



UNIVERZITET SINGIDUNUM
(Departman za postdiplomske studije)

Master rad:

**Značaj planiranja i efikasnog liderstva u procesu
strategijskog menadžmenta
Studija slučaja Impol Seval a.d. Sevojno**

Mentor: prof.dr Jelena Đ. Boljanović

student: Čeranić Biljana
br.indeksa: 400090/2011

Beograd, 2014.godin

SADRŽAJ

I	UVOD	4
1.1.	Predmet i polazišna istraživanja	6
1.2.	Značaj istraživanja	6
1.3.	Cilj istraživanja	7
1.4.	Hipoteze istraživanja	7
1.5.	Metode istraživanja	8
1.6.	Struktura rada	8
II	STRATEGIJSKO PLANIRANJE	10
2.1.	Karakteristike strategijskog planiranja	11
2.3.	Značaj strategijskog planiranja	12
2.4.	Pristupi strategijskom planiranju	13
III	LIDERSTVO I LIDERI	14
3.1.	Način definisanja i konstante liderstva	15
3.2.	Ključne komponente liderstva	16
3.3.	Liderske osobine	17
3.4.	Lidersko ponašanje	20
IV	VIZIJA, MISIJA I CILJEVI PREDUZEĆA KAO OKOSNICA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA	21
4.1.	Vizija preduzeća	21
4.2.	Misija preduzeća	25
4.3.	Ciljevi preduzeća	26
V	ANALIZA OKRUŽENJA ORGANIZACIJE	29
5.1.	Analiza eksternog okruženja	29
5.1.1.	Karakteristike eksternog okruženja	29
5.1.2.	Vrste eksternog okruženje	30
5.1.3.	Razumevanje eksternog okruženja	35
5.2.	Analiza internog okruženja	35
5.2.1.	Organizaciona kultura	36
5.2.1.1.	Razumevanje organizacione kulture	36
5.2.1.2.	Kultura i organizaciono ponašanje	39
5.2.2.	Lanac vrednosti	40
VI	KONCEPTI I TEHNIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA	43
6.1.	TOWS (SWOT) matrica	43
6.2.	Kriva iskustva	44
6.3.	Portfolio koncept	44
6.3.1.	BCG matrica	45
6.3.2.	McKinsey/General Electric matrica	47
6.3.3.	Shell-ova matrica (matrica politike usmeravanja)	48

6.4. PIMS program.....	48
6.5. Metod scenarija.....	48
6.6. Analiza jaza (gep-a).....	50
VII FORMULISANJE STRATEGIJE PREDUZEĆA.....	52
7.1. pristupi formulisanju strategije.....	52
7.2. Nivoi formulisanja strategije.....	53
7.3. Kriterijumi ocene i selekcije strategije.....	54
VIII IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE PREDUZEĆA.....	55
8.1. Karakter strategijske promene.....	55
8.2. Matrica strategijska formulacija i strategijska implementacija.....	56
8.3. pristupi implemenacije strategije.....	57
8.4. Stilovi i tehnike lidera u implementaciji strategije.....	59
8.4.1. Istraživanja Univerziteta u Ajovi.....	60
8.4.2. Istraživanja Univerziteta Ohajo i Mičigen.....	61
8.4.3. Likertov „sistem 4“.....	62
8.4.4. Koordinantna mreža.....	65
8.4.5. Teorija put-cilj.....	66
8.4.6. Transformaciono liderstvo u implementaciji strategije.....	68
IX KONTROLA STRATEGIJE PREDUZEĆA.....	69
9.1. Strategijska kontrola.....	69
9.2. Proces strategijske kontrole.....	70
X PREDUZEĆE IMPOL SEVAL A.D. SEVOJNO.....	71
10.1. Istorijat Valjaonice aluminijuma Sevojno.....	71
10.2. Privatizacija Valjaonice aluminijuma Sevojno.....	72
10.3. Unutrašnja organizacija Impol Seval a.d.....	75
10.4. Upravljačka struktura Impol Seval a.d.....	76
10.5. Vizija, misija i ciljevi Impol Seval a.d.....	77
10.6. Proizvodnja i investicije Impol Seval a.d.....	78
10.7. Tržište Impol Seval a.d.....	78
10.8. Ljudski resursi Impol Seval a.d.....	79
10.9. Principi i vrednosti kojih se pridržava Impol Seval a.d.....	79
10.10. Načela kvaliteta Impol Seval a.d.....	80
10.11. Nagrade i priznanja Impol Seval a.d.....	81
10.12. Liderske sposobnosti i organizaciona kultura Impol Seval a.d.....	82
XI ZAKLJUČAK.....	84
XII LITERATURA.....	86

I UVOD

Strategijski menadžment, primenjuje se u preduzećima koja posluju u turbulentnom i kompleksnom okruženju. Strategijski menadžment je menadžment promena. Odgovornost strategijskog menadžmenta leži u izgradnji i održavanju dobre organizacione kulture tako da su interesi ljudi u organizaciji kompatibilni sa interesima same organizacije. Za odgovorno ponašanje odgovaraju lideri i menadžeri sa etičkom harizmom.

Aktivnosti strategijskog menadžmenta usmerene su na uspostavljanje odnosa organizacije i njenog okruženja. Analize i uočavanje šansi i pretnji, na jednoj, i jakih i slabih strana organizacije, na drugoj strani, dovode do formulisanja misija i globalni, dugoročni ciljevi i u skladu sa tim pravac, metode i tempo rasta i razvoja, implementacija, poslovna kultura i kontrola u organizaciji. Proces strategijskog menadžmenta uključuje:¹

1. analizu sredine,
2. usmeravanje organizacije (misija i ciljevi),
3. formulisanje strategije,
4. implementaciju strategije,
5. strategijsku kontrolu.

Planiranje je primarna funkcija menadžmenta koja obuhvata aktivnosti donošenja odluka o ciljevima, politici, strategijama, programima i planovima, kojima se omogućuje usmeravanje i prilagođavanje poslovanja preduzeća u kontinualnom procesu privređivanja²

Menadžeri obavljaju planiranje na svim nivoima u organizaciji. Kroz planove menadžeri iznose šta bi trebalo da se uradi da bi organizacija bila uspešna. Planovi se mogu razlikovati po svom fokusu i formi, ali se u svakom slučaju bave ostvarivanjem ciljeva organizacije u kratkom ili dugom roku. U celini posmatrano, planovi organizacije predstavljaju primarno sredstvo za pripremu za suočavanje sa promenama u okruženju. Planiranje kao kontinuirani proces obuhvata aktivnosti donošenja i sprovođenja planskih odluka. Planske odluke se mogu donositi na osnovu: analize i kritičke ocene poslovanja preduzeća u prošlosti i predviđanja poslovanja u budućem periodu. Bitna determinanta planskih odluka jeste vremenski period za koji se predviđaju aktivnosti preduzeća.

Kao primarna faza procesa upravljanja, planiranje omogućava menadžmentu da sa više pouzdanosti koordinira poslovanje preduzeća i da iznenađenja koja ga očekuju iz okruženja (sve brže promene tržišnog ambijenta i sve veća konkurentnost) svede na što je moguće manju meru.

¹ Mašić B., 2009., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 5

² Stavrić B., Kokeza G., 2002., *Upravljanje poslovnim sistemom*; Tehnološko -metalurški fakultet, Beograd, str. 56

Lideri moraju posedovati stručnost, mnoga znanja i veštine koje se uče i razvijaju. Sa aspekta planiranja naročito su značajne tzv. *konceptualne sposobnosti* koje im omogućavaju da vide "veliku sliku", odnosno složenost organizacije kao celine i kako se pojedini delovi uklapaju u celinu. Menadžer koji poseduje konceptualne sposobnosti je u stanju da razume na koji se način različite funkcije organizacije međusobno dopunjuju, kakav je odnos organizacije prema okruženju i kako promene u jednom delu organizacije utiču na ostale delove. Takođe je značajna i *analitička umešnost*. Ona se odnosi na korišćenje naučnog prikaza u rešavanju problema menadžmenta. To je veština da se identifikuju ključni faktori, razume njihov međusobni odnos, kao i uloga koju imaju u konkretnoj situaciji. Analitička umešnost je sposobnost dijagnoze i procene. Ona je neophodna da bi se razvio problem i da bi se razvio plan akcije. Bez analitičke veštine ima malo izgleda za dugoročan uspeh. Top menadžment koristi analitičke i konceptualne sposobnosti za dugoročno planiranje u preduzeću, pošto im one omogućavaju da gledaju napred.

Liderstvo kao pojam provlači se kroz vekove u različitim oblicima, a prve asocijacije koje u nama stvara jeste sećanje na slavne istorijske ličnosti, u prvom redu na vojskovođe, koji su se snagom intuicije i sposobnošću uticaja na druge isticali u doba velikih istorijskih preokreta i promena. Njihova snaga i moć uticaja na mase vekovima je kreirala i menjala svet u kome živimo. Kroz istoriju je, međutim, bilo i puno drugih lidera čiji je uticaj imao manje sjaja, ali je mnogo jače izražavao osnovne psihološke potrebe njihovih sledbenika.³

Uspešnost u poslovanju može se posmatrati kroz dva aspekta: postizanje poslovnog uspeha preduzeća i postizanje poslovnog uspeha pojedinca, lidera u tom preduzeću. Teorija nam jedino dozvoljava da postizanje poslovnog uspeha razdvojimo na uspeh preduzeća i uspeh pojedinca, dok se u praksi ta dva aspekta moraju posmatrati zajedno, tj. nije ih moguće razdvojiti. Postizanje uspeha preduzeća odnosi se na njegovo pozicioniranje na tržištu. Opšte uverenje koje vlada u poslovnim krugovima širom sveta, prema nekim izvorima, jeste da je liderstvo ključ za efikasnost korporacija. Efikasno liderstvo je ključni faktor organizacionog uspeha, ali se ne ograničava na njega. Ipak, ono igra ključnu ulogu i u politici i sportu, kao i u velikom broju drugih aktivnosti⁴. Razumevanje poslovne uspešnosti sa aspekta pojedinca mora uključiti liderstvo kao njegovu manifestaciju. Liderstvo se može odnositi, osim u smislu postizanja veće efikasnosti preduzeća, i na postizanje uspeha na personalnom nivou.

Promena od tradicionalne ka novoj paradigmi poslovnog sistema uzrokuje promene u menadžment pristupu. Težište menadžmenta se pomera sa rigidne kontrole na funkcionalno planiranje.

Transformacijom konvencionalnog menadžmenta u strategijski menadžment dolazi do promene skupa aktivnosti kao i do promene značaja pojedinih aktivnosti. Pre svega, raste značaj planiranja jer dominiraju planske aktivnosti: definisanje misije, vizije

³Mašić B., Babić L., Boljanović-Đorđević J., Dobirjević G., Veselinović S. (2010) *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 416

⁴Grinberg Dž. i A. R. Baron (1997) *Ponašanje u organizacijama* (prevod sa engleskog), Želind, Beograd, str.25

i ciljeva, definisanje strategije i definisanje biznis plana, što predstavlja sve značajniju ulogu planiranja u procesu strategijskog menadžmenta.

Potreba za strategijskim planiranjem i efikasnim liderstvom u poslovnoj aktivnosti proizilazi kao rezultat delovanja brojnih faktora. Pre svega, ubrzane stope promena u sredini (domaćoj i međunarodnoj). Proces globalizacije svetske privrede ima za posledicu da se u većem broju grana i delatnosti oseća uticaj globalne konkurencije.

Osnovna neophodnost izučavanja leaderskog upravljanja i sprovođenja strategijskog planiranja u organizacijama leži u dinamičkom razvoju današnjeg društva i potrebi za uspehom u turbulentnom okruženju u kome se posluje. U narednom radu predstavimo značaj planiranja kao i efikasnog liderstva kroz sve procese strategijskog menadžmenta.

1.1. Predmet i polazišna istraživanja

Predmet našeg istraživanja je značaj planiranja i efikasnog liderstva u procesu strategijskog menadžmenta. Strategijsko planiranje kao komponenta strategijskog menadžmenta je proces koji je neophodan za razvoj i napredak svakog preduzeća. Strategijsko planiranje predstavlja donošenje sadašnjih odluka u svetlu njihove budućnosti. U trećem milenijumu poslovanja, preduzeća da bi opstala u dinamičnom okruženju u kome posluju moraju uvoditi promene koje će se desiti brzo i u pravo vreme, ali u skladu sa unapred definisanom strategijom koja obuhvata promene svih delova i aktivnosti preduzeća. Do uspešnih rezultata u poslovanju preduzeća u takvim uslovima, ne može se doći i bez uspešnog efikasnog liderstva. U savremenim uslovima poslovanja, organizacije se moraju stalno prilagođavati turbulentnom okruženju. Svrha prilagođavanja okruženju je pronalaženje načina za rentabilno poslovanje organizacije, kao i postizanje i održavanje konkurentske prednosti.

Menadžment sistem kao svoj cilj i svrhu ima dovođenje sistema, tj organizacije, iz početnog u željeno stanje uz održavanje nivoa njegove organizovanosti (smanjenje negativnih uticaja iz okruženja na sistem).

1.2. Značaj istraživanja

Značaj našeg istraživanja je da pokažemo da dobro postavljen strategijski plan i efikasno liderstvo predstavljaju ključ uspeha poslovanja jednog preduzeća, predstavljeno kroz sve procese strategijskog menadžmenta.

U našem radu, istraživanjem je utvrđeno da lideri preduzeća moraju da postanu prve linije promena i da svojom inteligencijom, vizionarskim razmišljanjem i komunikativnošću iniciraju poslove koji će dovesti do poslovnog uspeha preduzeća, kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu. Da lideri kroz proces planskog

reagovanja preduzmu akcije unapred, na osnovu dijagnoze situacije i procene alternativnih načina reagovanja na situaciju.

Ovaj rad pokazaće značaj planiranja i efikasnog liderstva kao osnove za sprovođenje procesa strategijskog menadžmenta.

1.3. Cilj istraživanja

Cilj naših istraživanja je ukazivanje na značaj planiranja i efikasnog liderstva u procesu strategijskog menadžmenta kao osnove za funkcionisanje jedne organizacije. Analiza okruženja, definisanje vizije, misije i ciljeva, formulisanje, implementacija i kontrola strategije, kroz kontinuirano inoviranje u organizaciju, obezbeđuje efikasno i efektivno poslovanje preduzeća.

Naučni cilj našeg rada je opis svih elemenata planiranja i liderstva u procesu strategijskog menadžmenta.

Društveni cilj našeg istraživanja je da pokažemo da u vremenu globalizacije, jake konkurencije, internet ekonomije, ekonomije znanja, u dobu neizvesnosti, samo preduzeća spremna da reaguju na promene mogu da računaju na opstanak i dalji prosperitet na tržištu. Rezultati naših istraživanja pomoći će poslovnim organizacijama u ostvarivanju strategijskog menadžmenta.

1.4. Hipotetički okvir istraživanja

Glavna hipoteza našeg istraživanja: Strategijsko planiranje kao esencijalni deo strategijskog menadžmenta i liderstvo i njegova uloga su orijentisani na preciznu identifikaciju šansi i pretnji iz okruženja, analizu snaga i slabosti kompanije, jasno formiranje misije i vizije preduzeća kao i utvrđivanje svih menadžerskih procesa neophodnih za dostizanje definisanih ciljeva, a samim tim i za uspešno poslovanje organizacije.

Posebne hipoteze ili operacionalizacija generalne hipoteze rada su:

- Menadžerski stav prema budućnosti i odnos prema promenama određuju pristupe strategijskom planiranju
- Strategijski ciljevi kompanije opisuju šta se mora uraditi i koji niz akcija treba preduzeti da bi kompanija ispunila svoju viziju i misiju
- Za uspeh u poslovanju preduzeća potrebna je komplementarnost karakteristika lidera i menadžera.
- Da bi organizacija, bila sposobna da odgovori promenama i izazovima koji dolaze iz okruženja, neophodno je da koristi različite metode i tehnike strategijskog menadžmenta i analize poslovnog okruženja.
- Uspeh implementacije strategije, kao i produktivnost i zadovoljstvo zaposlenih zavisi od primenjenog liderskog stila.
- Uspeh poslovanja Impol Seval a.d. zavisi od sprovođenja planiranih akcija, kao i efikasnog primenjenog liderskog stila

1.5. Metode istraživanja

U našem istraživanju korišćene su različite metode kako bi se zadovoljili osnovni metodološki zahtevi objektivnosti, pouzdanosti, opštosti i sistematičnosti.

Osnovne metode koje su se koristile prilikom istraživanja su analitičke i sintetičke metode koje smo koristili prilikom prikupljanja podataka, njihove obrade, kao i interpretacije rezultata i izvodjenja zaključaka. Od opštenaučnih metoda koristili smo komparativnu, hipotetičko-deduktivnu, kao i statističku metodu.

Primenom ovih metoda, moguće je ostvarenje naučnog i društvenog cilja istraživanja. U radu se korišćeni su sledeće metode i tehnike prikupljanja podataka: analiza sadržaja dokumenata i statistička metoda u funkciji metode prikupljanja podataka.

1.6. Struktura rada

Tematske celine od kojih je sačinjen ovaj rad su sledeće:

Uvod: U uvodu rada je predstavljen predmet našeg istraživanja, ukazano na njegov značaj, određen cilj istraživanja, postavljena glavna hipoteza, kao i pojedinačna, iznete metode koje su korišćene tokom istraživanja i izvršen pregled strukture rada.

U drugom delu rada pod nazivom strategijsko planiranje: U ovom delu rada definisan je koncept strategijskog planiranja, karakteristike, značaj strategijskog planiranja kao i četiri pristupa procesa strategijskog planiranja.

U trećem delu rada pod nazivom liderstvo i lideri: U ovom delu rada predstavljeni su načini definisanje i konstante liderstva kao i ključne komponente liderstva, liderske osobine i lidersko ponašanje

U četvrtom delu rada pod nazivom vizija, misija i ciljevi preduzeća kao okosnice strategijskog menadžmenta: U ovom delu rada objašnjene su tri komponente koje rezultiraju definisanju vizije; osnovni principi osmišljavanja strategije misije i razlozi važnosti osmišljavanja i usvajanja strategijskih ciljeva.

U petom delu rada pod nazivom analiza okruženja organizacija: U ovom delu rada objašnjena je analiza eksternog okruženja- gde su objašnjene karakteristike i vrste planiranja, kao i razumevanje promena koje nastaju u eksternom okruženju; i analiza internog okruženja-gde je objašnjena organizaciona kultura definisana u određenoj organizaciji, razumevanje organizacione kulture, kultura i organizaciono ponašanje kao i koncept lanca vrednosti

U šestom delu rada pod nazivom koncept i tehnike strategijskog menadžmenta: Kroz ovaj deo rada obrađene su neke od tehnika strategijskog menadžmenta: TOWS matrica, kriva iskustva, portfolio koncept, PIMS program, metod scenarija i analiza jaza (gap-a)

U sedmom delu rada pod nazivom formulisanje strategije preduzeća: U ovom delu rada objašnjeni su principi formulisanja strategije, nivoi njenog formulisanja kao i kriterijumi ocene i selekcije strategije.

U osmom delu rada pod nazivom implementacija strategije preduzeća: U ovom delu rada objašnjene su karakteristike strategijskih promena, pristupi implementacije strategije, matrica strategijske formulacije i implementacije, kao i stilovi i tehnike lidera u implementaciji strategije.

U devetom delu rada pod nazivom kontrola strategije preduzeća: Kroz ovaj deo rada definisana je strategijska kontrola i objašnjeni procesi sprovođenja strategijske kontrole

U desetom delu rada pod nazivom uloga liderstva i organizacione kulture u poslovanju preduzeća Impol Seval a.d. Sevojno: U ovom delu rada predstavljeno je preduzeće Impol Seval a.d. Sevojno, njegov istorijat, privatizacija, unutrašnja organizacija, upravljačka struktura, proizvodnja, tržište, principi i vrednosti, načela kvaliteta, nagrade i liderske sposobnosti kao i organizaciona kultura u okviru preduzeća

Zaključak: U ovom delu rada, dat je zaključak u skladu sa polaznim hipotezama i podacima do kojih smo došli tokom istraživanja i pisanja ovog rada.

Literatura: Navedena je literatura korišćena prilikom pisanja rada kao i drugi izvori podataka.

II STRATEGIJSKO PLANIRANJE

Koncept strategijskog planiranja koji se javio početkom 1970-tih godina uslovljen je sa pojavom imperativa promena. Strategijsko planiranje respektuje promene u sredini uvođenjem koncepta *kontigencije* koji sugerise da umesto "jednog najboljeg pristupa" postoji više pristupa koji vode identičnim rezultatima. Kontigentno planiranje zahteva poznavanje mogućnosti nastajanja nepredviđenih događaja koji mogu da promene rezultat početnih planova kompanije. Prirodno je da se sve situacije ne mogu anticipirati, ali menadžeri koji pokušavaju da anticipiraju verovatne događaje imaće mnogo bolje mogućnosti za borbu sa budućnošću.

Može se reći da je podsticaj za nastanak ovog koncepta menadžment sistema bio u saturaciji i padu rasta jednog broja preduzeća. Zasićenost i opadanje rasta u to vreme nisu bili najbolje razumljivi. Radilo se o ubrzanju promena, organizacije su ušle u "doba diskontinuiteta" u kojem prošlo iskustvo nije više bilo dovoljno pouzdan vodič za budućnost. Georg A. Steiner, veoma značajan autor u oblasti planiranja, predložio je da se strategijsko planiranje posmatra i opisuje sa različitih aspekata da bi se u potpunosti shvatilo:⁵

Prvo, strategijsko planiranje predstavlja donošenje sadašnjih odluka u svetlu njihove budućnosti. Strategijsko planiranje ne znači pravljenje budućih odluka. Odluke se mogu praviti samo u sadašnjosti. Suština formalnog strategijskog planiranja je u sistematskoj identifikaciji šansi i pretnji koje leže u budućnosti. Šanse i pretnje u kombinaciji sa drugim relevantnim podacima (snagama i slabostima) organizacije predstavljaju osnovu za pravljenje boljih odluka za iskorišćenje šansi i izbegavanje pretnji.

Drugo, strategijsko planiranje je proces koji počinje sa utvrđivanjem organizacionih ciljeva, tačnije, usmeravanjem organizacije putem: vizije, misije i razvojnih ciljeva. Prema njima se definišu politike i strategije za njihovo dostizanje (ostvarenje), i razvoj detaljnih planova koji će osigurati da se strategije implementiraju kako bi se ostvarili ciljevi i misija organizacije.

Treće, strategijsko planiranje predstavlja i način života (*way of life*). Posvećenost strategijskom planiranju znači više od misaonog procesa, intelektualne vežbe, više od propisanog seta procesa, procedura, struktura ili tehnika. Za postizanje najboljih rezultata menadžeri i osoblje (*staff*) u organizaciji moraju verovati i moraju želiti to da rade u skladu sa svojim mogućnostima.

Četvrto, formalno strategijsko planiranje predstavlja sistem povezanosti tri glavne vrste planova: strategijskog plana, srednjoročnih programa i kratkoročnih budžeta i operativnih planova.

U tom smislu G. A. Steiner definiše strategijsko planiranje kao sistematski i više ili manje formalizovan napor kompanije na utvrđivanju osnovne svrhe, ciljeva, politike i strategije kompanije, kao i razvoj detaljnih planova za implementiranje politike i strategije i ostvarenje ciljeva i osnovne svrhe kompanije.

⁵ Mašić B., 2009., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 57

2.1. Karakteristike strategijskog planiranja

Strategijski planovi ne donose se uvek u preciziranim vremenskim intervalima, već kada se javi potreba da se racionalno priđe opasnostima i mogućnostima koje su uočene u sredini. Karakteristike strategijskog planiranja su analitičnosti, konvergentnost i konvencionalnost.

Prema Ansofu i MekDonelu, strategijsko planiranje je logičan, analitički proces za izbor buduće pozicije preduzeća u odnosu na sredinu.⁶

- ❖ Prvi bitan atribut strategijskog planiranja je njegova orijentisanost na bazična pitanja efektivnosti poslovanja;
- ❖ Drugi bitan atribut strategijskog planiranja je njegova orijentisanost na promenu strategijske pozicije preduzeća;
- ❖ Treći atribut strategijskog planiranja je orijentisanost na rast i razvoj.

Orijentisanosti na kratkoročne ciljeve sprovodi se u ciju obezbeđivanja egzistencije preduzeća, dok se fokus na dugoročne ciljeve usmerene na rast i razvoj u budućnosti predstavlja složeniji zadatak, sa višim ciljevima od egzistencije.

Sistem planiranja, preduzeće stvara za sebe i svoje potrebe, što govori da nije moguće jednostavan transfer sistema planiranja iz jednog u drugo preduzeće, ali što opet ne znači da se tuđa iskustva ne mogu preispitivati i koristiti od strane drugih preduzeća.

Strategijsko planiranje je proces analiziranja eksternog i internog okruženja organizacije, razvoj odgovarajuće vizije, misije i sveopštih ciljeva, identifikacija opšte strategije kojoj treba težiti i adekvatno sprovoditi sistemom alokacija resursa.

Poslovni plan je praktičan test da li mala, skromna poslovna ideja može da usmeri preduzeće da otvori novu granu i stvori novo tržište. Nova ideja proverava se poslovnim planom na više načina. Pre svega to je razumevanje tehnologije proizvodnje da bi se moglo doći do željenih proizvoda i usluga. Drugo je marketing pristup, sagledavanje poslovne ideje očima ciljnog tržišta, tj. osluškivanje potreba krajnjih korisnika. Treće je procena rentabilnosti. Ekspanzijom preduzeća na inostranom tržištu, javlja se potreba za stvaranjem sistema planiranja međunarodne poslovne aktivnosti. Za uspešno obavljanje ove aktivnosti potrebno je ojačati sposobnost preduzeća da se pribave neophodne informacije o svim elementima i faktorima međunarodne sredine koji će biti od koristi, za donošenje planova za međunarodne poslove. Uspešno strategijsko planiranje predstavlja most između preduzeća i njegove sredine koji je potrebno preći i to uočavanjem eventualnih prepreka i uspostavljanjem najkraće i najefikasnije veza sa ciljnim tržištem i krajnjih korisnicima proizvoda i usluga. Svrha strategijskog planiranja je da se sagleda spektar mogućih strategija koje će se primenjivati globalno ili selektivno na pojedinim ciljnim tržišnim segmentima. Strategijsko planiranje je preokupirano stvaranjem planova akcije koji omogućavaju ostvarenje diferencijalne prednosti, ukoliko preduzeće ima potrebne kritičke faktore uspeha.

⁶ Ansoff H. I. and McDonnell E. J., 1990., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, str.257

2.3. Značaj strategijskog planiranja

Prema Peter Drucker-u pitanja koja čine suštinu strategijskog planiranja su: Gde smo, kuda idemo i kuda bi trebalo da idemo? Na osnovu navedenog značaj strategijskog planiranja se ogleda:⁷

- ❖ Planiranje pomaže anticipiranju razlika i neizvesnosti i omogućava adekvatno prilagođavanje preduzeću
- ❖ Omogućava sagledavanje zahteva tržišta i suočavanja sa konkurencijom
- ❖ Posebno je važno u kriznim situacijama, a pomaže u rešavanju mnogih problema sa kojima se preduzeće suočava
- ❖ Neophodno je radi koordiniranja aktivnosti
- ❖ Doprinosi povećavanju odgovornosti menadžera
- ❖ Planiranje u najvećoj meri od svih funkcija menadžmenta doprinosi uspehu novog preduzetničkog poduhvata. Potrebno je da preduzetnik analizira tržište, konkurenciju, potencijalne kupce, kao snage i slabosti novog posla.

Strategijsko planiranje otvara mogućnost racionalnog pristupa u suočavanju sa konkurencijom u određenog grani. Dobit koju ostvaruje jedno preduzeće u grani determinisana je:⁸

- vrednošću proizvoda i usluga preduzeća
- intenzitetom konkurencije preduzeća
- relativnom pregovaračkom snagom između preduzeća.

Razumevanje odnosa između strukture grane, konkurencije i rentabiliteta omogućava da se analiziraju tri bitna strategijska aspekta:⁹

1. da se predvidi rentabilnost grane i ključna pitanja strategije preduzeća kao što je odgovarajući nivo investicija u grani, izbor pravca diversifikacije
2. da se indicira kako preduzeće može da utiče na strukturu grane, u cilju da se ublaži konkurencija i poboljša rentabilnost,
3. da se identifikuju kritični faktori uspeha u posebnoj grani. Njihova identifikacija je esencijalni korak u određivanju kako preduzeće može da ustanovi poziciju konkurentne prednosti.

Strategijsko planiranje je proces koji uključuje: sagledavanje tržišnih uslova, potreba potrošača, konkurentskih snaga i slabosti, sociopolitičkih, pravnih i ekonomskih uslova, tehnološki razvoj, kao i sagledavanje specifičnih mogućnosti i opasnosti sa kojima se suočava preduzeće. Stvaranje strategijskih planova uključuje dobijanje informacija iz eksterne i interne sredine da bi se polazeći od ciljeva definisali strategijski pravci akcije.

