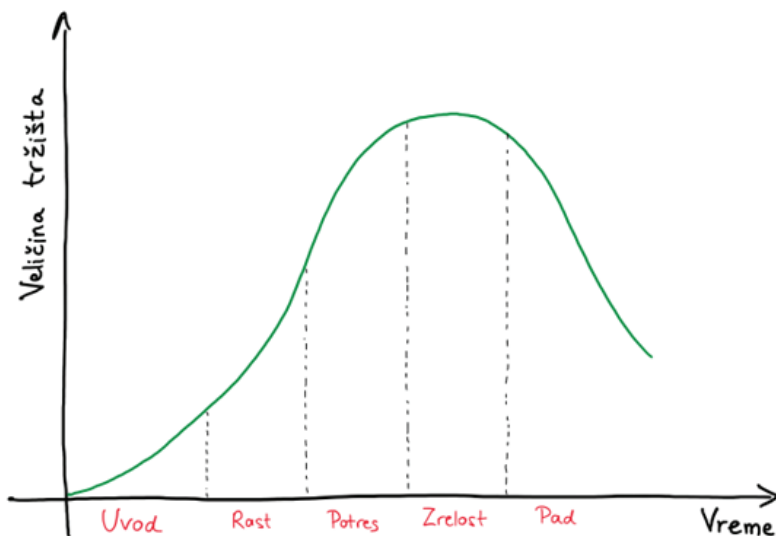
inovacija upotrebom alata i koncepata strategijskog menadžmenta. Inovacija može biti iskorišćena za pokretanje konkurentске prednosti primenom strategijskog menadžmenta. Ključno pitanje strategijskih preduzetnika jeste kako iskombinovati preduzetničke akcije, kreirati nove šanse ili eksploatisati postojeće šanse. Strategijsko preduzetništvo može biti pokrenuto kao poseban inovatni eksterni projekat (Tesla) ili u okviru postojeće kompanije (Apple).

Sa druge strane, socijalno preduzetništvo je ispunjenje socijalnih i društvenih ciljeva kreiranjem profitabilnog biznisa. Socijalni preduzetnici su pokretači biznisa koji jedan deo svoje profitabilnosti usmeravaju na podršku društvenoj zajednici. Socijalni preduzetnici vrše procenu performansi svojih projekata ne samo po finansijskim metrikama, već i po ekološkim i socijalnim metrikama. Koriste metodu trostrukog profita o kojoj je ranije bilo više reči.

2.2.3. Industrijski ciklus inovacija

Inovacije veoma često dovode do kreiranja novih privrednih grana. Na primer, inovacije u domenu informacionih tehnologija (IT) i logistike dovele su do kreiranja potpuno nove privredne grane ekspresne dostave robe. Prve kompanije koje su se bavile ekspresnom dostavom robe bile su FedEx i Walmart, a kasnije su se pojavile i kompanije poput Amazon i eBay. Napredak nanotehnologije potpuno je revolucionisao mnoge druge sektore, poput medicine i avio-industrije. Razvoj veštačke inteligencije pogodio je veliki broj privrednih sektora, poput zdravstva, poljoprivrede, logistike i korisničke podrške.

Slika 25. Faze životnog ciklusa industrije



Izvor: adaptirano prema Rothaermel (2024)

Kako se jedna industrija razvija, ona teži da prati industrijski životni ciklus sa ukupno 5 glavnih faza koje su prikazane na Slici 25. One obuhvataju:

1. Uvod;
2. Rast;
3. Potres;
4. Zrelost;
5. Pad.

Broj, veličina i kapaciteti konkurencije umnogome utiču na životni ciklus industrije. Kako se industrija kreće ka narednim fazama životnog ciklusa, tako se i faktori ponude i tražnje menjaju zbog toga što nove faze zahtevaju od kompanije nove kompetencije i performanse.

1) Uvod: Kada preduzetnik uspe da invenciju pretvori u inovaciju, može se desiti da nastane nova industrija. U uvodnoj, početnoj fazi, ključne kompetencije inovatora jesu istraživanje i razvoj, neophodne za kreiranje proizvoda koji su privlačni potrošačima. Kreiranje nove kategorije proizvoda veoma često je kapitalno-intenzivan proces u kojem inovator investira u dizajniranje novog proizvoda, testiranje novih ideja za privlačenje potrošača i proizvodnju malih količina. Sve ovo dovodi do toga da su i cena koštanja, ali i prodajna cena za potrošača previsoki. U ovoj početnoj fazi, veličina tržišta je jako mala, a rast je spor. U ovoj početnoj fazi, barijere za ulazak su jako visoke i tipično samo nekoliko kompanija su aktivne na tržištu. Kompanija stiče konkurentsku prednost inovativnim i autentičnim proizvodom, a manje cenom. Strateški cilj ove prve faze je prihvatanje tržišta i pokretanje budućeg rasta. U okviru ove faze, javljaju se apsolutna i dugoročna konkurentska prednost. Primer iz prakse je pokretanje prvog iPhone mobilnog telefona kompanije Apple 2007. godine.

2) Rast: Ekspanzija tržišta se ubrzava u fazi rasta životnog ciklusa industrije. Nakon inicijalne faze kada je došlo do pronalaska tržišne niše, tražnja se uvećava drastično. U okviru ove druge faze, zbog rasta tražnje, pojavljuju se i efikasne, ali i neefikasne kompanije u novoj industrijskoj grani. Proizvodni troškovi počinju da padaju, standardi poslovnih procesa se definišu, a kompanije počinju da ostvaruju ekonomiju obima. Nakon što se standardizovala i regulisala proizvodnja, konkurentnost se pomera sa inovativnih proizvoda na inovativne procese. Ovo se dešava iz razloga nemogućnosti kopiranja i imitiranja. Inovativni proizvodi su pametni telefoni, džet avioni ili električni automobili. Inovativni procesi mogu biti povezani sa veštačkom inteligencijom, internetom, bio-tehnologijom, nano-tehnologijom ili optimizovanom (*lean*) proizvodnjom. Zbog povećanja veličine tržišta, veliki broj konkurentskih kompanija ulazi na tržište koje teže da ostanu strateški različite. U okviru ove faze, nastavlja se sa apsolutnom konkurentskom prednošću, sa laganom pojavom relativne konkurentске prednosti. Neke konkurentске kompanije nastaviće da sprovode strategiju diferencijacije, naglašavajući jedinstvene alate, proizvodnu funkcionalnost i pouzdanost. Primer iz prakse je pokretanje prvog iPad tableta kompanije Apple 2010. godine.

3) Potres: Rapidan rast i ekspanzija na tržištu ne traju zauvek. Kako se industrija pomera ka novoj trećoj fazi, tako i njen rast opada. Umesto da kompanije pokušaju da povećaju svoje tržišno učešće, one počinju da se takmiče jedna sa drugom. Kako se intenzitet konkurencije uvećava, manje i slabije firme polako napuštaju tržište. U ovoj fazi se vrši selekcija kompanija, sa onih koje mogu da odgovore zahtevima i opstanu na tržištu, na one koje ne mogu i koje napuštaju tržište. Zbog ove selekcije, treća faza životnog ciklusa industrije dobila je naziv – potres. Najveći razlog zbog kojeg jake kompanije opstaju u industriji jeste jako veliko liderstvo u troškovima. Ove kompanije su uspele da snize svoje proizvodne troškove. U okviru treće faze definitivno se kristališe propozicija vrednosti za cenu koju plaćaju kupci. U okviru treće faze, javlja se relativna konkurentska prednost. Primer iz prakse je kompanija Microsoft nakon lansiranja nove Windows verzije 2005. godine.

4) Zrelost: Nakon što se završila treća faza potresa i kristalizacije konkurencije na tržištu, ulazimo u četvrtu fazu zrelosti. U okviru četvrte faze samo nekoliko najjačih igrača je ostalo i podelilo tržišno učešće. Bilo koji novi ulazak konkurenata ovde više nije moguć ili je veoma otežan. Tražnja se sada bazira na zamenama ili ponovnim kupovinama. Tržište je došlo do svoje maksimalne veličine i dalji rast se više ne očekuje. Nivo inovacije dostigao je maksimalan nivo, bez daljih očekivanja rasta. Generalno, kompanije koje su „preživеле“ prethodnu fazu počinju da rastu i ostvaruju ekonomiju obima. U okviru faze zrelosti, javlja se relativna konkurentska prednost, a započinje potencijalna konkurentska prednost. Primer iz prakse je avio industrija i kompanije poput Delta, Northwest, United ili American Airlines.

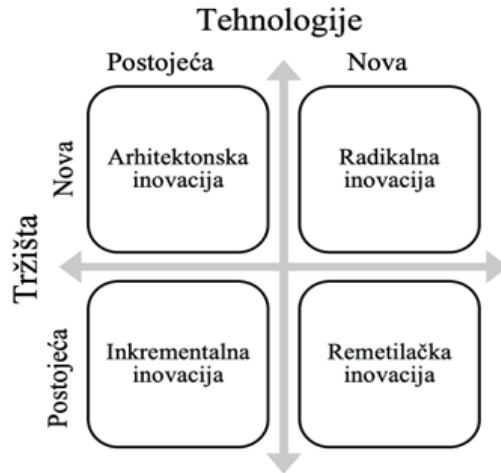
5) Pad: Promene u makro-okruženju često dovode do promena industrije iz faze zrelosti u fazu opadanja. U okviru poslednje pete faze, veličina tržišta kreće da pada tokom vremena, bez ikakvih očekivanja oporavka. Tražnja za proizvodima kreće da pada, kao i cena proizvoda. Sa smanjivanjem trgovinske marže dolazi do ulaska novih igrača na tržište. Rekli smo i u prethodnim poglavljima, da sve što je veća trgovinska marža, broj konkurenata je manji. Ukoliko je trgovinska marža manja, broj konkurenata je daleko veći. U velikoj većini slučajeva, tranzicija između faza je lagana i neosetna, ali postoje i slučajevi kada je brza i agresivna. Takođe, ukoliko tehnološki ili poslovni modeli dovedu do prodora i do novih industrija ili resetuju postojeću, dinamika ove industrijske grane može da se oporavi. U okviru ove faze, javlja se privremena konkurentska prednost. Primer iz prakse je pojava 5G mreža, nakon pada 4G mreže.

2.2.4. Tipologija inovacija

Inovacija je pokretač konkurentske prednosti i formulisanja strategije. Potrebno je uzeti u obzir dimenzije koje će proceniti sve inovacije i njene implikacije. Ključne dimenzije su *stepen inovativnosti sa stanovišta tehnologije* i *atraktivnosti na tržištu* (Shuen, 2008). Kada govorimo o tehnologiji, mislimo na metode i materijale koji se koriste da bi se postigli komercijalni ciljevi (Byers & Nelson, 2025). Sa druge strane, ukoliko govorimo o tržištu i njenoj komercijalizaciji, tada govorimo o inovaciji kao potpuno novom proizvodu na tržištu ili poboljšanju postojećeg. Ove dve ključne dimenziju daju

nam tržišno-tehnološki okvir kroz koji ćemo da predstavimo tipologiju ili klasifikaciju inovacija. Možemo razlikovati ukupno četiri tipa inovacija: inkrementalne, radikalne, arhitektonske i remetilačke.

Slika 26. Tipovi inovacija



Inkrementalna vs. radikalna inovacija

Ljudska civilizacija nije postigla željenu tehnološku razvijenost time što je postepeno unapređivala sveću, da bi došla na nivo sijalice. Ljudska civilizacija dostigla je visok nivo tehnološke i svake druge razvijenosti velikim radikalnim dostignućima, odnosno inovacijama. Međutim, takvih velikih radikalnih inovacija je jako malo. Velika većina inovacija danas su male, inkrementalne, koje su nastale unapređivanjem i poboljšanjem već postojećeg proizvoda koji nije dobro funkcionisao. Targetira se već postojeće tržište sa već postojećim proizvodima, čime se vrši penetriranje tržišta marketing miksom.

Sa druge strane, radikalne inovacije kreiraju potpuno nove modele i materijale, otvaraju neka potpuno nova neotkrivena tržišta. Targetiraju se nova tržišta potpuno novom tehnologijom, čime se ostvaruje diversifikacija. Većina uspešnih kompanija danas probila se na tržište upravo radikalnim inovacijama. Ove inovacije dolaze najčešće iz potpuno nove baze znanja ili rekombinacijom postojećeg znanja. Svakako da se dolazi do potpuno novih saznanja i inovacija koje nisu viđene do sada na tržištu.

Jedan od najčešćih obrazaca jeste sprovođenje radikalne inovacije kao okidača za probijanje na tržište i ostvarivanje trenutne konkurentske prednosti. Zatim, sprovođenje inkrementalnih promena na postojećim proizvodima, a samim tim i održavanjem konkurentske prednosti na dugi rok prema potrebama kupaca. Primer za to je kompanija Gillette, koja je 1903. godine lansirala prvi brijač. Uprkos velikom otporu na tržištu, kompanija je nastavila da posluje i nudi iste proizvode, s tim što je inkrementalnim promenama konstantno unapređivala i poboljšavala postojeće brijače, kako bi ispunila očekivanja kupaca. Na taj način, kompanija Gillette uspešno posluje u svojoj grani do danas.

Važno je razumeti razliku između sprovođenja inkrementalnih i radikalnih inovacija kod korporacija i kod preduzetnika. Kod velikih korporacija kreira se strateško-tržišna povoljna pozicija zbog stalnih inkrementalnih promena na proizvodu ili usluzi koja joj omogućava podizanje visokih ulaznih barijera. Mnoga tržišta dovode do toga da te korporacije preuzmu veći deo tržišta i monopolističku ulogu. Lider koristi inkrementalne promene da bi produžio vreme svoje konkurentske prednosti. Kod preduzetničkih poduhvata je potpuno suprotno. Primer za to je kompanija Google. Preduzetnički inovativni projekat nikada ne bi video svetlost dana tržišta da nije ponudio potpuno novu radikalnu inovaciju. Radikalna inovacija im omogućava da se odvoje od velikih tržišnih igrača koji ih ne mogu tako lako kopirati, a kasnije i potpuno ukloniti sa tržišta. Primer za to je mala bio-tehnološka kompanija Amgen.

Arhitektonska vs. remetilačka inovacija

Kompanije mogu inovirati korišćenjem postojeće tehnologije na novim tržištima. Rekonfiguracija komponenti tehnologije dovešće do izmena u arhitekturi samog proizvoda. Arhitektonska inovacija je potpuno novi proizvod na tržištu koji je nastao rekonfiguracijom postojećih komponenti na potpuno novi način osvajajući nova tržišta. Primer za arhitektonsku inovaciju je kompanija Xerox. Xerox, poznat po visokoj prodajnoj ceni svojih štampača koji su mogli da proizvedu veliki broj kvalitetnih kopija. Problem je nastao kada je kompanija Xerox potpuno ignorisala male i srednje biznise, pa čak i individualne kupce, već se samo fokusirala na kompanije koje mogu da plate visoku cenu njenih uređaja. Tada se na tržištu pojavljuje kompanija Canon, koja nudi znatno jeftinije štampače za sve tržišne kupce. Prednost kompanije Canon bila je u tome što je dodatno omogućila kupcima da manuelno menjaju delove štampača, poput ketridža.

Na kraju, remetilačka inovacija koristi novu tehnologiju na postojećim tržištima. Ova inovacija prodire na tržište od samog dna. To znači da remetilačka inovacija pogađa ne samo niže (low-end) tržišne segmente koji su nudili povoljnije proizvode, već i više (high-end) tržišne segmente odnosno premium proizvode. Niži tržišni segmenti obično su povezani sa niskim profitnim maržama, a viši tržišni segmenti sa visokim profitnim maržama. Ova remetilačka inovacija obično je karakteristična za startup, koji je predstavio novi proizvod ili uslugu na tržištu kako bi ispunio očekivanja klijenata. Da bi se smatrala remetilačkom, potrebno je da se ponudi rešenje za daleko nižu cenu i da je performansa ponude apsolutno ista kao i postojeće tržišne ponude. Karakteristika ove inovacije je da napada od najnižih linija kupaca na tržištu, do najviših. Pored niske cene koju nudi, ovakve inovacije dovode do uspeha pre svega i zbog nemogućnosti brze reakcije velikih korporacija. Veliki sistemi su rigidne, strukturane i proceduralne organizacije koje se teško menjaju. Pojava inkrementalnih inovacija ukazuju na mane i slabosti upravo ovih velikih igrača, kao i na potrebu da se menjaju i inoviraju. Brojni primeri iz prakse uključuju kompanije poput Airbnb, Uber, BYD, kao i kompanije Shopify i Netflix.

2.2.5. Strategija – platforma poslovanja

Do ovog trenutka, diskusija o strategiji i konkurentskoj prednosti vodila se linearnim poslovnim modelom lanca vrednosti. Kompanijski lanac vrednosti ili lanac snabdevanja obuhvata interne aktivnosti koje transformišu inpute u outpute prema željama kupaca. Tradicionalni lanac vrednosti je horizontalnog oblika u obliku cevi. Onog trenutka kada podleže promenama, tradicionalni lanac vrednosti podleže kompletnoj promeni od početka do kraja.

Navešćemo nekoliko primera. Uber je 2021. godine procenjen na \$100 milijardi dolara kao kompanija specijalizovana za usluge deljenja vožnje. Kompanija koja je svoje poslovanje započela 2009. godine u San Francisku pretila je da kompletno zameni taksi usluge. Takođe, Uber je kompanija koja je pretila da u potpunosti izmeni transportnu i logističku industriju bez ijednog jedinog auta u svom vlasništvu. Drugi primer odnosi se na kompaniju Meta (Facebook), koja je 2022. godine dostigla približno 3 milijarde korisnika na svojoj platformi. Ovaj podatak je značajan, imajući u vidu da je ukupan broj korisnika društvenih mreža na globalnom nivou iznosio oko 5 milijardi. Kompanija Meta je na taj način postala jedna od najznačajnijih digitalnih platformi za distribuciju informacija u svetu, iako sama nije kreirala niti objavila sadržaj u tradicionalnom smislu.

Ovakvih i sličnih primera je jako puno. Šta Uber i Meta imaju zajedničko? Oni nisu organizovani prema tradicionalnom modelu lanca vrednosti, ali su organizovani prema modernijem modelu koji se naziva **platforma poslovanja**. Pet najvećih svetskih kompanija Google, Amazon, Apple, Meta i Microsoft vode svoja poslovanja prema ovom modelu. Ukoliko uzmemo jedan primer kompanije iz nisko-inovativne industrije kao što je energetika, ExxonMobile je danas jedva u prvih 10 kompanija na listi. ExxonMobile vodi svoje poslovanje po tradicionalnom modelu lanca vrednosti.

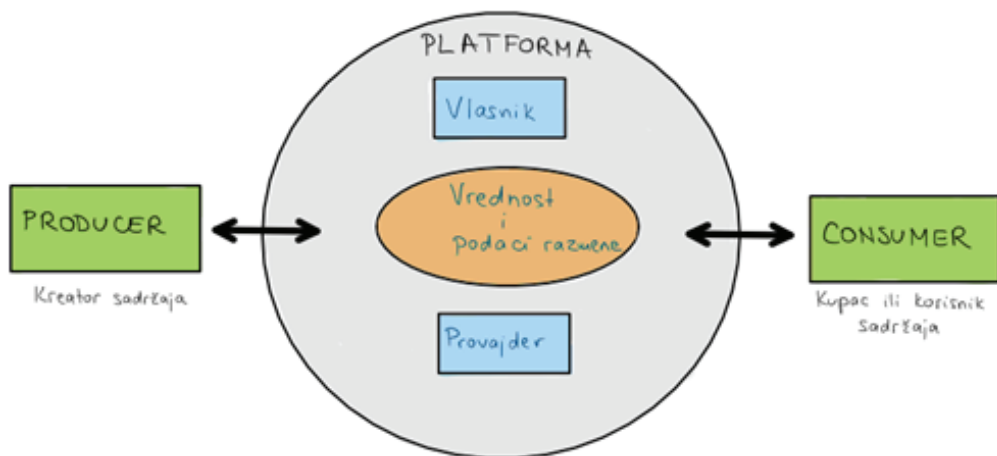
Parker i saradnici (2017) smatraju da platforma treba da ima tri ključne dimenzije za uspešno poslovanje:

- 1) Platforma je biznis koja beleži kreiranje vrednosti između eksternih proizvođača i potrošača;
- 2) Platforma ima osnovnu svrhu da poveže korisnike i moderira razmenu dobara, usluga i socijalnih valuta;
- 3) Platforma omogućava infrastrukturu za interakciju svih učesnika koja je regulisana od strane platforme.

Treba imati u vidu da platforme nisu novi fenomen, već da postoje vekovima unazad. Platforme, odnosno višestrana tržišta, bile su prisutne kroz istoriju u različitim oblicima. Možemo se setiti primera malih pijaca na trgovima drevnih gradova, gde su se susretali prodavci i kupci i gde se razmena dobara odvijala prema pravilima i uslovima koje je propisivala vlast.

U digitalno doba, platforme su poslovni modeli inovacija bazirani na savremenoj naprednoj tehnologiji koja povezuje organizacije, resurse, informacije i ljude u jedan interaktivan eko-sistem gde vrednost generiše transakcije (Petkovic, 2025). Napredna tehnologija omogućava da se drastično smanje barijere u vremenu i prostoru. Izvršenje transakcija može da se obavi u bilo koje doba dana i sa bilo kog mesta.

Slika 27. Učesnici platforme eko-sistema



Izvor: adaptirano prema Alstyn et al. (2016)

Postoje mnogobrojne prednosti poslovnog modela platforme:

- 1) Platforma je efikasnija od tradicionalnog modela po tome što kreirana vrednost ostaje na platformi. Platforma nema vlasništvo nad ovim resursima i sadržajem, pa samim tim pospešuje ubrzani rast i razvoj.
- 2) Platforme omogućavaju nove načine stvaranja vrednosti i kreiranja tržišnih ponuda. Jedan od najpoznatijih primera jeste Airbnb, koji se često navodi kao jedna od najznačajnijih remetilačkih inovacija u sektoru smeštaja. Da bi proširili svoju ponudu, hotelski lanci, poput Hiltona ili Marriotta, morali bi da izgrade nove smeštajne kapacitete, što zahteva značajna finansijska ulaganja, vreme i druge resurse. S druge strane, Airbnb nije morao da gradi sopstvene smeštajne kapacitete, već je povezao vlasnike postojećih nekretnina sa korisnicima putem digitalne platforme.
- 3) Platforme profitiraju od povratnih informacija zajednica. Povratne informacije su ključni pokretači budućih promena i izmena platformi. Platforme slušaju šta to korisnicima nedostaje ili manjka i trude se da u što kraćem roku pruže apsolutno zadovoljstvo i prilagodljivost.

U dinamičnom poslovnom okruženju, veoma je važno poslovno odlučivanje koje zaposlenima nudi mnogo povoljnih opcija. Lider je osoba koja će kreirati takav inovativni duh gde će se ideje čuti, a najbolja ideja pobediti. Međutim, jednom stečena konkurentska prednost ne znači da je i zauvek stečena. Konkurentska prednost nije data kategorija, nego kategorija koja se konstantno mora braniti i dopunjavati u dugoročnom vremenskom kontinuitetu. Inovativni duh i kreativno radno okruženje preduslovi su za iniciranje inovacija. Kod organizacija koje su visoko-inovativne upravo je to glavni pokretač novih promena i ideja. Dok je, sa druge strane, kod nisko-inovativnih industrija situacija ipak malo drugačija.

2.2.5.1. Strategija inovacija: eksterne strategije inovacija vs. interne strategije inovacija

Prema autoru Krstić (2014) podelili smo strategijsko upravljanje inovacijama u dve osnovne grupe strategija i po tome da li je organizacija zainteresovana da sama izađe na tržište sa inovacijom ili na osnovu ustupanja prava za eksploataciju drugim organizacijama. S tim u vezi, razlikujemo dve grupe strategija inovacija:

- I) Eksterna strategija inovacija;
- II) Interna strategija inovacija.

Eksterne strategije inovacija predstavljaju strategije prema kojima organizacija ustupa prava za eksploataciju svojih inovacija drugim organizacijama. Glavni razlog za ustupanje je nespremnost i značajno visok stepen rizika od neuspeha. Međutim, glavnim razlozima dodaju se i finansijska sredstva, ljudski kapital, nedostatak iskustva i multidisciplinarnosti, kao i veličina organizacije. Eksterne strategije inovacija mogu se dalje podeliti na dve strategije (Figueiredo et al., 2019):

- 1. Strategija licenciranja;
- 2. Strategija stvaranja spin-off organizacije.

Strategija licenciranja važi kod onih organizacija koje su svoje inovacije zaštitile patentom. Dobijanje zaštite od nacionalnog sertifikacionog tela, organizacija osigurava sebe da inovaciju može nesmetano komercijalizovati putem patenta. Prema ovom ugovoru, ustupa se pravo korišćenja patenta na određeni vremenski period, dok je korisnik licence u obavezi da plaća naknadu.

Strategija stvaranja spin-off organizacije je druga strategija u grupi eksternih strategija inovacija. Ukoliko organizacija nije u stanju da samostalno komercijalizuje svoje patente, ona to može učiniti otvaranjem nove organizacije ili ćerke firme koja će obavljati operacije komercijalizacije umesto nje. Prednost ove strategije u odnosu na prethodnu je u tome što se glavna kompanija odvaja i nastavlja baviti svojom primarnom delatnošću, dok u potpunosti prepušta ćerki firmi specijalizaciju prodaje patenata na tržištu.

Interne strategije inovacija. Ukoliko menadžment kompanije proceni da poseduje dovoljno kapaciteta da samostalno izađe na tržište sa svojim inovacijama, onda je u pitanju interna strategija inovacija. Interne strategije inovacija mogu se podeliti na sledeće tri strategije (Radjenovic & Krstic, 2017):

- 1. Strategije pionira;
- 2. Strategije sledbenika;
- 3. Strategije bočnog ulaska.

Strategije pionira su strategije kada se organizacije odlučuju na proizvodnju potpuno novih proizvoda, uvođenjem potpuno nove tehnologije i ulaskom na potpuno novo tržište. Pioniri predstavljaju nove igrače koji sprovode nešto po prvi put. Strategija pionira se povezuje sa strategijama plavog okeana, diversifikacije i diferencijacije. Ovom strategijom ostvaruje se apsolutna ili dugoročna konkurentska prednost. Konkurentska prednost se nalazi u početnoj fazi (izgradnje) razvoja. Ova strategija omogućava kompaniji da ostane monopolista na tržištu duži vremenski period.

Strategija sledenika jeste strategija koja se javlja najčešće odmah nakon strategije pionira. Ukoliko postoji organizacija koja je lansirala novi proizvod na tržištu po prvi put, velika je verovatnoća da će se javiti konkurentska kompanija koja će pokušati da ponudi nešto slično i bolje od toga. Strategija sledbenika povezuje se sa strategijama razvoja proizvoda, strategijom razvoja tržišta i strategijom fokusiranja. Ovom strategijom se ostvaruje relativna konkurentska prednost. Konkurentska prednost nalazi se u drugoj fazi (korist od stečene prednosti) razvoja.

Strategija bočnog ulaska nastaje nakon prethodne dve. Ukoliko se ispostavi da to što su radili pioniri i sledbenici izuzetno isplativo i profitabilno, može se desiti da dodatno privuku pažnju novih igrača na datom tržištu. Strategijom bočnog ulaska pojavljuju se nove manje kompanije koje zauzimaju manji deo tržišnog učešća pošto je tržište već zasićeno velikim igračima. Ova strategija se povezuje sa strategijama crvenog okeana, penetracije i vođstva u troškovima. Ovom strategijom se ostvaruje privremena konkurentska prednost. Konkurentska prednost se nalazi u poslednjoj fazi (opadanja) razvoja.

2.3. KORPORATIVNA STRATEGIJA: VERTIKALNA INTEGRACIJA I DIVERSIFIKACIJA

Formulisanje strategije odnosi se na ključna pitanja kao što su gde organizacija treba da se takmiči i na koji način treba da se takmiči. Poslovna strategija se odnosi na pitanje kako organizacija treba da se takmiči na jednom tržištu, pri čemu se konkurentska prednost može ostvariti uz pomoć diferencijacije, vođstva u troškovima ili uz pomoć strategije plavog okeana. Rast omogućava organizaciji da svoje proizvode i usluge ponudi novim tržištima i da posluje na novim geografskim područjima. Stoga je neophodno da strateški lideri formulišu korporativnu strategiju koja će biti usklađena sa poslovnom strategijom i koja će usmeravati dalji rast organizacije.

Korporativna strategija se odnosi na odluke i aktivnosti koje menadžeri preduzimaju kako bi se konkurentska prednost istovremeno ostvarila u više industrija i na različitim tržištima (Collis, 1995). Korporativna strategija pruža odgovor na pitanje gde organizacija treba da se takmiči i oblikuje pravac delovanja kroz tri dimenzije: vertikalnu integraciju duž lanca vrednosti industrije, diversifikaciju proizvoda i usluga i geografski obuhvat poslovanja. Glavna odgovornost za odlučivanje o korporativnoj strategiji je na generalnom direktoru, iako menadžeri takođe učestvuju u donošenju odluka. Prilikom definisanja korporativne strategije generalni direktori treba da odgovore na tri ključna pitanja. Pitanje 1: u kojim fazama lanca vrednosti industrije organizacija treba da učestvuje? Pitanje 2: koji opseg proizvoda i usluga organizacija treba da nudi, a koje ne treba da nudi? Pitanje 3: na kojim geografskim tržištima organizacija treba da posluje? Odgovori na ova pitanja predstavljaju osnovne odluke korporativne strategije.

2.3.1. Razlozi za rast organizacija

Postoji nekoliko razloga zbog kojih organizacije imaju potrebu da rastu (Rothaermel, 2021). *Povećanje profitabilnosti.* Profitabilan rast omogućava organizacijama da obezbede veću dobit za akcionare. Ukoliko organizacije ne uspeju da ostvare planirane ciljeve rasta, vrednost njihovih akcija često opada što dovodi do smanjenja ukupne tržišne kapitalizacije kompanije, čime se povećava rizik od neprijateljskog preuzimanja.

Smanjenje troškova. Rast omogućava da organizacije smanje troškove. Veće organizacije mogu da ostvare koristi od ekonomije obima, čime se prosečni troškovi smanjuju sa povećanjem obima proizvodnje. Organizacije moraju da rastu kako bi dostigle minimalni efikasni obim poslovanja i time zauzele najnižu moguću troškovnu poziciju koja se može ostvariti zahvaljujući ekonomiji obima.

Povećanje tržišne moći. Organizacije se često konsoliduju putem spajanja sa drugim organizacijama kako bi sebi prilagodile strukturu industrije. Manji broj konkurenata omogućava da industrija bude profitabilnija. Takođe, veće organizacije imaju veću pregovaračku moć u odnosu na dobavljače i kupce, što dodatno jača njihovu tržišnu poziciju.

Smanjenje rizika. Rast omogućava organizacijama da diversifikuju svoj portfolio proizvoda i usluga takmičenjem u različitim industrijama. Naime, pad prodaje i slabiji rezultati u jednoj poslovnoj oblasti mogu da se nadoknade boljim rezultatima u drugoj oblasti.

Motivisanje menadžmenta. Organizacije koje se šire stvaraju nove mogućnosti za napredovanje u karijeri i profesionalni razvoj zaposlenih pri čemu mogu da im ponude veće zarade i bolje beneficije.

Treba imati u vidu da čak i perspektivne organizacije mogu da dožive neuspeh ukoliko rastu nepromišljeno, odnosno prebrzo i prerano, pri čemu se oslanjaju na nerealne pretpostavke o budućnosti. Postoji i određeni stav među malim preduzećima i oblastima društvenog aktivizma koji se suprotstavlja tendencijama rasta. Naime, neki vlasnici malih preduzeća vode svoje poslovanje prvenstveno radi stabilnosti, fleksibilnosti i željenog životnog stila, pri čemu bi dalji rast mogao da ugrozi te ciljeve.

2.3.2. Organizovanje ekonomskih aktivnosti unutar organizacije ili na otvorenom tržištu: napraviti ili kupiti

Saznanja o transakcionim troškovima organizacije pomažu strateškim liderima da odluče koje aktivnosti organizacija treba da obavlja unutar organizacije, a koje proizvode i usluge treba da pribavlja sa tržišta od eksternih partnera (Folta, 1998). **Transakcioni troškovi** obuhvataju sve interne i eksterne troškove povezane sa ekonomskom razmenom, bez obzira na to da li se ona odvija unutar organizacije ili na tržištu između različitih organizacija.

Eksterni transakcioni troškovi odnose se na aktivnosti organizacije sa otvorenim tržištem i uključuje troškove traženja firme ili pojedinca sa kojim će zaključiti ugovor, troškove pregovaranja, praćenja i sprovođenja ugovora. **Interni transakcioni troškovi** odnose se na troškove koji nastaju unutar organizacije i obuhvataju troškove zapošljavanja i zadržavanja zaposlenih, isplate plata i beneficija, organizovanja proizvodnog ili radnog prostora, koordinaciju između poslovnih jedinica i korporativnog sedišta, alokaciju resursa itd. Rast organizacije dovodi do povećanja internih transakcionih troškova.

Kada su troškovi obavljanja aktivnosti unutar organizacije niži od troškova transakcije na tržištu, organizacija treba sama da uspostavi proizvodnju potrebnih inputa ili kanale distribucije svojih izlaznih proizvoda. Odnosno, kada je organizacija efikasnija u postizanju ekonomske aktivnosti u odnosu na tržište koje se oslanja na ugovore između mnogih nezavisnih aktera, ona treba da se vertikalno integriše (Rothaermel, 2021). Na primer, kompanija Apple zapošljava eksperte za dizajn hardvera i softvera umesto da ove aktivnosti ugovara na otvorenom tržištu. Ovi interni kapaciteti omogućavaju kompaniji Apple da ostvari manje troškove u poređenju sa troškovima koje bi imala kada bi se ekonomska aktivnost ugovarala na otvorenom tržištu (Lu, 2026).

Prednosti organizovanja ekonomskih aktivnosti unutar organizacija:

- Jasne hijerarhijske linije autoriteta omogućavaju donošenje odluka putem komande i kontrole.
- Specijalizovana podela rada je omogućena kroz koordinaciju visoko kompleksnih zadataka.
- Investicije neophodne za aktivnost koja ima veliku vrednost unutar organizacije, ali malu ili nikakvu upotrebljivost izvan organizacije, kao što su ulaganja u veštačku inteligenciju ili specijalizovanu robotsku opremu.
- Kreiranje zajednice znanja, što omogućava zaposlenima unutar organizacije da blisko sarađuju prilikom rešavanja problema, da razmenjuju ideje i da ostvaruju bliske odnose. Na primer, u kompaniji Toyota zaposleni kroz dugoročnu saradnju i praksu u okviru proizvodnog sistema razvijaju specifične organizacione rutine i znanje koje se ne može lako preneti ili kupiti na otvorenom tržištu. Ovo znanje postaje osnova za kontinuirana poboljšanja procesa i predstavlja ključni izvor inovacija i operativne efikasnosti (Dyer & Nobeoka, 2000).

Nedostaci organizovanja ekonomske aktivnosti unutar organizacija:

- Neophodna birokratija povećava administrativne troškove.
- Zaposleni dobijaju slabije podsticaje u vidu zarada. Preduzetničke prilike i nagrade koje pojedinci mogu da ostvare na otvorenom tržištu imaju veću moć motivacije.
- Problem principal-agent odnosa.

Problem principal-agent ili agencijski problem (Fama, 1980) nastaje kada agent, na primer menadžer koji donosi odluke u ime principala tj. vlasnika firme, sledi sopstvene interese umesto interesa vlasnika. Određeni stepen ovog problema je neizbežan s obzirom da je jedna od osnovnih karakteristika javnih akcionarskih društava razdvajanje vlasništva i upravljanja. Na primer, strateški lider može da bude motivisan prvenstveno svojim interesima kao što su obezbeđivanje sigurnosti posla i menadžerskih privilegija kao što je, na primer, korporativni avion. Međutim, ovi interesi ne moraju da budu u interesu principala, niti da doprinose stvaranju vrednosti za akcionare. Jedan od načina da se problem principal – agent prevaziđe je omogućavanje kupovine akcija strateškim liderima, čime oni postaju i vlasnici firme. Na taj način se njihovi interesi usklađuju sa interesima akcionara (Rothaermel, 2021).

Prednosti organizovanja ekonomskih aktivnosti na tržištu:

- Visoko motivišuće podsticaje za pojedince koji umesto da rade kao plaćeni inženjeri u postojećoj organizaciji mogu da pokrenu sopstvenu firmu koja pruža specijalizovane usluge ili proizvode. Visoki podsticaji na otvorenom tržištu mogu da omoguće preduzetniku da zadrži profit od poduhvata, da organizaciju izvede na berzu ili da bude kupljen od strane druge organizacije.
- Veću fleksibilnost pošto transakcije na tržištu omogućavaju kupcima da upoređuju cene i usluge među različitim ponuđačima (Rothaermel, 2021).

Nedostaci organizovanja ekonomskih aktivnosti na tržištu:

- Troškovi pretrage i pronalaženja odgovarajućih partnera. Istraživanje tržišta organizaciji treba da obezbedi pouzdane partnere među mnogim konkurentskim firmama koje nude slične proizvode i usluge. Još veći izazov nastaje kada je potrebno da se pronađu dobavljači za proizvode ili usluge koji nisu dostupni na tržištu i koji zahtevaju investiciju specifičnu za transakciju, što predstavlja prednost organizovanja unutar firme.
- Oportunizam drugih strana koji se ispoljava kao manipulativno ponašanje zasnovano na ličnom interesu.
- Nepotpuno ugovaranje. Iako se tržišne transakcije zasnivaju na ugovorima, svi ugovori su u određenoj meri nepotpuni jer nije moguće predvideti sve buduće situacije u trenutku sklapanja ugovora, niti je uvek moguće precizno definisati očekivanje kao što je, na primer, „prihvatljiv kvalitet“.
- Komplikovano, skupo i vremenski zahtevno pravno sprovođenje ugovora, naročito imajući u vidu da sudski sporovi troše značajne menadžerske resurse (Rothaermel, 2021).

Između dve ekstremne opcije kao što su napraviti ili kupiti postoje alternativni hibridni aranžmani kao što su 1) kratkoročni ugovori, 2) različiti oblici strateških saveza koji uključuju dugoročne ugovore, vlasničke saveze i zajednička ulaganja i 3) odnosi između matične kompanije i zavisnih preduzeća (Williamson, 1991). **Kratkoročni ugovori** se iniciraju tako što organizacija šalje zahteve za ponude većem broju kompanija čime se omogućava konkurentsko nadmetanje za ugovore koji se dodeljuju za rok obično kraći od jedne godine.

Strateški savezi su dobrovoljni aranžmani između organizacija koji uključuju deljenje znanja, resursa i sposobnosti sa ciljem razvoja procesa, proizvoda ili usluga (Lavie, 2006). Oni označavaju različite hibridne organizacione oblike među kojima su dugoročni ugovori, vlasnički savezi i zajednička ulaganja o kojima će biti više reči u narednom poglavlju. **Odnos matiča-ćerka kompanija** predstavlja najintegrisaniju alternativu na kontinuumu napraviti ili kupiti pri čemu matična kompanija poseduje zavisno preduzeće, odnosno ćerku firmu koju može da usmerava putem komandovanja i kontrole.

2.3.3. Vertikalna integracija duž lanca vrednosti industrije

Odluka o time da li ekonomske aktivnosti u lancu vrednosti treba obavljati unutar organizacije ili na otvorenom tržištu obuhvata koncept vertikalne integracije. Vertikalna integracija podrazumeva vlasništvo organizacije nad proizvodnjom potrebnih inputa ili nad kanalima putem kojih distribuira svoje izlazne proizvode (Rothaermel, 2021). Stepenn vertikalne integracije odgovara broju faza lanca vrednosti industrije u kojima organizacija direktno učestvuje. Na Slici 28 prikazan je lanac vrednosti industrije koji se još naziva i vertikalni lanac vrednosti jer se sirovine putem različitih vertikalno povezanih faza transformišu u gotove proizvode i usluge. Međusobno takmičenje više različitih organizacija u svakoj industriji ilustrovano je fazama u verikalnom lancu vrednosti. Stoga se širenje organizacije naviše ili naniže duž vertikalnog lanca vrednosti industrije naziva vertikalna integracija.

Slika 28. Vertikalna integracija unapred i vertikalna integracija unazad duž lanca vrednosti industrije



Izvor: adaptirano prema Rothaermel (2021)

Koncept vertikalne integracije duž različitih faza industrijskog lanca vrednosti može se ilustrovati na primeru kompanije Disney. Ova kompanija kontroliše više uzastopnih faza stvaranja i isporuke vrednosti u industriji zabave, od proizvodnje sadržaja do njegove distribucije i komercijalizacije.

Faza 1: kreiranje sadržaja. Disney proizvodi sadržaj kroz svoje filmske i televizijske studije, uključujući Disney Studios, Pixar, Marvel Studios, Lucasfilm i 20th Century Studios. U ovoj fazi nastaju filmovi, serije i drugi medijski sadržaji koji predstavljaju osnovu kompanije Disney.

Faza 2: produkcija i obrada sadržaja. Nakon razvoja ideje, Disney upravlja procesima snimanja, produkcije, montaže i postprodukcije. Na taj način kompanija zadržava kontrolu nad kvalitetom i kreativnim aspektima svojih proizvoda.

Faza 3: distribucija sadržaja. Disney distribuira svoj sadržaj putem sopstvenih kanala kao što su Disney+, Hulu i ESPN+, ali i preko bioskopa, televizijskih mreža i drugih medijskih platformi. Time kompanija smanjuje zavisnost od eksternih distributera i zadržava veći deo ostvarene vrednosti.

Faza 4: marketing i prodaja. Kompanija samostalno upravlja marketinškim kampanjama i promocijom svojih filmova, serija i drugih sadržaja. Zahvaljujući snažnim brendovima kao što su Disney, Marvel, Star Wars i Pixar, kompanija ostvaruje značajne sinergijske efekte u promociji svojih proizvoda.

