

# ULOGA ORGANA UPRAVLJANJA U STVARANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI PREDUZEĆA U REPUBLICI SRBIJI

*Gordana Ljubojević,<sup>1</sup> Jovana Tomić<sup>2</sup>, Nina Maksimović Sekulić<sup>3</sup>*

Pregledni rad

UDK: 347.72.036

005.591.45

## **Rezime**

*U radu se razmatra pitanje uloge organa upravljanja (odbora direktora, odnosno nadzornog odbora) u jačanju konkurentske prednosti kompanija. Pored već utvrđenih osobina odbora kao "stvaraoca vrednosti", oni treba da imaju i dodatna svojstva poput posedovanja komunikativnih veština i sposobnosti da postignu maksimalni učinak iz međusobne interakcije svojih članova. Njihovo učešće u formulisanju strategije kompanije takođe može biti posmatrano u funkciji jačanja konkurentske prednosti kompanija. Cilj rada jeste da se utvrdi da li je i na koji način moguće da odbor direktora u jednodomnom, odnosno nadzorni odbor u dvodomnom modelu korporativnog upravljanja, bude izvor konkurentske prednosti za kompaniju, s akcentom na: odgovornost za ustanovljenje strategije kompanije koja vodi računa o must-have strateškim dimenzijama odbora i znanje i veštine pojedinih članova odbora–direktora, koji bi, s obzirom na to, kao i otvorenim međusobnim odnosom, mogli sinergijskim efektom tome doprineti.*

**Ključne reči:** *odbor direktora, nadzorni odbor, efikasnost, korporativno upravljanje, konkurentna prednost preduzeća.*

**JEL:** E61, E69

## **Uvod**

Smisao instituta korporativnog upravljanja je u iznalaženju mehanizama kontrole akcionara nad upravom i uprave kompanije nad menadžmentom. Prema Principima korporativnog upravljanja OECD iz 2004. godine, korporativno upravljanje se, u širem smislu, posmatra kao odnos između

---

<sup>1</sup> Profesor strukovnih studija Gordana Ljubojević, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Vladimira Perića Valtera 4, Novi Sad, Republika Srbija, Email: [ljubojevic.vps@gmail.com](mailto:ljubojevic.vps@gmail.com)

<sup>2</sup> Jovana Tomić, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Vladimira Perića Valtera 4, Novi Sad, Republika Srbija, Email: [skola@vps.ns.ac.rs](mailto:skola@vps.ns.ac.rs)

<sup>3</sup> Docent dr Nina Maksimović Sekulić, Visoka škola modernog biznisa, Terazije br. 27, IV sprat, Beograd, Republika Srbija, Email: [nina.maksimovic@mbs.edu.rs](mailto:nina.maksimovic@mbs.edu.rs)

uprave kompanije, njenog upravnog odbora, njenih akcionara i drugih zainteresovanih lica (Vasiljević, 2007). Jednostavnije, što se vidi iz Izveštaja Kedburijevog Komiteta iz 1992. godine, reč je o modelu kojim se kompanija usmerava i kontroliše (Vasiljević, 2007). Prema Abor i Biekpe (2007), korporativno upravljanje je proces, kao i struktura koji se koriste za vođenje i upravljanje poslovanjem firmi radi poboljšanja poslovnog prosperiteta i korporativne odgovornosti, sa ultimativnim ciljem ostvarenja vrednosti za akcionare (Hove-Sibanda, Sibanda, Poe, 2017).

U radu se razmatra pitanje uloge organa upravljanja (odbora direktora, odnosno nadzornog odbora) u jačanju konkurentske prednosti kompanija. Pored već utvrđenih osobina odbora kao “stvaraoca vrednosti”, oni treba da imaju i dodatna svojstva poput posedovanja komunikativnih veština i sposobnosti da postignu maksimalni učinak iz međusobne interakcije svojih članova. Njihovo učešće u formulisanju strategije kompanije takođe može biti posmatrano u funkciji jačanja konkurentske prednosti kompanija. Naglasak smo stavili na: odgovornost za ustanovljenje strategije kompanije koja vodi računa o *must-have* strateškim dimenzijama odbora i znanje i veštine pojedinih članova odbora – direktora, koji bi, s obzirom na to, kao i otvorenim međusobnim odnosom, mogli sinergijskim efektom tome doprineti.

### **Pregled relevantne literature**

Jedna od dimenzija novog modela korporativnog upravljanja, afirmisanog poslednjih decenija (Hilb, 2013), pored kontekstualno-situacione, integrativne, evaluacione, jeste svakako i strategijska. Strategijska uloga odbora direktora, odnosno nadzornog odbora stavlja se u kontekst pronalaženja optimalnog odnosa između njih i menadžmenta kompanije. U tom smislu su i razvijene teorije korporativnog upravljanja (Ljubojević, Dašić, 2018), kao što su:

- teorija agencije (apostrofirana kontrolnu ulogu odbora direktora – vlasnika - principala nad menadžmentom);
- teorija uslužnosti (između ciljeva menadžera i vlasnika postoji sklad, i na održavanju istog i njegovom unapređenju rade i jedni i drugi);
- stakeholderska teorija (menja koncept firme i definiše ga kao sistem nosilaca interesa).

