



Poslovna Strategija: Teorija i Praksa za MBA Studente

Maj 2025

Dobrodošli na intenzivni dvodnevni kurs koji će vam omogućiti da ovladate fundamentalnim konceptima i alatima poslovne strategije, kao i njihovom praktičnom primenom. Kurs predstavlja most između teorijskih okvira i stvarne poslovne prakse, koristeći kombinaciju predavanja, studije slučaja, interaktivnih vežbi i simulacija.

Poseban fokus je stavljen na primenu globalnih strateških koncepata u kontekstu srpskog i regionalnog poslovnog okruženja. Kroz ovaj kurs razvićete duboko razumevanje prirode i uloge strategije u stvaranju konkurentske prednosti.

 **by Marko Marković**

RBS^T Rome Business School
Belgrade

STRUKTURA PREDAVANJA

DAN 1: TEMELJI STRATEŠKOG RAZMIŠLJANJA I ANALIZE

Modul 1

Uvod u Strategiju – Više od Plana

Modul 2

Analiza Okruženja – Mapa Strateškog Terena

Modul 3

Interna Analiza Kompanije – Izvori Konkurentske Prednosti

Modul 4

Generičke Strategije i Strateški Izbor

DAN 2: KREIRANJE BUDUĆNOSTI – INOVATIVNE

Modul 5

Inovacija u Strategiji – Pomeranje Granica

Modul 6

Poslovni Modeli i Implementacija Strategije

Modul 7

Studije Slučaja iz Srbije i Regiona – Strategija na Delu

Modul 8

Strateška Igra i Zaključci

Materijali koje možete i treba da koristite

- Dostavljena literature (Priručnik za učenje)
- Materijali za Studije Slučaja koje budemo radili
- Pomoćni šabloni (Biznis Kanvas)
- Chatbot za brzo pretraživanje i brze odgovore dostupan na sajtu
- Web site sa teorijom i dodatnim materijalima <https://strategija.neocities.org/>



DAN 1

Modul 1: Uvod u Strategiju – Više od Plana

- Definisanje strategije i njen značaj
- Mintzbergovih 5P za Strategiju (Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective)
- Povezivanje strategije sa misijom, vizijom i vrednostima
- Interaktivna diskusija: "Strategija u svakodnevnom životu"



Definisanje Strategije i Njen Značaj



Suština strategije

Strategija predstavlja promišljen i artikulisan put ka ostvarenju postavljenih ciljeva jedne organizacije. U suštini, strategija pruža odgovor na ključno pitanje:

"Kako ćemo pobediti na tržištu?"



Konkurentska prednost

Konkurentska prednost je u samoj srži svake uspešne strategije. Bez čvrste i dobro promišljene strateške osnove, dugoročni uspeh organizacije nije moguć.



Razlika od taktike

Neophodno je praviti jasnu distinkciju između **strategije, taktike i operativnih planova**. Dok taktike predstavljaju specifične akcije, a operativni planovi detaljne korake, strategija služi kao sveobuhvatni kompas.

Strategic Vision:
Charting the Course

Evolucija Strateškog Razmišljanja

Vojni Koreni

Strategiju prvi put pominju kineske i grčke vojskovođe.

Sun Cu (6. vek p.n.e) postavlja temelje taktičkog mišljenja.

„Strategija bez taktike je najsporiji put do pobeđe; taktika bez strategije samo je buka pred poraz.”

Industrijski Lideri

Džek Velč (GE)
pojednostavljuje stratešku misao za poslovanje.

“Strategija je zapravo vrlo jednostavna: izaberi pravac i onda sprovodi nemilosrdno.”

Piter Draker upozorava da kultura uvek prevazilazi planiranje.

„Kultura pojede strategiju za doručak.”

Moderni Vizionari

Bezos insistira na doslednosti vizije, uz fleksibilnost u izvršenju.

„Tvrđoglavi smo kad je vizija u pitanju, ali prilagodljivi u detaljima.”

Porter naglašava važnost strateškog izbora kroz eliminaciju.

„Suština strategije je u tome da izabereš šta nećeš raditi.”

Ključne Lekcije

Strategija nije statičan dokument već dinamičan proces.

Planiranje je važnije od samih planova.

Uspešna primena zahteva odlučnost i prilagodljivost.

Značaj Strategije

Dobra strategija pruža smernice, olakšava odlučivanje, koordinira aktivnosti, omogućava merenje uspeha, motiviše zaposlene i dozvoljava adaptaciju organizacije tokom vremena.



Pruž a smernice

Usmerava resurse i napore organizacije ka zajedničkim ciljevima. Na primer, Telekom Srbija je usmerio ključne resurse ka digitalnoj transformaciji, sprečavajući rasipanje sredstava na nepovezane inicijative.



Osnova za merenje uspeha

Transformiše apstraktne ciljeve u konkretne KPI-eve. FishingBooker prati uspešnost svoje strategije kroz stopu konverzije posetilaca, broj rezervacija i zadovoljstvo korisnika na 5-stepenoj skali.



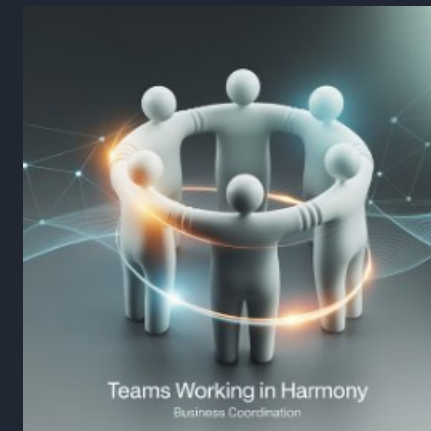
Olakšava odlučivanje

Služi kao filter za evaluaciju prilika. Atlantic Grupa je, zahvaljujući jasnoj strategiji rasta kroz akvizicije, brzo identifikovala Drogu Kolinsku kao stratešku metu i donela odluku o kupovini dok su konkurenti još analizirali.



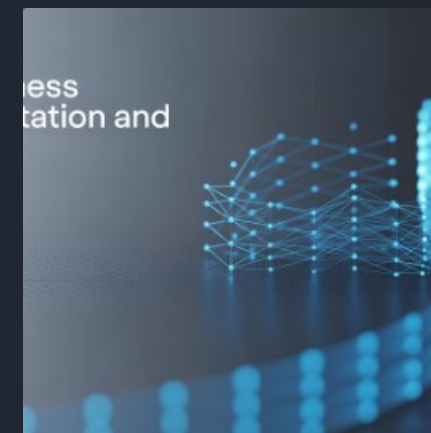
Motiviše zaposlene

Prema istraživanjima, 67% zaposlenih koji razumeju strategiju svoje kompanije ostaje lojalno duže od 5 godina. NIS-ova strategija modernizacije rafinerije u Pančevu dala je zaposlenima jasan smisao njihovog doprinosa.



Koordinira aktivnosti

Osigurava da marketing, proizvodnja, nabavka i finansije rade harmonično. U Nordeusu, to je značilo sinergiju između tima dizajnera, programera i marketinga što je omogućilo uspeh igre "Top Eleven".



Omogućava adaptaciju

Strategija nije rigidna – omogućava prilagođavanje kao što je Phi Academy pokazala tokom pandemije, pivotirajući ka online obrazovanju uz zadržavanje strateškog fokusa na edukaciju u industriji lepote.

Evolucija Strateškog Razmišljanja

1 Klasični modeli (1960-1980)

Strateška misao je evoluirala od rigidnih dugoročnih planova sa fiksnim petogodišnjim ciklusima, poput **SWOT** analize koju je razvio Albert Humphrey. Kompanije poput Atlantic Grupe su nekada koristile isključivo metode linearnog planiranja.

2 Adaptivni pristupi (1980-2000)

Porterovih Pet sila i Mintzbergovih 5P doneli su dinamičniji pristup. Srpske kompanije poput Telekomu počele su implementirati portfolijo matrice i scenarijske tehnike, napuštajući rigidnost u korist adaptacije na promene tržišta.

3 Agilna strategija (2000-danas)

Savremeni pristup kombinuje discipline **Plavog okeana i Disruptivne inovacije**. Lokalne kompanije poput Nordeusa i FishingBooker-a koriste Business Model Canvas, lean startup metodologije i brzu iteraciju strategije kroz data-driven pristup, prilagođavajući se digitalnom okruženju.



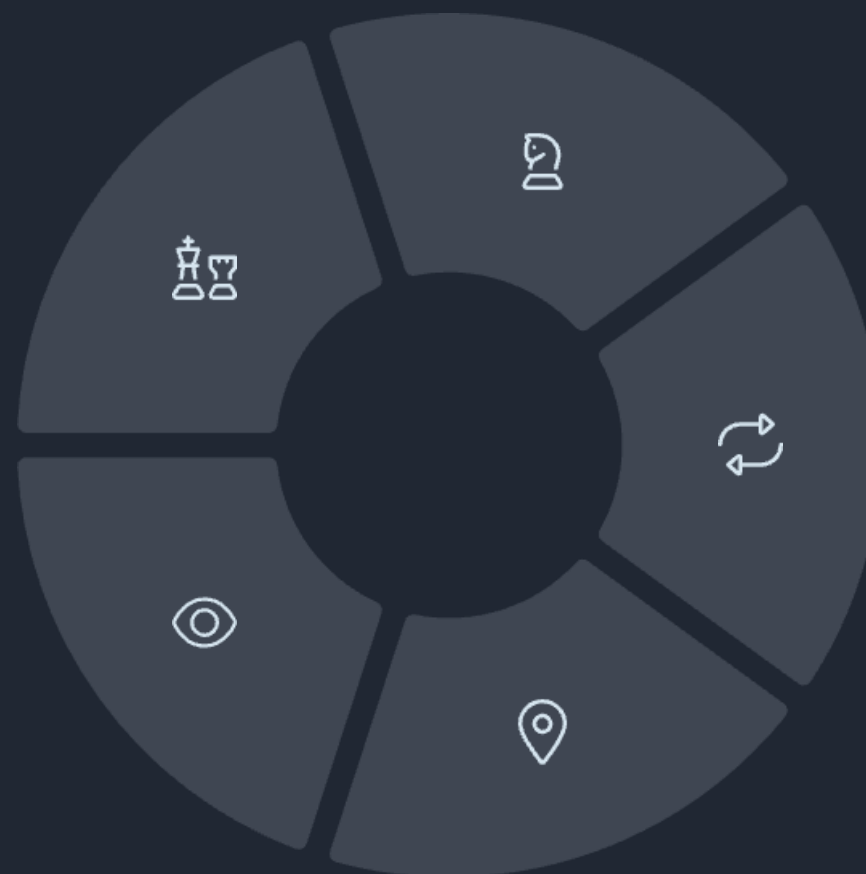
Mintzbergovih 5P za Strategiju

Plan

Najtradicionalnije shvatanje strategije, gde se ona vidi kao svesno nameravani pravac delovanja, set smernica ili konkretnih koraka dizajniranih da se postigne određeni cilj.

