TRANSFORMACIONO LIDERSTVO I AUTSORSING KAO JEDAN OD STRATEGIJSKIH PRAVACA KRETANJA RAZVOJA KOMPANIJE

Bojan Kostandinovic dipl. inž. maš.
Tel: + 381 63 814 66 83
Fax: + 381 11 30 19 032
bkostandinovic@hotmail.com

Sažetak: *Savremeno društvo i aktuelni tokovi u kretanju svetske ekonomije zahtevaju sve veću odgovornost rukovodilaca u vodjenju samih kompanija. Današnji trendovi pokazuju da je tržišno otvaranje promenilo celokupnu sliku poslovanja te da se strategiji razvoja preduzeća mora posvetiti izuzetna pažnja i da ona predstavlja jednu od najbitnijih oblasti koje će uticati na razvoj same kompanije. Upravo zbog takve situacije jedan od najvažnijih faktora u uspešnom razvoju preduzeća predstavlja veština i sposobnost lidera da prepozna savremene tokove i njegova spremnost da pravovremeno i na pravi način reaguje na transformaciju koja se desila u okruženju. Aktivnost savremenog poslovanja koja sve više dobija na značaju jeste i Outsourcing (OS).*

Abstract: *Modern society and current trends in the world economy require big management responsibility in company's managing. Present trends indicate that market opening has changed the image of business and the strategy of enterprise's development must devote special attention, what is becoming one of the most important areas which affect the development of the company. Concerning that situation, one of the most important factors in the proper development of companies' strategy is a skill and ability of leaders to recognize modern trends and its willingness to timely and properly respond to the transformation which took place in the environment. One of the activities of modern business that is increasingly gaining importance is outsourcing (OS).*

Ključne reči: *Strategija, menadžment, transformaciono liderstvo, autsorsing*

1.UVOD

Obzirom na svakodnevne promene koje se dešavaju u okruženju lideri moraju biti spremni na neprestane promene, na adaptaciju na novonastalu situaciju i pripremu ljudstva na postojeće stanje. Takvi lideri koji u tome vide prednost i koji takve promene dočekaju spremni moći će da iz njih izadju kao pobednici. Svaku novonastalu promenu oni će prihvatiti kao novu priliku za još jednom pobedom. To su lideri koji lako i sa osmehom prihvataju transformaciju i nazivaju se transformacioni lideri. Jedna od akcija koju transformacioni lideri sve više primenjuju i koja je u razvijenim zemljama zapada i dalekog istoka krajem XX veka postala pravi hit jeste i autsorsing (outsourcing), angažovanje drugih kompanija za odredjene aktivnosti koje su potrebne matičnoj kompaniji. U mnogim zemljama autsorsing je postao jedan od najbitnijih strategijskih pravaca kretanja savremene kompanije i transformacioni lideri moraju biti spremni da taj proces prihvate i primene i na svom primeru, te na taj način naprave značajan korak napred za sebe i svoju organizaciju.

2. STRATEGIJA I STRATEGIJSKI MENADŽMENT

Reč *strategija (*gr. *στρατηγια)* potiče iz grčkog jezika i to od osnove *strateg (*gr. *στρατηγοζ)* što znači poznavalac veštine ratovanja, vojskovodja. Strategija, dakle, predstavlja nauku o vodjenju vojske; veštinu ratovanja *[66]*. Ona predstavlja jednu od komponenti u lancu : *misija – cilj – strategija – struktura – funkcionisanje organizacije.* Sve ove komponente su medjusobno povezane i zavisne i imaju dvosmeran uticaj. One utiču jedna na drugu povratnim, posrednim i neposrednim vezama. Jedna od definicija strategije kaže da je *to skup pravila u algoritamskom obliku koja se koriste u donošenju upravljačkih akcija u funkciji stanja u kome se sistem nadje[67].*

Prema Čendleru strategija definiše osnovne dugoročne ciljeve i zadatke preduzeća, bira i prilagodjava pravce aktivnosti i alocira resurse potrebne za realizaciju odredjenih ciljeva. *[68]*. Prema Cvijanoviću *strategija predstavlja opšti plan ostvarivanja misije i ciljeva preduzeća [69]*. Po Mintzbergu strategija predstavlja obrazac (šablon) namerenih (planiranih) i hitnih (iznenadnih, neplaniranih i iznudjenih) reakcija. Sa pojavom strategija u organizacijama uvodi se i pojam strategijskog menadžmenta koji je zamenio pojam poslovne politike koja je dugo vremena korišćena u našim okvirima. Posao strategijskog menadžmenta jeste razlikovanje loših i dobrih strategija. U današnje vreme je razvijen veliki broj metoda i tehnika za pomaganje strategijskim menadžerima u odlučivanju (SWOT analiza, ADL matrica životnog ciklusa, Kepsužel upitnik kriznog menadžmenta i dr.)