Prema Ljubojević i Ljubojević (2010), resursno zasnovan pogled je razvijen od strane autora Warnerfelt (1984), a proširio ga je Barney (1991). Korporacija se posmatra kao svežanj heterogenih resursa i sposobnosti koje se ne mogu lako preneti između kompanija. Upravo ova nesavršena mobilnost resursa može predstavljati izvor konkurentske prednosti kompanija. Naime,

resursi koji su retki i vredni, koji se ne mogu imitirati, niti replicirati i koji nisu prenosivi, mogu voditi konkurentskoj prednosti. Sa aspekta resursno zasnovane teorije firme može se ostvariti konkurentska prednost kroz uspešno stvaranje resursa, koji ispunjavaju kriterijume dragocenosti, retkosti, nemogućnosti imitiranja i zamene, te sposobnosti koje treba da budu distinktivne, održive i odgovarajuće (Wright, Dunford, Snell, 2001). Izvori distinktivnih sposobnosti su svakako inovacije, zatim arhitektura, u smislu sistema odnosa u okviru kompanije ili između kompanije i spoljnih stejkholdera, te reputacija (Kay, 1993).

Najveći broj koncepata i studija koji se odnose na upravljanje zasnovano na resursima, blisko su povezani sa hijerarhijskom strukturom kompanije (engl. *competitive capabilities based on authority*). Njome se, između ostalog, definiše i uloga odbora direktora, odnosno nadzornog odbora. Učešće odbora u formulisanju strategije kompanije, omogućuje istima da utiču na procese organizacionog učenja (Ljubojević, Ljubojević, Maksimović, 2013).

Aktivnosti koje se preduzimaju u okviru korporativne socijalne odgovornosti menjaju procese u kompaniji, kao i konfiguraciju resursa u skladu sa tržišnim zahtevima, što takođe može voditi ostvarenju konkurentске prednosti (Ljubojević, Ljubojević, 2010).

Resursno zasnovana teorija, sa akcentom stavljenim na znanje, kao sposobnosti kompanije i njenom ključnom resursu i izvoru konkurentске prednosti (engl. *competitive capabilities based on knowledge*) može pružiti objašnjenje zašto kompanije razvijaju izvesne interne strukture. Sa druge strane, korporativno upravljanje može da utiče na proizvodnju znanja. Prema Laudon i Laudon (2004), znanje se može definisati kao ljudska sposobnost da se pruže podaci i informacije korisne za proces donošenja odluka (Ljubojević, Ljubojević, Maksimović, 2013). U konkurentkom okruženju, struktura kompanije može biti posmatrana kao rezultat tri imperativa: a/ kompanija mora proizvesti znanje u svom sopstvenom okviru; b/ kompanija mora transferisati i distribuirati znanje unutar sebe; c/ kompanija mora prevenirati ilegalni transfer znanja izvan svojih okvira. Prema Ashish, et al. (2001) i Foss (2005), kompanija će nastojati da maksimizira izvore znanja radi povećanja profita, kao i da reducira rizik curenja i otimanja znanja (Ljubojević, Ljubojević, Maksimović, 2013), u funkciji čega je i ustanovljenje odgovarajućih struktura u organizaciji (stepenasta hijerarhija, koja je primerenija u kompanijama masovne proizvodnje ili ravna hijerarhija primerenija u kompanijama sa visoko razvijenom tehnologijom).

U Republici Srbiji pored strategijske uloge, odbor direktora ima i nadzorne, kao i organizacione, i druge funkcije, a u skladu sa članom 398 Zakona o privrednim društvima RS („Službeni glasnik RS“, br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon,

5/2015 i 44/2018). Takođe, nadzorni odbor, kako se ističe u literaturi, a i u skladu sa članom 441 Zakona o privrednim društvima, ima povezujuću ulogu (vlasnika i menadžera, ali drugih stejkholdera, kao što su zaposleni, poverioci, šira društvena zajednica i dr.), i kontrolnu ulogu, koja podrazumeva nadzor nad radom izvršnih direktora i nad ukupnim poslovanjem društva (Tipurić, 2007).

U literaturi se ističu sledeće ključne dimenzije strateškog odlučivanja odbora: strateško planiranje, upravljanje rizicima, odlučivanje o spajanjima i pripajanjima, odlučivanje u sferi finansija, marketinga, upravljanje, odnosno nadzor, odlučivanje u sferi tehnologija, upravljanje resursima, inovativno promišljanje, upravljanje odnosom sa glavnim izvršnim direktorom, timski rad i međunarodna saradnja (Ferguson, 2014).