Perspektiva (Perspective)

Strategija kao duboko ukorenjen način sagledavanja sveta i poslovanja, koji dele članovi organizacije – neka vrsta "kolektivnog uma".



Manevar (Ploy)

Strategija kao specifičan potez ili serija poteza sa ciljem da se nadmudri konkurencija. To može biti lansiranje "borbenog brenda" ili širenje dezinformacija o budućim proizvodima.

Obrazac (Pattern)

Strategija kao doslednost u ponašanju tokom vremena, bez obzira da li je ta doslednost bila unapred nameravana ili je proistekla spontano (emergentna strategija).

Pozicija (Position)

Strategija kao način lociranja organizacije u njenom okruženju, odnosno u odnosu na konkurente, kupce i dobavljače.

Primena Mintzbergovih 5P na Apple



Plan

Strateški razvoj iPhone-a kroz projekat "Purple" — višegodišnji tajni razvoj sa jasnom vizijom.

Pažljivo planirani godišnji ciklusi lansiranja novih proizvoda sa preciznim fazama razvoja i marketinga.



Maneuvar (Ploy)

Specijalni događaji koji stvaraju iščekivanje i dominiraju medijskim prostorom.

Kontrola celokupnog ekosistema (hardver, softver, App Store) otežava konkurenciji pariranje korisničkom iskustvu.



Obrazac (Pattern)

Konzistentno fokusiranje na premium segment sa visokim kvalitetom dizajna i višim cenama.

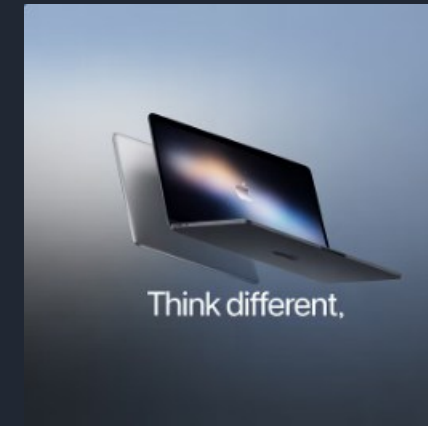
Integracija hardvera, softvera i usluga u "ogradaeni vrt" koji zadržava korisnike u ekosistemu.



Pozicija (Position)

Lider u inovacijama i dizajnu sa fokusom na visokoprofitni premium segment.

Brend povezan sa kreativnošću, statusom i kvalitetom, različit od konkurenata poput Samsunga.



Perspektiva (Perspective)

Apple-ov fundamentalni "Think Different" pristup koji izaziva status quo, sa opsesivnom pažnjom na detalje i kontrolom ključnih aspekata korisničkog iskustva.

Povezivanje Strategije sa Misijom, Vizijom i Vrednostima



Da bi strategija bila istinski efikasna i održiva, ona mora biti čvrsto usidrena u temeljnim postulatima organizacije. Amazonova vizija da postane "najviše na kupca orijentisana kompanija na svetu" direktno je oblikovala njihovu strategiju kontinuirane diverzifikacije i neumornih inovacija usmerenih na poboljšanje korisničkog iskustva.

Misija Vizija Vrednosti Strategija velikih kompanija



Misiya Vizija Vrednosti Strategija velikih kompanija

Listen.
Learn.
Be Inspired.

TEDx PugetSound

2009

Strategija u Svakodnevnom Životu - diskusija

Karijera

Kako primenjujete strateško razmišljanje prilikom planiranja svoje karijere? Koje dugoročne ciljeve postavljate i koje korake preduzimate da biste ih ostvarili?

Učenje

Razmislite o procesu učenja za važan ispit. Da li imate strategiju koja uključuje raspodelu vremena, izbor materijala, metode učenja? Kako ta strategija izgleda?

Svakodnevne odluke

Čak i pri odabiru restorana za posebnu večeru, da li nesvesno primenjujete neku vrstu strategije (npr. istraživanje recenzija, uzimanje u obzir budžeta, vrste kuhinje, lokacije)?



Strategija u svakodnevnom životu



Modul 2: Analiza Okruženja – Mapa Strateškog Terena

- Porterov model pet sila konkurencije
- PESTLE analiza
- SWOT analiza
- Vežba: Primena Porterovog modela na AI industriju
- Vežba: Brza SWOT analiza srpske privrede



Porterov Model Pet Sila Konkurencije



Rivalitet među postojećim konkurentima

Intenzitet konkurencije između kompanija koje već posluju u industriji



Opasnost od novih konkurenata

Koliko je lako ili teško novim kompanijama da uđu na tržište



Opasnost od supstituta

Proizvodi ili usluge iz drugih industrija koji mogu zadovoljiti istu potrebu



Pregovaračka moć kupaca

Sposobnost kupaca da vrše pritisak na kompanije



Pregovaračka moć dobavljača

Sposobnost dobavljača da podižu cene inputa

Primena Porterovog Modela na Globalne Kompanije

Porterov model pet sila konkurencije je primenljiv na različite industrije i kompanije. Pogledajmo kako se pet sila manifestuju kod globalnih lidera.

Porterove sile					
Ulazak novih konkurenata	Nizak - Visoki troškovi razvoja i jak brend	Umeren - Visoki kapitalni zahtevi	Nizak - Jaki brendovi i distribucija	Nizak - Visoki kapitalni zahtevi	Visok - Niski troškovi ulaska za platforme
Pregovaračka moć kupaca	Umeren - Lojalna baza korisnika	Visok - Mnogo alternativa	Umeren - Lojalna baza potrošača	Umeren - Cenovni pritisak	Umeren - Rastuća konkurencija
Pregovaračka moć dobavljača	Visok - Kontrola nad dobavljačima	Nizak - Dominantna pozicija	Nizak - Mnoštvo dobavljača	Umeren - Zavisnost od delova	Visok - Skup originalni sadržaj
Opasnost od supstituta	Umeren - Android i PC alternative	Umeren - Fizičke prodavnice	Visok - Voda, čaj, sokovi	Umeren - Javni prevoz, električna vozila	Visok - Društvene mreže, gaming
Rivalstvo među konkurentima	Visok - Samsung, Xiaomi, Google	Visok - Walmart, Alibaba	Umeren - PepsiCo dominantni rival	Visok - VW, GM, Hyundai	Visok - Disney+, HBO, Amazon

Svaka kompanija razvija jedinstvene strategije za suprotstavljanje silama koje su najizraženije u njihovom konkurentskom okruženju.

Primer Primene Porterovog Modela: Ledo d.d.



Ulazak novih konkurenata

Pretnja se ocenjuje kao slaba. Ledo ima dugu tradiciju, snažan brend, razvijenu distributivnu mrežu (uključujući preko 100.000 rashladnih uređaja i sopstvenu flotu) i značajan tržišni udeo.

Opasnost od supstituta

Ova pretnja je jaka. Ledovi proizvodi (sladoled, smrznuto voće i povrće) imaju brojne supstitute koji zadovoljavaju slične potrebe. Prelazak na supstitute je lak i ne nosi troškove za kupce.

Pregovaračka moć kupaca i dobavljača

Moć kupaca ocenjuje se kao slaba. Kao deo Fortanova grupe, Ledo ima osiguran plasman kroz Konzum. Moć dobavljača je osrednja, jer Ledo zavisi od eksternih dobavljača sirovina.

Suparništvo među konkurentima

Smatra se slabim. Ledo je tržišni lider i održava svoju poziciju strategijom snažnog brenda, inovacijama i prilagođavanjem lokalnim tržištima.

PESTLE Analiza



Politički faktori

Stabilnost vlade, poreska politika, zakoni o radu, trgovinska ograničenja, politička orijentacija.



Ekonomski faktori

Ekonomski rast, kamatne stope, devizni kursevi, stopa inflacije, raspoloživi dohodak stanovništva, stopa nezaposlenosti.



Sociokulturni faktori

Demografske promene, kulturne norme i vrednosti, životni stilovi, nivo obrazovanja, svest o zdravlju i bezbednosti.



Tehnološki faktori

Nivo tehnološkog razvoja, brzina tehnoloških promena, ulaganja u R&D, automatizacija, uticaj interneta i digitalnih tehnologija.



Pravni faktori

Zakoni o zaštiti potrošača, zakoni o konkurenciji, zakoni o zaštiti na radu, regulativa specifična za industriju.



Ekološki faktori

Ekološki propisi, klimatske promene, održivost, upravljanje otpadom, dostupnost prirodnih resursa.

Primer PESTLE analize: Egzakta Group



SWOT Analiza

Snage (Strengths)

Unutrašnji pozitivni atributi, resursi i sposobnosti koje kompanija poseduje i koje joj daju prednost u odnosu na konkurenciju. To mogu biti jak brend, lojalni kupci, efikasni procesi, jedinstvena tehnologija, kvalifikovana radna snaga.