3. UPRAVLJANJE (MANAGEMENT) I LIDERSTVO (LEADERSHIP)

Pri analizi procesa vezanih za upravljanje (management, eng.) i vodjstvo (leading, eng.), naročita pažnja treba se obratiti na novi pojam – liderstvo (leadership, eng.). Naime, Cvijanović analizira razmatranja M.P.Follett-a i J.P.Kotter-a koji razdvajaju pojam menadžmenta i rukovodjenja od pojma liderstva. To su tri slična, ali ipak različita faktora, koja imaju mnoštvo zajedničkih ali ujedno i različitih karakteristika i osobina. Menadžer je osoba koja obavlja odredjene zadatke preko svojih zaposlenih. Za razliku od njega rukovodilac rukovodi svojim timom, organizuje ga i predvodi u poslovnim aktivnostima, dok je lider osoba kojoj se veruje, koja ima snage, znanja i veštine da bude vodja i da, praćen od svojih sledbenika, vodi kompaniju do izuzetnih poslovnih rezultata. Postoji ključna razlika izmedju rukovodilaca i lidera. Ne može svaki rukovodilac ujedno biti i lider, samo mali broj rukovodilaca ima osobine koje karakterišu pravog lidera *[4]*. Pojmovi upravljanja i liderstva takodje su dosta često povezivani, nekada se i poistovećuju. Nesumljivo je da ta dva pojma nikako ne mogu značiti isto, da postoji suštinska razlika izmedju njih i da je liderstvo više okrenut ka strateškom razmišljanju, viziji, dok menadžment predstavlja samo upravljanje. Kao jedan od odličnih primera gde se mogu videti razlike izmedju menadžmenta i liderstva jesu skraćenice (akronimi) koje je prikazao Warren Bennis, jedan od gurua liderstva**,** gde menadžment prikazuje skraćenicom POEM, koja predstavlja: *[70]*

P – Plan (Planiranje), O – Organize (Organizacija), E – Execute (Egzekucija, izvršavanje), M – Monitor and Mesure (Nadgledanje i kontrolisanje)

Liderstvo je prikazano skraćenicom MAST koja prikazuje da lideri upravljaju pojmovima Meaning, Attention, Self i Trust:

---

[66] *Milan Vujaklija - Leksikon stranih reči i izraza, Prosveta- Beograd*
[67] *S. Gubreinić – Sistemi, upravljanje sistemima, sistemske discipline, tehnike i metode*
[68] *J.M.Cvijanović & V.J.Jovičić – Organizacija preduzeća izloženih elementarnim katastrofama*
[69] *Janko M. Cvijanović - Organizacione promene, Ekonomski institut, Beograd, 2004. godine*
[70] Dostupno na *http://www.12manage.com/i_l.html*

M – Management of meaning (Šta to znači za moju kompaniju), A - Management of attention (Obratiti pažnju na bitne aktivnosti i prekinuti one manje bitne), S – Management of Self (Upravljati svojim sopstvenim kvalitetima), T – Management of Trust (Upravljanje poverenjem).

4. TRANSFORMACIONO LIDERSTVO

Pojam liderstva je potekao i formirao se prateći političke i vojne vodje. Kao pionir u njegovom istraživanju spominje se Berns koji na liderstvo gleda kao na proces medjuinterakcije izmedju nadredjenih i podredjenih *[71]*. Različita menadžment učenja izdvajaju različite vrste liderstva i to: transakcioni, transformacioni, harizmatski, vizionarski, virtuelni itd. Sve ove navedene vrste liderstva i njihove karakteristike se medjusobno preklapaju tako da imaju mnogih zajedničkih tačaka, ali svaka od njih ima svoje osobenosti i zakonitosti. Za nas je trenutno najaktuelnije razmatrati transakciono i kao njegovu nadogradnju transformaciono liderstvo, sagledavajući promene koje se dešavaju svakodnevno u okruženju i koje diktiraju pravac razvitka samih organizacija. Obzirom na proces globalizacije koji je u toku i svakodnevnih promena koje se dešavaju u okruženju veoma je bitno biti spreman i sposoban prihvatiti promene i reagovati na njih a na taj način zadržati konkurentnost i ostvariti prednost u odnosu na druge.