Kako odbor direktora, odnosno nadzorni odbor imaju nesumnjivu strategijsku, višedimenzionalnu ulogu, o čemu smo govorili, potrebno je obrazložiti odgovornost članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora za donete strateške odluke i da se ista dovede u vezu sa doprinosom konkurentskoj sposobnosti kompanije. Konkurentnost kompanije se može shvatiti kao sposobnost preduzetništva da nadmudri svoje konkurente bazirajući se na pojedinim konkurentskim prednostima akumuliranim u preduzetništvu ili kroz minimaliziranje troškova ili maksimiziranja poslovnih mogućnosti. Prema Maniak (2006), kako bi firma postigla konkurentnost na tržištu, potrebno je da konkurentsku prednost postigne ostvarujući svoje aktivnosti bolje ili drugačije od konkurencije (Hove-Sibanda, Sibanda, Poe, 2017).

Odbori i glavni izvršni direktori imaju različite uloge u korporativnom upravljanju i uzajamne odgovornosti. Oni moraju međusobno sarađivati, ali dok je kod menadžmenta akcenat na izvršenju, kod odbora je akcenat na upravljanju i nadzoru, te ako bi odbor pridavao veći značaj poslovima menadžmenta, time bi potkopavao svoju ulogu nadzora i vodio neželjenim posledicama. Otuda se u literaturi naglašava da treba da: a/ budu nezavisni od menadžmenta, ali konstruktivni u međusobnim odnosima, b/ razumeju razliku između upravljanja i menadžmenta (rukovođenja), c/ imati u vidu da je u nekim zemljama (npr. USA) dominantno objedinjavanje u jednoj osobi uloga predsednika odbora i glavnog izvršnog direktora, a u drugim se zemljama, upravo zbog gore navedenog, preferira koncept dualnosti nosilaca pomenutih uloga (tako i u Principima korporativnog upravljanja OECD-a iz 2004. godine) d/ vodeći direktor, kao predsednik odbora, igra značajniju ulogu, e/ posao direktora-članova odbora bude još zahtevniji i traži više rada, f/ direktori-članovi odbora budu izabrani na određeno vreme i smatrani odgovornim za njihove individualne, kao i kompanijske performanse, g/ nadoknade u novcu ostanu dominantne, ali i da poraste nadoknada putem vlasništva akcija kompanije u kojoj su članovi odbora, čime se njihove naknade vezuju za dugoročni uspeh kompanije, i ujedno se podstiču da kompanijom upravljaju u cilju jačanja konkurentске

sposobnosti iste, h/ budu više tehnološki kompetentni i da rade virtualno, i/ globalne kompanije imaju u bordu zastupljene članove iz raznih zemalja (Ferguson, 2014).

Savremeni odbori se mogu posmatrati kao arsenal u kojem svaki od članova predstavlja pažljivo razmotren strateški elemenat kojem je povereno ostvarenje pojedinačne strateške uloge (dimenzije) odbora. U tom smislu, postoji neophodnost planiranja promena nosilaca strateških funkcija (direktora - članova odbora) odbora, zajedno sa ostvarivanjem određenih isplaniranih strateških ciljeva i ustanovljavanjem novih, a sve to u funkciji održive konkurentske sposobnosti kompanija. Otuda je i neophodnost razvijanja procesa identifikacije i evaluacije snaga i slabosti odbora i njegovih članova, kao i strateških budućih zahteva, kako bi novi kompetentni članovi za realizaciju tih zahteva na vreme bili integrisani i kako bi mogli pomoći kompaniji da kroz odbor stekne konkurentsku prednost (Ferguson, 2014).

Odbor koji omogućuje kompaniji da stekne konkurentsku prednost ima sve karakteristike odbora koji stvara vrednost za kompaniju (lako može da uoči nedostatke u poslovnoj strategiji, diskutuje unutrašnje i spoljne rizike, donosi vredne konekcije sa zainteresovanim trećim licima, ali i predstavnicima vlasti ako je potrebno, uzima aktivnu ulogu u inovativnim izazovima kompanije i sl.), ali i poseduje posebne komunikacione veštine i sposobnosti da ostvari maksimum iz interakcije svojih članova. Nadler (2004) smatra da dobro upravljanje leži u kreiranju dobrih međuodnosa između odbora i menadžmenta, u socijalnoj dinamici između članova odbora i u kompetencijama, integritetu i konstruktivnom predavanju, odanosti svakog pojedinačnog člana odbora-direktora. Leblanc i Gillies (2005) ukazuju na to da način na koji odbor radi i procesi u skladu sa kojima donosi odluke, ljudski faktor u procesu donošenja odluka i kompatibilnost (usklađenost) direktora, kao članova odbora i njihova interakcija u timu prilikom odlučivanja, daju specifičnost odbora kao izvora konkurentske prednosti kompanije u odnosu na odbor koji se posmatra samo kao stvaralac vrednosti za kompaniju (Chitimus, 2014).