Slabosti (Weaknesses)

Unutrašnji negativni atributi ili nedostaci koji kompaniju stavljaju u nepovoljniji položaj u odnosu na konkurente. To mogu biti zastarela tehnologija, loša reputacija, nedostatak kapitala, neefikasni procesi, slaba marketinška sposobnost.

Prilike (Opportunities)

Spoljašnji faktori ili trendovi u okruženju koje kompanija može iskoristiti za svoj rast i razvoj. To mogu biti novi tržišni segmenti, tehnološki napredak, slabljenje konkurenata, promene u regulativi koje idu u korist kompanije.

Pretnje (Threats)

Spoljašnji faktori ili trendovi u okruženju koji mogu negativno uticati na poslovanje kompanije. To mogu biti ulazak novih, jakih konkurenata, promena ukusa potrošača, nepovoljne ekonomske promene, nepovoljna regulativa.

TOWS Matrica: Strateška Primena SWOT Analize

TOWS matrica je napredni strateški alat koji sistematizuje odnose između snaga, slabosti, prilika i pretnji, omogućavajući formulaciju konkretnih strategija.

S-O: "Maxi-Maxi" Strategije

Korišćenje unutrašnjih snaga za maksimalno iskorišćavanje eksternih prilika.

- Agresivan nastup na tržištu koristeći prepoznatljiv brend
- Lansiranje novih proizvoda na osnovu postojeće tehnološke ekspertize
- Širenje na nova tržišta kroz iskorišćavanje postojećih distribucijskih kanala
- Razvoj premium segmenta proizvoda za rastuća tržišta
- Implementacija inovativnih rešenja baziranih na postojećim kompetencijama

Primer: Apple koristi svoj brend i dizajnersku ekspertizu (snage) da iskoristi priliku rastuće potražnje za wearable tehnologijom, lansirajući Apple Watch seriju.

S-T: "Maxi-Mini" Strategije

Korišćenje snaga za neutralisanje ili umanjeње pretnji.

- Diferencijacija ponude kroz isticanje jedinstvenih vrednosti
- Jačanje lojalnosti kupaca kroz programe vernosti
- Diverzifikacija poslovanja radi smanjenja zavisnosti od jednog segmenta
- Kreiranje viših barijera za ulazak konkurencije
- Razvoj inovacija koje otežavaju kopiranje poslovnog modela

Primer: Toyota je koristila svoju snagu u lean proizvodnji i kvalitetu da se odbrani od pretnje jeftinije konkurencije iz Kine, fokusirajući se na pouzdanost i ukupnu vrednost za kupca.

Efektivna primena TOWS matrice zahteva objektivnu analizu internih faktora i eksternog okruženja, kao i kreativno razmišljanje o mogućim kombinacijama strategija. Ključno je periodično ažuriranje matrice zbog promena u poslovnom okruženju.

W-O: "Mini-Maxi" Strategije

Prevazilaženje slabosti kako bi se iskoristile prilike u okruženju.

- Strateška partnerstva za nadoknadu nedostajućih kompetencija
- Ulaganje u razvoj kapaciteta i internih sposobnosti
- Akvizicije za popunjavanje tehnoloških ili tržišnih nedostataka
- Regrutovanje stručnjaka iz oblasti gde postoje slabosti
- Zajednička ulaganja (joint ventures) za brzi ulazak na nova tržišta

Primer: Netflix je svoju slabost u proizvodnji originalnog sadržaja prevazišao strateškim ulaganjem u sopstvenu produkciju, iskoristivši priliku rastuće potražnje za streaming sadržajem.

W-T: "Mini-Mini" Strategije

Smanjivanje slabosti i izbegavanje pretnji - najizazovnija pozicija.

- Restrukturiranje poslovanja i fokusiranje na core business
- Smanjenje troškova kroz optimizaciju procesa
- Izlazak iz neprofitabilnih segmenata i tržišta
- Spajanje ili prodaja delova poslovanja
- Radikalna reorganizacija i redefinisanje poslovnog modela

Primer: Kodak je mogao izbeći bankrot da je prepoznao slabosti u digitalnoj fotografiji i pretnju koju su predstavljale nove tehnologije, pravovremenim napuštanjem tradicionalnog poslovanja sa filmovima.



Vežba:

Primena Porterovog Modela na AI Industriju

Porterovih Pet Sila u AI Industriji: Maj 2025

Analiza konkurentskog okruženja u AI industriji pokazuje dinamičnu tržišnu strukturu sa izraženim rivalstvom među postojećim igračima. Rastuća ulaganja i brzi tehnološki napredak stvaraju složenu konkurentsku dinamiku koja oblikuje budućnost industrije.

Visok intenzitet rivalstva

Žestoka globalna inovacijska trka između tehnoloških giganta i startapa. Kompanije se takmiče kroz unapređenje performansi modela, specijalizovane primene i strateška partnerstva.

Visoka moć dobavljača

AI stručnjaci, proizvođači GPU-ova i cloud provajderi diktiraju uslove. Ograničena ponuda kvalifikovanih talenata podiže troškove rada, dok specijalizovani hardver postaje ključna konkurentska prednost.

Srednja moć kupaca

Rastuća očekivanja, ali ograničeni izbori za napredne primene. Veliki korporativni klijenti imaju značajnu pregovaračku moć, dok su manji korisnici više cenovno osetljivi.

Srednja pretnja novih ulazaka

Pristupačan softver, ali visoke barijere za podatke i talente. Open-source alati omogućavaju ulazak manjim igračima, ali za značajniji uticaj potrebna su znatna ulaganja u istraživanje i razvoj.

Niska pretnja supstituta

AI tehnologije teško zamenjive alternativnim pristupima. Tradicionalna softverska rešenja ne mogu parirati fleksibilnosti i efikasnosti AI sistema, posebno u kompleksnim zadacima.

Ovo konkurentsko okruženje favorizuje organizacije koje mogu privući vrhunske talente, pristupiti kvalitetnim podacima i brzo inovirati. Profitabilnost značajno varira između različitih AI segmenata, sa najvećim prinosima u specijalizovanim aplikacijama koje rešavaju kritične poslovne probleme.



Vežba: Brza SWOT Analiza Srpske Privrede

Vežba: Brza SWOT Analiza Srpske Privrede

Snage

- Strateški geografski položaj
- Rastući IT sektor
- Značajan priliv stranih direktnih investicija (SDI)
- Relativno stabilna inflacija koja se približava ciljnom opsegu i stabilna moneta

Slabosti

- Odliv kvalifikovane radne snage ("odliv mozgova")
- Strukturni problemi u nekim tradicionalnim industrijama
- Energetska zavisnost
- Proširenje deficita tekućeg računa i nizak GDP/Capita

Prilike

- Realizacija velikih infrastrukturnih projekata
- Dalji razvoj sektora obnovljivih izvora energije
- Nastavak procesa EU integracija
- Unapređenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća kroz digitalnu i zelenu tranziciju

Pretnje

- Globalne i lokalne geopolitičke tenzije i neizvesnost
- Inflatorni pritisci (iako u opadanju)
- Potencijalno usporavanje strukturnih reformi usled političkih faktora
- Uticaj ekstremnih vremenskih uslova na poljoprivredu

Modul 3: Interna Analiza Kompanije – Izvori Konkurentske Prednosti

- Analiza lanca vrednosti (Porter)
- Resursi, sposobnosti i ključne kompetencije
- VRIO okvir
- Studija slučaja: Fokus na internim snagama uspešne kompanije



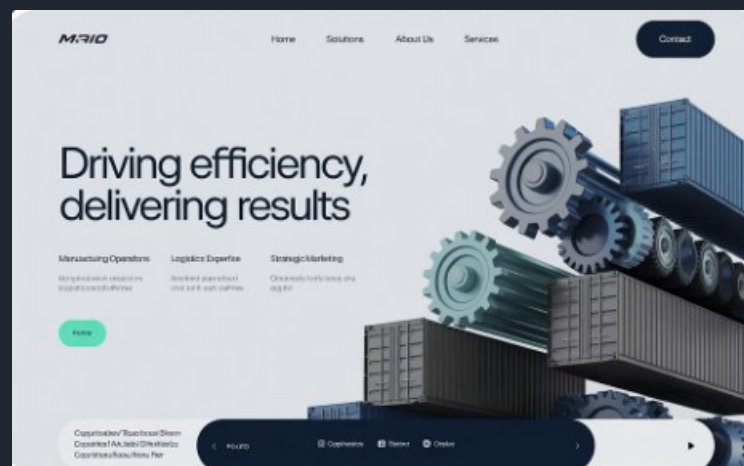
Vizuelni Prikaz Lanca Vrednosti po Porteru

Lanac vrednosti predstavlja sistematičan način analize kako kompanija stvara vrednost kroz svoje aktivnosti.



Aktivnosti Podrške

- Infrastruktura firme
- Upravljanje ljudskim resursima
- Razvoj tehnologije
- Nabavka



Primarne Aktivnosti

- Ulazna logistika
- Operacije
- Izlazna logistika
- Marketing i prodaja
- Servis



Marža

Razlika između ukupne vrednosti i troškova aktivnosti predstavlja profitabilnost kompanije.

Sve aktivnosti u lancu vrednosti moraju biti optimizovane za postizanje konkurentске prednosti na tržištu.

Primer: NIKE Lanac Vrednosti

Nike implementira Porterove koncepte kroz pažljivo dizajniran lanac vrednosti koji maksimizira konkurentsku prednost i profitabilnost.