Faza 5: postprodajne aktivnosti i dodatna komercijalizacija. Disney dodatno monetizuje svoj sadržaj kroz tematske parkove, prodaju licenciranih proizvoda, kruzere, video-igre i druge oblike zabave. Na primer, uspeh filmske franšize može se iskoristiti za razvoj atrakcija u Disney parkovima i prodaju pratećih proizvoda širom sveta. Na taj način Disney učestvuje u više uzastopnih faza industrijskog lanca vrednosti, od stvaranja sadržaja do njegove distribucije i komercijalizacije krajnjim korisnicima. Upravo zbog ove kontrole nad različitim fazama lanca vrednosti, kompanija Disney se često navodi kao primer uspešne vertikalne integracije u industriji zabave (Jin, 2012; Stöhr, Noskova, Kunz-Kaltenhäuser, Gaenssle, & Budzinski, 2020; Wasko, 2020)

2.3.3.1. Vrste vertikalne integracije

Vertikalna integracija unazad obuhvata promene u industrijskom lancu vrednosti koje podrazumevaju preuzimanje vlasništva nad aktivnostima koje se nalaze uzvodno, odnosno bliže početnoj tački lanca vrednosti i izvorima inputa. Na primer, kako bi smanjila zavisnost od eksternih dobavljača i obezbedila stabilno snabdevanje ključnim komponentama, kompanija Tesla je značajno investirala u sopstvenu proizvodnju baterija, kao i u razvoj i kontrolu lanca snabdevanja za kritične sirovine poput litijuma i nikla. Kroz izgradnju fabričkih postrojenja i razvoj internih kapaciteta za proizvodnju baterijskih sistema i softverskih rešenja, kompanija je preuzela kontrolu nad aktivnostima koje se nalaze uzvodno u industrijskom lancu vrednosti. Na taj način kompanija Tesla smanjuje transakcione troškove, umanjuje rizike prekida u lancu snabdevanja i istovremeno povećava kontrolu nad kvalitetom i inovacijama. Zbog ovakvog stepena preuzimanja vlasništva nad ključnim inputima, Tesla uspešno sprovodi vertikalnu integraciju unazad u automobilskoj industriji (Naor, Coman, & Wiznizer, 2021).

Vertikalna integracija unapred odnosi se na promene u industrijskom lancu vrednosti koje podrazumevaju preuzimanje vlasništva nad aktivnostima koje se nalaze nizvodno, odnosno bliže krajnjoj tački lanca vrednosti i krajnjem kupcu. Kod kompanije Tesla, vertikalna integracija unapred ogleda se u preuzimanju aktivnosti koje su bliže krajnjem kupcu, posebno u oblasti distribucije, prodaje i postprodajnih usluga. Za razliku od tradicionalnih automobilskih proizvođača koji se oslanjaju na nezavisne dilerske mreže, Tesla primenjuje direktan model prodaje, pri čemu vozila prodaje direktno kupcima putem sopstvenih prodajnih objekata i onlajn platforme. Na taj način kompanija eliminiše posrednike u distribuciji, smanjuje transakcione troškove i zadržava potpunu kontrolu nad cenom, korisničkim iskustvom i odnosom sa kupcima. Pored toga, Tesla je proširila svoju prisutnost nizvodno kroz izgradnju mreže servisa i stanica za punjenje, čime dodatno integriše aktivnosti koje su bliske krajnjem korisniku (Naor et al., 2021).

Prednosti vertikalne integracije, bilo unapred ili unazad, uključuju smanjenje troškova, poboljšanje kvaliteta, olakšavanje planiranja i zakazivanja aktivnosti, olakšavanje ulaganja u specijalizovanu imovinu, obezbeđivanje sigurnog snabdevanja ključnim inputima i distribucionim kanalima (Harrigan, 1984). Vertikalna integracija duž industrijskog lanca vrednosti takođe može da olakša ulaganja u specijalizovanu imovinu, koja ima visoki oportunitetni trošak, jer takva ulaganja mogu da dovedu do pojave oportunizma, ponašanja vođenog sopstvenim interesima, kod jednog od partnera. Stoga, vertikalna integracija unazad se preduzima kako bi se prevazišla pretnja oportunizma i kako bi se obezbedilo snabdevanje ključnim sirovinama. U nekim situacijama rizici vertikalne integracije mogu da prevaziđu njene prednosti, uključujući povećanje troškova, smanjenje kvaliteta, smanjenje fleksibilnosti i povećanje potencijalnih pravnih posledica (Afuah, 2001).

2.3.3.2. Alternative vertikalnoj integraciji

Vertikalni tržišni neuspeh nastaje kada su transakcije unutar industrijskog lanca vrednosti previše rizične, a alternativne opcije u odnosu na integraciju su previše skupe ili komplikovane za upravljanje. Kada se organizacija kroz vertikalnu integraciju isuviše udaljava od svojih ključnih kompetencija, otprilike dve trećine takvih slučajeva ne uspeva. Na primer, proizvođači odeće uglavnom ne žele da poseduje fabrike tekstila, zbog ekoloških rizika i niskih profita (Rothaermel, 2021). Stoga, potrebno je da se ponađu alternative vertikalnoj integraciji koje pružaju slične koristi ali bez pratećih rizika. Dve takve alternative su taper integracija i strateško outsorsing rešenje.

Taper integracija je pristup organizovanju aktivnosti u lancu vrednosti u kojem je organizacija delimično vertikalno integrisana unazad, ali se istovremeno oslanja i na eksterne tržišne firme za deo svojih inputa, i/ili je delimično vertikalno integrisana unapred, ali se takođe oslanja na spoljne firme za deo distribucije. Na primer, kompanija Apple i kompanija Nike koriste taper integraciju jer one poseduju sopstvene maloprodajne objekte, ali istovremeno koriste i nezavisne prodajne kanale, uključujući fizičke prodavnice i onlajn platforme (Rothaermel, 2021).

Strateški outsorsing podrazumeva premeštanje jedne ili više internih aktivnosti lanca vrednosti izvan granica organizacije, ka drugim firmama u industrijskom lancu vrednosti. Firma koja primenjuje strateški outsorsing time smanjuje nivo svoje vertikalne integracije. Na primer, umesto da razvijaju sopstvene sisteme upravljanja ljudskim resursima organizacije često koriste proizvode i usluge drugih firmi kao što je PeopleSoft program kompanije Oracle, ili EDS program kompanije Hewlett Packard Enterprise. Specijalizovanost ovih kompanija omogućava im da upotrebom svojih kompetencija ostvare efekte ekonomije obima, pri čemu pružaju efikasnije i profesionalnije usluge. Kada se aktivnosti koje su prepuštene spoljnim partnerima odvijaju izvan matične zemlje taj proces se naziva **ofšoring (offshoring)** ili **ofšor sourcing (offshore sourcing)**. Najaktivniji sektori u ofšor outsorsingu su bankarstvo i finansijske usluge, IT industrija i zdravstveni sektor (Rothaermel, 2021).

2.3.4. Korporativna diversifikacija: širenje poslovanja izvan jednog tržišta

Kada organizacija razmatra broj tržišta na kojima želi da se takmiči kao i geografska područja na kojima želi da posluje, ona se bavi širim pojmom diversifikacije. Diversifikacija omogućava organizacijama da poveća raznovrsnost proizvoda i usluga koje nudi, kao i da posluje na širem opsegu tržišta i geografskih regiona. Stoga, diversifikovana organizacija je prisutna na više različitih tržišta dok je nediversifikovana organizacija usmerena na jedno tržište (Montgomery, 1985).

Postoji nekoliko opštih strategija diversifikacije:

- **Strategija diversifikacije proizvoda** je korporativna strategija pri kojoj organizacija posluje na više različitih tržišta.
- **Strategija geografske diversifikacije** je korporativna strategija pri kojoj organizacija posluje u više različitih država.
- **Strategija diversifikacije proizvoda i tržišta** je korporativna strategija pri kojoj organizacija istovremeno primenjuje strategiju diversifikacije proizvoda i strategiju geografske diversifikacije.

2.3.4.1. Vrste korporativne diversifikacije

Četiri osnovna tipa diversifikacije baziraju se na dva ključna faktora, naime na osnovu procenta prihoda koji proističe od dominantnog ili osnovnog poslovanja i na osnovu stepena povezanosti ključnih sposobnosti između različitih poslovnih jedinica (Rumelt, 1974). Ovi faktori se odnose na diversifikaciju proizvoda, a ne na geografsku diversifikaciju. Uvid u procenat prihoda koji dolazi iz dominantne delatnosti omogućava identifikaciju prva dva tipa diversifikacije: poslovanje u jednoj delatnosti i dominantno poslovanje. Analiza povezanosti ključnih sposobnosti između poslovnih jedinica omogućava identifikaciju preostala dva tipa: povezane i nepovezane diversifikacije. Stoga, četiri osnovna tipa korporativne diversifikacije su: poslovanje u jednoj delatnosti, dominantno poslovanje, povezana diversifikacija, nepovezana diversifikacija odnosno konglomerat.

Poslovanje u jednoj delatnosti. Organizaciju koja posluje u jednoj delatnosti najveći deo svojih prihoda, više od 95%, ostvaruje iz jedne poslovne aktivnosti, te je karakteriše nizak nivo diversifikacije. Preostali deo prihoda ne doprinosi značajno uspehu organizacije jer čini manje od 5%. Na primer, kompanija Zoom Communications je prvenstveno fokusirana na pružanje usluga video-komunikacije i onlajn saradnje putem svoje klad platforme. Iako je tokom vremena proširila ponudu dodatnim funkcionalnostima, kao što su Zoom Phone, Zoom Rooms i Zoom Contact Center, svi ovi proizvodi zasnivaju se na istim osnovnim sposobnostima pružanja rešenja digitalne komunikacije (Cusumano, Gawer, & Yoffie, 2019).

Organizacija sa dominantnim poslovanjem iz jedne osnovne delatnosti ostvaruje između 70% i 95% svojih prihoda ali istovremeno generiše i prihode tako što obavlja najmanje jednu dodatnu poslovnu aktivnost. Dominantno poslovanje deli ključne sposobnosti u oblastima proizvoda, usluga, tehnologije ili distribucije. Preostali, manji deo prihoda obično se ostvaruje u okviru drugih strateških poslovnih jedinica unutar firme. Kompanija Caterpillar ostvaruje najveći deo svojih prihoda iz osnovnog poslovanja u oblasti građevinske i rudarske opreme, dok manji deo prihoda dolazi iz pratećih segmenata kao što su energetske sistemi, finansijske usluge i usluge održavanja (Grant, 2019).

Povezana diversifikacija. Kada organizacija ostvaruje manje od 70% svojih prihoda iz jedne osnovne poslovne delatnosti, a preostali deo prihoda iz drugih linija poslovanja koje su povezane sa osnovnom delatnošću, ona primenjuje strategiju povezanosti diversifikacije. Ova strategija se temelji na profitiranju od ekonomije obima i ekonomije obuhvata jer usmerenje na više delatnosti ovim organizacijama omogućava da objedinjuju i dele resurse, kao i da koriste i prenose ključne kompetencije između različitih poslovnih linija. Postoje dve varijacije ove strategije koje se odnose na to u kojoj meri ostale poslovne linije koriste benefite osnovnih kompetencija glavne poslovne aktivnosti.

Povezana ograničena diversifikacija. Strategija povezanosti ograničene diversifikacije se sprovodi kada organizacije ostvaruje manje od 70% svojih prihoda iz jedne osnovne poslovne aktivnosti, dok preostali deo prihoda potiče iz drugih poslovnih linija koje su povezane sa osnovnom delatnošću. Strateški lideri započinju nove poslovne poduhvate samo onda kada mogu da iskoriste postojeće kompetencije i resurse.

Na primer, kompanija PepsiCo ostvaruje prihode iz više poslovnih linija koje su jasno povezane zajedničkim sposobnostima u industriji hrane i pića, ali ostaju strateški ograničene na domen jedne industrije. Kompanija posluje kroz segmente kao što su gazirana i negazirana pića (Pepsi, 7UP, Gatorade), grickalice i prehrambeni proizvodi (Frito-Lay, Lay's, Doritos), pri čemu sve aktivnosti dele ključne organizacione resurse kao što su distributivni lanci, marketing kompetencije i znanje o ponašanju potrošača. Ovakva struktura pokazuje da PepsiCo ne ulazi u nepovezane industrije, već se širi isključivo unutar blisko povezanih kategorija proizvoda, čime su njene strateške opcije ograničene zajedničkom bazom resursa i kompetencija (Grant, 2019).

Povezana – spojena diversifikacija. Ova strategija se primenjuje kada strateški lideri razmatraju nove poslovne aktivnosti koje dele samo ograničeni broj veza. Sony Group Corporation svoje poslovanje razvija kroz više industrijskih segmenata koji su međusobno povezani, ali nisu u potpunosti integrisani u jedinstven ekosistem. Kompanija posluje u oblastima potrošačke elektronike, video igara (PlayStation), muzike, filmske produkcije i poluprovodničkih senzora, pri čemu svi ovi segmenti dele određene zajedničke tehnološke i organizacione kompetencije, posebno u domenu digitalnih tehnologija, medija i zabave. Ova struktura omogućava kompaniji Sony da ostvaruje ekonomije obuhvata kroz korišćenje zajedničkih resursa kao što su intelektualna svojina, digitalni sadržaj i tehnološka ekspertiza, ali i da istovremeno zadrži relativnu autonomiju pojedinačnih poslovnih jedinica.

Nepovezana diversifikacija: konglomerat. Kada manje od 70% prihoda organizacije potiče iz jedne poslovne aktivnosti i kada postoji malo ili ni malo povezanosti između njegovih različitih poslovnih jedinica, ona primenjuje strategiju nepovezane diversifikacije. Kada organizacija kombinuje dve ili više strateških poslovnih jedinica pod jednim krovnim korporativnim entitetom i primenjuje nepovezanu strategiju diversifikacije naziva se konglomerat.

Na primer, Tata Group posluje u širokom spektru industrija koje imaju minimalne ili nikakve operativne i tehnološke veze. Grupa obuhvata različite sektore kao što su automobilska industrija (Tata Motors), informaciona tehnologija (Tata Consultancy Services), čelik (Tata Steel), energetika, hotelijerstvo (Taj Hotels), hemijska industrija i potrošačka dobra. Ovakva struktura ne počiva na jedinstvenoj industrijskoj ili tehnološkoj osnovi, već na portfoliju poslovnih jedinica koje funkcionišu relativno autonomno (Bhattacharyya, 2018).

2.3.4.2. Upotreba ključnih kompetencija za korporativnu diversifikaciju

Na Slici 29 prikazana je matrica ključnih kompetencija i tržišta koja usmerava strategije korporativne diversifikacije kroz analizu mogućih kombinacija postojećih i novih ključnih kompetencija i postojećih i novih tržišta (Hamel & Prahalad, 1994).

- Donji levi kvadrant kombinuje postojeće ključne kompetencije sa postojećim tržištima. Ovde se strateški lideri usmeravaju da osmisle ideje kojima bi iskoristili postojeće ključne kompetencije kako bi unapredili poziciju organizacije na tržištu.
- Donji desni kvadrant kombinuje postojeće ključne kompetencije sa novim mogućnostima na tržištu. Ovde lideri moraju da razviju strategije o tome kako da preraspodele i rekombinuju postojeće ključne kompetencije kako bi se takmičili na tržištima budućnosti.
- Gornji levi kvadrant kombinuje nove ključne kompetencije sa postojećim mogućnostima na tržištu.
- Konačno, gornji desni kvadrant kombinuje nove ključne kompetencije sa novim tržišnim mogućnostima. Ovaj kvadrant oslikava prilike koje nude izuzetno velike buduće mogućnosti rasta i predstavlja najzahtevniju strategiju diversifikacije, jer zahteva izgradnju novih ključnih kompetencija kako bi se stvorila i osvojila

buduća tržišta. Ovde lideri moraju da osmisle strateške inicijative za izgradnju novih ključnih kompetencija kako bi zaštitili i proširili trenutnu tržišnu poziciju kompanije.

Slika 29. Matrica ključnih kompetencija i tržišta

KLJUČNE KOMPETENCIJE	Nove	<u>Izgradnja novih ključnih kompetencija radi zaštite i proširenja tržišne pozicije.</u>	<u>Izgradnja novih ključnih kompetencija za stvaranje i takmičenje na tržištima budućnosti.</u>
	Postojeće	<u>Iskorišćavanje ključnih kompetencija radi unapređenja trenutne tržišne pozicije.</u>	<u>Preraspodela i rekombinovanje ključnih kompetencija kako bi se konkurisalo na tržištima budućnosti.</u>
		Postojeće	Novo
TRŽIŠTE			

Izvor: adaptirano prema Hamel i Prahalad (1994)

Matrica ključnih kompetencija i tržišta pruža smernice menadžerima o tome kako da sprovede diversifikaciju radi ostvarivanja kontinuiranog rasta. Kada strateški lideri imaju jasno razumevanje ključnih kompetencija svoje organizacije, na raspolaganju su im **četiri opcije za formulisanje korporativne strategije**:

1. Iskoristiti postojeće ključne kompetencije za unapređenje trenutne tržišne pozicije.
2. Izgraditi nove ključne kompetencije kako bi se zaštitila i proširila trenutna tržišna pozicija.
3. Preraspodeliti i rekombinovati postojeće ključne kompetencije kako bi se konkurisalo na tržištima budućnosti.
4. Izgraditi nove ključne kompetencije za stvaranje i takmičenje na tržištima budućnosti.

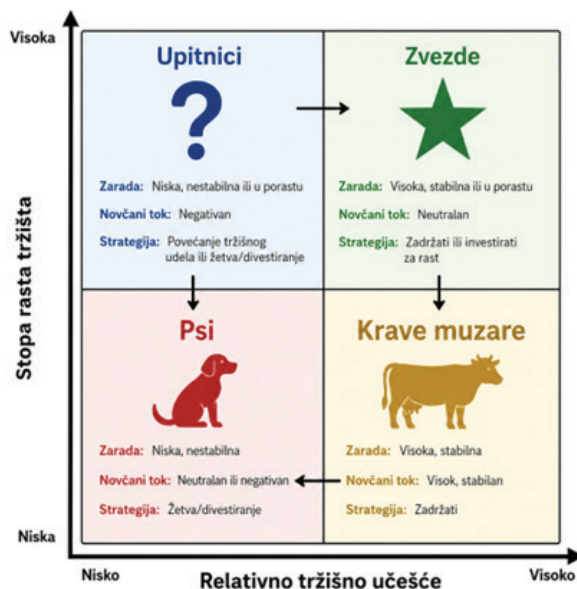
2.3.4.3. Korporativna diversifikacija i organizacione performanse

Odnos između diversifikacije i profitabilnosti je krivolinijski jer diversifikacija povećava profitabilnost do određene tačke nakon čega dalja diversifikacija smanjuje profitabilnost zbog povećanja troškova i složenosti (Palich, Cardinal, & Miller, 2000). Naime, visoki i niski nivoi diversifikacije generalno su povezani sa nižim ukupnim performansama, dok su umereni nivoi diversifikacije povezani sa višim performansama firme. Stoga, organizacije koje se fokusiraju na jednu poslovnu oblast, kao i organizacije koje primenjuju nepovezanu diversifikaciju, često ne uspevaju da ostvare stvaranje dodate vrednosti. Organizacije koje posluju na pojedinačnim tržištima bi mogle da iskoriste ostvarivanje ekonomije obuhvata kroz širenje svojih ključnih kompetencija na povezana tržišta.

Nepovezana diversifikacija često organizacijama uskraćuje mogućnost da stvore dodatnu vrednost usled fenomena **diskont diversifikacije**. Naime, tržišna vrednost akcija visoko diversifikovanih organizacija je niža od zbirne vrednosti njihovih pojedinačnih poslovnih jedinica ukoliko bi one poslovale kao zasebne organizacije. Sa druge strane, organizacije koje primenjuju povezanu diversifikaciju imaju veću verovatnoću da unaprede svoje performanse usled **diversifikacione premije**. U proseku, tržišna cena akcija organizacija sa povezanom diversifikacijom procenjuje se kao veća od zbirne vrednosti njihovih pojedinačnih poslovnih jedinica kada bi one funkcionisale kao zasebne kompanije (Rajan, Servaes, & Zingales, 2000). Generalno, strategija korporativne diversifikacije poboljšava performanse organizacije kada je stvaranje vrednosti veće od troškova kojima je ona izložena. Da bi diversifikacija unapredila performanse organizacije, ona mora da ispuni barem jedan od sledećih uslova: da obezbedi ekonomiju obima što smanjuje troškove, ili da iskoristi ekonomiju obuhvata što povećava vrednost ili da istovremeno smanji troškove i poveća vrednost (Rothaermel, 2021).

Restrukturiranje predstavlja proces reorganizacije i prodaje poslovnih jedinica i aktivnosti kako bi se organizacija ponovo fokusirala na potpunije iskorišćavanje svojih ključnih kompetentnosti. Strateški lideri mogu da restrukturiraju portfolio poslovanja organizacije, slično kao što investitor može da menja portfolio akcija. Alat za usmeravanje korporativnog planiranja portfolija je **Boston Consulting Group (BCG) matrica** rasta i tržišnog učešća, prikazana na Slici 30. Ova matrica pozicionira strateške poslovne jedinice organizacije u dve dimenzije: relativno tržišno učešće na horizontalnoj osi i brzina rasta tržišta na vertikalnoj osi.

Slika 30. BCG portfolio matrica stope rasta tržišta i relativnog tržišnog učešća



Izvor: adaptirano prema Rothaermel (2021)

Organizacija raspoređuje svoje strateške poslovne jedinice u jednu od četiri kategorije u matrici: **pas**, **krava muzara**, **zvezda** i **upitnik**. Svaka kategorija zahteva drugačiju strategiju ulaganja, a sve zajedno oblikuju korporativnu strategiju firme.

Psi su poslovne jedinice koje loše posluju. Njih odlikuje mali udeo na tržištu sa niskim rastom, uz nisku i nestabilnu zaradu, kao i neutralni ili negativni novčani tokovi. Strateška preporuka je ili povlačenje iz tog poslovanja (divestiranje) ili „žetva“, odnosno prestanak investiranja uz izvlačenje što većeg novčanog toka pre prodaje ili gašenja poslovanja.

Krave muzare su poslovne jedinice koje posluju na tržištu sa niskim rastom, ali imaju visok tržišni udeo. Njihova zarada i novčani tokovi su visoki i stabilni. Preporuka stratega je da se u njih ulaže samo koliko je potrebno da zadrže postojeću poziciju i da ne pređu u kategoriju pasa. Uopšteno, strateški cilj je upravljanje portfoliom u smeru kazaljke na satu.

Zvezde su poslovne jedinice sa visokim tržišnim udelom na tržištu koje brzo raste. Njihova zarada je visoka i stabilna ili u porastu. Preporuka za lidere je da se obezbede dovoljna sredstva kako bi se održala pozicija zvezde ili čak povećala ulaganja radi budućeg rasta. Kako tržište ulazi u fazu zrelosti u životnom ciklusu industrije, zvezde mogu da pređu u krave muzare.

Upitnici su poslovne jedinice kod kojih nije jasno da li će postati psi ili zvezde. Njihova zarada je niska i nestabilna, a novčani tok negativan, iako mogu da imaju potencijal rasta. Idealno, menadžeri bi trebalo da ulažu u njih kako bi povećali tržišni udeo i pretvorili ih u zvezde. Međutim, ako se tržišni uslovi promene ili rast uspori, upitnik može da postane pas, u kom slučaju je preporuka ili izvlačenje novca ili prodaja te poslovne jedinice (Rothaermel, 2021).

Organizacija povećava svoje šanse da stekne i održi konkurentsku prednost uz pomoć efikasne korporativne strategije. Korporativna strategija omogućava strateškim liderima da donesu značajne odluke koje oblikuju pravac delovanja organizacije i tiču se stepena njene vertikalne integracije, odnosno u kojim fazama industrijskog lanca vrednosti će organizacija učestvovati, zatim tip diversifikacije odnosno koji opseg proizvoda i usluga će organizacija nuditi i najzad geografskog opsega, tj. gde će se organizacija takmičiti. Neophodno je da korporativna strategija bude dinamična uzimajući u obzir da je eksterno okruženje organizacije podložno različitim promenama tokom vremena. Rast organizacijama omogućava da se diversifikuju i globalizuju kako bi iskoristile dodatne mogućnosti rasta.

2.4. KORPORATIVNA STRATEGIJA, STRATEGIJSKE ALIJANSE, AKVIZICIJE I MERDŽERI

Merdžeri i akvizicije predstavljaju dva najčešća načina sprovođenja strategije širenja. Merdžer nastaje onda kada se dve organizacije slične veličine spajaju u jednu novu organizaciju ($A + B = C$). Akvizicija nastaje onda kada jedna veća organizacija preuzima drugu manju ($A+B=A$). Ukoliko je akvizicija neželjena od strane manje organizacije i prisilna onda se ona naziva – neprijateljsko preuzimanje. Ukoliko je akvizicija dogovorena i na obostrano zadovoljstvo onda se onda naziva – prijateljsko preuzimanje.

Pre više od dvadeset godina, za vreme industrijske ekonomije, velike kompanije preuzimale su male. Kada kažemo velike kompanije, misli se pre svega na materijalnu veličinu kompanije. Postoji izreka koja kaže: „Veliki su jeli male“. Danas, situacija se značajno promenila, zato se kaže: „Brži jedu sporije“. Danas, do akvizicija dolazi kada kompanija koja se brzo menjala, brzo inovirala i ostvarivala svoju konkurentsku prednost, preuzima drugu kompaniju koja to nije uradila. Fizička ili materijalna veličina kompanija više nije bitna, već isključivo agilnost, fleksibilnost i inovativnost rukovodstva kompanije koja vrši preuzimanje.

2.4.1. Kako kompanije dostižu rast?

Kompanije svoj rast mogu sprovesti na tri osnovna načina:

- 1) Organskim rastom internim razvojem kompanije;
- 2) Eksternim razvojem preko strateških poslovnih alijansi;
- 3) Preuzimanjem ili akvizicijama.

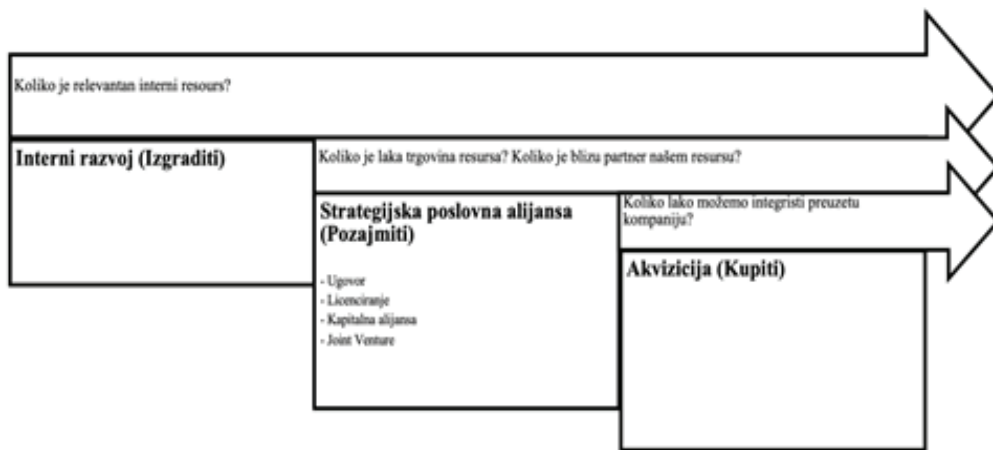
U nastavku predstavljamo okvir koji pomaže prilikom odlučivanja za ove tri navedene opcije kompanija.

Izgraditi-pozajmiti-kupiti (*Build-Borrow-Buy*) okvir nudi konceptualni model starteškim liderima prilikom odlučivanja kada da sprovedu izgradnju, kada da pozajme (alijansu), a kada da preuzmu (akviziciju). Ovaj model kreiran je od strane autora Capron i Mitchell (2012). Kompanije koje donesu pravu odluku i odluče se za pravi put veoma verovatno će ostvariti konkurentsku prednost. Rekli smo da se resursi koji poseduju potencijal za ostvarivanje konkurentске prednosti ne mogu lako kupiti na tržištu. Logično je da ukoliko je neki resurs dostupan svima onda, nažalost, ne bi ni mogao da donese neku konkurentsku prednost. Ključne karakteristike resursa koji generišu dugoročnu konkurentsku prednost leže u njenoj autentičnosti, retkosti, nemogućnosti za imitacijom i vrednosti.

Kada se kompanija preuzima i kupuje, kupuju se svi njeni i dobri i loši resursi. Kupuju se i kapital, ali i obaveze. Veoma je važno imati tačnu informaciju i pravo stanje u kojem se kompanija trenutno nalazi. Opasno je preuzimati kompaniju bez pravog uvida u stanje stvari. Kao ilustraciju možemo navesti pokušaj preuzimanja kompanije FTX od strane kompanije Binance 2022. godine. Obe kompanije predstavljale su vodeće globalne

platforme za trgovanje bitkoinom i drugim kriptovalutama. Nakon sprovedene preliminarne dubinske analize, kompanija Binance odustala od akvizicije zbog ozbiljnih sumnji u finansijsko stanje i poslovanje kompanije FTX. Ubrzo nakon toga, FTX je podneo zahtev za stečaj. Pokazalo se da finansijski izveštaji nisu verno prikazivali stvarno stanje poslovanja, kao i da su postojali značajni neprijavljeni finansijski problemi. Da je akvizicija bila realizovana, postoji velika verovatnoća da bi i kompanija Binance bila izložena ozbiljnim finansijskim i reputacionim rizicima.

Slika 31. Konceptualni okvir izgraditi-pozajmiti-kupiti



Izvor: adaptirano prema Capron i Mitchell (2012)

Da bi strateški lider mogao da donese pravu odluku, morao bi da odgovori na četiri pitanja:

1. **Relevantnost:** Koliko je relevantan interni resurs?
2. **Trgovina:** Koliko je laka trgovina navedenog resursa?
3. **Bliskost:** Koliko je blizu partner našem resursu?
4. **Integracija:** Koliko bismo lako uspeali da integrišemo targetiranu kompaniju, ukoliko se odlučimo da je preuzmemo?

Strateški lideri kreću od prvog pitanja procene da li su kompanijski resursi visoko ili nisko relevantni. Ukoliko su interni resursi visoko relevantni da bi se popunila praznina, onda bi kompanija trebalo da se odluči da nove resurse razvija interno organskim putem. Kako jedan lider može da zna da li je resurs relevantan ili ne? To se može ostvariti jednostavnim testiranjem. Da li je resurs sličan onim resursima sa kojima kompanija planira razvoj? Da li je resurs superioran u odnosu na konkurenciju u ključnim poljima? Ukoliko se ispostavi da je odgovor pozitivan, onda se smatra da je resurs izuzetno relevantan. Primer za ovaj stadijum je *The New York Times* koji se odlučio da sam razvija onlajn novine, pored toga što su bili i ostali prepoznatljiviji po svojim novinama u štampanom obliku.

Drugo po redu pitanje odnosi se na trgovinu targetiranog resursa koji može da bude dostupan na tržištu. Kompanija mora da odluči koliko lako je moguće trgovati navedenim resursom. Resurs kojim je moguće trgovati je onaj resurs koji se može kupiti eksterno putem ugovora čime se može ostvariti transfer vlasništva ili upotreba resursa. Kratkoročni ili dugoročni ugovori, kao na primer ugovor o licenciranju ili franšizingu su novi načini pozajmljivanja resursa od strane druge kompanije. Primer za drugi stadijum je farmaceutska kompanija Eli Lilly koja je uspela da komercijalizuje nekoliko bio-tehnoloških lekova koristeći ugovore o licenciranju. Na primer kompanija Pfizer je komercijalizovala BioNTech Covid-19 vakcinu protiv virusa. Ukoliko je resursom moguće trgovati, onda ga treba pozajmljivati putem različitih ugovora strategijskih poslovnih alijansi.

Treće pitanje odnosi se na bliskost sa eksternim partnerom po pitanju resursa. Veoma često kompanije će pre doći u posed određenih retkih resursa putem veoma specifičnih kapitalnih alijansi ili joint venture dogovora, nego klasičnim alijansama. Primer za ovaj stadijum je kompanija General Motors koja je uspostavila kapitalnu alijansu sa kompanijom Lyft kupovinom dela vlasništva u startapu koji se bavi razvojem tehnologije.

Poslednje pitanje odnosi se na poslednji stadijum, stadijum kupovine. Pitanje glasi: „*Da li možemo uspešno integrisati kompaniju?*” Spisak neuspešnih integracija preuzetih kompanija u okviru matične kompanije je predugačak. Neki od primera su: AOL i Time Warner, HP i Autonomy, Alcatel i Lucent, i Daimler i Chrysler. Takođe, nećemo zaboraviti ni primer kompanija Microsoft i Nokia. Samo ukoliko su prethodna tri uslova ispunjena (niska relevantnost, niska mogućnost trgovine i visoka potreba za bliskošću) treba razmotriti opciju za merdžerom i akvizicijom. Ukoliko kompanijski interni resursi nisu dovoljno dobri, ukoliko se resursi ne mogu pozajmiti putem strategijskih poslovnih alijansi, a bliskost za saradnju je neophodna, onda se postavlja pitanje o merdžeru i akviziciji. U svim ostalim okolnostima, razmatra se tekuće pitanje.

2.4.2. Strategijske poslovne alijanse

Tokom svog postojanja, kompanije ulaze u brojne strategijske alijanse. Od malih ugovora o razmeni, do velikih multi-milionskih dogovora koji mogu da pokore tržište. Alijansa se smatra strategijskom samo onda kada će uticati na povećanje konkurentske prednosti.

Strategijska poslovna alijansa je dobrovoljno sklapanje dogovora među kompanijama radi deljenja resursa, znanja i kapaciteta prilikom razvoja poslovnih procesa, proizvoda ili usluga (Gulati, 1998). Upotreba strategijskih poslovnih alijansi u cilju uspešne implementacije strategije porasla je drastično u poslednjih nekoliko decenija. Sa velikim ubrzanjem upotrebe savremene tehnologije i inovacija, kompanije se sve više opredeljuju za sklapanje alijansi, jer bi to dovelo do ubrzanja rešavanja poslovnih problema ili razvoja određenih poslovnih aktivnosti za koje bi samoj kompaniji trebalo puno vremena i resursa. Sklapanjem alijansi, taj rizik se eliminiše. Još jedan od bitnih faktora koji je doveo do povećanja upotrebe alijansi jeste globalizacija. Globalizacija je olakšala međusobno povezivanje i saradnju među kompanijama iz iste ili različite privredne grane.

Strategijske poslovne alijanse su atraktivne iz nekoliko razloga:

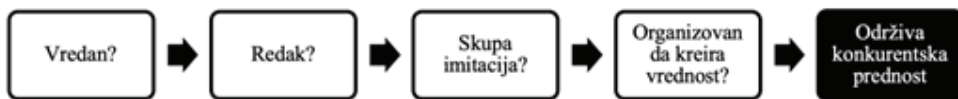
- 1) Ubrzana realizacija strateških ciljeva kompanije;
- 2) Smanjivanje troškova poslovnih procesa ili aktivnosti;
- 3) Deljenje znanja, iskustva, resursa, kapaciteta u svim oblastima lanca snabdevanja;
- 4) Ostvarivanje sinergetskog efekta zajedničkom saradnjom u ključnim oblastima.

Za razliku od merdžera i akvizicija gde se u potpunosti menja pravna forma jednog ili više pravnih lica, kod strateških poslovnih alijansi do toga ne dolazi. Alijanse kompanijama omogućavaju da sarađuju u poljima gde im je saradnja neophodna, na zadovoljstvo svih strana. Izvor buduće konkurentske prednosti često se ne može naći interno u samoj kompaniji, već u strateškim partnerstvima. Smatra se da do kritičnih resursa i kapaciteta jedino može da dođe kada među kompanijama postoji poverenje stečeno kroz stratešku saradnju. Strateške poslovne alijanse jesu treći izvor konkurentske prednosti (pored internog organskog razvoja i M&A).

Autor Barney (1986) predstavio je VRIO (*Valuable-Rare-Imitate-Organized*) okvir. U prevodu vredan-redak-nemoguć za imitiranje-organizovan. Ovaj okvir ukazuje na resurse koji donose kompaniji konkurentsku prednost.

Kao što je prikazano u modelu na Slici 32, ukoliko je odgovor na svako pitanje „da“ onda se dolazi do finalnog petog polja, tokom kojeg se ostvaruje održiva konkurentska prednost. Ukoliko se barem kod jednog polja ne dođe do pozitivnog odgovora, lanac se prekida i ne dolazi se do konkurentske prednosti.

Slika 32. VRIO okvir



Izvor: adaptirano prema Barney (1986)

Autori Prashant i Harbir (2009) objasnili su sledećih pet glavnih razloga za ulazak kompanija u strateške poslovne alijanse:

1. **Jačanje tržišne pozicije.** Kompanije najčešće ulaze u strateške alijanse sa ciljem jačanja svojih tržišnih pozicija i učešća. Kompanije se opredeljuju za strateške alijanse kako bi promenile industrijsku strukturu u njihovu korist smanjivanjem konkurencije.
2. **Ulazak na nova tržišta.** U velikoj većini slučajeva (nećemo reći u svim slučajevima), kompanije prvo ulaze u strateške poslovne alijanse kako bi se probile na neko novo tržište. Novo tržište je uvek enigma za svaku kompaniju, čak i za one najveće globalne igrače. Preko strateške alijanse, kompanija ima priliku da sa lokalnim partnerom otkrije i upozna tržište dok se ne osamostali.

3. **Smanjivanje neizvesnosti.** Na dinamičnim tržištima, stratezijske alijanse dozvoljavaju kompanijama da ograniče svoje izlaganje nepotrebnom riziku. Ukoliko druga kompanija na tržištu radi nešto jako dobro, onda bi kompanija trebalo da to iskoristi. Samostalni razvoj neke poslovne funkcije bi zahtevao puno vremena i resursa, pa se zbog toga kompanije ipak odlučuju za saradnju.
4. **Pristup komplementarnim resursima.** Uspešna komercijalizacija novih proizvoda ili usluga veoma često zahteva komplementarne i veoma retke resurse, do kojih se ne može baš tako lako doći. Što je veći broj dobavljača koji nude iste materijale, poluproizvode ili robu prisutan na tržištu, smatra se da finalni proizvod može biti predmet imitacije, a samim tim i nemogućnost ostvarivanja konkurentske prednosti. Ukoliko na tržištu postoji jedan dobavljač ili mali broj dobavljača koji nude određeni resurs, onda je moguće očekivati ostvarenje apsolutne konkurentske prednosti. Broj sa velikim i malim brojem dobavljača jeste u njihovoj pregovaračkoj moći. Ukoliko imamo veliki broj dobavljača, njihova pregovaračka moć je mala. Sa druge strane, mali broj dobavljača nosi sa sobom veliku pregovaračku moć.
5. **Učenje novih kapaciteta.** Kompanije često ulaze u nove stratezijske poslovne alijanse kako bi naučile one poslovne operacije ili poslovne funkcije koje im ne idu dobro. Saradnja na ovom polju može doći ne samo od dobavljača, već i od samih konkurenata. Ukoliko do toga dođe, iako se smatra veoma rizičnim poduhvatom, jedini cilj može biti ukupnjavanje zajedničkog tržišnog učešća, koji će se kasnije nakon isteka ugovora podeliti na pojedinačne delove (Kale et al., 2000).

2.4.3. Merdžeri i akvizicije (M&A)

Treća po redu strategija za ekspanziju kompanije i proširenje njenog poslovanja je kroz merdžere i akvizicije (M&A). Nakon pandemijske krize, pa sve do danas, imali smo istorijski veliki broj preuzimanja kompanija. Razlog tome leži u činjenici da su mnoge kompanije izgubile ekspanziju svoju vrednost tokom krize, dok su sa druge strane mnoge kompanije definitivno dobile na vrednosti. Kriza je odličan trenutak za kupovinu i preuzimanje. Tokom perioda krize, pojedine kompanije bivaju podcenjene. U periodu krize dolazi do obezvređivanja neuspešnih kompanija, i tada je dobar trenutak za kupovinu upravo tih kompanija. Zbog toga smo videli veliki broj preuzimanja kompanija tokom pandemijske krize, ne samo konkurentskih kompanija već i onih partnerskih, ali i komplementarnih. U periodu stabilnosti, kada su vrednosti precenjene tradicionalno se ne investira u preuzimanja kompanija, jer tada nije pravi trenutak za to. Kompanije koje su vodile jednu odgovornu finansijsku politiku i štedele tokom perioda stabilnosti, bile su u mogućnosti da investiraju u kupovinu drugih kompanija tokom krize kada je njihova vrednost drastično opala.

Merdžer predstavlja proces spajanja dve ili više kompanija u jednu zajedničku kompaniju ($A+B=C$). Merdžer teži da bude prijateljski motivisan. Merdžer jeste dobrovoljno spajanje kompanija kako bi se oformio kombinovani entitet. Setićemo se primera iz prakse kada se kompanija Live Nation spojila sa kompanijom Ticketmaster.

Akvizicija je proces preuzimanja ili kupovine jedne kompanije u odnosu na drugu ($A+B=A$). Akvizicija može biti prijateljska i neprijateljska. Na primer, akvizicija kompanija Pixar od strane kompanije Disney bila je prijateljska akvizicija, dok je, sa druge strane, akvizicija kompanije Mannesman od strane kompanije Vodafone bila neprijateljska akvizicija.

Prilikom determinisanja ova dva pojma značajnu ulogu igra veličina kompanija. Smatra se da ukoliko su u pitanju dve kompanije slične veličine, onda je reč o merdžeru. Primer za to je spajanje kompanija Daimler i Chrysler. Međutim, u praksi došlo je do preuzimanja kompanije Crysler od strane kompanije Daimler. Ukoliko postoji razlika u veličini kompanija, kao na primer preuzimanje startap kompanija od strane kompanije Apple, onda je definitivno reč o akviziciji.