⁷Mašić B., 2009., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 36

⁸Todorović J., Djuričin D., Janošević S. (2000): *Strategijski menadžment* - Institut za tržišna istraživanja, Beograd, str 63

⁹Isto. Str. 65

2.4. pristupi strategijskom planiranju

Od filozofije upravljanja zavisi kakva će biti uloga analize okruženja u sistemu planiranja, a samim tim i sistemu upravljanja. U vezi sa tim, često se navodi mišljenje o tome da postoje četiri pristupa planiranju ili stava prema budućnosti.¹⁰

- neaktivistički
- reaktivistički
- preaktivistički
- interaktivistički

Pristupi (filozofije) planiranju

	Neaktivistički	Reaktivistički	Preaktivistički	Interaktivistički
Stav prema budućnosti	Okruženje je stabilno	Gledaju u prošlost	Okruženje se menja	Okruženje se menja
Odnos prema promenama	Samo kada su prisiljeni	Ne žele promene	Moramo se prilagoditi!	Mi treba da utičemo na promene
Kada se menjaju	Koriste formalne procedure	Koriste intuiciju i subjektivne ocene	Smatraju da je to nužno jer se na okruženje ne može uticati. Koriste naučne metode i predviđaju okruženje	Analiziraju okruženje u budućnosti kako bi mogli da utiču na razvoj sopstvene budućnosti
	"plivaju sa strujom"	"plivaju protiv struje"	"idu ispred struje"	"kontrolišu struju"

Sli

ka br.1 – Četiri pristupa planiranju¹¹

Neaktivistički pristup se zadovoljava sadašnjim stanjem stvari. Ovaj tip menadžera nije spreman da preuzme značajniji rizik, a na promene se odlučuje kada su na njih prisiljeni. Ciljevi se prilagođavaju mogućnostima preduzeća. Značajno vreme se posvećuje pripremi, a ne sprovođenju planskih odluka.

Reaktivistički pristup se suprostavlja većini promena. Nisu okrenuti prema budućnosti i nezadovoljni su načinom na koji se odvijaju. Pokušavaju da se vrate taktički tamo gde su jednom već bili. Reaktivistički menadžeri se mnogo komfornije osećaju sa starim i poznatim nego sa novim i nepoznatim.

Preaktivistički pristup veruje da se okruženje menja u značajnoj meri i da promene predstavljaju značajne mogućnosti, ali i pretnje. Orijentisani su na budućnost preokupirani su predviđanjem okruženja i pripremom poslovanja za buduće uslove. Za razliku od neaktivista, nisu zadovoljni sa sadašnjim stanjem stvari i zato pokušavaju da unaprede poslovanje.

¹⁰Inić B., 2007., *Menadžment*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Braća Karić, Beograd, str. 208

¹¹Todorović J., Djuričin D., Janošević S. (2000): *Strategijski menadžment* - Institut za tržišna istraživanja, Beograd, www.ekof.bg.ac.rs/.../SM_Glava%2010%20Analiza_o...15.11.2013.

Interaktivistički pristup pokazuje nezadovoljstvo, kako sa sadašnjim stanjem stvari, tako i sa načinom njihovog menjanja. Imaju aktivan stav prema budućnosti. Veruju, da ako nije moguće kontrolisati budućnost da je na istu moguće uticati. Pokušavaju da menjaju prirodu sistema, tako što sprečavaju, a ne samo da se pripremaju za probleme. U planiranju se ne polazi od postojeće situacije već od analize onog što se želi ostvariti u budućnosti.

Na osnovu opisa četiri filozofije ili pristupa strategijskog planiranja, dokazujemo prvu polaznu hipotezu našeg rada, koja kaže da se menadžeri i njihov pristup procesu strategijskog planiranja se razlikuje u zavisnosti od njihovog stava prema budućnosti i njihovog odnosa prema nastajućim promenama u okruženju preduzeća. Menadžeri kao planeri u zavisnosti od stava i odnosa koji imaju prema budućnosti, donose odluke danas, u cilju ostvarenja budućih odluka, kako nam pokazuju pristupi oni mogu plivati niz struju, plivati protiv struje, plivati ispred struje ili usmeravati struju sa najaktivnijim stavom prema budućnosti i promenama u okruženju.

III LIDERSTVO I LIDERI

Liderstvo se kao pojam prvo pojavilo u neekonomskim društvenim teorijama i po tim teorijama je lider "osoba koja, svojim rečima i/ili ličnim primerom, izrazito utiče na ponašanje, razmišljanje i/ili emocije značajnog broja ljudskih individua (sledbenika ili opšte populacije)"¹². Ove teorije liderstvo ne ograničavaju samo na političko liderstvo. U stvari, osnovna podela ne leži na političkom i poslovnom liderstvu kako bismo možda mogli da pomislamo, već na odnosu prema publici: direktni lideri se obraćaju "licem u lice", dok indirektni lideri vrše svoj uticaj kroz svoj rad ili dela koja stvaraju.

Prve teorije o liderstvu koje su javile 30-tih godina XX veka kretale su od pretpostavke da se lideri rađaju, pa da se samim tim efikasnost lidera ogleda u njegovim karakternim osobinama. Nakon dve decenije istraživanja, ovaj koncept se napušta jer se nisu mogli utvrditi svi faktori, međusobno povezani koji su činili sklop karakternih osobina koje treba da poseduje efikasan lider. Nove teorije o liderstvu fokus svog istraživanja prebacuju na pretpostavku da se efikasni lideri stvaraju. Kroz proces obrazovanja, vežbi, treninga moguće je postići savršenstvo, neophodno za potpunu uravnoteženost ličnosti lidera. Potpuna informisanost lidera, ne samo novostima iz njegove struke, daje mu širinu u komunikaciji. Želja za stalnim napredkom, usavršavanjem i radom na sebi daje mu tehničku moć koju će imati nad svojim sledbenicima i zaposlenima. Ličnost sa stilom, lepim manirima, vrhunski profesionalac u svojoj oblasti, sa potpunom informisanošću o ostalim segmentima van njegove branše, koji postupa uvek u skladu sa pravilima koja zahtevaju poslovnu komunikaciju predstavljaju osobine koje poseduje efikasan lider.

¹²Gardner Howard, Laskin Emma,(1996) *Leading minds*, Basic Books, USA, str. 8.

3.1. Načini definisanja i konstante liderstva

Pojedine savremene definicije posmatraju liderstvo kao središte grupnih procesa. One ukazuju na ulogu lidera kao centra promena i aktivnosti grupe. Druga grupa definicija, liderstvo posmatra sa aspekta ličnosti i definiše ga kao kombinaciju posebnih osobina i karakteristika koje pojedinac poseduje i koje mu omogućavaju da druge ubedi da izvršavaju zadatke. Treća grupa liderstvo definiše kao delovanje i ponašanje - tu spadaju aktivnosti koje lideri preduzimaju da bi izazvali promene u grupi. Neki drugi teoretičari liderstvo vide kao transformacioni proces kojim se sledbenici motivišu da postignu više nego što bi se to inače moglo od njih očekivati. I konačno, neki naučnici liderstvo posmatraju sa aspekta veština naglašavajući liderske sposobnosti koje omogućavaju efektivno liderstvo.

Šest konstanti liderstva, prema Gardneru, jesu:¹³

1. **Priča:** Lider mora da ima centralnu priču ili poruku. Ona mora da bude efektivna za veliku i heterogenu grupu. U krizama priča mora da bude brza, što za efekat ima simplifikaciju centralne poruke.
2. **Publika:** Svaka, pa i najelokventnija priča nema efekta u odsutnosti publike.
3. **Organizacija:** U početku lider se obraća direktno publici i postiže inicijalni uspeh. Za postojano liderstvo neophodna je institucija zasnovana na organizacionoj bazi.
4. **Oličenje:** Kreator priče mora u nekom smislu da bude oličenje svoje priče. To ne znači da treba da bude svetac, već da ne bude u kontradikciji sa svojom osnovnom porukom.
5. **Obraćanje:** Većina kreativnih lidera se obraća indirektno, kroz simbolični proizvod koji kreira, dok se većina političkih lidera svojim pričama obraća direktno publici. Direktno obraćanje je riskantnije, ali, posebno u kratkom roku, može biti efikasnije i efektivnije.
6. **Veština:** Samo osobe koje dostignu visok stepen ekspertnih znanja u svom radu ili kredibiliteta u svom životu imaju šansu da uspeju kao lideri. Direktni lideri u principu imaju manjak tehničkog znanja, dok se snaga indirektnih lidera upravo bazira na njihovom znanju o konkretnim stvarima.

U literaturi postoji onoliko definicija liderstva koliko je autora koji su pokušali da ga definišu.¹⁴

- ❖ Liderstvo je proces usmeravanja i uticanja na radom povezane aktivnosti koje obavlja grupa ljudi ili čitava organizacija;
- ❖ Liderstvo je proces pravljenja izbora o tome kako postupati sa ljudima u davanju naređenja za uticanje na njih i nakon toga transformacije tih izbora u akcije:

¹³Gardner Howard, Laskin Emma,(1996) *Leading minds*, Basic Books, USA, str. 291- preuzeto sa <http://slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm> januar 2014.godine

¹⁴Mašić B., Babić L.,Boljanović-Đorđević J.,Dobirjević G., Veselinović S. (2010) *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 418

- ❖ Liderstvo je umeće mobilisanja drugih koji žele da se bore za realizaciju zajedničkih težnji;
- ❖ Liderstvo je proces uticaja koji deluju na interpretaciju događaja od strane sledbenika, izbor ciljeva za grupu ili organizaciju, organizacija radnih aktivnosti da se ostvare ciljevi, održavanje kooperativnih odnosa i timskog rada, kao i obezbeđenje podrške i kooperacije od ljudi izvan grupe ili organizacije;
- ❖ Liderstvo je proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja;
- ❖ Liderstvo je sposobnost da se kreira i podržava vizija, i da se motivišu drugi za prevođenje vizije u akciju.

3.2. Ključne komponente liderstva

Kako orkestar od 100 i više muzičara, od kojim svi sviraju različite delove u različito vreme i na različitim instrumentima, može da proizvede nešto tako lepo kao što je Betovenova Peta simfonija? Dirigent poput generalnog direktora, odgovara da upravlja celom tom složenom organizacijom i obezbedi odličan rezultat. Međutim njegov posao nije samo u tome da održava ritam dirigentskom palicom, dirigenti moraju da izgrade veze između ljudi, da pridobiju njihovo poverenje i ubede ih da pruže svoj maksimum. Bilo da je rezultat uzbudljivo muzičko izvođenje, novi, inovativni proizvod ili povećanje profita, liderstvo je proces tokom koga se utiče na druge da ostvare grupne ili organizacione ciljeve.¹⁵

Četiri liderske komponente se mogu izdvojiti kao ključne, na osnovu svih definicija liderstva:¹⁶

1. **Liderstvo je proces** – liderstvo se posmatra kao proces u kome je fokus na interakciji lidera i sledbenika. Proces liderstva koristi uticaje koji nisu zasnovani na prinudi pri usmeravanju i koordiniranju aktivnosti grupe na ostvarenju ciljeva. Liderstvo kao proces usmerava energiju zaposlenih ka ostvarivanju zajedničkog cilja organizacije koristeći motivaciju, komunikaciju, organizacionu kulturu i druga sredstva koja nisu prinudna. Liderstvo je dakle, proces u kome se teži ostvarenju bitnih promena, a ne samo proces da se ostvari neki tekući cilj. Aktivnosti koje čine, ili trebaju da čine proces liderstva, u literaturi se razlikuju od autora do autora, i to po broju, vrstama, karakteristikama i njihovom načinu obavljanja, što govori o liderstvu kao složenom, multidimenzionalnom fenomenu koji još uvek nije dovoljno istražen.
2. **Liderstvo je vlasništvo i uticaj** – liderstvo je set kvaliteta ili karakteristika koje se pripisuju onome ko se smatra sposobnim da uspešno primeni taj uticaj. Liderstvo nisu samo atributi te osobe već i ono što ta osoba radi i način na koji utiče na sledbenike.

¹⁵Williams C. 2011., *Principi menadžmenta* (prevodilac Bojana Vujanović), Beograd, Data Status, str.252

¹⁶Mašić B., Babić L., Boljanović-Đorđević J., Dobirjević G., Veselinović S. (2010) *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 418

3. **Liderstvo se javlja u kontekstu grupe** – grupe su sredina u kojoj liderstvo nastaje. Pod liderstvom se podrazumeva ostvarivanje uticaja na grupu pojedinaca koji imaju zajednički cilj. To može biti mala grupa, određena društvena grupa ili velika grupa koja obuhvata celokupnu organizaciju.
4. **Liderstvo podrazumeva ostvarivanje ciljeva** – liderstvo podrazumeva usmerenost na ciljeve. To znači da lideri poseduju viziju kao atraktivnu sliku budućnosti, kao i sposobnost umeća da tu viziju prenesu na druge i inspirišu ih da je ostvare. Liderstvo se javlja i funkcioniše u uslovima u kojima se pojedinci orijentišu ka željenom cilju.

Lidere definišemo kao osobu koja može da utiče na druge, te se razlikuje od nelidera po tome što ima sposobnost da stvori strategiju organizacije koja je motivaciona i atraktivna za radnike u preduzeću. To je osoba koja, svojim rečima i /ili ličnim primerom izrazito utiče na ponašanje, razmišljanje i/ili emocije značajnog broja ljudskih individua. Bez sledbenika nema ni lidera. Da bi lideri imali svoje sledbenike potrebno je da zadobiju njihovo poverenje. Lideri nisu iznad sledbenika niti su važniji od njih. I lideri i sledbenici su zajedno uključeni u proces liderstva. Liderima trebaju sledbenici, a sledbenicima su potrebni lideri. Iako su jedni i drugi čvrsto povezani, lider je najčešće taj koji podstiče stvaranje odnosa, stvara uslove za komunikaciju i brine se o održavanju odnosa.

3.3. Liderske osobine

Teorija karakternih osobina je jedan od načina da se definiše ko su lideri. Prema teoriji karakternih osobina, efektivni lideri poseduju sličan skup osobina ili karakteristika. Osobine su relativno stabilne karakteristike, kao što su sposobnost, psihološki motivi ili dosledni obrasci ponašanja. Teorija karakternih osobina je poznata i kao teorija o „velikoj osobi“ jer su se prve verzije te teorije zasnivale na tvrdnji da se lideri rađaju, a ne stvaraju. Neko vreme se smatralo da je teorija karakternih osobina pogrešna, međutim, dokazi do kojih se došlo pokazuju da „uspešni lideri nisu kao drugi ljudi“, da se uspešni lideri razlikuju od osoba koje nisu lideri u sledećim osobinama: jaka volja, želja da predvode druge, poštenje/integritet, samopouzdanje, emocionalna stabilnost, kognitivna sposobnost i poznavanje posla.¹⁷

Jaka volja se odnosi na visok nivo napora i podrazumeva potrebu za postignućima, motivaciju, preduzimljivost, energiju i upornost. Kada je reč o postignućima i ambiciji, lideri uvek pokušavaju da ostvare poboljšanje ili postignu uspeh u onom što rade. Zbog preduzimljivosti imaju snažnu želju da podstaknu promenu ili reše problem. Lideri obično imaju više energije – što je nužno s obzirom na to da imaju dugo radno vreme i da njihovi sledbenici očekuju od njih da budu pozitivni i optimistični.

¹⁷Williams C. 2011., *Principi menadžmenta* (prevodilac Bojana Vujanović), Beograd, Data Status, str.254

Lideri su uporniji od osoba koje to nisu i uspešniji su u prevazilaženju prepreka i problema koji bi većinu ljudi obeshrabrili.

Želja da predvode druge je želja da imaju vodeću ulogu i razmišljaju o tome kako da utiču na druge ili da ih ubede u to što treba ili ne treba da se radi.

Poštenje/integritet je važna karakteristika, poštenje odnosno iskren odnos sa drugima, jer su tada podređeni voljni da im oprostite neke druge nedostatke; dok se integritet odnosi na to u kojoj meni lideri rade ono što govore da će uraditi. Lideri mogu biti poštteni i imati dobre namere, ali neće uživati poverenje podređenih ako ne budu dosledno ispunjavali svoja obećanja.

Samopouzdanje je vera u sopstvene sposobnosti. Lideri koji imaju samopouzdanja su odlučniji i energičniji i imaju više izgleda da pridobiju poverenje drugih ljudi. Samopouzdana lideri su spremni da priznaju greške zato što ih doživljavaju kao šansu da nauče nešto novo, a ne kao negaciju svojih liderskih sposobnosti. Ovo nam pokazuje da lideri treba da poseduju i **emocionalnu stabilnost**, jer čak i kada situacija krene loše oni ostaju staloženi i dosledni u svom stavu i načinu ophođenja prema drugima.

Inteligencija ili **kognitivne sposobnosti** govore o sposobnosti lidera da analizira veliku količinu naizgled nepovezanih, složenih informacija i da opaze obrasce, šanse ili opasnosti koje bi drugi verovatno predvideli. Lideri **znaju svoj posao**, razumeju ključne tehnološke probleme i odluke sa kojima se njihove kompanije suočavaju.

Određivanje liderstva sa aspekta ličnosti odnosi se na određivanje ličnih karakteristika ili osobina ličnosti lidera. Istraživanja su pokazala da postoje neke osobine koje su poželjne kod svakog lidera jer one povećavaju mogućnost uspeha, ali isto tako posedovanje određenih osobina nije dovoljan uslov da bi neko postao lider. U novije vreme, osim proučavanja osobina ličnosti, proučavaju se i veštine i sposobnosti, što se u literaturi često izjednačava. Neka od istraživanja nam daju sliku osobina ličnosti kod lidera koji se mogu pokazati kao faktor njegove poslovne uspešnosti, kao i uspešnosti poslovanja preduzeća.

Prema Benisu,¹⁸ postoji više kompetencija koje ima lider, ali on izdvaja četiri koje smatra najznačajnijima. To su:

- ❖ upravljanje značenjem, odnosi se na interpretaciju realnosti svojim sledbenicima,
- ❖ upravljanje pažnjom, odnosi se na skretanje pažnje na sebe da bi mogli prvi zahtev ispuniti, a tiče se crta ličnosti,
- ❖ upravljanje poverenjem, odnosi se na doslednost jer sledbenici na taj način stižu poverenje,
- ❖ upravljanje sobom, odnosi se na postojanje realne slike o sebi i o svojim mogućnostima.

Benis govori o kompetencijama, ali u podtekstu vidimo da one zavise od osobina ličnosti lidera i njegove umešnosti da se predstavi na najbolji mogući način. Takođe, ovo određenje u potpunosti je vezano za sledbenike, čime se naglašava stav da nema liderstva bez sledbenika, odnosno da je njima namenjeno.

¹⁸Bennis, W., G., (2003) *On becoming a leader: the leadership classic – updated and expanded*, Perseus Publishing, USA., preuzeto Glomazić H. Doktorat na Filozofskom fakultetu – Odeljenje za antropologiju, Univerzitet Beograd, *Liderske karakteristike i poslovna uspešnost* str.210

Drugi autori osobine ličnosti lidera ubrajaju u moguće faktore liderstva. U lične karakteristike, faktore vođstva, Petković i Jovanović¹⁹ ubrajaju:

- ❖ lične vrednosti, vrednosni sistem pojedinca i ubeđenja, odnose se na oblikovanje percepcije, dijagnostikovanje problema i donošenja odluka, lične preferencije,
- ❖ sklonost ka riziku, odnosi se na ovladavanje stvarnošću,
- ❖ veštine, sposobnost uticaja na druge da ga slede,
- ❖ način odlučivanja, odnosi se na favorizovanje brzine i efektivnosti ili informisanost i efikasnost.

Prema Lutansu²⁰ na osnovu istraživanja izdvojile su se kao najvažnije sledeće osobine lidera koji imaju uspeha u poslu:

- ❖ motivacija da istraje u ostvarivanju ciljeva,
- ❖ motivacija da predvodi ljude,
- ❖ integritet koji uključuje želju za istinom i pretvaranjem reči u dela,
- ❖ samopouzdanje koje navodi i druge da imaju poverenja u lidera,
- ❖ inteligencija koja se najčešće sastoji u sposobnosti procesuiranja informacija, rešavanja problema i otkrivanja rešenja,
- ❖ poznavanje biznisa kojim se organizacija bavi,
- ❖ emocionalna inteligencija.

Kirkpatrick i Lok, smatraju da kombinacija osobina lidera sa drugim činiocima daje doprinos uspehu lidera u poslu. Po njima, najvažnije osobine lidera za postizanje uspeha su sledeće:²¹

- ❖ energija, kao želja za dokazivanjem, ambicioznost, izdržljivost, inicijativa,
- ❖ poštenje i integritet, kao pouzdanost, poverenje, otvorenost,
- ❖ liderska motivisanost, kao želja za dominacijom da bi se ostvarili zajednički ciljevi,
- ❖ samopouzdanje, kao vera u sopstvene sposobnosti,
- ❖ sposobnost percepcije, kao inteligencija; sposobnost sažimanja i tumačenja velikog broja informacija,
- ❖ poznavanje posla, kao poznavanje celokupne grane, odgovarajuća tehnička pitanja
- ❖ kreativnost, kao originalnost,
- ❖ fleksibilnost, kao sposobnost prilagođavanja potrebama sledbenika i zahtevima situacije.

¹⁹Petković, M., Jovanović, M., (2001) *Organizaciono ponašanje*, "Megatrend" Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, str. 179 preuzeto Glomazić H. Doktorat na Filozofskom fakultetu – Odeljenje za antropologiju, Univerzitet Beograd, *Liderske karakteristike I poslovna uspešnost*str.210

²⁰Luthans, F., (2005) *Organizational Behaviour*, McGraw Hill, Boston. preuzeto Glomazić H. Doktorat na Filozofskom fakultetu – Odeljenje za antropologiju, Univerzitet Beograd, *Liderske karakteristike I poslovna uspešnost*str.210

²¹Kirkpatrick, S., A., & Locke, E., A., (2001) *Leadership: Do traits matter?*, Academy of Management Executive, 5, 48-60 preuzeto Glomazić H. Doktorat na Filozofskom fakultetu – Odeljenje za antropologiju, Univerzitet Beograd, *Liderske karakteristike I poslovna uspešnost*str.211

Ako se budemo oslanjali samo na pozitivne karakterne osobine ličnosti, one će nam govoriti samo o većoj mogućnosti za uspeh u poslovanju, ali ne i o zagaranovanom uspehu u poslu. Uspeh u poslovanju će zavisiti od interakcije mnogobrojnih faktora. Prilikom analize liderskih osobina pokazali smo da one nisu jedini preduslov za definisanje osobe kao lidera, što osporava našu pretpostavku, što će biti dokazano u narednom delu o liderskom ponašanju. Ovim potvrđujemo odgovor na čuveno pitanje da li se lideri rađaju ili stvaraju?

3.4. Lidersko ponašanje

Liderske osobine same po sebi nisu dovoljne da nekoga učine uspešnim liderom. Lideri koji poseduju sve gore navedene osobine moraju da preuzmu akcije kojima će podstaći druge ljude da ostvare grupne ili organizacione ciljeve. Odgovor na pitanje da li se lideri rađaju ili stvaraju?, generalni direktor Procter&Gamble pobija teoriju o „velikoj osobi“ – „Očigledno je da se stvaraju. Vaš je izbor da predvodite. Vaš je izbor da želite da ostavite trag, da svet učinite boljim u nekom značajnom smislu. Dok se taj izbor ne donese, nemate lidera. Imate samo komad gline.“²²

Postoje dva osnovna oblika ponašanja ključna za uspešno liderstvo:²³

1. iniciranje strukture – liderstvo orijentisano na posao ili briga za proizvodnju
2. obzirno ponašanje lidera – liderstvo orijentisano na zaposlene ili briga za ljude.

Iniciranje strukture odnosi se na to u kojoj meri lider strukturira uloge svojih sledbenika tako što im postavlja ciljeve, daje uputstva, definiše rokove i deli zadatke. Sposobnost lidera da inicira strukturu prevashodno utiče na radni učinak podređenih.

Obzirnost se odnosi na to u kojoj meri je lider ljubazan, pristupačan, spreman da podrži zaposlene i pokaže da brine o njima. Obzirnost prevashodno utiče na to koliko su zaposleni zadovoljni poslom. Konkretni oblici ponašanja kojima lideri pokazuju obzirnost jesu: slušanje problema i briga zaposlenih, savetovanje sa zaposlenima kao prema jednakima.

Oba oblika ponašanja lidera i obzirnost i iniciranje su uzajamno povezani i neophodni za efektivno liderstvo. Iniciranje strukture i obzirnost uzajamno su nezavisni oblici ponašanja, što znači da lideri istovremeno mogu da budu obzirni i da iniciraju strukturu.

²²Williams C. 2011., *Principi menadžmenta* (prevodilac Bojana Vujanović), Beograd, Data Status, str.256

²³Isto, str. 257

IV VIZIJA, MISIJA I CILJEVI PREDUZEĆA KAO OKOSNICA STRATEGIJSKOG MENADŽEMTNA

Kako voditi preduzeće, kako imati jasan cilj i viziju i kako uspeti na tržištu na kojem je svaki dan sve veća konkurencija i sve manji prostor za pravljenje grešaka?

Vizija, misija i ciljevi su tri bitne relevantne faze koje se moraju znati i poštovati prilikom strategijskog usmeravanja organizacije.

4.1. Vizija preduzeća

Sučeljavanje menadžmenta preduzeća sa ambijentom koga karakteriše kompleksnost i turbulentnost na jednoj, kao i dugoročnost konsekvenci njegovih planskih odluka, a posebno kada je reč o angažovanju skupih resursa, na drugoj strani, potencirali su značaj aktivnog odnosa preduzeća prema okruženju i ulaganju napora u kreiranju sopstvene budućnosti.²⁴

U strategijskom menadžmentu vizija se odnosi na ciljeve koji su najšire definisani, generalni i sveobuhvatni. Vizija opisuje aspiracije za budućnost, bez specificiranja sredstava koja su neophodna da bi se postigli željeni rezultati. Najefektivnije vizije su one koje inspirišu i ova inspiracija obično poprima oblik traženja onog što je najbolje, najviše i najveće. To može biti najbolja usluga, najbolji smisao za postizanje nečega, ali isti mora biti maksimalno inspirativan. Ukoliko se želi da vizija bude inspirativna, ista mora biti pravilno prenešena, i to obično na veliki broj ljudi. Prenošnje vizije se radi na dva načina. Najočitiiji je preko izveštaja o misiji, dok manje očit, ali možda čak i bolje sredstvo prenošenja vizije je preko ubedljivog menadžmenta.

Erich Fromm: *“Kada život nema nikakvu viziju, kojoj čovek teži, koju želi i koju bi mogao ostvariti, onda nema ni motiva da se trudi.”*

U skladu sa hipotezom našeg rada, vizija preduzeća je svest o potajnoj želji da se menja okolina, ona je slika budućnosti koja odgovara srcu i razumu saradnika, a njihov rad, misli i osećaje upravlja u određenom smeru. Vizija preduzeća može se kao takva dokazati samo retrospektivno.

Strategijski menadžment ispituje da li postoji vizija, kakva je njena vrednost, i ocenjuje se koliko ona deluje usmeravajuće, za uspešno poslovanje preduzeća. Samo definisanje vizije preduzeća nalazi se u rukama efikasnih lidera.

Poznavanje i pravilna interpretacija promena u okruženju, njihovo povezivanje s vlastitim mogućnostima, postavlja pred svakog menadžera pitanje o daljoj viziji razvoja preduzeća, čime dokazujemo da vizija predstavlja motiv gde menadžer vidi i želi dovesti

²⁴Todorović J., Djuričin D., Janošević S. (2000): *Strategijski menadžment* - Institut za tržišna istraživanja, Beograd, str. 169

svoje preduzeće. Kakvo će biti preduzeće u daljem periodu, kakav će mu biti tržišni položaj, kakve su mu ambicije i sl. su ključna pitanja koja se postavljaju pred njegov menadžment. Vrlo malo menadžera ima istančanu viziju o tome gde će biti njihovo preduzeće za tri ili četiri godine. Vidljivo je da vizija nudi menadžmentu vodeći okvir koji mu pomaže da stigne tamo gde želi stići. Čini se da taj okvir privlači, okuplja, inicira i motiviše ljude koji sarađuju sa menadžerom. Tim ljudi, koji čine sistem odnosa unutar preduzeća, čini se motivisanim i voljnim da nepokolebljivo radi da bi mu pomogao ostvariti viziju. Obuhvatnost vizije preduzeća nije samo pogled u budućnost, nego je njen značaj mnogo širi.

Vizija je rezultat sledeće tri komponente:²⁵

1. **osećaj za realnost** (znači da vidimo stvari kakve su u stvarnosti, a ne kakve bi smo želeli da jesu)
2. **otvorenosti** (za shvatanje mogućnosti promena okruženja)
3. **spontanosti** (za opažanje različitih mogućnosti promena i gledanja iz različitih uglova posmatranja na istu pojavu).

Svaka vizija preduzeća koja želi ispuniti svoju ulogu mora biti jasno, jednostavno i realno opredeljena. Mora predstavljati izazov za zaposlene, te se usesrediti na određen cilj i vreme. Vizija je usmerena na budućnost, ipak vremenski horizont ne sme biti zaposlenima suviše daleko, da bi je mogli postići za svoj radni vek.

Faza oblikovanja vizije preduzeća je jedna od značajnih faza strategijskog menadžmenta. Kao što je već pomenuto vrlo malo menadžera ima istančanu viziju o tome gde će biti njihovo preduzeće za par godine. U narednom tekstu, predstaviceemo razliku između menadžera i lidera u preduzeću, tj. predstaviti značaj efikasnog liderstva u definisanju vizije preduzeća.

Popularna definicija koja pokazuje razliku između lidera i menadžera, prema Drucker-u tvrdi "*Management is doing things right; leadership is doing the right things.*" Predstavljena definicija je igra reči koja nam govori da lideri rade prave stvari, dok menadžeri rade stvari na pravi način. Prema njoj pokazuje se da su pozicije lidera i menadžera konkurentne, što se u praksi organizacija ne može potvrditi. Za uspeh funkcionisanja jedne organizacije potreban je rad i jednih i drugih. Naglasak je na komplementarnosti, a ne na konkurentnosti, kako navodi američka definicija.