Ulazna logistika

- Globalna mreža dobavljača materijala
- Strogi standardi kvaliteta sirovina
- Napredna tehnologija praćenja zaliha

Operacije

- Strateški raspoređene fabrike širom Azije
- Inovativne proizvodne tehnologije (Air, Flyknit, React)
- Automatizovani procesi kontrole kvaliteta

Izlazna logistika

- Napredni distributivni centri
- Optimizovani transportni kanali
- Direktna isporuka partnerima i kupcima

Marketing i prodaja

- Snažna identifikacija sa sportskim zvezdama
- Omnipresentna prodajna strategija
- Emotivno povezivanje sa kupcima ("Just Do It")

Servis

- Nike+ aplikacije i zajednica
- Personalizovane usluge (Nike By You)
- Program reciklaže (Nike Grind)

Nike posebno osnažuje aktivnosti podrške kroz infrastrukturu, HRM, tehnološki razvoj i strateške nabavke da bi podržao primarni lanac vrednosti.



Resursi, Sposobnosti i Ključne Kompetencije

Da bi se razumeli unutrašnji izvori konkurentske prednosti, neophodno je razlikovati **resurse, sposobnosti i ključne kompetencije**.



Resursi

Imovinska osnova firme koja može biti opipljiva (fizička imovina, finansijska sredstva) i neopipljiva (tehnologija, patenti, brendovi, reputacija, organizaciona kultura, znanje zaposlenih).



Sposobnosti

Veštine firme u koordinisanju i korišćenju svojih resursa na produktivan način. Predstavljaju način na koji organizacija kombinuje i transformiše resurse u vrednost.



Ključne kompetencije

One sposobnosti koje firma radi izuzetno dobro u poređenju sa konkurentima i koje predstavljaju fundamentalni izvor njene konkurentske prednosti.

VRIO Okvir

VRIO okvir je strateški alat koji pomaže kompanijama da procene svoje resurse i sposobnosti kroz četiri ključne dimenzije: Vrednost, Retkost, Imitabilnost i Organizovanost.

Vrednost (Value)

Da li resurs/sposobnost omogućava firmi da iskoristi neku spoljnu priliku ili da neutrališe neku spoljnu pretnju? Ako ne, resurs/sposobnost ne može biti izvor konkurentske prednosti.

Retkost (Rarity)

Koliko drugih konkurentskih firmi već poseduje ovaj specifičan vredan resurs ili sposobnost? Ako je resurs/sposobnost široko rasprostranjen, onda može biti izvor konkurentskog pariteta, ali ne i prednosti.

Imitabilnost (Imitability)

Da li firme koje ne poseduju ovaj resurs/sposobnost nailaze na značajne troškovne ili druge prepreke pri pokušaju da ga nabave ili razviju? Ako konkurenti mogu lako da ga imitiraju, onda je prednost samo privremena.

Organizovanost (Organization)

Da li je firma organizovana na način da može u potpunosti da iskoristi potencijal svog vrednog, retkog i teško imitirajućeg resursa/sposobnosti?

Studija Slučaja: VRIO Analiza - Microsoft

VRIO okvir omogućava detaljnu procenu resursa i sposobnosti kompanije kao izvora konkurentske prednosti. Pogledajmo kako se Microsoft pozicionira kroz ovu analizu.

Organizovanost

Efikasna matrična struktura, pametna akviziciona strategija

Retkost

Windows ekosistem, Office paket, Azure cloud infrastruktura

Imitabilnost

Složenost softverskih rešenja, mrežni efekti, patenti, ogromna baza korisnika

Vrednost

Kompleksna softverska rešenja, sveobuhvatne poslovne aplikacije, cloud servisi

Microsoft ostvaruje održivu konkurentsku prednost kroz dominaciju na tržištu operativnih sistema, korporativnog softvera i cloud usluga. Njihova sposobnost da integrišu različite proizvode u koherentan ekosistem stvara značajnu vrednost za korisnike.



Vežba: Studija slučaja

Fokus na internim snagama uspešne kompanije

DAN 2

Modul 4: Generičke Strategije i Strateški Izbor

- Porterove generičke strategije (liderstvo u troškovima, diferencijacija, fokus)
- Ansoffova matrica rasta
- Diskusija: Kada koju strategiju primeniti?
- Kviz: Provera razumevanja generičkih strategija i Ansoffove matrice



Porterove Generičke Strategije

Liderstvo u Troškovima

Cilj ove strategije je postizanje najnižih ukupnih troškova proizvodnje i distribucije u industriji, uz zadržavanje prihvatljivog nivoa kvaliteta. Kompanije koje slede ovu strategiju obično opslužuju široko tržište i fokusiraju se na ekonomiju obima, efikasne procese i strogu kontrolu troškova.

Primeri: Ryanair u avio-industriji, Walmart u maloprodaji.

Diferencijacija

Ova strategija podrazumeva stvaranje proizvoda ili usluge koji su percipirani kao jedinstveni i superiorni u odnosu na konkurentske ponude po nekom atributu koji kupci vrednuju (npr. kvalitet, dizajn, tehnologija, brend, korisnička usluga).

Primeri: Apple sa svojim fokusom na dizajn, inovacije i korisničko iskustvo; Mercedes-Benz sa imidžom kvaliteta i prestiža.

Fokus

Strategija fokusa podrazumeva koncentrisanje na uski tržišni segment ili nišu i opsluživanje potreba tog segmenta bolje od konkurenata koji opslužuju šire tržište. Može biti fokus na troškove ili fokus na diferencijaciju.

Primeri: Proizvođači luksuznih automobila poput Ferrarija (fokus na diferencijaciju za bogate kupce); specijalizovane prodavnice za određene hobije.

Opasnost od "Zaglavljenosti u Sredini"



Nedostatak jasne strategije

Porter upozorava na opasnost od "zaglavljenosti u sredini" (stuck in the middle) – situacije u kojoj kompanija ne uspeva da ostvari ni liderstvo u troškovima, ni diferencijaciju, niti jasan fokus. Takve kompanije obično imaju prosečne ili ispodprosečne performanse jer nemaju jasnu konkurentsku prednost.



Posledice neodlučnosti

Kompanije koje su "zaglavljene u sredini" često pokušavaju da budu sve svima. One ne mogu da ponude najniže cene jer nemaju najniže troškove, niti mogu da naplate premijum cene jer njihovi proizvodi nisu dovoljno diferencirani. Rezultat je gubitak tržišnog udela i profitabilnosti.



Važnost strateškog izbora

Jasnoća strateškog izbora je od kritične važnosti za uspeh. Kompanije moraju doneti odluku o tome na čemu će zasnivati svoju konkurentsku prednost i koju će strategijsku oblast odabrati. Neuspeh da se napravi jasan i dosledan strateški izbor često vodi ka prosečnim performansama.

Ansoff Growth Matrix



Ansoffova Matrica Rasta

	Postojeći proizvodi	Novi proizvodi
Postojeća tržišta	Penetracija tržišta	Razvoj proizvoda
Nova tržišta	Razvoj tržišta	Diverzifikacija

Ansoffova matrica, poznata i kao matrica proizvod/tržište, je strateški alat koji pomaže kompanijama da razmišljaju o opcijama za rast kroz analizu postojećih i novih proizvoda na postojećim i novim tržištima. Matrica identifikuje četiri osnovne strategije rasta: penetracija tržišta, razvoj tržišta, razvoj proizvoda i diverzifikacija.

Penetracija tržišta se fokusira na povećanje prodaje postojećih proizvoda na postojećim tržištima. Razvoj tržišta podrazumeva prodaju postojećih proizvoda na novim tržištima. Razvoj proizvoda uključuje uvođenje novih proizvoda na postojeća tržišta. Diverzifikacija je najrizičnija strategija jer podrazumeva uvođenje novih proizvoda na potpuno nova tržišta.

Primeri Strategija Rasta



Penetracija Tržišta

Coca-Cola povećava marketinške aktivnosti da bi podstakla veću potrošnju svojih postojećih napitaka među postojećim kupcima. Ovo se generalno smatra najmanje rizičnom strategijom jer kompanija posluje sa poznatim proizvodima na poznatim tržištima.



Razvoj Tržišta

Srpska kompanija koja proizvodi tradicionalne prehrambene proizvode počinje da ih izvozi na tržišta sa velikom srpskom dijasporom. Nova tržišta mogu biti novi geografski regioni ili novi segmenti kupaca unutar postojećeg geografskog tržišta.



Razvoj Proizvoda

Apple redovno lansira nove modele iPhone-a sa unapređenim karakteristikama svojim postojećim korisnicima. Kompanija koristi svoje postojeće kanale distribucije i poznavanje kupaca da bi plasirala nove ponude.



Diverzifikacija

Kompanija Virgin Group, koja posluje u različitim industrijama od avio-prevoza do telekomunikacija i finansijskih usluga. Ovo je najrizičnija strategija jer podrazumeva uvođenje novih proizvoda na potpuno nova tržišta.

Diskusija: Kada Koju Strategiju Primeniti?

1

Liderstvo u troškovima

Kada je tržište cenovno osetljivo, proizvodi su standardizovani, a diferencijacija teška

2

Diferencijacija

Kada kupci vrednuju jedinstvene karakteristike više od cene

3

Fokus

Kada postoje specifične niše sa posebnim potrebama

4

Penetracija tržišta

Kada postojeće tržište nije zasićeno i stope rasta su visoke

Važno je razumeti da Porterove generičke strategije i Ansoffova matrica rasta nisu međusobno isključive, već se mogu i trebaju kombinovati. Na primer, kompanija koja teži liderstvu u troškovima može to postići kroz strategiju penetracije tržišta tako što će ponuditi najniže cene i time osvojiti veći udeo na postojećem tržištu.



Kviz: Provera Razumevanja Generičkih Strategija

Pitanje 1

Kompanija koja se trudi da ponudi jedinstvene karakteristike proizvoda koje kupci cene i za koje su spremni da plate višu cenu, sledi koju Porterovu generičku strategiju?

- a) Liderstvo u troškovima
- b) Diferencijacija
- c) Fokus
- d) Diverzifikaciju

Pitanje 2

Kada kompanija Apple lansira novi model pametnog sata (Apple Watch Series X) svojim postojećim korisnicima iPhone-a, koju strategiju iz Ansoffove matrice primarno koristi?