Vertikalna integracija ili akvizicija je preuzimanje svog glavnog dobavljača ili distributera. Ukoliko smo do sada koristili usluge distributera naših proizvoda, svakako da se možemo odlučiti u jednom trenutku za njegovo preuzimanje. Preuzimanjem bi kompanija imala internu kontrolu nad tom operacijom u okviru svog lanca snabdevanja. Velike kompanije teže da zaokruže svoj lanac snabdevanja i kontrolišu svaki segmet svog poslovanja. Govorili smo u prethodnim poglavljima da ukoliko je pregovaračka moć dobavljača velika, onda se kompanija može naći u teškoj situaciji. Zbog toga, kompanija ne želi da zavisi od jednog dobavljača, pa se samim tim odlučuje na ovakav strateški potez.

Horizontalna integracija ili akvizicija odnosi se na preuzimanje konkurenta iz iste privredne grane. Horizontalna akvizicija dovodi do povećanja tržišnog učešća i smanjenja troškova poslovanja (Holmes et al., 2016). Za razliku od vertikalne integracije, koja se odnosi na povećanja ili smanjenja broja aktivnosti unutar same kompanije u okviru svoje postojeće privredne grane ili industrije, horizontalna integracija predstavlja proces proširenja kompanije preuzimanjem ili spajanjem sa konkurentom u okviru postojeće privredne grane. Vertikalna integracije odnosi se na interno proširenje same kompanije, dok se, sa druge strane, horizontalna integracija odnosi na druge kompanije. U Tabeli 12 prikazani su izvori kreiranja vrednosti troškova tokom horizontalne integracije.

Tabela 12. Izvori kreiranja vrednosti i troškova tokom horizontalne integracije

Korporativna strategija	Izvor kreiranja vrednosti	Izvor troškova
Horizontalna integracija kroz M&A	Redukcija intenziteta konkurentnosti	Neuspela integracija
	Niži troškovi	Smanjenje fleksibilnosti
	Povećanje diferencijacije	Povećanje potencijala pravnih poteškoća

Izvor: adaptirano prema Rothaermel (2024)

Nepisano pravilo glasi da ukoliko je targetirana kompanija za preuzimanje vrednija u okviru kompanije koja je preuzima, nego da ostane nepreuzeta, onda se ide na donošenje odluke o horizontalnoj integraciji. Odnosno, preuzimanjem kompanije teži se ostvarivanju i kreiranju dodatne zajedničke vrednosti koja ne bi bila postignuta ukoliko bi kompanije poslovale samostalno.

Tokom 2010-ih godina u Francuskoj je postojao trend udruživanja državnih univerziteta. Razlog tome bila je rastuća opasnost od američkih i kineskih univerziteta koji su eksponencijalno napredovali na prestižnoj Šangajskoj listi. Kako ne bi bili kompletno izbačeni sa liste, francuski univerziteti počeli su da se udružuju regionalno, pa smo tako imali udruživanje svih univerziteta u Parizu u jedan, ili svih univerziteta na jugu Francuske na Azurnoj obali u jedan zajednički. Udruživanje svih raspoloživih resursa dovelo je do drastičnog poboljšanja njihove pozicije na globalnoj listi i daljeg napredovanja.

Najčešći razlozi za preuzimanje drugih kompanija su:

1. Pristup novim tržištima i distributivnim kanalima;
2. Pristup novim kapacitetima i kompetencijama;
3. Poboljšanje strategijsko-tržišne pozicije.

Pristup novim tržištima i distributivnim kanalima predstavlja prvi inicijalni razlog preuzimanja i kupovine drugih kompanija. Tim preuzimanjem došlo bi do željenog prevazilaženja ulaznih barijera na nekim novim tržištima. Primer predstavljaju agresivne akvizicije koje je kompanija Kraft sproveda poslednjih godina.

Pristup novim kapacitetima i kompetencijama predstavlja drugi razlog. Kompanije se često mogu opredeliti za akviziciju ukoliko uvide da druga kompanija poseduje nešto što njima upravo nedostaje. Na primer, kompanija Intel je 2015. godine preuzela kompaniju Altera kako bi stekla napredne tehnologije i stručna znanja u oblasti čipova, koji imaju značajnu primenu u centrima za obradu podataka, veštačkoj inteligenciji i internetu stvari.

Strategijsko-tržišno poboljšanje pozicije je poslednji, ali ne i najmanje važan razlog. Svaka kompanija želi da nadjača svoju konkurenciju. Način za to može biti i preuzimanje svojih konkurenata. Preuzimanje može biti ne samo kroz akviziciju, već i kroz merdžer ukoliko se naš konkurent nađe u ozbiljnom tržišnom ili finansijskom problemu iz kojeg ne može da izađe.

2.4.3.1. Merdžeri i akvizicije (M&A) i konkurentska prednost

Da li merdžeri i akvizicije (M&A) kreiraju konkurentsku prednost? Pitanje koje se nameće na samom početku, a na koje obično odgovor bude – ne. U teoriji priča o preuzimanju i kreiranju određene sinergije dovodi nas u iluziju da se kreira dominantna konkurentska prednost. Međutim, u praksi je sasvim drugačija slika. Nažalost, većina udruživanja kompanija kroz merdžere uništi vrednost akcionara koja je prethodno postojala, a sam sinergetski efekat se ne dostiže. Brojni su primeri iz prakse uključujući Alcatel-Lucent, AOL-Time Warner, Spring-Nextel.

Zašto je to tako? Kada dolazi do preuzimanja druge kompanije, najčešće se plaća viša cena od vrednosti kompanije. To je sasvim normalno, jer niko ne bi ulazio u transakciju M&A ukoliko nema koristi za tako nešto. Cena mora biti viša, bez obzira da li govorimo o prijateljskom ili neprijateljskom preuzimanju. Transakcija kupovine druge kompanije je obično izuzetno velika, jer postoji potencijal da će se investicija vratiti posle

određenog broja godina. Nakon preuzimanja druge kompanije, kreće period naplate investicije i period povrata uloženog novca. Kod preuzete kompanije, taj period može da bude često i duži od 5 godina, a nekada i duži od 10 godina. Tokom tog perioda, akcenat se stavlja na prodaju proizvoda ili usluga preuzete kompanije, povećan obim posla zaposlenih, kao i često na pad kvaliteta istog tog proizvoda i iste te usluge. Pad kvaliteta posledica je velike fluktuacije zaposlenih koji su se našli pod velikim pritiskom ogromnog obima posla, znatno većim nego ranije. Kompenzacioni paketi su ostali isti, ako se nisu i smanjili, uz daleko veći obim posla, jer se prethodno uložena investicija mora naplatiti. Period nakon merdžera i akvizicija takođe je praćen velikom fluktuacijom dobavljača i kupaca, kao i potrebom da se pronađe nova formula uspeha za sve ključne stejkholdere, imajući u vidu evidentan gubitak vrednosti. Ovaj primer pokazuje začaran krug u kojem se mogu naći kompanije-učesnice transakcije M&A.

Ukoliko znamo da M&A u proseku uništavaju vrednost za akcionare, a ređe je stvaraju, postavlja se pitanje koji su razlozi za to. Postoji nekoliko razloga:

- Principal-agent problemi;
- Želja za postizanjem konkurentske prednosti;
- Superiorna akvizicija i integracija kapaciteta;
- Konflikt dinamike izvora finansiranja transakcije.

Principal-agent problem ili agencijski problem je prvi razlog. Važno je da se razume potreba odvajanja uloge vlasništva od uloge upravljanja. Vlasnici su obično osnivači, veliki institucionalni investitori i mali akcionari. Njihov interes za ulaganje u jednu kompaniju jeste povećanje vrednosti investicije na dugi rok, ali i ostvarivanje natprosečnih prinosa na kratak rok. Sa druge strane, rukovodioci i menadžment imaju sasvim drugi interes. Njihov interes je da zadrže svoje dobro-plaćene pozicije. Njihov interes je da ne ulaze u rizične dugoročne projekte, koji mogu da im budu fatalni po karijeru i gubitak posla. Ovde postoji veliko razmimoilaženje jedne i druge strane, i često dolazi do sukoba jer su ciljevi međusobno neusklađeni. Preuzimanje druge kompanije je samo po sebi jedan veliki projekat koji sa sobom nosi visok stepen rizika kojem menadžeri najčešće ne bi želeli da se izlažu (Finkelstein, 2004).

Želja za postizanjem konkurentske prednosti je drugi razlog zbog kojeg dolazi do urušavanja vrednosti akcionara transakcijom M&A. U određenim slučajevima merdžeri nisu inicirani da bi se ostvarila određena konkurentska prednost, već da bi se popunila konkurentska slabost. Kada dolazi do merdžera dve kompanije, dolazi zbog toga što je potrebno udružiti resurse, kapacitete i potencijale u cilju zadržavanja postojeće tržišne pozicije, uz mogućnost poboljšanja. Do merdžera dolazi iz prostog razloga što su obe kompanije ugrožene od većih igrača, pa je potrebno preduzeti nešto što bi im omogućilo da sačuvaju tržišno učešće. Kompanije-učesnice imaju određene nedostatake koje planiraju da prevaziđu međusobnim spajanjem i udruživanjem kroz merdžer transakciju. Na primer, kompanija Adidas je preuzela kompaniju Reebok 2006. godine kako bi produžila konkurentsku bitku koju je imala sa kompanijom Nike. Ovo je omogućilo kompaniji Adidas ostvarivanje ekonomije obima.

Situacija u kojoj **akvizicija i integracija** ostvarenih kapaciteta **nije ravnomerno raspodeljena** kroz kompanije predstavlja treći razlog. Međutim, u celom tom dogovoru, treba biti realan i reći da postoje kompanije koje će svakako dobiti veći deo kolača i profitirati od tog dogovora dok će, sa druge strane, biti kompanije koje neće dobiti ništa. Superiorna akvizicija i integracija kapaciteta, zajedno sa prethodnim iskustvom, može dovesti do kreiranja konkurentske prednosti, ali samo određenih kompanija.

Poslednji razlog je **konflikt u načinu finansiranja** ove transakcije. U Tabeli 13 predstavljeni su načini finansiranja M&A kombinacijom sopstvenih i pozajmljenih sredstava, u periodima krize i stabilnosti.

Tabela 13. Prikaz načina finansiranja u periodu niskih stopa rizika i stabilnosti

	Uloženi novac	DOBRO	LOŠE	Očekivani novčani tok	Očekivani prinos
Cash flow kompanije		\$2.400	\$2.000	\$2.200	
Dug kao izvor finansiranja	\$1.000	\$1.080	\$1.080	\$1.080	+ 8%
Kapital kao izvor finansiranja	\$1.000	\$1.320	\$920	\$1.120	+ 12%

* Iznosi su prikazani u milionima dolara

Tabela 14. Prikaz načina finansiranja u periodu visokih stopa rizika i krize

	Uloženi novac	DOBRO	LOŠE	Očekivani novčani tok	Očekivani prinos
Cash flow kompanije		\$4.400	\$0	\$2.200	
Dug kao izvor finansiranja	\$1.000	\$1.080	\$0	\$540	- 46%
Kapital kao izvor finansiranja	\$1.000	\$3.320	\$0	\$1.660	+ 66%

* Iznosi su prikazani u milionima dolara

Na osnovu ova dva primera, možemo zaključiti sledeće:

- U periodu stabilnosti i niskih stopa rizika, kompanija može sebi dozvoliti finansiranje preuzimanja druge kompanije iz pozajmljenih sredstava, jer su tada kamatne stope niske. Sopstvena sredstva se mogu koristiti kao dodatni izvor uz kombinaciju pozajmljenih sredstava. Uz niske kamatne stope, stopa prinosa može biti zadovoljavajuća. Pozajmljena sredstva su, pored kredita, još i emitovanje korporativnih obveznica.

- U periodu nestabilnosti i visokih stopa rizika, kompanija mora finansirati preuzimanje druge kompanije isključivo iz sopstvenih sredstava, pošto je taj period makro-ekonomski karakterističan po visokim kamatnim stopama. Tada, uzimanje kredita ne bi bila dobra odluka, jer stopa prinosa ne bi bila zadovoljavajuća.

2.4.3.2. Uticaj faktora rizika na merđžere i akvizicije (M&A)

Prilikom donošenja odluka o udruživanju ili preuzimanju kompanije, potrebno je uzeti u obzir visinu rizika. U prethodnom primeru naveli smo da je rizik odlučujući faktor prilikom odabira izvora finansiranja.

Totalni rizik = sistemski rizik + nesistemski rizik

Sistemski rizik je rizik koji dolazi iz samog makro-nivoa u koje spadaju inflacija, kamatne stope, devizna stopa kurseva, bruto domaći proizvod (BDP), stopa nezaposlenosti. Sistemski rizici su makroekonomski pokazatelji privrede jedne zemlje i ne mogu se kontrolisati od strane bilo kojeg pravnog lica. Ove sistemske rizike potrebno je samo uvažiti prilikom investicionog odlučivanja.

Nesistemski rizik dolazi iz same kompanije. Nesistemski rizik je poslovni rizik koji se vezuje pre svega za samu kompaniju, ali i za privredne grane i tržišta u kojima kompanija posluje. Na ove pokazatelje se u određenoj meri može uticati.

U Tabeli 15 prikazaćemo primer potencijalnog odabira preuzimanja tri različite kompanije u zavisnosti od stope prinosa u periodu od 2016. do 2020. godine. Navedene predikcije se rade za narednu 2021. godinu, kada očekivanu stopu prinosa računamo tako što posmatramo prosečnu vrednost u prethodnih pet godina. Na izračunatu prosečnu vrednost, potrebno je uzeti standardnu devijaciju, odnosno stopu oscilacija (odstupanja) od prosečne vrednosti. Ukoliko su velika odstupanja, smatra se da postoji visoka stopa rizika. Ukoliko su mala odstupanja, onda se smatra da postoji mala stopa rizika. Na kraju, potrebno je znati da li će se ovo zaista i desiti. To se potvrđuje koeficijentom varijacije. Ovaj koeficijent se kreće od -1 do +1. Poželjno bi bilo da bude što bliže jedinici, jer bi to značilo da postoje velike šanse za realizaciju. Ukoliko se pak desi suprotno, pa ovaj koeficijent pokaže vrednost bliže negativnoj jedinici, onda se smatra da će se desiti suprotno od očekivanog.

Tabela 15. Prikaz stope prinosa po kompanijama

Stopa prinosa	Kompanija A	Kompanija B	Kompanija C
2016	0.0847	0.334	0.1235
2017	0.0637	0.3837	0.1262
2018	- 0.103	0.2558	0.1263
2019	- 0.307	0.1084	0.1328
2020	- 0.237	- 0.014	0.1187
Prosek	- 0.09972	0.21358	0.1255
Standardna devijacija	0.175027	0.164377	0.005115
Koeficijent varijacije	- 1.755	0.769	0.040

Kompanija A je imala velike oscilacije u prinosima tokom ovog perioda od 5 godina. Od 8% do -23% kompanija je završila 2020. godinu. Prosek prinosa je - 9%. Oscilacije od tog proseka su 17.5%, dok je verovatnoća da će zaista tako i biti u praksi je jako mala pošto je koeficijent varijacije negativan. Kada je koeficijent varijacije negativan, obično kažemo da će biti suprotno od planiranog.

Kompanija B je imala umerene oscilacije. Stope prinosa varirale su od +38.3% do - 1.4%. Prosek je 21.3%, dok su oscilacije 16.43%. Verovatnoća da će željene predikcije ostvariti su 76.9%, dakle jako visoke.

Kompanija C je imala najmanje oscilacije od svih kompanija. Stopa prinosa je minimalno varirala, od 13.28% do 11.87%. Prosek je iznosio 12.55%, dok je oscilacija svega 0.5%. Verovatnoća da će se predviđeno i ostvariti je svega 4%, dakle jako mala.

Uzevši sve u obzir, dolazimo do zaključka da je najsigurnije ulaganje odnosno preuzimanje kompanije B, a najrizičnije opcije povezane su sa kompanijama A i C. Veoma je važno da imamo tačne i precizne analize prilikom donošenja ovako velikih strateških odluka.

2.4.3.3. Problemi u dostizanju uspešne akvizicije

David i saradnici (2023) smatraju da postoji devet razloga za neuspeh merdžera i akvizicija:

- 1) Problemi integracije;
- 2) Pogrešan odabir kompanije za preuzimanje;
- 3) Veliki skriveni dug kompanije koja se preuzima;
- 4) Nemogućnost ostvarivanja sinergetskog efekta;
- 5) Prevelika diversifikacija;
- 6) Prevelika pažnja menadžmenta akviziciji;
- 7) Nemogućnost integrisanja dve različite organizacione kulture;
- 8) Pad morala zaposlenih zbog otpuštanja nakon realizovane akvizicije.

Samo pokretanje akvizicionog postupka nije garant uspeha. Studija sprovedena od strane autora Kim (2016) dokazala je da svega 20% od ukupnog broja akvizicionog postupka doživi uspešnu realizaciju, dok 60% dostigne razočaravajuće rezultate. Preostalih 20% su potpuno neuspešni. Smatra se da je procenat neuspeha još veći kod tehnoloških akvizicija (Bucheli & Salvaj, 2018).

Iako predstavlja veoma popularan način rasta kompanije, kreiranja vrednosti i dostizanja konkurentске prednosti, ova strateška odluka nosi sa sobom brojne izazove i probleme. To se posebno odnosi na akcionare i vlasnike kompanije koja vrši preuzimanje, koji moraju proceniti da li će budući prinosi i nivo profitabilnosti opravdati ulaganje i očekivanje od akvizicije.

Nešto više od dve trećine svih akvizicija na tržištu doživi momentalni pad akcija, čim se akvizicija obelodani. Ovakav negativan efekat je razlog izraženog skepticizma investitora da će doći do željenog sinergetskog efekta.

Slika 33. Razlozi za akviziciju vs. problemi koji nastaju



Izvor: adaptirano prema Hitt et al. (2017)

Često se proces integracije podcenjuje i smatra jednostavnim zadatkom. Ukoliko je već došlo do kupovine i preuzimanja, integracija u veći sistem realizovaće se ubrzano. Međutim, to se u praksi ne odvija baš tako. Stručnjaci smatraju da će uspeh jedne akvizicije upravo zavisi od kvaliteta integracije. Kako su novi zaposleni tretirani tokom procesa integracije, koliko je velika razlika u organizacionim kulturama, kao i različitost u poslovnim procesima. Autor Brannen (2004) ukazala je na glavne izazove tokom procesa integracije:

- Spojiti dve ili više različitih organizacionih kultura;
- Povezati različite finansijske i poslovne sisteme u jedan;
- Izgraditi uspešan radni odnos među ljudima;
- Odrediti lidersku strukturu i glavne donosiocje odluka.

Due diligence (dužna pažnja ili dubinska analiza) je proces vrednovanja potencijalnog targeta za akviziciju. Tokom efektivnog due diligence procesa, stotine, a nekada i hiljade pokazatelja se uzimaju u obzir. Brojni finansijski, ali i nefinansijski indikatori ulaze u model, koji bi trebalo da dovedu do dobijanja finalne odluke. Problem nastaje kod malih i srednjih preduzeća, jer je dostupnost njihovih finansijskih odluka veoma ograničena. Oni nisu zakonski u obavezi da obelodanjuju svoje finansijske odluke, pa bi samim tim mogućnost analize njihovog poslovanja bila otežana. Za razliku od malih i srednjih privatnih kompanija, velika akcionarska društva koja su listirana na finansijskim tržištima imaju obavezu da izveštavaju.

Glavno pitanje kod postupka akvizicije nije koju kompaniju preuzeti već sa kojim kapitalom to uraditi. Analizirali smo u prethodnom odeljku kapital i dug kao glavne izvore finansiranja postupka akvizicije i došli do zaključka da je veoma važan momenat u kojem se taj postupak radi. Ne preporučuje se skoro nikada da se akvizicija kompletno finansira iz kapitala, ali ni iz duga. Kompletno finansiranje iz kapitala može dovesti do potpunog isušivanja finansijskih sredstava kompanije, koji će se jako teško nadomestiti. Kompletno finansiranje iz duga može dovesti do prevelikog pritiska na finansijsko poslovanje kompanije i odvesti kompaniju u nelikvidnost i nesolventnost.

2.4.3.4. Efektivne akvizicije

Kao što je prethodno i naglašeno, akvizicija sama po sebi nije garant uspeha. Često se u praksi dešava, da stopa prinosa ne bude zadovoljavajuća nakon uspešno završene akvizicije. Razlozi za to su brojni. Mnoge kompanije koriste akvizicione strategije kako bi kreirale vrednost (Huang et al., 2017). Istraživanja pokazuju da su šanse za kreiranje vrednosti veće ukoliko priroda akvizicije i sprovedeni procesi budu konzistentni sa atributima uspešne akvizicije (Duksaitė & Tamošiūnienė, 2011). U Tabeli 16 prikazani su glavni atributi i rezultati uspešne akvizicije.

Tabela 16. Povezanost atributa uspešne akvizicije sa njenim rezultatima

Atributi	Rezultati
Preuzeta kompanija ima imovinu i resurse koji su komplementarni sa kompanijom koja preuzima i njenim primarnim biznisom.	Velika verovatnoća da do sinergije i konkurentske prednosti dođe, kao i ojačavanja snaga kompanije.
Brža i efektivnija integracija, kao i niža premija plaćanja.	Akvizicija je prijateljska.
Kompanija koja preuzima pokreće efektivni <i>due diligence</i> kako bi pažljivo targetirala kompanije i vrednovala njihove performanse.	Kompanija sa najjačim komplementarnostima je preuzeta i preplaćivanje je izbegnuto.
Spojena kompanija ima nizak ili srednji nivo duga.	Niski troškovi finansiranja, niži rizik i niski troškovi povezani sa dugom.
Kompanija koja preuzima zauzima visoku konkurentsku prednost na tržištu na dugi rok.	Kompanija koja preuzima ima dugogodišnje ulaganje u R&D i inovacije.
Kompanija koja preuzima upravlja promenama uspešno, fleksibilna je i adaptabilna.	Brža i efektivnija integracija omogućava lakšu sinergiju.
Finansiranje je lakše, uz manje troškova.	Kompanija koja preuzima ima povoljnu finansijsku poziciju.

Kompanija kada odlučuje koju kompaniju da preuzme, odlučuje se o njenoj komplementarnosti u pogledu resursa i imovine. Ukoliko su resursi i imovina komplementarni, onda će sam postupak akvizicije proteći neosetno. Sa dve komplementarne kompanije, akvizicioni proces, ali i kompletno njen integracioni postupak dovešće do veće profitabilnosti i kreiranja sinergetskog efekta. Mnogo je teže, ukoliko je reč o dve kompletno različite kompanije, sa različitim resursima i imovinom. Kao što je i ranije diskutovano o strategijskim poslovnim alijansama, kompanija koja planira akviziciju nikada to ne čini naglo, već promišljeno kroz strategijsku alijansu ili partnerstvo.

Istraživanja pokazuju da prijateljske akvizicije imaju većeg uspeha od neprijateljskih, što je sasvim logično. Ukoliko su dve strane dobrovoljno ušle u postupak akvizicije, to je u samom startu velika prednost, u odnosu na suprotnu situaciju u kojoj jedna strana preuzima neprijateljski i nevoljno drugu. Prijateljskom akvizicijom obe strane su saglasne da će akvizicija da im donese nešto što do sada nisu imale. Nakon što se akvizicioni postupak završio, kompanije započinju kolaboraciju na kreiranju sinergetskog efekta integracijom operacija i procesa (Meglio et al., 2017).

Postupak *due-dilligence* je postupak možda i važniji od samog akvizicionog postupka. Postupkom *due-dilligence* proverava se da li je targetirana kompanija odgovarajuća za kompaniju koja preuzima. Ovim postupkom se analizira kompletno poslovanje, počevši od finansijskog zdravlja, organizacione kulture i vrednosti ljudskog kapitala. Često se govori o stotinama pokazatelja koji se uzimaju u obzir, a nekada čak i više od toga. Sagledavajući finansijsko zdravlje kompanije, prevashodno se analizira dug kompanije koji se preuzima, kao i njeni prateći troškovi. Ovo je važan podatak, iz prostog razloga što će se prethodno sasvim sigurno sama akvizicija jednim delom finansirati iz duga. Ukoliko dođe do preuzimanja, taj ukupni dug će se uvećati, pa se postavlja pitanje njenog daljeg servisiranja i isplativosti (Herzfeldt et al., 2017).

Još jedan od željenih atributa jesu ulaganja u R&D (*Research and Development*) ili istraživanje i razvoj. Ukoliko je kompanija u kontinuitetu imala ulaganja u inovacije i nova istraživanja, smatra se da je to odgovarajuća kompanija. Pored toga, kompanija koja je karakteristična po fleksibilnosti i adaptabilnosti lakše će se integrisati u novo okruženje. Njena sposobnost upravljanja promenama omogućić će joj lakšu integraciju i završetak akvizicionog postupka.

2.4.4. Restrukturiranje

Restrukturiranje je strategija prilikom koje kompanija menja svoje poslovanje ili finansijsku strukturu (Brauer et al., 2017). Restrukturiranje je globalni fenomen i česta pojava na tržištu. Postoji shvatanje da se svaka kompanije nađe barem jednom u svojoj poslovnoj istoriji u situaciji restrukturiranja. Kada govorimo o restrukturiranju najčešće mislimo na proizvode i tržišta (Baziki et al., 2017).

Iako se restrukturiranje vezuje za proces akvizicije, kompanije se mogu naći u situaciji da moraju da sprovedu organizacione promene zbog eksternog okruženja. Na primer, mogućnosti koje nam donosi veštačka inteligencija navela nas je na sprovođenje određenih promena u našim poslovnim procesima. U ovakvim okolnostima, restrukturiranje može da nas bolje pozicionira i kreira više vrednosti za stejkholdere (Kuusela et al., 2017).

U nastavku govorićemo o tri najčešće strategije restrukturiranja: downsizing, downscoping, i leveraged buyouts.

Downsizing je smanjenje broja zaposlenih, bez smanjenja ili promena poslovnih operacija ili samog poslovanja. *Downsizing* se odnosi isključivo na smanjenje broja radnika ili zaposlenih unutar kompanije. Ova strategija se smatra namernom menadžment strategijom u cilju poboljšanja kompanijskih performansi. Suprotno tome, ukoliko dođe do pada organizacionih rezultata, koji često dolaze zbog prethodnog gubitka resursa uključujući i ljudski resurs, smatra se nenamernim rezultatom kao posledicom neefektivnih akcija konkurencije (McKinley et al., 2014). *Downsizing* se isključivo smatra namernom organizacionom odlukom. Ova odluka se donosi kao strategija korekcije veličine kompanije i ne gleda se kao organizacioni pad. *Downsizing* je strateška odluka tokom koje je menadžment odlučio da smanjenjem broja neproduktivnih zaposlenih poveća ukupnu produktivnost kompanije. Sa druge strane, organizacioni pad jeste posledica loših korporativnih odluka ili jačanja konkurencije, tokom kojeg kompanija dolazi u situaciju da prisilno i prinudno smanji broj zaposlenih (Bergström & Arman, 2017).

Downsizing se sprovodi upravo u post-akvizicionom postupku, kada dolazi do preuzimanja druge kompanije i kada se spoje svi zaposleni na jednom mestu. Tada definitivno postoji preveliki broj zaposlenih koji će morati da se eliminiše. Menadžeri treba da razumeju da je downsizing strategija daleko efektivnija kada se konzistentno koriste ljudski resursi da obezbede proceduralnu pravdu i poštenje prilikom odlučivanja (Hoskisson & Hitt, 1990).

Downscoping (sužavanje obima poslovanja) predstavlja smanjenje biznisa koji nisu direktno povezani sa ključnim kompanijskim poslovanjem. *Downscoping* ima daleko veći pozitivniji efekat na kompanijske performanse nego downsizing (Flickinger & Zschoche, 2018). Na primer, setićemo se kompanije DowDuPont koja je planirala da se podeli na tri odvojene kompanije nakon merđžera. Najveća kompanija baviće se obradom plastike, dok će se druge dve fokusirati na poljoprivredu i specijalne prehrambene proizvode. Kompanija će postati daleko efektivnija ukoliko se pojedini delovi kompanije, delovi poslovanja ili ćerke firme odstrane od glavnog srca poslovanja.

Kompanije u praksi najčešće koriste i *downsizing* i *downscoping* paralelno. Primer za to je kompanija Teva Pharmaceuticals koja je morala da otpusti 14,000 zaposlenih, a istovremeno da smanji svoje poslovanje. Ovakav pristup doveo je do smanjivanja diverziteta poslovanja njenog portfolija omogućavajući joj da se skoncentriše na ključna polja poslovanja (Mawdsley & Somaya, 2018).

Leveraged Buyouts (LBO) - (otkup uz korišćenje zaduživanja) je strategija restrukturiranja, kada privatna kompanija (društvo sa ograničenom odgovornošću ili DOO) kupuje kompletnu imovinu druge javne kompanije (akcionarsko društvo ili AD) koja je listirana na berzi i čini je ponovo privatnom. Tradicionalno, *leveraged buyouts* su se koristili kao strategija restrukturiranja da bi se iskorigovale menadžerske greške ili da bi se iskorigovale menadžerske odluke koje su više ispunjavale njihove lične interese, a ne interese stejkholdera (Battistin et al., 2017). Međutim, neke kompanije sprovode ovu strategiju sa ciljem izgradnje kompanijskih resursa i proširenja poslovanja, a ne zbog samog restrukturiranja.

Veoma značajno je finansiranje ove strategije, pošto se preuzima veća kompanija od naše. Glavnu ulogu ima postupak zaduživanja, koji će prevashodno isfinansirati kupovinu jedne javne kompanije. Ovaj visoki dug će ostati u budućoj privatnoj kompaniji i biće potrebno neko određeno vreme da se isplati. Da bi mogla da se isplati i servisira dugoročna obaveza, biće potrebno da se izvrši prodaja određene imovine. Dakle, finansiranje je opet kombinovano, samo što ovog puta dug će imati daleko veće učešće nego kapital. Plan LBO-a je da se isplati u narednih 5 do 8 godina (Kaplan & Strömberg, 2009).

Management Buyouts (MBO) - otkup kompanije od strane menadžmenta, **Employee Buyouts (EBO)** – otkup kompanije od strane zaposlenih i **Whole-Firm Buyouts** – otkup cele kompanije su tri kategorije u okviru LBO-a. Ove kategorije pokazuju da može da dođe do kupovine čitavih kompanija umesto samo jednog dela.

Slika 34. Restrukturiranje i rezultati



Izvor: adaptirano prema Hitt et al. (2020)

Gubitak ljudskog kapitala predstavlja ogroman problem tokom strategije *downsizing*. Odlazak velikog broja zaposlenih, pogotovo onih sa bogatim iskustvom predstavlja veliki udarac za kompaniju. Ogromna količina znanja, veština i iskustva gubi se odlaskom i fluktuacijom zaposlenih. Istraživanja pokazuju da ovakav trend može da dovede do pada kvaliteta usluga ili proizvoda i pada zadovoljstva kupaca (Tsao et al., 2016). *Downscoping* strategija donosi daleko bolje rezultate kako na kratak rok, tako i na dugi rok u odnosu na *downsizing* strategiju. Na kraju, LBO je daleko najsloženija strategija, koja donosi i najveće stope prinosa, ali i najveće stope rizika (Cao et al., 2015).

Pitanja za vežbanje

- Objasnite strategiju diferencijacije.
- Objasnite obim konkurencije.
- Objasnite razliku između ekonomije obima i ekonomije širine.
- Objasnite značaj karakteristika proizvoda, korisničke usluge i komplemenata.
- Objasnite strategiju vođstva u troškovima.
- Objasnite paritet i sličnost sa konkurentima.
- Objasnite minimalnu efikasnu skalu.
- Objasnite negativnu ekonomiju obima.
- Objasnite razliku između krive učenja i krive iskustva.
- Objasnite strategiju plavog okeana.
- Objasnite inovaciju vrednosti.
- Objasnite okvir „eliminirati, smanjiti, povećati, kreirati“.
- Objasnite poziciju zaglavljenost u sredini.
- Objasnite pojam poslovne strategije.
- Kako izgleda konkurentska prednost pokrenuta inovacijama?
- Objasnite razliku između strategijskog i socijalnog preduzetništva.
- Kako izgleda industrijski ciklus inovacija?
- Kako izgleda tipologija inovacija?
- Objasnite i navedite eksterne i interne strategije inovacije.
- Šta su transakcioni troškovi?
- Objasnite pojam vertikalne integracije.
- Objasnite vrste vertikalne integracije.
- Objasnite alternative vertikalnoj integraciji.
- Objasnite opšte strategije diversifikacije.
- Objasnite vrste korporativne diversifikacije.
- Objasnite matricu ključnih kompetencija i tržišta.
- Objasnite BCG portfolio matricu.
- Kako kompanije dostižu rast?
- Objasnite strategijske poslovne alijanse.
- Kakva je veza između merdžera, akvizicija i konkurentске prednosti?
- Definišite efektivne akvizicije.
- Koji su problemi dostizanja jedne uspešne akvizicije?
- Kako izgleda proces restrukturiranja?
- Definišite pojam merdžera.

- Koja je razlika između merdžera i akvizicije?
- Objasnite tipove akvizicija.
- Objasnite razliku između vertikalne i horizontalne integracije kompanija.

III Deo



STRATEGIJSKA IMPLEMENTACIJA

3. STRATEGIJSKA IMPLEMENTACIJA

UVOD U POGLAVLJE

Formulisanje strategije, ma koliko bilo promišljeno i analitički utemeljeno, samo je polovina puta ka ostvarenju konkurentne prednosti. Tek u fazi strategijske implementacije osmišljena strategija dobija svoj stvarni oblik — pretvara se iz dokumenta i namere u svakodnevne odluke, postupke i rezultate preduzeća. Implementacija podrazumeva usklađivanje organizacione strukture, sistema, procesa, resursa i ljudi sa izabranim strategijskim pravcem, kao i izgradnju organizacione kulture i liderstva koji taj pravac podržavaju. Upravo zbog toga se u literaturi iz oblasti strategijskog menadžmenta implementacija često opisuje kao složeniji i zahtevniji zadatak od same formulacije: ona traži koordinaciju velikog broja aktera, kontinuitet u vremenu i sposobnost organizacije da prevaziđe inerciju i otpor promenama.

Praksa pokazuje da znatan broj dobro osmišljenih strategija nikada ne ostvari očekivane efekte — ne zbog pogrešne zamisli, već zbog slabosti u njihovom sprovođenju. Razlozi su brojni: nejasna podela odgovornosti, neusklađenost strukture i strategije, nedovoljna posvećenost menadžmenta, neadekvatni sistemi merenja učinka ili izostanak komunikacije koja zaposlene povezuje sa strategijskim ciljevima. Ovo poglavlje razmatra ključne poluge uspešne implementacije — organizacionu strukturu, liderstvo, kulturu, alokaciju resursa i sisteme kontrole i merenja performansi (poput uravnoteženog sistema merila) — kao i to kako se međusobno povezuju u koherentnu celinu. Cilj je da se razume zašto implementacija predstavlja most između strategijske namere i ostvarene vrednosti, i koji uslovi taj most čine stabilnim.

Ciljevi treće glave su:

- Objašnjenje pojma i značaja strategijske implementacije i razgraničavanje od faze formulisanja strategije, uz razumevanje njihove međusobne povezanosti;
- Identifikovanje ključnih organizacionih poluga implementacije — strukture, sistema, kulture i liderstva — i objašnjenje principa njihovog međusobnog usklađivanja sa izabranom strategijom;
- Analiziranje najčešćih uzroka neuspeha pri sprovođenju strategije i predlaganje načina za njihovo prevazilaženje;
- Ocenjivanje uloge alokacije resursa i upravljanja promenama u procesu implementacije;
- Primenjivanje savremenih sistema merenja i kontrole performansi (npr. uravnoteženi sistem merila) za praćenje napretka u ostvarivanju strategijskih ciljeva.

3.1. ORGANIZACIONI DIZAJN I ORGANIZACIONA STRUKTURA

U ovom poglavlju se razmatra treći osnovni proces strateškog menadžmenta, implementacija strategije, koja se odnosi na organizovanje, koordinaciju i integraciju načina da se obavlja rad u organizaciji. Sticanje i održavanje konkurentске prednosti u velikoj meri zavisi od efikasne implementacije strategije. Iako se razmatranje *formulacije strategije*, odnosno, šta treba uraditi, razlikuje od *implementacije strategije*, odnosno, kako treba uraditi, formulacija i implementacija čine deo međusobno zavisnog i recipročnog procesa kako bi se obezbedio kontinuirani uspeh (Rothaermel, 2021). Stoga je ta međuzavisnost ilustrovana cikličnim, a ne linearnim dijagramom na Slici 1 u prvom poglavlju. Organizacioni dizajn i struktura predstavljaju zanačajne poluge kojima menadžeri mogu da oblikuju svoje organizacije radi sticanja konkurentске prednosti.

3.1.1. Organizacioni dizajn i konkurentska prednost

Organizacioni dizajn obuhvata proces kreiranja, implementacije, praćenja i prilagođavanja strukture, procesa i procedura organizacije. Cilj organizacionog dizajna je da se organizacija oblikuje tako da omogući strateškim liderima da svoju odabranu strategiju efikasno pretvore u realizovanu strategiju.

Kako je kompanija Google vremenom širila svoje poslovanje na sve raznovrsnije oblasti, od internet pretrage do visokorizičnih istraživačkih projekata, pojavila se potreba za složenijom organizacionom strukturom. Zbog toga je 2015. godine izvršena reorganizacija kojom je funkcionalna struktura zamenjena multidivizionom (M-forma) strukturom, pri čemu je osnovana holding kompanija Alphabet, koja upravlja skupom nezavisnih strateških poslovnih jedinica. U vreme osnivanja, Alphabet je, pored kompanije Google, obuhvatao niz strateških poslovnih jedinica, uključujući Waymo, Google X, DeepMind, Access, Loon, Calico, Wing, kao i investicione fondove GV i CapitalG. Ove jedinice poslovale su relativno samostalno, sa sopstvenim rukovodstvom i odgovornošću za poslovne rezultate. Kasnije su pojedine jedinice restrukturirane ili ugašene, kao što je slučaj sa Loon projektom, dok su druge zadržale značajnu ulogu u okviru korporativne strukture Alphabet.

Ovakva struktura omogućila je razvoj liderskih kompetencija kod većeg broja rukovodilaca koji su pripremani za preuzimanje značajnijih uloga u budućnosti. Takođe je povećala transparentnost poslovanja i omogućila investitorima jasniji uvid u profitabilnost osnovnih i inovacionih aktivnosti. Pre reorganizacije, Google je finansirao brojne rizične projekte koji su često poslovali sa gubicima, što je otežavalo procenu stvarne profitabilnosti osnovnog poslovanja poput internet pretrage i oglašavanja. Nova organizaciona struktura omogućila je jasnije razdvajanje osnovnog poslovanja od rizičnih inovacionih projekata, uz očuvanje mogućnosti finansiranja dugoročnih istraživanja kroz zasebne strateške jedinice. Jedna od opcija u okviru ovog modela jeste da uspešne poslovne jedinice, poput Waymo, u budućnosti budu izdvojene kroz inicijalnu javnu ponudu akcija (IPO) ili druge oblike restrukturiranja, ukoliko se proceni da bi samostalno poslovanje moglo da obezbedi brži rast i veću vrednost za akcionare (Rothaermel, 2021).

Iako je Google ostvario značajan uspeh, Yahoo, nekada jedan od njegovih glavnih konkurenata, suočio se sa ozbiljnim poteškoćama, pre svega zbog nedostatka efikasnog organizacionog dizajna i strateškog usmeravanja. Suosnivač i bivši izvršni direktor Džeri Jang napustio je funkciju 2008. godine, nakon perioda u kojem kompanija nije uspeła da sprovede neophodne strateške promene i povрати izgubljenu konkurentsku prednost. U tom periodu došlo je do značajnog pada tržišne vrednosti kompanije, kao i do unutrašnjih nesuglasica u vezi sa strateškim odlukama.

Nakon toga, kompanija je prolazila kroz niz kratkoročnih i privremenih rukovodstava, bez značajnijeg strateškog preokreta. Godine 2012. za izvršnu direktorku imenovana je Marisa Mejer, bivša izvršna direktorka kompanije Google, koja je pokrenula pokušaj transformacije poslovanja sa fokusom na unapređenje korisničkog iskustva i razvoj prihoda od mobilnog oglašavanja. Ova strateška promena zahtevala je i prilagođavanje organizacione strukture i organizacione kulture. Međutim, uprkos ovim naporima, Yahoo nije uspeo da ostvari značajan napredak u oblasti digitalnog oglašavanja, gde su dominaciju preuzele kompanije Google i Meta, dok je Amazon postepeno jačao svoju poziciju na tržištu digitalnih oglasa. Na kraju, Yahoo je 2017. godine preuzet od strane kompanije Verizon za približno 4,5 milijardi dolara, nakon čega je 2018. godine izvršen značajan otpis vrednosti vezan za akviziciju kompanija Yahoo i AOL, usled slabijih rezultata poslovanja u oblasti digitalnih medija i oglašavanja (Rothaermel, 2021).

3.1.1.1. Organizaciona inercija

Da bi se uspešno implementirala formulisana poslovna strategija, struktura organizacije mora da se prilagodi strategiji, a ne obrnuto. Međutim, u praksi se često dešava da strategija organizacije zapravo prati njenu postojeću strukturu (Hall & Saias, 1980). Može se zaključiti da menadžeri često razmatraju samo one strategije koje ne zahtevaju promene u postojećoj organizacionoj strukturi jer ne žele da se suoče sa inercijom koja često postoji u organizacijama (Hill & Rothaermel, 2003). **Inercija**, odnosno otpornost organizacije na promene trenutnog stanja, može da postane razlog za kasniji neuspeh organizacije. Često se dešava da uspešne organizacije same dovode do budućeg neuspeha time što optimizuju svoju strukturu za trenutne uslove. Kada se pojave unutrašnji ili eksterni pritisci takav sistem se suočava sa poteškoćama da bi opstao.

Uspeh organizacije u trenutnom okruženju može da dovede do pada u kasnijem periodu, kada čvrsto povezani sistem strategije i strukture bude izložen unutrašnjim ili spoljnim promenama. Prvo, menadžeri uspevaju da usklade organizaciju sa njenim trenutnim okruženjem. Drugo, organizacija često određuje i meri uspeh putem finansijskih pokazatelja, pri čemu se fokusira na kratkoročne performanse. Treće, organizacija uvodi strukture, metrike i sisteme kako bi upravljala rastom i sve većom složnošću organizacije usled kontinuiranog uspeha. Na kraju, kao rezultat čvrsto povezanog, iako uspešnog sistema, dolazi do uspostavljanja organizacione inercije a sa njom i otpora prema promenama.