Transakciono liderstvo se zasniva na motivisanju zaposlenih stimulišući na različite načine njihove sopstvene interese. Svaki lider u transakcionom liderstvu pokušava da kroz isticanje sopstvenih interesa zaposlenih dodje do što boljih rezultata rada. Ono što potencira transakciono liderstvo jesu vrednosti, ali one koje su značajne za proces razmene, kao na primer poštenje, odgovornost i uzajamnost *[72]*.

Bas (Bass) definiše osnovne karakteristike transakcionog liderstva: *[73]*

- Kontigentno nagradjivanje (nagradjivanje za uloženi napor, nagrade za dobar učinak, priznavanje dostignuća).
- Aktivno upravljanje izuzecima (registruju se odstupanja od pravila i standarda i u skladu sa tim preuzima se korektivna akcija).
- Pasivno upravljanje izuzecima (u slučaju neispunjenja standarda momentalno se reaguje).
- Izbegavanje odgovornosti i donošenja odluka.

Suština *transformacionog liderstva*, kao velikog koraka u nadgradnji samog transakcionog liderstva, je u upravljanju promenama, odnosno sposobnosti lidera da donosi odluke radikalnog karaktera kroz identifikovanje vizije i misije organizacije. Samom transformacijom organizacija uči, raste i razvija se, postaje konkurentna i u zavisnosti od uspešnosti same transformacije dobija lidersku poziciju u okruženju. Profesor dr Branislav Mašić je u svom radu "Transformaciono Liderstvo" citirao jednog od najznačajnijih predstavnika transformacionog liderstva i najvećeg poslovnog lidera našeg vremena Jack Welch-a koji kaže da*:*

"Poslovni lideri koji se prema promeni odnose kao prema neprijatelju nisu uspešni. Promena je konstantna I uspešni poslovni lideri moraju da čitaju stalno – menjajući poslovno okruženje" [74] .

[5] Dostupno na http://www.12manage.com/i_l.html
[71] *Burns J. M. (1978): Leadership, New York: Harper & Row*
[72] *Yukl G., Van Fleet D.D. (1992): „Theory and Research on Leadership in Organizations"*
[73] *Bass B. M. (1990): „From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", Organizational Dynamics*
[74] *Branislav Mašić, Transformaciono Liderstvo: Mogu li nam koristiti „tajne" Jack Welch-a?*

Karakteristike transfomacionog liderstva su:

- Prisutno harizmatično ponašanje, obezbedjivanje vizije i misije, zadobijanje poverenja i poštovanja od strane sledbenika.
- Inspirativno ponašanje, koriste se simboli za usmeravanje napora, izražavaju se na prost način najvažniji ciljevi.
- Ističe se intelegencija, racionalnost i studiozan prilaz problemu.
- Ističe se individualizam, lične sposobnosti, prilazi se svakome pojedinačno.

Po Bernsu se transformaciono liderstvo može prepoznati na svim nivoima upravljanja *[5]*.

5. AUTSORSING (OUTSOURCING - OS)

Kao jedna od odluka koja se u savremenom svetu u procesu vodjstva kompanije sve više koristi jeste odluka o autsorsing-u (Outsourcing – u daljem tekstu OS). Naročito je bitno u vremenima svakodnevnih turbulencija koje se dešavaju u okruženju, u vremenima globalizacije i otvorene tržišne ekonomije, da je misao transformacionih lidera okrenuta ka stalnim promenama i neprekidnoj adaptaciji na iste. U današnjim uslovima poslovanja veoma često se moraju brzo, u kratkom roku, donositi odluke koje menjaju pravac kretanja kompanije, njen poslovni uspeh i konkurentnost na tržištu. Obzirom da se uslovi poslovanja iz dana u dan menjaju, jedan od glavnih zadataka lidera u kompaniji jeste da ima ispravno odredjenu viziju u kom pravcu organizacija treba da se kreće, da ima zacrtanu misiju i da prepozna savremene trendove, te u skladu sa njima reaguje. Kao rezultat ovakvih zahteva često je primarna važnost snaga i sposobnost lidera da transfomiše samo poslovanje i u skladu sa promenama koje su se desile u okruženju donese odluke kao reakciju na novonastalu situaciju. OS se može definisati kao strateško korišćenje spoljnih kompanija za realizaciju funkcija koje je tradicionalno obavljalo interno osoblje koristeći interne resurse, odnosno obavljano je pod okriljem same kompanije. OS u stvari predstavlja saradnju sa drugim kompanijama specijalizovanim za pružanje odredjenih usluga koje nisu osnovna delatnost kompanije koja zahteva OS. Naime, veoma često se zbog kretanja na tržištu i promena koja se javljaju u poslovanju javlja potreba organizacije da izvršenje neke od delatnosti, za koju sama kompanija nije specijalizovana da je obavlja, potraži u spoljnom okruženju. To znači da će kompanija sve svoje resurse i kvalitete koncentrovati na poslove za koje je specijalizovana, a za izvršenje ostalih neophodnih aktivnosti za funkcionisanje će potražiti saradnika spolja, kompaniju koja je specijalizovana za tu potrebnu aktivnost.