Konsekvence jakog liderstva i slabog menadžmenta u kompleksnoj organizaciji su:²⁶

- ✓ Jaka dugoročna vizija bez kratkoročnog planiranja i budžetiranja.
- ✓ Skoro kultura kulta u organizaciji bez puno specijalizacije, strukture i pravila.
- ✓ Inspirisani ljudi koji slabo ili nikako ne koriste kontrolne sisteme i discipline rešavanja problema.

²⁵ Heleta M., 2008., *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.82

²⁶ Kotter John P.(1990), *A powe for change*, The Free Press, USA, str. 141 – 142. Adžić S. *Lider u marketingu* http://slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm#_ftn5 – januar 2014

Situacija u ovakvim organizacijama često izlazi izvan kontrole. Kada se ne poštuju rokovi posla, odobreni budžeti i data obećanja potrošačima, opasnosti po organizaciju realno rastu.

Konsekvence jakog menadžmenta i slabog liderstva u kompleksnoj organizaciji su²⁷:

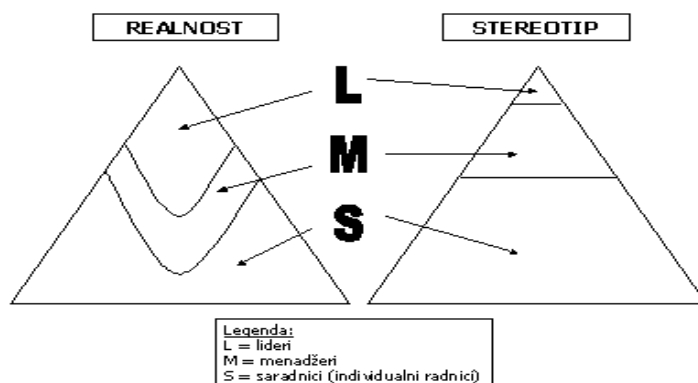
- ✓ Insistiranje na kratkom roku, detaljima, eliminisanju rizika i ordinarnoj racionalnosti, sa malim fokusom na dugi rok, velike slike, strategije koje uključuju rizik, kao i na ljudske vrednosti.
- ✓ Jak fokus na specijalizaciju, posao je iznad ljudi, dok oni robuju pravilima, a sa minimalnim insistiranjem na integraciju, izjednačavanje i lično angažovanje ljudi.
- ✓ Kontrola i predviđanje su u prvom planu, rast, osposobljavanje i inspiracija nisu.

Situacija u ovakvim organizacijama je rigidna, neinovativna i stoga je organizacija nesposobna da se nosi sa promenama na tržištu ili tehnologiji. Ukoliko preduzeće ima jaku tržišnu poziciju, performanse se pogoršavaju polako, ukoliko je nema, veoma brzo.

U današnje vreme pojavili su se mnogi stereotipe o pozicijama lidera i menadžera u organizaciji. Stereotip je da je lider usamljen na samom vrhu organizacione piramide, da su ispod menadžeri koji upravljaju, a da su na samom dnu, jasnom linijom podeljeni, ostali saradnici.²⁸ Prema prikazanoj slici, predstavljeno je da stroga organizaciona struktura ne dovodi do uspeha u poslovanju. U organizaciji postoje brojni poslovi koji su međusobno povezani, a samim tim uslovljavaju i na povezanost ljudi tj. zaposlenih na svim organizacionim nivoima. Za definisanje vizije preduzeća, potrebna su mišljenja kako lider tako i menadžera, čime potvrđujemo hipotezu da uspeh poslovanja preduzeća zavisi od karakteristika kako lidera tako i menadžera. Pored lidera i menadžera preduzeće čine i svi ostali zaposleni, koji predstavljaju saradnike, tj. sledbenike definisane vizije poslovanja preduzeća. Na svim organizacionim nivoima bez obzira na hijerarhijsku strukturu mogu se naći zaposleni sa liderskim sposobnostima, koje je potrebno razvijati.

²⁷ Kotter John P. (1990), *A power for change*, The Free Press, USA, str. 141 – 142. Adžić S. *Lider u marketingu* http://slobodanadzic.tripod.com/html/liderstvo.htm#_ftn5 – januar 2014

²⁸ Adžić S. *Lider u marketingu* http://slobodanadzic.tripod.com/html/liderstvo.htm#_ftn5 – januar 2014



Slika br. 2 Realnost i stereotip o pozicijama u organizaciji²⁹

Menadžment je povezan sa efikasnim funkcionisanjem organizacije, liderstvo je povezano sa promenama. Kompanije upravljaju kompleksnošću planiranjem, dok vođenje organizacije počinje razvojem vizije. Dok menadžment ostvaruje planove organizovanjem, ekvivalent u liderstvu je komunikacija između onih koji se nalaze na putu ostvarivanja svoje vizije. Konačno, dok se u menadžmentu ostvarenje plana osigurava kontrolom, dotle se u liderstvu dostizanje vizije postiže inspiracijom.

Kao što smo već napomenuli između lidera i menadžera postoji komplementarnost, što nam govori da za kontinuiran uspeh organizacije i poboljšanje njenog kvaliteta ove dve pozicije se moraju dopunjavati. Uspešan lider ne mora da poseduje menadžerske veštine u koje spadaju održavanje, kontrolisanje i obavljanje posla na pravi način, ali uspešan menadžer, mora da zna da vodi ljude da razvija i uliva poverenje što predstavljaju karakteristike uspešnog lidera.

Da bi se osvetlila uloga lidera i menadžera osvetličemo njihove različite pozicije i uloge u organizaciji:³⁰

- ✓ Menadžer je administrator, lider je inovator.
- ✓ Menadžer je kopija, lider je original.
- ✓ Menadžer održava, lider razvija.
- ✓ Menadžer je fokusiran na sistem i strukturu, lider je fokusiran na ljude.
- ✓ Menadžer razvija kontrolu, lider poverenje.
- ✓ Menadžer u fokusu ima kratkoročnu, lider dugoročnu perspektivu.
- ✓ Menadžer pita kako i kada, lider pita šta i zašto.
- ✓ Menadžer drži oči na krajnjem rezultatu, lider na horizontu.

²⁹Kotter John P., (1985) *Power and influence* The Free Press, USA, str. 171 Adžić S. *Lider u marketingu*http://slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm#_ftn5 – januar 2014

³⁰Bennis Warren G., (2003) *On becoming a leader: The leadership classic –updated and expanded*, Perseus Publishing, USA, str. 39 – 40. Adžić S. *Lider u marketingu*http://slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm#_ftn5 – januar 2014

- ✓ Menadžer je imitator, lider je inovator.
- ✓ Menadžer prihvata status quo, lider ga osporava.
- ✓ Menadžer je klasičan poslušan vojnik, lider je samo svoj.
- ✓ Menadžer se trenira, lider se obrazuje.
- ✓ Menadžer se brine o tome gde si, lider te vodi na novo mesto.
- ✓ Menadžer se bavi sadašnjošću, lider se bavi budućnošću.
- ✓ Menadžer radi sa sigurnošću, lider sa verovatnoćom.
- ✓ Menadžer se bori sa kompleksnošću, lider sa neizvesnošću.
- ✓ Menadžer je usredsređen na činjenice, lider na odluke.
- ✓ Menadžer pronalazi odgovore i rešenja, lider formuliše pitanja i probleme.
- ✓ Menadžer traži sličnost, lider razliku.
- ✓ Menadžer smatra da se ispravno rešenje može iskoristiti ponovo u budućnosti, lider se pita da li je potrebno novo rešenje za budućnost.
- ✓ Menadžer je zadužen za efikasnost, lider je zadužen za efektivnost.

4.2. Misija preduzeća

Vizija postaje opipljiva (stvarna) kada je data u izveštaju o misiji. Pisanje takvog izveštaja određuje se šta je to jedinstveno u karakteru organizacije. Iako oni predstavljaju lične izveštaje, koji nisu podložni nekom naročitom pravilu o tome šta isti treba da sadrže, ipak u izveštajima o misiji se obično pokušava odgovoriti na neka od sledećih pitanja:³¹

- Šta tačno radite?
- Koje proizvode i usluge nudite?
- Ko je vaš idealan potrošač?
- Koje potrošačke potrebe zadovoljavate i koje koristi nudite?
- Koja tržišta i geografska područja pokrivete?
- Po čemu se razlikujete od konkurencije?
- Koja je najbolja stvar koju zadovoljan potrošač može reći o vama?
- Kako vidite budućnost svoje kompanije?

Postavljajući takva pitanja eksplicitno u vidu pisanja formalnog izveštaja o misiji može za rezultat imati velike dobiti za organizaciju. Četiri stvari se trebaju imati na umu po pitanju misije preduzeća:³²

1. ona treba da bude dovoljno široka da omogući organizaciji da raste i da postigne nivo potencijala njenih ljudi i tehnologije, na osnovu ograničenja ili prilika koje se identifikuju u okruženju;
2. menadžeri moraju da shvate da "izveštaj o misiji nije urezan u stenu", nego da se treba prilagođavati promenama uslova. Misija i ciljevi preduzeća se moraju periodično procenjivati. Jedan stari kliše kaže da "ništa ne podstiče neuspehe brže od uspeha".
3. ni jedna strategija ne traje večno. Ponekad su menadžeri prisiljeni da rade procenu misije i svrhe uprkos mnogim uspešnim godinama koje stoje iza toga.

³¹ <http://poslovi.infostud.com/savet/MISIJA-vizija-i-ciljevi/318-> novembar 2013

³² Todorović J., Djurićin D., Janošević S. (2000): *Strategijski menadžment* - Institut za tržišna istraživanja, Beograd, str. 170-173

4. menadžeri treba da se koriste zajedničkim shvatanjem svrhe preduzeća za planiranje njegove budućnosti. Svaki menadžer mora biti sposoban da prevede misiju i svrhu u proizvod ili uslugu, tehnološku strategiju.

Misija kao skup osnovnih opredeljenja i namera jedne organizacije, koji održava orijentaciju rukovodstva zasnovanu na njenim potencijalima i prilikama u okruženju. Misijom se sažeto obrazlaže šta organizacija namerava da učini u narednom periodu kako bi ispunila svrhu svog postojanja, uklapajući se u zahteve, uslove, ograničenja i interese okruženja, uz respektovanje sopstvenih interesa, želja i potencijala.

Osnovni principi osmišljavanja strategijske misije kompanije su:³³

- ❖ strategijska misija preduzeća treba da bude autentična
- ❖ osmišljavanje strategijske misije je zajednički čin top menadžmenta
- ❖ preporučeni vremenski horizont na koji se osmišljava misija je 3 godine
- ❖ strategijska misija mora da definiše sve značajne poslovne delatnosti kojima kompanija želi i namerava da se bavi, u skladu sa njegovim najboljim i jedinstvenim sposobnostima
- ❖ misija mora da uvažava sve zainteresovane strane, kako iz okruženja tako i zaposlene, a ne samo namere uskog kruga rukovodilaca i zahteve ulagača. Istovremeno mora da motiviše sve zaposlene, jer bez njihove posvećenosti poslu neće moći da se ostvari
- ❖ misija mora da bude izazovna i inspirativna
- ❖ misija treba da bude struktuirana, tj. sastavljena od nekoliko standardnih komponenti poređanih po određenom redosledu
- ❖ osnovni smisao misije jeste da otvori nove perspektive, pruži jasnu orijentaciju i promeni ponašanje zaposlenih, usmeravajući ih ka željenoj budućnosti
- ❖ poželjno je da se proces kreiranja misije odvija u kontinuitetu i efikasno.

4.3. Ciljevi preduzeća

Kako je misija razlog postojanja firme, organizacioni ciljevi predstavljaju željene rezultate. Ciljevi su specifični i često kvantifikovani. Svako preduzeće ima različite ciljeve u skladu sa svojim specifičnostima, ali bitno je da omogućavaju preduzeću suočavanje sa okruženjem u kojem se nalazi. Različiti stejkholderi će imati različite ciljeve – počev od akcionara, članova borda direktora i menadžera, preko zaposlenih, dobavljača, kreditora i distributera, pa sve do potrošača. Stejkholderi postavljaju ciljeve u skladu sa sopstvenim interesima. Organizacije ne mogu biti vođene tako da u prvi plan stavljaju interese pojedinaca, već da balansiraju želje.

³³Inić B., 2007., *Strategijski menadžment*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Braća Karić, Beograd, str. 219

Prema vremenu ciljevi se dele na kratkoročne i dugoročne. Kratkoročni ciljevi su ciljevi koji se ostvaruju u periodu od jedne godine. Dugoročni ciljevi su ciljevi čiji je horizont planiranja preko godinu dana.

Strategijski ciljevi kompanije opisuju šta se mora uraditi i koji niz akcija treba preduzeti da bi kompanija ispunila svoju viziju i misiju. Dobro osmišljeni ciljevi su precizni i merljivi, odnosno se na važne teme, puni su izazova ali i realni, i ukazuju na vremenski period tokom koga moraju biti postignuti.

Četiri osnovna razloga važnosti osmišljavanja i usvajanja strategijskih ciljeva su:³⁴

- ❖ Ciljevi usmeravaju i motivišu
- ❖ Ciljevi povećavaju nivo resursa organizacije
- ❖ Ciljevi usmeravaju naše planove i odluke
- ❖ Ciljevi nam pomažu da ocenimo naš napredak

Najvažniji izazov koji se postavlja pred svakim menadžerom je sposobnost racionalnog definisanja strategijskih ciljeva.

Racionalno definisani ciljevi podrazumevaju:³⁵

- ❖ Izazovnost, tj. da deluju motivaciono na menadžere i zaposlene da ostvare rezultate i da doprinesu razvoju i jačanju menadžerskih veština i veština drugih zaposlenih
- ❖ Ostvarljivost, tj. da pored izazovnosti, ciljevi moraju biti realni i ostvarljivi u prostoru i vremenu sa raspoloživim resursima i uz adekvatan napor menadžmenta i zaposlenih u organizaciji
- ❖ Specifičnost i merljivost podrazumevaju da ciljevi budu jasni, merljivi i razumljivi za menadžere i zaposlene
- ❖ Vremenska definisanost, podrazumeva da ciljevi budu eksplicitno vremenski definisani, tj. određeni u smislu kada rezultati treba da budu dostignuti
- ❖ Relevantnost, odnosno važnost ciljeva za ostvarenje organizacione vizije, misije i korporativnih strategijskih ciljeva, i u tome smislu utvrđenje menadžerskih okvira odgovornosti i veština. Efektivno i efikasno definisani i utvrđeni ciljevi postaju sredstvo i kriterijumi za formulisanje i implementaciju adekvatnih strategijskih opcija radi njihovog ostvarenja.

Strateški menadžeri smatraju da je kratkoročna maksimizacija profita retko najlošiji prilaz postizanja konstantnog rasta korporacije i profitabilnosti. Ako siromašnim ljudima date hranu, oni će je pojesti i ostati siromašni, ali ako im date seme, alat i naučite ih kako da uzgajaju žito, oni će trajno popraviti svoju situaciju.

³⁴ Inić B., 2007., *Menadžment*, treće izdanje, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Braća Karić“, Beograd, str. 223

³⁵ Lonačarević R., 2007., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 83

Da bi dostigli dugoročni razvoj, strateški menadžeri postavljaju dugoročne ciljeve u 7 grupa.³⁶

- Profitabilnost – sposobnost firme da radi na duže staze od održavanja prihvatljivog nivoa profita. Strateški vođene firme uvek imaju određen cilj u smislu profita.
- Produktivnost – strateški menadžeri pokušavaju da povećaju produktivnost svojih sistema; najčešće korišćeni ciljevi produktivnosti su broj proizvedene robe ili broj datih usluga po jedinici profita.
- Pozicija konkurentnosti – jedna od mera uspešnosti preduzeća je relativna dominacija na tržištu. Većina firmi obično usvajaju cilj na polju konkurentnosti, često korišćeni obim prodaje ili udeo na tržištu kao meru kompetitivne pozicije. Ciljevi postavljeni s obzirom na poziciju konkurentnosti mogu da odrede prioritet preduzeća na duže staze
- Razvoj zaposlenih – zaposleni cene obrazovanje i školovanje, jer ono vodi ka povećanju plata i sigurnosti. Obezbeđivanje prilika za dalje obrazovanje vodi povećanju produktivnosti i skraćivanju procesa rada.
- Odnos među zaposlenima – bez obzira da li su ili nisu ograničene sindikalnim ugovorima, firme traže dobre odnose među zaposlenima. Aktivan odnos prema potrebama i očekivanjima zaposlenih je karakterističan za strateške menadžere. Strateški menadžeri veruju da je produktivnost povezana sa lojalnošću i sa zahvalnošću za menadžerove brige o dobru zaposlenih
- Tehnološko vođstvo – preduzeće mora odlučiti da li će biti lider ili onaj koji jako blizu prati druge na tržištu. Oba pristupa mogu biti uspešna, ali svaki zahteva različite strateške planove.
- Javna odgovornost – menadžeri znaju da odgovornost prema kupcima i društvu je velika. Oni rade ne samo da bi razvili reputaciju za svoju robu i usluge, nego i da bi postali dobri poslovni građani.

Ako je vizija mesto koje kompanija hoće da zauzme u budućnosti, misija kao opšteprihvaćeni cilj, interna percepcija budućnosti u odnosu na sadašnjost, strateški ciljevi kompanije su konkretizacija misije odnosno usmeravanje naših planova i odluka. U ovom delu rada dokazujemo našu hipotezu da nizom akcija kao što su osmišljavanje, definisanje racionalnih ciljeva i dostizanje dugoročnog razvoja preduzeća, se ispunjava vizija i misija kao opšteprihvaćeni cilj preduzeća.

³⁶ Johnson, G. and K. Scholes (1988) *Exploring Corporate Strategy*, Prentice-Hall, str. 72

V ANALIZA OKRUŽENJA ORGANIZACIJE

Analiza okruženja odnosi se na istraživanje internog i eksternog okruženja organizacije i na korišćenja rezultata ovih istraživanja za donošenje strategijskih odluka i to pre svega odluka o izboru i sprovođenju odgovarajuće strategije.

Strategije preduzeća počivaju na potpunoj analizi poslovnog okruženja. Kenichi Ohmae kao pouzdani recept za uspeh strategije uvodi pojam **strategijskog razmišljanja** kao kombinacije analitičke metode i umne fleksibilnosti.³⁷

Analiza okruženja organizacije predstavlja fazu procesa upravljanja koja je u nadležnosti strategijskog menadžmenta. Činjenica je da na poslovanje preduzeća u velikoj meri utiče okruženje u kome posluje, koje je potrebno podeliti na:

- Analizu eksternog okruženja
- Analizu internog okruženja

5.1. Analiza eksternog okruženja

Eksterno okruženje su svi elementi koji se nalaze van preduzeća i koji utiču na njegovo funkcionisanje. Interakcija preduzeća sa okruženjem je neophodna jer predstavlja vid razmene resursa; korišćenjem inputa preduzeće ih transformiše u proizvode i usluge koje zatim u vidu outputa, vraća u eksterno okruženje. U ovom delu rada biće obrađene teme: karakteristike eksternog okruženja, vrste eksternog okruženja, kao i tri koraka za razumevanje promena u eksternom okruženju.

5.1.1. Karakteristike eksternog okruženja

Eksterno okruženje predstavljaju faktori i događaji izvan organizacije koji deluju i utiču na poslovanje preduzeća. Promenljivost okruženja predstavlja brzinu kojom se menjaju vrste eksternog okruženja (opšte i specifično) preduzeća.

Karakteristike eksternog okruženja su:³⁸

- promenljivost okruženja,
- složenost okruženja i
- ograničenost resursa.

Promenljivo okruženje možemo podeliti na dinamično i stabilno okruženje, tj. dinamično u kome se promene odvijaju brzo i stabilno u kome se promene odvijaju sporo. Praksa pokazuje da ne postoji stroga podela okruženja na dinamično i stabilno, već svako preduzeće prolazi i kroz jedno i drugo. Prema teoriji prekinute ravnoteže,

³⁷Ohmae,K. 1982., *The mind of the strategist: The art of Japanese business*, McGraw-Hill,New York,2009.,*Strategijski menadžment*, Univerzitet Sindigunum, Beograd, str 169

³⁸Williams C. 2011., *Principi menadžmenta* (prevodilac Bojana Vujanović), Beograd, Data Status, str.42

preduzeće prolazi kroz duge, jednostavne periode stabilnosti (ravnoteže) i postepenih promena, nakon kojih sledi kratki, komplikovani periodi dinamičnih suštinskih promena, koji se završavaju povratkom u stabilnost (novu ravnotežu).³⁹

Ako uzimamo u obzir broj i snagu eksternih faktora koji deluju u okruženju na preduzeće govorimo o složenosti okruženja, kao drugom karakteristikom eksternog okruženja. U jednostavnim okruženjima postoji mali broj tih faktora, dok u složenim ih ima mnogo.

Treća karakteristika eksternog okruženja jeste ograničenost resursa. Dostupnost ili nedostupnost ključnih resursa u proizvodnji određenog outputa, mogu uticati na uspeh poslovanja preduzeća.

Sve tri karakteristike eksternog okruženja - promenljivost, složenost i ograničenost resursa, mogu uticati na neizvesnost okruženja. Nivo neizvesnosti nam pokazuje koliko menadžeri razumeju ili mogu da predvide promene u eksternom okruženju koje utiču na poslovanje njihovog preduzeća. Da bi se smanjila neizvesnost u okruženju proces strategijskog planiranja počiva na potpunoj analizi internog i eksternog okruženja o čemu ćemo pričati u narednom tekstu, što potvrđuje polaznu hipotezu o važnosti analize.

Neizvesnost je najmanja kada su promenljivost i složenost okruženja na niskom nivou i kada su resursi dostupni. Sa najmanjim nivoom neizvesnosti, menadžeri mogu da predvide i reaguju na faktore iz eksternog okruženja koji utiču na poslovanje njihovog preduzeća.

Neizvesnost je najveća kada je okruženje promenljivo, složeno i kada postoji problem u ograničenosti resursa. Suprotno od prethodnog najvišeg nivoa neizvesnosti, na ovom nivou menadžeri nisu sigurni da mogu da predvide i reaguju na faktore iz eksternog okruženja koji utiču na poslovanje njihovog preduzeća.

5.1.2. Vrste eksternog okruženja

Prema vrstama eksterno okruženje delimo na:⁴⁰

- Opšte okruženje
- Specifično okruženje

Opšte okruženje se odnosi na privredu, tehnološke, društveno-kulturne i političke/zakonske trendove koji indirektno utiču na sve organizacije. Promene u opštem okruženju vremenom će se odraziti na većinu organizacija na tržištu.

Stanje u privredi jedne zemlje utiče na svaku organizaciju koja posluje u toj zemlji. Kada je privreda u usponu, imamo veći broj zaposlenih, porast plata, i povećanje tražnje na tržištu. Povoljno privredno okruženje ne garantuje povećanje prihoda neke poslovne organizacije, ali svakako doprinosi stvaranju okruženja u kome organizacija

³⁹Williams C. 2011., *Principi menadžmenta* (prevodilac Bojana Vujanović), Beograd, Data Status, str.42

⁴⁰Pokrajčić D., 2007., *Ekonomika preduzeća-principi i ciljevi*, CID Beograd, www.ekof.bg.ac.rs/nastava/.../2011.../5-Okruzenje.ppt novembar 2013

može da raste. Pad privredne aktivnosti otežava rast pojedinačnih preduzeća. Stanje u privredi utiče na osnovne poslovne odluke (povećanje broja zaposlenih, proširivanje proizvodnje), menadžeri su u obavezi da analiziraju privredno okruženje, tražeći znakove značajnih promena. Indeks poslovnog poverenja pokazuje koliko su menadžeri sigurni u budući poslovni rast. Indeks poslovnog poverenja časopisa Fortune ili Američke privredne komore, zasnivaju se na ispitivanju finansijskih direktora ili vlasnika preduzeća od kojih se traži da izraze svoj optimizam (ili pesimizam) u pogledu budućih prihoda od prodaje i poslovnih izgleda.⁴¹ Menadžeri češće koriste indekse poslovnog poverenja nego ekonomsku statistiku, jer mišljenja drugih menadžera im pokazuju poslovne odluke koje mogu biti u skladu sa njihovim očekivanjima u pogledu budućnosti.

Za opšte okruženje relevantno je identifikovati i pravce razvoja tehnologije. Analiza mora obuhvatiti područja: proizvod, proces i materijale. Tehnologija je termin u koju ubrajamo znanje, alat i tehnike koje se koriste za pretvaranje inputa u outpute. Promene koje nastaju u tehnologije mogu pomoći preduzeću da ponudi bolju uslugu ili da efikasnije proizvodi svoje proizvode. Korisno za analizu tehnologije je i prepoznati stadijum u životnom ciklusu tehnologije (zrela, nastupajuća, istraživana), kao i sagledati njihov značaj za sticanje konkurentskih prednosti.⁴²

Društveno-kulturna komponenta opšteg okruženja odnosi se na demografske karakteristike, opšte ponašanje, stavove i uverenja ljudi u određenom društvu. Društveno-kulturne promene i trendovi utiču na organizaciju na dva načina:⁴³

1. Prvo, promene demografskih karakteristika, kao što su promene broja ljudi koji poseduju određene veštine, povećanje ili smanjenje određenih segmenata stanovništva ili promena kulturnih normi, recimo, promene koje se tiču polnih uloga muškarca i žena, utiču na to koje radnike kompanije zapošljavaju;
2. Drugo, društveno-kulturne promene u ponašanju, stavovima i uverenjima utiču na tražnju za proizvodima i uslugama. Zbog gužve u saobraćaju potrebno je više vremena da se stigne na posao i pošto oba roditelja imaju duže radno vreme, zaposleni danas mnogo više cene proizvode i usluge koji im omogućavaju da provedu više vremena sa svojom porodicom.

Politička-zakonska komponenta opšteg okruženja, obuhvata zakone, propise i sudske odluke koji regulišu i kontrolišu ponašanje preduzeća. Mnogi menadžeri moraju postati svesni novih odgovornosti, npr. potencijalnih pravnih razlika vezanih za tradicionalne menadžerske odluke kao što su regrutovanje, zapošljavanje i otpuštanje radnika. Najbolji lek protiv pravnih rizika, prema stavu menadžera je prevencija. Neblagovremeno obavешteni menadžeri ili ne upućeni o mogućim tužbama, zakonima i propisima koji se tiču preduzeća, izložiće sebe i preduzeće riziku od plaćanja ogromnih novčanih kazni, penala i sudskih troškova.

⁴¹Williams C. 2011., *Principi menadžmenta* (prevodilac Bojana Vujanović), Beograd, Data Status, str.45

⁴²Todorović J., Djurićin D., Janošević S. (2000): *Strategijski menadžment* - Institut za tržišna istraživanja, Beograd, str 206

⁴³Williams C. 2011., *Principi menadžmenta* (prevodilac Bojana Vujanović), Beograd, Data Status, str.47

Specifično okruženje je jedinstveno za privrednu granu kojoj dato preduzeće pripada i koje direktno utiče na poslovanje tog preduzeća. U komponente koje utiču na specifično okruženje preduzeća ubrajamo: kupce, konkurente, dobavljače, gransku regulativu i grupe za pritisak.

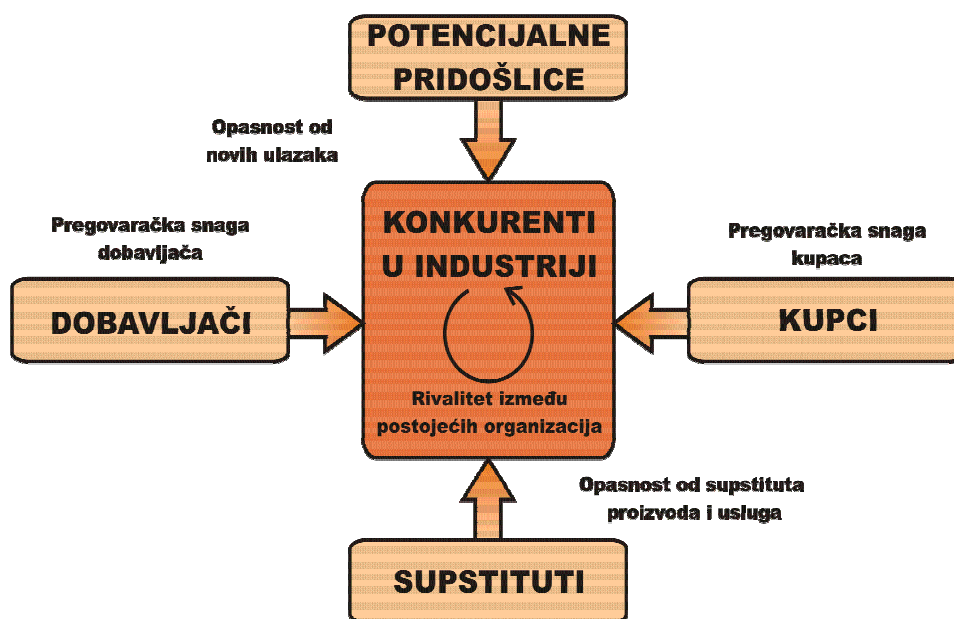
Preduzeće proizvodi proizvod ili uslugu za kupca, stoga mora uvek pratiti promenljive želje i potrebe kako bi ostvarivalo poslovni uspeh čime dokazujemo jednu od posebnih hipoteza našeg rada. Prisnost sa kupcima postoji ukoliko su njihove potrebe zadovoljene posredstvom proizvoda. Kupac je glavna interesna grupa. Kupac ima određenu snagu koja se mora respektovati. Respektovanje snage kupca znači spremnost za ulazak u interakciju sa njim. Interakcija se obavlja posredstvom informacije, transakcije i odnosa. Osnovu interakcije sa kupcima čine informacije. Informacije su osnova transakcije, koje kombinovane sa informacijama predstavljaju osnovu uspostavljanja odnosa.⁴⁴ Postoje dve osnovne strategije za praćenje kupaca.⁴⁵

1. Reaktivno praćenje kupaca odnosi se na određivanje trendova i problema koji se tiču kupaca i reagovanje na njih nakon što se pojave. Jedna od reaktivnih strategija jeste da se pažljivo slušaju žalbe kupaca i da se reaguje na njihove primedbe. Kompanija koja odgovara na žalbe ima mnogo bolju reputaciju od kompanija koje sporo reaguju ili nikada ne odgovore kupcima.
2. Proaktivno praćenje kupaca podrazumeva utvrđivanje mogućih potreba, trendova i problema i preduzimanje akcije pre nego što se oni pojave.