Pritisci na organizaciju proističu iz unutrašnjih promena kao što su ubrzani rast, promena poslovnog modela, ulazak na nova tržišta, promena top menadžment tima ili spajanja i akvizicije. Spoljašnji pritisci mogu da proisteknu iz političkih, ekonomskih, sociokulturnih, tehnoloških, ekoloških i pravnih (PESTEL) sila. Snažni spoljašnji ili unutrašnji pritisci mogu da ugroze postojeći sistem, što može da dovede do propasti organizacije (Finkelstein, 2004).

Potreba za strukturnom reorganizacijom naročito može da bude izražena u industrijama u kojima je stopa promena visoka i potencijalna disrupcija česta. Takođe, mnogo je lakše da se upravlja već razvijenim strukturama nego restrukturirati organizaciju kako bi bila prilagođena budućim potrebama. Da bi se izbegla inercija i potencijalni organizacioni neuspeh, organizaciji je potrebna fleksibilna i prilagodljiva struktura koja efikasno omogućava pretvaranje formulisane strategije u akciju. Strateška namera kompanije Google da pređe sa funkcionalne na multidivizionu strukturu bila je da se u strateškim poslovnim jedinicama otkloni inercija, da se poboljša fleksibilnost i sposobnost brzog reagovanja kao i da se podstaknu radikalne, a ne samo inkrementalne inovacije (Rothaermel, 2021).

Kompanija Kodak predstavlja primer organizacione inercije i neuspeha kompanije da se prilagodi disruptivnoj tehnologiji. Tokom većeg dela 20. veka, Kodak je dominirao tržištem fotografske industrije zahvaljujući poslovnom modelu zasnovanom na fotografskom filmu, hemikalijama za razvijanje i fizičkim foto-proizvodima. Iako je kompanija još 1970-ih razvila jednu od prvih digitalnih kamera, menadžment je bio oprezan u vezi sa njenom komercijalizacijom, jer je smatrao da bi digitalna fotografija kanibalizovala visoko profitabilan postojeći biznis sa filmskom fotografijom. Zbog toga su strateške odluke bile usmerene na zaštitu postojećeg modela i postepena, inkrementalna unapređenja, umesto na radikalnu transformaciju. Menadžeri su često pokušavali da balansiraju između inovacije i očuvanja postojećeg prihoda, što je dovelo do odlaganja potpunog prelaska na digitalnu tehnologiju.

Istovremeno, tokom 1990-ih i 2000-ih dolazi do snažnih tehnoloških i sociokulturnih promena. Tehnološki napredak u oblasti digitalnih senzora, računarske obrade slike i širenje interneta radikalno su promenili način na koji korisnici prave i čuvaju fotografije. Sociokulturne promene, kao što su prelazak na instant deljenje digitalnih fotografija i mobilne uređaje, dodatno su ubrzale pad potražnje za filmom. Iako je Kodak posedovao tehničko znanje i patente u oblasti digitalne fotografije, strateška inercija i fokus na kratkoročni profit sprečili su brzu promenu poslovnog modela. Kombinacija unutrašnje stratezijske inercije i spoljašnjih PESTEL pritisaka sprečila je pravovremenu transformaciju poslovnog modela. Kada je tržište naglo prešlo na digitalnu fotografiju i kada su konkurenti u potpunosti prihvatili novu tehnologiju, Kodak je izgubio svoju dominantnu poziciju, što je na kraju dovelo do bankrota 2012. godine (Vinokurova & Kapoor, 2023; Wang, Li, & Ding, 2018).

3.1.1.2. Organizaciona struktura

Organizaciona struktura definiše kako se poslovi i zadaci dele i integrišu, određuje linije izveštavanja naviše i naniže kroz hijerarhiju, definiše formalne kanale komunikacije i propisuje kako pojedinci i timovi koordiniraju svoje radne aktivnosti (Rothaermel, 2021). Ključni elementi organizacione strukture su: specijalizacija, formalizacija, centralizacija i hijerarhija.

Specijalizacija određuje stepen u kojem je jedan zadatak podeljen na odvojene poslove, odnosno predstavlja podelu rada. Veće organizacije obično imaju visok stepen specijalizacije, dok mala preduzeća imaju nizak stepen specijalizacije. Na primer, računovođa u velikoj organizaciji najčešće je specijalizovan samo za jednu oblast, kao što je interna revizija, dok je računovođa u maloj firmi generalista koji obavlja različite poslove koji mogu da obuhvate internu reviziju, obračun plata, potraživanja, finansijsko planiranje i poreze. Iako visok stepen specijalizacije povećava produktivnost, on može da dovede do neželjenih posledica kao što je smanjeno zadovoljstvo zaposlenih poslom zbog ponavljanja istih zadataka.

Formalizacija određuje stepen u kojem je ponašanje zaposlenih usmereno eksplicitnim i kodifikovanim pravilima i procedurama. Formalizovane strukture se baziraju na detaljnim pisanim pravilima i politikama koje usmeravaju ponašanje zaposlenih u specifičnim situacijama. Ova pravila su često kodifikovana u priručnicima za zaposlene. Na primer, kompanija McDonald's obezbeđuje dosledan kvalitet i uslugu time što u svakom regionu poslovanja koristi detaljne standardne operativne procedure. Iako formalizacija nije nužno negativna, visok stepen formalizacije može da uspori donošenje odluka, da smanji kreativnost i inovativnost i da oteža pružanje usluga kupcima.

Centralizacija se odnosi na stepen u kojem je donošenje odluka koncentrisano na vrhu organizacije. Centralizovano donošenje odluka često dovodi do sporijeg reagovanja i smanjenog zadovoljstva kupaca. U visokocentralizovanim organizacijama, strateško planiranje se odvija u vrhu organizacije a zatim spušta na niže hijerarhijske nivoe. Nasuprot tome, u decentralizovanim organizacijama odluke donose i probleme rešavaju osnaženi zaposleni na nižim nivoima organizacije, koji su bliže izvoru problema i informacija. Za ovakve organizacije karakteristična je emergentna strategija, odnosno strategija koja nastaje u hodu.

Hijerarhija omogućava da se u organizacijama jasno odrede formalne linije izveštavanja zasnovane na poziciji u organizaciji. Visoka struktura obuhvata mnogo nivoa hijerarhije između zaposlenog na prvoj liniji i generalnog direktora pri čemu je raspon kontrole menadžera uzak, odnosno jedan menadžer nadgleda manji broj zaposlenih. Sa druge strane, u ravnim strukturama ima malo nivoa hijerarhije pri čemu je raspon kontrole menadžera širok. Smatra se da su menadžeri najefikasniji kada je raspon kontrole na srednjim nivou.

3.1.1.3. Mehanističke naspram organskih organizacija

Mehanističke organizacije karakterišu visok stepen specijalizacije i formalizacije, kao i visoka hijerarhija koja se oslanja na centralizovano donošenje odluka. Na primer, u lancu brze hrane McDonald's, svaki korak svakog posla, poput pripreme čizburgera ili pranja mašine za milk šejk, određen je do najsitnijih detalja. Moć odlučivanja je centralizovana na vrhu organizacije pri čemu sedište kompanije McDonald's daje detaljna uputstva svim franšizama kako bi se postigao ujednačen kvalitet i usluga širom sveta, pri čemu su dozvoljene određene lokalne varijacije menija. Komunikacija i linije autoriteta su jasno definisane i odvijaju se odozgo nadole. Mehanističke strukture omogućavaju standardizaciju i ekonomiju obima i često se koriste kada organizacija sledi strategiju liderstva u troškovima na nivou poslovne strategije (Rothaermel, 2021).

Organske organizacije karakterišu nizak stepen specijalizacije i formalizacije, ravna organizaciona struktura i decentralizovano donošenje odluka. Organske strukture omogućavaju fluidan i fleksibilan protok informacija među zaposlenima, kako horizontalno tako i vertikalno pri čemu se omogućava brže donošenje odluka. Ostali benefiti uključuju manju fluktuaciju zaposlenih i sa druge strane veću motivaciju, zadovoljstvo poslom i kreativnost zaposlenih. Ovakve strukture omogućavaju firmama viši stepen preduzetničkog ponašanja i inovativnosti, naročito u oblasti istraživanja i razvoja, kao i marketinga. Organska struktura je najčešće pogodna za primenu poslovne strategije diferencijacije.

Na primer, kompanija Spotify svoje zaposlene organizuje u autonomne, multidisciplinarnе timove poznate kao skvadovi. Ovi timovi imaju visok stepen samostalnosti prilikom donošenja odluka, razvoja proizvoda i rešavanja problema, što im omogućava da se brže adaptiraju na promene u okruženju i da postignu veću inovativnost. Umesto hijerarhijske strukture, Spotify koristi fleksibilan model u kojem se skvadovi grupišu u veće celine, tj. trajbove, ali zadržavaju značajnu autonomiju u radu. Takva organizaciona struktura podstiče saradnju, brzu razmenu informacija i kontinuirano unapređenje proizvoda, što je ključno za konkurentsku prednost u dinamičnoj industriji digitalnih usluga (Šmite et al., 2023).

Iako na prvi pogled organske organizacije mogu da deluju privlačnije od mehanističkih, njihova relativna efikasnost zavisi od konteksta. Kompanija McDonald's sa desetinama hiljada restorana širom sveta, ne bi bila uspešna sa organskom strukturom. Slično tome, mehanistička struktura verovatno ne bi omogućila kompaniji Spotify da razvije i unapredi svoje ključne kompetencije u oblasti inovacija proizvoda i digitalne platforme. Da bi organizacija ostvarila i održala konkurentsku prednost, njena struktura mora da prati odabranu strategiju. Takođe, organizacioni oblik mora da bude usklađen sa poslovnom strategijom firme.

3.1.2. Strategija i organizaciona struktura

Na performanse organizacije direktno utiče međuzavistan odnos između njene strategije i strukture. Sa rastom i povećanjem složenosti organizacije, menja se i taj odnos. Uspesne poslovne poduhvate karakteriše najpre povećanje prodaje, zatim proširenje na veće geografske oblasti, a na kraju diversifikacija kroz vertikalnu integraciju i ulazak u povezane i nepovezane delatnosti. Različite faze rasta organizacije zahtevaju različite organizacione strukture i kreću se od jednostavne, preko funkcionalne, do multidivizionne i matrične strukture.

3.1.2.1. Jednostavna struktura

Jednostavna struktura se generalno koristi u malim firmama sa niskim nivoom organizacione složenosti. U takvim firmama osnivači obično donose sve važne strateške odluke i upravljaju svakodnevnom poslovanjem. Ova struktura je prisutna i kod profesionalnih uslužnih firmi kao što su porodična preduzeća, manje agencije za oglašavanje, konsultantske firme, računovodstvene i advokatske kancelarije. Jednostavnu strukturu karakteriše nizak stepen formalizacije i specijalizacije (Rothaermel, 2021).

3.1.2.2. Funkcionalna struktura

Rast prodaje navodi organizaciju da usvoji funkcionalnu strukturu, u kojoj se zaposleni grupišu prema oblasti stručnosti, kao što su inženjering i proizvodnja, marketing i prodaja, istraživanje i razvoj, uz pomoćne aktivnosti ljudskih resursa, finansija i računovodstva. Izvršni direktor koordiniše i integriše rad svih funkcija. Ova struktura omogućava viši stepen specijalizacije i veću stručnost u određenim oblastima nego jednostavna struktura, što dovodi do veće produktivnosti. Relativno ravna i funkcionalna organizaciona struktura omogućava efikasnu dvosmernu komunikaciju između direktora i funkcionalnih jedinica. Funkcionalna struktura prikazana je na Slici 35.

Slika 35. Funkcionalna struktura



3.1.2.2.1. Funkcionalna struktura i poslovna strategija

Funkcionalna struktura je adekvatna za organizaciju koja se usko fokusira na jedan tip proizvoda ili usluga na ograničenom geografskom području. Ona se dobro uklapa sa poslovnim strategijama liderstva u troškovima, strategijom diferencijacije kao i sa strategijom plavog okeana.

Da bi se uspešno sprovedla **strategija liderstva u troškovima**, neophodno je da se uspostavi centralizovana struktura sa jasno definisanim linijama autoriteta koja ima elemente mehanističke organizacije. Takva struktura omogućava razvoj i unapređenje ključnih kompetencija, podstiče inovacione procese a oslanjanje na ekonomiju obima dodatno smanjuje troškove. Za uspešno sprovođenje strategije **diferencijacije**, funkcionalna struktura mora da podražava organsku organizaciju, kako bi decentralizovano donošenje odluka podsticalo inovacije, kreativnost i fleksibilnost. Na taj način se razvijaju ključne kompetencije u istraživanju i razvoju, inovacijama i marketingu, kao i mogućnost korišćenja ekonomije obima.

Da bi se uspešno primenila **strategija plavog okeana**, organizacija treba da balansira centralizaciju radi kontrole troškova i decentralizaciju radi podsticanja inovacija i kreativnosti. Takva strategija zahteva razvoj više različitih ključnih kompetencija, kao i istovremeno sprovođenje inovacija proizvoda i procesa radi ostvarivanja ekonomije obima i ekonomije širine. Postizanje niskih troškova zahteva stroge budžetske kontrole, dok diferencijacija zahteva fleksibilnost i kreativnost, što obično podrazumeva labavije strukture i kontrole. Da bi se ovo postiglo neophodno je da lideri stvore ambideksterne organizacije, odnosno organizacije koje omogućavaju balansiranje i kombinovanje različitih aktivnosti u uslovima međusobnih kompromisa. Takve organizacije koriste različite upravljačke prakse poput fleksibilne i lean proizvodnje, sistema proizvodnje tačno na vreme, totalnog upravljanja kvalitetom, Six Sigma metoda, kao i timski rad i decentralizovano odlučivanje na nivou kupaca.

Ambideksteritet predstavlja sposobnost organizacije da upravlja kompromisima ne samo u jednom trenutku, već i kroz vreme. Zahteva da lideri balansiraju između **eksploatacije**, tj. primene postojećeg znanja radi unapređenja performansi organizacije u kratkom roku i **eksploracije**, tj. traganja za novim znanjem koje može da unapredi buduće performanse organizacije. U ambideksterim organizacijama, strateški lideri moraju kontinuirano da analiziraju postojeće poslovne procese i rutine, da traže načine da ih promene kako bi rešili kompromis između različitih aktivnosti u lancu vrednosti, kao i između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

3.1.2.2.2. Nedostaci funkcionalne strukture

Zbog nedostatka povezanosti funkcionalnih oblasti, postoji prekid u komunikaciji između menadžera u različitim poslovnim jedinicama. U ambideksternoj organizaciji, zadatak koordinacije i integracije na nivou cele firme mora da preuzme top menadžment. Da bi se ovaj nedostatak prevazišao, strateški lideri mogu da formiraju privremene multifunkcionalne timove sačinjene od zaposlenih iz različitih funkcionalnih oblasti

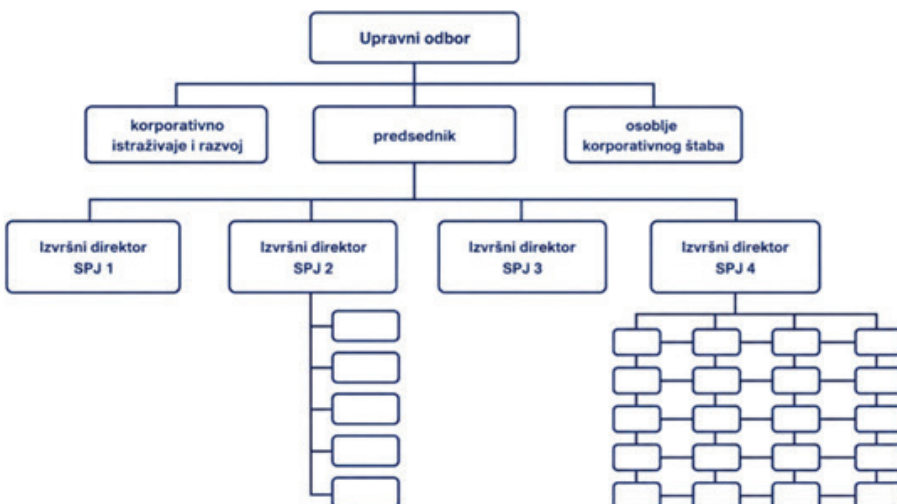
koji rade zajedno na određenom zadatku pri čemu svaki član tima izveštava i vodi tima i rukovodiocu svoje funkcionalne jedinice. Pošto ova struktura ne može efikasno da podrži viši nivo diversifikacije koji često nastaje daljim rastom firme, organizacije obično prelaze na multidivizionu ili matričnu strukturu.

3.1.2.3. Multidivizionna struktura

Diversifikacija proizvoda i ulazak na nova geografska tržišta zahteva primenu multidivizione ili matrične strukture. Multidivizionna struktura ili M-forma obuhvata nekoliko strateških poslovnih jedinica od kojih svaka ima svog izvršnog direktora koji određuje i implementira poslovnu strategiju za tu jedinicu, uspostavlja njenu strukturu (na primer, funkcionalnu ili matričnu), odgovara za svakodnevno poslovanje, za profit i gubitak. Direktori ovih poslovnih jedinica izveštavaju korporativnom sedištu kojim upravlja najviši rukovodilac matične kompanije, izvršni direktor ili predsednik, kao što je prikazano na Slici 36. Predsednik prati performanse svake poslovne jedinice i odlučuje o raspodeli resursa. Na primer, kompanija Google je prešla sa funkcionalne na M-formu organizacije kroz stvaranje matične kompanije Alphabet.

Korporativno sedište stvara dodatnu vrednost tako što funkcioniše kao interni kapitalni tržišni mehanizam kojim se kapital efikasnije raspoređuje nego što bi bilo moguće na eksternim finansijskim tržištima. Korporativno sedište stvara vrednost i restrukturiranjem portfolija strateških poslovnih jedinica, pri čemu prodaje poslovne jedinice sa slabijim performansama i vrši akviziciju perspektivnih poslovanja. Takođe, uspešne strateške poslovne jedinice mogu da budu izdvojene kroz spinof procese, kao što je Ferrari 2015. godine izdvojen iz kompanije Fiat Chrysler Automobiles (FCA) putem inicijalne javne ponude akcija.

Slika 36. Multidivizionna struktura



3.1.2.3.1. Multidivizionna struktura i korporativna strategija

Različite korporativne strategije zahtevaju različite organizacione strukture kako bi se postiglo optimalno usklađivanje između strategije i strukture. Organizacije koje slede **strategiju jedne dominantne poslovne delatnosti** primenjuju funkcionalnu strukturu. Za organizacije koje primenjuju strategiju **povezane ili nepovezane diversifikacije**, najadekvatnija je multidivizionna organizaciona struktura. Organizacije koje primenjuju strategiju povezane diversifikacije u multidivizionoj strukturi teže da centralizuju donošenje odluka na vrhu organizacije. Time se postiže visok nivo integracije kao i lakše korišćenje i prenos ključnih kompetencija između različitih strateških poslovnih jedinica, koje predstavljaju osnovu povezane diversifikacije. Organizacije koje koriste nepovezanu diversifikaciju u multidivizionoj strukturi teže da decentralizuju donošenje odluka. Generalnim menadžerima se time omogućava da brže reaguju na konkretne okolnosti ali istovremeno vodi nižem nivou integracije na nivou korporativnog sedišta.

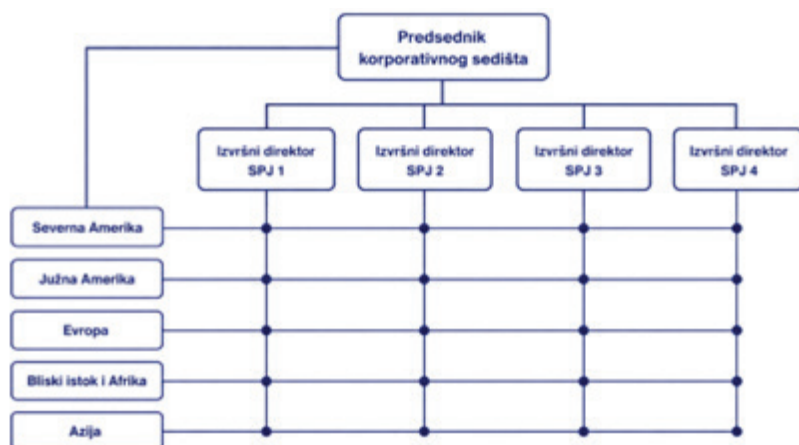
3.1.2.3.2. Nedostaci multidivizione strukture

Prelazak sa funkcionalne na multidivizionu strukturu zahteva dodavanje još jednog nivoa korporativne hijerarhije, korporativnog sedišta, što dovodi do povećane birokratije, administrativnih procedura i ponekad dupliranja aktivnosti. S obzirom da u mnogim slučajevima izvršni direktor strateške poslovne jedinice mora da dobije odobrenje korporativnog sedišta za donošenje važnih odluka koje mogu da utiču na druge poslovne jedinice ili na celu korporaciju, to može da uspori donošenje odluka. Strateške poslovne jedinice često dolaze u međusobnu konkurenciju jer se porede na osnovu profita i gubitaka. Uspešne jedinice mogu da budu nagrađene većim budžetima i većom strateškom autonomijom, dok se jedinice sa slabijim performansama mogu izdvajati ili prodavati. Strateške poslovne jedinice moraju da sarađuju kako bi delile ključne kompetentnosti dok se istovremeno i takmiče za resurse kao što su kapital i menadžerski talenat. Ova pojava **koopetitive**, istovremene konkurencije i saradnje među strateškim poslovnim jedinicama, je neophodna ali može da dovede do negativnih efekata prilikom raspodele resursa ili borbe za uticaj.

3.1.2.4. Matrična struktura

Matrična struktura kombinuje multidivizionu i funkcionalnu strukturu kako bi ostvarila prednosti oba organizaciona oblika. Najčešće se sastoji od strateških poslovnih jedinica ali istovremeno i od različitih geografskih područja koja sprovode sve funkcionalne aktivnosti. Ovakva struktura omogućava da se kombinuju prednosti multidivizione forme kao što su ekonomija obima, ekspertiza i efikasna obrada informacija, sa prednostima funkcionalne strukture koje obuhvataju brzu reakciju i decentralizovano usmerenje. Kao što je prikazano na Slici 37, horizontalne i vertikalne linije izveštavanja između ogranaka se ukrštaju i stvaraju polja preklapanja u matrici. Zaposleni koji rade u poljima preklapanja imaju dva nadređena, nadređenog u svojoj strateškoj poslovnoj jedinici ali i nadređenog u geografskoj diviziji. Oba nadređena izveštavaju korporativnom sedištu kojim upravlja predsednik.

Slika 37. Matrična struktura



U globalnoj matričnoj strukturi, geografske divizije omogućavaju lokalnu prilagodljivost dok je svaka poslovna jedinica odgovorna za smanjenje troškova kroz ekonomiju obima i druge efikasnosti. Ovakva ustrojenost omogućava da se lokalno znanje prenosi nazad ka različitim strateškim poslovnim jedinicama i da se na taj način širi kroz celu organizaciju. Fleksibilnost matrične strukture omogućava da se kombinuju različite podele, a čest primer je kombinacija funkcionalne sa proizvodnom ili projektnom podelom. U takvoj matričnoj strukturi, međufunkcionalni timovi rade zajedno na različitim projektima.

Razvoj onlajn alata za saradnju omogućio je da se tradicionalna matrična struktura zameni mrežnom strukturom koja omogućava povezivanje centara izvrsnosti bez obzira na njihovu globalnu lokaciju. Time organizacija ima koristi od zajednica prakse koje akumuliraju značajno organizaciono znanje i ekspertizu. Organizacija treba da podrži mrežne strukture korporativnim procedurama i politikama koje pojednostavljaju komunikaciju, saradnju i raspodelu resursa.

3.1.2.4.1. Matrična struktura i globalna strategija

Organizacija koja primenjuje **međunarodnu strategiju** primenjuje svoju ključnu kompetentnost razvijenu u matičnoj zemlji na stranim tržištima. Ova strategija je pogodna kada nisu izraženi pritisci za lokalnu prilagodljivost i smanjenje troškova. Organizacije koje primenjuju međunarodnu strategiju obično koriste strategiju diferencijacije na poslovnom nivou. Po pitanju strukture, najadekvatnija je funkcionalna organizaciona struktura, jer omogućava efikasno korišćenje ključnih kompetencija.

Kada multinacionalna kompanija sledi **multidomaću strategiju**, ona teži maksimalnoj lokalnoj prilagodljivosti jer nisu izraženi pritisci da se smanje troškovi. Multidivizionarna struktura najviše odgovara ovoj strategiji jer omogućava formiranje različitih divizija prema geografskim regionima, kao što su, na primer, kontinenti. U ovoj strukturi donošenje odluka je decentralizovano jer geografske divizije funkcionišu kao relativno nezavisne strateške poslovne jedinice čime se postiže maksimalna lokalna prilagodljivost.

Kod strategije **globalne standardizacije**, multinacionalna kompanija teži da ostvari ekonomiju obima i lokalne prednosti kroz globalnu podelu rada, pri čemu uvek koristi najefikasnije i najisplativije lokacije. Organizacija sledi strategiju liderstva u troškovima čime se postiže standardizovan proizvod. Multidiviziona struktura u ovom slučaju ne podržava geografske razlike već je fokus na smanjenju troškova kroz konsolidaciju aktivnosti na globalnom nivou.

3.1.2.4.2. Nedostaci matrične strukture

Matričnu strukturu je najčešće teško implementirati jer dva nivoa organizacione strukture povlače za sobom organizacionu složenost i dodatne administrativne troškove. Takođe, linije izveštavanja nisu uvek najjasnije i mogu da preoptereće zaposlene jer se od njih zahteva da ispune ciljeve koje dobijaju od dva ili više nadređenih. Nejasne linije izveštavanja mogu da dovedu do slabljenja odgovornosti jer se stvaraju višestruki odnosi tipa principal-agent, što može nepovoljno da utiče na procenu radnog učinka zaposlenih. Dodatni novo hijerarhije može da uspori donošenje odluka i da poveća birokratske troškove.

3.1.3. Organizovanje u cilju podsticanja inovacija: zatvorena nasuprot otvorenoj inovaciji

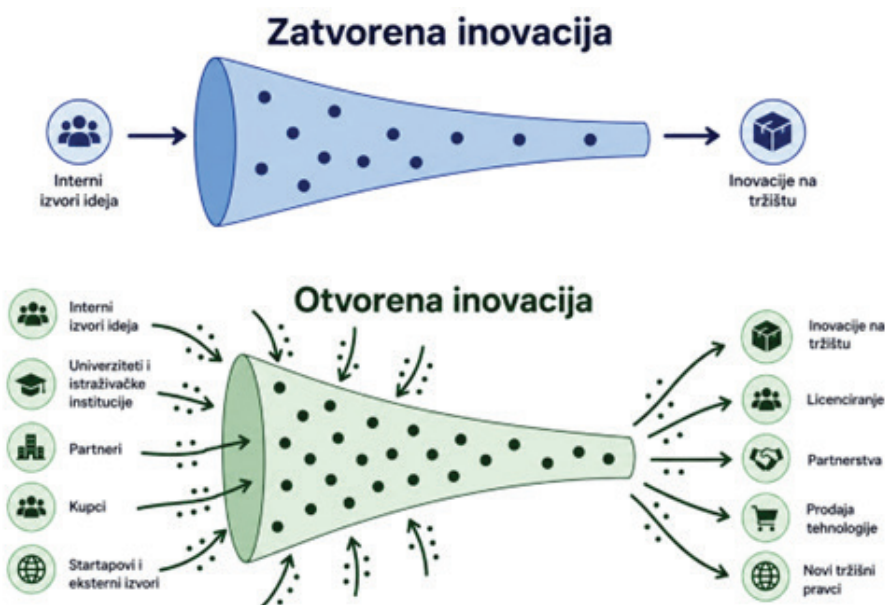
S obzirom da je kontinuirana inovacija ključna za sticanje i održavanje konkurentске prednosti strateški lideri treba da razmotre načine na koje treba da organizuju svoje kompanije kako bi se u njima podsticale inovacije. **Pristup zatvorene inovacije** bio je dominantan pristup istraživanju i razvoju tokom 20. veka u većini organizacija. Naime, organizacije su u svom internom okruženju istraživale, razvijale i komercijalizovale nove proizvode i usluge (Chesbrough, 2003b). Iako je ovaj pristup iziskivao dosta materijalnih resursa i vremena, omogućavao je organizacijama da ostvare povrate na svoja ulaganja u istraživanje i razvoj i da same generišu svoje inovacije. Međutim, nekoliko faktora uticalo je na to da dođe do promene u paradigmi zatvorene inovacije ka paradigmi otvorene inovacije usled promene rasprostranjenosti znanja u okruženju. Ti faktori uključuju rastuću ponudu i mobilnost kvalifikovane radne snage, eksponencijalni rast rizičnog kapitala, sve veću dostupnost eksternih opcija za komercijalizaciju ili za preuzimanje ideja i izuma, i sve su veće sposobnosti eksternih dobavljača širom sveta (Rothaermel, 2021).

Stoga, sve više organizacija usvaja **pristup otvorene inovacije** istraživanju i razvoju koji granice organizacije čini propustljivim za eksterne ideje, inovacije i izvore znanja čime se stvara dodatna korist pored koristi koje ima od internih ideja i izuma. Eksterni izvori znanja mogu da budu kupci, dobavljači, univerziteti, startup kompanije, pa čak i konkurenti (Chatterji & Fabrizio, 2014). Razmena se odvija u oba smera, pri čemu se deo eksternog istraživanja i razvoja preuzima i dalje razvija interno, dok organizacija može da izdvoji interne projekte koji ne odgovaraju njenoj strategiji i da ih ponudi na tržištu drugim firmama radi komercijalizacije. Kompanije kao što su AT&T, IBM i Siemens

pomeraju svoju strategiju inovacija ka modelu koji kombinuje interno i eksterno izvore znanja kroz licenciranje, strateške alijanse, zajednička ulaganja i akvizicije (Rothaermel & Hess, 2010).

Na Slici 38 prikazan je model otvorene i zatvorene inovacije. U modelu zatvorene inovacije, organizacija sprovodi sva istraživanja i razvoj interno upotrebom tradicionalnog „levak“ pristupa. Granice organizacije su nepropustljive, čime se sprečava da spoljne ideje i projekti uđu u organizaciju, kao i da interne istraživačke ideje i projekti izađu iz organizacije.

Slika 38. Zatvorena nasuprot otvorenoj inovaciji



Izvor: adaptirano prema Chesbrough (2003a)

Organizacije koje primenjuju model zatvorene inovacije su zaštitnički nastrojene prema svom intelektualnom vlasništvu. To omogućava organizaciji da profitira od sopstvene naučno-istraživačke delatnosti, pri čemu se konkurenti sprečavaju da ostvare korist. Dominantan način razmišljanja u ovom pristupu je da organizacija može da ostvari profit od istraživanja i razvoja ukoliko ona dođe do otkrića, sama ga razvije i kontroliše njegovu distribuciju. Snaga istraživačko-razvojne delatnosti poistovećuje se sa visokom verovatnoćom ostvarivanja prednosti prvog pokretača. Zatvorena inovacija navodi menadžere na razmišljanje da ako istraživanje i razvoj nije sprovedeno interno, ono nije adekvatno (Katz & Allen, 1982).

Sa druge strane, u pristupu otvorenoj inovaciji organizacija pokušava da komercijalizuje i sopstvene ideje i istraživanja drugih firmi. Organizacija pihvata eksterne alternative kao što su izdvajanja novih spinof preduzeća ili strateške alijanse kako bi komercijalizovala sopstvenu istraživačko-razvojnu delatnost. Granica organizacije postaje propustljiva, što omogućava organizaciji da izdvoji neke istraživačko-razvojne projekte, dok druge projekte sa visokim potencijalom preuzima iz spoljašnjeg okruženja.

Otvorena inovacija menadžere usmerava da prihvate da dobre ideje mogu da dođu i iznutra i spolja. Organizacije mogu da ostvare značajnu korist od komercijalizacije eksterne istraživačko-razvojne delatnosti, kao i od omogućavanja drugima da komercijalizuju njene interne istraživačko-razvojne delatnosti koji ne odgovaraju njenoj strategiji. Umesto da se bude prvi na tržištu, cilj otvorene inovacije je da se postigne efikasniji poslovni model za komercijalizaciju i internih i eksternih aktivnosti istraživačko-razvojne delatnosti. Kombinovanje najboljih elmenata interne i eksternu istraživačko-razvojne delatnosti ima veće šanse da omogući postizanje konkurentske prednosti. Da bi se to postiglo neophodno je da organizacija kontinuirano unapređuje svoje istraživačko-razvojne kapacitete kako bi razvila **apsorptivnu sposobnost**, odnosno sposobnost da razume eksterne tehnološke razvojne trendove, da ih proceni i integriše u postojeće proizvode ili da na osnovu njih kreira nove (Rothaermel & Alexandre, 2009). U Tabeli 17 prikazano je poređenje principa zatvorene i otvorene inovacije.

Tabela 17. Poređenje principa zatvorene i otvorene inovacije

Principi zatvorene inovacije	Principi otvorene inovacije
Za nas rade najbolji ljudi u ovoj oblasti.	Za nas ne rade svi najbolji ljudi u ovoj oblasti, zato moramo da dopremo do spoljašnjih izvora znanja.
Da bismo profitirali od istraživanja i razvoja, treba da ga pokrenemo, da ga razvijamo i da ga sami distribuiramo.	Eksterno istraživanje i razvoj može da stvori značajnu vrednost, naročito ako se kombinuje sa internim znanjem.
Ako sami dođemo do otkrića, prvi ćemo ga plasirati na tržište.	Ne moramo da pokrenemo istraživanje da bismo profitirali od njega.
Ako obezbedimo razvoj najvećeg broja najboljih ideja, bićemo uspešni.	Ako interne i eksterne ideje iskoristimo na najbolji mogući način, bićemo uspešni.
Intelektualnu svojinu treba da držimo pod kontrolom da naši konkurenti ne bi profitirali od naših ideja.	Treba da ostvarujemo profit od toga što drugi koriste našu intelektualnu svojinu i mi treba da kupujemo tuđu intelektualnu svojinu.

Izvor: adaptirano prema Chesbrough (2003b)

Tokom većeg dela 20. veka, kompanija Procter & Gamble (P&G) primenjivala je klasičan pristup zatvorene inovacije, u kojem su sve ključne aktivnosti istraživanja i razvoja bile koncentrisane unutar kompanije. Inovacije su se razvijale interno, u snažno integrisanom istraživačko-razvojnom sistemu, sa ciljem da se u potpunosti kontroliše proces od ideje do komercijalizacije i da se zaštititi intelektualna svojina. Međutim, krajem 1990-ih i početkom 2000-ih, kompanija je prepoznala ograničenja ovakvog pristupa. Rast troškova istraživanja i razvoja, sve kraći životni ciklusi proizvoda i ubrzana globalizacija znanja doveli su do toga da interni inovacioni kapaciteti više nisu bili dovoljni za održavanje konkurentске prednosti. Kao odgovor na ove izazove, P&G je radikalno promenio svoju inovacionu strategiju i prešao na model otvorene inovacije, poznat kao „Connect + Develop“.

U okviru ovog modela, P&G je počeo sistematski da traži inovacije izvan granica kompanije, od univerziteta, startup kompanija, dobavljača, individualnih inovatora i drugih eksternih partnera. Umesto da se oslanja isključivo na sopstvene istraživačko-razvojne resurse, kompanija je razvila globalnu mrežu eksternih saradnika i aktivno „uvozila“ ideje i tehnologije koje su mogle dalje da se razvijaju i komercijalizuju interno. Istovremeno, P&G je zadržao deo internih istraživačko-razvojnih aktivnosti, ali sa fokusom na integraciju i povećavanje eksternih inovacija. Ovaj prelazak je značajno povećao efikasnost inovacionog procesa i ubrzao uvođenje novih proizvoda na tržište. Nakon uvođenja modela otvorene inovacije između 30% i 50% novih proizvoda kompanije P&G imalo je značajan eksterni doprinos, što je bilo povezano sa većom brzinom razvoja, nižim troškovima po projektu i efikasnijom komercijalizacijom inovacija u poređenju sa ranijim periodom zatvorene inovacije (Chesbrough, 2003b; Huston & Sakkab, 2006; West & Bogers, 2017). Takođe, ovaj model je omogućio povećanje ukupne stope uspešnosti inovacionih projekata kroz bolju selekciju i raniju validaciju ideja iz eksternih izvora.

Da bi organizacija stekla i održavala konkurentsku prednost, potrebno je ne samo da formuliše efikasnu strategiju već i da je implementira. Uspešna implementacija strategije zahteva da lideri dizajniraju i oblikuju strukturu svojih organizacija. Iako menadžeri dobro analiziraju interno i eksterno okruženje organizacije kako bi formulisali adekvatnu poslovnu, korporativnu i globalnu strategiju, uspeh implementacije izabrane strategije često izostane. Stoga, i formulacija strategije i implementacija strategije neophodne su za sticanje i održavanje konkurentске prednosti. Rast organizacije dovodi do njenog usložnjavanja što zahteva da tokom vremena ona usvaja različite organizacione strukture od jednostavne strukture, preko funkcionalne strukture, a zatim i do multidivizione ili matične strukture. Promene u konkurentskom tržištu zahtevaju od kompanija da restrukturiraju svoje organizacije. Posebnu pažnju treba posvetiti organizovanju za podsticanje inovacija. Mnoge uspešne kompanije usvojile su model otvorene inovacije koji zahteva da se aktivno upravlja internim i eksternim istraživačko-razvojnim aktivnostima.

3.2. STRATEGIJSKO LIDERSTVO I ORGANIZACIONA KULTURA

U ovom odeljku bavićemo se ključnim pojmovima za razumevanje strategijskog liderstva kao što su uloga top menadžera, top menadžment timovi i smena menadžmenta. Razumećemo novije pristupe liderstvu uključujući transformaciono, etičko, servantno i autentično liderstvo. Zatim, izložićemo ključne elemente organizacione kulture kao što su vrednosti, norme i artefakti. Razumećemo kako nastaje i kako se menja organizaciona kultura, kao i ulogu koju ona ima u ostvarivanju konkurentske prednosti.

3.2.1. Strategijsko liderstvo

Strategijsko liderstvo je sposobnost da se predvide budući događaji i trendovi, oblikuje vizija, održi fleksibilnost i osnaže drugi da kreiraju strateške promene kada je to potrebno (Volberda et al., 2011). Multifunkcionalnost strateškog liderstva podrazumeva upravljanje preko drugih, upravljanje celom organizacijom a ne samo funkcionalnim jedinicama i suočavanje sa promenama koje se konstantno odvijaju u globalnoj ekonomiji. Zbog složenosti poslovnog okruženja, strateški lideri treba do utiču na ponašanje, misli i osećanja onih sa kojima rade, i to ličnim primerom, rečima i svojom sposobnošću da predvide buduća dešavanja (Kotter, 2007).

Jedna od najvažnijih veština strateških lidera predstavlja privlačenje i upravljanje ljudskim kapitalom. Kada je kompanija Apple početkom osamdesetih godina ubrzano rasla, bio joj je potreban iskusen menadžer koji bi mogao da vodi organizaciju u narednoj fazi razvoja. Zbog toga je Stiv Džobs lično regrutovao Džona Skalija, tadašnjeg predsednika kompanije PepsiCo, poznatog po uspešnim marketinškim kampanjama. Džobs je uspeo da privuče Skalija čuvenim pitanjem: „*Da li želiš da prodaješ zaslađenu vodu do kraja života ili želiš da pođeš sa mnom i promeniš svet?*” Ova poruka nije bila usmerena na finansijske koristi, već na mogućnost da učestvuje u tehnološkoj revoluciji i stvaranju budućnosti personalnih računara. Skalija je upravo ta vizija inspirisala da 1983. godine napusti PepsiCo i pridruži se kompaniji Apple kao izvršni direktor. Na ovom primeru se vidi kako snažna vizija i inspirativno liderstvo mogu da budu važniji od finansijskih podsticaja u privlačenju ključnih talenata (Isaacson, 2011; Sculley, 1987).

Intelektualni kapital organizacija, uključujući sposobnost da se upravlja znanjem i da se komercijalizuju inovacije utiče na uspeh strateških lidera. Efikasni strateški lideri uspostavljaju kontekst u kojem stejkholderi kao što su zaposleni, kupci i dobavljači mogu da postignu maksimalnu efikasnost. Suština strateškog liderstva je sposobnost efektivnog upravljanja poslovanjem organizacije i održavanje visokih performansi tokom vremena. Odsustvo adekvatnog reagovanja na promene u konkurentskom okruženju može da ugrozi sposobnost organizacije da ostvari konkurentsku prednost i natprosečne prinose. Efektivni lideri grade jake odnose sa sekundarnim stejkholderima kako bi imali pristup informacijama i događajima u eksternom okruženju (McDonald, Khanna, & Westphal, 2008).

3.2.1.1. Uloga top menadžera

Uloga top menadžera je ključna jer su oni zaduženi da organizacija efektivno formuliše i implementira strategiju. Njihove strateške odluke određuju na koji način je organizacija dizajnirana i kako će se ostvariti ciljevi, za šta su neophodne superiorne menadžerske vještine. Menadžeri često koriste **diskreciju** odnosno slobodu delovanja prilikom donošenja strateških odluka, uključujući i one koje se tiču efikasne primene strategije. Menadžerska diskrecija se značajno razlikuje u zavisnosti od industrije. Faktori koji određuju količinu diskrecije u donošenju odluka koji imaju top menadžeri su:

- 1) *Spoljašnje okruženje* koje obuhvata strukturu industrije, stopu rasta tržišta u primarnoj industriji firme, stepen do kojeg se proizvodi mogu diferencirati, broj i tip konkurenata, prirodu i stepen političkih i pravnih ograničenja.
- 2) *Karakteristike organizacije* kao što su njena veličina, starost, dostupnost resursa, obrasci interakcija među zaposlenima i kultura.
- 3) *Karakteristike menadžera* koje uključuju posvećenost organizaciji i njenim strateškim rezultatima, toleranciju na dvosmislenost, vještine u radu sa različitim ljudima, nivo aspiracija i stepen samopouzdanja (Finkelstein & Hambrick, 1996).