Članovi odbora direktora, odnosno nadzornog odbora su odgovorni društvu za štetu koju mu prouzrokuju kršenjem odredaba Zakona, statuta ili odluke skupštine (imovinska odgovornost). Članovi nadzornog odbora su odgovorni i za štetu ako je ona nastala kao posledica propusta nadzornog odbora, odnosno njegovih članova u vršenju nadzora, jer oni ne odgovaraju za vođenje poslova društva. Reč je o odlukama kojima daju saglasnost na odluke izvršnog odbora i pri tome usled propusta u nadzoru, izvršenjem odluke izvršnog odbora nastane šteta za društvo, a uz dokazanu nesavesnost članova nadzornog odbora, isti su saodgovorni za nju.

Ponudićemo uporedno - pravni pregled odgovornosti odbora direktora u nekoliko zemalja, kako bismo ukazali na veliku sličnost u regulativi.

U nemačkom pravu, u čijim se kompanijama najčešće razlikuju upravni i nadzorni odbor, pravi se razlika između odgovornosti njihovih članova, direktora, prema kompaniji (interna odgovornost) i odgovornosti prema trećim licima (ugovornim partnerima, akcionarima, odnosno nosiocima udela i dr.), koja se posmatra kao eksterna odgovornost. Dok je interna odgovornost bazirana na kršenju dužnosti nastalih sa pozicije direktora, i kao takva je predmet zakonskih pravila koja se vezuju za poziciju direktora, na eksternu odgovornost se primenjuju odredbe civilnog, odnosno deliktne prava.

U pogledu upravljačkih direktora, članova upravnih odbora, obavljanje njihovih funkcija se vezuje za donošenje odluka zasnovanih na zakonu, ali i preduzetničkih odluka baziranih na preduzetničkom duhu koje vode računa o budućem razvoju i u tom smislu zasnovane su na predviđanjima i procenama. Centralna uloga nadzornih direktora (članova nadzornih odbora) je da kontrolišu i nadziru menadžment kompanije, te da verifikuje, kada je to potrebno, odluke upravnog odbora i menadžera. Radi toga moraju dobiti sve neophodne informacije.

Kako za internu, tako i za eksternu odgovornost direktora, zahteva se apstraktni standard brige, u smislu delovanja pažnjom razumno pažljive osobe čija se znanja, veštine i iskustvo mogu očekivati od direktora. Posebna znanja ili kompetencije specifičnih direktora mogu povećati standard pažnje.

Nije prisutno kršenje dužnosti pažnje direktora, vezano za pravilo "business judgement rule", ako je prilikom donošenja preduzetnički zasnovane odluke, direktor mogao razumno pretpostaviti, a na osnovu prikupljenih informacija, da će odluka biti u interesu kompanije (da povećava njen profit i konkurentnost na duži rok). Prema tome, duževremenski pozitivni rezultati i zasnovanost odluke na adekvatnim informacijama (vremenski dostupne informacije, usklađene sa opštim ekonomskim standardima i važne za prirodu odlučivanja) ključni su u proceni da li je direktor prilikom odlučivanja delovao na osnovu standarda razumne pažnje (Smeldon (ed.), 2011).

Direktor je odgovoran kompaniji, koja mora da dokaže da je za kompaniju nastala šteta na osnovu odluke direktora, kao i uzročnu vezu između štete i nepažnjom donete odluke. Sama nepažnja na strani direktora se pretpostavlja, i na njemu je teret suprotnog dokazivanja.

Direktori su, u principu, pojedinačno i zajednički odgovorni, osim ako se odgovornost može pripisati pojedinačnom direktoru zaduženom za određeni sektor, kada je samo on odgovoran. Ostali bi mogli biti odgovorni samo ako bi se dokazalo

da je zanemarivanje njihovih organizacionih i nadzornih dužnosti dovelo do kršenja dužnosti tuženog direktora (Smeldon (ed.), 2011).

U pravu Rusije, članovi upravnog odbora odgovaraju kompaniji za štetu koju su prouzrokovali svojim odlukama kršeći dužnost razumnog postupanja u dobroj veri i u interesu kompanije. Na tužiocu je da dokaže nastanak štete i uzročnu vezu između nastale štete i kršenja dužnosti, a krivica tuženog (nepažnja) se pretpostavlja, te je na njemu da dokaže suprotno. Članovi odbora direktora koji su glasali protiv pojedinačne odluke, kao i koji nisu učestvovali u glasanju, oslobodiće se odgovornosti. Odgovornost je, inače, solidarna (Smeldon (ed.), 2011).