Konkurenti su kompanije iz iste privredne grane koje kupcima prodaju slične proizvode i usluge. Analizirajući konkurente, cilj preduzeća je da odredi ko su zapravo njeni konkurenti, predvidi njihove poteze i utvrdi njihove snage i slabosti. Opis je dat kroz model „pet faktora/sila“ koji je razvio Majkl E. Porter predstavlja najčešće korišćeno sredstvo analize prilikom ispitivanja konkurenata tj. konkurentskog okruženja.

⁴⁴Todorović J., Djuričin D., Janošević S. (2000): *Strategijski menadžment* - Institut za tržišna istraživanja, Beograd, str. 4

⁴⁵Williams C. 2011., *Principi menadžmenta* (prevodilac Bojana Vujanović), Beograd, Data Status, str.48



Slika br.3 Pet faktora konkurentnosti⁴⁶

Prema M.Porteru na ponašanje preduzeća u grani utiče pet konkurentskih snaga i to:⁴⁷

1. Potencijalne pridošlice - osnovni cilj ulaska u granu je određeni nivo tržišnog učešća. Relativno tržišno učešće, odnosno prodaja preduzeća u odnosu na prodaju drugog najvećeg konkurenta. Preduzeće koje ulazi u granu unosi svoje kapacitete i resurse što dovodi od lančane reakcije promena; pad prosečnog rentabiliteta grane zbog pada cene po osnovu rasta ponude i rasta troškova prodaje. Ulazak u granu zavisi od barijera ulaska i mogućnosti odgovora konkurenata. Ukoliko su barijere ulaska visoke i ukoliko se može očekivati nedvosmislena reakcija ugroženog konkurenta, verovatnoća ulaska je niska.
2. Konkurenti u industriji - rivalitet između postojećih konkurenata ima karakter trke za poziciju korišćenjem različitih taktika kao što su cenovni rat, agresivan marketing, uvođenje novih proizvoda, ras prodajnih usluga. Rivalitet je posledica činjenice da je neko pod pritiskom gubitka pozicije ili u prilici da popravi postojeću poziciju. Pokreti jednog konkurenta izazivaju odgovarajuću reakciju kod drugog konkurenta.
3. Pritisak supstituta – preduzeće iz jedne grane konkuriše ne samo u okviru grane, već i sa preduzećima iz grana koje proizvode supstitute. Postojanje supstituta ograničava veličinu prinosa na uložena sredstva na visinu koja važi u grani iz koje dolaze supstituti. Uticaj supstituta je određen opštom elastičnom tražnjom. Najveću pažnju izazivaju supstituti sa najvećim stepenom dodate vrednosti, odnosno, supstituti koji dolaze iz grana sa visokim rentabilitetom.

⁴⁶ Čerović S. 2009., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum Beograd
http://predmet.singidunum.ac.rs/pluginfile.php/2606/mod_folder/content/2/prof.%20dr%20Slobodan%20Cerovic/Nedeljaja%203.ppt?forcedownload=1, novembar 2013.

⁴⁷ Todorović J., Djurićin D., Janošević S. (2000): *Strategijski menadžment* - Institut za tržišna istraživanja, Beograd, str. 213

4. Snaga kupaca – kupci konkurišu na indirektan način snižavanjem cena, insistiranju na većem stepenu dodate vrednosti. Snaga kupca prevashodno zavisi od veličine njihove nabavke. Snaga kupca je naročito izražena kod standardnih (nediferenciranih) proizvoda.
5. Snaga dobavljača – dobavljači imaju snagu ukoliko mogu da povećaju cenu ili da smanje kvalitet proizvoda. Dobavljači sa snagom su u stanju da utiču na pad rentabiliteta u drugoj grani koja nije u stanju da rast cena iskoristi za diferenciranje ili smanjenje troškova. Dobavljači imaju snagu kada ne postoje supstituti.

Dobavljači su preduzeća koje obezbeđuju materijalne, ljudske, finansijske i informativne resurse drugim preduzećima. Ključni faktor koji utiče na rezultate i kvalitet odnosa između preduzeća i dobavljača kao komponente specifičnog eksternog okruženja jeste stepen međusobne zavisnosti. Zavisnost od dobavljača se odnosi na to koliko se neko preduzeće oslanja na određenog dobavljača. Zavisnost od kupca se odnosi na to koliko se dobavljač oslanja na kupca zato što mu prodaja zavisi od tog kupca. Oportunističko ponašanje između dobavljača i preduzeća podrazumeva da jedna strana ostvaruje korist na štetu druge. Oportunističko ponašanje nikada neće biti potpuno iskorenjeno, mada ide se ka cilju ponašanja usmerenog na jačanje odnosa. Ponašanje usmereno na jačanje odnosa uspostavlja uzajamnu korist i dugoročan odnos između kupaca (preduzeća) i dobavljača.⁴⁸

Granska regulativa - kao pomenuta komponenta opšteg okruženja politička/zakonska koja utiče na sva preduzeća, granska regulativa se odnosi na propise i pravila koji regulišu procedure u određenim privrednim granama ili delatnostima.

Grupe za pritisak- su grupe udruženih lica koji se udružuju da bi pokušali da utiču na poslovanje u određenim privrednim granama ili delatnostima. Javne komunikacije su jedna od taktika grupa za pritisak koja se oslanja na dobrovoljno učešće informativnih medija i propagandne industrije u prenošenju poruke ove grupe. Druga taktika koju primenjuju ove grupe jeste zastupanje u medijima, koje predstavlja agresivniji pristup. Primena ove taktike obično se koristi kada grupa svoju brigu predstavlja kao javni problem. Pored javne komunikacije i zastupanja u medijima, javlja se i bojkot proizvoda, pri čemu se grupa za pritisak aktivno trudi da ubedi potrošače da ne kupuju proizvod ili uslugu određene kompanije.⁴⁹

⁴⁸WilliamsC.2011.,*Principi menadžmenta* (prevodilac Bojana Vujanović), Beograd, Data Status, str.50

⁴⁹Isto, str.51

5.1.3. Razumevanje promena u eksternom okruženju

Jedna od odgovornosti menadžera je da razume okruženje u kome posluje. Razumevanje okruženja i promena koje nastaju u njemu nije lak zadatak. Eksterno okruženje može biti dinamično i promenljivo, na njega utiču razni faktori, kako opšti tako i specifični, i da bi iz svega navedenog menadžeri bili u stanju da razumeju promena i okruženje u kome posluju primenjuju tri koraka:⁵⁰

1. **Skeniranje okruženja** - podrazumeva analiziranje okruženja s ciljem da se uoče važni događaji ili činioci koji mogu da utiču na organizaciju. Menadžeri analiziraju okruženje da bi bili obavešteni o važnim faktorima u svojoj privrednog grani. Još jedan od ciljeva skeniranja okruženja je smanjenje neizvesnosti. Organizacione strategije utiču na skeniranje okruženja, jer menadžeri prate trendove i događaje koji su direktno povezani sa sposobnošću njihove kompanije da se nadmeće na tržištu. Skeniranje pomaže menadžerima da primete promene i probleme u okruženju pre nego što oni prouzrokuju krizu za organizaciju.
2. **Tumačenje faktora okruženja** - nakon obavljenog skeniranja okruženja i identifikovanje faktora koji utiču na okruženje, menadžeri treba da protumače šta ti faktori znače za organizaciju. Događaji iz okruženja se mogu posmatrati kao opasnosti ili šanse, ukoliko se protumače kao opasnosti menadžeri preduzimaju korake da zaštite organizaciju od eventualne štete. Nasuprot, kada se događaji protumače kao šanse, menadžeri razmatraju strateške alternative za korišćenje tih događaja u svrhu poboljšanja performansi organizacije.
3. **Reagovanje na šanse i opasnosti** - nakon izvršene analize o događajima u okruženju koji su protumačeni kao šanse ili opasnosti menadžeri treba da donesu odluku o reakciji na te faktore okruženja. U uslovima neizvesnosti, uvek je teško odlučiti šta treba uraditi, jer menadžeri nikada ne mogu biti potpuno sigurni da li imaju sve potrebne informacije ili da li pravilno razumeju sve informacije koje imaju. Menadžeri se često oslanjaju na model eksternog okruženja koji se naziva kongitivna mapa. Kognitivna mapa je grafički prikaz odnosa između faktora u okruženju i mogućnosti akcije organizacije prema tumačenju menadžera.

5.2. Analiza internog okruženja

U ovom delu rada analiziraće se interno okruženje i to prema organizacionoj kulturi koja vlada u preduzeću i kroz koncept lanca vrednosti kao tehnike pogodne za identifikovanje konkurentске prednosti preduzeća.

⁵⁰WilliamsC. 2011., *Principi menadžmenta* (prevodilac Bojana Vujanović), Beograd, Data Status, str.52

5.2.1. Organizaciona kultura

Interno okruženje obuhvata trendove i događaje unutar organizacije koji utiču na menadžment, zaposlene i organizacionu kulturu. Interno okruženje je važno jer utiče na to šta ljudi misle, osećaju i rade na poslu.

Stvaranje organizacione kulture potiče od osnivača kompanije. Organizaciona kultura su vrednosti, uverenja i stavovi koji su zajednički svim članovima jedne organizacije. U slučaju da osnivači posle nekog vremena odluče da napuste organizaciju, njihova organizaciona kultura ostaje i nastavlja da postoji zahvaljujući organizacionim pričama i herojima organizacije.

Uspešna organizaciona kultura rezultira i poslovnom uspehu organizacije. Kada kažemo za neku organizaciju da je prilagodljiva misli se na njenu sposobnost da primeti i prihvati promene koje nastaju u okruženju. Organizaciona kultura treba da podrži važne vrednosti i načine ponašanja, ali kultura postaje disfunkcionalna ako sprečava promene.

Bolja organizaciona kultura ostvariće se većim učešćem zaposlenih u odlučivanju, zaposleni imaju izraženiji osećaj pripadnosti organizaciji, pa se samim tim povećava i njihova posvećenost i odgovornost prema organizaciji.

Uspešnija organizaciona kultura je ona koja je dosledna, jer aktivno definiše i prenosi organizacione vrednosti, uverenja i stavove. Ključna uverenja su široko prihvaćena i čvrsto ukorenjena.

Postoje tri nivoa organizacione kulture⁵¹

1. Ono što se vidi – simbolička obeležja, kao što su pravila oblačenja i ponašanje radnika i menadžera
2. Ono što se čuje – šta ljudi govore, kako se odluke donose i objašnjavaju
3. Ono što se veruje – široko prihvaćene pretpostavke i uverenja.

5.2.1.1. Razumevanje organizacione kulture

Postojeće performanse i promene organizacione kulture zavise od sposobnosti lidera. U jakoj organizacionoj kulturi zaposleni, ukazuju puno poverenje svom lideru, podržavaju ih u postavljenim ciljevima koji se nisu u suprotnosti sa njihovim internim ciljevima. Prema teoriji grupne dinamike kultura je sistem bazičnih pretpostavki otkrivenih, uvođenih i predstavljenih od određene grupe koja uči da se suočava sa problemima u internoj i eksternoj sredini, koja dobro funkcioniše i može se smatrati validnom i zbog toga treba da se prenosi na nove ljude da bi se učenjem osposobljavali da kada dođu u dodir sa tim problemima, mogu da ih sagledaju, razmišljaju i određuju tj. reaguju na njih. Ovako predstavljena organizaciona kultura, kao set pravila ponašanja koja dele zaposleni u preduzeću ispoljava se kao verovanje i vrednosti. Verovanje uključuje bazične pretpostavke o svetu koji okružuje zaposlene i načina njegovog funkcionisanja. Vrednosti su bazične pretpostavke o idealima i normama ponašanja

⁵¹Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, 2d ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 1992)

koje su zaposleni spremni da prate. Od snage kulture zavisi intenzitet njenog uticaja na ponašanje preduzeća. Promene u kulturi se dešavaju kada ljudi otkriju nove i bolje načine rešavanja problema i izazova, odnosno kada stari način ne omogućava najbolju mogućnost za opstanak.

Istraživanjem je ustanovljeno da postoji nekoliko glavnih karakteristika, koje predstavljaju kulturu jednog preduzeća: individualne inicijative, tolerancija rizika, usmeravanje, integracija, podrška menadžmenta, kontrola, identitet, sistem nagrađivanja, tolerancija, konflikti i način komuniciranja.⁵²

Jaka organizaciona kultura predstavlja kulturu u kojoj se vrednosti koje utiču na uspeh preduzeća intenzivno podržavaju i dele među članovima organizacione kulture. Što više zaposleni shvate i prihvataju ključne vrednosti u preduzeću to će organizaciona kultura biti jača. Jaka kultura je ona u kojoj se ključne vrednosti intenzivno podržavaju i široko dele. Smatra se da se otpori promenama javljaju kad one znače diskontinuitet od istorijskog ponašanja, kulture i strukture moći. Jedan model promene (slika br.4) stavlja u odnos stepen promena (koji može biti veliki i mali) i uticaj na kulturu (koji može biti veliki i mali), i posmatra značaj elemenata kulture i usklađenosti sa strategijom koju treba primenjivati, pa na osnovu toga dobijamo mogućnosti akcije koje menadžeri treba da preduzmu u različitim situacijama.

Uticaj na kulturu	veliki	NEKI OTPOR Skromni izgledi za uspeh (2)	VELIKI OTPOR Mali izgledi za uspeh (4)
	mali	MALI OTPOR Veliki izgledi za uspeh (1)	NEKI OTPOR Osrednji do veliki izgledi za uspeh (3)
		mali	veliki
Stepen promene			
Značaj elemenata kulture	5,0	Inicirati promenu kulture	Uključiti eksplicitno kulturu u strategiju koja se sprovodi
	0	Razmotriti druge faktore osim kulture	Mala pažnja je potrebna elementima kulture
		0	5,0
Usklađenost sa predloženom strategijom			

Slika br. 4 -Matrica uticaja kulture i stepena promene/ matrica strategija – elementi kulture⁵³

Prema predstavljenoj matrici možemo videti da postoje četiri predstavljene varijante koje pokazuju izgleda za uspeh u poslovanju preduzeća. Ukoliko je stepen promena u preduzeću mali, kao i uticaj na kulturu, javlja se mali otpor među

⁵² Blagojević D. Liderstvo u preduzeću preuzeto <http://bs.scribd.com/doc/30217322/4/KULTURA-I-ORGANIZACIONO-PONA%C5%A0ANJE> januar 2014.godine

⁵³ <http://bs.scribd.com/doc/30217322/4/KULTURA-I-ORGANIZACIONO-PONA%C5%A0ANJE> – januar 2014

zaposlenima, koji ukazuju na velike izgleda za uspeh. Suprotna krajnost je veliki otpor gde su stepen promena kao i uticaj na kulturu veliki, koji daju male izgleda za uspeh poslovanja. Srednje varijante su skromni izgledi za uspeh gde je uticaj na kulturu veliki ali stepen promena mali, kao i osrednji do veliki izgledi za uspeh gde je uticaj na kulturu u organizaciji mali, dok stepen promena u preduzeću veliki.

Za poslovni uspeh je bitno da postoji usklađenost između strategije koju treba primenjivati i kulture preduzeća. U zavisnosti od značaja elemenata kulture u preduzeću koju mogu biti niski i visoki u poenima od 0 do 5.0, kao i usklađenosti sa predloženom strategijom, takođe nam se predstavljaju neke od opcija, koje preduzimaju menadžeri u zavisnosti od situacija u kojoj se nalaze. Prva je razmatranje drugih faktora osim kulture se javlja u slučaju kada je značaj elemenata kulture nizak, kao i usklađenost sa predloženom strategijom, dok visoka usklađenost sa strategijom i visok značaj elemenata kulture, podrazumevaju akciju menadžmenta na eksplicitno uključivanje kulture u strategiju koja se sprovodi. Još dve opcije koje su na raspolaganju menadžmentu su iniciranje promene kulture u preduzeću zbog visokog značaja elemenata kulture, ali i niske usklađenosti sa strategijom, kao nizak značaj elemenata kulture i visoka usklađenost sa predloženom strategijom koji daju opciju menadžmentu da je potrebna mala pažnja i osvrt na elemente kulture.

Upravljanje odnosom strategije i kulture zahteva osetljivost za interakciju između promena sa kulturom preduzeća. Koristan i relativno jednostavan okvir za ovu analizu dat je na matrici (slika br.5), u kojoj se posmatraju promene u ključnim faktorima preduzeća koje su neophodne za primenu nove strategije i potencijalne uspešnosti promena sa postojećom kulturom. Na osnovu toga dobijamo četiri moguće situacije u kojima preduzeće može da se nađe.

		Potencijal usklađenosti promena sa postojećom kulturom	
		velika	mala
Promene u ključnim faktorima preduzeća neophodne za primenu nove strategije	više	Povezati promene sa bazičnom misijom i fundamentalnim normama organizacije (1)	Preformulisati strategiju ili se pažljivo pripremiti za dugoročne promene (4)
	malo	Sinergetski fokus na ojačavanje kulture (2)	Upravlјati oko kulture (3)

Slika br. 5 – Matrica odnos strategija/kultura⁵⁴

⁵⁴<http://bs.scribd.com/doc/30217322/4/KULTURA-I-ORGANIZACIONO-PONA%C5%A0ANJE> – januar 2014

U slučaju da postoji neusklađenost strategije i kulture, pred top menadžment tim preduzeća se nalaze četiri mogućnosti:⁵⁵

- ✓ Da ignoriše kulturu što je rizična opcija
- ✓ Da upravlja kulturom putem promene načina primene strategije da se uskladi sa kulturom
- ✓ Da se modifikuje kultura da se prilagodi strategiji, što je rizično jer promena kulture zahteva vreme
- ✓ Da se adaptira strategija, da se prilagodi kulturi, što čine preduzeća koja koriste strategiju eksternog rasta

5.2.1.2. Kultura i organizaciono ponašanje

Kultura jedne organizacije menja se tokom vremena, što znači da bez jakog liderstva se ona ne može menjati na poželjan način. Kada govorimo o poželjnom načinu mislimo na njenu usklađenost sa strategijom. Kultura jedne organizacije tj. njena promena ima poseban značaj u situacijama kada se u preduzeću na osnovu svih relevantnih faktora predlaže strategija zaokreta.

U karakteristike organizacione kulture ubrajamo: iskustvo, verovanje, akciju i rezultat. U svakom preduzeću iskustvo je osnova verovanja, a verovanje motiviše akciju, dok akcija dovodi do rezultata. Sumnja u verovanje o postojećem načinu funkcionisanja preduzeća je teško za top menadžment tim (TMT), ali je često ključni korak u kreiranju novih znanja u preduzeću. Ukoliko se TMT odluči na promenu kulture to je potrebno obaviti u nekoliko koraka. Prvo je potrebno sagledati sadašnje stanje i utvrditi razliku između postojeće i željene kulture. Drugo, oblikovati željenu kulturu i sisteme njenog uvođenja. Treće, modifikovati postojeću kulturu u preduzeću. Završni korak je vršiti održavanje željene kulture putem stalnog procenjivanja i obnove. Lideri nameću vrednosti i stavove sledbenicima i na taj način kreiraju organizacionu kulturu čime dokazujemo hipotezu da organizaciona kultura predstavlja senku čoveka na vrhu, tj. da karakter organizacione kulture u velikoj meri zavisi od primenjenog leaderskog stila.

Za održavanje ili promenu postojeće organizacione kulture lideri primenjuju neke od tehnika. Lideri mogu primeniti dva pristupa promenama: menjati ljude ili menjati njihove uloge. Da bi se promene sprovele lideri pribegavaju nekim od proverenih taktika. Prva taktika podrazumeva uključivanje zaposlenih u strategijske promene i promene organizacione kulture putem konsultacija, kako bi im podigli nivo entuzijazma i osećaja pripadnosti u preduzeću. Neke od taktika podrazumevaju i sistem ubeđivanja. Uspešna taktika smatra se taktika integrisanja, gde se prvo stvara dobro raspoloženje, a zatim se upućuju zahtevi za odobravanje promenama koje se sprovode u preduzeću. Kontrolisana taktika podrazumeva pridobijanjem jednih da su utiče na druge, širenjem stavova i krugova ljudi koji promene prihvataju, dok taktika pritiska u sebi ima i elemente pretnje. Podrške koje se dobijaju od same uprave preduzeća, da se prihvati zahtev za

⁵⁵ Blagojević D. Liderstvo u preduzeću preuzeto <http://bs.scribd.com/doc/30217322/4/KULTURA-I-ORGANIZACIONO-PONA%C5%A0ANJE> januar 2014. godine

promenama, kao i davanjem nadoknada, za podršku strategijskim promenama i promenama organizacione kulture, su još neke od taktika kojim se služe lideri kako bi održali ili promenili postojeću organizacionu kulturu.

Kultura je najbitnija determinanta ponašanja organizacije, lideri imaju značajnu odgovornost za njeno stvaranje, održavanje i promenu. Kao što je već napomenuto u prethodnom izlaganju za uspeh funkcionisanja preduzeća potrebno je međusobno slaganje strategije i kulture. Organizaciona kultura se razlikuje po: orijentacija na rezultate, orijentacija na detalje, podrška ljudima, inovativnost, timska orijentacija i stabilnost. Prema empirijskim istraživanjima dokazane su relacije kulture i tipova strategije.⁵⁶

- ✓ Strategija tražioca se slaže sa kulturom u kojoj se visoko vrednuje orijentacija na rezultat i inovativnost
- ✓ Strategija branilaca se slaže sa kulturom u kojoj se visoko vrednuju stabilnost i orijentacija ka detaljima
- ✓ Strategija reaktora se ne slaže niti sa jednom kulturnom vrednošću, kompanije sa ovom strategijom imaju slabu kulturu.

5.2.2. Lanac vrednosti

Lanac vrednosti predstavlja sistematičan način proučavanja obavljanja i interakcije aktivnosti u okviru preduzeća kako bi se identifikovali izvori konkurentske prednosti.

Lanac vrednosti se formira na granskom nivou. Ukoliko je preduzeće nediversifikovano lanac vrednosti čine njegove aktivnosti. Ukoliko je preduzeće diversifikovano, posluje u većem broju grana, lanac vrednosti se formira na nivou poslovne jedinice, odnosno, lanac vrednosti čine aktivnosti poslovne jedinice.

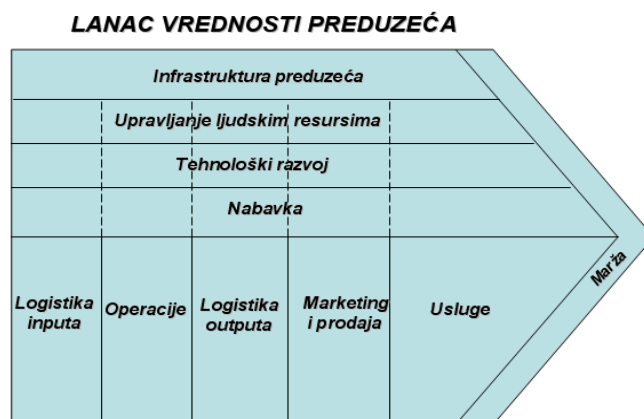
Šta je vrednost u konceptu lanaca vrednosti? U analizi konkurentske prednosti preduzeća fokus je na vrednosti, a ne na troškovima, a lanac vrednosti predstavlja vrednost koja se sastoji od aktivnosti koje utiču na istu i na profit. Aktivnosti u lancu vrednosti su izdvojeni koraci potrebni da bi se stvorio proizvod ili usluga, a profit je razlika između ukupne vrednosti i ukupnih troškova.

Slika br. 6 nam pokazuje da lanac vrednosti sadrži dve grupe aktivnosti koje se strategijski razlikuju.⁵⁷

- a) Primarne aktivnosti
- b) Aktivnosti za podršku

⁵⁶ Janićijević N. *Organizaciona kultura i menadžment*, Ekonomski fakultet Univerzite u Beogradu, preuzeto http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/posdiploma/organizaciona_kultura/2012/01/ORGANIZACIONA%20KULTURA%20I%20MENADZMENT%20I.pdf januar 2014.godine

⁵⁷ Todorović J., Djurićin D., Janošević S. (2000): *Strategijski menadžment* - Institut za tržišna istraživanja, Beograd, str. 217



Slika br 6- Generički lanac vrednosti.⁵⁸

Primarne aktivnosti se dele u pet osnovnih kategorija i to: ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja i usluge.

Ulazna logistika obuhvata aktivnosti kao što su prijem, kontrola kvaliteta, reklamacije i vraćanje dobavljačima, skladištenje, interni transport. Operacije obuhvataju aktivnosti koje su povezane sa transformacijom inputa u autpute, mislimo na aktivnosti mašinske obrade, montaže, pakovanje, održavanje opreme. Izlazna logistika obuhvata aktivnosti koje su povezane sa skladištenjem gotovih proizvoda, organizacijom transporta i otpremanjem. Marketing i prodaja obuhvataju odgovore na zahteve tražnje i stvaranje tražnje, tu spadaju aktivnosti pregovaranja, promocija, povezivanje sa kupcima. Usluge obuhvataju aktivnosti koje služe za održavanje ili uvećanje vrednosti proizvoda za kupce, aktivnosti koje uključujemo su instaliranje, obuka, održavanje, isporuka rezervnih delova.

Kao što smo već pomenuli lanac vrednosti u svoj fokus stavlja vrednosti, a iz pomenutih primarnih aktivnosti, marketing i prodaja, obuhvataju stvaranje vrednosti kako za potrošače tako i za preduzeće. Cilj preduzeća je stvoriti proizvod kakav kupac želi, obezbediti cenu tom proizvodu koja neće odstupati od konkurencije, a kupci će biti spremni da je plate, putem promocije preduzeće će komunicirati sa kupcima i truditi se stvori pozitivan stav o proizvodu i na kraju preduzeće će obezbediti pristupačnost proizvoda u određeno vreme i na određenom mestu koje ispunjava očekivanja kupca.

Pored svih pomenutih primarnih aktivnosti, vratimo se na aktivnosti za podršku koje se mogu podeliti u četiri osnovne grupe.⁵⁹

1. Nabavka
2. Razvoj tehnologije
3. Upravljanje ljudskim resursima
4. Infrastrukturne delatnosti.

⁵⁸ https://www.google.rs/search?q=kognitivne+mape&espv=210&es_sm=93&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ei=xl6FUvK_K8GAhAeyilDoAQ&ved=0CAcQAUoAQ&biw=1366&bih=629#es_sm=93&espv=210&q=lanac – novembar 2013.

⁵⁹ Todorović J., Djurićin D., Janošević S. (2000): *Strategijski menadžment* - Institut za tržišna istraživanja, Beograd, str. 218

Nabavka podrazumeva pribavljanje svih inputa koji se koriste u lancu vrednosti. Nabavka obuhvata ne samo nabavku sirovina i repromaterijala, već i nabavku opreme, mašina i građevinskih objekata. Nabavka ima specifičnu tehnologiju rada koja započinje definisanjem potrebnih pozicija, količina i vremenskog plana nabavke, lansiranjem zahteva za nabavku i prikupljanje ponuda, izborom najbolje ponude i lansiranjem narudžbenice. Unapređenje sistema nabavke utiče na troškove i kvalitet nabavljenih inputa.

Razvoj tehnologije obuhvata široko područje obzirom da primenjena tehnologija obuhvata širok raspon od pripreme izlazne dokumentacije koja prati isporuku robe do tehnologije koja se koristi u samom proizvodnom procesu.

Upravljanje ljudskim resursima uključuje aktivnosti regrutovanja, zapošljavanja, obuke, razvoja i nagrađivanja svih vrsta kadrova u okviru jedne organizacije. Upravljanje ljudskim resursima je podrška primarnim aktivnostima i drugim aktivnostima iz lanca vrednosti. Ljudi su kritičan faktor svake organizacije tako da je značaj ove aktivnosti za podršku izuzetan. Pored izbora pravih ljudi na pravo mesto, funkcija upravljanja ljudskim resursima je da kroz obuku i trening od eksperata naprave veće eksperte, koji će uticati na stvaranje organizacione kulture.

Infrastrukturalne aktivnosti obuhvataju široku grupu aktivnosti od planiranja, računovodstva, finansija, pravnih i opštih poslova, informatike do obezbeđenja. Infrastrukturalne aktivnosti za razliku od nabavke, razvoja tehnologije i upravljanja ljudskim resursima, služe kao podrška celom lancu vrednosti, a ne samo pojedinačnim aktivnostima. Način organizovanja infrastrukturnih aktivnosti može bitno da utiče na konkurentsku prednost preduzeća.

U okviru svake kategorije primarnih aktivnosti i aktivnosti za podršku postoji tri tipa aktivnosti koje igraju različite uloge u ostvarenju konkurentске prednosti.⁶⁰

1. Aktivnosti koje direktno utiču na ostvarenje konkurentске prednosti, a u njih spadaju aktivnosti kao što su angažovanje eksperata, konstrukcija proizvoda, montaža i sl.
2. Aktivnosti koje indirektno utiču na stvaranje konkurentске prednosti, u pitanju su aktivnosti održavanja opreme, planiranje, obrada podataka i sl.
3. Aktivnosti koje održavaju kvalitet drugih aktivnosti, kao što su praćenje, testiranje, proveravanje i sl.