- a) Penetracija tržišta
- b) Razvoj tržišta
- c) Razvoj proizvoda
- d) Diverzifikacija

Pitanje 3

Šta je primarni fokus strateškog menadžmenta prema definiciji?

- a) Kratkoročna operativna efikasnost
- b) Rutinsko finansijsko izveštavanje
- c) Dugoročno usmerenje i konkurentska prednost
- d) Svakodnevni zadaci zaposlenih

Modul 5: Inovacija u Strategiji – Pomeranje Granica

- Strategija Plavog Okeana (Kim & Mauborgne)
- Disruptivna inovacija (Clayton Christensen)
- Vežba: Brainstorming Plavog Okeana za tradicionalnu industriju



Strategija Plavog Okeana (Blue Ocean Strategy)



Crveni okeani

Postojeća, često prenatrpana tržišta gde su pravila igre poznata i profitne marže opadaju. Kompanije se bore za udeo na postojećem tržištu, što često vodi do "krvave" konkurencije.



Plavi okeani

Neosporeni tržišni prostori gde se tražnja stvara, a ne bori za nju. Plavi okeani predstavljaju prilike za visok i profitabilan rast, jer konkurencija postaje irelevantna.



Vrednosna inovacija

Kamen temeljac Strategije Plavog Okeana. Ona podrazumeva simultanu težnju ka diferencijaciji (ponuditi kupcima superiornu vrednost) i niskim troškovima (za kompaniju). To je "i-i" strategija (diferencijacija i niski troškovi).

ERRC Okvir (Eliminate-Reduce-Raise-Create)

Eliminisati

Koje faktore, na kojima se industrija dugo takmičila, treba u potpunosti eliminisati jer više ne donose vrednost ili čak umanjuju vrednost za kupce?

Stvoriti

Koje potpuno nove faktore, koje industrija nikada nije nudila, treba stvoriti, čime se generiše nova tražnja i otvara novi tržišni prostor?



Smanjiti

Koje faktore treba smanjiti znatno ispod industrijskog standarda, jer su predimenzionirani ili kupci nisu spremni da plate za njih?

Podići

Koje faktore treba podići znatno iznad industrijskog standarda, stvarajući tako novu vrednost za kupce?

Primeri Primene Strategije Plavog Okeana



Cirque du Soleil

Redefinisao je cirkusku industriju. Eliminiseo je skupe životinjske tačke i tradicionalne cirkuske zvezde. Smanjio je značaj tradicionalnih šatri i vašarske atmosfere. Podigao je umetnički nivo, sofisticiranost predstava i kvalitet muzike i scenografije. Stvorio je potpuno novo iskustvo koje kombinuje elemente cirkusa i pozorišta.



Netflix

U vreme dominacije fizičkih videoteka, Netflix je stvorio plavi okean u industriji kućne zabave. Eliminiseo je kazne za vraćanje filmova i potrebu za fizičkim odlaskom u prodavnicu. Smanjio je troškove zaliha fokusirajući se na digitalni sadržaj. Podigao je nivo personalizovanih preporuka i pogodnost pristupa sadržaju bilo kada i bilo gde.



Yellow Tail (vino)

Australijski brend vina Yellow Tail je demokratizovao potrošnju vina. Eliminiseali su kompleksne etikete i stručni marketinški žargon. Smanjili su fokus na ograničen broj popularnih sorti vina. Podigli su naglasak na pristupačnost, jednostavnost izbora i cenovnu dostupnost. Stvorili su neformalno, prijateljsko vinsko iskustvo.

Disruptivna Inovacija (Clayton Christensen)

Početak na donjem delu tržišta

Disruptivna inovacija opisuje proces kojim novi proizvod ili usluga, inicijalno jednostavniji i jeftiniji, prvo pronalazi uporište na donjem delu tržišta ili stvara potpuno novo tržište među korisnicima koje su postojeći lideri prevideli ili smatrali neprofitabilnim.

Poboljšanje performansi

Vremenom, performanse ovih disruptivnih inovacija se poboljšavaju, omogućavajući im da se kreću ka višim segmentima tržišta.

Osvajanje mejnstrim tržišta

Na kraju, disruptivne inovacije istisnu etablirane konkurente, često iznenađujući tržišne lidere koji su bili fokusirani na svoje najvrednije kupce i najprofitabilnije segmente.

Inovatorova Dilema

Zašto lideri propuštaju disruptivne inovacije?

Inovatorova Dilema objašnjava zašto velike, uspešne kompanije, koje racionalno slušaju svoje najbolje kupce i fokusiraju se na najprofitabilnije održavajuće inovacije, često propuštaju priliku ili bivaju ugrožene od strane disruptivnih inovacija.

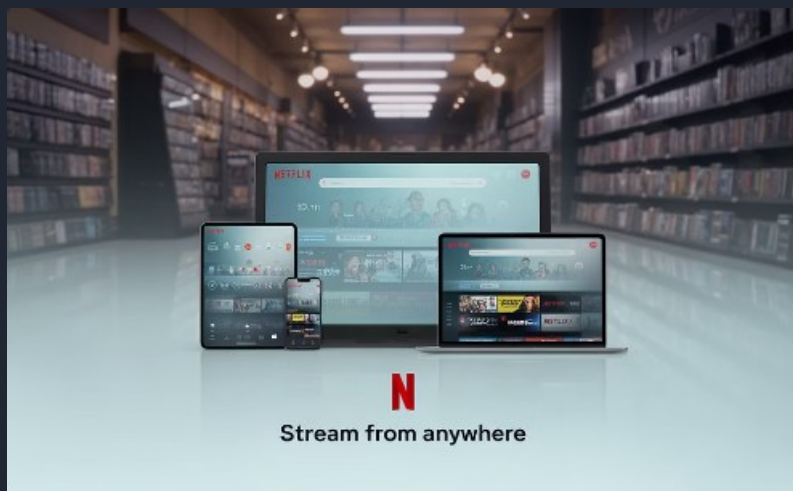
Održavajuće vs. Disruptivne inovacije

Održavajuće inovacije poboljšavaju postojeće proizvode duž putanja koje su tradicionalno vrednovane od strane postojećih kupaca (npr. brži procesori, veća rezolucija ekrana). Disruptivne inovacije često u početku imaju lošije performanse po tradicionalnim merilima, ali nude drugačiji set atributa koji su vredni za specifične, često nove, segmente kupaca.

Karakteristike disruptivnih inovacija

Često su tehnološki jednostavnije u svojoj početnoj fazi, sastoje se od postojećih komponenti spojenih na nov način. Nude manje onoga što etablirani kupci u mejnstrim tržištima žele, ali su zato privlačne za nove ili previđene segmente kupaca koji cene druge attribute (npr. nižu cenu, veću jednostavnost ili pristupačnost).

Primeri Disruptivnih Inovacija



Netflix vs. Blockbuster

Netflix je počeo kao usluga iznajmljivanja DVD-ova poštom, što je bilo inferiorno u odnosu na trenutnu dostupnost filmova u Blockbuster prodavnicama za mejnstrim kupce. Međutim, Netflix je ciljao kupce koji su cenili širi izbor filmova i odsustvo kazni. Kasnije, sa razvojem tehnologije striminga, Netflix je potpuno disruptirao tržište.



Čelične mini-fabrike

Mini-fabrike su u početku mogle da proizvode samo niskokvalitetni čelik (npr. armaturu), koji nije bio interesantan velikim integrisanim čeličanama fokusiranim na visokokvalitetne proizvode sa većim maržama. Vremenom su mini-fabrike unapredile tehnologiju i počele da proizvode sve kvalitetniji čelik, postepeno osvajajući tržište.



Personalni računari

Prvi personalni računari bili su igračke u poređenju sa moćnim miniračunarima. Međutim, oni su omogućili pojedincima da imaju računarsku moć na svom stolu, što je bilo revolucionarno za novi segment korisnika. Vremenom su PC računari postali dovoljno snažni da zamene velike računare u mnogim primenama.

Modul 6: Poslovni Modeli i Implementacija Strategije

- Platno Poslovnog Modela
(Business Model Canvas – Osterwalder & Pigneur)
- Balanced Scorecard (BSC – Kaplan & Norton)
- Izazovi implementacije strategije
- Vežba: Razvoj Business Model Canvas-a za startup ideju



Platno Poslovnog Modela (Business Model Canvas)



Platno Poslovnog Modela (Business Model Canvas - BMC) je strateški menadžerski alat koji omogućava vizuelno predstavljanje, analizu i dizajniranje poslovnih modela na jedinstven i strukturiran način. Razvili su ga Alexander Osterwalder i Yves Pigneur.

BMC se sastoji od devet osnovnih gradivnih blokova koji pokrivaju četiri glavne oblasti poslovanja: kupce, ponudu, infrastrukturu i finansijsku održivost. Prednost BMC-a leži u njegovoj sposobnosti da prikaže celokupan poslovni model na jednoj stranici, što olakšava razumevanje, diskusiju, kreativnost i analizu unutar timova.

Devet Blokova Business Model Canvas-a

Segmenti kupaca

Ko su naši najvažniji kupci? Za koga stvaramo vrednost? Da li ciljamo masovno tržište, nišu, segmentisano ili diverzifikovano tržište?

Predlozi vrednosti

Koju vrednost isporučujemo kupcima? Koji problem kupaca rešavamo ili koju potrebu zadovoljavamo? Šta nas razlikuje od konkurencije?

Kanali

Kako naši predlozi vrednosti dopiru do naših segmenata kupaca? Kroz koje kanale komunikacije, distribucije i prodaje ostvarujemo kontakt sa kupcima?

Odnosi sa kupcima

Kakvu vrstu odnosa svaki segment kupaca očekuje da uspostavimo i održavamo sa njima (npr. lična asistencija, samousluživanje, automatizovane usluge, zajednice)?

Tokovi prihoda

Za koju vrednost su naši kupci zaista spremni da plate? Kako trenutno plaćaju? Kako bi preferirali da plaćaju?