U Velikoj Britaniji dužnosti direktora se odnose kako na birane i registrovane, tako i na faktičke i direktore iz senke. Reč je o dužnostima: a/ postupanja u skladu sa zakonom i osnovnim aktima kompanija-osnivački akt, statut), u sledstvu čega se donose zakonski zasnovane odluke, b/ postupanja u dobroj veri promovišući uspeh kompanije, pri čemu se, dakle, vodi računa o duževremenskim pozitivnim posledicama za kompaniju i druge nosioce interesa, poput akcionara, zaposlenih, poverilaca, a u sledstvu čega se donose odluke zasnovane na preduzetničkom duhu, c/ postupanja, prilikom donošenja odluka, razumnom pažnjom u najboljem interesu kompanije, gde je standard razumne pažnje objektivno dvostepeno utvrdiv kroz ustanovljenje da li je direktor koristio znanje, veštine i iskustvo koje se razumno očekuje od lica koje vrši dužnosti direktora, i da li je koristio svoja znanja, veštine i iskustva koja je stekao kroz kvalifikaciju, obuku i sopstveno iskustvo, d/ izbegavanje sukoba interesa, naročito u vidu zloupotrebe imovine, poslovnih prilika i informacija. e/ prijave ličnog interesa u poslu (Smeldon (ed.), 2011).

### **Metodologija istraživanja**

Pored proučavanja referentne literature u teorijskom delu rada, autori su sprovedi i empirijsko istraživanje. Ovo istraživanje spovedeno je pomoću posebno koncipiranog upitnika za tu svrhu koji su tokom juna 2018. godine popunjavali članovi odbora direktora, odnosno članovi nadzornih odbora. Upitnik je kreiran u elektronskoj formi primenom opcije Google Forms koja je sastavni deo Google diska (engl. Google Drive) i služi za kreiranje online upitnika.

Upitnik se sastojao od 15 pitanja koja su imala za cilj da ispitaju stavove ispitanika o odgovornosti organa upravljanja u kompanijama u Srbiji pomoću petostepene likertove skale. Ispitanici su svoj stav o svakoj tvrdnji iskazivali zaokruživanjem jedne od pet ponuđenih vrednosti.

Za statističku obradu prikupljenih podataka primenjeni su statistički softver za društvene nauke - Statistical Package for Social Sciences - SPSS, verzija 21.0

(IBM, Armonk, NY) i Microsoft Office Excel 2007 (Microsoft Corporation, Redmond, WA, USA).

## Rezultati istraživanja

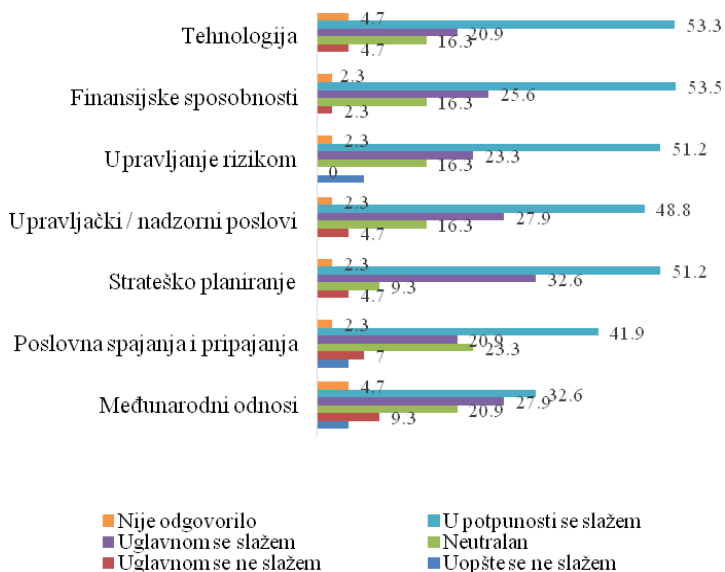
Na osnovu definisanog predmeta i cilja rada, postavljene su dve istraživačke hipoteze:

**H1:** Odbori smatraju da predviđene dimenzije strateškog odlučivanja ravnomerno doprinose realizaciji godišnje postavljenih ciljeva kompanije.

**H2:** Odbori koriste znanja, veštine i iskustva direktora radi izgradnje, jačanja i balansiranja njihovih neposrednih i otvorenih odnosa, zasnovanih na slobodnom izražavanju mišljenja o ključnim pitanjima prilikom odgovornog donošenja odluka.