⁶⁰Todorović J., Djurićin D., Janošević S. (2000): *Strategijski menadžment* - Institut za tržišna istraživanja, Beograd, str. 219

VI KONCEPTI I TEHNIKE STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Da bi organizacija, primenjujući koncept strateškog menadžmenta, bila sposobna da odgovori promenama i izazovima koji dolaze iz okruženja, tj. da osigura svoj kontinuiran uspeh i obezbedi se od iznenađenja, neophodno je da u procesu strateške analize, strateškog izbora i strateške promene koristi različite metode, koncepte, "alate" i tehnike, koje sa svoje strane doprinose da strateški menadžment predstavlja efikasan upravljački koncept. U narednom delu rada daćemo prikaz najvažnijih i najčešće korišćenih metoda i tehnika strateškog menadžmenta, kao što su:⁶¹

6.1. TOWS (SWOT) matrica

Naziv TOWS je nastao od početnih slova engleske reči *Threats* (pretnje), *Opportunities* (šanse), *Weaknesses* (slabosti) i *Strengths* (snaga). Radi se o konceptu koji nam omogućava sistemsku analizu pretnji i šansi kao i njihovo usaglašavanje sa jakim i slabim stranama preduzeća. Osnov je da se optimizira ponašanje preduzeća u odnosu na njegove mogućnosti i stanje u okruženju. Analizom okruženja i profila preduzeća, želi se usmeriti preduzeće da maksimalno koristi šanse i snagu, odnosno minimizira pretnje i svoje slabosti. Sučeljavanje eksternih (šansi i pretnji) i internih (slabosti i sposobnosti) faktora možemo identifikovati nekoliko tipova mogućih strategija ponašanja preduzeća:⁶²

- mini-mini strategija koja uključuje minimiziranje slabosti i pretnji. Primenjuju je preduzeća kada se nađu u nepovoljnom okruženju, a preduzeće obiluje nizom internih slabosti. Preduzeće može da se bori za spas ili da ide u likvidaciju. Moguće je i integracija sa drugim preduzećima;
- mini-maksi strategija, podrazumeva minimiziranje slabosti i maksimiziranje šansi. Sa stanovišta eksternih faktora preduzeće ima dobre šanse, ali je opterećeno internim slabostima i nije u stanju da iskoristi povoljnosti okruženja. Preduzeće može kroz razvoj kooperativnih odnosa sa drugim preduzećima da minimizira slabosti;
- maksimi-mini strategija, se odnosi na situaciju kada je preduzeće jako, ali je eksterno okruženje takvo da predstavlja pretnju obimu i vrsti dosadašnje delatnosti. Moraju se ponekad činiti određeni kompromisi i prilagođavanje okruženju, ne isključujući mogućnost preorijentacije delatnosti ili delovanje na okruženje u pravcu zaustavljanja procesa pogoršanja eksternih faktora okruženja;
- maksimi-maksi strategija, je najpovoljniji tip strateške situacije. U takvim uslovima preduzeće maksimalno koristi svoje prednosti i raspoložive šanse. Većina preduzeća želi da dođe do ovakve strateške pozicije. To je situacija kada se preduzeće nalazi u poziciji da bira umesto da reaguje.

⁶¹ Mašić B. 2009., *Strateški menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 53

⁶² Todorović J., Djurićin D., Janošević S. (2000): *Strateški menadžment* - Institut za tržišna istraživanja, Beograd, str 232

Eksterni faktori \ Interni faktori	Interni faktori	Sposobnosti (Strengths)	Slabosti (Weaknesses)
	Šanse (Opportunities)	maki-maksi strategija	mini-maksi strategija
	Prijetnje (Threats)	maksi-mini strategija	mini-mini strategija

Slika br.7- TOWS analiza I utvrđivanje strategije⁶³

6.2. Kriva iskustva

Prethodnik krive iskustva bila je kriva učenja koja je verifikovana početkom XX veka. Kriva učenja se odnosila samo na direktne radnike, a zasniva se na pretpostavci da proizvodni radnici uče da obavljaju poslove brže i efikasnije sa ponavljanjem operacija, što utiče na smanjenje troškova direktne radne snage. Kriva iskustva se odnosi na sniženje ukupnih troškova i pokazuje daleko oštrij pad troškova nego kriva učenja koja se odnosi samo na jedan značajan element ukupnih troškova. Iz navedenih razloga koncept krive iskustva ima daleko veći značaj i primenu u preduzećima od koncepta krive učenja.⁶⁴

Koncept krive iskustva prvi put je prezentirala poznata konsultantska kuća BCG (*Boston Consulting Group*) svojim klijentima 1966. godine. Danas ga koriste preduzeća u velikom broju zemalja. Suština koncepta: Kada se kumulativno iskustvo udvostruči, troškovi po jedinici kod kompleksnih proizvoda i usluga po pravilu opadaju 20-30%, kada se koriguju za uticaj inflacije.

6.3. Portfolio koncept

Pojam „*portefeuille*“ potiče iz francuskog jezika i označava tašnu ili neko slično mesto za čuvanje hartija od vrednosti. Predmet posmatranja u portfolio analizi su poslovi koji mogu biti strategijske poslovne jedinice, proizvodi, grupe proizvoda, linije proizvoda ili određene marke proizvoda. U najkraćem portfolio koncept se koristi za utvrđivanje najbolje kombinacije poslova u cilju ostvarivanja dugoročne rentabilnosti. Polaznu osnovu za uspešno upravljanje složenim portfolijom poslovanja čine istraživanje različitih načina kombinovanja tržišta i proizvoda kao osnovnih potencijalnih izvora rasta preduzeća. Najpoznatiji najčešće korišćeni modeli su modeli konsultantskih firmi BCG, McKinsey i Arthur D.Little.⁶⁵

⁶³Todorović J., Djuričin D., Janošević S. (2000): *Strategijski menadžment* - Institut za tržišna istraživanja, Beograd, str 233

⁶⁴Mašić B., 2009., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 154

⁶⁵Isto, str 146

6.3.1. BCG matrica

Boston Consulting Group (BCG), firma koja se bavi menadžment konsaltingom, razvila je na osnovu konceptualnih znanja, kumuliranih tokom šezdesetih i sedamdesetih godina, vlastitu metodologiju za strategijsko planiranje. Bazična BCG portfolio matrica predstavlja dvodimenzionalnu matricu, u literaturi označena i kao "rast/učešće" matrica.

Razna tržišta, kao i proizvodi ili poslovi u diverzifikovanim organizacijama, nalaze se u različitim fazama razvoja. Polazeći od istraživanja koje je sproveda BCG, zaključeno je da se strategijska pozicija posla određuje prema dva obeležja.⁶⁶

- ❖ relativnog tržišnog učešća,
- ❖ stope rasta tržišta.

Pod relativnim tržišnim učešćem podrazumeva se tržišno učešće proizvoda određenog proizvođača u odnosu na najvećeg konkurenta i izračunava se na sledeći način:⁶⁷

$$\text{Relativno tržišno učešće} = \frac{\text{Poslovni prihodi}}{\text{Prihodi vodećeg konkurenta}}$$

Ako je relativno tržišno učešće veće od jedan označava se kao visoko. Relativno tržišno učešće u iznosu od dva ukazuje na dva puta veće tržišno učešće od najznačajnijeg konkurenata, dok relativno tržišno učešće manje od jedan podrazumeva se kao nisko.

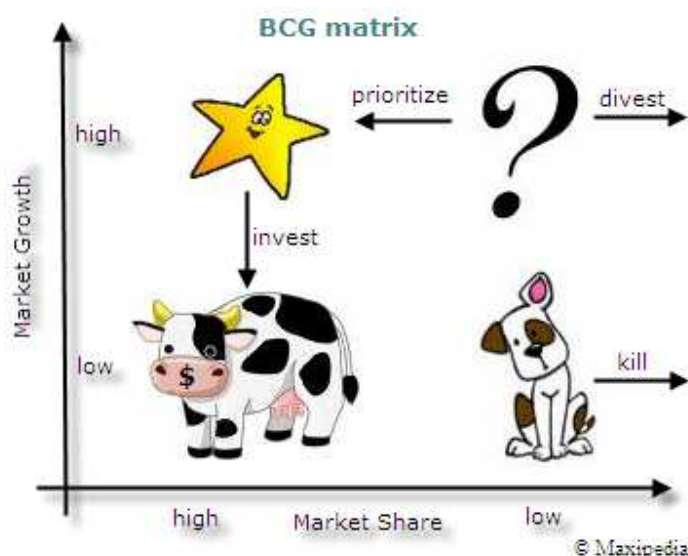
$$\text{Rast tržišta} = \frac{(\text{Ukupna prodaja na tržištu u periodu } t+1) - (\text{Ukupna prodaja na tržištu u periodu } t)}{\text{Ukupni obim prodaje vodećeg konkurenta}}$$

Dok relativno tržišno učešće prikazuje doprinos određenog poslovanja prilivu gotovine, očekivana stopa rasta tržišta je merilo za predviđanje zahteva u pogledu ulaganja u pojedine poslove. Brzo rastuće tržište zahteva veća ulaganja u istraživanje i razvoj, proizvodnju i marketing, ukoliko je želja da proizvod postigne ili zadrži dominantno tržišno učešće i da se ostvare koristi po osnovu iskustva. Tržišno učešće kao strategijski faktor uspešno se bazira na koncepciji krive iskustva.

Polazeći od pokazatelja o relativno tržišnom učešću i stopi rasta tržišta, svi poslovi organizacije smeštani su u četiri različite strategijske pozicije koje su predstavljene u četiri kvadrata matrice.⁶⁸

⁶⁶ Mašić.B.,2009.,*Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 54

⁶⁷ Arnoldo C. Hax, Nicolas S. Majluf, 1984.,*Strategic Management: An Integrative Perspective*, Prentice-Hall, str.130



Slika br. 8 – BCG matrica⁶⁹

- ❖ „Krave muzare“ – *Cash Cows*. Proizvodi (poslovi) sa visokim relativnim učešćem na tržištu i rastom tržišta su „krave muzare“ ili zreli“ proizvodi (poslovi).
- ❖ „Zvezde“ (*Stars*). Proizvodi (poslovi) koji se karakterišu visokim rastom tržišta i visokim relativnim učešćem predstavljaju osnovne nosioce razvoja organizacije i označavaju se kao „vodeći“, „tržišni lideri“, „zvezde“
- ❖ „Upitnici“ proizvodi koji imaju nisko učešće na tržištu koje je sa visokom stopom rasta, to su proizvodi koji traže investiranje u razvoj.
- ❖ „Psi“ (*Dogs*). Ovi proizvodi (poslovi) imaju karakteristike niskog tržišnog učešća i niske stope rasta tržišta, drugim rečima nisko relativno tržišno učešće na tržištu koje sporo raste ili stagnira.

Preduzeće bi trebalo da eliminiše proizvode „pse“, finansijska sredstva koja obezbeđuju proizvodi iz kvadranta „krave muzare“ usmeri ka najperspektivnijim „upitnicima“ da bi oni došli u stratešku poziciju „zvezda“ koje obezbeđuje dugoročnu rentabilnost.

⁶⁸ Mašić.B.,2009.,*Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd str. 56-57

⁶⁹ http://www.valuebasedmanagement.net/methods_bcgmatrix.html - novembar 2013.

6.3.2. McKinsey/ General Electric matrica

General Electric koristeći usluge konsultantske kuće "McKinsey and Company" razvili su popularan i snažan portfolio pristup: atraktivnost industrije–snaga preduzeća matrica. Ona predstavlja plansku mrežu sa 9 polja baziranih na koordinatama:⁷⁰



Slika br.9 – McKinsey/General electric matrica⁷¹

1. Atraktivnost grane (varijable: rast tržišta, veličina industrije, profitabilnost, konkurentnost, industrijski ciklusi, ekonomija obima, opšte varijable okruženja itd)
2. Snaga preduzeća (varijable odražuju tržišno učešće, proizvodna efikasnost, nivo tehnologije, menadžerske sposobnosti, imidž)

Strategijske opcije u ovoj matrici su:

1. Investiranje u rast
2. Selektivni rast
3. Selektivnost (održavanje tržišnog učešća)
4. Žetva tj. napuštanje

⁷⁰ Arnoldo C. Hax, Nicolas S. Majluf, 1984., *Strategic Management: An Integrative Perspective*, Prentice-Hall, str.156

⁷¹ Čerović S., 2011., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, http://predmet.singidunum.ac.rs/pluginfile.php/2606/mod_folder/content/2/prof.%20dr%20Slobodan%20Cerovic/Nedela%203.ppt?forcedownload=1, novembar 2013

6.3.3. Shell-ov model (matrica politike usmeravanja)

Matrica politike usmeravanja, razvijena u okviru *Shell Chemicals Company*, operiše sa koordinatama: perspektiva poslovnog sektora i pozicija preduzeća. Perspektiva sektora poslovanja se kategorizuje kao neaktivna, prosečna i atraktivna, dok se pozicija posla kategorizuje kao slaba, prosečna i jaka, tako da se dobija matrica od devet polja. Matrica omogućava utvrđivanje strategije za pojedine proizvode.

6.4. PIMS program

PIMS program – uticaj tržišnih strategija na profit, predstavlja značajno empirijsko istraživanje u domenu strategijskog planiranja i upravljanja. PIMS programom se nastoje savladati neke od mana izloženih modela portfolio menadžmenta, stvoren je sa ciljem da se napravi kvalitetniji model kojim će se postići uspešnije strategijsko planiranje i upravljanje preduzećem i njegovim strategijskim poslovnim jedinicama.

Kao viša faza u razvoju portfolio koncepta (menadžmenta), PIMS program obuhvata upravljanje informacijama koje omogućavaju odgovore na sledeća pitanja:⁷²

1. Šta je „normalan“ ROI (*return on investment* – prinos na investicije), *cash flow* (tok gotovine), nivo profita..., za pojedinačni posao?
2. Šta su glavni faktori koji determinišu pojedinačne nivoe ROI, *cash flow*, itd., za različite vrste poslova?
3. Kakvi će biti efekti promena strategije na pojedinačne poslove?
4. Kakve strategije pojedinačni poslovi traže da bi se ispunili njihovi ciljevi?

6.5. Metod scenarija

Metod scenarija se u poslovnom planiranju počeo koristiti dosta kasno, a posebnu primenu je našao u strategijskom planiranju i strategijskom menadžmentu. U literaturi iz ove oblasti reč scenario pojavila se krajem šezdesetih godina XX veka u poznatoj knjizi H. Kahuna i A. Wienera: *"The Year 2000"* (Godina 2000), gde oni definišu scenario kao hipotetički niz događaja konstruisan da bi se usredsredila pažnja na uzročne procese i tačke odlučivanja. Odgovara na dve vrste pitanja:⁷³

1. Kako se precizno može doći do neke hipotetičke situacije, korak po korak?
2. Koje alternative postoje za svakog učesnika na svakom koraku da spreči, preusmeri ili podrži proces?

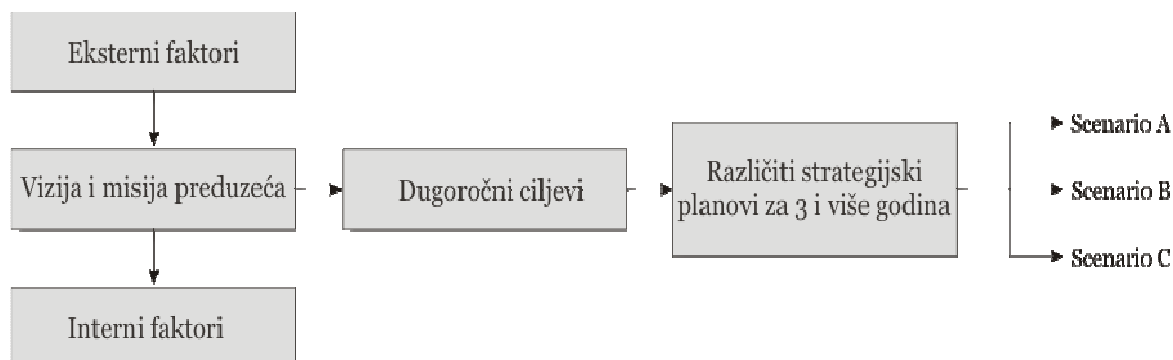
U skladu sa prethodnim, osnovna svrha scenarija je da se izloži na što argumentovaniji način određen broj "mogućih budućnosti". U poslovnoj ekonomiji na

⁷² Patrick B. McNamee, 1985., *Tools and Techniques for Strategic Management*, Pergamon Press, str. 183

⁷³ Mašić, B. 2007., *Strategijski menadžment – proces i koncepti*, Univerzitet „Sinergija“ Bjelina, str. 150

scenario se gleda kao na sistemski napor stvaranja kompleksnog stava o budućim uslovima sredine relevantnim za preduzeće. Scenario planiranja pokušava da specifikuje opcije sa dometima mogućih budućih scenarija. Scenariji mogu biti kvantificirani i precizni (*hard* - čvrst pristup) ili mogu biti kvalitativni i deskriptivni (*soft* - mek pristup), a najčešće se koristi njihova kombinacija.

Slika br.10 –Priroda strategijskog planiranja⁷⁴



Scenariji predstavljaju, u suštini, kvalitativno predviđanje događaja, ali zasnovano na verovanju da je budućnost vrlo teško meriti i kontrolisati. Kritični ishod u scenario planiranju jeste da je organizaciji jasno kako bi odgovorila na svaki scenario. Ovo je obično formalizovano u terminima seta kontingentnih planova koji susreću različite scenarije.

Scenario se razlikuje od drugih metoda predviđanja u dve stvari. Prvo, on obično daje više kvalitativnu i opštu deskripciju kako će sadašnjost evoluirati u budućnosti, nego precizne cifre. Drugo, scenario obično nastoji da identifikuje set mogućih budućnosti od kojih se svaka može desiti, ali nijedna nije potpuno izvesna.

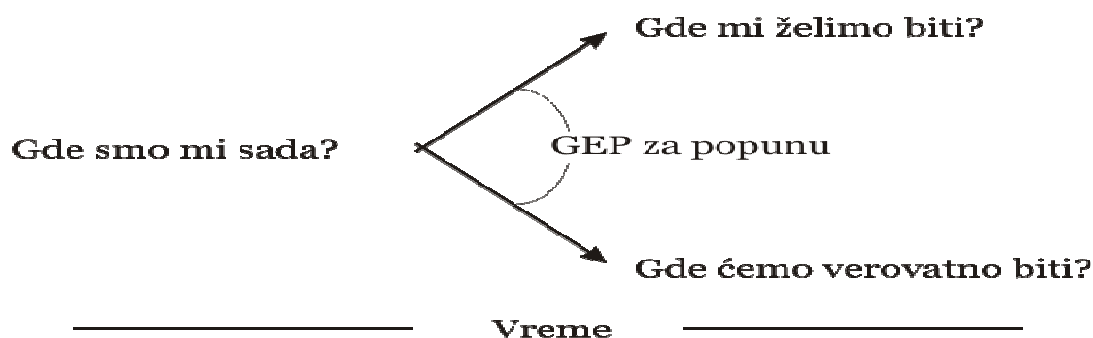
Korišćenje scenarija u menadžmentu zahteva da menadžer proceni sve scenarije, računajući da turbulentnim uslovima privređivanja odgovara diskontinuitet, tj. "situacije bez istorije", gde budućnost nema nikakve veze sa prošlošću. Primena metoda scenarija je pokazala prednosti u uslovima turbulentnog okruženja, u kome organizacija obavlja svoju misiju, neizvesne budućnosti i potreba da organizacija na promene iz okruženja reaguje brzo i fleksibilno. Menadžment zahteva da menadžer proceni sve scenarije, računajući da turbulentnim uslovima privređivanja odgovara diskontinuitet, tj. „situacija bez istorije“, gde budućnost nema nikakve veze sa prošlošću. Primena metoda scenarija je pokazala prednost u uslovima turbulentnog okruženja, u kome organizacija obavlja svoju misiju, neizvesne budućnosti i potreba da organizacija na promene iz okruženja reaguje brzo i fleksibilno.

⁷⁴ Čerović S., 2009., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
http://predmet.singidunum.ac.rs/pluginfile.php/2606/mod_folder/content/2/prof.%20dr%20Slobodan%20Cerovic/Nedela%203.ppt?forcedownload=1, novembar 2013.

Slika br. 11–Prioritet scenarija⁷⁵

6.6. Analiza jaza (GEP-a)

Analiza jaza (gepa) predstavlja koncept, odnosno jednu od tehnika strategijskog upravljanja za utvrđivanje mogućnosti rasta i razvoja preduzeća. U suštini, ova tehnika se svodi na to da se odrede aspiracije za budućnost i sadašnje mogućnosti i u tom kontekstu istraže i kreiraju strategije za popunjavanje jaza. To znači da se ovom tehnikom za duži period (5-10 godina) projektuju ciljevi i utvrdi jaz između tako projektovanih ciljeva i ciljeva koji bi preduzeće verovatno ostvarilo ukoliko se ne bi preduzimale nikakve menadžerske aktivnosti drugačije u odnosu na dosadašnje ostvarene rezultate. Ciljevi se daju najčešće vrednosno iskazani putem indikatora profita i prodaje. Menadžeri iz praktičnih razloga češće upotrebljavaju prodaju kao cilj rasta i razvoja preduzeća prilikom korišćenja tehnike analize jaza.⁷⁶

Slika br. 12 –Popunjavanje strategijskog gepa u razvoju organizacije⁷⁷

⁷⁵ www.megatrend-info.com/forum/index.php?...0;... novembar 2013.

⁷⁶ Mašić B. 2009., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 148

⁷⁷ Čerović S., 2009., *Strategijski menadžmentu turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
http://predmet.singidunum.ac.rs/pluginfile.php/2606/mod_folder/content/2/prof.%20dr%20Slobodan%20Cerovic/Nedelj%203.ppt?forcedownload=1, novembar 2013.

Na osnovu slike br.12 vidljivi su logični koraci analize jaza:⁷⁸

1. Utvrđivanje gde smo mi sada, polazeći od analize internih faktora sredine i eksternih faktora (operativne i opšte) sredine preduzeća?
2. Gde ćemo mi verovatno biti u određeno vreme ukoliko nastavimo dosadašnjim pravcem i tempom rasta i razvoja? To znači određivanje ekstrapoliranih ciljeva.
3. Gde mi želimo biti u određeno vreme s obzirom na konstelaciju eksternih i internih faktora? To znači utvrđivanje projektovanih ciljeva.
4. Utvrđivanje veličine jaza (gepa) između (3) i (2), odnosno između projektovanih i ekstrapoliranih ciljeva.
5. Utvrđivanje programa za popunjavanje jaza.
6. Utvrđivanje mehanizma kontrole, odnosno seta kontrolnih tačaka na ispunjenju jaza.

Analiza jaza ukazuje menadžerima koji deo jaza se može popuniti samo sprovođenjem akcije da bi se poboljšalo poslovanje, a koji deo jaza se mora popuniti novim izvorima, tj. novim strategijama. Uz pomoć analize gepa, menadžeri dobijaju, odnosno definišu nove strategije, ali i dinamiku sprovođenja strategije. Primena analize jaza u preduzećima i pored nesumnjive korisnosti, zavisi od ambicije planera, odnosno pristupa i filozofije planiranja. Ukoliko menadžment tim preferira preaktivistički i interaktivistički tip planiranja, tj. filozofije planiranja koja odgovara poslovanju u uslovima turbulencije i neizvesnosti, tehnika analize jaza (gepa) može biti od višestruke koristi.

Analiza jaza može se uspešno koristiti u procesu pripreme tzv. kontingentnih (viševarijantnih) planova. Filozofija, tzv. interaktivističkog planera, koja pretenduje da kroz proces planiranja bitno menja budućnost inicirajući nove tehnološke, tržišne, pa i društvene trendove, takođe može da se osloni na analizu jaza jer mu projekcije pojedinih veličina omogućavaju da sagleda obim napora i intervale njihovog preduzimanja.

Vrednost analize jaza se može videti i kod menadžera koji imaju preaktivistički način ponašanja i planiranja, tj. koji imaju aktivan odnos prema istraživanju budućnosti s ciljem da joj se blagovremeno prilagode. Na osnovu iznete suštine u sadržaju analize jaza, može se konstatovati da ona predstavlja korisnu tehniku, instrumentarij za predviđanje, odnosno planiranje razvoja preduzeća i izbor adekvatnih menadžerskih odluka strategijskog karaktera.

Na osnovu svih navedenih tehnika strategijskog menadžmenta, dokazujemo da svaka ponaosob doprinosi odgovoru organizacije na promene i izazove koji dolaze iz okruženja. Njihovom kombinacijom dolazimo da adekvatne strategijske opcije koja ispunjava postavljen opšteprihvaćeni cilj preduzeća.

⁷⁸Mašić B.2009., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 97

VII FORMULISANJE STRATEGIJE PREDUZEĆA

Poslovna strategija obuhvata utvrđivanje različitih puteva (načina) za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća, odnosno organizacije u širem smislu. U tom smislu, eminentni jugoslovenski autor prof.dr M. Milisavljević piše da je strategija nauka i veština korišćenja načina da se ostvare ciljevi i da strategija predstavlja racionalno reagovanje preduzeća na događaje u sredini u kojoj obavljaju svoju poslovnu aktivnost. Orijentisana je na izbor područja poslovne delatnosti i alokaciju faktora proizvodnje da se stvori i održava konkurentska prednost preduzeća u sredini .

Analitički deo postupka donošenja odluka o načinima (putevima) dostizanja razvojnih ciljeva preduzeća nazvan je formulisanje strategije, a proces u kome menadžeri zajednički formulišu strategiju predstavlja strategijsko planiranje.⁷⁹ Ovim objašnjavamo značaj našeg istraživanja tj. značaj uloge planiranja u procesu strategijskog menadžmenta.

7.1. Pristup formulisanju strategije

Ako se strategijski menadžment razume kao proces usmeravanja aktivnosti preduzeća kojim se na bazi anticipiranja šansi i opasnosti na jednoj i jakih i slabih strana preduzeća i konkurencije, na drugoj strani, identifikuju kritični faktori poslovnog uspeha, shodno prethodno utvrđenoj strategijskoj viziji, opredeljujućoj misiji, kao i tehnike njihove realizacije u dinamičnoj poslovnoj sredini, proizilazi da formulisanje strategije čini srž strategijskog upravljanja.

Preko procesa formulisanja strategije pokazuje se: kako je preduzeće ocenilo šanse i opasnosti; razumelo strategijsku situaciju i identifikovalo načine i metode delovanja u datom poslovnom ambijentu.

Postoje različiti pristupi procesa kreiranja i usvajanja strategije:⁸⁰

1. Formulisanje strategije direktno od strane menadžera kao ključnog majstora za strategiju. Ovde se menadžer pojavljuje kao glavni strateg i preduzetnik koji ima snažan uticaj na to koje vrste i dubine analiza će se vršiti, koliko alternativa će se razmotriti, kao i drugi detalji u oblikovanju strategije
2. Delegiranje procesa formulisanja strategije drugima. Radi se o pristupu koji se bazira na prenošenju poslova formulisanja strategije na relevantne gupe, dok se uloga menadžera svodi samo na davanje sugestija za eventualne promena na početku procesa.
3. Pristup formulisanja strategije kroz saradnju. To je srednji pristup gde se menadžer oslanja na aktivnu pomoć potčinjenih. Najveća prednost ovog pristupa je što akteri uključeni u kreiranje i usvajanje strategije, daju garanciju da će biti angažovani i odgovorniji u njenom sprovođenju.

⁷⁹ Mašić B. 2009., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.4

⁸⁰ Todorović J., Đurićin D., Janošević S. 2000., *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet Beograd, str.271

4. Šampionski pristup koji polazi od toga da strategijske poslovne jedinice moraju biti šampioni u svom biznisu, pa im se daje mogućnost i odgovornost da se kroz kreiranje i implementaciju strategije za svoju poslovnu jedinicu dokazuju pred centralnom upravom preduzeća. Ovaj pristup je svojstven diverzifikovanim i decentralizovanim preduzećima gde se prihvata stil da se do strategije dolazi na bazi inicijative odozdo.

7.2. Nivoi formulisanja strategije

Savremene, inovativne organizacije, formulišu strategije za tri glavna nivoa: korporativni (generalni – opšti), poslovni (za poslovne jedinice ili divizione), i funkcionalni (za pojedine funkcije: marketing, finansije, operacije, ljudske resurse, R&D, kvalitet, itd.).⁸¹

- ❖ Formulisanje generalne (opšte ili korporacijske) strategije – Organizacija može izabrati različite varijante opšte strategije koja se označava i kao korporativna ili generalna, jer se odnosi na izbor načina za ostvarenje opštih (generalnih) ciljeva korporacije. Generalna (opšta ili korporacijska) strategija može da se odnosi na:
 - a) strategiju koncentracije,
 - b) strategiju stabilnog (ograničenog) rasta,
 - c) strategiju redukcije (smanjenja) poslovanja,
 - d) strategiju rasta i
 - e) kombinovane strategije.
- ❖ Formulisanje poslovne strategije - Formulisanje poslovne strategije obuhvata odlučivanje na nivou divizona ili na nivou strategijskih poslovnih jedinica. Poslovne strategije moraju biti usklađene sa generalnom strategijom organizacije. Kada se govori o formulisanju poslovne strategije, u literaturi se polazi obično od "konkurentne analize", vodećeg svetskog autora iz oblasti "konkurentskih prednosti" sa Harvard Business School, prof. Michaela E. Portera
- ❖ Formulisanje funkcionalne strategije - Organizacije osmišljavaju funkcionalne strategijske opcije za svako funkcionalno područje biznisa. Glavna funkcionalna područja su: istraživanje i razvoj, finansije, marketing i ljudski resursi. Higgins i J. Vincze prave razliku između dva tipa funkcionalnih strategija:
 - a) Ekonomske funkcionalne strategije koje su fokusirane na: marketing, finansije, operacije (proizvodnja ili usluge), ljudske resurse, informacioni sistem i istraživanje i razvoj.
 - b) Menadžment funkcionalne strategije koje su fokusirane na menadžment funkcije planiranja, organizovanja, vođenja, kontrole, odlučivanja, komunikacije, predstavljanja i integrisanja.