Samo pitanje OS-a se razmatra kao strateško pitanje za kompaniju na board-u direktora i predstavlja jednu od bitnih odluka u daljem razvoju same kompanije. Odluka se ne donosi brzopleto i bez prikupljenih svih potrbenih pokazatelja da istu treba bez sumnje usvojiti. Ideja je da matična kompanija sklopi dugoročnu saradnju sa drugim, spoljnim kompanijama, u onim poslovima koji su izvan glavnih kompetencija matične kompanije, tj. onim poslovima koji ne spadaju u osnovne funkcije matične kompanije

U istoriji se nije postavljalo pitanje neophodnosti za OS. Male, manufakturne kompanije su uglavnom sve same obavljale i retko je postojala potreba za angažovanjem neke druge, spoljnje kompanije. Već U XIX i početkom XX veka kompanije su bile drugačije organizovane, vertikalno integrisane, i one su sirovine pretvarale u gotove proizvode a zatim te gotove proizvode otpremale sopstvenim vozilima do sopstvenih maloprodajnih objekata za javnu prodaju. Ove kompanije su takodje sve radile same i uopšte nisu, ili su veoma mali broj aktivnosti poveravale drugim firmama, mada je već počela polako da se javlja potreba za tim. Specijalizacija, naročito na polju pružanja usluga, dovela je do sklapanja ugovora, a sklapanje ugovora dovelo je do OS-a. Prvi veliki talas OS-a vezan je za industrijsku revoluciju a usluge koje su se prepuštale drugima bile su: osiguranje, računovodstvene usluge, arhitektura, inženjerstvo i drugo. Kompanije koje su realizovale ove aktivnosti uglavnom su bile locirane

u istoj državi, čak i u istom gradu kao i klijenti. Ovaj oblik OS naziva se *Onshore outsourcing*. Sledeći se pojavio OS u proizvodnji i to kod proizvoda niže vrednosti. Proizvodnja je bila prva delatnost koja je počela da se izmešta na ino-lokacije u potrazi za nižim troškovima i tako je razvijen *Offshore outsourcing.* Sredinom, a naročito krajem XX veka OS je dobio na važnosti i postao pravi hit, naročito na zapadnim i tržištima dalekog istoka sa visokim stepenom razvoja, koji su počeli da koriste jeftiniju radnu snagu iz svojih zemalja i okruženja, a naročito iz istočne Evrope, Afrike ili Azije. OS u proizvodnji je jedan od najzastupljenijih oblika OS procesa. Većina proizvodjača barem jedan deo proizvodnog procesa realizuje u zemljama trećeg sveta. OS uključuje transfer menadžmenta i izvršenja celokupnog dela poslovanja spoljnjoj kompaniji. Najčešće oblasti poslovanja koje se OS jesu: IT, HR, proizvodnja kopmonenti, podrška kupcima, telemarketing, opsluživanje klijenata, istraživanje tržišta, dizajniranje, WEB razvoj, inženjering, finansije, specijalizovane delatnosti (čišćenje, pranje, ketering) *[75]*.

OS poslovnih procesa (*Business Process Outsourcing*) je najširа kategorija OS-a. Uobičajene aktivnosti ovog oblika OS-a su: finansijske i računovodstvene usluge, obrada transakcija, odnos sa kupcima, Human Resources menadžment – menadžment upravljanja ljudskim resursima itd.