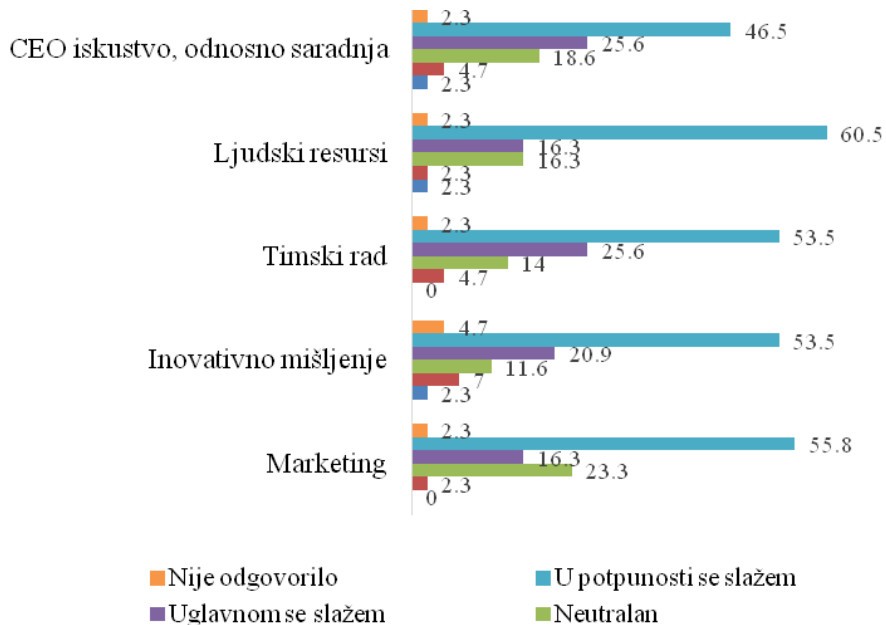
Sa ciljem provere prve hipoteze, u upitniku je formirana merna skala pod nazivom „Strateške dimenzije“ koja se sastojala od 12 različitih tvrdnji koje se smatraju bitnim za realizaciju postavljenih ciljeva kompanije. Na osnovu obrađenih i analiziranih rezultata od 42 ispitanika (članova odbora direktora, odnosno članova nadzornih odbora kompanija u Srbiji) došli smo do zaključka da ne doprinose sve dimenzije ravnomerno realizaciji ciljeva, o čemu svedoče prosečne ocene koje su dobijene (vid. Grafikon 1 i 2).

**Grafikon 1.** Čvrste strateške dimenzije koje utiču na realizaciju godišnje postavljenih ciljeva kompanija (u %)





**Grafikon 2.** Meke strateške dimenzije koje utiču na realizaciju godišnje postavljenih ciljeva kompanija (u %)

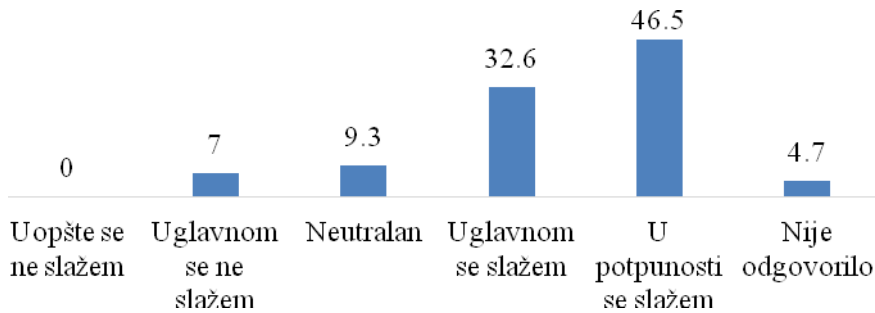


Na osnovu rezultata koji su dobijeni tokom istraživanja, može se zaključiti da je hipoteza 1 da „Odbori smatraju da predviđene dimenzije strateškog odlučivanja ravnomerno doprinose realizaciji godišnje postavljenih ciljeva kompanije“ delimično potvrđena. Sve posmatrane strateške dimenzije utiču na realizaciju godišnjih ciljeva kompanije koji su postavljeni, ali ne doprinose sve dimenzije ravnomerno realizaciji ciljeva, o čemu svedoče prosečne ocene koje su dobijene. Ispitanici smatraju da strateško planiranje (4,33), ljudski resursi (4,33), finansijske sposobnosti (4,33) i timski rad (4,31) u većoj meri doprinose realizaciji postavljenih godišnjih ciljeva kompanije. Najslabije prosečne ocene su dobile strateške dimenzije koje su vezane za međunarodne odnose (3,78) i poslovna spajanja i pripajanja (3,91), što ukazuje da ispitanici ove dimenzije smatraju najmanje bitnim za realizaciju godišnje postavljenih ciljeva.

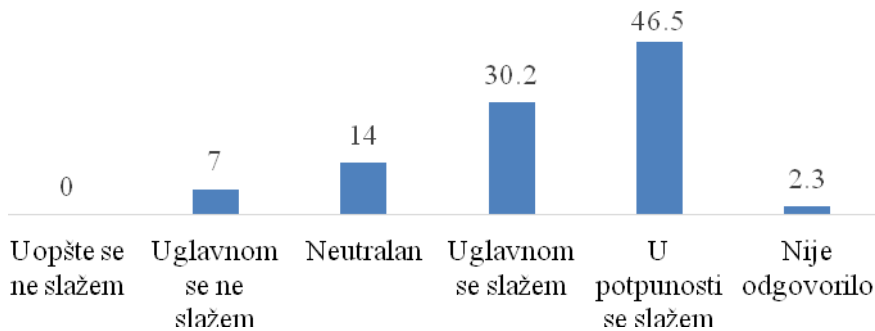
Treba napomenuti i činjenicu da je određeni broj ispitanika zauzeo neutralan stav po pitanju uticaja pojedinih strateških dimenzija na realizaciju postavljenih godišnjih ciljeva kompanije: poslovna spajanja i pripajanja (23,3% ispitanika neutralno), marketing (23,3% ispitanika neutralno), međunarodni odnosi (20,9% ispitanika neutralno).