⁸¹ Mašić B. 2009., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 209-235

7.3. Kriterijumi ocene i selekcije strategija

Da bi se racionalno formulisala strategija na različitim nivoima organizacije, potrebno je da postoji prethodno utvrđena strategijska politika. Strategijska politika se obično daje u vidu: načela, principa, stavova i kriterijuma kojima se usmerava strategijska analiza, formulisanje, implementacija i kontrola strategije, ili drugim rečima, strategijska analiza, strategijski izbor i strategijske promene, tj. celokupan proces strategijskog menadžmenta.

Jedan od pristupa sve kriterijume ocene strategija deli u tri kategorije:⁸²

1. Kriterijumi celishodnosti (podesnosti) koji pokušavaju da mere predložene strategije sa stanovišta njihove podesnosti identifikovanoj situaciji u procesu strategijske analize.
2. Kriterijumi izvodljivosti koji procenjuju strategiju sa stanovišta mogućnosti njene izvodljivosti u praksi.
3. Kriterijumi prihvatljivosti koji procenjuju da li je strategija prihvatljiva sa stanovišta profitabilnosti ili generiranja rasta uzimajući u obzir očekivanja top menadžmenta, vlasnika ili drugih zainteresovanih stejkholdera. Druga važna mera prihvatljivih strategija je nivo rizika obuhvaćen u nekoj strategiji.

Prema drugom pristupu, strategijske alternative treba da su prihvatljive ukoliko zadovoljavaju sledećih šest kriterijuma.⁸³

1. One odgovaraju eksternoj sredini
2. One obuhvataju i podržavaju konkurentske prednosti
3. One su konzistentne s drugim strategijama u organizacijama
4. One obuhvataju adekvatnu fleksibilnost za posao i organizaciju
5. One su prilagođene misiji i dugoročnim ciljevima organizacije
6. One su izvodljive u organizaciji.

⁸² Gerry Johnson, Kevan Scholes: 1988., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, str. 170

⁸³ Mašić B. 2009., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum Beograd, str.235

VIII IMPLEMENATACIJA STRATEGIJE PREDUZEĆA

8.1. Karakter strategijske promene

Strategijom se daje planski okvir za faktičko preduzimanje akcija kojima će se pokretati resursi u datom vremenskom periodu. Putem implementacije strategije preduzeće prevodi idejna rešenja u praktična ostvarenja. To podrazumeva da se ciljevi prevode u zadatke, identifikuju aktivnosti, alociraju resursi, institucionalizuje organizaciona struktura i uspostavi poslovna kultura. Za to su potrebna znanja, veštine, motivisanost, koordinacija i vođenje i kontrola.

Menadžeri kao prvi korak u implementaciji – sprovođenju strategije moraju jasno znati u čemu se sastoji strategijska promena u poređenju sa dosadašnjom strategijom. Neke strategije zahtevaju samo minimalne promene u tekućem poslovanju, dok neke promene u novoformulisanoj strategiji zahtevaju kompletnu promenu misije organizacije. Kompleksnost i težina implementacije strategije je u direktnoj razmeri sa težinom strategijske promene.

Prema Autori Samuel C. Certo i J. Paul Peter, postoje sledeći nivoi strategijske promene⁸⁴

- ❖ Kontinuirana strategija znači da je organizacija ocenila da, s obzirom na konstelaciju eksternih i internih faktora i koristeći krivu iskustva, može postići svoje ciljeve u budućem periodu i uz upotrebu dosadašnje strategije. Karakteristike takve strategije su da organizacija ostaje u istoj grani (industrije), sa istom organizacionom strukturom, poslovnim portfoliom i tržišnim apelom.
- ❖ Rutinska strategijska promena obuhvata normalne promene u tržišnom apelu da bi se povećala atraktivnost poslovnog portfolija organizacije kod potrošača i u njihovom načinu razmišljanja.
- ❖ Ograničena strategijska promena obuhvata ponudu novih proizvoda sa novim tržišnim apelima unutar istog generalnog poslovnog portfolija. Kreacija, proizvodnja i tržište proizvoda kao što su: stereo-uređaji, televizori, kućni kompjuteri, videokasetni rekorderi, video kamere često obuhvataju nove i kompleksne implementacione probleme. Organizacija i industrija u kojoj firma obavlja svoju delatnost najčešće ostaju isti, zbog čega se ovakva strategijska promena naziva ograničenom.
- ❖ Radikalna strategijska promena obuhvata ozbiljnu reorganizaciju unutar firme. To se obično događa kada se radi o spajanju, putem merđera i akvizicija, između firmi u istoj osnovnoj industriji.
- ❖ Ponovno organizaciono usmeravanje dolazi u obzir kada se obuhvataju merđeri i akvizicije firmi iz različitih industrija. Stepen strategijske promene i težina njene implementacije zavisiće od različitosti industrija i načina centralizacije menadžmenta firme.

⁸⁴ Samuel C. Certo, J. Paul Peter 1991.,: *Strategic Management Concepts and Applications*, McGraw-Hill, Inc., str.133-136

8.2. Matrica strategijske formulacije i strategijske implementacije

Implementacija strategije predstavlja značajno područje strategijskog menadžmenta, tako da imajući u vidu uticaj na konačne poslovne performanse ovo područje nije ništa manje značajno od samog procesa formulisanja strategije. Iako je logično da se strategija prvo formuliše, pa onda izvršava, ipak je potrebno u momentu njenog formulisanja sagledati veličinu i vrste promena koje će njena realizacija podrazumevati. Matrični oblik odnosa strategijske formulacije i strategijske implementacije.⁸⁵

		FORMULISANA STRATEGIJA	
		Dobra	Loša
IMPLEMENTIRANA STRATEGIJA	Dobra	USPEH	RULET
	Uža meta	NEZGODA	NEUSPEH (NEIZVRŠENJE)

Slika br. 13- Dijagnosticiranje strategijskih problema⁸⁶

- ❖ Uspeh organizacija postiže ukoliko ima dobro formulisanu strategiju i isto tako dobro implementiranu strategiju u stvarnom životu svog poslovanja.
- ❖ Rulet obuhvata situaciju kada organizacija ima slabo formulisanu strategiju i njenu dobru implementaciju. Dobro izvršenje strategije može otkriti upozorenja i pretnje koje dolaze od slabo formulisane strategije.
- ❖ Nezgoda karakteriše situaciju kada je dobro formulisana strategija loše implementirana. Kada "stvari idu pogrešno", menadžeri će u većini slučajeva radije reformulisati strategiju, nego postaviti pitanje da li je formulisana strategija dobro implementirana. U sprovođenju novoformulisane strategije praviće iste greške i kontinuirano doživljavati nezgode, nepravilike i neuspehe.
- ❖ Neuspeh (neizvršenje) predstavlja situaciju kada je loše formulisana strategija loše i implementirana. Tada menadžeri imaju velike probleme kako da se vrate na "pravi kolosek". Ako se strategija reformuliše i sprovede na isti način, tada će rezultati ostati verovatno i dalje neizvršeni. Strateška pozicija ove situacije je vrlo teška i teško popravljiva.

⁸⁵ Mašić B., 2009., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd str.254-255

⁸⁶ Mašić B., 2009., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum Beograd

<http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Godina%202008%20%202009/FIM/Strategijski%20%20menadzment%20-%20Prof.%20dr%20Branislav%20Masic/Strategijski%20Menadzment%202009%20%20III%20DEO.ppt>
novembar 2013

8.3. Pristupi imeplementaciji strategije

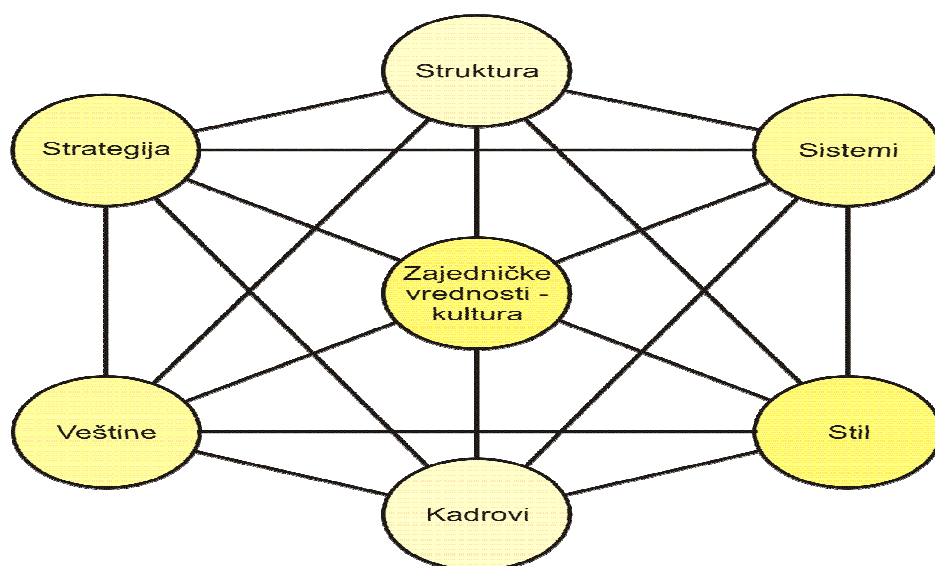
Implementacija tangira veći broj učesnika, tako da je neophodno da se komunicira i razjasni smisao promena, identifikuje uloga i motivišu svi nosioci implementacije strategije. Zavisno od veličine preduzeća stila upravljanja, govori se o nekoliko pristupa implementaciji strategije.⁸⁷

- ❖ Komanditni pristup – koji se zasniva na tome da se definisana strategija jednostavno stavlja u dužnost nižeg sloja rukovodioca da je izvršavaju. Zadaci strategijskog upravljanja se razdvajaju na „misleću“ i „delujuću“ fazu. Svojtven je manjim preduzećima ili situacijama kada implementacija strategije ne uključuje puno promena.
- ❖ Pristup organizacionih promena – uvažava potrebu anticipiranja i sprovođenja raznih organizacionih i drugih promena za implementaciju strategije. U tom pogledu se od strane top menadžmenta temeljnije sagledavaju i projektuju potrebne promene u organizaciji.
- ❖ Pristup saradnje – podrazumeva da se u planiranje implementacije uključuju rukovodioci poslovnih jedinica i funkcija sa očekivanjem da će se tako doći do realnijih procena zadataka na planu implementacije.
- ❖ Kulturni pristup - koji se bazira na još širem uključivanju nosilaca implementacije u proces njenog osmišljavanja. Svi oni na koje se strategija odnosi nastoje se ohrabriti da operacionalizuju strategiju. Primenjuju se obično u organizacijama koje imaju brz rast i posluju u granama sa visokom tehnologijom.

Model „7-S“ Mc Kinsey&Company

Mnogi autori bavili su se istraživanjem vezanim za implementaciju strategije, ali značajno je pomentuti istraživanje koje je obavila konsultantska kuća *McKinsey&Company*. Formulisan je tzv. *The McKinsey "7-S" framework*. Ovaj koncept prikazuje okvir sedam posebnih varijabli koje su međusobno povezane i koje moraju biti u centru pažnje u procesu upravljanja promenama. Model je dobio oznaku "7-S" na osnovu varijabli koje su počinjale slovom S: *Strukture* (struktura), *Strategy* (strategija), *Systems* (sistemi), *Style* (stil), *Staff* (kadrovi), *Skills* (veštine), i *Shared Values* (zajedničke vrednosti – kultura).

⁸⁷Todorović J., Đurićin D., Janošević S.2000., *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet Beograd, str.324



Slika br. 14 - McKinsey "7-S" framework⁸⁸

Koncept McKinsey 7-S framework prikazuje sedam posebnih varijabli koje su međusobno povezane.⁸⁹

Struktura organizacije predstavlja rezultat organizovanja. Istraživanja su pokazala da savremene organizacije, a posebno one odlične nisu oduševljene formalnom organizacionom strukturom koja je rezultat planskog pristupa dizajniranja organizacije. Takve organizacije su krute i neelastične i zbog toga sporo reaguju na promene iz okruženja. Za neformalne organizacione strukture je karakteristično da nastaju spontano i nisu rezultat prethodnog planiranja. Neformalne organizacione strukture omogućuju veću elastičnost i prilagodljivost i zato se nalaze u odličnim (uspešnim) organizacijama. Strukturiranje uspešnih i efikasnih organizacija zasniva se na: autonomnoj decentralizaciji uz neprekidnu integraciju i divizijsko fleksibilnoj organizacionoj strukturi.

Strategija prethodi strukturi, i u modelu "7-S" se došlo do zaključka da, u praksi, formulisanje strategije predstavlja manji problem od njene implementacije, tj. sprovođenja u životnu stvarnost. Poslovne strategije u odličnim organizacijama su dobre zbog toga što one poznaju svoje prednosti, svesne su svojih slabosti i dobro poznaju svoje mogućnosti. Takve strategije su usmerene na izazove, šanse i pretnje iz okruženja, pronalaženje dinstiktivnih prednosti u odnosu na konkurenciju, i sl.

Pod **sistemima** se prema modelu "7-S" obuhvataju sve procedure, formalne i neformalne, koje omogućavaju organizaciji da funkcioniše svakodnevno i godinama, a obuhvataju sisteme budžetiranja kapitala, sisteme obuke, računovodstvene sisteme i budžetske sisteme. Začuđujuće je koliko promene u sistemima utiču na povećanje organizacionih performansi. Pitanje odnosa sistema i strategije je vrlo bitno. Sistemi

⁸⁸ Mašić B., 2009., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum Beograd
<http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Godina%202008%20%202009/FIM/Strategijski%20%20menadzment%20-%20Prof.%20dr%20Branislav%20Masic/Strategijski%20Menadzment%202009%20-%2020III%20DEO.ppt>,
novembar 2013.

⁸⁹ Mašić B. 2009., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.str.250-254

mogu vrlo često da nadjačaju formulisane strategije, o čemu se mora voditi računa u implementiranju strategije i preduzimati mere da do toga ne dolazi. Drugim rečima sistemi, treba da svojom fleksibilnošću i prilagodljivošću na promene doprinose efikasnom sprovođenju strategije.

Stil predstavlja način ukupnog ponašanja i akcija koje preduzimaju "top" menadžeri. Gajenje pobeđničkog stila koji je usmeren na ljude karakteristika je efikasnih i uspešnih organizacija. Na osnovu istraživanja odličnih organizacija utvrđeno je da u njima preovladava stil menadžera po ugledu na Blakeovu mrežu. Tehnika menadžerske mreže zasniva se na ideji da ljudi iz menadžment tima imaju dva predmeta interesovanja: brigu za ljude i brigu o proizvodnji, odnosno poslu koji treba ostvariti. Stil upravljanja i rukovođenja može umnogome da utiče na implementaciju strategije. Menadžeri su po svojoj prirodi posla veoma zainteresovani za postizanje maksimalnih rezultata uz istovremenu maksimalnu brigu o ljudima uz iskorišćavanje njihovog znanja i sposobnosti.

Osoblje – kadrovi predstavljaju jedini resurs koji nije limitiran. Moguće je beskrajno razvijati ljudske resurse. I upravo Model "7-S", na bazi sprovedenih istraživanja, opisuje da uspešne organizacije vide ljude kao resurse kojima treba aktivno upravljati, tj. treba ih obrazovati, razvijati, čuvati, raspoređivati i omogućiti njihovo napredovanje. Istraživanja su pokazala da je za odlične organizacije karakteristično da se kadrovi u njima permanentno obrazuju i usavršavaju sa svrhom da poverene zadatke mogu obavljati kvalitetno i stručno. Edukacija je najčešće organizovana u samoj kompaniji tako što pojedini stručnjaci vode interno obrazovanje u manjim grupama ili to obavljaju stručnjaci iz vanjskih institucija. Na taj način stvaraju se stručni kadrovi koji doprinose efektivnom i efikasnom, između ostalog i implementiranju strategije.

Veštine se odnose na ona znanja i sposobnosti koja doprinose da organizacije neke aktivnosti obavljaju najbolje po osnovu kojih stiču konkurentske, dinstinktivne prednosti.

Zajedničke vrednosti – Kultura označavaju koncepte, vrednosti i aspiracije, često nepisane kao specifičnu kulturu firme, koji ujedinjuju organizaciju nekim zajedničkim ciljem. Uspešno sprovođenje strategije zavisi pre svega od toga da li organizaciona struktura i filozofija – kultura firme odgovara strategiji. Kako se osnovna strategija vremenom menja u skladu sa promenama, tačnije očekivanim promenama iz sredine preduzeća, tako treba menjati organizacionu kulturu i strukturu, koje će dati pretpostavke za uspešnu implementaciju strategije.

8.4. Tehnike i stilovi lidera u implementaciji strategije

Stilovi i tehnike liderstva su načini na koji se uspostavlja odnosi između lidera i saradnika, kao i ostalih zaposlenih u preduzeću, odnosno, način na koji lider usmerava ponašanje podređenih i sredstava koja koriste da ih pridobije ili privoli na željeno ponašanje, u cilju uspešne implementacije strategije.

U ovom delu rada dokazujemo da svako ima sopstveni put u učenju liderstva i da svako ima svoj jedinstveni stil leaderskog ponašanja. Efikasnim liderima ostaje umeće znati odabrati najpogodniju tehniku za implementiranju strategije u zavisnosti određenoj situaciji.

8.4.1. Istraživanje Univerziteta u Ajovi

Liderstvo zasnovano na korišćenju autoriteta obavljeno na Univerzitetu u Ajovi, definisalo je tri klasična stila liderstva: autokratski, demokratski i lesej-fer (*laissez-faire*), koji se mogu primenjivati u vođstvu tj. implementaciji strategije.

Autokratski stil - primena ovog stila vođenja omogućuje lideru (vođi) potpunu vlast koju on, neograničeno koristi. Lider sa primenom autokratskog stila poseduje određena znanja i čvrsto se drži svoje liderske pozicije. Menadžer postavlja ciljeve i definiše i analizira problem, dok lider sam donosi odluku i određuje kako treba izvršiti ciljeve. Od saradnika se ne traži da daju svoje mišljenje, jer liderima to nije bitno niti potrebno, oni su u funkciji izvršavanja datih zadataka, kao puki operativci. Radnu situaciju u kojoj lider primenjuje autokratski stil karakterišu: jaka disciplina, snažna kontrola, posebno kontrola troškova. Ovaj stil vođenja pogodan je za primenu kod niske kvalifikacione strukture zaposlenih. Ukoliko se autokratsko vođenje ekstremno ili prečesto koristi, može rezultirati slabom komunikacijom, sporom adaptacijom na promenljive uslove u razvoju preduzeća. Autokratski stil koristi se za vođstvo poslova koji su rutinski.

Demokratski stil - kod primene ovog stila lider (vođa) ima ograničenu vlast i autoritet. Tim može odbiti njegov autoritet i može ga nadglasati. Ima ograničenu moć što daje saradnicima mogućnost da kontrolišu i primenjuju metode koje koriste same vođe. Ovaj stil vođenja pokazaće se efikasnim kod tzv. "srednje klase", a to su doktori, naučnici, inženjeri i dr. radnu situaciju karakteriše "kišobran" ciljeva koji se razumeju i uključuju podelu odgovornosti za njihovo ostvarenje. Radni tim vrši analizu problema, utvrđuje alternativna rešenja i donosi konačnu odluku. Demokratski stil vođenja omogućava timski rad u realizaciji ciljeva. Često korišćenje ovog stila može rezultirati gubitkom sposobnosti individualne inicijative kod vođe, a takođe može rezultirati sporim donošenjem odluka. Koristi se za rešavanje teških i kreativnih zadataka.

Lesej-fer stil - karakteristika ovog stila vođenja je da lider nema vlast da prisiljava saradnike na akciju. Lider će se nalaziti na poziciji sve dok bude ispunjavao interese grupe. Vođa ne može davati sankcije saradnicima i ne poseduje neka specifična saznanja u odnosu na znanje saradnika. Saradnici imaju više vlasti od vođe, ne vole naređivanje i pružiće otpor onom što ne prihvataju. Sami saradnici i zaposleni biraju ciljeve i metode rada bez obzira na mišljenje lidera, jer su njihovi stavovi i zadovoljstvo grupe na prvom mestu. Radnu situaciju otežava stanje koje nema jasno izražene svrhe osim one što odabere pojedinac. U ovom stilu liderstva prema istraživanjima Univerziteta u Ajovi nema strukture vođenja.

8.4.2. Istraživanja Univerziteta Ohajo i Mičigen

Studije Univerziteta Ohajo i Univerziteta Mičigen poznate su po tome da je reč o prvim interdisciplinarnim istraživanjima liderstva kao fenomena, odnosno pojave. Reč je o tome da su u istraživanja ovog fenomena učestvovali timovi koje su činili psiholozi, sociolozi i ekonomisti. Pored toga, zajednička karakteristika ovih projekata je i činjenica da su ove studije realizovane praktično istovremeno – četrdesetih godina dvadesetog veka.

Studije o liderstvu Univerziteta države Ohajo, promovišu tezu da postoje brojna ponašanja lidera. Autori ove studije su ova ponašanja, diferencirana sa aspekta njihove prevashodne orijentacije, svrstali u sledeće dve grupe:⁹⁰

1. Na ponašanje orijentisano na zadatak, nazvano, iniciranje strukture
2. Na ponašanje orijentisano na radnike, nazvano „obzir”

Ponašanje orijentisano na zadatak je, prema autorima ove studije ponašanje u kome lideri svoj odnos sa podređenima zasnivaju na stavu da je izgradnja adekvatne organizacione strukture i respektovanje definisanih standarda u ponašanju zadataka, orijentacija koja omogućava efikasnu realizaciju zadataka, odnosno ciljeva. To je i razlog da se lideri orijentisani na zadatak mogu definisati kao ličnosti koje određuju ciljeve članova grupe, koje nastoje da se radnici ponašaju u skladu sa standardima i koji naglašavaju susret sa krajnjim rokovima.

Ponašanje orijentisano na radnike – autori Ohajo studija opisuju kao ponašanje lidera koji u ostvarivanju ciljeva organizacije posebnu pažnju daju ljudskom faktoru. To, pored ostalog podrazumeva njihovu brigu o osećanjima i potrebama članova grupe, respektovanje njihovih ideja i izgradnju međusobnog poverenja. Prema rezultatima istraživanja, oba liderska stila u praksi mogu dati očekivane rezultate. Međutim, najbolje rezultate mogu dati tzv. *“hight-high”* lider čije ponašanje je u punoj, odnosno maksimalnoj meri orijentisano na zadatke i na radnike.

Najznačajniji zaključak istraživanja Univerziteta Ohajo, nije potvrđen u većini kasnijih istraživanja. Došlo se do zaključaka da pored navedenih postoje i brojni drugi (situacioni) faktori koji se moraju uvažavati u efektivnom i efikasnom liderskom ponašanju.

Istraživanje liderstva na Univerzitetu Mičigen imalo je isti cilj kao i Ohajo studije: utvrditi stil liderskog ponašanja koji daje najbolje rezultate. Ova studija utvrdila je da postoje dva bazična stila liderskog ponašanja i to:⁹¹

1. ponašanje orijentisano prema radnicima
2. ponašanje orijentisano prema proizvodnji

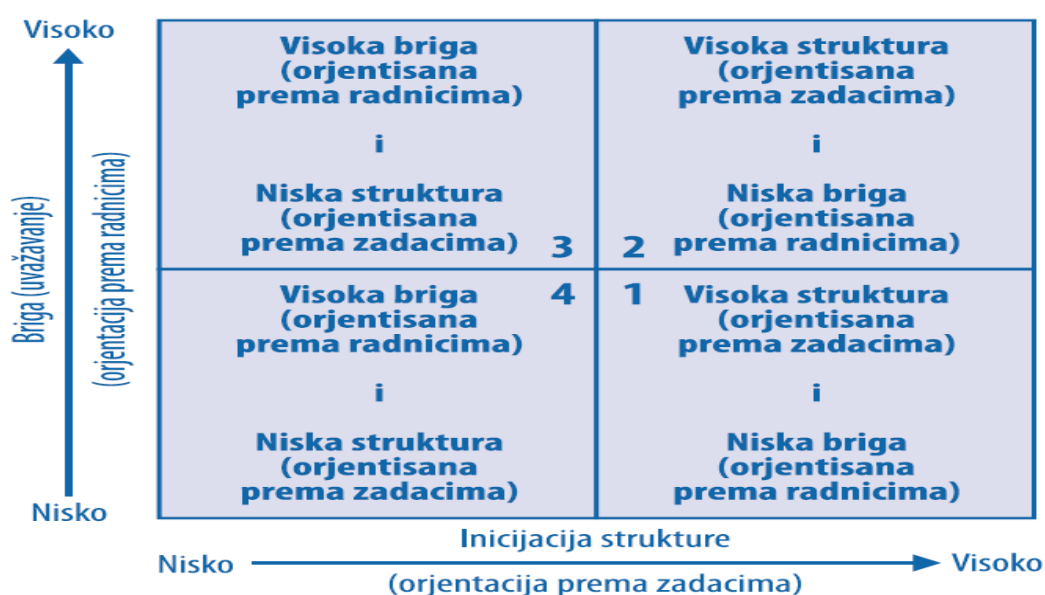
Prema ovim istraživanjima zastupljena je teza da je reč o orijentacijama koje se međusobno isključuju. Lideri u svom delovanju mogu biti orijentisani samo prema radnicima ili samo prema zadacima. Autori studije Univerziteta Mičigen ponašanje orijentisano prema radnicima opisuju kao ponašanje koje podrazumeva intenzivnu

⁹⁰Williams C. 2011., *Principi menadžmenta* (prevodilac Bojana Vujanović), Beograd, Data Status, str.256

⁹¹Isto str.256

interakciju saradnicima, vođenje brige o interesima i potrebama radnika i uvažavanje njihovih individualnih razlika. Nasuprot ovom stilu, ponašanje orijentisano prema zadacima je leaderski stil koji u prvi plan stavlja naglasak na poslove i zadatke koje prema relevantnom programu, odnosno planu, grupa treba da obavi.

Istraživanja su pokazala da je stil liderstva orijentisan prema radnicima efikasniji od liderstva orijentisanog na zadatke. Ovo stoga što je ovakav stil u praksi omogućio znatno veću grupnu produktivnost i istovremeno veći stepen zadovoljstva članova grupe nego što je to slučaj sa primenom stila orijentisanog prema zadacima. To je i razlog da u konačnom autori studije Univerziteta Mičigen promovišu liderstvo orijentisano prema radnicima kao stil koji primenjuju uspešni lideri.



Slika br.15- Modeli liderstva Univerziteta Ohajo i Mičigen⁹²

8.4.3. Likertov „sistem 4“

Rensis Likert poznati istraživač organizacije i upravljanja preduzećima posvetio je značajnu pažnju ulozi i značaju menadžmenta u ostvarivanju ciljeva organizacije. Pri tom, posebnu pažnju posvetio je uticaju stilova menadžmenta na produktivnost grupa, odnosno organizacije u celini.

Istražujući performanse menadžmenta u različitim industrijskim granama, Likert je naglasak dao odnosima između menadžera i izvršilaca smatrajući ih ključnim za ostvarivanje efikasnosti menadžmenta, odnosno za povećanje produktivnosti grupa, a samim tim i organizacije u celini.

⁹² Lonačarević R., Mašić B. Boljanović –Đorđević J. (2007)., *Menadžment*, Univerzitet Singidunim, Beograd, str. 441

Likertovi stilovi liderstva koje je on nazvao „Sistem 4“ su:⁹³

1. sistem I – eksploatatorski (autokratski)
2. sistem II – benovalentni (autoritativan)
3. sistem III – konsultativni
4. sistem IV – participativni/timski

Sistem I – eksploatatorski (autokratski). Ovaj stil lidera daje rukovodiocu neograničenu moć sa centralnim autoritetom i podrazumeva prisilu, davanje naloga, komandovanje i otpuštanje. Lider se oslanja na legitimnu moć nagrađivanja, kažnjavanja i prisile, te između njega i podređenih ima vrlo malo poverenja.

Sistem II – benovalentni (autoritativni). U ovom stilu zaposleni imaju slobodu i fleksibilnost do određenog stepena u okviru posebnih procedura. Lideri i dalje donose sve odluke i brinu o radnicima sve dok dobro obavljaju posao. Nivo poverenja između lidera i podređenih i dalje je nizak.

Sistem III – konsultativni. U ovom pristupu lider rutinski vodi računa o željama svojih zaposlenih, uzima u obzir njihove stavove, ali ipak zadržava pravo donošenja konačnih odluka o tome kako treba raditi. Menadžment naginje ka oslanjanju na nagrade nasuprot kažnjavanju, da bi se motivisali zaposleni. Zaposleni imaju visok stepen slobode da otvoreno raspravljaju o poslovima i njihovom načinu ostvarivanja, a stepen poverenja između lidera i podređenih je na visokom nivou.

Sistem IV – participativni (timski). Podređeni imaju mogućnost da sarađuju sa pretpostavljenima u postavljanju radnih ciljeva i donošenju odluka o poslu, te sami biraju načine na koje će te ciljeve ostvariti. Odlučivanje se širi kroz celu organizaciju, a prednost snage autoriteta se oslanja na moć znanja kao sredstva za uticaj na druge. Ovaj pristup za svoj primarni cilj ima apsolutno nesputano korišćenje znanja, stručnosti i energije kojima raspolažu podređeni. Lideri obezbeđuju vezu između grupa i drugih jedinica na višem nivou organizacije. Drugi pristupi pokušavaju da tu energiju prisilno ili manipulacijom izvuku od podređenog. Likert ovaj stil preporučuje kao najefektivniji.