Ključni resursi

Koji su najvažniji resursi (fizički, intelektualni, ljudski, finansijski) potrebni da bi naš poslovni model funkcionisao?

Ključne aktivnosti

Koje su najvažnije aktivnosti koje moramo obavljati da bi naš poslovni model funkcionisao (npr. proizvodnja, rešavanje problema, upravljanje platformom/mrežom)?

Ključna partnerstva

Ko su naši ključni partneri i dobavljači? Koje ključne resurse nabavljamo od partnera? Koje ključne aktivnosti obavljaju partneri?

Struktura troškova

Koji su najvažniji troškovi inherentni našem poslovnom modelu? Koji ključni resursi i ključne aktivnosti su najskuplji?

Uobičajeni izgled Business Model Canvas-a

Ključna Partnerstva  Ko su vaši ključni partneri i dobavljači? Koje ključne resurse dobijate od njih? Koje ključne aktivnosti obavljaju partneri?	Ključne Aktivnosti  Koje ključne aktivnosti zahteva vaša ponuda vrednosti? Vaši kanali distribucije? Odnosi sa kupcima? Izvori prihoda?	Ponuda Vrednosti  Koju vrednost pružate kupcu? Koji problem vašeg kupca pomažete rešiti? Koje potrebe kupaca zadovoljavate? Koje pakete proizvoda i usluga nudite svakom segmentu kupaca?	Odnosi sa Kupcima  Kakve odnose svaki od segmenata kupaca očekuje da uspostavite i održavate? Koje ste već uspostavili? Kako su oni integrisani sa ostatkom vašeg poslovnog modela? Koliko su skupi?	Segmenti Kupaca  Za koga stvarate vrednost? Ko su vaši najvažniji kupci? Da li je u pitanju masovno tržište, nišno tržište, segmentirano, diverzifikovano, višestrano?
	Ključni Resursi  Koji ključni resursi su potrebni za vašu ponudu vrednosti? Vaše kanale distribucije? Odnose sa kupcima? Izvori prihoda?		Kanali prodaje i komunikacije  Kroz koje kanale vaši segmenti kupaca žele da budu dosegnuti? Kako ih trenutno dosežete? Kako su vaši kanali integrisani? Koji kanali najbolje rade? Koji su najefikasniji? Kako ih integrišete sa rutinama kupaca?	
Struktura Troškova  Koji su najvažniji inherentni troškovi u vašem poslovnom modelu? Koji ključni resursi su najskuplji? Koje ključne aktivnosti su najskuplje?		Struktura Prihoda  Za koje vrednosti su vaši kupci zaista spremni da plate? Za šta trenutno plaćaju? Kako trenutno plaćaju? Kako bi više voleli da plaćaju? Koliko svaki priliv doprinosi ukupnim prihodima?		

Primer - Biznis Model Kanvas za Nordeus

Poslovni Model

Ključni Partneri • App Store / Google Play • Jose Mourinho (brend ambasador) • Fudbalski klubovi i lige	Ključne Aktivnosti • Razvoj igara • UX dizajn • Analiza podataka • Marketing	Vrednost za Korisnike • Imerzivno iskustvo fudbalskog menadžera • Društvene interakcije sa drugim igračima • Besplatna osnovna igra sa premium dodacima • Redovna ažuriranja i novi sadržaj	Odnosi sa Korisnicima • Personalizovano iskustvo • Korisnička podrška • Zajednica igrača • Posebni događaji i takmičenja	Segmenti Korisnika • Ljubitelji fudbala • Fanovi sportskih menadžment simulacija • Mobilni igrači • Povremeni i hardkor igrači
Ključni Resursi • Talentovani razvojni tim • Intelektualna svojina • Baza korisnika • Tehnološka infrastruktura	Kanali • App Store / Google Play • Društvene mreže • Website i forum • Digitalni marketing	Struktura Troškova • Razvoj (zarade programera i dizajnera) • Marketing i akvizicija korisnika • Infrastruktura i serveri • Licencni troškovi	Izvori Prihoda • In-app kupovine (mikrotransakcije) • Premium valuta (Top Eleven Tokens) • Reklamiranje unutar igre • Partnerstva i sponzorstva	

Balanced Scorecard (BSC – Kaplan & Norton)

Finansijska perspektiva

Kako izgledamo našim akcionarima i vlasnicima? Ova perspektiva se fokusira na finansijske ciljeve kao što su profitabilnost, rast prihoda, povraćaj na investicije (ROI), novčani tok.

Perspektiva učenja i rasta

Kako možemo nastaviti da se unapređujemo, stvaramo vrednost i postignemo našu viziju? Ova perspektiva se fokusira na nematerijalnu imovinu organizacije – ljudski kapital, informacioni kapital i organizacioni kapital.



Perspektiva kupaca

Kako nas vide naši kupci? Ova perspektiva se fokusira na ciljeve vezane za kupce, kao što su zadovoljstvo kupaca, lojalnost kupaca, tržišni udeo, privlačenje novih kupaca, profitabilnost po kupcu.

Perspektiva internih poslovnih procesa

U kojim poslovnim procesima moramo biti izvrsni da bismo zadovoljili naše kupce i akcionare? Ova perspektiva se fokusira na efikasnost i efektivnost ključnih internih procesa.

Balanced Scorecard Primer

			Ciljevi					
	Strateški ciljevi	Mere	2025	2026	2027	2028	2029	Inicijative
Finansijski	Povećanje prihoda	Godišnji rast prodaje (%)	5%	6%	7%	8%	9%	Ekspanzija na nova tržišta
	Poboljšanje profitne margine	Neto margina (%)	10%	12%	14%	15%	17%	Optimizacija troškova
Kupci	Poboljšanje zadovoljstva kupaca	Skor zadovoljstva kupaca (%)	80%	82%	85%	88%	90%	Implementacija fidbek sistema
	Proširenje klijentske baze	Broj akviziranih kupaca	1.000	1.200	1.500	1.800	2.000	Lansiranje marketing kampanje
Interni procesi	Poboljanje operativne efikasnosti	Poboljšanje vremena isporuke (%)	5%	10%	15%	20%	25%	Implementacija lean menadžmenta
	Povećanje broja inovacija	Broj novih proizvoda	2	3	4	5	6	Investicija u razvoj
Učenje i rast	Poboljšanje veština zaposlenih	Sati treninga po zaposlenom	20	25	30	35	40	Implementacija trening programa
	Poboljšanje kulture	Skor angažovanosti zaposlenog (%)	75%	78%	80%	83%	85%	Orgnizacija tim bildinga

Izazovi Implementacije Strategije

70%

Stopa neuspeha

Istraživanja pokazuju da između 70% i 90% strategija ne uspeva da se uspešno implementira

5

Ključnih pitanja

Prema Lafley & Martin, strategija mora odgovoriti na pet ključnih pitanja: o pobjedničkoj težnji, gde igrati, kako pobediti, potrebnim sposobnostima i sistemima upravljanja

3

Elementa dobre strategije

Prema Rumeltu, svaka dobra strategija mora imati jasno definisano jezgro koje se sastoji od:

dijagnoze
vodeće politike
koherentnih akcija

Formulisanje dobre strategije je samo prvi korak. Pravi izazov često leži u njenoj implementaciji.

Razumevanje uzroka ovog "problema implementacije" ključno je za MBA studente.

Mnoge takozvane "strategije" to zapravo i nisu, već predstavljaju skup želja, ciljeva ili praznih parola.



Pet Ključnih Pitanja Strateškog Izбора



Šta je vaša porednička težnja?

Koji je cilj koji inspiriše i motiviše organizaciju? Ne radi se samo o preživljavanju, već o težnji da se poredi.



Gde ćete igrati?

Na kojim tržištima, sa kojim kupcima, u kojim geografskim područjima, sa kojim proizvodima/uslugama ćete se takmičiti?



Kako ćete porediti?

Koji je vaš jedinstveni način stvaranja vrednosti koji će vam omogućiti da poredite na izabranom terenu? Da li ćete se takmičiti na osnovu troškova ili diferencijacije?



Koje sposobnosti moraju biti na mestu?

Koje ključne sposobnosti i kompetencije su neophodne da biste sproveli izbore o tome gde igrati i kako porediti?



Koji sistemi upravljanja su potrebni?

Koji sistemi, strukture, mere i procesi su neophodni za podršku i sprovođenje strategije?

Obeležja Loše Strategije



Prazne priče (Fluff)

Upotreba nejasnog jezika, žargona i popularnih fraza da bi se prikrila suštinska praznina. Strategije koje zvuče impresivno ali ne pružaju jasne smernice za akciju.



Neuspeh u suočavanju sa izazovom

Strategija koja ne prepoznaje ili ne adresira ključne prepreke. Ignorisanje stvarnih problema ili konkurentskih pretnji.



Mesanje ciljeva sa strategijom

Postavljanje ambicioznih ciljeva nije isto što i definisanje načina kako će se ti ciljevi postići. "Želimo biti broj 1" nije strategija.



Loši strateški ciljevi

Strateški ciljevi koji su podjednako teški za ostvarivanje kao i prvobitni izazov, ili su nepraktični. Ciljevi koji nisu zasnovani na realnoj proceni sposobnosti organizacije.



Kultura "jede" strategiju za doručak

Poznata fraza koju je izrekao Peter Drucker naglašava dominantnu ulogu organizacione kulture nad strateškim planovima. Čak i najbolja strategija neće uspeti ako nije usklađena sa organizacionom kulturom.

Šta to znači?

Bez obzira koliko je strategija dobro osmišljena, ako zaposleni, njihove vrednosti i svakodnevne prakse nisu usklađeni sa njom, implementacija će biti neuspešna.

Primeri iz prakse

Mnoge srpske kompanije su doživele neuspeh u implementaciji strategije jer nisu uzele u obzir postojeću organizacionu kulturu i otpor promenama.