Druga istraživačka hipoteza autora da odbori koriste znanja, veštine i iskustva direktora radi izgradnje, jačanja i balansiranja njihovih neposrednih i otvorenih odnosa, zasnovanih na slobodnom izražavanju mišljenja o ključnim pitanjima prilikom odgovornog donošenja odluka, takođe je delimično potvrđena. Najveći broj ispitanika se slaže sa navedenim tvrdnjama, ali postoji i određeni broj ispitanika koji se ne slažu ili su zauzeli neutralan stav, o čemu svedoče prosečne ocene koje su dobijene (vid. Grafikon 3, 4 i 5).

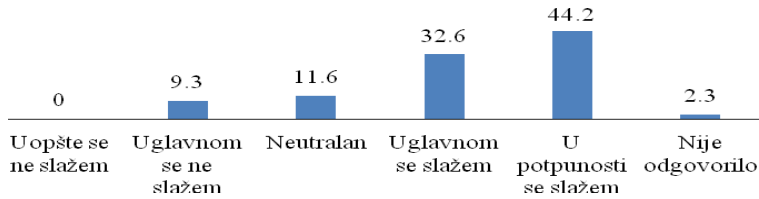
**Grafikon 3.** Odgovori ispitanika na tvrdnju o uticaju ciljeva, verovanja, filozofije, misije, strateškog planiranja i poslovnog plana na godišnje ciljeve kompanije (u %)



**Grafikon 4.** Odgovori ispitanika na tvrdnju o slobodnom izražavanju mišljenja direktora, članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora o ključnim poslovnim pitanjima (u %)



**Grafikon 5.** Odgovori ispitanika na tvrdnju o kontinuiranom praćenju kompetentnosti menadžmenta prilikom izvršavanja poslovnih zadataka (u %)



Na osnovu rezultata koji su prikazani u grafikonima 3, 4 i 5 može se zaključiti da je i hipoteza 2 da „Odbori koriste znanja, veštine i iskustva direktora radi izgradnje, jačanja i balansiranja njihovih neposrednih i otvorenih odnosa, zasnovanih na slobodnom izražavanju mišljenja o ključnim pitanjima prilikom odgovornog donošenja odluka“ delimično potvrđena. Najveći broj ispitanika se slaže sa navedenim tvrdnjama, ali postoji i određeni broj ispitanika koji se ne slažu ili su zauzeli neutralan stav.

### Zaključak

Rezultati istraživanja su pokazali da ispitanici visoko vrednuju značaj strateških dimenzija kompanija, kao izvora njihove konkurentske prednosti, a u funkciji realizacije postavljenih godišnjih ciljeva. Upoređujući ove rezultate sa sličnim rezultatima u drugim zemljama, može se zaključiti da razvoj korporativnog upravljanja u Srbiji, a posebno u pogledu odgovornosti članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora, vodi u pravcu jačanja konkurentske sposobnosti kompanija, slično kao u razvijenim ekonomijama.

Rezultati ovog istraživanja mogu biti od koristi odborima direktora u kompanijama u Srbiji da podignu svoju efektivnost na viši nivo i time doprinesu konkurentnosti kompanija. Istraživanje ima ograničenja u smislu veličine uzorka i nemogućnosti komparacije rezultata istraživanja sa sličnim istraživanjima u Srbiji. Ipak, rezultati mogu biti od velikog značaja za organe upravljanja u kompanijama u Srbiji u smislu uvažavanja ključnih dimenzija strateškog upravljanja i njihove praktične primene.

### Literatura

1. Athens, K. (2017). What Role Do You Play in Board Conversations?, *Board Leadership : Innovative Approaches to Governance*, nov.- dec., str. 4-8.
2. Chitimus, E. (2014). The Boards of Directors as Competitive Advantage, *Economy and Management*, str. 315-320; <http://upm.ro/ccci3/CCI-03/Eco/Eco%200.3%2032.pdf>
3. Đorđević, S. (2012). Značaj i uloga mehanizma korporativnog upravljanja u podizanju nivoa efikasnosti menadžmenta, *Škola biznisa*, 1, str. 51-62.