⁹³ Mašić B., Babić L., Boljanović-Đorđević J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010) *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 436

Stilovi vođstva Variable	Sistem 1 Ekstremno autokratski	Sistem 2 Dobročudno autokratski	Sistem 3 Konsultativni	Sistem 4 Participativni
Koliko poverenje se poklanja podređenima?	(Nimalo)	(Veoma malo)	(Znatno)	(Potpuno)
Koliko slobode imaju podređeni da sa nadređenim pričaju o poslu	(Nimalo)	(Ne mnogo)	(Prilično)	(Potpuno)
Da li se ideje podređenih traže i sprovođe ako su vredne	(Retko)	(Ponekad)	(Obično)	(Uvek)

Slika br.16 - Likertov model stilova liderstva⁹⁴

Likertov „Sistem 4“ sadrži tri osnovne ideje:⁹⁵

- ❖ princip odnosa zasnovan na podršci – podrazumeva liderstvo koje osigurava da svaki član doživljava lidera kao podršku u ostvarivanju sopstvenih ciljeva i izgradnji i održavanju osećanja sopstvene vrednosti i značaja
- ❖ grupno odlučivanje i grupne metode nadzora – podrazumeva sistem preklapanja, u kome su grupe međusobno povezane i povezane sa drugim delovima organizacije putem ljudi koji su članovi više grupa. Takvi pojedinci koji su članovi više grupa nazivaju se „veze“
- ❖ visoka produktivnost kao cilj organizacije – podređeni sami učestvuju u stvaranju klime koja će omogućiti visoku produktivnost. Iz razloga što im se ciljevi ne nameću, već oni sami učestvuju u njihovom koncipiranju, podređeni su motivisani i da te ciljeve dostignu.

Likerova istraživanja pokazala su da je veština lidera u rukovođenju organizacijom značajna varijabla koja utiče na uspeh organizacije. Produktivnost i zadovoljstvo podređenih poslom koji obavljaju je u direktnoj srazmeri sa stepenom liderske veštine. Likert zaključuje da najuspešniji lideri svoju pažnju usmeravaju na zaposlene izgrađujući uspešne radne grupe koje sebi postavljaju visoke ciljeve, čime potvrđujemo našu hipotezu o zavisnosti između zadovoljstva i produktivnosti zaposlenih sa primenjenim stilom liderstva.

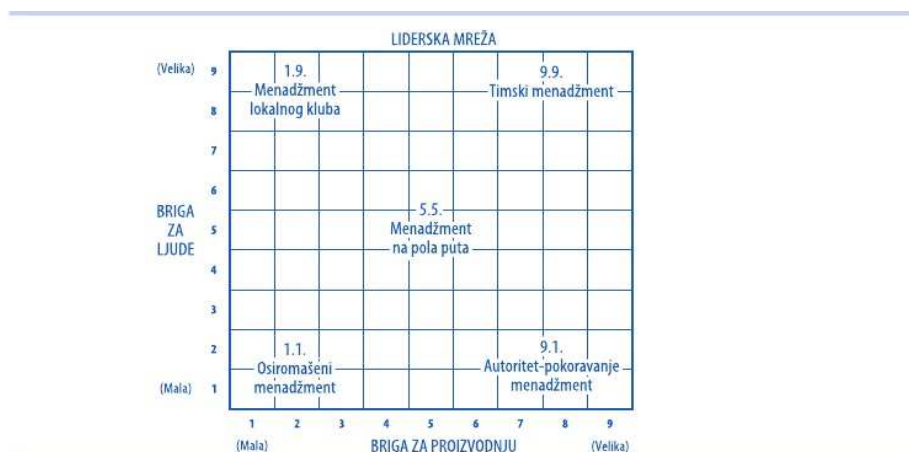
⁹⁴ Mašić B., Babić L., Boljanović-Đorđević J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010) *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 436

⁹⁵ Wren D.A., Voich JR. D. (1994) *Menadžment – proces, struktura i ponašanje*, poslovni sistem Grmeč, Privredni pregled Beograd, str. 424

8.4.4. Koordinatna mreža

Rezultate istraživanja Univerziteta Ohajo i Mičigen pokazali su da postoji bitna razlika između menadžera orijentisanih na radnike i menadžera orijentisanih na proizvodnju. Respektujući to Blejk i Muton su učinili korak dalje. Oni su definisali model koji u podjednako meri uvažava i brigu o proizvodnji i brigu o ljudima i to na način da su ukazali da je njihovo kumulativno dejstvo opredeljujuće za stilove ponašanja lidera. Blejk i Muton su utvrdili da stilovi ponašanja menadžera nisu jednodimenzionalnog karaktera već da su oni produkt njihove istovremene brige i za ljude i za proizvodnju. Ovu svoju tvrdnju su prikazali na veoma ilustrovan način putem dijagrama poznatog pod nazivom koordinatna mreža.

Liderska mreža Blejk/Muton koristi dva oblika liderskog ponašanja – briga za ljude (tj. obzirnost) i briga za proizvodnju (tj. iniciranje strukture). Ta dva oblika ponašanja su ocenjena na skali od 1 do 9, gde 1 predstavlja nisku, a 9 visoku vrednost.



Slika br.17 - Liderska mreža Blejk/Muton⁹⁶

Pet kategorija različitih liderskih stilova prema liderskoj mreži Blejk/Muton:⁹⁷

- ❖ 1.1. Osiromašeni menadžeri – niska briga o proizvodnji i niska briga o ljudima, pokazuju minimalan napor koji se ulaže da bi se neophodan posao obavio dovoljan je da se zadrži članstvo u organizaciji
- ❖ 1.9. Menadžment lokalnog kluba – velika pažnja se posvećuje potrebama ljudi da imaju zadovoljavajuće odnose, čime se stvaraju lagodna, prijatna organizaciona atmosfera i tempo rada, dok se ne posvećuje puno pažnje proizvodnji ili performansama.
- ❖ 9.1. Autoritet pokoravanje menadžment – velika briga za proizvodnju i mala briga za zaposlene, efikasnost u poslovanju proizilazi iz organizovanja uslova rada na taj način koji omogućava da štetan uticaj ljudskih elemenata bude sveden na minimum.

⁹⁶Lonačarević R., Mašić B. Boljanović –Đorđević J. (2007)., *Menadžment*, Univerzitet Singidunim, Beograd, str. 443

⁹⁷Williams C. 2011., *Principi menadžmenta* (prevodilac Bojana Vujanović), Beograd, Data Status, str.257

- ❖ 9.9. Timski menadžment – visoka briga o zaposlenima i proizvodnji, posao se obavlja zahvaljujući posvećenim ljudima. Međuzavisnost zasnovana na zajedničkom ulogu u ostvarenju ciljeva organizacije stvara poverenje i poštovanje.
- ❖ 5.5. Menadžment na pola puta – organizacija može da ostvari dovoljno dobre performanse tako što će uspostaviti ravnotežu između potrebe da se posao obavi i održavanja morala zaposlenih na zadovoljavajućem nivou.

8.4.5. Teorija put – cilj

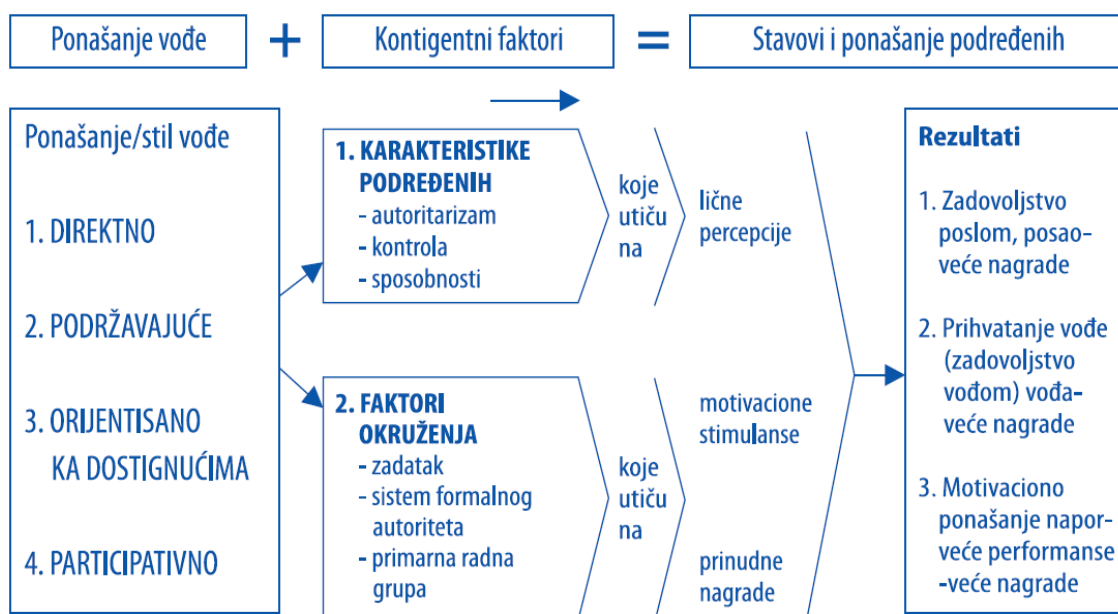
Teorija put-cilj je formulisao Rober Haus i u današnje vreme ovoj teoriji liderstva menadžeri sve više posvećuju pažnju, zbog njene sve veće primene u praksi. Razlog primene ove teorije je činjenica da je reč o savremenoj teoriji koja ističe u prvi plan ponašanje lidera koje je u velikoj meri zasnovano na uvažavanju motivacionih očekivanja sledbenika, ali u skladu sa situacionim faktorima iz poslovnog okruženja.

Prema teoriji put – cilj, posao vođe može se svesti na dve glavne odrednice. Jedna od njih jeste definisanje, što je posebno značajno, pojašnjavanje ciljeva sledbenicima u svrhu stvaranja pretpostavki za obezbeđenje kompatibilnosti njihovih ciljeva sa ciljevima grupe, odnosno organizacije u celini. Druga ključna dimenzija funkcije vođe je pronalaženje najboljeg puta za realizaciju ciljeva, što podrazumeva pružanje pomoći podređenima i uklanjanje prepreka koje se mogu pojaviti u radu pojedinaca ili grupe na putu realizacije definisanih ciljeva.

U realizaciji napred navedenih zadataka, vođe se mogu ponašati na različite načine. Stilovi vođstva mogu da se diferenciraju na:⁹⁸

- direktno vođstvo, koje karakteriše davanje naređenja, instrukcija i objašnjenja podređenima,
- podržavajuće vođstvo, koje je zasnovano na uvažavanju potreba i interesa podređenih,
- vođstvo orijentisano na postignuće, koje podrazumeva postavljanje izazovnih ciljeva i visokih standarda ponašanja podređenih.
- participativno vođstvo, koje je karakteristično po učešću podređenih u donošenju odluka.

⁹⁸ Lonačarević R., Mašić B. Boljanović –Đorđević J. (2007)., *Menadžment*, Univerzitet Singidunim, Beograd, str. 450



Slika br.18 – Teorija put –cilj ⁹⁹

Teorija put – cilj, kao i druge kontingentne teorije, ne promoviše bilo koji stil vođstva kao najbolji. Ovo stoga što ona efikasnost, a time i detaljnost za primenu, liderskih stilova povezuje sa situacijom u kojoj vođe obavljaju svoj posao – stanjem koje, prema ovoj teoriji, određuju dve grupe situacionih varijabli: karakteristike podređenih (njihove potrebe, sposobnosti i iskustvo) i karakteristike radnog okruženja (struktura radnog zadatka, sistem nagrađivanja i odnosi u grupi).¹⁰⁰

Prema teoriji put – cilj, lideri moraju biti sposobni da svoje ponašanje prilagode specifičnostima situacije u kojima vrše ulogu vođe, što znači kombinovanje više stilova vođstva. Vođe moraju voditi računa da njihovo ponašanje treba biti prihvatljivo za podređene, odnosno da ono predstavlja izvor zadovoljstva podređenih. Samo takvo ponašanje lidera postaje značajan faktor povećavanja motivacije podređenih (vođe čine sve što je neophodno, kako na planu zadovoljenja potreba podređenih tako i u oblasti poboljšavanja uslova njihovog rada), a samim tim pojačavaju se napori da sledbenici izvršavaju svoje zadatke.

⁹⁹Stefanović Ž., Petković M., Kostić Ž., Janićijević N., Babić V. (2000) *Organizacija preduzeća*, Ekonomski fakultet Beograd, str. 384

¹⁰⁰Lonačarević R., Mašić B. Boljanović –Đorđević J. (2007)., *Menadžment*, Univerzitet Singidunim, Beograd, str. 450

8.4.6. Transformaciono liderstvo u implementacije strategije

Transformaciono liderstvo obezbeđuje razumevanje i prihvatanje svrhe i misije grupe i podstiče zaposlene da, osim svojih ličnih potreba i interesa, imaju u vidu ono što je dobro za grupu.

Transformacioni lideri su vizionari, ali oni transformišu svoju organizaciju tako što sledbenike podstiču da postignu više nego što su nameravali, pa čak i više nego što su mislila da mogu.

Transformacioni lideri čine da njihovi sledbenici osećaju da su ključni deo organizacije i pomažu im da shvate kako se njihovi poslovi uklapaju u viziju organizacije. Povezujući individualne i organizacione interese, transformacioni lider podstiče sledbenike da se žrtvuju za organizaciju jer znaju da će napredovati kada organizacija napreduje. Transformaciono liderstvo ima četiri komponente: harizmatično liderstvo ili idealizovani uticaj, inspirativnu motivaciju, intelektualnu stimulaciju i individualizovanu pažnju.¹⁰¹

Idealizovani uticaj znači da se transformacioni lideri postavljaju kao uzori za svoje sledbenike. Pošto stavljaju tuđe potrebe ispred sopstvenih i dele rizik sa svojim sledbenicima, transformacioni lideri uživaju divljenje, poštovanje i poverenje i sledbenici žele da se ugledaju na njih. U poređenju sa harizmatičnim, transformacionim liderima se može verovati da će postupiti ispravno i održati visoke standarde etičkog ponašanja i ličnog ophođenja.

Inspirativna motivacija znači da transformacioni lideri motivišu i inspirišu sledbenike tako što njihov rad čine smislenim i izazovnim. Oni jasno saopštavaju očekivanja i pokazuju posvećenost ciljevima, čime pomažu sledbenicima da stvore sliku budućnosti, što je neophodno da bi prihvatili organizacionu viziju ili misiju.

Intelektualna stimulacija znači da transformacioni lideri ohrabruju sledbenike da budu kreativni i inovativni, da preispituju pretpostavke i da na nov način pristupaju problemima i situacijama čak i ako se njihove ideje razlikuju od liderovih.

Individualizovana pažnja znači da transformacioni lideri poklanjaju posebnu pažnju individualnim potrebama sledbenika tako što stvaraju šanse za učenje, prihvataju i tolerišu individualne razlike, podstiču dvosmernu komunikaciju i umeju da slušaju druge.

Pored ove podele potrebno je pomenuti i razliku između transformacionog i transakcionog liderstva. Transformacioni lideri utiču na sledbenike tako što koriste viziju i trude se da ih inspirišu, dok transakciono liderstvo je zasnovano na procesu razmene u kome se sledbenici nagrađuju za dobar učinak i kažnjavaju za loš. Problem kod transakcionog lidera je što previše koriste disciplinske mere ili pretnje da bi radni učinak povećali i uskladili sa standardima. Istraživanja pokazuju da je transformaciono liderstvo u proseku mnogo efektivnije od transakcionog liderstva. Kompanije koje imaju transformacione lidere ostvaruju znatno bolje finansijske performanse.¹⁰²

¹⁰¹Williams C. 2011., *Principi menadžmenta* (prevodilac Bojana Vujanović), Beograd, Data Status, str.271

¹⁰²Bass B.M. (1990) *From Transactional to Transformational Leadership* preuzeto iz Williams C. 2011., *Principi menadžmenta* (prevodilac Bojana Vujanović), Beograd, Data Status, str.271

Implementacija strategije uključuje složen proces kreiranja uslova i usaglašavanja aktivnosti kako bi se uz pomoć ljudi ostvarivale zadovoljavajuće performanse. Da bi se efikasno upravljalo tim aktivnostima, nužno je precizirati autoritet i odgovornost, zatim identifikovati zadatke i budžet i iste alocirati na njihove nosioce kao i obezbediti adekvatan sistem koordinacije i vođenja ukupnog procesa implementacije. Zato se u literaturi poseban akcenat stavlja na globalna pitanja implementacije strategije u gde spadaju:¹⁰³

- ✓ Stvaranje adekvatne organizacione strukture i poslovne kulture preduzeća;
- ✓ Transformisanje dugoročnih cijeva u tekuće nivoe performansi kao i alociranje zadataka i budžeta na funkcionalna područja i organizacione jedinice;
- ✓ Upravljanje aktivnostima, odnosno vođenje procesa implementacije;
- ✓ Kontrola i revizija strategije.

IX KONTROLA STRATEGIJE PREDUZEĆA

9.1. Strategijska kontrola

Kontrola je bitna faza procesa menadžmenta. Kontrola se obavlja poređenjem ostvarenog sa planiranim. Ukoliko se otkriju devijacije u odnosu na plan, preduzimaju se korektivne akcije. Svrha kontrole je da omogući otkrivanje odstupanja u ranim fazama i njihovo otklanjanje pre završetka sekvence planiranih akcija.

Poznato je da planiranje ima za rezultat planske odluke koje se donose u sadašnjosti, a njihova realizacija obično se sprovodi u bližoj ili daljoj budućnosti. Budućnost uvek sa sobom nosi manje ili više neizvesnosti, a „planiranje je proces čija je funkcija da smanji entropiju i poveća organizovanost unutar okruženja“¹⁰⁴ Budući da se putem kontrole vrši nadgledanje i merenje stvarnog i planiranog, to se već u fazi formulisanja strategije mora voditi računa o tome da se ona izrazi u takvim veličinama koje će moći služiti kao valjani standardi za upoređivanje s ostvarenim. Imajući u vidu da koncept strategijskog menadžmenta pretpostavlja jasnu predstavu o šansama i opasnostima, u sredini u kojoj organizacija obavlja svoju poslovnu i društvenu aktivnost, te internim snagama i slabostima, i na tim osnovama stvaranje konkurentске prednosti, nije jednostavan zadatak definisati standarde za merenje uspešnosti takvog koncepta. Pogotovu ako se ima u vidu da efikasna kontrola podrazumeva kontrolu za nivo organizacije kao celine, za poslovne jedinice, poslovne funkcije i pojedince, a to dodatno komplikuje izgradnju adekvatnog sistema standarda.

Najvažnija svrha strategijske kontrole je pružanje pomoći top menadžmentu na ostvarivanju ciljeva i strategija kroz nadgledanje i ocenjivanje strategijskog menadžment

¹⁰³ Todorović J., Đurićin D., Janošević S.2000., *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet Beograd, str.325

¹⁰⁴ H. Ozbekhan, 1968 Toward a General Theory Planning, u: *Perspectives of planning*, ed. E. Janch, OECD, str.111

procesa. Glavna karakteristika strategije je uređenje odnosa sa okruženjem, tako da na osnovu glavne karakteristike citiraćemo prof.dr J. Todorović da je "strategijska kontrola, prevashodno, mora uzimati u obzir kompatibilnost strategije sa razvojem okruženja".¹⁰⁵

9.2. Proces strategijske kontrole

Kontrola predstavlja proces potvrđivanja da aktivnosti koje se sprovode odgovaraju aktivnostima koje su planirane. Proces strategijske kontrole uključuje tri međusobno povezane faze:¹⁰⁶

1. merenje učinaka,
2. upoređivanje izmerenih učinaka sa standardima
3. preduzimanje neophodnih korektivnih akcija.

Meranje učinaka može biti kvalitativno i kvantitativno. Kvalitativno merenje učinka ostvaruju se jednostavnim odgovorima na seriju kritičnih pitanja koja su postavljena tako da odražavaju važne činjenice za poslovanje organizacije. U kvantitativno merenje učinka spadaju.¹⁰⁷

- Prinos na ulaganja je zajednički pokazatelj za merenje učinaka organizacije i dobija se deljenjem neto profita posle poreza sa ukupnim ulaganjima (odnosno ukupnim sredstvima). Njegovim praćenjem sa planskom veličinom postavljenom u organizaciji, sa upoređivanjem ostvarene veličine naše organizacije i drugih organizacija (najboljih), kao i proseka grane, odnosno grupacije kojoj pripada naša organizacija, mogu se izvući interesantni zaključci za potrebe strategijske kontrole. Jedna od obaveznih kvantitativnih mera učinaka organizacije treba da bude i prinos na ulaganje (*ROI*).
- Z zbir je zajednička kvantitativna mera rezultata organizacije koja se sastoji od pet mera (pokazatelja). Opšta formula za Z zbir je sledeća:
$$Z = X1 + X2 + X3 + X4 + X5$$
, gde je Z – zbir globalnog zdravlja organizacije, X1 odnos između tekućeg (obrnog) kapitala i ukupnih sredstava (aktive), X2 je odnos između zadržane zarade i ukupnih sredstava, X3 odnos zarada pre kamata i poreza i ukupnih sredstava, X4 odnos između tržišne vrednosti vlasničkog udela i knjigovodstvene vrednosti ukupnih obaveza i X5 odnos između prodaje i ukupnih sredstava. Ukoliko je $Z < 1.8$, postoji velika verovatnoća bankrotstva organizacije, $Z > 3.0$, postoji mala verovatnoća za bankrot organizacije, i $1.8 < Z < 3.0$, kažemo da je zdravlje organizacije u sivoj zoni.
- Stejkholderski odit (*stakeholders' audit*). Stejkholdere čine pojedinci i grupe koji utiču i/ili mogu da utiču na rezultate poslovanja organizacije i ostvarenje njenih ciljeva i strategije. Obično se pod stejkholderima podrazumevaju: akcionari, zaposleni, menadžeri, kupci, dobavljači, bankari i sl.

¹⁰⁵ Milisavljević M. i Todorović J., 1991., *Strategijsko upravljanje*, Univerzitet u Beogradu Ekonomski fakultet, str. 355

¹⁰⁶ Mašić B. 2009., *Strategijski menadžmenta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.290

¹⁰⁷ Isto, str. 292-294

Upoređivanje izmerenih učinaka sa utvrđenim ciljevima i standardima predstavlja ključnu fazu u procesu kontrole. U stvari, u ovoj etapi kontrolnog procesa vrši se kompariranje onog što je ostvareno sa onim što je trebalo da bude ostvareno. Poređenje je lako obaviti ako su standardi (planom i normativima) kvalitetno i razumljivo postavljeni, a učinci dobro izmereni. Kao jedni od najboljih setova standarda smatraju se standardi poznate kompanije "General Electric".¹⁰⁸

- ✓ Standardi profitabilnosti
- ✓ Standardi tržišne pozicije
- ✓ Standardi produktivnosti
- ✓ Standardi vodeće pozicije
- ✓ Standardi razvoja ljudskih resursa
- ✓ Standardi stavova zaposlenih
- ✓ Standardi javne odgovornosti
- ✓ Standardi balansa između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

Preduzimanje korektivnih akcija - ukoliko se izmereni (ostvareni) učinci bitno razlikuju od ciljeva i standarda u organizaciji, potrebno je, kao prvo, utvrditi još jednom da li su standardi učinaka pravilno postavljeni i merenje organizacionih učinaka pravilno obavljeno, a kao drugo, preduzeti, ukoliko je to neophodno, korektivnu akciju. Nekada ciljevi i standardi mogu biti prenisko dati pa je potrebno izvršiti njihovu korekciju da budu izazovniji, nekada je potrebno preduzeti menadžersku akciju na izmeni načina organizacionih operacija, nekada je potrebno napraviti promene u funkcionisanju strategijskog menadžment procesa, a ponekad je neophodno promeniti i sam strategijski kontrolni proces.¹⁰⁹

X PREDUZEĆE IMPOL - SEVAL A.D. SEVOJNO

10.1. Istorijat Valjaonice aluminijuma Sevojno

Valjaonica aluminijuma Sevojno je delo izuzetne generacije zaposlenih inženjera, tehničara i majstora koji su zanat naučili u Valjaonici bakra i brojim valjonicama širom sveta.¹¹⁰

Koncept Valjaonice aluminijuma je nastao krajem šezdesetih godina XX veka. Predviđena tehničko-tehnološka rešenja su bila revolucionarna i za svetske razmere.

Topla valjonica bila je najsavremenija u istočnoj i južnoj Evropi. Linija za bojenje aluminijumskih traka bila je druga u Evropi i treća u svetu.

¹⁰⁸ Robert W. Lewis, "Measuring, Reporting and Appraising Results of Operations with Reference to Goals, Plans, and Budgets", in Planning, Managing, and Measuring the Business: A Case Study of Management, Planning and Control of General Electric Company (New York, Controllershship Foundation, 1955), prema: Certo, Peter, knjiga pod 1.

¹⁰⁹ Mašić B. 2009., *Strategijski menadžment*, Uiverzitet Singidunum, Beograd, str. 296

¹¹⁰ Impol Seval a.d. (oktobar 2012.) 10 godina od uspešne privatizacije 2002-2012. preuzeto [http://internet-trgovina.rs/IMPOL%2010%20godina%20privatizacije%20WEB%20\(2\).pdf](http://internet-trgovina.rs/IMPOL%2010%20godina%20privatizacije%20WEB%20(2).pdf) januar 2014.godine

Linija za profilisanje bila je novost za SFRJ ali i za šire okruženje. Prilikom posete Valjaonici bakra Sevojno, u julu 1972.godine tadašnji predsednik SFRJ Josip Broz Tito je obećao da će Valjaonica aluminijuma, kao fabriku od nesumnjivog značaja za privredu Srbije i Jugoslavije, pustiti u redovnu proizvodnju.

To se i dogodilo 27.oktobra 1975.godine.

Sa znalački koncipiranom i odabranom opremom, visokostručnim i iskusnim ljudima, spremnim na izazove koji prate početak rada svake velike fabrike, Valjaonica aluminijuma je već 1981.godine imala proizvodnju koja je prevazišla projektovani kapacitet od 35.000 tona godišnje.

U periodu od 1981. do 1989.godine, iako su pojedine tehnološke linije i dalje bile ispred svog vremena, u Valjaonici aluminijuma je sproveden drugi investicioni ciklus kojim je kapacitet fabrike povećan na 51.500 tona godišnje, uvedene su nove tehnološke linije, modernizovan deo opreme i otklonjena uska grla u postojećoj proizvodnji.

I pored toga, već početkom devedesetih godina postalo je evidentno da zbog niskog obima proizvodnje, nepovoljne finansijske situacije, nemogućnosti obezbeđenja kredita, a pre svega zbog blokade kontakata sa proizvođačima opreme prouzrokovani sankcijama, počinje postepeno tehnološko zaostajanje Valjaonice aluminijuma. Zaostajanje se ogledalo, pre svega, u nivou tehnologije na pojedinim tehnološkim linijama dok je generalni koncept Valjaonice aluminijuma opstajao.

U periodu od 1990. do 2002.godine strategija je bila usmerena na očuvanje opreme u radno ispravnom stanju i obezbeđenje kontinuirane proizvodnje, bez obzira na nivo. Time se održavala i radna kondicija zaposlenih, koje je trebalo zadržati u očekivanju boljih vremena i tako izbeći lošu sudbinu mnogih metaloprerađivačkih kombinata.

Menadžment fabrike je u tome očigledno uspeo.

Evidentna su 3 perioda u istorijatu preduzeća:

- Period uspešnog rasta proizvodnje do 1987. godine.
- Period stagnacije i pada proizvodnje pod sankcijama (1992-1999).
- Period impresivnog rasta proizvodnje nakon privatizacije (od 2002).

10.2. Privatizacija Valjaonice aluminijuma Sevojno

Valjaonica aluminijuma je privatizovana tenderskom prodajom, po posebnom programu Vlade Republike Srbije, nakon što se odlukom Vlade našla u grupi od 16 društvenih preduzeća u Srbiji radi prodaje 70% društvenog kapitala strateškom partneru.

Agencija za privatizaciju je 24.05.2002.godine objavila javni poziv za učešće na javnom tenderu radi prodaje kapitala preduzeća Valjaonica aluminijuma Sevojno, društveno preduzeće, strateškom partneru koji će nastaviti postojeće proizvodne aktivnosti i koji će preuzeti obaveze investiranja u cilju daljeg razvoja preduzeća.

U završnoj fazi postupka privatizacije 14.08.2002.godine, u Privrednoj komori Srbije obavljeno je javno otvaranje ponuda prispelih od strane potencijalnih kupaca

Valjaonice aluminijuma. Ponude su poslali IMPOL d.d. Slovenska Bistrica i IST Point Kipar. Konačna odluka je doneta 28.08.2002.godine.

Strateški partner Valjaonice aluminijuma

Impol d.d. iz Slovenske Bistrice je privredno društvo sa zavidnom poslovnom tradicijom koja datira još od 1825.godine, a preradom aluminijuma bavi se od 1950.godine.

Delatnost poslovne grupe IMPOL je prerada aluminijuma u valjane, presovane, vučene, kovane i druge vrste proizvoda. Impolovi proizvodi se upotrebljavaju u automobilske i avio industriji, mašinogradnji, transportu, unutrašnjem dizajnu, elektroindustriji i građevinske industriji.

Poslovna grupa IMPOL obuhvata 21 privredno društvo.

Matično društvo poslovne grupe IMPOL je IMPOL 2000,d.d.

U Impolu je zaposleno 1114 radnika koji proizvode i prodaju preko 110.000 tona proizvoda godišnje. Najvažnija tržišta su tržište Nemačke, Italije, SAD, Mađarske, Holandije, zemlje Latinske Amerike, Francuske i Australije.