- Snažna kultura može savladati i najracionalniju strategiju
- Neusklađenost kulture i strategije vodi do neefikasnosti

Uspešne organizacije prepoznaju da je ulaganje u razvoj kulture koja podržava strateške ciljeve ključno za dugoročni uspeh i konkurentsku prednost na tržištu.

Vežba: Razvoj Business Model Canvas-a za Startap Ideju

Korak 1: Izbor ideje

Svaki tim bira jednu startup ideju (može biti njihova sopstvena ideja ili zadata od strane predavača).

Korak 2: Popunjavanje blokova

Zadatak je da popune svih devet blokova Business Model Canvasa za odabranu ideju, počevši od segmenata kupaca i predloga vrednosti.

Korak 3: Prezentacija

Timovi prezentuju svoje Canvase, a zatim sledi diskusija o logici modela, međuzavisnosti blokova i potencijalnim izazovima i prednostima svakog predloženog modela.

Korak 4: Iteracija

Na osnovu povratnih informacija, timovi revidiraju svoje modele kako bi ih učinili koherentnijim i održivijim.



Biznis kanvas porodice Topalović

Business Model Canvas - Topalović (1935.)

Ključni partneri

- Opštinski službenici – dozvole + mito
- Grobari & nosači – kopanje, 'reciklaža' • Lihvar Bili Piton – finansije • Lokalni sveštenici – obred & reputacija • Kamenoresci – provizija

Ključne aktivnosti

- Organizacija obreda A-Š • Isporuka kovčega i opreme • Održavanje salona/kripte • Mreža mita (policija, opština) • Razvoj krematorijuma

Ključni resursi

- Ugled porodice (od 1884.) • Lokacija salona u centru • Zaliha polovnih kovčega • Kontakti u službama • Porodična lojalnost + tajne

Vrednosna ponuda

- 'Večni mir bez papirologije' • Brza & dostojanstvena usluga (24h) • Jeftina opcija – polovni kovčeg • Moderni higijenski krematorijum (uskoro)

Segmenti mušterija

- Porodice srednje & niže klase • Bogati trgovci i činovnici • Moderna publika za kremiranje

Odnosi sa mušterijama

- Empatični ali odlučni • Jednokratna potreba → cross-sell • VIP tretman uglednih

Kanali

- Salon & izlog • Usmena predaja (brend) • Knjiga umrlih / bolnica

Struktura troškova

- Materijal: kovčezi, venci • 'Negovani' troškovi mita • Kamate Biliju Pitonu • Održavanje salona i kuće • Plate radnika & nosača

Prihodni tokovi

- Paketne cene sahrane • Marža: venci, spomenici • 'Reciklaža' kovčega • Prihodi krematorijuma • Kratkoročni zajmovi

Biznis kanvas KK Crvena Zvezda

Business Model Canvas - KK Crvena zvezda Meridianbet (2025)				
Ključni partneri - Meridianbet (naming sponzor) - Macron (oprema) - Štark Arena & Hala Pionir - TV partneri (Arena sport/RTS) - KSS, ABA liga, EuroLeague - Fan grupa 'Delije'		Ključne aktivnosti - Takmičenja ABA, KLS, EuroLeague - Skauting & razvoj igrača - Marketing i prodaja sponzorstva - Ugovori i transferi igrača - Fan engagement & digitalni sadržaj		Ključni resursi - Roster + stručni štab - Omladinska akademija - Kultni brend 'Crvena zvezda' - Baza navijača >1M - Štark Arena / Pionir - Online kanali & fan shop
Vrednosna ponuda - Vrhunska košarka (EuroLeague) - Ponos & identitet navijača - Put mladih talenata do vrha - Premium izlaganje brendova - Društveno-odgovorni projekti			Segmenti kupaca - Navijači (lokalni i dijaspora) - Korporativni sponzori - TV distributeri & streaming - Mladi igrači i roditelji - VIP/hospitality klijenti	
Odnosi sa kupcima - Sezonske karte & loyalty klub - Aktivni soc. mediji - Fan shop online & offline - Juniorski kampovi - Ekskluzivan sadržaj		Kanali - Uživo utakmice - TV prenos & streaming - Zvanični sajt & app - Društvene mreže - Fan shop		
Struktura troškova - Plate igrača/trenera (~70%) - Arena, putovanja, logistika - Akademija & skauting - Marketing & mediji - Administracija, licence			Prihodni tokovi - Sponzorstva (Meridianbet, dr.) - Prodaja ulaznica & sezonskih - TV prava / EuroLeague dividenda - Merch & suveniri - Transferi igrača - Nagradni fondovi	

Strategijske opaske za porodicu Topalović

- Rizik od distrupcije: ako grad uvede opštinsko pogrebno preduzeće ili legalizuje krematorijum pod državnom kontrolom, tradicionalni model pada.
- Unutrašnje slabosti: visok porodični konflikt i zavisnost od jednog lihvara (BiliPiton) smanjuju otpornost.
- Mogućnosti: prva licenca za krematorijum dala bi im tehnološko vođstvo i nove barijere za ulazak.
- Pretnja zamene (substitute): jednostavnije, jeftinije („civilne“) sahrane i prenošenje tela van grada.

„Deda Pantelija – primarni nosilac strategije.“

U momentu njegove smrti pojavljuje se praznina u liderstvu; to je trenutak za okretanje novim uslugama ili – kako kaže Milutin – „da spalimo konkurenciju“ pre nego što konkurencija spali njih.

Modul 7: Studije Slučaja iz Srbije i Regiona – Strategija na Delu

- Analiza uspešnih srpskih/balkanskih kompanija:
 - Nordeus (Gaming industrija)
 - Atlantic Grupa (Akvizicija Droge Kolinske)
 - Telekom Srbija (Telekomunikacioni operator)
 - NIS (Naftna Industrija Srbije)
 - FishingBooker (Online platforma za rezervacije)
 - Phi Academy (Akademija lepote)
 - Bakson (Tehnologija i IT usluge)
- Diskusija: Ključni faktori uspeha i strateški izazovi na lokalnom tržištu



Analiza Uspešnih Srpskih/Balkanskih Kompanija



Cilj ovog modula je da se prikaže primena ključnih strateških koncepata na primerima kompanija koje posluju u Srbiji i regionu Zapadnog Balkana. Uspešne srpske i balkanske kompanije često demonstriraju sposobnost kombinovanja globalnih najboljih praksi sa dubokim razumevanjem specifičnosti lokalnog tržišta.

Njihove strategije često karakterišu agilnost, inovativnost i snažno liderstvo. Akvizicije i strateška partnerstva su čest put rasta za regionalne igrače, ali sa sobom nose i značajne integracione izazove, što zahteva razumevanje ne samo finansijskih, već i organizacionih i kulturnih aspekata spajanja i preuzimanja.

Nordeus (Gaming Industrija)

Strategija i poslovni model

Nordeus je postigao globalni uspeh sa svojom igrom "Top Eleven Football Manager". Njihova strategija je uključivala fokus na kvalitet proizvoda, kontinuirani razvoj novih funkcionalnosti i širenje na nove platforme, uključujući instant igre. Dugoročna vizija je bila stvaranje "fudbalskog ekosistema" sa više uspešnih igara.

Izazovi

Jedan od ključnih izazova bio je ulazak na nova globalna tržišta sa ograničenim početnim znanjem o lokalnim pravnim i poreskim regulativama. Interno, izazovi su uključivali upravljanje talentima i održavanje kulture u brzorastućoj kompaniji.

Ishodi i ključne lekcije

YouTube kampanja je rezultirala sa preko 60.000 preuzimanja aplikacije za šest nedelja i značajnim porastom svesti o brendu. Nordeus je postao primer kako se iz Srbije može izgraditi globalno uspešna tehnološka kompanija. Njihov pristup talentima, gde su zaposleni "najvredniji resurs", bio je ključan za uspeh.

Atlantic Grupa (Akvizicija Droge Kolinske)

1 — Strateški rezon

Atlantic Grupa je multinacionalna kompanija sa strategijom rasta zasnovanom na kombinaciji organskog rasta i akvizicija. Akvizicija slovenačke Droge Kolinske 2010. godine za 382 miliona evra bila je transformaciona, čineći Atlantic Grupu jednim od vodećih proizvođača hrane i pića u Jugoistočnoj Evropi.

2 — Ključni razlozi za akviziciju

Komplementarnost poslovanja, jaki regionalni brendovi Droge Kolinske (kao što su Argeta, Barcaffè, Cockta, Smoki, Donat Mg), geografska diverzifikacija i značajan potencijal za sinergije u prodaji, distribuciji i nabavci.

3 — Izazovi

Integracija dve velike kompanije sa različitim kulturama i sistemima uvek predstavlja izazov. Atlantic Grupa je morala da konsoliduje distributivno-logističke sisteme na svim regionalnim tržištima i centralizuje funkcije poput marketinga i nabavke kako bi ostvarila planirane sinergije.

4 — Ishodi i ključne lekcije

Akvizicija je značajno povećala prihode i tržišno prisustvo Atlantic Grupe. Kompanija je uspešno integrisala poslovanje Droge Kolinske, o čemu svedoči i kasniji nastavak rasta i jačanje portfolija. Lekcija je da su M&A moćan alat za rast, ali zahtevaju pažljivo planiranje integracije i upravljanje promenama.

Telekom Srbija (Državni Telekomunikacioni Operator)



Strategija digitalne transformacije

Telekom Srbija sprovodi strategiju digitalne transformacije sa ciljem da postane telekomunikaciona kompanija budućnosti. Ovo uključuje širenje na nova tržišta, razvoj novih digitalnih usluga, i značajne investicije u startup kompanije kroz svoj korporativni fond rizičnog kapitala "TS Ventures".



Multimedijalna ekspanzija

Širenje na tržište Severne Makedonije putem satelitske televizije M:Sat TV. Segment multimedije, posebno kroz Arena Channels Group, takođe je važan stub ekspanzije. Ovo predstavlja diverzifikaciju prihoda izvan tradicionalnih telekomunikacionih usluga.