4. Đurić-Kuzmanović, T., Ljubojević, G. (2016). Pravni aspekti upravljanja porodičnim firmama u Srbiji, *Škola biznisa*, 2, str. 95-110.
5. Falls, N. (2015). *Create Competitive Advantage by Giving Your Board members Clear Responsibilities*; <https://chiefexecutive.net/create-competitive-advantage-by-giving-your-board-members-clear-responsibilities/>
6. Ferguson, S. (2014). *The Board of Directors as a Copeteitive Advantage – Strategic Assessment and Development*, Houston: Endeavor Management, str. 1-27.
7. Hilb, M. (2013). *Integriterte Corporate Governance ( Ein neues Kozept zur wirksamen Furung und Aufsicht von Unternehmen)*. Wiesbaden: Springer Gabler
8. Hove-Sibanda, P., Sibanda, K., D., Poe (2017). The Impact of Corporate Governance on Firm Competitiveness and Performance of Small and Medium Enterprises in South Africa: A Case of Small and Medium Enterprises in Vanderbijlpark, *Acta Comercii-Independent Research Journal in the Management Scinces*; <http://www.actacomercii.co.za>
9. Kay, J. A. (1993). Structure of strategy. *Business Strategy Review*, 4 (2), str. 17-37.
10. Kumar, P., Zattony, A. (2018). The Role of the Board and external stakeholders in Corporate Governance, *Corporate Governance: An International Review*, 26(3), str. 158-159.
11. Ljubojević, Č., Ljubojević, G. (2010), Konkurentska prednost i socijalna odgovornost kompanija. *Škola biznisa*, 1, str. 63-72.
12. Ljubojević, Č., Ljubojević, G., Maksimović, N. (2013). Corporate governance and Competitive Capability in Serbian Companies, *Management International Conference, Industry, Science and Policy Makers for Sustainable Future* 21-23 November 2013, Koper, Slovenia, str. 101-112.
13. Ljubojević, G., Dašić, G. (2018). Boards atributes and their implications on decision-making process. *Hotel and Tourism Management*, 6 (1), str. 19-29.
14. Mallory, S., Stuart, A., Shipilov, A. (2018). Board directors and Chief Executive Advantage: How CEO's Create and manage Successful Ecosystems; <http://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership-collabo...titive-advantage-how-ceos-create-and-manage-successful-ecosystems>
15. Smeldon, E. (consalting editor) (2011). *Director's Liability and Indemnification*. London: Global Business Publishing.
16. Spiesshofer, B. (2018). *Responsible Enterprise-The emergence of a global economic order*. Germany: C.H. Beck, UK: Hart, Germany: Nomos.
17. Tipurić., D. (2007), *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija nakledništvo d.o.o.
18. Vasiljević, M. S. (2007), *Korporativno upravljanje-pravni aspekti*, Beograd: Pravni fakultet i Proinvest d.o.o.
19. Walther, A., Moltner, H., Morner, M. (2017). Non-executive Director's Motivation to Continue Serving on Boards: A Self-Determination Theory Perspective, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17 (1); <http://dx.doi.org/10.1108/CG-05-2016-0120>
20. Wright, P., Dunford, B.and Snell, S. (2001). Human resources based view of the firm. *Journal of Management*, 27, str. 701-721.

21. Zakon o privrednim društvima, "Službeni glasnik Republike Srbije", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015 i 44/2018.

## **THE ROLE OF THE COMPANY BOARD MANAGEMENT IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE COMPANIES IN THE REPUBLIC OF SERBIA**

*Gordana Ljubojević,<sup>4</sup> Jovana Tomić<sup>5</sup>, Nina Maksimović Sekulić<sup>6</sup>*

### **Abstract**

*The paper discusses the question of the role of managing bodies (board of directors and supervisory board) in strengthening the competitive advantage of companies. In addition to the previously established features of the board as the "value creator", they should have additional properties such as possessing communicative skills and the ability to achieve the maximum effect from the interaction of their members. Their participation in formulating the strategy of the company can also be seen in the function of strengthening the competitive advantage of companies. The aim of the paper is to determine whether and how it is possible for the board of directors in the one-tiered model or the supervisory board in the two-tiered model of corporate governance to be the source of the competitive advantage for the company with the emphasis on the following: responsibility for establishing a strategy of the company that takes care of the must-have strategic dimensions of the boards and the knowledge and skills of certain board members who, with all their capacities and along with open relationship with each other, could contribute using the synergy effect.*

**Key words:** *board of directors, supervisory board, efficiency, corporate governance, company competitiveness*

Datum prijema (Date received): 08.09.2020

Datum prihvatanja (Date accepted): 26.03.2021

---

<sup>4</sup> Professor of applied studies Gordana Ljubojević PhD, Novi Sad School of business, Vladimira Perića Valtera no. 4, Novi Sad, Republic of Serbia, Email: [ljubojevic.vps@gmail.com](mailto:ljubojevic.vps@gmail.com)

<sup>5</sup> Jovana Tomić, Novi Sad School of business, Vladimira Perića Valtera no. 4, Novi Sad, Republic of Serbia, Email: [skola@vps.ns.ac.rs](mailto:skola@vps.ns.ac.rs)

<sup>6</sup> Assistant professor Nina Maksimović Sekulić PhD, Modern business school, Terazije no. 27, IV floor, Belgrade, Republic of Serbia, Email: [nina.maksimovic@mbs.edu.rs](mailto:nina.maksimovic@mbs.edu.rs)