Budući da su odluke strateških lidera usmerene ka sticanju konkurentne prednosti, način na koji oni koriste svoju menadžersku diskreciju je ključan za uspeh organizacije. Pored strateških inicijativa, top menadžeri razvijaju organizacionu strukturu i sistem nagrađivanja kao i organizacionu kulturu. Zbog izazova sa kojima se suočavaju strateški lideri, oni su često efikasniji kada deluju kao timovi najvišeg menadžmenta (Volberda et al., 2011).

3.2.1.2. Top menadžment timovi

Složenost izazova i potreba za značajnijim količinama informacija zahteva strateško vođstvo tima rukovodilaca. Upotreba top menadžment timova za donošenje strateških odluka pomaže da se izbegne jedna nepovoljna pojava koja se može javiti kada menadžer sam donosi odluku a to je menadžerska oholost. Najviši rukovodioci treba da imaju samopouzdanje ali ono ne treba da postane arogancija ili lažno verovanje u sopstvenu nepobedivost. Organizacije koriste top menadžment timove kako bi se zaštitile od preteranog samopouzdanja generalnog direktora i loših strateških odluka.

Top menadžment tim sastoji se od ključnih pojedinaca koji su odgovorni za formulaciju i implementaciju organizacione strategije. Članovi top menadžment tima su najčešće rukovodioci korporacije koji imaju ulogu potpredsednika ili su članovi upravnog odbora direktora. Kvalitet odluka top menadžment tima utiče na sposobnost organizacije da inovira i sprovodi efektivne strateške promene (Bunderson, 2003).

Heterogeni top menadžment tim sastoji se od pojedinaca koji imaju različito iskustvo, obrazovanje i koji su iz različitih funkcionalnih oblasti. Ova raznovrsnost omogućava da menadžeri uspešno upravljaju internim okruženjem ali i da se izbore sa stejkholderima kao i sa konkurentima. Visoki nivoi heterogenosti top menadžment tima podstiču

diskusije i razmene ideja među članovima o novim proizvodima ili neosvojenim tržištima, što često dovodi do velikih nivoa inovacija i boljih strateških odluka, a time i do unapređenih performansi organizacije. Upravni odbor predstavlja važan mehanizam za praćenje strateškog pravca organizacije i zastupanja interesa stejkholdera, posebno interesa akcionara. Zapravo, kada je upravni odbor direktnije uključen u oblikovanje strateškog pravca organizacije postižu se bolje performanse (Adjaoud, Zeghal, & Andaleeb, 2007). Potrebno je da se nađe adekvatan balans moći između uticajnog izvršnog direktora i top menadžment tima sa jedne i upravnog odbora sa druge strane.

3.2.1.3. Smena menadžmenta

Organizacije biraju menadžere i strateške lidere iz dve vrste menadžerskih tržišta rada, internog i eksternog (Ballinger & Schoorman, 2007). **Interno menadžersko tržište rada** sastoji se od mogućnosti organizacije da popuni menadžerske pozicije kvalifikovanim pojedincima iz svojih redova. **Eksterno menadžersko tržište rada** je skup menadžerskih karijernih mogućnosti i kvalifikovanih pojedinaca izvan organizacija. Interno regrutovanje kadrova ima nekoliko benefita kao što je poznavanje proizvoda, tržišta, tehnologija i operativnih procedura organizacije. Takođe, interno regrutovanje dovodi do manjeg odliva zaposlenih iz organizacije koji imaju vredno znanje specifično za organizaciju. Kada organizacija dobro posluje, favorizuje se interno zapošljavanje kako bi se održale visoke performanse i kako bi se znanje zadržalo u organizaciji. Međutim, zbog promenljivog konkurentskog okruženja i promenljivih organizacionih performansi, upravni odbori se okreću eksternom menadžerskom tržištu kako bi pronašli nove generalne direktore. Treba imati u vidu da iako eksterni kandidati imaju širu perspektivu, oni mogu da dovedu do otpora promenama među zaposlenima. U slučaju slabih organizacionih performansi, vrlo je verovatno da će oni biti primorani da napuste organizaciju. Sastav top menadžment tima i smena izvršnog direktora imaju uticaj na strategiju (Volberda et al., 2011).

- Kada je top menadžment tim homogen, tj. članovi imaju slična iskustva i obrazovanje, i novi izvršni direktor je izabran unutar organizacije, malo je verovatno da će se trenutna strategija firme promeniti.
- Kada je top menadžment tim heterogen, a izvršni direktor je izabran izvan organizacije, vrlo je verovatno da će se strategija promeniti.
- Kada je izvršni direktor izabran unutar organizacije, a top menadžment tim heterogen, strategija se možda neće promeniti ali će se inovacije verovatno nastaviti.
- Kada je izvršni direktor izabran iz eksternog okruženja, a top menadžment tim je homogen, dolazi do dvosmislene situacije pri čemu je moguća promena i u top menadžment timu i u strategiji.

Ključne aktivnosti strategijskog liderstva obuhvataju određivanje strateškog pravca organizacije, uspostavljanje efikasnih sistema organizacione kontrole, efektivno upravljanje resursima organizacije, oblikovanje efektivne organizacione kulture i uspostavljanje etičkih praksi (Volberda et al., 2011).

3.2.2. Pristupi liderstvu

Liderstvo se definiše kao proces kojim pojedinac ima uticaj na drugog pojedinca ili grupu radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva (Stogdill, 1974). Neki od najuspješnijih izvršnih direktora primenjuju različite pristupe liderstvu u svojim organizacijama. Iako postoje određena preklapanja između ovih stilova, svaki stil, u kontekstu konkretne organizacije i industrije, indirektno omogućava postizanje održive konkurentske prednosti. To se postiže kroz izgradnju snažne organizacione kulture, podsticanje inovacija i organizacionog učenja, razvoj ljudskog i socijalnog kapitala i međuljudskih odnosa, unapređenje organizacione reputacije, veću angažovanost i lojalnost zaposlenih. Noviji pristupi liderstvu koji omogućavaju ove pozitivne ishode su transformaciono, etičko, servantno i autentično liderstvo.

3.2.2.1. Transformaciono liderstvo

Kao što sam naziv govori, transformaciono liderstvo predstavlja proces u kojem se ljudi menjaju. Tiče se emocija, vrednosti, etike, standarda i dugoročnih ciljeva organizacije. Lider procenjuje motive sledbenika, zadovoljava njihove potrebe i tertira ih kao celovita ljudska bića. Transformaciono liderstvo predstavljalo je oblik ostvarivanja uticaja putem kojeg se sledbenici podstiču da ostvare više on onoga što se od njih očekuje ili od onoga što oni smatraju da je moguće. Sledbenici i lideri su povezani u procesu transformacije koji dovodi do ubrzavanja promena u okruženju. Transformacioni lideri podižu nivo motivacije i morala kod sledbenika pri čemu dolazi do snažne identifikacije sledbenika sa liderom. Transakciono liderstvo odnosi se na razmene između lidera i sledbenika pri čemu se lider primarno bavi performansom sledbenika ali ne i njihovim razvojem i motivacijom (Northouse, 2021).

Prema modelu transformacionog liderstva, transformaciono, transakciono i liberalno liderstvo se nalaze na istom kontinuumu i svaki pristup se sastoji od nekoliko različitih faktora (Bass, 1985). Transformacioni lideri motivišu svoje podređene da rade više nego što se od njih očekuje na nekoliko načina. Naime, lider podiže nivo svesti sledbenika o značaju i vrednosti ciljeva, zatim, zaposleni se podstiču da im primarni budu interesi tima ili organizacije, a ne sopstevni interesi, i najzad svest sledbenika se pomera ka potrebama višeg reda (Bass, 1985). Time se unapređuju performanse sledbenika i podstiče se razvoj njihovog punog potencijala. Faktori transformacionog liderstva obuhvataju idealizovan uticaj/harizmu, inspiracionu motivaciju, intelektualni podsticaj i individualno uvažavanje (Avolio, 1999).

Idealizovani uticaj ili harizma predstavlja snažan uticaj koji lideri imaju na sledbenike jer im pričaju viziju i osećaj misije. Lideri pokazuju visoke standarde moralnog i etičnog ponašanja i predstavljaju uzor za svoje sledbenike. Ovakvi lideri uživaju veliko poštovanje i poverenje kod svojih sledbenika.

Inspiraciona motivacija podrazumeva da lider pred sledbenike postavlja visoka očekivanja pri čemu ih motivise da postanu posvećeni i da budu deo zajedničke vizije u organizaciji. Lider koristi simbole i emotivne apele da podstakne sledbenike da prevaziđu sopstveni interes, čime se podstiče timski duh.

Intelektualni podsticaj je faktor kojim lideri podstiču sledbenike da budu kreativni i da pronađu nove načine za rešavanje organizacionih problema. Sledbenici se podstiču da sami postave izazove i da budu samostalni prilikom rešavanja problema.

Individualno uvažavanje je pristup kojim lider stvara atmosferu podrške u kojoj se u obzir uzimaju individualne potrebe sledbenika. Lideri omogućavaju sledbenicima da u potpunosti ostvare svoje potencijale tako što im pristupaju iz ugla savetnika i trenera. Delegiranje omogućava liderima da podstaknu napredak sledbenika koji se prilikom suočavanja sa izazovima razvijaju.

Transakcioni faktori liderstva uključuju faktore potencijalne nagrade i menadžmenta putem izuzetaka. Potencijalna nagrada predstavlja proces razmene između lidera i sledbenika u kojem se naponi sledbenika razmenjuju za konkretne nagrade. Lider se dogovara sa sledbenicima u vezi sa nagradom koju će dobiti za obavljen posao. Menadžment putem izuzetaka obuhvata pristup koji se bazira na korektivnoj kritici, negativnim ocenama i negativnim merama i može da bude aktivan i pasivan. Aktivan menadžment putem izuzetaka podrazumeva da lider pažljivo prati propuste i odstupanja od pravila sledbenika a zatim preduzima korektivne mere. Pasivni oblik se ispoljava tako što lider interveniše tek kada se odstupa od standarda ili se jave propusti.

Neliderski faktor se udaljava od transakcionog liderstva i predstavlja netransakciono delovanje. Odsustvo lidera se ispoljava tako što se on odriče odgovornosti, odgađa donošenje odluka, ne interesuje se za potrebe sledbenika i ne daje povratne informacije. Studije su pokazale da transformaciono liderstvo, u poređenju sa transakcionim liderstvom, ima veći pozitivan uticaj na ishode kao što su zadovoljstvo liderom, motivacija sledbenika, efektivnost lidera i performans grupe i organizacije (Judge & Piccolo, 2004).

Postoji nekoliko praktičnih smernica za postizanje transformacionog liderstva. Naime, lideri treba da formulišu jasnu i inspirativnu viziju. Potrebno je objasniti podređenima kako vizija može da se ostvari. Lideri treba da se ponašaju samouvereno i optimistično. Potrebno je da pokažu da imaju poverenje u svoje sledbenike. Lideri treba da na dramatičan i simboličan način istaknu ključne vrednosti. Lideri treba da vode sopstvenim primerom (Yukl, 2010).

Transformaciono liderstvo na primeru Stiva Džobsa u kompaniji Apple

Stiv Džobs se smatra dominantnim transformacionim liderom, čiji je stil upravljanja bio zasnovan na snažnoj viziji, inspiraciji i sposobnosti da menja vrednosti i ponašanje zaposlenih u organizaciji. Transformaciono liderstvo, podrazumeva proces u kojem lider podiže nivo motivacije i morala sledbenika, pri čemu ih usmerava ka višim ciljevima i podstiče da prevaziđu sopstvene interese. U tom kontekstu, Džobs je kroz viziju kompanije Apple kao kompanije koja spaja tehnologiju i dizajn uspevao da kreira snažan osećaj misije i identifikacije zaposlenih sa organizacijom.

Jedan od ključnih elemenata transformacionog liderstva kod Stiva Džobsa jeste idealizovani uticaj, odnosno harizma. Džobs je vizionarski i harizmatični lider koji inspiriše sledbenike kroz jasno definisanu budućnost i snažan osećaj svrhe. Njegov lični autoritet, visoki standardi i doslednost u insistiranju na inovacijama doveli su do toga da zaposleni razviju visok nivo poverenja i poštovanja prema njegovom liderstvu, što predstavlja osnovu transformacionog uticaja (Steinwart & Ziegler, 2014).

Pored toga, Džobs je ispoljavao izražen intelektualni podsticaj jer je ohrabrivao zaposlene da preispituju postojeća rešenja i razvijaju inovativne proizvode koji menjaju tržište. Njegovo liderstvo bilo je zasnovano na kreiranju narativa inovacije, gde su zaposleni motivisani da učestvuju u stvaranju revolucionarnih proizvoda poput iPhone i iPad (Sharma & Grant, 2011). Ovaj aspekt njegovog rada odgovara transformacionom liderstvu jer podstiče kreativnost, učenje i razvoj punog potencijala zaposlenih u uslovima visoke neizvesnosti.

Međutim, iako dominantno transformacioni, Stiv Džobs je pokazivao i izražene elemente transakcionog liderstva, posebno kroz visok nivo kontrole i fokus na performanse. Transakcioni lideri koriste menadžment putem izuzetaka kako bi korigovali odstupanja od standarda, što se može uočiti i kod Džobsa kroz njegovu direktnu kritiku, stroge standarde kvaliteta i insistiranje na perfekciji. Iako naglasak nije bio na formalnim nagradama, već na postignućima, jasno definisana očekivanja i evaluacija učinka predstavljaju transakcioni element njegovog liderstva.

Stiv Džobs predstavlja kompleksan primer lidera koji kombinuje transformaciono i transakciono liderstvo. Može se smatrati tipičnim transformacionim liderom u pogledu vizije, inspiracije i inovacija, ali istovremeno i liderom koji primenjuje transakcione mehanizme kontrole i visokih performansi (Judge & Piccolo, 2004; Steinwart & Ziegler, 2014). Ova kombinacija stilova omogućila je kompaniji Apple da razvije snažnu inovativnu kulturu i postigne dugoročnu konkurentsku prednost na globalnom tržištu.

3.2.2.2. Etičko liderstvo

Etičko ponašanje javlja se u socijalnom kontekstu i na njega snažno mogu da utiču aspekti situacije. Organizaciona kultura i formalni sistem nagrađivanja mogu da podstaknu i podrže etično ili neetično ponašanje lidera i zaposlenih. Neetično ponašanje je verovatnije kada su ciljevi učinka nerealno teški, kada postoji pritisak da se poveća produktivnost i kada postoji intenzivna konkurencija za nagrade i napredovanje a organizacija, sa druge strane, nema jaku kulturu vrednosti i normi etičkog ponašanja i individualne odgovornosti. Na primer, snažna kultura usmerena na uspeh u kompaniji Enron i sistemi kompenzacija i procene učinka koji su je podržavali podsticali su zaposlene da preuveličavaju rezultate i pomažu u sakrivanju rastućeg duga kompanije (Probst & Raisch, 2005).

Karakteristike sledbenika su još jedan aspekt situacije koji može da podstakne neetičko liderstvo. Neetičko liderstvo je verovatnije kada sledbenici veruju da formalni lideri treba da imaju snažnu poziciju, moć i da je poslušnost autoritetu neophodna. Sledbenici su skloniji pasivnom prihvatanju dominantnog i nasilnog lidera ako im nedostaje samopoštovanje i ubeđenje u sopstvenu efikasnost i ako nemaju mnogo poverenja u sopstvenu sposobnost da se nose sa pretnjama i teškoćama. Ličnost lidera i njegov moralni razvoj u interakciji sa aspektima situacije određuju njegovo etičko i neetičko ponašanje.

Etičko liderstvo predstavlja demonstriranje prihvatljivog ponašanja kroz lične akcije i interpersonalne odnose i promociju takvih ponašanja prema podređenima kroz dvosmernu komunikaciju i donošenje odluka (Brown & Treviño, 2006). Etičko liderstvo obuhvata dve dimenzije, moralnost pojedinca i moralnost menadžera. Naime, da bi osoba bila percipirana kao etičan lider, treba da bude moralna osoba ali i moralni menadžer što podrazumeva transakcionu komponentu, odnosno sankcionisanje neetičnog ponašanja. Osoba sa jakim moralnim samoidentitetom je sklona da se ponaša u skladu sa etičkim vrednostima i principima. Pojedinci prolaze kroz različite faze moralnog razvoja. Lider koji je na višem nivou razvoja obično se smatra etičnijim od onog koji je na nižem stepenu razvoja (Yukl, 2010).

Etičko liderstvo se bazira na mehanizmu modelovanja uloga utemeljenom u teoriji socijalnog učenja (Bandura, 1986). S obzirom da većina pojedinaca traži smernice za etično ponašanje u svom okruženju, lideri modeluju ponašanje za svoje podređene tako što im daju smernice za etično ponašanje. Transakcioni naponi moralnih menadžera utiču na etična ponašanja podređenih jer se upotrebom nagrada i kazni postavljaju jasni etički standardi. Etični lideri poseduju integritet koji se ogleda u doslednosti između njegovih dela i reči, jer oni sprovode ono o čemu govore. Komunikacija etičkih lidera odvija se putem dvosmernog procesa razmene pri čemu oni informacije čine potpuno dostupnim. Etički lideri prihvataju kritiku i u svojim organizacijama omogućavaju mehanizme koji ohrabruju zaposlene da se ne slažu sa njegovim stavovima. Etički lideri se bave razvojem svojih podređenih kroz mentorstvo i koučing.

Etička klima predstavlja stabilne, psihološki značajne percepcije koje članovi organizacije imaju u vezi sa etičkim procedurama i politikama u njihovoj organizaciji i sektorima (Wimbush, Shepard, & Markham, 1997). Etička klima je određena kontekstom organizacije ali je i sama kontekstualni uticaj na organizaciju. Menadžeri mogu da stvore etičku klimu u svojim organizacijama na nekoliko načina. Pre svega, etički lideri treba da daju primer svojim ponašanjem zaposlenima. Zatim, neophodno je da oni jasno iskažu svoja etička očekivanja od zaposlenih. Potrebno je da obezbede i trening etičkog ponašanja za svoje zaposlene. Neophodno je da etički menadžeri na vidljiv način nagrade etičko i sankcionišu neetičko ponašanje zaposlenih. Najzad, neophodno je da obezbede sisteme za prijavu neetičkog ponašanja u organizacijama.

Etičko liderstvo ima pozitivan uticaj na individualne i organizacione ishode. Naime, etičko liderstvo pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom, posvećenosti organizaciji i na etičko ponašanje zaposlenih (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009). Etičko liderstvo dovodi do uspostavljanja poverenja, što zatim dovodi do organizacionog građanskog ponašanja kod zaposlenih (Newman, Kiazad, Miao, & Cooper, 2014). Takođe, etičko liderstvo dovodi do pozitivnih percepcija organizacionih politika, što zatim dovodi do ponašanja pomaganja kod zaposlenih (Kacmar, Carlson, & Harris, 2013). Etičko liderstvo i etičko ponašanje smanjuju pojavu interpersonalnih konflikata u organizacijama (Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012). Sa druge strane, pozitivni organizacioni ishodi uključuju efikasnost, društvenu odgovornost, organizaciono učenje i radni učinak (Mayer et al., 2009). Takođe, etičko liderstvo pozitivno utiče na organizacione performanse, organizacionu kulturu i korporativnu društvenu odgovornost (Alkhadra, Khawaldeh, & Aldehayyat, 2023).

Postoji nekoliko postupaka kojima lideri mogu da podstaknu etično ponašanje i obeshrabre neetično ponašanje u organizacijama. Postupci koji promovišu etičku klimu u organizacijama podrazumevaju da lider postavi primer etičkog ponašanja svojim postupcima. Zatim, lider treba da olakša razvoj i širenje kodeksa etičkog ponašanja u organizacijama. Neophodno je da se sa kolegama i podređenima pokrenu diskusije o etici i integritetu. Potrebno je da se prepozna i nagradi etično ponašanje pojedinaca. Lider treba da preuzme lične rizike kako bi zagovarao moralna rešenja problema. Potrebno je da ohrabruje pronalazak pravednih i etičkih rešenja za sukobe. Lider treba da uspostavi službe podrške kao što su linija za pomoć po pitanju etike i onlajn savetodavne grupe.

Istovremeno, lideri treba da se suprotstavljaju neetičkim praksama. Lideri treba da odbiju benefite koje bi im pružile neetičke aktivnosti kao i zadatke koje uključuju neetičke aktivnosti. Lideri treba da nastoje da obeshrabre druge u neetičkim postupcima. Potrebno je da se jasno izjasne protiv neetičkih ili nepravednih politika u organizaciji. Nepohodno je da se suprotstave neetičkim odlukama i da nastoje da se one ponište. Lideri treba da obaveste nadležne organe o opasnim proizvodima ili štetnim praksama i da pruže pomoć pojedincima koji se protive neetičkim odlukama ili praksama (Yukl, 2010).

Etičko liderstvo na primeru Ivona Šjunara u kompaniji Patagonia

Patagonia predstavlja jednu od retkih savremenih kompanija koja dosledno integriše etičko poslovanje, ekološku odgovornost i održivost u svoju poslovnu strategiju. Njena filozofija zasniva se na ideji da poslovanje ne treba da bude usmereno isključivo na profit, već na širi društveni i ekološki uticaj. U uslovima savremenog tržišta koje karakterišu prekomerna potrošnja, pritisak na kratkoročne rezultate i globalna konkurencija, Patagonia nastoji da promoviše odgovorniji odnos prema resursima i potrošnji, uključujući koncept produženja životnog veka proizvoda kroz popravku i ponovnu upotrebu umesto stalne kupovine novih (O'Rourke & Strand, 2017).

Razvoj kompanije Patagonia započinje sa osnivačem Ivonom Šjunarom, koji je od samih početaka poslovanja integrisao ekološke principe u dizajn i proizvodnju opreme za planinarenje. Prelazak sa konvencionalnih materijala na reciklirane i sintetičke alternative, kao i inovacije u oblasti odeće predstavljaju ključne tačke razvoja kompanije. Istovremeno, Patagonia je razvijala organizacionu kulturu zasnovanu na otvorenoj komunikaciji, fleksibilnosti i poverenju, što je doprinelo jačanju identiteta organizacije i njenoj dugoročnoj stabilnosti (Shourkaei, Taylor, & Dyck, 2024).

Poseban doprinos Patagonije u oblasti održivog poslovanja ogleda se u razvoju održivih lanaca snabdevanja i odgovornog upravljanja resursima. Kompanija primenjuje pristup u kojem se materijalni, relacijski i komunikacioni aspekti koriste za unapređenje održivosti i uticaja na interesne strane (Shourkaei et al., 2024). Takođe, Patagonia je primer zelenog preduzetništva, gde se poslovne odluke donose uz balans između ekoloških ciljeva i dugoročne poslovne održivosti.

Značajan aspekt poslovanja predstavlja i aktivizam usmeren ka promeni potrošačkog ponašanja. Kampanje poput „Don't Buy This Jacket“ i program Worn Wear imaju za cilj smanjenje prekomerne potrošnje, popravka proizvoda i produženje životnog ciklusa proizvoda, čime se direktno utiče na smanjenje ekološkog otiska (Szekely & Dossa, 2015). Pored toga, kroz platformu Patagonia Action Works, kompanija povezuje kupce sa ekološkim organizacijama i podstiče aktivno učešće u rešavanju ekoloških problema, čime proširuje svoj uticaj izvan granica klasičnog poslovanja. Ove inicijative ukazuju na to da Patagonia ne posmatra kupce samo kao potrošače, već kao aktivne učesnike u održivom razvoju.

U oblasti organizacione kulture i odnosa prema zaposlenima, Patagonia primenjuje decentralizovan i participativan model upravljanja koji podstiče autonomiju i odgovornost zaposlenih. Ovakav pristup doprinosi visokom nivou motivacije, identifikacije sa organizacionim vrednostima i inovativnosti. Istovremeno, kompanija primenom standarda fer trgovine (*Fair Trade*) i društveno odgovornog poslovanja (CSR) obezbeđuje etičke standarde rada duž celog lanca snabdevanja (Shourkaei et al., 2024).

Konačno, ključna prekretnica u razvoju kompanije predstavlja redefinisane misije na „Postojimo da bismo spasili našu planetu“ i transformacija vlasničke strukture u kojoj je kontrola prenet na Patagonia Purpose Trust i Holdfast Collective. Ovaj model omogućava da se profit reinvestira u ekološke inicijative, umesto u privatno vlasništvo, čime se Patagonia pozicionira kao *organizacija vođena svrhom*. Time se potvrđuje da je moguće uskladiti profitabilnost sa snažnom društvenom i ekološkom misijom, čime se potvrđuje njen status lidera u oblasti održivog poslovanja (O'Rourke & Strand, 2017).

3.2.2.3. Servantno liderstvo

Servantno liderstvo polazi od prirodne potrebe pojedinca da služi drugima, a zatim prerasta u svesnu odluku da se preuzme uloga vođe. Suštinska razlika ogleda se u tome da lider najpre nastoji da zadovolji potrebe drugih, pri čemu u prvi plan stavlja njihov razvoj i dobrobit (Greenleaf, 1970). Lideri stavljaju sledbenike na prvo mesto, pokazuju iskrenost i pravednost, pažljivo ih slušaju i grade kvalitetne odnose kako bi bolje razumeli njihove sposobnosti, potrebe i ciljeve. Na taj način lideri stvaraju uslove u kojima sledbenici mogu da ostvare svoj puni potencijal. Kada se ovakav pristup primenjuje na širem nivou, odnosno kada ga usvaja veći broj lidera u organizaciji, razvija se kultura služenja drugima koja prevazilazi granice organizacije i širi se na zajednicu.

Servantni lideri imaju sposobnost da slušaju druge, pokazuju empatiju, potpomažu emocionalno isceljivanje. Oni su svesni svog okruženja, bilo političkog, fizičkog ili socijalnog, sposobni su da ubede druge da se promene. Imaju sposobnost konceptualizacije vizije, predviđanja, upravljanja, posvećeni su razvoju ljudi i izgradnji zajednice (Northouse, 2021). Preduslovi servantnog liderstva odnose se na kontekst i kulturu u kojima lider deluje, atribute lidera, kao i na otvorenost sledbenika da prihvate servantno liderstvo. Drugim rečima, servantno liderstvo neće se razvijati jednako u svakom okruženju, zavisi od vrednosti i osobina samog lidera, ali i od toga koliko su sledbenici otvoreni i spremni da prihvate takav stil vođstva.

Ponašanja servantnih lidera manifestuju se kroz nekoliko ključnih aspekata (Northouse, 2021). Konceptualizacija podrazumeva liderovo razumevanje organizacije, njene svrhe, kompleksnosti i misije, što mu omogućava da analizira situacije i na kreativan način rešava probleme. Emocionalno isceljivanje uključuje osećaj za lične probleme i zdravlje sledbenika, lider razume njihove izazove, pruža podršku i dostupan je kada je potrebna pomoć. Stavljanje sledbenika na prvo mesto predstavlja ključnu karakteristiku servantnog liderstva. Lider svojim rečima i delima pokazuje da su potrebe, interesi i uspesi sledbenika važniji od njegovih ličnih potreba, čak i ako to znači prekid sopstvenih zadataka kako bi pomogao drugima. Pomoć sledbenicima u rastu i razvoju uključuje razumevanje njihovih ličnih i profesionalnih ciljeva, mentorstvo, podršku u razvoju karijere i omogućavanje da u potpunosti razviju svoj potencijal (Liden, Panaccio, & Meuser, 2014; Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008).

Etičko ponašanje podrazumeva da lider radi ono što je ispravno, drži visoke etičke standarde, deluje otvoreno, iskreno i fer prema sledbenicima, i ne kompromituje svoje principe radi uspeha. Osnaživanje se ogleda u omogućavanju sledbenicima da budu nezavisni, da sami donose odluke i preuzimaju kontrolu nad svojim radom, čime razvijaju samopouzdanje i sposobnost samostalnog delovanja u složenim situacijama. Na kraju, servantni lideri se posvećuju stvaranju vrednosti za zajednicu, svesno joj doprinose, uključuju se u njene aktivnosti i ohrabruju sledbenike da volontiraju i aktivno učestvuju u društvenim inicijativama, čime povezuju ciljeve i svrhu organizacije sa širim interesima zajednice.

Rezultati servantnog liderstva ogledaju se na više nivoa. Performanse i razvoj sledbenika podrazumevaju samoaktualizaciju, jer sledbenici razvijaju svoj pun potencijal kada ih lider podržava, pomaže im u ostvarivanju ličnih ciljeva i daje im kontrolu. Servantno liderstvo takođe pozitivno utiče na performanse sledbenika, jer kada postoji usklađenost između lidera i sledbenika koji prihvataju ovaj stil, sledbenici postaju efektivniji u obavljanju svojih zadataka. Pored toga, sledbenici često budu inspirisani da i sami postanu servantni lideri. Organizacione performanse podrazumevaju pozitivan uticaj na organizaciono građansko ponašanje, unapređeno funkcionisanje timova gde članovi stiču samopouzdanje da rade kolektivno, kao i unapređenje grupnih procesa i jasnoće u radu. Društveni uticaj servantnog liderstva ogleda se u pozitivnom doprinosu zajednici i društvu uopšte, a iako se ne kvantifikuje u empirijskim studijama, njegov efekat može da bude značajan i dugoročan (Liden et al., 2014; Liden et al., 2008).

Servantno liderstvo daje najbolje rezultate kada su lideri altruistični i imaju istinsku motivaciju da pomažu drugima. Takođe, važno je da sledbenici budu otvoreni i spremni da prihvate lidere koji žele da ih osnaže i podrže u razvoju. Umesto da dominiraju, lideri dodeljuju moć sledbenicima, omogućavajući im da rastu i postanu nezavisni. Liderstvo zasnovano na ovoj perspektivi smanjuje konflikt u organizacijama i promovise egalitarizam. Servantno liderstvo ima pozitivan uticaj na različite ishode kao što su radni učinak zaposlenih (Yang, Qian, & Liu, 2018), organizaciono građansko ponašanje (Amah, 2018), kreativnost (Luo & Zheng, 2018), smanjivanje kontraproduktivnih performansi (Peng, Jien, & Lin, 2016) i unapređenje performansi tima (Walumbwa, Muchiri, Misati, Wu, & Meiliani, 2018).

Servantno liderstvo na primeru Herba Kelehara u kompaniji Southwest Airlines

Herb Keleher se smatra jednim od najpoznatijih primera servantnog liderstva u savremenoj poslovnoj praksi. Kao suosnivač i dugogodišnji izvršni direktor kompanije Southwest Airlines, Keleher je izgradio organizacionu kulturu zasnovanu na uverenju da lider prvenstveno treba da služi zaposlenima, a ne da koristi autoritet radi ostvarivanja ličnih ciljeva. Ovakav pristup u skladu je sa konceptom servantnog liderstva, prema kojem je osnovna karakteristika lidera želja da služi drugima i doprinese njihovom razvoju. Keleher je smatrao da će zadovoljni i motivisani zaposleni prirodno pružiti kvalitetniju uslugu korisnicima, što će dugoročno doprineti uspehu organizacije (Gittell, 2003).

Jedna od ključnih karakteristika servantnog liderstva jeste posvećenost razvoju ljudi. Servantni lideri ulažu napore u profesionalni i lični razvoj sledbenika, pri čemu im pomažu da ostvare svoj puni potencijal. Keleher je dosledno pokazivao ovu osobinu kroz stvaranje radnog okruženja koje je podsticalo autonomiju, međusobno poštovanje i razvoj zaposlenih. Umesto stroge hijerarhijske kontrole, zaposleni su bili ohrabrivani da samostalno rešavaju probleme i donose odluke u interesu putnika i kompanije. Na taj način razvijano je poverenje između menadžmenta i zaposlenih, što je predstavljalo važan izvor konkurentske prednosti kompanije.

Servantno liderstvo takođe podrazumeva empatiju, aktivno slušanje i iskrenu brigu za dobrobit zaposlenih (Spears, 2010). Keleher je bio poznat po neposrednom kontaktu sa zaposlenima, često je obilazio radna mesta, razgovarao sa radnicima i pokazivao interesovanje za njihove potrebe. Njegov stil vođenja bio je zasnovan na međusobnom poštovanju i uvažavanju, a ne na formalnoj moći. Takav pristup doprineo je stvaranju snažnog osećaja pripadnosti organizaciji i visokom nivou organizacione posvećenosti zaposlenih, što predstavlja jedan od najčešćih ishoda servantnog liderstva (Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck, & Liden, 2019).

Posebno važan aspekt Keleherovog liderstva bio je fokus na zajedništvu i organizacionoj kulturi. Servantni lideri nastoje da izgrade zajednicu u kojoj pojedinci rade zajedno radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva. U kompaniji Southwest Airlines razvijena je kultura saradnje, timskog rada i međusobne podrške, pri čemu su zaposleni bili podstaknuti da jedni drugima pomažu bez obzira na formalne opise poslova. Ovakva kultura omogućila je kompaniji da postigne visok nivo kvaliteta usluge i efikasnosti, uprkos snažnoj konkurenciji u avio-industriji (Gittell, 2003).

Servantno liderstvo pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenih, organizacionu posvećenost, poverenje i performanse timova što dokazuju rezultati poslovanja kompanije Southwest Airlines. Tokom Keleherovog mandata kompanija je ostvarivala dugoročnu profitabilnost, visoko zadovoljstvo zaposlenih i izuzetnu lojalnost korisnika. Uspeh kompanije nije bio zasnovan samo na poslovnoj strategiji već i na organizacionoj kulturi koju je Keleher oblikovao kroz principe servantnog liderstva.

Konačno, Herb Keleher predstavlja primer lidera koji je pokazao da služenje zaposlenima može biti kompatibilno sa vrhunskim poslovnim rezultatima. Njegov stil vođenja bio je usmeren na razvoj ljudi, izgradnju poverenja, osnaživanje zaposlenih i stvaranje osećaja

zajedništva. Njegov doprinos pokazuje da lideri koji stavljaju potrebe zaposlenih i organizacije ispred ličnih interesa mogu istovremeno da ostvare visoke performanse i da izgrade održivu konkurentsku prednost (Eva et al., 2019; Greenleaf, 1977).

3.2.2.4. Autentično liderstvo

Autentično liderstvo predstavlja obrazac ponašanja lidera koji se ravija iz i zasniva na pozitivnim psihološkim kvalitetima lidera i snažnoj etici. Konkretno, ponašanje lidera se bazira na i promovira pozitivne psihološke sposobnosti i pozitivnu etičku klimu, podstiče samosvesnost, intrenalizovanu moralnu perspektivu, balansiranu obradu podataka i relaciju transparentnost od strane lidera koji rade sa sledbenicima i koji podstiču njihov samo-razvoj (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

Balansirana obrada podataka podrazumeva analiziranje svih relevantnih informacija pre donošenja odluke. Na ovaj način lider ohrabruje druge da iskažu mišljenje koje se razlikuje od njihove provokativne pozicije. Ovime postiže nepristrasnost i izbegavanje favorizovanja po određenim pitanjima. Lideri sa balansiranom obradom podataka se smatraju autentičnim jer su otvoreni u vezi sa sopstvenim perspektivama ali su takođe objektivni u razmatranju perspektiva drugih.

Internalizovana moralna perspektiva predstavlja ponašanje lidera koje je vođeno internim moralnim standardima i vrednostima i ne bazira se na spoljnim pritiscima od strane kolega, organizacije i društva. Predstavlja samoregulativni proces jer lideri imaju kontrolu nad tim u kojoj meri dopuštaju da drugi utiču na njih. Kod autentičnih lidera njihova dela su usaglašena sa njihovim uverenjima i moralom (Walumbwa et al., 2008).

Relaciona transparentnost uključuje otvoreno deljenje informacija i izražavanje istinitih misli i osećanja. Po prirodi je samoregulativna i javlja se kada lideri dele svoja osećanja, motive i sklonosti sa drugima na odgovarajući način. Otvorena komunikacija i iskrenost u odnosu sa drugima uključuje prikazivanje i pozitivnih i negativnih aspekata sebe. Samosvesnost predstavlja stepen u kojem lideri razumeju sopstvene snage, slabosti i motive kao i razumevanje kako drugi vide njihov odnos.

Samosvesnost uključuje interne i eksterne faktore. Interni faktori predstavljaju liderovo razumevanje svog mentalnog stanja, uključujući njihova ubeđenja, želje i osećanja, dok eksterni faktori predstavljaju „reflektovanu sliku“, odnosno kako drugi vide lidera. Samosvesni lideri koriste i svoje razumevanje i reflektovanu sliku da unaprede svoju efektivnost kao lidera. Četiri ključna pozitivna psihološka atributa koja utiču na autentično liderstvo su samopouzdanje, nada, optimizam i otpornost (Northouse, 2021).

Vrednosti autentičnih lidera uključuju iskrenost, altruizam, dobrotu, pravičnost, odgovornost i optimizam. Moralno rasuđivanje takođe utiče na autentično liderstvo i predstavlja sposobnost donošenja ispravnih odluka. Viši nivoi moralnog rasuđivanja omogućavaju autentičnom lideru da donosi odluke koje prevazilaze individualne razlike i usmeravaju pojedince ka zajedničkom cilju. Oni omogućavaju liderima da nesebično služe većem dobru grupe, organizacije ili zajednice. Kapacitet moralnog rasuđivanja omogućava autentičnim liderima da obezbede pravednost i da postignu ono što je ispravno za zajednicu (Yukl, 2010).

Pojedinci postaju autentični lideri zahvaljujući kritičnim životnim događajima. To su važni događaji koji oblikuju živote ljudi koji mogu da budu pozitivni kao što su neočekivano unapređenje, čitanje važne knjige, odlazak na značajno putovanje, rođenje deteta, ili mogu da budu negativni kao što su pojava bolesti, negativne godišnje procene ili smrt voljene osobe. Ovi događaji deluju kao katalizatori promena (Shamir & Eilam, 2005). Autentično liderstvo u velikoj meri počiva na ličnim životnim iskustvima pojedinaca. Kada pričaju svoje životne priče, lideri stiču veću samospoznaju, bolje razumeju ko su i koja je njihova uloga.

Razumevanje sopstvenih životnih iskustava omogućava liderima da postanu autentičniji. Kritični životni događaji podstiču razvoj lidera. Na primer, Hauarda Šulca, osnivača i bivšeg izvršnog direktora kompanije Starbucks, oblikovale su okolnosti u njegovom detinjstvu. Kada je njegov otac, koji je bio dostavljač, pao na poslu i povredio se, nije imao zdravstveno osiguranje niti naknadu za povredu na radu. Porodica je bila u veoma lošem finansijskom stanju. Pošto je iskusio probleme koji su proizašli iz očevih poteškoća, Šulc je u kompaniji Starbucks obezbedio potpuno zdravstveno osiguranje i za zaposlene koji su radili samo 20 sati nedeljno. Šulcovo iskustvo iz detinjstva je oblikovalo njegov način vođenja kompanije (Northouse, 2021).

Autentično liderstvo na primeru En Malkej u kompaniji Xerox

Kao izvršna direktorka kompanije Xerox od 2001. do 2009. godine, En Malkej preuzela je organizaciju u periodu ozbiljne finansijske krize, kada se kompanija suočavala sa velikim dugovima, padom tržišnog učešća i gubitkom poverenja investitora. Umesto da prikriva probleme ili stvara nerealno optimističnu sliku o budućnosti kompanije, Malkej je otvoreno komunicirala stvarno stanje organizacije i uključila zaposlene u proces oporavka. Takav pristup predstavlja primer autentičnog liderstva koje se zasniva na transparentnosti, etičnosti i doslednosti između ličnih vrednosti i ponašanja lidera (George, 2003; Hopkins & O'Neil, 2015).

Jedna od osnovnih dimenzija autentičnog liderstva jeste samosvesnost, odnosno sposobnost lidera da razume sopstvene snage, slabosti, motive i uticaj koji ima na druge. Malkej je pokazivala visok nivo samosvesnosti jer je bila svesna da nema veliko iskustvo u finansijskom restrukturiranju kompanija. Umesto da prikriva svoja ograničenja, otvoreno je tražila pomoć finansijskih stručnjaka i članova menadžerskog tima. Na taj način pokazala je spremnost da uči od drugih i da sopstvene slabosti pretvori u priliku za organizaciono učenje, što predstavlja važnu karakteristiku autentičnih lidera (George, Sims, McLean, & Mayer, 2007).

Malkej je takođe pokazala primer relacije transparentnosti, koja podrazumeva otvoreno deljenje informacija i iskreno izražavanje misli i osećanja prema sledbenicima (Walumbwa et al., 2008). Tokom procesa oporavka kompanije Xerox, često je posećivala različite poslovne jedinice i razgovarala sa zaposlenima o izazovima sa kojima se organizacija suočava. Umesto da koristi formalnu hijerarhiju kao osnovu autoriteta, nastojala je da izgradi odnose zasnovane na poverenju i otvorenoj komunikaciji. Transparentna komunikacija predstavlja ključni mehanizam izgradnje sledbeničkog poverenja u kriznim uslovima (Avolio & Gardner, 2005b). Ovakav pristup omogućio je zaposlenima da razumeju razloge organizacionih promena i da aktivno učestvuju u njihovoj realizaciji.

Internalizovana moralna perspektiva podrazumeva da su odluke lidera vođene ličnim moralnim vrednostima i etičkim principima, a ne spoljnim pritiscima ili kratkoročnim interesima (Walumbwa et al., 2008). Malkej je tokom restrukturiranja kompanije nastojala da pronađe ravnotežu između finansijske stabilizacije i očuvanja dostojanstva zaposlenih. Iako su određena otpuštanja bila neizbežna, insistirala je na poštenom i odgovornom odnosu prema zaposlenima, nastojeći da organizacione promene sprovede na etičan način. Njene odluke bile su zasnovane na uverenju da se dugoročni oporavak kompanije može ostvariti samo ukoliko se očuva poverenje zaposlenih i drugih zainteresovanih strana.