Monetizacija imovine

Primenjuju strategiju monetizacije imovine, kao što je prodaja antenskih stubova (Sky Towers), uz zadržavanje pristupa neophodnoj infrastrukturi. Ovo oslobađa kapital za nove investicije dok se zadržava operativna funkcionalnost.



Investicije u startape

Fond "TS Ventures" je za dve godine investirao u 12 startupova, od kojih za četiri veruju da imaju potencijal da postanu "jednorozi", a ostvaren je i prvi uspešan "exit". Ovo pokazuje da i velike, tradicionalne kompanije mogu uspešno da sprovedu digitalnu transformaciju.

NIS (Naftna Industrija Srbije)

900M€

Investicije u modernizaciju

Od 2009. godine u modernizaciju rafinerije
uloženo je preko 900 miliona evra

300M€

Projekat "Duboka prerada"

Vrednost projekta koji je značajno unapredio
efikasnost rafinerije

99%

Dubina prerade

Povećana efikasnost iskorišćenja sirove nafte

Ključni element strategije NIS-a (u većinskom vlasništvu Gazprom Neft-a) je modernizacija Rafinerije nafte Pančevo. Strateški ciljevi modernizacije uključuju povećanje energetske efikasnosti, unapređenje zaštite životne sredine, osiguranje dugoročne pouzdanosti proizvodnje, jačanje tehnoloških veza sa Petrohemijom i digitalizaciju poslovnih procesa.

Modernizacija je omogućila proizvodnju goriva po evropskim standardima kvaliteta, čime je osigurana energetska stabilnost domaćeg tržišta i NIS je postao izvoznik goriva. Ovo pokazuje važnost dugoročnih kapitalnih investicija za tehnološko unapređenje, usklađivanje sa ekološkim standardima i jačanje konkurentnosti.



FishingBooker (Onlajn Platforma za Rezervaciju Ribolovačkih Tura)

Strategija i poslovni model

Osnivač Vukan Simić razvio je FishingBooker kao globalnu onlajn platformu (dvostrano tržište) koja povezuje ribolovce sa kapetanima i vodičima širom sveta. Ključni elementi strategije su organski rast bez spoljnih investicija, snažan fokus na kvalitet proizvoda (platforme) i korisničko iskustvo, kao i izgradnja autoriteta na globalnom tržištu poslujući iz Srbije.

Konkurentska prednost i izazovi

Niži troškovi poslovanja u Srbiji i pristup talentovanim ljudima omogućili su im da budu konkurentni globalno. Izazovi uključuju efikasnu komunikaciju sa velikim brojem globalnih partnera (kapetana), izgradnju specifičnog znanja o industriji sportskog ribolova i upravljanje rastom tima uz očuvanje kulture.

Ishodi i ključne lekcije

FishingBooker je postao lider na svom tržištu. Lekcija je da se globalni biznis može uspešno izgraditi iz Srbije fokusom na nišu, pametnim korišćenjem resursa i upornošću, čak i bez velikih investicija. Simić ističe da im je cilj da budu u poslu i za 5-10 godina, a ne nužno da postanu milijarderska kompanija.

Phi Academy (Akademija Lepote)



Franšizni sistem edukacije

Osnivač Branko Babić stvorio je globalno priznatu akademiju lepote, specijalizovanu prvenstveno za tehnike trajne šminke. Poslovni model se zasniva na franšiznom sistemu edukacije (online i uživo kursevi širom sveta).



Podrška polaznicima

Snažna podrška polaznicima u razvoju sopstvenog biznisa (marketinške i organizacione veštine). Phi Academy ima polaznike u preko 170 zemalja sveta i postala je najveća akademija lepote na svetu.



Standardizacija tehnika

Primena "zlatnog preseka" za dizajn obrva pomoću PhiApp aplikacije. Standardizacija je omogućila konzistentnost kvaliteta i prepoznatljivost brenda na globalnom nivou.



Razvoj sopstvenih proizvoda

Razvoj i prodaja sopstvenih visokokvalitetnih proizvoda (pigmenti, alati, laseri). Ključ uspeha leži u stalnim inovacijama (npr. pigmenti bez toksičnih metala, nova BB Stroke tehnika).



Phi Academy

Bakson (Tehnologija i IT Usluge)



Razvoj softvera

Specijalizovani za razvoj naprednih IT rešenja po meri klijenta, koristeći najnovije tehnologije i metodologije razvoja.



Cloud rešenja

Implementacija i održavanje cloud infrastrukture koja omogućava skalabilnost i sigurnost poslovnih procesa.



Poslovna analitika

Korišćenje podataka i naprednih algoritama za unapređenje poslovnog odlučivanja i optimizaciju procesa.



Konsalting usluge

Stručna podrška u digitalnoj transformaciji i implementaciji tehnoloških rešenja u različitim industrijama.

Bakson je posvećen stvaranju vrednosti kroz inovativna tehnološka rešenja koja pomažu kompanijama da unaprede svoje poslovanje i postignu konkurentsku prednost na tržištu. Sa timom stručnjaka iz različitih oblasti informacionih tehnologija, Bakson pruža sveobuhvatnu podršku u digitalnoj transformaciji.

Diskusija: Ključni Faktori Uspeha i Strateški Izazovi na Lokalnom Tržištu

Značaj inovacija i tehnološkog razvoja

Primeri Nordeus, Bakson, Phi Academy pokazuju kako inovacije i tehnološki razvoj mogu biti ključni faktori uspeha čak i za kompanije koje posluju iz Srbije i regiona.

Prilagođavanje globalnih poslovnih modela

Uspešne kompanije su pokazale sposobnost da prilagode globalne poslovne modele lokalnim uslovima, kombinujući najbolje prakse sa razumevanjem specifičnosti lokalnog tržišta.

Izazovi vezani za talente

Privlačenje i zadržavanje talenata predstavlja značajan izazov, posebno u kontekstu "odliva mozgova". Kompanije koje su uspele da stvore stimulatívno radno okruženje i jaku kulturu imaju prednost.

Važnost izvoza i globalnog prisustva

Za kompanije iz manjih ekonomija poput Srbije, izvoz i globalno prisustvo često su ključni za značajan rast (Nordeus, FishingBooker, Phi Academy).

Modul 8: Strateška Igra i Zaključci

- Gamifikacija: Poslovna simulaciona igra ili strateška vežba
- Povezivanje naučenog sa realnim poslovnim izazovima
- Finalni kviz i Q&A sesija
- Zaključci i preporuke



Strateške Vežbe: "Paper Chase" ili "Blue Chip Game"

"Paper Chase" (Potera za papirom)

Ova dinamična vežba simulira uslove hiperkonkurencije, gde su strategije lako imitirane i gde prednost traje kratko. Dva (ili više) tima dobijaju neravnomerne količine papira (resursa) i zadatak da "napadnu" protivnički tim papirnim lopticama.

Bez detaljnih pravila, timovi brzo moraju da osmisle strategiju (npr. fokus na napad, odbranu, krađu resursa, specijalizaciju uloga unutar tima). Vežba se može ponoviti u više rundi.

"Blue Chip Game" (Igra plavih i žutih kartona)

Varijanta klasične igre Dilema zatvorenika. Četiri tima tokom nekoliko rundi tajno biraju da li će predati "plavi" ili "žuti" karton. Ishod (broj poena) za svaki tim zavisi od kombinacije izbora svih timova.

Saradnja (svi žuti) donosi umerenu korist svima, dok "izdaja" (jedan tim plavi, ostali žuti) donosi maksimalnu korist "izdajniku" i gubitak ostalima. Ova vežba uvodi koncepte teorije igara, poverenja, saradnje (koluzije) i oportunizma.

Tok strateških alata i njihova primena

Strategijska osnova

Misija, vizija i vrednosti

Fundamentalni elementi koji usmeravaju strategiju

Mincbergovih 5P

Plan, Pattern, Position, Perspective, Ploy

Primena: Definisanje jasnog identiteta i svrhe organizacije, koja usmerava sve strateške izbore



Analiza okruženja

Eksterna analiza

Porterovih pet sila
PESTLE analiza
SWOT (prilike i pretnje)

Primena: Ulazak na nova tržišta, digitalna transformacija, razumevanje konkurencije

Interna analiza

Analiza lanca vrednosti
Resursno zasnovan pogled
VRIO okvir
SWOT (snage i slabosti)

Primena: Definisanje jasnog identiteta i svrhe organizacije, koja usmerava sve strateške izbore



Izbor strategije

Generičke strategije

Porterove generičke strategije

- Liderstvo u troškovima
- Diferencijacija
- Fokus

Ansofova matrica

- Penetracija tržišta
- Razvoj proizvoda
- Razvoj tržišta
- Diverzifikacija

Inovativni pristupi

Strategija Plavog Okeana

Stvaranje novog
tržišnog prostora

Distruptivna inovacija

Transformacija industrije
kroz inovacije

Primena: Lansiranje novih proizvoda, konkurentsko pozicioniranje, rast u zrelim industrijama, digitalna transformacija



Implementacija i praćenje

Platno Poslovnog Modela (BMC)

9 elemenata za dizajniranje i vizualizaciju
poslovnog modela

Balanced Scorecard (BSC)

4 perspektive za prevođenje strategije u merljive ciljeve i
aktivnosti

Primena: Dizajniranje poslovnih modela za nove poduhvate, implementacija strategije, merenje performansi, upravljanje održivošću



Ključni poslovni izazovi i primena alata

Tržišni izazovi

- Ulazak na novo tržište
- Lansiranje novog proizvoda
- Internacionalizacija

Konkurentski izazovi

- Intenzivna konkurencija
- Rast u zreloj industriji
- Digitalna transformacija

Organizacioni izazovi

- Upravljanje krizom
- Spajanja i akvizicije
- Održivost i ESG faktori



Kviz

<https://play.quizshow.io/show/4632a357316b34325f8e>