5.1. Outsourcing (OS) strategija ili in-house rešenje

Vrlo je bitno stvoriti OS vizije i odlučiti kako uopšte započeti izbor? U kojoj meri je OS povezan sa poslovnim ciljevima jedne kompanije? Šta je kompanijina osnovna delatnost, koje aktivnosti ne predstavljaju srž poslovanja i koje se delatnosti u kompaniji uopšte mogu autsorsovati? Pre nego što se donese odluka o angažovanju druge kompanije treba se odrediti kako izgleda OS strategija? Da li će kompanija koristiti OS provajdera ili će osnovati sopstvene resurse i kapacitete? Takodje je veoma bitno da se primenom savremenih metoda predvidjanja predvidi koje je očekivano buduće stanje u periodu od 3 do 5 godina u kojem bi kompanija trebala da se nadje i u kom pravcu se treba kretati njen razvoj? Da li će kompanija izabrati jednog provajdera za izvršavanje svih usluga ili više provajdera od kojih će svaki izvršavati usluge koje najbolje radi, tj. one koje su njegova specijalnost.

SWOT analiza često pomaže kompaniji da jasno spozna snage, slabosti, prilike i pretnje prilikom primene OS-a protiv in-house rešenja. Dok se ne sprovede obimna studija i ne dokumentuju prednosti, izazovi i troškovne koristi OS-a, ne savetuje se njegova implemetacija i primena.

Prednosti primene strategije OS –a su smanjenje troškova, unapredjenje tehnologije rada i usluga, restrukturiranje troškova, smanjenje investicija, poboljšanje kvaliteta, širi pristup znanju, operaciona ekspertiza, ušteda na vremenu, korišćenje tudjih pozitivnih znanja i iskustava, razvoj osnovne delatnosti kompanije, podela i smanjenje rizika itd. OS je u poslednjoj deceniji XX veka dobio veoma širok značaj i primenu. Jednostavno, postojanje moderne kompanije se ne može ni zamisliti bez saradnje sa drugim kompanijama od kojih ce se OS odredjene aktivnosti. Prema podacima koja su objavljena od strane *London School of Economics* u poslednjih 5 godina poslovni OS je povecan za 16%, što predstavlja izuzetno veliki pomak. Takodje, velika tendencija rasta postoji i u narednom periodu *[76]*.

Nedostaci primene strategije OS –a su troškovi uvodjenja OS-a, gubitak ekspertize, gubitak kontrole procesa koji se poveravaju provajderu, problemi ljudskih resursa - moral i reorganizacija zaposlenog osoblja.

[75] Dostupno na http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing#Overview
[76] Dostupno na http://www.article-idea.com/business/**outsourcing**/

6. ZAKLJUČAK

Prateći savremene trendove u poslovanju kompanija uloga menadžera postaje sve značajnija. Naročito je bitno da menadžeri razvijaju svoja znanja i veštine, kako stručna tako i ona koja su vezana za upravljanje ljudima i liderstvo. Lideri koji teže svakodnevnim transformacijama i gledaju uvek unapred nazivaju se transformacionim liderima i njihova uloga je krucijalna u samom strategijskom razvoju kompanije. Bitno je da su spremni na svakodnevne promene gde pravovremena reakcija dovodi do prednosti u odnosu na okruženje. Jedna od takvih promena koja može doneti veliku prednost u odnosu na konkurenciju jeste odluka o autsorsingu i njegovo uvodjenje. OS postaje sastavni deo poslovanja svake savremene kompanije i pravilinim odabirom poslova koji će se autsorsovati transformacioni lideri doprinose njenom usponu i konkurentnosti na sve zahtevnijem tržištu.

LITERATURA

[1] Milan Vujaklija - Leksikon stranih reči i izraza, Prosveta- Beograd
[2] S. Gubreinić – Sistemi, upravljanje sistemima, sistemske discipline, tehnike i metode
[3] J.M.Cvijanović & V.J.Jovičić – Organizacija preduzeća izloženih elementarnim katastrofama
[4] Janko M. Cvijanović - Organizacione promene, Ekonomski institut, Beograd, 2004. godine
[5] Dostupno na http://www.12manage.com/i_l.html
[6] Burns J. M. (1978): Leadership, New York: Harper & Row
[7] Yukl G., Van Fleet D.D. (1992): „Theory and Research on Leadership in Organizations“
[8] Bass B. M. (1990): „From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision“, Organizational Dynamics
[9] Branislav Mašić, Transformaciono Liderstvo: Mogu li nam koristiti „tajne“ Jack Welch-a?
[10] Dostupno na http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing#Overview
[11] Dostupno na http://www.article-idea.com/business/outsourcing/