Balansirana obrada informacija podrazumeva objektivno razmatranje različitih mišljenja i svih relevantnih informacija pre donošenja odluka. Malkej nije donosila odluke isključivo na osnovu sopstvenih procena, već je aktivno tražila mišljenja zaposlenih, menadžera, investitora i stručnih savetnika. Tokom prvih meseci na poziciji izvršne direktorke veliki deo vremena posvetila je razgovorima sa zaposlenima i kupcima kako bi stekla što potpuniju sliku o problemima organizacije. Takav pristup omogućio joj je da donosi promišljene i objektivne odluke koje su doprinele uspešnom oporavku kompanije (Gardner, Coglisier, Davis, & Dickens, 2011).

Uspešan oporavak kompanije Xerox predstavlja potvrdu efektivnosti autentičnog liderstva u praksi. Kroz samosvesnost, transparentnost, moralno zasnovano odlučivanje i objektivno razmatranje različitih perspektiva, En Malkej uspela je da obnovi poverenje zaposlenih, investitora i tržišta. Kao autentični lider koji deluje u skladu sa svojim vrednostima, otvoreno komunicira i gradi odnose zasnovane na poverenju ostvarila je značajne organizacione rezultate čak i u uslovima velike neizvesnosti i krize (Avolio & Gardner, 2005a; George, 2003; Hopkins & O'Neil, 2015).

3.2.3. Organizaciona kultura: vrednosti, norme i artefakti

Organizaciona kultura predstavlja značajnu komponentu u oblikovanju organizacija radi ostvarivanja konkurentске prednosti (Klein, 2011). Organizaciona kultura obuhvata zajedničke vrednosti i norme članova jedne organizacije. Osnovne vrednosti organizacije čine skup vodećih principa koji usmeravaju zaposlene da ostvare viziju i ispune njenu misiju. **Norme** proizilaze iz vrednosti i predstavljaju poželjne stavove i ponašanja zaposlenih u njihovom svakodnevnom radu i međusobnim interakcijama (Chatman & Cha, 2003). Strateški lideri smatraju da je organizaciona kultura najvažniji pokretač vrednosti, ispred finansija, operacija i marketinga (Graham, Harvey, Popadak, & Rajgopal, 2017). Često se smatra da je za izuzetan performans organizacija zaslužna upravo efektivna kultura, dok se neefektivne kulture okrivljuju za korporativne neuspehe. Efektivne kulture omogućavaju da se strategija realizuje nesmetano dok neefektivne kulture mogu da dovedu do neželjenih, neetičkih, pa čak i nezakonitih ishoda. Postavljanje pravih vrednosti i normi omogućava menadžerima da kreiraju efektivnu kulturu koja može da podrži ostvarivanje konkurentске prednosti.

Organizaciona kultura se uči kroz proces **socijalizacije** u kojem zaposleni usvajaju vrednosti i norme organizacije kroz svakodnevno uključivanje u njene aktivnosti. Stoga je neopodno da strateški lideri u svom svakodnevnom radu kroz lični primer iskazuju vrednosti i norme organizacione kulture. Kada zaposleni prihvate osnovne vrednosti i kada usvoje norme stižu se uslovi za formiranje jake organizacione kulture. Izražavanje organizacione kulture odvija se kroz **artefakte** koji mogu da obuhvate različite elemente kao što su dizajn i raspored fizičkog prostora, jezik i terminologiju koja se koristi, priče koje se pričaju i način obeležavanja događaja. Najmanje vidljiv element organizacione kulture su vrednosti, zatim slede norme dok su artefakti najuočljiviji.

Organizaciona kultura kompanije Toyota predstavlja primer efektivne organizacione kulture kroz dosledno usklađivanje vrednosti i normi. Osnovne vrednosti na kojima se kultura zasniva su kontinuirano unapređivanje, poštovanje ljudi i dugoročna orijentacija čime se usmerava ponašanje zaposlenih i donošenje odluka u organizaciji (Liker, 2004). Iz ovih vrednosti proističu norme kao što su aktivno učešće svih zaposlenih u identifikaciji i rešavanju problema, timski rad, standardizacija procesa i stalno učenje. Jedna od ključnih normi jeste i pravo zaposlenih da zaustave proizvodnu liniju u slučaju uočenih nepravilnosti, što odražava visok nivo osnaženosti zaposlenih i odgovornosti za kvalitet rada (Liker & Meier, 2007). Takođe, princip „idi i vidi na mestu dešavanja” dodatno jača normu donošenja odluka zasnovanih na neposrednom uvidu u probleme. Ovakva snažna usklađenost vrednosti i normi omogućava kompaniji Toyota visoku operativnu efikasnost, kvalitet proizvoda i kontinuirano unapređenje performansi (Iwao, 2017).

Sa druge strane, organizaciona kultura platforme Uber u ranoj fazi razvoja predstavlja primer neefektivne organizacione kulture koja može da dovede do neetičkih i problematičnih organizacionih ishoda. Osnovne vrednosti platforme Uber bile su usmerene ka agresivnom rastu, brzom tržišnoj ekspanziji i disruptivnom inoviranju, pri čemu je bila izražena orijentacija na tržišnu dominaciju (Jordan, 2017). Iz ovih vrednosti proizašle su norme koje su podsticale visok radni intenzitet, snažnu internu konkurenciju i stalni pritisak na ostvarivanje rezultata, uz istovremeno relativno slabu institucionalnu kontrolu etičkih aspekata ponašanja. Dodatno, norme upravljanja radom bile su u velikoj meri oblikovane kroz algoritamske sisteme kontrole i ocenjivanja vozača, što je stvaralo asimetriju moći između platforme i zaposlenih (Rosenblat, Levy, Barocas, & Hwang, 2017). Ovakva organizaciona kultura, iako je omogućila brz rast i globalnu ekspanziju, istovremeno je dovela do brojnih etičkih kontroverzi, problema u upravljanju i potrebe za redefinisanjem organizacionih vrednosti i normi (Jordan, 2017; Van Dijck, Poell, & de Waal, 2018).

3.2.3.1. Kako nastaje i kako se menja organizaciona kultura?

Osnivači organizacija imaju značajnu ulogu u oblikovanju organizacione kulture koja može da opstane dugo vremena nakon njihovog odlaska iz organizacije. Ovaj fenomen naziva se **otisak osnivača** kojim oni svoju viziju pretvaraju u stvarnost i time postavljaju temelj za početnu strategiju, strukturu i kulturu organizacije (Nelson, 2003). Na primer, Ingvar Kamprad, osnivač kompanije IKEA, je svoje lične vrednosti poput skromnosti, štedljivosti, jednostavnosti i odgovornog korišćenja resursa utemeljio kao vrednosti organizacije koje su ostale prisutne tokom njenog razvoja. Iz ovih vrednosti proistekle su norme koje podstiču racionalno korišćenje resursa, izbegavanje nepotrebnih troškova, neformalnu komunikaciju i kontinuirano traganje za efikasnijim načinima rada. Takve norme ogledaju se u svakodnevnim praksama zaposlenih, kao i u načinu donošenja odluka na svim organizacionim nivoima. Kampradov uticaj vidljiv je i kroz brojne organizacione artefakte, uključujući jednostavan dizajn proizvoda, funkcionalno uređene radne prostore i naglašenu orijentaciju ka pružanju pristupačnih proizvoda velikom broju kupaca. Činjenica da su ove vrednosti i obrasci ponašanja opstali i nakon povlačenja osnivača iz svakodnevnog upravljanja kompanijom potvrđuje postojanje fenomena otiska osnivača, odnosno dugoročnog uticaja osnivača na organizacionu kulturu (Dahlgv, 2012; Kling & Goteman, 2003).

Osnivači utemeljuju organizacionu kulturu time što zapošljavaju, zadržavaju i unapređuju zaposlene koji dele iste vrednosti. Istovremeno, kako se u organizaciji povećava broj ljudi sa sličnim vrednostima i normama, organizaciona kultura postaje snažnija i izraženija. Negativna posledica ovog procesa može da bude pojava **grupnog mišljenja**, odnosno tendencije zaposlenih da bez kritičkog preispitivanja usklađuju svoje stavove sa stavovima lidera. Grupno mišljenje naročito može da se ispolji u kohezivnim i homogenim grupama što može da rezultira donošenjem loših odluka sa negativnim posledicama po organizaciju.

Iako organizaciona kultura predstavlja jedan od najjačih resursa organizacije, istovremeno ona je i njena najveća slabost. Ako se organizaciona kultura predugo oslanja na postojeće obrasce ponašanja bez njihovog prilagođavanja, unapređivanja i usklađivanja sa promenama u okruženju, ona kao ključna kompetentnost može da postane ključna rigidnost. Tokom vremena, prvobitna kompetentnost postaje irelevantna za uslove rada i tada se prednost pretvara u manu čime dolazi do potrebe da se organizaciona kultura promeni. Promena organizacione kulture najčešće se vrši time što korporativni odbor direktora dovede novo rukovodstvo na vrh organizacije koje zatim sprovodi promene u strategiji i strukturi. Odluke o organizacionom dizajnu, raspodeli resursa i sistemu nagrađivanja su načini na koje strateški lideri oblikuju organizacionu kulturu (Rothaermel, 2021).

Primer transformacije organizacione kulture može se uočiti u kompaniji IBM, koja je početkom 1990-ih godina bila suočena sa ozbiljnim finansijskim poteškoćama i gubitkom konkurentске pozicije. Pre promene rukovodstva, IBM je razvijao organizacionu kulturu koja je vremenom postala rigidna i interno orijentisana, što se ogledalo u izraženoj birokratizaciji, fragmentaciji između organizacionih jedinica i fokusiranju na

interne procese umesto na potrebe kupaca. Ovakva kultura, koja je nekada predstavljala izvor stabilnosti i efikasnosti, vremenom je postala ograničavajući faktor i dovela do smanjene sposobnosti prilagođavanja promenama u okruženju, čime je kompanija izgubila deo svoje konkurentske prednosti.

Dolaskom Lou Gerstnera 1993. godine započet je jedan od najpoznatijih primera transformacije kulture u savremenoj poslovnoj praksi. Gerstner je identifikovao da ključni problem kompanije nije bio u proizvodima ili tehnologiji, već upravo u organizacionoj kulturi. Fokus reformi bio je na smanjenju unutrašnje fragmentacije, jačanju orijentacije ka klijentima i uspostavljanju integrisanog pristupa poslovanju. Promene su obuhvatile i organizacioni dizajn, sistem nagrađivanja i način donošenja odluka, čime je postepeno transformisana postojeća rigidna kultura u fleksibilniju i tržišno orijentisanu organizacionu kulturu. Ova transformacija bila je ključni faktor oporavka kompanije IBM i predstavlja primer kako strateški lideri mogu uspešno da promene duboko ukorenjene obrasce ponašanja u organizaciji (Gerstner, 2002; Hannan & Freeman, 1984).

3.2.3.2. Organizaciona kultura i konkurentska prednost

Da bi predstavljala osnovu za konkurentsku prednost, organizaciona kultura treba da doprinese povećanju ekonomske vrednosti koju firma stvara (Rothaermel, 2021). Naime, ona mora ili da doprinese povećanju percipirane vrednosti proizvoda i usluga i/ili da smanji troškove proizvodnje ili isporuke. Prema resursnom pristupu organizaciji, resurs mora da bude vredan, redak, teško imitabilan i organizacija mora da bude ustrojena tako da iskoristi vrednost koju taj resurs stvara. Ovi VRIO principi moraju da se primene i na samu organizacionu kulturu (Chatman & Cha, 2003).

Organizaciona kultura ima snažan uticaj na ponašanje zaposlenih i time direktno utiče na performanse organizacije. Primer kompanije Southwest Airlines pokazuje kako jedinstvena i neformalna kultura, koja uključuje humor, timski duh i kreativne načine komunikacije sa putnicima, oblikuje svakodnevno ponašanje zaposlenih i organizacionu praksu. Ova kultura podstiče saradnju među zaposlenima bez obzira na funkcionalne i hijerarhijske razlike, što uključuje i situacije u kojima zaposleni različitih nivoa, pa čak i piloti, učestvuju u operativnim zadacima. Kao rezultat takvog ponašanja, kompanija ostvaruje veoma brze pripreme aviona između letova, značajno kraće nego kod konkurenata, što direktno doprinosi operativnoj efikasnosti (Gittell, 2003).

U širem smislu, jaka organizaciona kultura povećava motivaciju zaposlenih kroz internalizaciju vrednosti i normi, što dovodi do osećaja pripadnosti i intrinzične motivacije. To smanjuje potrebu za formalnom kontrolom i hijerarhijom, a istovremeno jača angažovanost, saradnju i usklađenost ponašanja sa strateškim ciljevima organizacije. Primenom VRIO okvira, kultura kompanije Southwest Airlines može se posmatrati kao vredna, retka, teško imitabilna i organizaciono podržana, što je čini potencijalnim izvorom održive konkurentske prednosti. Njena efektivnost proizilazi iz usklađenosti sa strategijom troškovnog liderstva, jer omogućava smanjenje troškova kroz veću operativnu efikasnost i bolju iskorišćenost resursa.

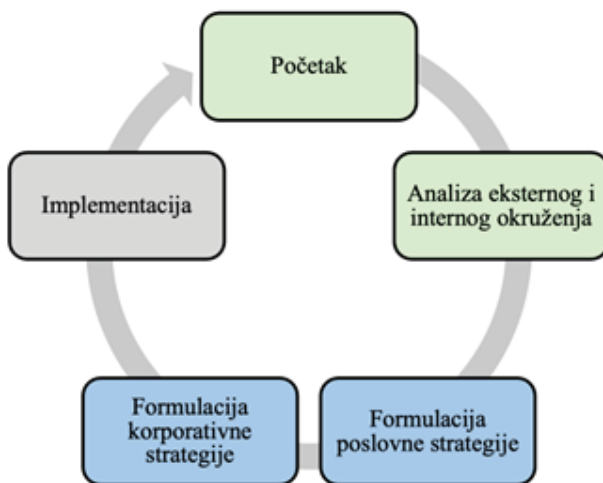
Organizaciona kultura mora da bude dovoljno fleksibilna da se prilagođava promenama u eksternom okruženju i rastu organizacije. Iako kultura može da predstavlja izvor konkurentske prednosti, ona istovremeno mora da se razvija kako bi ostala relevantna u dinamičnim tržišnim uslovima. Održiva konkurentska prednost kroz kulturu zavisi od toga koliko ju je teško imitirati. Imitiranje kultura uspešnih organizacija je veoma teško zbog uzročne dvosmislenosti i socijalne kompleksnosti. Iako je evidentno da organizacija ima jedinstvenu kulturu, uzročne veze između vrednosti, normi, artefakata i performansi organizacije često je teško utvrditi, čak i za zaposlene. Na primer, uticaj kulture na performanse može da postane vidljiv tek nakon značajnih organizacionih promena. Pored toga, organizaciona kultura je *socijalno kompleksna* jer obuhvata ne samo interakcije između zaposlenih na različitim hijerarhijskim nivoima, već i odnose organizacije sa kupcima i dobavljačima. Konkurentske organizacije ne mogu da imitiraju takav širok spektar faktora (Rothaermel, 2021).

Rane faze razvoja organizacije su ključne za oblikovanje kulture, pri čemu osnivači imaju snažan efekat otiska osnivača na njen dugoročni razvoj. Pošto su kasnije promene kulture kroz rukovodstvo ili akvizicije relativno retko uspešne, smatra se da je od presudne važnosti pravilno uspostavljanje kulture na početku (Nelson, 2003). Ukoliko je kultura usklađena sa VRIO principima i doprinosi stvaranju ekonomske vrednosti, ona može postati izvor održive konkurentske prednosti, zbog čega osnivači i lideri u ranoj fazi moraju da budu posebno proaktivni u njenom oblikovanju.

3.3. STRATEGIJSKA KONTROLA I SISTEMI NAGRAĐIVANJA

Strategijska kontrola predstavlja poslednju fazu procesa upravljanja strategijom (David et al., 2023). Takođe, strategijska kontrola i sistemi nagrađivanja predstavljaju poslednji, treći blok u dizajniranju organizacione konkurentske prednosti. Na slici 39 predstavljen je startegijski okvir AFI (*Analysis-Formulation-Implementation*).

Slika 39. AFI (*Analysis-Formulation-Implementation*) strategijski okvir



Izvor: adaptirano prema Rothaermel (2024)

Prva faza je faza analize u okviru kojeg se nalaze početak i analiza eksternog i internog okruženja. U ovoj fazi odgovara se na pitanja šta je strategija, kao i kako će da izgleda strategijsko liderstvo. U okviru ove faze, vrši se celishodna analiza eksternog i internog okruženja kompanije, kao i deljene vrednosti i konkurentske prednosti.

Druga faza je faza formulacija korporativne i poslovne strategije. Kada je reč o poslovnoj biznis strategiji, važno je odrediti da li će kompanija slediti strategiju diferencijacije, troškovnog liderstva ili plavog okeana. Poslovna strategija još obuhvata i inovacije, preduzetništvo i platforme. Sa druge strane korporativna strategija može biti vertikalna i horizontalna integracija, kao i diversifikacija. Korporativna strategija može da obuhvati strategijske alijanse, merđžere i akvizicije. Na kraju, korporativna strategija naziva se globalna strategija.

Treća faza je i poslednja faza AFI okvira, koja se odnosi na implementaciju, odnosno sprovođenje strategije. Kada je reč o implementaciji, prevashodno se misli na organizacioni dizajn, organizacionu strukturu, organizacionu kulturu i strategijsku kontrolu. Pored toga, u ovu fazu spada još i korporativno upravljanje, poslovna etika i poslovni modeli.

Strategijskom kontrolom i sistemima nagrađivanja menadžerima se omogućava da uporede definisane ciljeve u prvoj fazi strategijske analize i planiranja sa izmerenim rezultatima i da potencijalno utvrde odstupanja. U okviru odeljka 1.4.2.3 govorili smo detaljnije o tome kako se meri uspešnost strategije kompanije uz pomoć balansne karte.

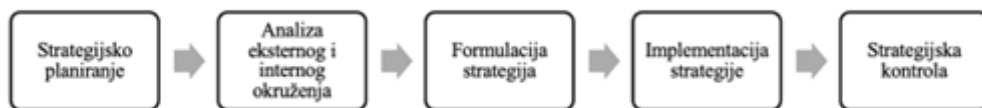
3.3.3. Balansna karta kao izbalansirani metod merenja performansi

Diskusija o balansnoj karti započeta je u okviru odeljka 1.4.2.2. kada je bilo više reči o ulozi izbalansiranog merenja performansi kompanije sa ciljem realizacije strategije i ostvarivanja konkurentске prednosti.

Potreba za praćenjem nefinansijskih merila performansi postoji već neko vreme. Nakon intenzivnog i ubrzanog razvoja tehnologije, globalnog tržišta, dominacije usluga nad proizvodima, zaokret sa ponude ka potrebama i željama potrošača, bilo je potrebno uvesti daleko sofisticiranije praćenje rezultata kompanije. Kontrolisanje finansijskih informacija iz finansijskih izveštaja nije dovoljno. Problem sa finansijskim informacijama je njihov istorijski kontekst i neupotrebljivost u realnom vremenu. Ukoliko uzmemo za primer privatne kompanije u koje se ubrajaju preduzetnici i društva ograničene odgovornosti, znamo da oni nemaju zvaničnu obavezu javnog izveštavanja o finansijskom poslovanju. Njihovi izveštaji za tekuću godinu, mogu biti obelodanjeni tek sledeće godine u junu mesecu. U toku tog perioda, finansijske informacije nisu proverene i iskontrolisane. Dakle, postoji zastarelost od 6+ meseci. Kada je reč o javnim kompanijama listiranim na berzi, to jest akcionarskim društvima, tu je situacija drugačija i oni moraju redovno da izveštavaju javnost o svom finansijskom učinku. Međutim, postavlja se pitanje da li je to dovoljno.

Brojni su primeri iz prakse koji ukazuju da to nije dovoljno. Kompanija je imala izuzetne finansijske rezultate u prethodnoj godini, ali je iznenada proglasila bankrot na početku naredne godine. Šta je dovelo do takvog zaokreta? Razlozi leže u dubljem razumevanju pokazatelja koji prethode finansijskim indikatorima, a to su nefinansijski ili kvalitativni indikatori. O njima se jako malo govori i zna, zato što je pre svega za njih neophodno znanje i edukacija. Mnogi donosioci odluka izbegavaju da eksperimentišu sa novim pristupima pre svega što ni sami ne znaju kako da kasnije tumače informacije. Podsetićemo na proces upravljanja strategijom. Strategijska kontrola predstavlja poslednju, petu fazu u okviru koje se lideri sastaju da prate ostvarene rezultate. Na samom početku procesa postavljaju se strateški ciljevi, dok se na kraju u okviru kontrole prati njena realizacija.

Slika 40. Proces upravljanja strategijom



Izvor: adaptirano prema David et al. (2023)

Nije više dovoljno postaviti kvantitativne ciljeve, koji će ukazivati na neku uspešnost. Danas je veoma važno uključiti i kvalitativne indikatore koji prethode kvantitativnim. Dakle, prvo se realizuju kvalitativni, koji rezultiraju pojavom kvantitativnih odnosno numeričkih ishoda.

Kreatori balansne karte (*Balanced Scorecard*) su Norton i Kaplan (1992). Oni su ukazali da postoji veliki jaz između postavljenih ciljeva i njihove realizacije. Uvideli su da je potrebno pratiti i pre nastajanja finansijskog rezultata i pokušati prevremeno reagovati na promene koje se javu u međuvremenu (Kaplan & Norton, 1996). Istraživanje koje su sproveli ukazivalo je na to da velika većina kompanija ne uspeva da realizuje strategije, zbog nerazumevanja uticaja rada zaposlenih i menadžera na ukupni rezultat, kao i uloge upravljanja odnosima sa potrošačima. Velika većina zaposlenih ili ne zna kompanijsku strategiju ili je ne razume. Većina zaposlenih smatra da njihov rad ne doprinosi ukupnoj strategiji.

Slika 41. Balansna karta



Izvor: adaptirano prema Norton i Kaplan (1992) i Kaplan i Norton (1996)

Na Slici 41 prikazane su četiri perspektive balansne karte. Perspektiva zaposlenih, perspektiva internih procesa i perspektiva potrošača su kvalitativne, odnosno nefinansijske perspektive. Finansijska perspektiva je finansijska i kvantitativna perspektiva. Indikatori koji se uzimaju za praćenje svake perspektive, kao i njihov broj varira od kompanije do kompanije.

- **Finansijska perspektiva** je usmerena na praćenje finansijskih, merljivih numeričkih pokazatelja. Ovi pokazatelji mogu biti prikazani u apsolutnim vrednostima (monetarnim) ili u relativnim vrednostima (ratio koeficijentima). Ova perspektiva je jedina i vidljiva u odnosu na naredne tri. Finansijska perspektiva je poslednja perspektiva koja nastaje kao rezultat dobrog ili lošeg rada na narednim perspektivama.
- **Potrošačka perspektiva** se odnosi na marketing koncepciju organizacije. Međutim, u širem smislu potrošačka perspektiva se odnosi na sve ključne stejkholdere kompanije. Ova perspektiva je kvalitativna i odnosi se pre svega na upravljanje odnosima sa potrošačima. Šta potrošači misle o nama, koliko često kupuju, šta kupuju i kada kupuju, predstavljaju neke od osnovnih informacija u koje treba da imamo uvid.
- **Perspektiva internih procesa** odnosi se na brojne procese unutar kompanije. Imajući u vidu da se brojni procesi odvijaju u organizaciji, potrebna je njihova optimizacija s vremena na vreme. Procesi predstavljaju tačno utvrđeni redosled ili tok dešavanja aktivnosti. Procesi moraju biti efikasni i efektivni.
- **Perspektiva zaposlenih** je perspektiva koja se odnosi na sve zaposlene jedne organizacije. Sve kreće od ove perspektive. U ovoj perspektivi su sublimirane sve faze upravljanja ljudskim resursima, potrebno je posmatrati osnovna i ekspertiska znanja zaposlenih, iskustvo, kompetencije, veštine, posvećenost i lojalnost zaposlenih, usavršavanje zaposlenih itd. (Petković, 2021).

Balansna karta je metoda za merenje intelektualnog kapitala kompanije. Intelektualni kapital predstavlja znanje jedne organizacije u delatnosti kojom se bavi (Pavlović et al., 2021). Intelektualni kapital predstavlja strateški resurs kompanije koji generiše dugoročnu konkurentsku prednost (Petković & Đorđević, 2021). Intelektualni kapital sastavljen je od 3 osnovne komponente: ljudskog kapitala, organizacionog kapitala i relacionog kapitala (Albertini et al., 2021).

Tabela 18. Merenje intelektualnog kapitala pomoću balansne karte

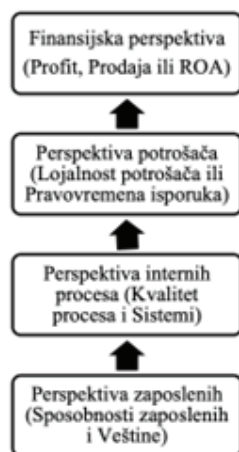
Finansijska perspektiva	-
Potrošačka perspektiva	Relacioni ili eksterni kapital
Perspektiva internih procesa	Organizacioni ili strukturalni kapital
Perspektiva zaposlenih	Ljudski kapital

Perspektive u okviru balansne karte ne treba posmatrati pojedinačno i odvojeno, već kao međusobno povezanu celinu. Intelektualni kapital kao sastavni deo svake kompanije obuhvata tri komponente. Da bi došlo do željenog finansijskog rezultata na kraju ovog procesa, potrebno je ulagati u sve tri komponente istovremeno. Najvredniji deo intelektualnog kapitala je ljudski kapital, to jest ljudi. U savremenoj literaturi sve se češće umesto termina *ljudski resursi* koristi termin *ljudski kapital*, jer bolje odražava strateški značaj znanja, veština i sposobnosti zaposlenih za stvaranje vrednosti. Ukoliko se zaposleni gledaju kao kapital, onda se smatra da su zaposleni njihova najveća investicija. Investicija i jeste kupovina određenog kapitala koji će na dugi rok donositi određene ekonomske benefite. Sa druge strane, ukoliko zaposlene povezujemo sa terminom ljudski resursi, onda je pak shvatanje malo drugačije. U tom slučaju, zaposleni se gledaju kao potrošni resurs, koji stvara kompaniji trošak, što nije ispravno. Ljudski kapital pripada zaposlenima, a ne kompaniji. Kompetencije, iskustvo, znanja i veštine ostaju u vlasništvu pojedinaca i kompaniji su na raspolaganju samo tokom vremena koje zaposleni provode na radu. Kada zaposleni napusti radno mesto na kraju radnog dana ili prestane da radi u kompaniji, njegovo znanje, iskustvo i veštine odlaze zajedno sa njim.

Nakon ljudskog kapitala, sledi organizacioni ili strukturalni kapital, koji predstavlja vlasništvo kompanije. Sistemi, softveri, organizaciona struktura, organizaciona kultura, mašine i oprema, politike i pravila, sve ono što se nalazi u samoj kompaniji spada pod organizacioni kapital. Kompanije teže da transformišu ljudski kapital u organizacioni, tako da sve ono što zaposleni znaju, kompanije teže da konvertuju i čuvaju u okviru svojih baza podataka ili servera. Što je kompanija uspešnija, organizacioni kapital je jači i bogatiji. Ovde se ne misli na fizičku veličinu kompanije, već na sposobnost i kapacitete u delatnosti u kojoj posluje.

Na kraju, relacioni ili eksterni kapital je poslednja komponenta. Ljudski i organizacioni kapital su interne komponente, dok je relacioni kapital eksterna komponenta. Relacioni kapital odnosi se prevashodno na potrošače, ali obuhvata i sve ostale stejkholdere. Veoma je važno razumeti značaj, potrebe i mišljenja naših potrošača. Zbog samih potrošača postojimo i poslujemo. Kada govorimo ko su nam ključni potrošači, koji nam i donose veći deo prodaje, moramo primeniti takozvani Pareto princip 80/20. Ovaj princip objašnjava da 20% kupaca donosi 80% profita, a da ostalih 80% potrošača donosi preostalih 20% profita. U svakom trenutku moramo da znamo ko su nam tih 20% ključnih potrošača koji nam donose veći deo kolača. Ovaj princip je univerzalan i primenljiv na sve ostale stejkholdere, kao što su zaposleni, dobavljači ili partneri. Međusobna povezanost navedenih perspektiva prikazana je na Slici 42.

Slika 42. Usklađenost perspektiva



Izvor: adaptirano prema Pap et al. (2021)

Povezanost perspektiva zavisi od strategije koja se prethodno formuliše. Realizacija strategije operativno kreće od samih zaposlenih na svakodnevnom planu. Veliki broj malih ciljeva dovodi do realizacije jednog velikog strateškog cilja. Dobrim radom zaposlenih nastavlja se unapređenje kompanije kao organizacije i zadovoljavaju se potrebe potrošača što dovodi do finansijskih rezultata. Dakle, ukoliko dođe do pogoršanja finansijskih rezultata, to obično ukazuje na to da određeni poslovni procesi ili aktivnosti nisu bili adekvatno vođeni. Da bi se izbeglo dalje pogoršanje finansijskog položaja i eventualni bankrot, neophodno je pravovremeno prepoznati probleme i preduzeti odgovarajuće korektivne mere. Kada kompanija već proglasi bankrot, mogućnosti za oporavak su u najvećem broju slučajeva znatno ograničene. Ukoliko se prepozna pad kvaliteta rada zaposlenih, onda treba blagovremeno reagovati. Ukoliko dođe do pada kvaliteta procesa ili proizvodnje, onda treba blagovremeno reagovati i korigovati. Ukoliko dođe do žalbi potrošača na poslednju verziju proizvoda, onda treba blagovremeno uzeti sve komentare u obzir i ispraviti propuste u narednoj verziji. Sve to dovodi do ostvarivanja boljih finansijskih rezultata u kontinuitetu.

3.3.4. Strategijska evaluacija ciljeva

U mnogim kompanijama strategijska evaluacija je nezaobilazni deo upravljanja strategijom kompanije. Strategijskom evaluacijom utvrđujemo koliko je dobro kompanija poslovala u jednom vremenskom intervalu. Da li se naša profitabilnost povećala? Da li je došlo do povećanja imovine? Da li nam se investicija isplatila? Ovo su samo neka od pitanja na koja moramo dati konkretan odgovor. Naravno, korekcija realizacije ciljeva je ustaljena praksa u savremenom korporativnom okruženju.

Strategijska evaluacija je fundamentalan proces koji može da poremeti kompanijske planove usled mnogobrojnih internih i eksternih faktora. Uspeh danas nije garancija uspeha sutra i potrebno je stalno dokazivati se na tržištu. Zbog toga uspešna strategija može biti primerena samo konkretnoj kompaniji i ne može se automatski primeniti na druge kompanije. Međutim, strategijska evaluacija postaje izuzetno kompleksna tokom vremena iz više razloga. Domaća i inostrana tržišta bila su daleko mirnija i stabilnija u prethodnim godinama, nego danas. Životni ciklus proizvoda je bio daleko duži, dok tehnološka dostignuća nisu bila tako ubrzana. Sveobuhvatno gledano, došlo je do intenziviranja dinamike poslovnog okruženja, povećanog broja varijabli na koje kompanija mora da obrati pažnju, skraćenog vremena planiranja i donošenja odluka, povećanja težine posledica usled loših odluka.

Strategijska evaluacija nije ograničena samo na velike kompanije koje su listirane na berzi već se preporučuje svim kompanijama na tržištu. Strategijska evaluacija ili strategijska interna kontrola upravljana je od strane najvišeg nivoa menadžmenta, ali ne obuhvata rad najvišeg nivoa menadžmenta. Dakle, sistem interne kontrola ne obuhvata rad top menadžmenta što je glavni paradoks, jer upravo taj najviši nivo menadžmenta ima na raspolaganju pristup svim informacijama, računima i odlukama. Zbog toga ni neuspeh ni uspeh kompanije nisu odgovornost operativnih radnika, već glavnih donosilaca odluka.

Menadžment i zaposleni moraju biti konstantno svesni svog rada i njegovog doprinosa ukupnom uspehu kompanije. Ključni faktori uspeha i organizacione promene mogu se ostvariti jedino ukoliko su članovi organizacije aktivno i adekvatno uključeni u taj proces. Proces realizacije određenih strategijskih ciljeva, veoma često mogu da podlegnu korektivnim akcijama. Nije dobro ni kada se strategijski ciljevi precene, ali ni kada se podcene. Poželjno je da se postavi adekvatno u skladu sa kompanijskim mogućnostima. Ukoliko do toga ne dođe, ne preostaje ništa drugo nego da se sprovedu korektivne mere, kao i analiza zbog čega je došlo do odstupanja.

Tabela 19. Matrica stratejske evaluacije ciljeva

Da li su se promene javile u okviru interne stratejske pozicije?	Da li su se promene javile u okviru eksterne stratejske pozicije?	Da li je kompanija napredovala zadovoljavajuće tokom ispunjenja stratejskih ciljeva?	Rezultat
Ne	Ne	Ne	Sprovesti korekcije
Da	Da	Da	Sprovesti korekcije
Da	Da	Da	Sprovesti korekcije
Da	Ne	Da	Sprovesti korekcije
Da	Ne	Ne	Sprovesti korekcije
Ne	Da	Da	Sprovesti korekcije
Ne	Da	Ne	Sprovesti korekcije
Ne	Ne	Da	Nastaviti sa radom

Izvor: adaptirano prema David et al. (2023)

Strategijska evaluacija nije moguća bez merenja organizacionih performansi. Kao i kod dela o konkurentskoj prednosti gde smo rekli da ostvarivanje konkurentске prednosti nije ništa drugo nego realizacija boljih organizacionih rezultata u odnosu na konkurenciju, tako je i sa merenjem finalnih organizacionih performansi. Merenje predstavlja komparaciju ostvarenih rezultata sa isplaniranim. Ukoliko razlika postoji, potrebno je utvrditi koji su bili razlozi za nastajanje odstupanja. Indikatori za merenje moraju biti bazirani na SMARTT principima koji su specifični, merljivi, dostižni, realistični i vremenski mogućí.

Definisanje stratejskih ciljeva je zadatak najvišeg nivoa menadžmenta. Ovi ciljevi se razlikuju od kompanije do kompanije, jer kao što smo i rekli svaka kompanija percipira kompanijski uspeh na svoj način. Stratejska evaluacija može biti bazirana kako na kvantitativnim, tako i na kvalitativnim ciljevima što se odnosi i na balansnu kartu. Ne preporučuje se praćenje isključivo kvantitativnih ili isključivo kvalitativnih pokazatelja, jer to neće dati pravu sliku stanja uspeha kompanije.

Tabela 20. Okvir za merenje organizacionih performansi

Pokazatelj	Trenutni rezultat	Očekivani rezultat	Varijansa	Potrebna akcija
Prihodi				
Profiti				
Stopa prinosa na investiciju (ROI)				
Region 1 – Prihodi				
Region 1 – Profit				
Region 1 – ROI				

Izvor: adaptirano prema David et al. (2023)

Preuzimanje korektivnih akcija postala je uobičajena praksa u savremenom korporativnom planiranju. Nekada su odstupanja mala i marginalna, a nekada su velika i zabrinjavajuća. Ključ je u otkrivanju glavnih razloga zbog kojih je došlo do razlike, ali često to utvrđivanje nije nimalo jednostavan zadatak.

3.3.5. Strategijski sistemi nagrađivanja

Strategijski sistemi nagrađivanja jesu esencijalni deo poslednje, treće faze strategijske implementacije i strategijske kontrole radi ostvarivanja konkurentske prednosti. Strategijski sistemi nagrađivanja predstavljaju interne mehanizme upravljanja odnosima agenata (vlasnika) i principala (zaposlenih). O agencijskom problemu bilo je reći u okviru odeljka 2.4.3.1. Merđžeri i akvizicije. Ovi formalni kontrolni sistemi omogućavaju menadžerima da definišu ciljeve, mere njihov progres i pruže adekvatnu povratnu informaciju. Veliku ulogu u okviru ovog procesa ima balansna karta o kojoj smo prethodno govorili. Međutim, ovde se naglašava značaj dodatnih sistema nagrađivanja koji obuhvataju i organizacionu kulturu, kontrolu inputa i kontrolu rezultata.

Kao što je i bilo reći, organizaciona kultura predstavlja snažan motivator za kompaniju. Takođe, može biti i efektivni kontrolni sistem. Norme, koje predstavljaju neformalne i nevidljive vrednosti, deluju kao socijalni kontrolni mehanizam. Ova kontrola ima veliki uticaj na konformizam i performans zaposlenih (Hsieh, 2011). Vrednosti i norme predstavljaju kontrolni mehanizam koji pomaže zaposlenima da prevaziđu nepredviđene situacije i probleme, koje su naročito česte u uslužnim delatnostima. U suprotnom, pravila i procedure koje predstavljaju formalne i vidljive vrednosti mogu da regulišu samo predvidljive situacije.

Mnoge tehnološke kompanije se oslanjaju na analizu podataka i poslednja naučna dostignuća iz bihejvioralne ekonomije i psihologije kod motivacije zaposlenih i ostvarivanja željene produktivnosti (Bock, 2015). Velike tehnološke kompanije imaju probleme sa produktivnošću, fluktuacijom i motivacijom svojih zaposlenih. Na primer, visoko kompetentni kadar predstavlja super zvezde kompanije i njihova pregovaračka moć je jaka. Tehnološke kompanije su shvatile da ove zaposlene moraju da odvoje od ostatka kolektiva, kako bi uspele da izvuku maksimum iz njih. Ukoliko bi bili spojeni sa ostatkom kolektiva, veoma verovatno bi dovelo do brzih odlazaka. Zbog toga su uvedeni fleksibilni kompenzacioni paketi za zaposlene, jer se na taj način svakom zaposlenom mogu ponuditi benefiti i nefinansijske pogodnosti koje odgovaraju njegovim potrebama i preferencijama (Petkovic, 2025).

Pošto je danas sve postalo merljivo, visina finansijskih, ali i nefinansijskih benefita može se povezati sa radnim učincima. Kompanija Google je, na primer, uvela sistem nagrađivanja „Ciljevi i ključni rezultati" (*Objectives and Key Results*), odnosno okvir koji pomaže kod ostvarivanja željenih rezultata. Zaposleni su slobodni da sami postave sebi ciljeve za naredni period, a kompanija će im svim sredstvima u tome pomoći. Ovakav odnos donosi obostrano zadovoljstvo. Sve što je ambiciozniji cilj, lakše ga je meriti.

Važno je napomenuti da je strategijska implementacija često i važnija od strategijske formulacije. Objašnjenje leži u tome da nekada kada je strategija možda i loše definisana, može biti uspešno realizovana. Međutim, ukoliko je realizacija loša, onda kvalitetna strategija pada u vodu (Bossidy & Charan, 2009). Često se dešava da je strategija dobro formulisana, operativni menadžment uradi dobru analizu internog i eksternog okruženja, ali implementacija ili sprovođenje strategije ne bude adekvatno i ne postignu se željeni rezultati (Grundy, 1998).

Kako kompanija raste, tako se i njeni organizacioni procesi usložnjavaju i komplikuju. Da bi najviši nivo menadžmenta uspeo da iskontroliše sve tokove uvode se formalna i neformalna pravila koja će važiti za sve činioce. Organizacija predstavlja jedan dinamičan živi organizam, a ne statičan proces.

3.3.5.1. Kontrola inputa

Kontrola inputa teži da definiše i odredi direktno ponašanje zaposlenih kroz setove eksplicitno napisanih pravilnika i standardnih procedura. Kompanija koristi kontrolu inputa kako bi se postavljeni cilj zaista i ostvario. Naziv kontrola inputa dat je zbog toga što je to pokušaj kompanije da na što bolji način dođe do željenog uspeha. Velike korporacije su rigidni sistemi koji se jako teško menjaju. To je u potpunosti i opravdano kada se zna da su korporacije često sastavljene od hiljada zaposlenih. Problem bi nastao kada bi svaki zaposleni pristupao rešavanju problema na subjektivan način. Velike kompanije moraju da iskontrolišu tako veliki broj zaposlenih time što će strogo standardizovati procese. Kod manjih kompanija, situacija je potpuno drugačija. Manjim kompanijama sve nedostaje i limitirani su po svakom pitanju. Kreativnost je visoko izražena, pa samim tim je i dozvoljeno ljudima da naprave grešku bez snošenja posledica. Kod manjih organizacija teže je naći strogo standardizovane procese, pa je postupak kontrole dosta liberalniji.

Kontrola inputa je budžetirana od strane kompanije, pre nego što zaposleni uopšte donesu neku odluku ili realizuju neku aktivnost. Na primer, strateški lideri donose odluku o tome koji deo budžeta će biti alocirani na departman za marketing ili departman za R&D. Nakon što departman dobije svoj deo kolača, on se raspodeljuje na timove i pojedince. Svakom pojedincu se unapred odredi koji deo budžeta ide na kompenzacione pakete, bez obzira na njegov kasniji performans. Ovakvo finansiranje prevashodno zavisi od stepena kreiranja vrednosti čitave kompanije po departmanima, ili organizacionim jedinicima. Ne doprinose svi jednako ukupnom kompanijskom rezultatu, pa samim tim se i ne alokira najveći deo novca.

Standardne operativne procedure, politike i pravila spadaju pod kontrolu inputa. Cilj je da se prati kvalitet procesa od početka do samog kraja. Proces kao unapred isplaniran tok aktivnosti mora po svojoj dinamici da bude što kraći i efektivniji.

3.3.5.2. Kontrola rezultata

Kontrola rezultata teži da usmeri ponašanje zaposlenih ka rezultatima definisanim za njih. Sve ono što smo u prethodnoj fazi definisali budžetom, sada se upoređuje sa ostvarenim ciljevima. Potrebno je da plata, kao deo kompenzacionog paketa bude prevaziđena rezultatima zaposlenog. Na primer, ukoliko je plata zaposlenog 500\$, njegov mesečni target u prodaji proizvoda po jedinici proizvoda mora da prevaziđe ovaj iznos. Ako pretpostavimo da je zaposleni prodao 50 jedinica proizvoda po ceni od 20\$, time je on kompaniji doneo 1000\$ u monetarnoj vrednosti.

Prema istraživanju iz oblasti strategijskog upravljanja ljudskim resursima, intrinzična motivacija zaposlenih najviša je kada su zadovoljene tri ključne potrebe (3M Company, 2002):

1. Autonomija – šta raditi?
2. Kompetentnost – kako uraditi?
3. Svrha – zašto raditi?

3.4. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE, POSLOVNA ETIKA I POSLOVNI MODELI

Uspešna strategijska implementacija ne počiva samo na strukturi, resursima i sistemima kontrole, već i na okviru koji usmerava ponašanje preduzeća i obezbeđuje njegovu dugoročnu legitimnost — a taj okvir čine korporativno upravljanje, poslovna etika i osmišljen poslovni model. Korporativno upravljanje uspostavlja mehanizme nadzora i odgovornosti kojima se usklađuju interesi vlasnika, menadžmenta i ostalih stejkholdera, te ublažava klasični agencijski problem koji nastaje kada se upravljanje preduzećem odvaja od njegovog vlasništva. Poslovna etika tom okviru daje vrednosnu dimenziju: ona oblikuje kulturu organizacije, postavlja granice dopuštenog u donošenju odluka i sve više se prepoznaje kao izvor poverenja, ugleda i održive konkurentske prednosti, a ne kao puko ograničenje. Poslovni model, najzad, povezuje ove principe sa stvaranjem vrednosti — opisuje logiku po kojoj preduzeće stvara, isporučuje i prisvaja vrednost za svoje korisnike i vlasnike, i upravo kroz njega se strategijske namere, etička načela i pravila upravljanja prevode u održiv način poslovanja. Posmatrani zajedno, ova tri elementa pokazuju da dugoročna uspešnost preduzeća ne zavisi samo od toga šta ono čini, već i od toga kako i u čije ime to čini.

3.4.1. Korporativno upravljanje

Korporativno upravljanje predstavlja mehanizam direktne kontrole kompanije radi ostvarivanja postavljenih strateških ciljeva (Monks & Minow, 2012a). Korporativno upravljanje je sprovođenje stroge kontrole nad čitavom kompanijom i kompletnim poslovanjem. Nažalost, svedoci smo brojnih negativnih primera iz prošlosti kada korporativno upravljanje nije bilo efektivno. Ukoliko ne postoji efektivno korporativno upravljanje, može doći do neetičnog konkurenskog ponašanja i odluka.

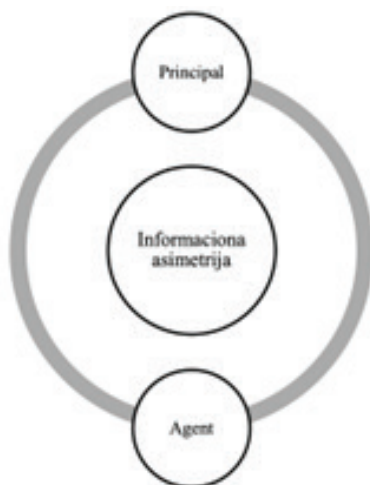
Postoji velika razlika u korporativnom upravljanju između privatne i javne kompanije. Privatna kompanija je direktno kontrolisana od strane vlasnika, koji su u većini slučajeva uključeni u rad kompanije. Vlasnici nadziru rad i predlažu izmene ukoliko za njih postoji potreba. Sa druge strane, javne kompanije su upravljane od strane profesionalnog menadžmenta koji je angažovan od strane vlasnika. Vlasnici su akcionari, bilo većinski institucionalni ili mali. Između te dve strane javlja se agencijski problem, koji je bio razmatran u odeljku 2.4.3.1. Korporativno upravljanje bavi se praćenjem ovog problema, koji se može javiti u bilo kom trenutku (Berle & Means, 1932).

3.4.1.1. Informaciona asimetrija

Kao što smo i ranije govorili, odvajanje uloge vlasništva od uloge upravljanja je najveća prednost korporativnog upravljanja javnih kompanija. Međutim, to predstavlja i veliku manu zbog postojanja agencijskih problema. Akcionari predstavljaju legalne vlasnike kompanije čiji ciljevi su maksimiziranje investicija. Legalni vlasnici delegiraju upravljačka ovlašćenja agentima, odnosno menadžmentu kompanije, radi donošenja odluka i realizacije poslovnih ciljeva. Problem nastaje kada menadžment zloupotrebi poverena ovlašćenja radi ostvarivanja ličnih interesa, čime se ugrožavaju interesi kompanije i njenih vlasnika. Akcionari kao legalni vlasnici teže ostvarivanju veće stope prinosa na uloženu investiciju na kratak rok i uvećanje vrednosti svoje investicije na dugi rok. Menadžment je fokusiran na jačanje svojih kompenzacionih paketa, uključujući plate, bonuse, benefite, status i moć.

Između ove dve strane često dolazi do informacione asimetrije. Menadžeri, lideri i članovi izvršnih odbora teže da imaju pristup privatnim informacijama. Privatne informacije su informacije koje još uvek nisu objavljene javno. Ove informacije poseduje samo mali broj odabranih ljudi unutar kompanije, obično na najvišim nivoima menadžmenta. Pojedinci koji poseduju ove informacije nazivaju se insajderima, dok se same informacije nazivaju insajderskim informacijama. Ova informaciona prednost zasniva se na trenutku u kojem je pojedinac dobio pristup informacijama, odnosno na činjenici da one još uvek nisu dostupne široj javnosti.

Slika 43. Principal-agent problem



Izvor: adaptirano prema Rothaermel (2024)

Principali (akcionari) angažuju, kontrolišu i plaćaju agente (menadžere), dok sa druge strane agenti rade, dostavljaju rezultate i razvijaju kompaniju principalima. Posedovanje insajderske informacije bez odobrenja kompanije nije dozvoljeno. Često se u praksi dešavalo da pojedinci neovlašćeno dođu u posed insajderskih informacija kompanije, što je izazivalo sumnju da je neko obelodanio informacije drugim licima radi sticanja ličnog interesa. Posedovanje insajderskih informacija javnih kompanija može omogućiti sticanje ogromnog ličnog interesa pojedincu, što je zakonom zabranjeno. Primer su kompanije Galleon Group i Goldman Sachs u jeku ekonomske krize 2008. godine, kada je Galleon Group posedovao insajderske informacije o kompaniji Goldman Sachs. Insajderska informacija se ticala ulaganja velike količine novca u Goldman Sachs od strane Vorena Bafeta radi podsticanja oporavka banke. Ova informacija je bila značajna za Galleon Group, jer nisu prodavali svoje akcije i zadržali su ih svom portfoliju. Nakon realizovane investicije, akcije banke su se vratila na prvobitnu poziciju, čak i značajno porasle (NBC News, 2011).

3.4.1.2. Agencijska teorija

Principal-agent problem prikazan na Slici 43 je osnova agencijske teorije, koja kompaniju posmatra kao skup legalnih ugovora (Eisenhardt, 1989). Prema ovoj perspektivi, korporacije su sagledane kao set legalnih ugovora između različitih strana. Konflikti koji se mogu javiti sa stejkholderima mogu se rešiti pravnim putem. Agencijska teorija se javlja svakodnevno u rešavanju odnosa sa zaposlenima, ugovorom o radu. Ova teorija se direktno odnosi i na odnos između principala i agenata. Zaposleni rade po direktivama svojih menadžera. Radeći na operativnim pozicijama, zaposleni imaju prednost pristupa određenim informacijama u odnosu na menadžment.

3.4.1.3. Odbor direktora

Akcionari javnih kompanija angažuju odbor direktora da zastupa njihove interese. Odbor direktora predstavlja centralni deo korporativnog upravljanja. Međutim, odbori se mogu suočiti sa brojnim problemima i izazovima, među kojima se posebno izdvajaju različiti interesi akcionara. Na primer, ciljevi nekih akcionara mogu biti ostvarivanje finansijskih benefita na dugi rok investiranjem u penzione fondove ili državne obveznice. Dok, sa druge strane, akcionari koji žele da profitiraju na kratak rok investiraju u visoko-rizične hedž fondove. Dakle, razlike u pogledima su veoma česte i potrebno ih je izglasavati na sastancima odbora direktora.

Odbor direktora formira se na sledeći način (Monks & Minow, 2012b):

- Interni direktori su direktori koji dolaze iz same kompanije. Najčešće su to seniori menadžmenta, glavni izvršni direktori ili lideri kompanije. Interni direktori su angažovani od strane akcionara da bi obezbedili odboru direktora neophodne informacije iz prve ruke o poslovanju kompanije. Bez ovih informacija smatra se da odbor ne bi mogao uspešno da funkcioniše. Zbog toga što dolaze iz upravljačke grupe, teže da se više približe interesima menadžmenta, nego interesima akcionara.
- Eksterni direktori su direktori koji su angažovani od strane akcionara izvan kompanije. Oni nisu zaposleni od strane kompanije. Uzimajući u obzir njihovu nezavisnost smatra se da će daleko neutralnije da nadgledaju interese akcionara kompanije i biti daleko objektivniji za razliku od internih direktora.

Odbor direktora je izabran od strane akcionara da zastupa njihove interese. Odbor direktora karakterističan je po svojoj velikoj nezavisnosti u radu od menadžmenta kompanije. Što je veća kompanija, veći je broj akcionara pa samim tim i broj direktora koji će zastupati njihove interese. Rekli smo da interesi mogu da variraju u zavisnosti od grupe akcionara. Uloga i obaveza direktora je da predstavljaju interese akcionara na godišnjim sastancima odbora direktora. Veliki institucionalni akcionari podržavaju svoje kandidate koristeći značajnu glasačku moć koju ostvaruju na osnovu vlasničkog udela u kompaniji. Za donošenje odluka na skupštini akcionara najčešće je potrebna većina glasova, što velikim institucionalnim investitorima omogućava značajan uticaj na korporativno upravljanje. S druge strane, udruživanje velikog broja malih investitora i akcionara može promeniti odnos snaga i dovesti do prevage prilikom glasanja.

3.4.2. Strategija i poslovna etika

Goruće pitanje samosvesti velikih lidera i donosilaca odluka smatra se tema poslovne etike. Veliki stratezi kao što su glavni izvršni direktori (*Chief Executive Officer – CEO*) i vlasnici kapitala su pojedinci koji su primarno odgovorni za visoke etičke standarde i principe koji se primenjuju u praksi kompanije. Formulacija, implementacija i evaluacija strategija imaju dodirnih tačaka sa etičkim principima.

Uspostavljanje etike u organizacionoj kulturi nije nimalo lak zadatak. Mnogi problemi povezani sa etikom su se javili u međuvremenu, kao što su bezbednost proizvoda, zdravlje zaposlenih, seksualno uznemiravanje i mobing, sukob interesa, nepristojni pokloni, otkrivanje poslovnih tajni, i mnogi drugi. Ključni element za upostavljanje etičke organizacione kulture jeste razvoj plana poslovne etike. Ovaj formalni dokument je usvojen od strane najvažnijih organizacionih organa kompanije. Samo objavljivanje ovakvog dokumenta nije dovoljno, već je neophodno imati adekvatan sistem praćenja i kontrole njene implementacije. Kako bi se obezbedila njena uspešna primena, razumevanje i pamćenje svih zaposlenih, potrebno je sporadično organizovanje seminara na tu temu. Obično se ovakav plan poslovne etike može pronaći na prvim internet stranicama kompanije.

Jedan od osnovnih razloga zbog kojeg lideri imaju visoka primanja jeste taj što donose strateški važne odluke za budućnost kompanije. Stratezi su odgovorni za razvoj, komunikaciju i unapređenje plana poslovne etike za svoju organizaciju. Iako primarna odgovornost jeste obezbeđivanje etičkog ponašanja i korporativne strategije, smatra se da je integralni deo upravo etičko liderstvo. To znači da oni sami moraju da budu primer drugima, kako bi ih drugi sledili. Danas, ne postoji bolji stil liderstva od onog koji se bazira na sopstvenom primeru, pogotovo na primeru etičkog liderstva. Sa druge strane, menadžeri su ti koji pokreću konkretnu realizaciju akcija, projekata i aktivnosti. Menadžeri zauzimaju uloge koje im omogućavaju da utiču na zaposlene, bilo pozitivno, bilo negativno. To čini menadžere odgovornim za uspešnost implementacije etičkih principa.

Menadžeri su često izloženi velikom pritisku zbog visokih očekivanja i zahteva koje kompanija postavlja pred njih. Međutim, isti nadređeni koji zahtevaju ostvarivanje boljih rezultata u kraćem vremenskom periodu mogu uskratiti podršku menadžerima ukoliko dođe do kršenja etičkih principa kompanije. Zbog toga su menadžeri konstantno „na tankom ledu”. Osoba može znati jako malo, imati slabe rezultate i slabe veštine, ali ne može napraviti veliku štetu kompaniji koliko to mogu ljudi koji su na višim pozicijama. Ukoliko osobi nedostaje karakter, moralnost i etičnost, njegovo kompletno znanje, veštine i kompetencije, kao i njegovi prethodni uspesi padaju u vodu. Osobe na višim pozicijama mogu daleko više da naškode kompaniji, upravo zato što su na pozicijama gde se donose odluke. Zbog toga, duh kompanije, organizaciona kultura, kao i poslovni etički principi kreirani su od vrha kompanije. Autori često vole da kažu: „*Kakvi su nam lideri, takva nam je kultura i etika*”.

Kako onda dolazi do jačanja etičnosti i moralnosti jedne organizacije? Dolazi onda kada lideri svojim primerima to praktično i pokazuju. Potrebno je da se među ljudima javi poverenje. Poverenje dolazi onda kada glavni donosioci odluka pruže šansu ljudima da podele znanje jedni sa drugima, ono najbolje što oni znaju. Kada članovi jednog tima u kompaniji budu delili ono što najbolje umeju i znaju da rade, tada dolazi do jačanja poverenja. Kada lider daje šansu drugim podređenim kolegama da donesu odluku, pa i da pogreše, javlja se poverenje među njima, a samim tim i jačanje timskog duha.

3.4.2.1. Determinisanje pojma poslovne etike

Poslovna etika je uspostavljeni poslovni pravilnik baziran na socijalnim normama. Poslovna etika pruža osnovu svim zaposlenima za njihovo konzistentno ponašanje bazirano na jedinstvenim principima, normama i standardima poslovne prakse (Treviño & Nelson, 2017). Ovi poslovni standardi, norme i vrednosti su jedinstvene i važe za sve zaposlene jednako. Ogroman je značaj poslovne etike za uspešnost čitave kompanije zbog regulisanja odnosa među zaposlenima. Velike kompanije broje nekoliko stotina, nekada i hiljada zaposlenih na jednom mestu, pa tu postoji potreba da se odnosi regulišu na jedan jedinstven način. Ovi principi, norme i standardi poslovne prakse razlikuju se do određene granice od države do države, zbog kulturoloških razlika. Međutim, mnoge studije pokazuju da poštenje, iskrenost i reciprocitet predstavljaju univerzalne norme (Ariely, 2011).

3.4.2.2. Legalnost/nelegalnost vs. etičnost/neetičnost

Zakon i etika nisu sinonimi i neophodno je razlikovanje ovih pojmova. Poštovanje zakona je minimalno prihvatljiv standard. To ne znači da je sve što je legalno ujedno i etično. U nastavku prikazani su primeri pitanja etičnosti i legitimosti „špijuniranja” konkurencije od strane kompanija:

1. Kupovanje otpada/đubreta konkurenata;
2. Rastavljanje proizvoda konkurenata u cilju otkrivanja sastava, načina izrade i sl.;
3. Anonimni obilazak fabrika i postrojenja konkurenata;
4. Prebrojavanje kamiona koji napuštaju skladišta konkurenata;
5. Analiziranje fotografija postrojenja konkurenata snimljenih iz vazduha;
6. Analiziranje konkurentskih ugovora o zapošljavanju;
7. Analiziranje reklama konkurenata u kojima se traži dodatna radna snaga;
8. Ispitivanje kupaca u vezi sa prodajom proizvoda konkurenata;
9. Infiltriranje u poslovne operacije koje obavljaju potrošači i/ili konkurenti;
10. Ispitivanje dobavljača u vezi sa poslovnim operacijama konkurenata;
11. Upotreba potrošača u organizovanju aktivnosti usmerenih ka konkurentima;
12. Ohrabrivanje ključnih kupaca da otkriju svoja iskustva i informacije u vezi konkurentskih preduzeća;

13. Ispitivanje ljudi koji su nekada radili za konkurentske kompanije u cilju dobijanja informacija o tim kompanijama;
14. Intervjuisanje konsultanata za koje se pretpostavlja da su radili sa konkurentima;
15. Preuzimanje ključnih menadžera zaposlenih u konkurentskim kompanijama;
16. Organizovanje lažnih intervjuja za posao u svrhe prikupljanja informacija od zaposlenih u konkurentskim preduzećima;
17. Slanje inženjera na sajmove i skupove kako bi saznali više o tehničkom osoblju konkurentskih kompanija;
18. Postavljanje pitanja kandidatima za posao o tome da li su nekada radili za konkurentska preduzeća ili sarađivali sa nekima od njih.

Kao što možemo primetiti, velika većina navedenih situacija jeste legalna, ali nije nužno i etična. Međutim, dokazivanje neetičnosti u praksi često predstavlja veoma složen, gotovo nemoguć zadatak. Strateški lideri imaju odgovornost da uspostave i promovišu visoke etičke standarde u svojim organizacijama.

Najčešći primeri neetičnog ponašanja savremenih kompanija su:

- Neopravdano otpuštanje i mobing;
- Zagađivanje životne sredine;
- Nemar nad zaposlenima;
- Nelegalno odlaganje otpada;
- Nelojalna konkurentska borba.

Da bi se ispunio minimum prihvatljivih standarda propisanih zakonom, organizacije treba da imaju jasno definisan kodeks ponašanja. Ovaj kodeks detaljno uređuje očekivane obrasce ponašanja zaposlenih i predstavlja osnovu za promovisanje etičkih vrednosti kao što su pravednost, poštenje, iskrenost i reciprocitet. Istovremeno, kodeks ponašanja može doprineti smanjenju moralnog hazarda (moralnog rizika) među zaposlenima, podstičući odgovorno donošenje odluka i ponašanje usklađeno sa vrednostima organizacije. Moralni hazard predstavlja situaciju u kojoj jedna strana preuzima rizik, dok posledice tog rizika snosi druga strana. Ukoliko pojedinac zna da će druga strana pokriti posledice njegovih odluka ili postupaka, postoji mogućnost da će prilagoditi svoje ponašanje na način koji povećava verovatnoću neodgovornog ili rizičnog delovanja.

Pošto znamo da se poslovno odlučivanje ne odvija u vakuumu, menadžeri moraju da poboljšaju proces odlučivanja uzimajući u obzir sledeće:

- Ukoliko se javlja etička dilema, menadžer može da zatraži procenu stepena odgovornosti sa minimalno prihvatljivim standardima profesionalnog ponašanja;
- Menadžer može razmotriti opravdanost izlaska u javnost i objašnjenje odluke svim stejkholderima.

3.4.2.3. „Loše jabuke” vs. „loši bareli”

Neki ljudi smatraju da je neetičko ponašanje samo primer nekoliko „*loših jabuka*” u organizaciji (Treviño & Nelson, 2017). Pretpostavka je da je velika većina zaposlenih dobra, da je njihovo ponašanje u skladu sa kompanijskim normama, a da se problemi dešavaju samo sa malim brojem određenih zaposlenih. Prema agencijskoj teoriji, „*loši agenti*” svojim ponašanjem mogu da dovedu do neželjenih rezultata, a na principalima je da se bore protiv njih.

Međutim, određena istraživanja pokazuju da nije samo do nekoliko zaposlenih, već da je veoma često čitava organizacija i njena klima bazirana na nelegalnom ponašanju i neetičnosti (Trevino & Youngblood, 1990). Iako se neetičko ponašanje može javiti na nivou pojedinca, pa čak i u obliku kriminalnih radnji, njegovo pojavljivanje u velikoj meri zavisi od šireg organizacionog konteksta. Istraživanja pokazuju da ukoliko je organizacija bazirana na etičnim principima i normama, veoma je verovatno da će se i novozaposleni ponašati na isti način.

Zaposleni se ponašaju u skladu sa okruženjem. Jednu istu osobu možete staviti u dva različita okruženja i videćete dve različite osobe. Zbog toga, etično liderstvo je kritično, a strateški lideri moraju biti svesni značaja njihove uloge i njihovog uticaja na formiranje adekvatne poslovne klime unutar organizacije.

3.4.3. Poslovni modeli

Strategija predstavlja način realizacije postavljenih ciljeva kompanije radi ostvarivanja superiornije konkurentske prednosti. Prevođenje strategije u konkretne akcije sprovodi se preko kompanijskog poslovnog modela. Kreiranje adekvatnog poslovnog modela neophodno je za implementaciju efektivne strategije.

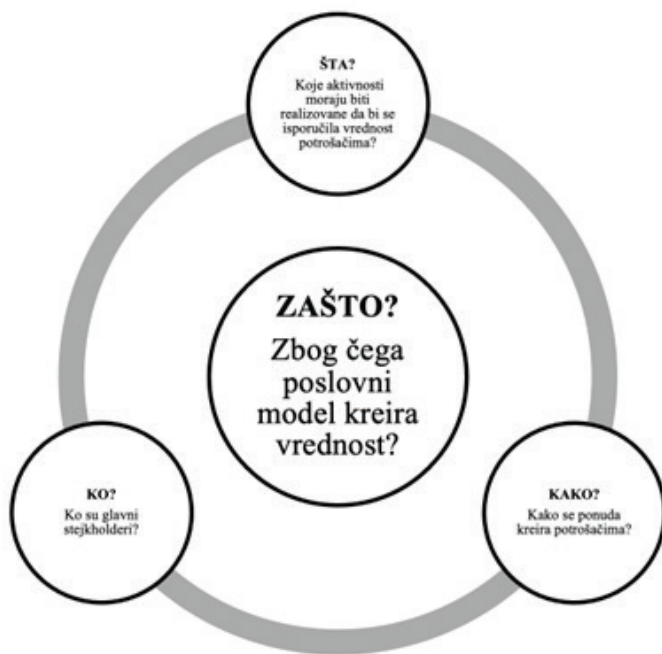
Poslovni model predstavlja matricu odnosa sa svojim dobavljačima, kupcima, partnerima i ostalim stejkholderima. Poslovni model objašnjava kako se kreira vrednost za potrošače ili klijente, od inputa do finalnog autputa. Poslovni model identifikuje ključno tržište kompanije, potrebe potrošača, i kako kompanijski proizvodi i usluge ispunjavaju potrebe potrošača. Poslovni model objašnjava kako kompanija ostvaruje prihode (Gassmann et al., 2014).

3.4.3.1. Okvir poslovnih modela

Da bi se došlo do efektivnog poslovnog modela, potrebno je da lideri transformišu kompanijsku strategiju u konkretne aktivnosti na operativnom nivou. Obavljanje svakodnevnih aktivnosti dovodi do ispunjenja jednog većeg dugogodišnjeg strategijskog cilja. Na ovaj način, menadžeri implementiraju svoje strategije putem organizacione strukture, procesa, organizacione kulture i procedura.

Struktura poslovnih modela evoluirala je u skladu sa dinamikom promena na tržištima. Glavni zaokret dešava se sa prelaskom sa fokusa ponude na fokus tražnje. Poslovni modeli koji pripadaju nekom ranijem vremenu karakteristični su po hijerarhijskom piramidalnom izgledu, gde je proces odlučivanja centralizovan. Takav izgled modela ne može da prati današnje brze i česte promene, pa su noviji modeli decentralizovanog poslovnog odlučivanja u obliku cveta ili dijamanta. Ne postoji jedna centralna osoba, već se odgovornost deli na pojedince i njihove uloge. Na Slici 44 prikazan je okvir poslovnog modela.

Slika 44. Okvir poslovnog modela



Izvor: adaptirano prema Amit i Zott (2012)

1. Zbog čega poslovni model kreira vrednost? Kompanija Microsoft je prešla sa sistema Windows na klaud računarstvo. Novi poslovni model omogućio joj je da se u potpunosti posveti softveru umesto dotadašnjeg modela skoncentrisanog na hardver kućnih računara. Koristeći klaud računarstvo, kompanija Microsoft pružila je usluge preko svojih softvera i time motivisala sve korisnike da nesmetano sarađuju, bilo gde i bilo kada.

2. Koje aktivnosti moraju biti realizovane da bi se isporučila vrednost potrošačima? Da bi se realizovao prethodni poslovni model kompanije Microsoft bilo je neophodno izvršiti određene izmene kako bi se ispunili zahtevi potrošača. Većina dobavljača morala je da promeni svoje softvere kako bi se adaptirali na klaud okruženje. Microsoft je promenio Office paket kako bi konkurisao operativnim sistema Android, iOS i Linux.

3. Ko su glavni stejkholderi? Microsoft nastavlja da se fokusira kako na individualne, tako i na poslovne klijente. Na primer, Microsoft Azure serveri se masovno koriste u kompaniji Walmart.

4. Kako se ponuda kreira potrošačima? Microsoft je preusmerio većinu svojih resursa iz R&D i potrošačke podrške na klaud računarstvo. Na taj način, kompanija je uspela da ponudi superiorniju vrednost svojim korisnicima.

3.4.3.2. Popularni poslovni modeli

Poslovni modeli konstantno evoluiraju i prilagođavaju se zahtevima iz okruženja. Gassmann i saradnici (2014) predstavili su sledeće modele:

1. Razor-razor blades (model britve i žileta, odnosno model osnovnog proizvoda i potrošnog materijala). Inicijalni proizvod je veoma često neprofitabilan, ali se zarađuje na dodatnim komplementarnim proizvodima. Na primer, kompanija Gillette posluje sa gubitkom prodajom svojih žilet proizvoda, ali ostvaruje konačan profit na prodaji pene za brijanje, brijaća i opreme. Sličan primer je i za HP štampače.

2. Subscription (model pretplate). Poslovni model pretplate se tradicionalno koristio kod štampanih magazina i novina. Korisnici plaćaju pristup proizvodu ili usluzi bez obzira da li će je koristiti ili ne. Na primer, kompanija Netflix koristi ovaj model kako bi zadržala postojeće, ali i privukla nove klijente.

3. Pay-as-you-go (model plaćanja po potrošnji). U ovom modelu korisnik plaća samo onu uslugu koju je zaista i koristio. Ovaj model je pre svega našao svoju primenu kod upotrebe električne energije, vode ili mobilnih telefona, ali pronalazi svoju upotrebu i kod tehnoloških kompanija poput Microsoft Azure.

4. Freemium (model besplatne osnovne usluge i plaćene premium verzije). Ovaj model nudi svojim korisnicima besplatnu verziju proizvoda ili usluge do određenog nivoa, dok za premium verziju zahteva naplatu. Na primer, *The New York Times* ili *The Wall Street Journal* omogućavaju svojim čitaocima pristup određenom ograničenom broju članaka, ali za potpuni pristup zahtevaju pretplatu.

5. Ultra-low cost (model zasnovan na minimalnim troškovima). Ovaj model nudi inicijalnu verziju svojih proizvoda ili usluga po izuzetno niskim cenama, dok za dodatne usluge naplaćuje premium cenu. U avio-industriji ovaj model je široko rasprostranjen i primenjuju ga kompanije Ryanair, Wizzair, AirAsia i Spirit Airlines. Razlika u odnosu na prethodni model je u inicijalnom proizvodu. Dok se kod *freemium* modela inicijalni proizvod ne naplaćuje, kod *ultra-low cost* modela se naplaćuje mala simbolična cena.

6. Wholesale (model poslovanja zasnovan na veleprodaji). Ovaj tradicionalni model pronašao je svoju primenu kod velikih trgovinskih lanaca, gde se ostvaruje ekonomija obima. Takođe, primer su veliki izdavači knjiga. Prema ovom modelu veliki izdavači prodaju maloprodavcima knjige po fiksnoj ceni, koja je daleko niža od cene koštanja.

7. Agency (agencijski model). U ovom modelu, proizvođač se oslanja na agenta, distributera ili maloprodavca da proda proizvod, prema unapred postavljenim uslovima. Nekada proizvođač kontroliše cenu. Ovaj model se dugi niz godina koristi u industriji zabave i medija, gde su agenti umetnici ili kreatori sadržaja koji naplaćuju svoje usluge.

8. Bundling (model objedinjavanja ponude). Ovaj model prodaje proizvode ili usluge čija je tražnja negativno proporcionalna popustu. Tražnja za dva različita proizvoda istog proizvođača mogu biti u negativnoj korelaciji jedna sa drugom. Na primer, kompanija Microsoft u svom Office paketu nudi Word i Excel. Umesto što bi nudila oba proizvoda po nižim cenama, postoje korisnici koji preferiraju Word u odnosu na Excel, pa žele puni popust isključivo na Word proizvodu.

3.4.3.3. Dinamičnost poslovnih modela

Kao što smo i napomenuli, poslovni modeli evoluiraju tokom vremena. Prema primerima poslovnih modela, možemo da primetimo kako su se razvijali i kombinovali jedni sa drugima. Nekada poslovni modeli nastaju kao odgovor na remetilačke inovacije iz eksternog okruženja, a nekada kao napor da isprate fer prakse trgovine ili vladinih intervencija.

Kombinacija

Telekomunikacione kompanije koriste *razor-razor blades* poslovni model i *subscription* modele. Oni obično snize cenu telefona kako bi kupac pristao na dvogodišnji ugovor. U tom slučaju kompanija može da naplati dodatne pogodnosti i da bude profitabilna.

Evolucija

Freemium poslovni model smatra se naprednom verzijom *razor-razor blade* modela. Osnovni proizvod se pruža besplatno, a proizvođač pronalazi načine da dodatno monetizuje svoju ponudu. *Freemium* poslovni model često se koristi kod mobilnih aplikacija, internet biznisa i softvera sa otvorenim izvorom. Mnoge od ovih aplikacija nude besplatnu verziju za korišćenje sa uključenim reklamama. Korisnici mogu platiti premium verziju za korišćenje dodatnih usluga ili alata. *Freemium* model je odličan kako bi se napravila baza korisnika, kada je marginalni trošak dodavanja novog korisnika jednaka nuli. Sličan je primer i sa video igrima.

Remećenje

Kada smo spomenuli agencijski model, spomenuli smo kompaniju Apple i izdavače knjiga. Amazon je poremetio tradicionalni način prodaje knjiga, kao što je dobro poznato. Amazon je profitirao na fleksibilnosti u velikoprodajnom modelu nudeći veliki broj knjiga po nižoj ceni od maloprodavaca. Na primer, Amazon je nudio nekada i cenu od \$9.99 za e-knjigu preko svog tableta Kindle, dok je cena fizičke knjige bila \$28.95 u maloprodaji. Sa ovako agresivnom cenom, Amazon je veoma brzo uspeo da ostvari konkurentsku prednost i izuzetan profit.

Odgovor na remećenje

Tržište je dinamično, pa je izdavaštvo knjiga tražilo nove uspешne modele. Mnogi izdavači knjiga su prethodno radili sa kompanijom Apple na agencijskom pristupu, pri čemu su izdavači uzimali i do 70% prihoda, dok je kompaniji Apple išlo samo 30%. Ovaj pristup je sličan Apple App Store cenovnom modelu za iOS aplikacije kada su developeri postavljali svoje cene, a Apple im je plaćao naknade. Korišćenje agencijskog modela dovelo je do toga da izdavači podignu cene svojih e-knjiga. Pod ovim agencijskim modelom, izdavači su morali da povećaju profite na svojim e-knjigama i da približe njihove cene cenama štampanih knjiga.

Legalni konflikti

Rapidni razvoj poslovnih modela, najčešće kao odgovor na remetilačke faktore mogu dovesti do toga da proizvođači upadnu u problem sa trgovinskim zakonima. U 2012. godini Ministarstvo pravde Sjedinjenih Američkih Država (SAD) donelo je zaključak da je kompanija Apple podstakla povećanje cena e-knjiga. Da bi se postigao dogovor, svaki izdavač je morao da ponovo pregovara cenu svojih e-knjiga. Godinu dana kasnije, kompanija Apple je proglašena krivom za fingiranje cena, što je dovelo do promene njenog agencijskog modela.

3.4.3.4. Inovativnost poslovnih modela

Da bi se strategija sproveda uspešno i efektivno, potrebno je da poslovni model prati kompanijsku taktiku i strategijske inicijative kako bi isporučila vrednost svojim potrošačima. Baš kao proizvodi i usluge, poslovni modeli nisu statični, već veoma dinamični. Strateški lideri eksperimentišu i inoviraju sa poslovnim modelima u potrazi za svojom dobitnom kombinacijom. Inovativni poslovni modeli predstavljaju nove poslovne modele kreirane samo za potrebe jedne kompanije kao i nove i korisne načine za isporučivanje dodatne ekonomske vrednosti potrošačima. Kompanijska konkurentska prednost bazirana na inovativnosti proizvoda postala je ograničena u savremenom tržišnom okruženju. Inovativni poslovni model komplementaran je inovacijama proizvoda i usluga, podiže barijere za moguće imitacije, a sve kako bi dovela do ostvarivanja željene konkurentske prednosti.

Na primer, Airbnb, Amazon, Apple, Dell, Tesla, Uber i mnoge druge tehnološke kompanije koriste inovativne poslovne modele kako bi ostvarile konkurentsku prednost. Više od 50% senior lidera smatra da su inovativni poslovni modeli značajniji od proizvoda ili procesa (Amit & Zott, 2012). Zbog čega je to tako? Proizvodi i procesi su veoma često jako skupi, nose veći rizik i treba im više vremena da bi se probili na tržište. Inovativni poslovni modeli su jako često fokusirani na ostvarivanje dugoročne konkurentske prednosti.

Pitanja za vežbanje

- Objasnite organizacionu inerciju.
- Objasnite specijalizaciju, formalizaciju, centralizaciju i hijerarhiju.
- Objasnite razliku između mehanističkih i organiskih organizacija.
- Objasnite sponu između funkcionalne strukture i poslovne strategije.
- Objasnite ambideksteritet.
- Objasnite sponu između multidivizionne strukture i korporativne strategije.
- Objasnite sponu između matične strukture i globalne strategije.
- Objasnite razliku između zatvorene i otvorene inovacije.
- Objasnite apsorptivnu sposobnost.
- Šta je menadžerska diskrecija i koji faktori utiču na nju?
- Objasnite prednosti heterogenih top menadžment timova.
- Objasnite suštinu transformacionog liderstva.
- Objasnite suštinu etičkog liderstva.
- Objasnite suštinu servantnog liderstva.
- Objasnite suštinu autentičnog liderstva.
- Šta dovodi do stvaranja a šta do promena u organizacionim kulturama?
- Definišite pojam strategijske kontrole.
- Kako izgleda sistem nagrađivanja jedne uspešne organizacije?
- Kako se vrši strategijska evaluacija ciljeva?
- Kakva je razlika između kontrole inputa i kontrole rezultata?
- Objasnite metod balansne karte.
- Šta predstavlja korporativno upravljanje?
- Objasnite pojam informacione asimetrije.
- Objasnite agencijsku teoriju.
- Kakva je veza između strategije i poslovne etike?
- Kakva je veza između legalnosti i etičnosti?
- Šta predstavljaju poslovni modeli? Navedite neke primere iz prakse.

Lista skraćenica

AI	Artificial Intelligence
AMP	American Manufacturing Program
BCG	Boston Consulting Group
CEO	Chief Executive Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
CSV	Creating Shared Value
DOO	Društvo s ograničenom odgovornošću
DVD	Digital Versatile Disc
EBO	Employee Buyout
ESG	Environmental, Social, and Governance
FCA	Fiat Chrysler Automobiles
FTX	kripto-berza (naziv kompanije; izvedeno od „Futures Exchange“)
GDP	Gross Domestic Product (bruto domaći proizvod, BDP)
HR	Human Resources
IBM	International Business Machines
IPO	Initial Public Offering
ISO	International Organization for Standardization
LBO	Leveraged Buyout
M&A	Mergers and Acquisitions
MBO	Management Buyout
ML	Machine Learning
MP3	MPEG-1 Audio Layer III
MVP	Minimum Viable Product
NASA	National Aeronautics and Space Administration
NGO	Non-Governmental Organization
NLP	Natural Language Processing
PESTEL	Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal
P&G	Procter & Gamble
R&D	Research and Development
SAD	Sjedinjene Američke Države
SME	Small and Medium-sized Enterprises
S&P	Standard & Poor's
SWA	Southwest Airlines
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
VRIO	Value, Rarity, Imitability, Organization

Spisak tabela

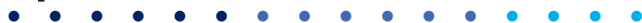


Tabela 1. Primena veštačke inteligencije u poslovnim funkcijama	33
Tabela 2. Faze analize eksternog okruženja	45
Tabela 3. Ključni politički, državni i pravni faktori za praćenje	50
Tabela 4. Ključni ekonomski faktori za praćenje	51
Tabela 5. Ključni socijalni, kulturološki, demografski i ekološki faktori za praćenje	52
Tabela 6. Nivo konkurentnosti po industrijama za 2025. godinu	58
Tabela 7. Primer matrice evaluacije eksternih faktora na primeru lokalnog bioskopa	60
Tabela 8. Materijalni i nematerijalni resursi	64
Tabela 9. Od korporativne društvene odgovornosti do kreiranja zajedničke vrednosti	83
Tabela 10. Kako meriti i vrednovati konkurentsku prednost	93
Tabela 11. Karakteristike organizacija sa visokim i niskim stepenom inovativnosti	116
Tabela 12. Izvori kreiranja vrednosti i troškova tokom horizontalne integracije	146
Tabela 13. Prikaz načina finansiranja u periodu niskih stopa rizika i stabilnosti	149
Tabela 14. Prikaz načina finansiranja u periodu visokih stopa rizika i krize	149
Tabela 15. Prikaz stope prinosa po kompanijama	150
Tabela 16. Povezanost atributa uspešne akvizicije sa njenim rezultatima	153
Tabela 17. Poređenje principa zatvorene i otvorene inovacije	176
Tabela 18. Merenje intelektualnog kapitala pomoću balansne karte	199
Tabela 19. Matrica strategijske evaluacije ciljeva	203
Tabela 20. Okvir za merenje organizacionih performansi	203

Spisak slika

Slika 1. Proces stratezijskog menadžmenta	18
Slika 2. Strateška hijerarhija	29
Slika 3. Izvori pokretača usvajanja veštačke inteligencije	34
Slika 4. Izvori prepreka za usvajanje veštačke inteligencije	41
Slika 5. Prikaz 3 nivoa okruženja kompanije	47
Slika 6. Proces upravljanja strategijom	48
Slika 7. Veza između ključnih eksternih faktora i organizacije	48
Slika 8. SWOT analiza	53
Slika 9. Struktura industrijske konkurencije	54
Slika 10. Porterov model 5 sila	55
Slika 11. Povezanost ključnih kompetentnosti, resursa, sposobnosti i aktivnosti sa kompetitivnom prednošću	64
Slika 12. Primena VRIO okvira u identifikovanju konkurentske prednosti	66
Slika 13. Lanac vrednosti	73
Slika 14. Strateška pitanja unutar SWOT matrice	77
Slika 15. Hijerarhija autoriteta	81
Slika 16. Faze stečene konkurentske prednosti	85
Slika 17. Utvrđivanje precenjenosti ili podcenjenosti vrednosti akcija kompanije	88
Slika 18. Održiva strategija: metoda trostrukog profita	92
Slika 19. Strateška pozicija i obim konkurencije: opšte poslovne strategije	101
Slika 20. Ostvarivanje inovacije vrednosti kroz istovremeno povećanje vrednosti za potrošače (V ↑) i smanjenje troškova (C ↓)	111
Slika 21. Inovacija vrednosti nasuprot zaglavljenosti u sredini	114
Slika 22. Inovacioni proces: ideja, invencija, inovacija i imitacija	117
Slika 23. Inovacija: korisna novina koja je uspešno implementirana	118
Slika 24. Četiri industrijske revolucije	119
Slika 25. Faze životnog ciklusa industrije	120
Slika 26. Tipovi inovacija	123
Slika 27. Učesnici platforme eko-sistema	126
Slika 28. Vertikalna integracija unapred i vertikalna integracija unazad duž lanca vrednosti industrije	132
Slika 29. Matrica ključnih kompetencija i tržišta	138
Slika 30. BCG portfolio matrica stope rasta tržišta i relativnog tržišnog učešća	139
Slika 31. Konceptualni okvir izgraditi-pozajmiti-kupiti	142

Slika 32. VRIO okvir	144
Slika 33. Razlozi za akviziciju	152
Slika 34. Restrukturiranje i rezultati	156
Slika 35. Funkcionalna struktura	169
Slika 36. Multidivizionna struktura	171
Slika 37. Matrična struktura	173
Slika 38. Zatvorena nasuprot otvorenoj inovaciji	175
Slika 39. AFI (<i>Analysis-Formulation-Implementation</i>) strategijski okvir	196
Slika 40. Proces upravljanja strategijom	198
Slika 41. Balansna karta	198
Slika 42. Usklađenost perspektiva	201
Slika 43. Principal-agent problem	208
Slika 44. Okvir poslovnog modela	214

Literatura



- 3M Company. (2002). *A century of innovation: The 3M story*.
- Adjaoud, F., Zeghal, D., & Andaleeb, S. (2007). The effect of board's quality on performance: A study of Canadian firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4), 623–635.
- Aftab, M. A., Yuanjian, Q., Kabir, N., & Barua, Z. (2018). Super responsive supply chain: The case of Spanish fast fashion retailer Inditex-Zara. *International Journal of Business and Management*, 13(5), 212–227.
- Afuah, A. (2001). Dynamic boundaries of the firm: Are firms better off being vertically integrated in the face of a technological change? *Academy of Management Journal*, 44(6), 1211–1228.
- Agmapisarn, C., & Khetjenkarn, S. (2025). How green leadership moderates organizational support and environmental performance: Strategic green human resource management insights. *Business Strategy & Development*, 8(4), e70236.
- Aithal, P., Bhandarkar, S. M., & Shetty, V. (2024). A systematic CEO analysis for Elon Musk of Tesla Inc. EV company. *Poornaprajna International Journal of Teaching & Research Case Studies (PIJTRCS)*, 1(1), 126–162.
- Al-Mamary, Y. H. (2025). The transformative power of artificial intelligence in entrepreneurship: Exploring AI's capabilities for the success of entrepreneurial ventures. *Future Business Journal*, 11(1), 104.
- Alalade, E. O. (2025). Digital transformation and supply chain efficiency: A case of Amazon Inc. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 8, 3931–3944.
- Albertini, E., Berger-Remy, F., Lefrancq, S., Morgana, L., Petković, M., & Walliser, E. (2021). Voluntary disclosure and intellectual capital: How CEOs mobilise discretionary accounting narratives to account for value creation stemming from intellectual capital. *Journal of Applied Accounting Research*, 22(4), 687–705.
- Alet, J. (2024). Effective integration of artificial intelligence: Key axes for business strategy. *Journal of Business Strategy*, 45(2), 107–114.
- Alhyasat, W., Alhyasat, E., & Khattab, S. A. (2025). Technology trends in strategic management in the AI era: Systematic literature review. *Human Systems Management*, 44(5), 764–781.
- Alkhadra, W. A., Khawaldeh, S., & Aldehayyat, J. (2023). Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: A test of two mediation models. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(4), 737–760.
- Alstytne, M. W. V., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*. Retrieved 15.02.2026, from <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>
- Amah, O. E. (2018). Determining the antecedents and outcomes of servant leadership. *Journal of General Management*, 43(3), 126–138.
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41–49.

- Amponsah, B. K., Adanuvor, S. Y., Frimpong, M., Buame, R., & Arhin, E. O. (2025). Investigating the challenges and opportunities of implementing AI and automation in small businesses. *Intelligent Control and Automation*, 16(02), 35–59.
- Apple. (2020). *Apple announces Mac transition to Apple silicon*. Retrieved 15.02.2026, from <https://www.apple.com/newsroom/2020/06/apple-announces-mac-transition-to-apple-silicon/>
- Apple. (2025a). *Apple increases U.S. commitment to \$600 billion, announces ambitious program*. Retrieved 15.02.2026, from <https://www.apple.com/newsroom/2025/08/apple-increases-us-commitment-to-600-billion-usd-announces-ambitious-program/>
- Apple. (2025b). *Apple supplier code of conduct and supplier responsibility standards*. Retrieved 15.02.2026, from https://s203.q4cdn.com/367071867/files/doc_downloads/2025/11/Supplier-Code-of-Conduct-and-Supplier-Responsibility-Standards.pdf
- Apple. (2025c). *Apple will spend more than \$500 billion in the U.S. over the next four years*. Retrieved 15.02.2026, from <https://www.apple.com/newsroom/2025/02/apple-will-spend-more-than-500-billion-usd-in-the-us-over-the-next-four-years/>
- Apple. (2025d). *Environment*. Retrieved 15.02.2026, from <https://www.apple.com/environment/>
- Arenas-Torres, F., Bustamante-Ubilla, M., & Campos-Troncoso, R. (2021). The incidence of social responsibility in the adoption of business practices. *Sustainability*, 13(5), 2794.
- Ariely, D. (2011). *The upside of irrationality: The unexpected benefits of defying logic at work and at home* (First Harper Perennial ed.). Harper Perennial.
- Aversa, P., Haefliger, S., Hueller, F., & Reza, D. G. (2021). Customer complementarity in the digital space: Exploring Amazon's business model diversification. *Long Range Planning*, 54(5), 101985.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Babashahi, L., Barbosa, C. E., Lima, Y., Lyra, A., Salazar, H., Argôlo, M., Souza, J. M. d. (2024). AI in the workplace: A systematic review of skill transformation in the industry. *Administrative Sciences*, 14(6), 127.
- Bai-Ngern, K., & Tubtiang, A. (2020). Leadership in the digital era [Paper presentation]. 2020 5th International STEM Education Conference (iSTEM-Ed).
- Ballinger, G. A., & Schoorman, F. D. (2007). Individual reactions to leadership succession in workgroups. *Academy of Management Review*, 32(1), 118–136.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Prentice-Hall.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bateson, J. E. G., & Hoffman, K. D. (2013). *Marketing usluga*. Data Status.
- Battistin, E., Bortoluzzi, P., Buttignon, F., & Vedovato, M. (2017). Minority and majority private equity investments: Firm performance and governance. *Journal of Management & Governance*, 21(3), 659–684.
- Baziki, S. B., Norbäck, P.-J., Persson, L., & Tåg, J. (2017). Cross-border acquisitions and restructuring:

- Multinational enterprises and private equity-firms. *European Economic Review*, 94, 166–184.
- Bergström, O., & Arman, R. (2017). Increasing commitment after downsizing: The role of involvement and voluntary redundancies. *Journal of Change Management*, 17(4), 297–320.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporation & private property*. Macmillan. Retrieved 15.02.2026, from <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1460233>
- Bevilacqua, S., Masárová, J., Perotti, F. A., & Ferraris, A. (2025). Enhancing top managers' leadership with artificial intelligence: Insights from a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 19(9), 2899–2935.
- Bhattacharyya, S. S. (2018). Indian conglomerates diversification & performance. *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(3), 410–423.
- Bicer, I., & Isik, O. (2025). The effect of healthcare managers' perceptions of top management team behavioral integration on strategic change and innovative performance. *Strategic Management—International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*.
- Bock, L. (2015). *Work rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead* (1st ed.). Twelve.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2009). *Execution: The discipline of getting things done* (1st ed.). Crown Business.
- Brannen, M. Y. (2004). When Mickey loses face: Recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness. *The Academy of Management Review*, 29(4), 593.
- Brauer, M., Mammen, J., & Luger, J. (2017). Sell-offs and firm performance: A matter of experience? *Journal of Management*, 43(5), 1359–1387.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Bucheli, M., & Salvaj, E. (2018). Political connections, the liability of foreignness, and legitimacy: A business historical analysis of multinationals' strategies in Chile. *Global Strategy Journal*, 8(3), 399–420.
- Bunderson, J. S. (2003). Team member functional background and involvement in management teams: Direct effects and the moderating role of power centralization. *Academy of Management Journal*, 46(4), 458–474.
- Byers, T., & Nelson, A. J. (2025). *Technology ventures: From idea to enterprise* (2025 release). McGraw Hill LLC.
- Camilleri, M. A. (2024). Artificial intelligence governance: Ethical considerations and implications for social responsibility. *Expert Systems*, 41(7), e13406.
- Cao, J. X., Cumming, D., Qian, M., & Wang, X. (2015). Cross-border LBOs. *Journal of Banking & Finance*, 50, 69–80.
- Capron, L., & Mitchell, W. (2012). *Build, borrow, or buy: Solving the growth dilemma*. Harvard Business Review Press.
- Chakraborty, A., & Kar, A. K. (2017). Swarm intelligence: A review of algorithms. In S. Patnaik, X.-S. Yang, & K. Nakamatsu (Eds.), *Nature-inspired computing and optimization* (pp. 475–494). Springer International Publishing.

- Chandler, A. D. (1963). *Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise*. MIT Press.
- Chatman, J. A., & Cha, S. E. (2003). Leading by leveraging culture. *California Management Review*, 45(4), 20–34.
- Chatterji, A. K., & Fabrizio, K. R. (2014). Using users: When does external knowledge enhance corporate product innovation? *Strategic Management Journal*, 35(10), 1427–1445.
- Chaturvedi, A., Yadav, N., & Dasgupta, M. (2025). Tech-driven transformation: Unravelling the role of artificial intelligence in shaping strategic decision-making. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 41(19), 12305–12324.
- Chesbrough, H. (2003a). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 35–41.
- Chesbrough, H. (2003b). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 367–376.
- Chuang, Y.-T., Chiang, H.-L., & Lin, A.-P. (2025). Insights from the Job Demands–Resources Model: AI's dual impact on employees' work and life well-being. *International Journal of Information Management*, 83, 102887.
- Collis, D. J. (1995). *Scope of the corporation*. Harvard Business Review Press (China Case Studies).
- Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., & Short, J. C. (2011). Franchising research: Major milestones, new directions, and its future within entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 413–425.
- Coutler, M. (2010). *Strategijski menadžment na delu* (4th ed.). Data Status.
- Crook, T. R., Ketchen Jr, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141–1154.
- Cubic, M. (2020). Drivers, barriers and social considerations for AI adoption in business and management: A tertiary study. *Technology in Society*, 62, 101257.
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). Platform versus non-platform company performance: Some exploratory data analysis, 1995–2015. *Software Business, Platforms, and Ecosystems: Fundamentals of Software Production Research*, 171, 1–21.
- Dahlvig, A. (2012). *The IKEA edge: Building global growth and social good at the world's most iconic home store*. McGraw-Hill.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- David, F. R., & David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach* (16th ed.). Pearson.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). *Strategic management: Concepts and cases; A competitive advantage approach* (17th ed., Global ed.). Pearson.
- Day, M., Lichtenstein, S. S., & Samouel, P. (2025). Supply management capability, strategic orientation and firm performance. *Strategy & Leadership*.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2007). *Strategijski menadžment: Teorija i slučajevi* (3rd ed.). Data Status.

- Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A. B., & Lee, S.-H. (with Sauerwald, S.). (2024). *Strategic management: Creating competitive advantages* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Doshi, A. R., Bell, J. J., Mirzayev, E., & Vanneste, B. S. (2025). Generative artificial intelligence and evaluating strategic decisions. *Strategic Management Journal*, 46(3), 583–610.
- Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*, 72(5), 95–104.
- Duksaitė, E., & Tamošiūnienė, R. (2011). Why companies decide to participate in mergers and acquisition transactions. *Mokslas - Lietuvos Ateitis*, 1(3), 21–25.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345–367.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288–307.
- Ferrari. (2026). *Corporate*. Retrieved 15.02.2026, from <https://www.ferrari.com/en-EN/corporate>
- Figueiredo, J. D. C., Di Serio, L. C., Guilhermino, J. D. F., De Moraes, W. A. C., & Neto, V. L. (2019). Research, development and transfer of environmentally sound technologies in Brazil. *Innovation & Management Review*, 16(1), 2–16.
- Finkelstein, S. (2004). *Why smart executives fail: And what you can learn from their mistakes*. Portfolio.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Oxford University Press.
- Flickinger, M., & Zschoche, M. (2018). Corporate divestiture and performance: An institutional view. *Journal of Management & Governance*, 22(1), 111–131.
- Folta, T. B. (1998). Governance and uncertainty: The trade-off between administrative control and commitment. *Strategic Management Journal*, 19(11), 1007–1028.
- Frank, A. G., Batista, L., Chaudhuri, A., Subramaniam, N., Subramanian, A. M., Dora, M., & Ritala, P. (2025). Circular economy and digital technology-enabled innovation: Advances, applications and prospects. *R&D Management*, 55(5), 1421–1430.
- Fry, L. W., & Nisiewicz, M. S. (2020). *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*. Stanford University Press.
- Galley, D., de Bellefonds, N., & Duranton, S. (2022). *Five rules for fixing AI in business*. Boston Consulting Group.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Choudury, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson.

- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. Jossey-Bass.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129.
- Gerstner, L. V. (2002). *Who says elephants can't dance? Inside IBM's historic turnaround*. Harper-Business.
- Gittell, J. H. (2003). *The Southwest Airlines way: Using the power of relationships to achieve high performance*. McGraw-Hill.
- Gomez-Uribe, C. A., & Hunt, N. (2015). The Netflix recommender system: Algorithms, business value, and innovation. *ACM Transactions on Management Information Systems (TMIS)*, 6(4), 1–19.
- Graham, J. R., Harvey, C. R., Popadak, J., & Rajgopal, S. (2017). *Corporate culture: Evidence from the field* (NBER Working Paper No. 23255). National Bureau of Economic Research. Retrieved 15.02.2026, from <https://www.nber.org/papers/w23255>
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases*. John Wiley & Sons.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis: Text and cases* (10th ed.). Wiley.
- Greenleaf, R. K. (1970). *What is servant leadership*.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Greve, H. R. (2009). Bigger and safer: The diffusion of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 30(1), 1–23.
- Grundy, T. (1998). Strategy implementation and project management. *International Journal of Project Management*, 16(1), 43–50.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
- Hall, D. J., & Saias, M. A. (1980). *Strategy follows structure!* *Strategic Management Journal*, 1(2), 149–163.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business Press.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2).
- Harrigan, K. R. (1984). Formulating vertical integration strategies. *Academy of Management Review*, 9(4), 638–652.
- Hedge fund chief Rajaratnam found guilty on all counts. (2011, May 11). *NBC News*. Retrieved 15.02.2026, from <https://www.nbcnews.com/id/wbna42989368>
- Henderson, R. (2020). *Reimagining capitalism in a world on fire* [Audiobook]. Retrieved 15.02.2026, from <https://audiobookstore.com/audiobooks/reimagining-capitalism-in-a-world-on-fire>
- Henten, A., & Windekilde, I. (2022). Demand-side economies of scope in big tech business modelling and strategy. *Systems*, 10(6), 246.
- Herzfeldt, A., Tritschler, V., Dieterle, M., & Seubert, C. M. (2017). Effectively realizing synergies: Lessons learned from 10 years of M&A activities. *Management Accounting Quarterly*, 18(4), 8–18.
- Hill, C. W., & Rothaermel, F. T. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, 28(2), 257–274.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Competitiveness & globalization: Concepts & cases* (13th ed.). Cengage.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2017). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship* (1st ed., pp. 1–16). Wiley.
- Hollensen, S. (2013). The blue ocean that disappeared—The case of Nintendo Wii. *Journal of Business Strategy*, 34(5), 25–35.
- Holmes, R. M., Li, H., Hitt, M. A., DeGhetto, K., & Sutton, T. (2016). The effects of location and MNC attributes on MNCs' establishment of foreign R&D centers: Evidence from China. *Long Range Planning*, 49(5), 594–613.
- Hopkins, M. M., & O'Neil, D. A. (2015). Authentic leadership: Application to women leaders. *Frontiers in Psychology*, 6, 959.
- Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (1990). Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives. *Journal of Management*, 16(2), 461–509.
- Hsieh, T. (2011). *Delivering happiness: A path to profits, passion, and purpose* (1st international mass market ed.). Business Plus.
- Huang, Z., Zhu, H. (Susan), & Brass, D. J. (2017). Cross-border acquisitions and the asymmetric effect of power distance value difference on long-term post-acquisition performance. *Strategic Management Journal*, 38(4), 972–991.
- Huston, L., & Sakkab, N. (2006). Connect and develop: Inside Procter & Gamble's new model for innovation. *Harvard Business Review*, 84(3), 58–66.
- Inditex. (2026). *Inditex business model*. Retrieved 15.02.2026, from https://static.inditex.com/business-model/business-model_english.html
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Simon & Schuster.
- Iwao, S. (2017). Revisiting the existing notion of continuous improvement (Kaizen): Literature review and field research of Toyota from a perspective of innovation. *Evolutionary and Institutional Economics Review*, 14(1), 29–59.
- Jafari, M., Shahbazi, A., Kawsar, M., Davoudi, S. P. M., & Janani, S. (2025). The role of artificial intelligence in strategic planning and competitive advantage. *International Journal of Advanced Business Studies*, 4(4), 258–276.
- Jarrah, M. H., Kenyon, S., Brown, A., Donahue, C., & Wicher, C. (2023). Artificial intelligence: A strategy to harness its power through organizational learning. *Journal of Business Strategy*, 44(3), 126–135.
- Jin, D. Y. (2012). Transforming the global film industries: Horizontal integration and vertical concentration amid neoliberal globalization. *International Communication Gazette*, 74(5), 405–422.
- Jordan, J. M. (2017). Challenges to large-scale digital organization: The case of Uber. *Journal of Organization Design*, 6(1).
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.

- Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Harris, K. J. (2013). Interactive effect of leaders' influence tactics and ethical leadership on work effort and helping behavior. *The Journal of Social Psychology*, 153(5), 577–597.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217–237.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 10.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5), 18–24.
- Kaplan, S. N., & Strömberg, P. (2009). Leveraged buyouts and private equity. *Journal of Economic Perspectives*, 23(1), 121–146.
- Kar, A. K. (2016). Bio inspired computing—A review of algorithms and scope of applications. *Expert Systems With Applications*, 59, 20–32.
- Kar, S., Kar, A. K., & Gupta, M. P. (2021). Modeling drivers and barriers of artificial intelligence adoption: Insights from a strategic management perspective. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 28(4), 217–238.
- Kassa, B. Y., & Worku, E. K. (2025). The impact of artificial intelligence on organizational performance: The mediating role of employee productivity. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(1), 100474.
- Katz, R., & Allen, T. J. (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups. *R&D Management*, 12(1), 7–20.
- Kaur, D., Kumar, A., & Adlakha, A. (2025). Big data, human leadership, and firm success: Exploring the servant leadership advantage. *Strategy & Leadership*, 1–24.
- Kim, M. (2016). Geographic scope, isolating mechanisms, and value appropriation. *Strategic Management Journal*, 37(4), 695–713.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Klein, A. (2011). Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 32(2), 21–28.
- Kling, K., & Goteman, I. (2003). *Leading by design: The IKEA story*. HarperCollins.
- Kornowicz, J., & Thommes, K. (2025). Algorithm, expert, or both? Evaluating the role of feature selection methods on user preferences and reliance. *PLOS ONE*, 20(3), e0318874.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 85, 96–103.
- Krstić, B. (2014). *Upravljanje intelektualnim kapitalom*. Faculty of Economics, University of Niš.
- Kumar, R., Naveen, V., Illa, P. K., Pachar, S., & Patil, P. (2023). The current state of software engineering employing methods derived from artificial intelligence and outstanding challenges [Paper presentation]. 1st International Conference on Innovations in High Speed Communication and Signal Processing (IHCSP), Bhopal, India.

- Kushida, K. E. (2015). The politics of commoditization in global ICT industries: A political economy explanation of the rise of Apple, Google, and industry disruptors. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 15(1), 49–67.
- Kuusela, P., Keil, T., & Maula, M. (2017). Driven by aspirations, but in what direction? Performance shortfalls, slack resources, and resource-consuming vs. resource-freeing organizational change. *Strategic Management Journal*, 38(5), 1101–1120.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638–658.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Harvard Business School Press.
- Li, F., Wei, X., Wang, C., Zhang, C., Yu, G., Yang, Y., & Liu, Y. (2025). How do users perceive AI? A dual-process perspective on enhancement and replacement. *Telematics and Informatics Reports*, 19, 100227.
- Liden, R. C., Panaccio, A., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership: Antecedents, consequences, and contextual moderators. In *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford University Press.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161–177.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.
- Liker, J. K., & Meier, D. (2007). *The Toyota way fieldbook*. McGraw-Hill.
- López, T., Riedler, T., Köhnen, H., & Fütterer, M. (2022). Digital value chain restructuring and labour process transformations in the fast-fashion sector: Evidence from the value chains of Zara & H&M. *Global Networks*, 22(4), 684–700.
- Lotz, A. D. (2017). *Portals: A treatise on internet-distributed television*. Michigan Publishing, University of Michigan Library.
- Lu, J. (2026). Apple's hybrid model of manufacturing outsourcing and core technology self-development: A transaction cost perspective [Paper presentation]. ICMRED 2026 Symposium: The Future of Work: Strategy, Workforce Transformation, and Organizational Renewal.
- Luo, J., & Zheng, J. (2018). The impact of servant leadership on proactive behaviors: A study based on cognitive evaluation theory. *Psychology*, 9(5), 1228–1244.
- Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2025). The impact of artificial intelligence on research efficiency. *Results in Engineering*, 26, 104743.
- Mahabub, S., Hossain, M. R., & Snigdha, E. Z. (2025). Data-driven decision-making and strategic leadership: AI-powered business operations for competitive advantage and sustainable growth. *Journal of Computer Science and Technology Studies*, 7(1), 326–336.
- Mai, K. N., & Nguyen, A. K. T. (2021). The impact of corporate social responsibility performance on competitive advantage and business success: A case of Vietnamese enterprises. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 12(3), 1–15.

- Maouche, S. (2019). Google AI: Opportunities, risks, and ethical challenges. *Contemporary French and Francophone Studies*, 23(4), 447–455.
- Marshall, A. (2023). Tesla's Supercharger strategy starts a winning streak. *Wired*. Retrieved 15.02.2026, from <https://www.wired.com/story/teslas-supercharger-strategy/>
- Mawdsley, J. K., & Somaya, D. (2018). Demand-side strategy, relational advantage, and partner-driven corporate scope: The case for client-led diversification. *Strategic Management Journal*, 39(7), 1834–1859.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 151–171.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1–13.
- McDonald, K., & Smith-Rowsey, D. (2016). *The Netflix effect: Technology and entertainment in the 21st century*. Bloomsbury Publishing USA.
- McDonald, M. L., Khanna, P., & Westphal, J. D. (2008). Getting them to think outside the circle: Corporate governance, CEOs' external advice networks, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 51(3), 453–475.
- McIntyre, J., & Đoković, F. (2021). *Strategijski menadžment*. Birograf.
- McKinley, W., Latham, S., & Braun, M. (2014). Organizational decline and innovation: Turnarounds and downward spirals. *Academy of Management Review*, 39(1), 88–110.
- McKinsey & Company. (2025). *The state of AI: How organizations are rewiring to capture value*. Retrieved 15.02.2026, from <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-how-organizations-are-rewiring-to-capture-value>
- Meglio, O., King, D. R., & Risberg, A. (2017). Speed in acquisitions: A managerial framework. *Business Horizons*, 60(3), 415–425.
- Milisavljević, M., & Todorović, J. (1994). *Planiranje i razvojna politika preduzeća*. Savremena administracija.
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies: Toward a general theory*. Oxford University Press.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Monks, R. A. G., & Minow, N. (Eds.). (2012). *Corporate governance* (5th ed.). Wiley.
- Montgomery, C. A. (1985). Product-market diversification and market power. *Academy of Management Journal*, 28(4), 789–798.
- Montgomery, C. A. (2008). Putting leadership back into strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 54–60.
- Mundlos, P. (2025). The impact of artificial intelligence on managerial attention allocation for discontinuous change: A conceptual framework. *Management Review Quarterly*, 75(2), 1–45.
- Naor, M., Coman, A., & Wznizer, A. (2021). Vertically integrated supply chain of batteries, electric vehicles, and charging infrastructure: A review of three milestone projects from theory of constraints perspective. *Sustainability*, 13(7), 3632.

- Negro, A. R., & Mesia, R. (2019). Organization and society: Understanding corporate social responsibility and the inclusive business in the Peruvian business environment. *Journal of Applied Business & Economics*, 21(5).
- Nellis, S. (2025). Apple eyes using AI to design its chips, technology executive says. *Reuters*. Retrieved 15.02.2026, from <https://www.reuters.com/business/apple-eyes-using-ai-design-its-chips-technology-executive-says-2025-06-18/>
- Nelson, T. (2003). The persistence of founder influence: Management, ownership, and performance effects at initial public offering. *Strategic Management Journal*, 24(8), 707–724.
- Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q., & Cooper, B. (2014). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship: A case of the head leading the heart? *Journal of Business Ethics*, 123, 113–123.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Novelli, E., & Spina, C. (2024). Making business model decisions like scientists: Strategic commitment, uncertainty, and economic performance. *Strategic Management Journal*, 45(13), 2642–2695.
- O'Rourke, D., & Strand, R. (2017). Patagonia: Driving sustainable innovation by embracing tensions. *California Management Review*, 60(1), 102–125.
- Onggowidjojo, V., & Ellitan, L. (2023). Strategies for achieving competitive advantage: The case of Amazon. *International Journal of Research*, 10(09), 249–265.
- Palich, L. E., Cardinal, L. B., & Miller, C. C. (2000). Curvilinearity in the diversification–performance linkage: An examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal*, 21(2), 155–174.
- Pap, E., Petković, M., & Simićević, A. (2021). Measuring distribution of intellectual capital components contribution: French context. *The European Journal of Applied Economics*, 18(1), 1–14.
- Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. P. (2017). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy—And how to make them work for you* (Norton paperback). W. W. Norton & Company.
- Pavlović, V., Knežević, G., & Petković, M. (2021). The impact of intellectual capital on financial performance in the fishing industry: Evidence from France. *Custos e Agronegocio*, 17(4), 445–467.
- Peng, J., Jien, J.-J., & Lin, J. (2016). Antecedents and consequences of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), 1312–1326.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389–1410.
- Petković, M. (2021). Intercultural competences in the French financial services companies. *Economic Analysis*, 54(2), 55–67.
- Petkovic, M. (2025). *Digitalno upravljanje ljudskim resursima* (Vol. 1). Singidunum University. Retrieved 15.02.2026, from <https://singipedia.singidunum.ac.rs/izdanje/44623-digitalno-upravljanje-ljudskim-resursima>
- Petković, M., & Đorđević, M. (2021). Intellectual capital investments and company's profitability: French context. *Economic Analysis*, 54(1), 14.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62–78.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*. Retrieved 15.02.2026, from <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Prashant, K., & Harbir, S. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45–62.
- Probst, G., & Raisch, S. (2005). Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 90–105.
- Radjenovic, T., & Krstic, B. (2017). Intellectual capital in the theory of the firm. *Ekonomika*, 63(4), 13–27.
- Rajan, R., Servaes, H., & Zingales, L. (2000). The cost of diversity: The diversification discount and inefficient investment. *The Journal of Finance*, 55(1), 35–80.
- Ransbotham, S., Khodabandeh, S., Fehling, R., LaFountain, B., & Kiron, D. (2019). Winning with AI: Pioneers combine strategy, organizational behavior, and technology. *MIT Sloan Management Review*, 61180.
- Ransbotham, S., Khodabandeh, S., Kiron, D., Candelon, F., Chu, M., & LaFountain, B. (2020). Expanding AI's impact with organizational learning. *MIT Sloan Management Review*, 19, 62270.
- Rosenblat, A., Levy, K. E., Barocas, S., & Hwang, T. (2017). Discriminating tastes: Uber's customer ratings as vehicles for workplace discrimination. *Policy & Internet*, 9(3), 256–279.
- Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic management* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Rothaermel, F. T., & Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization Science*, 20(4), 759–780.
- Rothaermel, F. T., & Hess, A. (2010). Innovation strategies combined. *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 13–15.
- Rothaermel, F. T. (2024). *Strategic management* (6th ed., International student ed.). McGraw-Hill.
- Rumelt, P. (2011). *Good strategy, bad strategy: The difference and why it matters*. Crown Business.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure, and economic performance*. Harvard Business School Press.
- Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.
- Sandberg, E. (2025). *Strategic logistics management: Contemporary principles and practice* (1st ed.). Kogan Page, Limited.
- Sculley, J. (1987). *Odyssey: Pepsi to Apple, a journey of adventure, ideas, and the future*. Harper & Row.
- Sertkaya, A., Beleche, T., Jessup, A., & Sommers, B. D. (2024). Costs of drug development and research and development intensity in the US, 2000–2018. *JAMA Network Open*, 7(6), e2415445.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.

- Sharma, A., & Grant, D. (2011). Narrative, drama and charismatic leadership: The case of Apple's Steve Jobs. *Leadership*, 7(1), 3–26.
- Shourkaei, M. M., Taylor, K. M., & Dyck, B. (2024). Examining sustainable supply chain management via a social-symbolic work lens: Lessons from Patagonia. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 1477–1496.
- Shuen, A. A. (2008). *Web 2.0: A strategy guide*. O'Reilly Media.
- Sidhu, J. (2000). *Organization mission, business domain orientation, and performance: A conceptual and empirical inquiry*. Tinbergen Institute Research Series.
- Šmite, D., Moe, N. B., Floryan, M., Gonzalez-Huerta, J., Dörner, M., & Sablis, A. (2023). Decentralized decision-making and scaled autonomy at Spotify. *Journal of Systems and Software*, 200, 111649.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
- Stankevičiūtė, E., Grunda, R., & Bartkus, E. V. (2012). Pursuing a cost leadership strategy and business sustainability objectives: Walmart case study. *Economics and Management*, 17(3), 1200–1206.
- Stanković, J., & Đoković, F. (2019). *Strategijski menadžment* (1st ed.). Univerzitet Singidunum Beograd.
- Steinwart, M. C., & Ziegler, J. A. (2014). Remembering Apple CEO Steve Jobs as a "transformational leader": Implications for pedagogy. *Journal of Leadership Education*, 13(2), 52–66.
- Stellantis. (2022). *Dare Forward 2030: Plan kompanije Stellantis za vrhunsku slobodu mobilnosti*. Retrieved 15.02.2026, from <https://www.media.stellantis.com/rs-rs/corporate-communications/press/dare-forward-2030-plan-kompanije-stellantis-za-vrhunsku-slobodu-mobilnosti>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. Free Press.
- Stöhr, A., Noskova, V., Kunz-Kaltenhäuser, P., Gaenssle, S., & Budzinski, O. (2020). Happily ever after? Vertical and horizontal mergers in the US media industry. *World Competition*, 43(1), 135–161.
- Szekely, F., & Dossa, Z. (2015). *Patagonia's sustainability strategy: Don't buy our products*. IMD. Retrieved 15.02.2026, from <https://www.imd.org/research-knowledge/sustainability/case-studies/patagonia-s-sustainability-strategy-don-t-buy-our-products/>
- Tarasov, K. (2025). Apple takes control of all core chips in iPhone Air with new architecture to prioritize AI. *CNBC*. Retrieved 15.02.2026, from <https://www.cnn.com/2025/09/21/apple-now-controls-all-core-iphone-chips-prioritizing-ai-workloads.html>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teixeira, A. R., Ferreira, J. V., & Ramos, A. L. (2025). Intelligent supply chain management: A systematic literature review on artificial intelligence contributions. *Information*, 16(5), 399.
- Tesla. (2026). *Supercharging*. Retrieved 15.02.2026, from <https://www.tesla.com/support/charging/supercharging>
- Taher, Y. A., & Jaaron, A. A. (2022). The impact of sustainability strategic planning and management on the organizational sustainable performance: A developing-country perspective. *Journal of Environmental Management*, 305, 114381.

- Tipurić, D. (2014). *Iluzija strategije: Razotkrivanje socijalno konstruirane zbilje poduzeća*. Sinergija.
- Toyota. (2026). *Toyota Production System*. Retrieved 15.02.2026, from <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/>
- Trefis. (2015). How mobile ordering can impact Starbucks' valuation. *Forbes*. Retrieved 15.02.2026, from <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/10/30/how-mobile-ordering-can-impact-starbucks-valuation/>
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2017). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (7th ed.). Wiley.
- Trevino, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 378–385.
- Tryon, C. (2015). TV got better: Netflix's original programming strategies and the on-demand television transition. *Media Industries Journal*, 2(2), 104–116.
- Tsao, C.-W., Newman, A., Chen, S.-J., & Wang, M.-J. (2016). HRM retrenchment practices and firm performance in times of economic downturn: Exploring the moderating effects of family involvement in management. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 954–973.
- Van Dijck, J., Poell, T., & de Waal, M. (2018). *The platform society*. Oxford University Press.
- Vinocur, E., Kiymaz, H., & Loughry, M. L. (2023). M&A capability and long-term firm performance: A strategic management perspective. *Journal of Strategy and Management*, 16(2), 211–234.
- Vinokurova, N., & Kapoor, R. (2023). Kodak's surprisingly long journey towards strategic renewal: A half century of exploring digital transformation in the face of uncertainty and inertia [Paper presentation]. Academy of Management 2023 Annual Meeting, Boston, United States.
- Vohra, S., Vasal, A., Roussiere, P., & Guan, L. (2022). *The art of AI maturity: Advancing from practice to performance*. Accenture.
- Volberda, H. W., Morgan, R. E., Reinmoeller, P., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic management: Competitiveness and globalization (concepts and cases)*. Cengage Learning.
- Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9–51.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 249–261.
- Walvekar, H., Al Ahmad, M., Memon, Q., & Pecht, M. (2025). Analyzing Boeing's supply chain, quality control, and certification issues: Lessons from the 787 Dreamliner and 737 MAX. *Advances in Technology Innovation*, 10(4), 321–339.
- Wamba-Taguimdje, S.-L., Fosso Wamba, S., Kala Kamdjoug, J. R., & Tchatchouang Wanko, C. E. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: The business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1893–1924.

- Wang, L., Li, E. P. H., & Ding, X. (2018). Does deliberate learning lead to dynamic capability? The role of organizational schema for Kodak, 1993–2011. *Journal of Strategy and Management*, 11(1), 52–80.
- Wang, W. (2024). Artificial intelligence in strategic business decisions: Enhancing market competitiveness. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 117(1), 87–93.
- Wasko, J. (2020). *Understanding Disney: The manufacture of fantasy*. John Wiley & Sons.
- West, J., & Bogers, M. (2017). Open innovation: Current status and research opportunities. *Innovation*, 19(1), 43–50.
- Whittington, R., Angwin, D., Regnér, P., Johnson, G., & Scholes, K. (2023). *Exploring strategy: Text and cases* (13th ed.). Pearson.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 269–296.
- Wimbush, J. C., Shepard, J. M., & Markham, S. E. (1997). An empirical examination of the multi-dimensionality of ethical climate in organizations. *Journal of Business Ethics*, 16(1), 67–77.
- Yang, F., Qian, J., & Liu, J. (2018). Priming employees' promotion focus: How and when servant leadership enhances customer service behaviors. *Management Decision*, 56(11), 2308–2324.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson.
- Zairbani, A., & Jaya Prakash, S. K. (2025). Competitive strategy and organizational performance: A systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 32(1), 52–111.

O autorima



Prof. dr Miloš Petković

Miloš Petković rođen je 11. 10. 1991. u Aleksincu, Republika Srbija. Svoje osnovno visoko obrazovanje završio je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Nišu, na smeru za Računovodstvo, revizija i finansijsko upravljanje 2014. godine. Nakon završenih osnovnih studija, Miloš Petković završava svoje prve master studije na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, na međunarodnom smeru za Makroekonomiju privreda u tranziciji, koji se organizuje u saradnji sa Univerzitetom Sofia Antipolis iz Nice, Francuska 2015. godine. Nakon završenih prvih master studija, Miloš Petković nastavlja svoje master studije iz Međunarodnog biznisa na Fakultetu za menadžment Univerziteta Sofia Antipolis u Nici, Francuska kao jedan od najboljih studenata i stipendista francuske vlade za 2015. godinu iz oblasti menadžment nauka.

Kao stipendista francuske vlade za doktorske studije i stipendista Fonda za mlade talente – Dositeja, Ministarstva omladine i sporta Republike Srbije, nastavlja svoje doktorske studije iz menadžment nauka na istom fakultetu u Nici. Godine 2019. doktorira pod mentorstvom profesorke Elizabet Walliser i profesora Erica Cauvina. U periodu od 2017. godine do 2018. godine, Miloš Petković radi kao istraživač-asistent na prestižnom fakultetu Sorbonne Business School Univerziteta Paris 1 Pantheon Sorbonne. Angažovanje se odnosilo na istraživački projekat koji je finansiran od strane Ministarstva finansija Republike Francuske, a okupljao je najeminentnija imena i profesore iz oblasti intelektualnog kapitala, nematerijalnih ulaganja i menadžmenta.

Miloš Petković poseduje bogato akademsko iskustvo. Tokom svojih doktorskih studija u periodu od 2017. do 2019. godine radio je kao asistent na Fakultetu za menadžment Univerziteta Sofia Antipolis. Univerzitetu Singidunum u Beogradu pridružuje se 2018. godine i započinje svoj angažman kao asistent. Zvanje docenta iz oblasti menadžment nauka dobija 2019. godine na Univerzitetu Singidunum, na kojem radi i danas. Godine 2019. angažovan je kao gostujući profesor na predmetu Korporativne finansije po pozivu profesora Safwan Mchawrab na prestižnoj biznis školi Grenoble Ecole de Management u Francuskoj. Od oktobra 2020. godine dobija stalna angažovanja predavača na prestižnoj Berlin School of Business and Innovation, u Berlinu, Nemačka i stalnog pridruženog profesora na College of Business, Concordia University of Chicago, u Čikagu, SAD.

Pored akademskog iskustva, Miloš Petković poseduje i profesionalno iskustvo. U 2014. godini radio je kao praktikant u reviziji u revizorskoj kući Moore Stephens u Nišu, Republika Srbija. U 2015. godini radio je kao mlađi pripravnik revizor u revizorskoj kući Privredni savetnik – Revizija u Beogradu, Republika Srbija. U 2016. godini radio je kao poslovni konsultant u konsultantskoj kući Joorney Business Plans u Beogradu, Republika Srbija.

Miloš Petković tečno govori engleski i francuski jezik.

Miloš Petković je autor brojnih radova objavljenih u domaćim i inostranim časopisima, međunarodnim monografijama i knjigama. Učesnik je brojnih domaćih i inostranih istraživačkih projekata.



Doc. dr Ana Radulović

Ana Radulović rođena je 6.6.1987. u Beogradu. Na Univerzitetu Singidunum radi od 2017. godine u zvanju asistenta a od 2019. godine u zvanju docenta u oblasti menadžmenta. Doktorirala je 2016. godine na Poslovnom fakultetu Univerziteta Aston u Birmingemu, u Engleskoj, pod mentorstvom prof. dr Džefa Tomasa (Geoff Thomas), Olge Epitropaki (Olga Epitropaki) i Alison Ligud (Alison Leegood). Tema njene disertacije je relaciono liderstvo, odnosno uticaj kvaliteta odnosa između lidera i sledbenika na rezultate sledbenika. Sfera njene naučne ekspertize su LMX teorija, teorija međuzavisnosti, kvantitativna i eksperimentalna metoda.

Objavila je radove u vodećim svetskim žurnalima u oblasti liderstva i organizacionog ponašanja *Journal of Occupational and Organizational Psychology* i *The Leadership Quarterly*. Angažovana je kao recenzent od strane žurnala *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *Human Behavior and Emerging Technologies*, *Journal of Nursing Management* i *The European Journal of Applied Economics*. Na Univerzitetu Singidunum je tehnički urednik zbornika radova međunarodne naučne konferencije FINIZ. Učestvovala je u projektu od javnog značaja podržanog od Sekretarijata za sport i omladinu grada Beograda. Član je Britanske akademije za visoko obrazovanje i Britanske akademije za menadžment.

Tokom doktorskih studija radila je kao asistent i gostujući predavač na Poslovnom fakultetu Univerziteta Aston u okviru stipendije koja joj je dodeljena od strane Katedre za psihologiju rada i organizacionu psihologiju. Pre odlaska na doktorske studije radila je u privatnom i nevladinom sektoru: u naftnoj industriji, na projektima američke vlade, na projektima iz oblasti obrazovanja i održivog razvoja. Završila je master iz menadžmenta na Fakultetu organizacionih nauka 2012. godine kao i master iz postmoderne britanske književnosti na Filološkom fakultetu Univerziteta u Beogradu 2011. godine. Diplomirala je na Katedri za anglistiku Filološkog fakulteta Univerziteta u Beogradu 2010. godine. Kao dobitnica stipendije američke vlade, Ana je treću godinu osnovnih studija (2008-2009) završila na Indijana Univerzitetu u Pensilvaniji, SAD, na kojem je pored Filološkog fakulteta pohađala i Eberli koledž za biznis i informacione tehnologije. Tokom osnovnih studija obavila je prakse u nekoliko internacionalnih kompanija u oblasti marketinga

i odnosa sa javnošću. Bila je aktivna članica studentske organizacije, u kojoj su joj, kao menadžeru za ljudske resurse na projektu u oblasti održivog razvoja, dodeljena sredstva na konkursu američke ambasade za sprovođenje projekta. Ana govori engleski i španski jezik. Bavila se latino-američkim i standardnim plesovima.

Doc. dr Ana Radulović je dobitnica nekoliko stipendija i nagrada; stipendija Fonda za mlade talente Dositeja Ministarstva omladine i sporta (2009/2010, 2012/2013, 2013/2014; 2014/2015), puna stipendija za doktorske studije iz menadžmenta i pozicija asistenta na Poslovnom fakultetu Univerziteta Aston u Engleskoj (2012-2015), puna stipendija američke vlade za jednogodišnji boravak i studije na Indijana Univerzitetu u Pensilvaniji (2008/2009), stipendija Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja (2007/2008, 2010/2011), nagrada za nabolje dizajnirani nastavni plan na TESOL programu, Indijana Univerzitet u Pensilvaniji (2009), dekanova nagrada za akademski uspeh na Indijana Univerzitetu u Pensilvaniji (2008/2009), grant američke ambasade za sprovođenje programa iz oblasti održivog razvoja (2010), nagrada za finaliste konkursa ERSTE banke „Klub 27 Superste“ (2011).

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.51(075.8)

ПЕТКОВИЋ, Милош, 1991-

Strategijski menadžment / Miloš Petković, Ana Radulović. - Beograd : Univerzitet
Singidunum, 2026 (Beograd : Birograf). - 242 str. : ilustr. ; 24 cm

Slike autora. - Tiraž 1.500. - O autorima: str. 238-241. - Bibliografija: str. 223-237.

ISBN 978-86-7912-866-9

1. Радуловић, Ана, 1987- [аутор]

а) Стратешки менаџмент

COBISS.SR-ID 200471817

© 2026.

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.



Miloš Petković
Ana Radulović

Strategijski menadžment

U vremenu u kojem veštačka inteligencija, automatizacija i podaci iz osnova menjaju način na koji preduzeća stvaraju i isporučuju vrednost, strategijski menadžment dobija nov i sve značajniji smisao. Tehnologija danas ne ubrzava samo poslovne procese, ona pomera granice čitavih delatnosti, skraćuje vek trajanja konkurentskih prednosti i od organizacija zahteva sposobnost da uče, prilagođavaju se i odlučuju brže nego ikada ranije. Upravo zato savremeni strateg nije samo analitičar tržišta, već i tumač promena: onaj koji ume da prepozna prilike u neizvesnosti i da tehnološki napredak stavi u službu jasne svrhe i dugoročne vrednosti. Ova knjiga povezuje trajna načela strategijskog menadžmenta sa izazovima digitalnog doba, nudeći čitaocu okvir za razmišljanje u kojem se klasične strategijske teorije susreću sa savremenom praksom. Namenjena studentima, istraživačima i menadžerima, ona poziva na to da se o strategiji promišlja ne kao o skupu gotovih odgovora, već kao o načinu razumevanja sveta koji se neprestano menja i o veštini da se u tom svetu deluje promišljeno, odgovorno i sa vizijom.