Vlasnik 70% društvenog, odnosno ukupnog kapitala Valjaonice aluminijuma je postao IMPOL d.d. Slovenska Bistrica.

Ugovor o prodaji i kupovini društvenog kapitala putem javnog nadmetanja između DP Valjaonice aluminijuma Sevojno kao prodavca, Agencije za privatizaciju Republike Srbije i IMPOL d.d. Slovenska Bistrica kao kupca, je zaključen 01.10.2002.godine u Beogradu u Agenciji za privatizaciju.

Odredbama Ugovora većinski vlasnik se, između ostalog, obavezao na investiranje u vrednosti od 14.6 miliona USD u roku od 5 godina i na ulaganje u obaveze po Socijalnom programu u istom periodu.

Investicioni program iz Ugovora o kupoprodaji Valjaonice aluminijuma je bio strateški zaokret u pristupu investiranja ali i obezbeđenju efektivnih investicionih sredstava. Valjaonica aluminijuma primenila je operativni model strategije zaokreta, koji je obuhvatao skup mera koje su trebale osigurati prave rezultate u kratkom roku. Neke od tih mera su bile snižavanje troškova kao i prodaja imovine. Na taj način stvoreni su uslovi da se nakon 14 dugih godina bez investiranja proizvodna oprema i infrastruktura vrata u život.

Socijalnim programom većinski vlasnik se obavezao na zaštitu preduzeća, zaštitu zaposlenih, plate u odgovarajućem režimu i stimulatивно nagrađivanje zaposlenih, kao i zaštitu ostalih socijalnih i drugih prava zaposlenih, odnosno zaštitu manjinskih akcionara.

Zaštita preduzeća je podrazumevala dugoročnu orijentisanost na preduzeće, ograničenje za restruktuiranje i izvršenje predloženog poslovnog plana. Zaštita zaposlenih bazirala se na zabrani prisilnog otpuštanja, socijalnoj zaštiti, politici zapošljavanja i zaštiti invalidnih osoba.

Privatizacija Valjaonice je obeležena transparentnom tokom čitave procedure. Transaparentnost je postala jedan od osnovnih principa rada današnje fabrike.

Konstruktivna skupština akcionara nove Valjaonice aluminijuma, IMPOL SEVAL a.d. je održana 16.10.2002.godine. Većinski vlasnik je zvanično preuzeo fabriku. Imenovani su članovi Upravnog odbora i Nadzornog odbora i Generalni direktor preduzeća. Počelo je novo poglavlje u 28 godina staroj poslovnoj istoriji Valjaonice aluminijuma.

Većinski vlasnik je u Seval došao kao zainteresovani strateški partner, spreman da zajedničkim naporima obezbedi ukupno bolji poslovni rezultat.

Sinergijom većinskog vlasnika, menadžmenta i sindikata, sve obaveze iz Ugovora o kupoprodaji su ispunjene u roku od pet godina, o čemu se svom zvaničnom izveštaju izjasnila Agencija za privatizaciju.

Vreme je pokazalo da je tajna u ljudima i poverenju u sopstvene dobre namere i snage, kako većinskog vlasnika tako i zaposlenih i menadžmenta Sevala.

Većinski vlasnik se na početku, mimo očekivanja, opredelio za srpski menadžment i samostalnost u radu koja se brani jedino rezultatima.

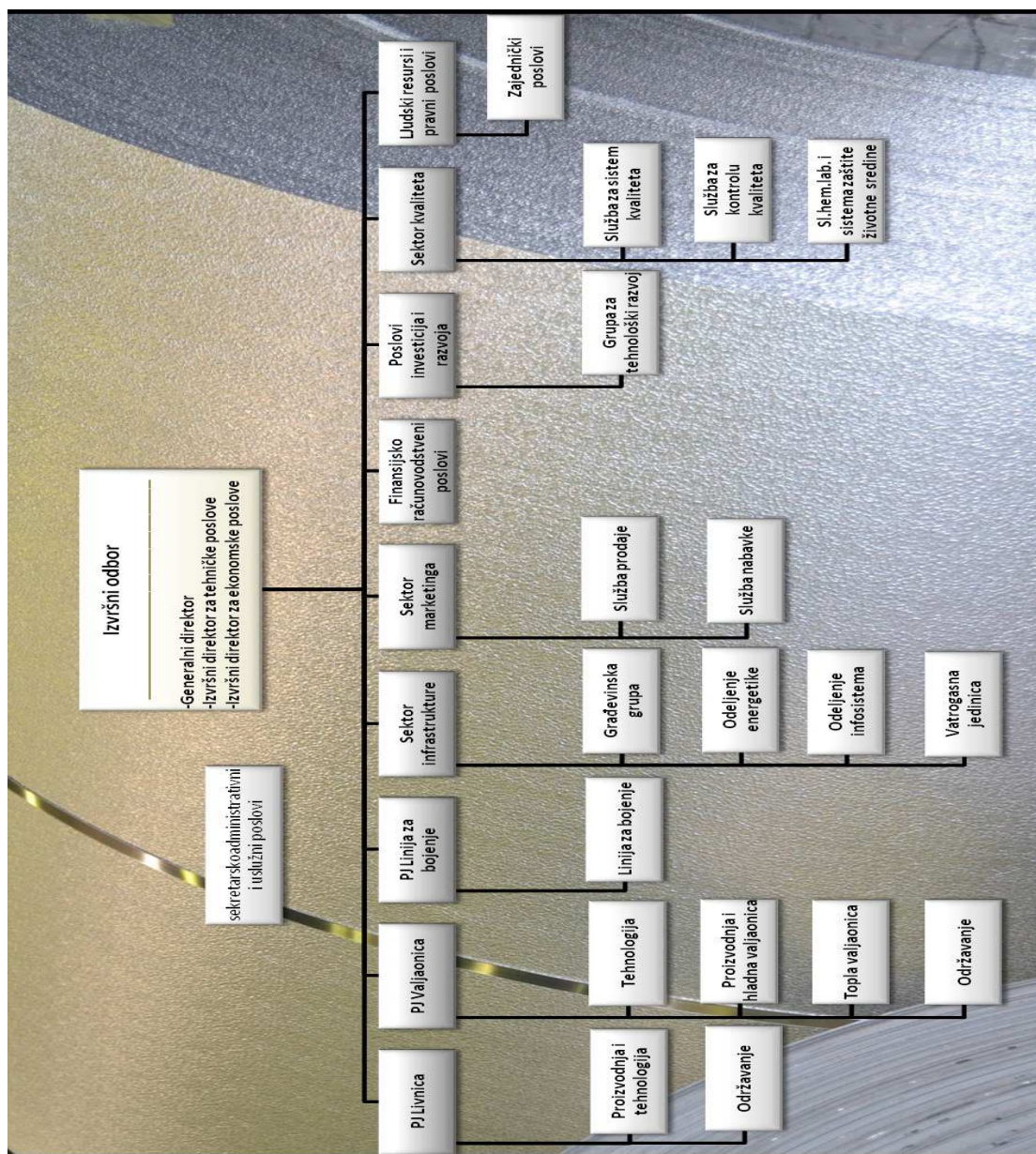
Za Seval u Srbiji, jedino važnije, bilo je razvijanje pozitivne energije među zaposlenima uz stalnu posvećenost dobroj komunikaciji unutar fabrike.

„Dok se istorija dešava sve je jasno. Kada stvarno postane istorija sačuvana u pisanom tragu postoji rizik nerazumevanja i neusaglašenih ocena. Na primeru privatizacije Valjaonice aluminijuma toga nema. Ona je uspešna. Za uspeh su zaslužne generacije zaposlenih. Istorija i istorija privatizacije Valjaonice aluminijuma potvrđuju da uspešnu fabriku stvaraju i održavaju uspešni i kvalitetni ljudi, koji su ovladali potrebnim znanjima i veštinama.“ – generalni direktor Impol Sevala a.d.¹¹¹

Uz podršku većinskog vlasnika koji se ponašao odgovorno, saradnički i konstruktivno i koji je primerima sopstvenog iskustva učestvovao u rešavanju problema, Seval je pokazao da uspeh dolazi iz snage tima u kome svi jedni od drugih uče. Uspeh dolazi prirodno ako su na prvom mestu kvalitet i zadovoljstvo kupaca. Uslov da se to obezbedi je samo jedan – zadovoljstvo zaposlenih.

¹¹¹ Impol Seval a.d. (oktobar 2012.) 10 godina od uspešne privatizacije 2002-2012. preuzeto [http://internet-trgovina.rs/IMPOL%2010%20godina%20privatizacije%20WEB%20\(2\).pdf](http://internet-trgovina.rs/IMPOL%2010%20godina%20privatizacije%20WEB%20(2).pdf) januar 2014.godine

10.3. Unutrašnja organizacija Impol Seval a.d.



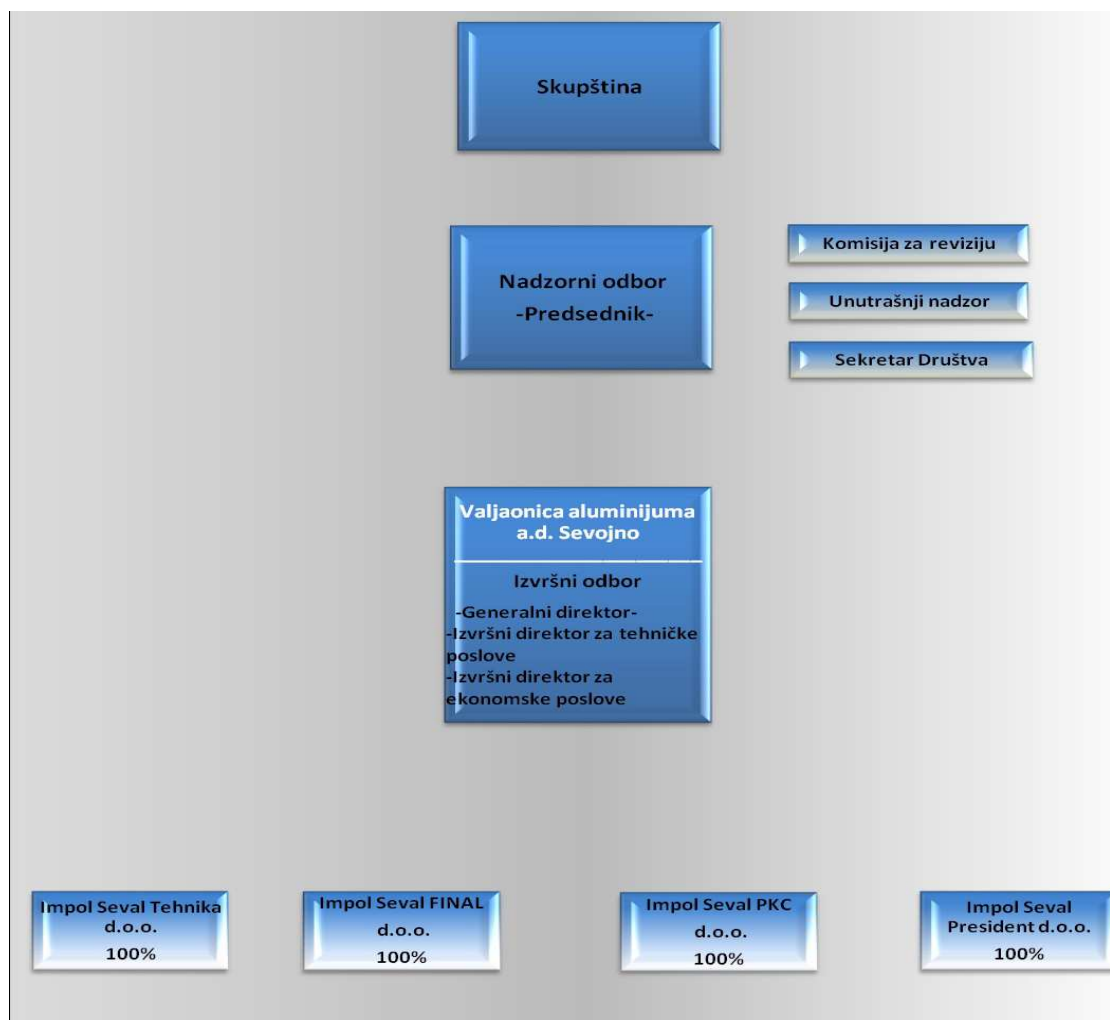
Slika br. 19 – Unutrašnja organizacija Impol Seval a.d.¹¹²

Na čelu organizacije nalazi se Izvršni odbor koji sačinjavaju: Generalni direktor, Izvršni direktor za tehničke poslove i Izvršni direktor za ekonomske poslove. Pored Izvršnog odbora su i društva sa ograničenom odgovornošću koja su detaljnije prikazana

¹¹² http://www.seval.rs/sites/seval/inc_documents/seval_unutrasnja_organizacija.pdf januar 2014.godine

u Upravljačkoj strukturi Impol Sevala. Ispod Izvršnog odbora nalazi se devet poslovnih jedinica i sektora, na čijem čelu se nalaze direktori koji za svoj rad odgovaraju izvršnom odboru preduzeća.

10.4. Upravljačka struktura Impol Seval a.d.



Slika br. 20 – Upravljačka struktura Impol Seva a.d.¹¹³

U okviru upravljačke strukture Impol Sevala, Skupština akcionara nadgleda rad Nadzornog odbora koji sačinjava: Komisija za reviziju, Unutrašnji nadzor i Sekretar Društva. Nadzorni odbor tj. predsednik nadgleda rad izvršnog odbora preduzeća u čijem sastavu se nalazi četiri društva sa ograničenom odgovornošću u kojima Impol Seval ima 100% učešća. U društva sa ograničenom odgovornošću koja za svoj rad odgovaraju Izvršnom odboru Valjaonice aluminijuma a.d. Sevojno spadaju: Impol Seval Tehnika d.o.o., Impol Seval FINAL d.o.o., Impol Seval PKC d.o.o. i Impol Seval President d.o.o.

¹¹³ http://www.seval.rs/sites/seval/inc_documents/seval_upravljacka_struktura.pdf januar 2014.godine

10.5. Vizija, misija i ciljevi Impol Seval a.d.

Definisanje vizije i misije preduzeća je u nadležnosti nadzornog organa kompanije. Kao svoje ključne konkurentske prednosti preduzeće ističe fleksibilnosti i svestranost. Kroz fleksibilnost, inovativnosti i razvojnu-orijentaciju preduzeće koje se bavi preradom aluminijuma, kroz širok spektar ponuda uspešno zadovoljava potrebe različitih industrija: automobilska, prehrambena, farmaceutska, saobraćajna i avio industrija.

Vizija preduzeća glasi:¹¹⁴

Proizvoditi proizvode od aluminijuma sa stalnim porastom stepena prerade i dorade.

Misija preduzeća:¹¹⁵

Obrada aluminijuma u proizvode koji kupcu obezbeđuju najveću moguću vrednost. Zadovoljenje potreba kupaca, zaposlenih, deoničara uz zaštitu životne sredine. Zadovoljenje potrebe kupca uz pruženu vrhunsku uslugu.

Osnovne vrednosti na kojima se zasniva odnos preduzeća prema poslovnim partnerima, zaposlenima i drugim zainteresovanim stranama su: inovacije, marljivost, fleksibilnost, izvrsnost i lojalnost.

Analizom potreba klijenata i tržišta zajedno sa klijentima preduzeće razvija proizvode koji će zadovoljiti njihove potrebe, što nam govori o neprekidnoj potrebi za **inovacijama** u proizvodnom programu i uslugama i u edukaciji zaposlenih.

Marljivost tj. timski rad svih zaposlenih kroz učešće u odlukama u proizvodnji, stvara se poverenje u proizvodni program preduzeća, kao pouzdanost u pružene usluge.

Pružene usluge preduzeća razlikuju se u odnosu na konkurente po brzini, efikasnosti i transparentnosti, što čini preduzeće **fleksibilnim**.

Od ideje preko implementacije iste kroz proizvodni program uz garanciju kvaliteta proizvoda ili pružene usluge ogleda se **odlučnost** preduzeća kao jedne od vrednosti.

Poštovanje odredba zakona i etičkih standarda, razvija se **lojalnost** koja se ogleda kroz lojalnost kompanije prema kupcima, akcionarima i životnoj sredini, ali i u suprotnom smeru, lojalnost partnera prema kompaniji.

Strateški ciljevi preduzeća su kao najvažniji cilj povećanje vrednosti kompanije i to kroz povećanje projektovanog rasta profita, rasta u proizvodnji i povećanje projektovane godišnje isplate dividendi akcionarima.

Postizanje strateških ciljeva postiže se kroz sledeće aktivnosti:¹¹⁶

- ✓ Fokusiranje na kupce koji koriste složene proizvode sa većom dodatnom vrednošću
- ✓ Povećanje prodaje na tržištima gde je Impol manje prisutan
- ✓ Pružanje prodaje visokokvalitetnih proizvoda sa posprodajnom uslugom

¹¹⁴ <http://www.impol.si/o-podjetju/vizija>

¹¹⁵ Isto

¹¹⁶ <http://www.impol.si/o-podjetju/strateske-usmeritve>

- ✓ Proširenje i modernizacija proizvodnih kapaciteta
- ✓ Povećanje korišćenja sekundarnih sirovina od aluminijuma
- ✓ Povećanje produktivnosti zaposlenih
- ✓ Poboljšanje efikasnosti proizvodnih procesa

10.6. Proizvodnja i investicije Impol Seval a.d.

Ubrzan tehnološki razvoj Sevala posle privatizacije je obezbedio značajno povećanje proizvodnje i rasta produktivnost.

Modernizacijom postojećih i zamenom pojedinih proizvodnih linija potpuno novim, rešeno je pitanje pouzdanosti opreme čime je podignut i nivo kvaliteta gotovih proizvoda.

Povećanjem stepena prerade proširen je asortiman proizvoda počev od proizvodnje trupaca i visoko magnezijskih legura, preko proizvodnje toplo valjanih ploča i orebrenih limova, pa sve do proizvodnje bojenih traka za prehrambenu industriju i građevinarstvo i traka i limova namenjenih za dekorativni eloxsal kvalitet.

U periodu od 2003. do 2012.godine u Sevalu je realizovano preko 100 različitih investicionih projekata, ukupne vrednosti oko 64 miliona evra.

Efekti investicionih ulaganja se ogledaju u sledećem:

- ✓ Nije bilo promašenih investicija
- ✓ Povećan kapacitet livenih proizvoda i hladno valjanih proizvoda i uklonjena „uska grla“ u proizvodnji
- ✓ Povećan je nivo tehnološke opremljenosti i smanjena razlika u odnosu na najsavremenije svetske prerađivače aluminijuma
- ✓ Rešeni brojni problemi infrastrukture
- ✓ Povećana energetska efikasnost fabrike kroz smanjenje potrošnje energije
- ✓ Smanjeni troškovi proizvodnje po jedinici
- ✓ Unapređen sistem zaštite životne sredine
- ✓ Većom potrošnjom sekundarnih sirovina približio se proizvodnji „zelenih“ proizvoda
- ✓ Humanizovana je radna sredina
- ✓ Informatičkom podrškom su pokriveni svi proizvodni i poslovni procesi
- ✓ Certifikovan je Sistem menadžmenta kvalitetom po standardu ISO 9001:2000
- ✓ Stvoren je vizuelni identitet kao organizacione i uspešne firme.

Prema predstavljenim efektima investicionih ulaganja, možemo zaključiti da su ciljevi preduzeća poboljšanje proizvodnog asortimana, u cilju podizanja kvaliteta gotovih proizvoda kako bi se moglo odgovoriti na sve veće zahteve kupaca i održala konkurentna prednost u poslovanju.

10.7. Tržište Impol Seval a.d

U poslednjih deset godina Impol Seval a.d. je maksimalno izvozno orijentisan, što je jedno od strateških opredeljenja. Učešće izvoza raste iz godine u godinu, što svrstava Impol Seval a.d. u red najvećih srpskih izvoznika sa ostvarenim deviznim prilivom od preko 100 miliona evra godišnje.

Svoje proizvode preduzeća plasira u gotovo sve zemlje Evropske unije. Preko zajednice EFTA i zemalja iz okruženja povezanih u CEFTU šiti se krug kupaca sve do

carinske unije Rusije, Belorusije i Kazahstana koja za srpske firme ima poseban značaj. Srbija je jedina zemlja u Evropi čija roba ima preferencijalni status na tom ogromnom tržištu.

10.8. Ljudski resursi Impol Seval a.d.

Impol Seval a.d. ima 588 zaposlenih. Sa četiri društva sa ograničenom odgovornošću ukupan broj je 727 zaposlenih.

U strukturi zaposlenih značajno je učešće visokostručnog kadra i kvalifikovanih proizvodnih radnika.

Nakon privatizacije u Impol Seval je primljeno ukupno 169 novih radnika, različitih profila, što je doprinelo ublažavanju efekata nepovoljne starosne strukture.

Prve dve godine nakon privatizacije intenzivno se radilo na osposobljavanju većine zaposlenih radi sticanja osnovnih znanja za rad na računaru i znanja stranih jezika. Kroz brojne poslovne aktivnosti i rad na investicijama, preko 80% zaposlenih je bilo obuhvaćeno obukama koje su obezbeđivale dodatni nivo ključnih kompetencija za obavljanje odgovarajućih poslova. Standard razvoja kadrova je postao i ostao imperativ, što je dovelo do pooštrevanja kriterijuma prilikom selekcije eksternih kadrova.

U segmentu bezbednosti i zdravlja zaposlenih na radu očigledno je smanjenje ukupnog broja povreda na radu kao i smanjenje broja invalida rada, odnosno zaposlenih sa zdravstvenim smetnjama.

10.9. Principi i vrednosti kojih se pridržava Impol Seval a.d.

Principi kojih se pridržava Impol Seval a.d. predstavljeni su slikovito kroz početna slova naziva preduzeća. Pridržavanje ovih principa poslovanja, prikazano u praksi Impol Seval a.d. ostvaruje lidersku poziciju u svojoj branši. Uticaj definisanih principa poslovanja dovelo i do stvaranja dobre organizacione kulture koju sačinjavaju svi zaposleni bez kojih Impol Seval a.d. danas ne bi bio na liderskog poziciji.¹¹⁷

- I** Imidž uspešnog preduzeća je vrednost koju konkurencija ne može oboriti.
- M** Motivacija i veći učinak, su doveli do pobeđe koja predstavlja uspeh, ali menadžerski tim tvrdi da je želja za pobedom bila veća.
- P** Prihvatanje promena, vide kao zakon postojanja i progresa. Menadžerski tim se trudi da nastajuće promene predvidi i dočeka spremno
- O** Odanost firmi, je rezultat liderstva
- L** Liderstvo na tržištu, pokazuju uspešni rezultati firme, a menadžment tim tvrdi da se liderstvo dokazuje brojem firmi koje ih prate
- S** Stručnost i kreativnost, može se videti iz kvaliteta proizvoda, jer su oni proizvod kreativnosti.
- E** Efektivnost na poslu, se postiže pre svega efikasnošću
- V** Vizija budućnosti, prošlost ostavljaju iza sebe jer je nemoguće promeniti, ali budućnost dočekuju spremi

¹¹⁷ <http://www.seval.rs/principles> - januar 2014.godine

- A** Afirmacija zaposlenih, kroz uspešan stil vođenja, veću motivisanost zaposlenih tvrde, da vredan čovek stvara više prilika
- L** Lojalnost poslovnim partnerima je bitna za održavanje i napredak poslovanja preduzeća jer najveći trošak je upravo gubitak poslovnog partnera

U svoje glavne vrednosti Impol Seval a.d. ubraja:¹¹⁸

Kvalitet: Kvalitet se ogleda kroz kvalitet rada i kvalitet života zaposlenih

Prilagodljivost i brzina: predstavljaju neophodnosti i odgovor na zahteve globalnog tržišta, kao i brz odgovor zahtevima kupaca

Inovativnosti: prihvatanje novih i inovativnih pristupa u poslovanju dovode do uspeha i pokazuju spremnost za građenje budućnosti preduzeća

Sigurnosti i poverenje: gubitak poslovnog partnera predstavlja najveći gubitak za preduzeće, pa samim tim poverenje i razvoj sigurnosti kupaca i dobavljača predstavljaju temelj uspeha

Permanentno obrazovanje: Neprekidan lični razvoj i obrazovanje predstavljaju prioritet

Timski rad: korišćenje svih dostignuća iz nauke i tehnologije, bez timskom rada neće dovesti do željenih rezultata

Pripadnost: iskrena komunikacija, uvažavanje razlika, motivacija i stvaranje dobre organizacione kulture razvije osećaj pripadnosti preduzeću, a samim tim i do uspeha u poslovanju

Čuvanje okoline i zdravlja zaposlenih: društveno odgovorni poslovi, očuvanje zdrave ekološke sredine, kao i zdravlje svih zaposlenih u preduzeću predstavljaju poslednju, ali ne i manje bitnu vrednost kojoj je Impol Seval a.d. posvećen, i na čemu gradi temelj lidera u svojoj grani.

Na osnovu navedenih vrednosti Impol Sevala a.d. vidimo da se polovina odnosi na zaposlene u preduzeću, na permanentno obrazovanje, timski rad, pripadnost i zdravlje zaposlenih, što nas dovodi do zaključka da je velika energija lidera usmerena na stvaranje dobre organizacione kulture.

10.10. Načela kvaliteta u Impol Seval a.d.

Stalnim poboljšanjem proizvoda i procesa postiže se dugoročno zadovoljstvo i privrženost kupaca. Posedovanje sertifikata ISO 9001:2000 predstavlja i jedan od necenovnih faktora konkurentnosti koji doprinosi ostvarenju postavljenih ciljeva.

¹¹⁸ <http://www.seval.rs/values> - januar 2014.godine

Prema dobijenom sertifikatu Impol Seval potvrđuje svoju posvećenost:

- ✓ poštovanju svih zakonskih i drugih propisa, povezanih sa delatnošću,
- ✓ pažljivom osluškivanju, prepoznavanju i ispunjavanju svih potreba i očekivanja kupaca,
- ✓ timskom radu i uključivanju svih zaposlenih prilikom donošenja odluka,
- ✓ stalnom usavršavanju znanja i veština zaposlenih i njihovom motivisanju
- ✓ prvi prioritet u izvršavanju zadataka je bezbednost i zdravlje na radu,
- ✓ redovno i sistematsko održavanje postrojenja i opreme, obezbeđuje pouzdanu i efikasnu proizvodnju,
- ✓ ulaganje u istraživanje i razvoj, uvođenje novih tehnologija i stvaranje novih proizvoda,
- ✓ održanje dugoročne finansijske stabilnosti i ostvarenje poslovnog rasta sa profesionalnim pristupom i visokom produktivnošću na svim područjima,
- ✓ ispunjavanje zahteva, proveravanje efektivnosti i efikasnosti i stalnom poboljšavanju sistema menadžmenta kvaliteta.

10.11. Nagrade i priznanja Impol Seval a.d.

Impol Seval je verifikovao svoju poziciju i brojnim nagradama i priznanjima. Neke nagrade i priznanja je dobio Seval, a neke generalni direktor. Bez obzira na identitet dobitnika nagrada i priznanja, sve su deo istog sistema vrednosti i jednako pripadaju kako fabrici, tako i pojedincu i svim zaposlenima:¹¹⁹

- Diploma i plaketa Privredne komore Srbije, za postignute rezultate u 2003.godini
- Priznanje Zlatni most Privredne komore Srbije i Agencije za tržišne komunikacije MEDIA-INVENT, u okviru manifestacije „Partneri i prijatelji“, novembar 2005.godine
- Diploma sa plaketom povodom 30 godina uspešnog rada Impol Seval a.d. Sevojno za postignute rezultate u razvoju i unapređenju privrede, koju je dodelila Privredna komora Srbije, decembar 2005.godine
- Nagrada „Menadžer 2005“. Klub privrednih novinara Beograd, decembar 2005.godine, dodeljena generalnom direktoru za poslovnost i kreativnost
- Nagrada „Biznis partner 2006.“ MASS MEDIA International Beograd, za najbolju inostranu kompaniju na domaćem tržištu, jun 2006.godine
- Plaketa za doprinos privrednom razvoju Regiona, oktobar 2007.godine
- Priznanje „Sto najuspešnijih menadžera Srbije“ po izboru Agencije „Limes press“ Beograd, novembar 2007.godine
- Diploma i plaketa Privredne komore Srbije, decembar 2007.godine, generalnom direktoru za postignute rezultate u razvoju i unapređenju privrede
- Priznanje Agencije „Media invent“ iz Novog Sada za najboljeg izvoznika u Zlatiborskom okrugu, 2008.godine
- Specijalno priznanje „Kapetan Miša Anastasijević“ Regionalne privredne komore Užice, mart 2009.godine

¹¹⁹ [http://internet-trgovina.rs/IMPOL%2010%20godina%20privatizacije%20WEB%20\(2\).pdf](http://internet-trgovina.rs/IMPOL%2010%20godina%20privatizacije%20WEB%20(2).pdf) januar 2014.

- Priznanje "Kompanija koja je obeležila deceniju" i zlatnik Cara Dušana, u sklopu manifestacije „Lideri-vizija stvaralaca“, februar 2011.godine.

10.12. Liderske sposobnosti i organizaciona kultura Impol Seval a.d.

Na osnovu svih iznetih činjenica o Impol Seval a.d. ozbiljno shvatanje uloge liderstva i dobre organizacione kulture rezultiralo je uspešnom poslovanju ovog preduzeća.

Direktor Impol Seval a.d. predstavlja dobrog lidera, što je predstavljeno brojnim dobijenim nagradama i priznanjima, kao i uspehom same kompanije koje se može videti kroz finansijske izveštaje. Prema anketi Vi kao lider (Test samoispitivanja)¹²⁰ koju sam sprovedla u Impol Seval a.d. na osnovu koje se procenjuju liderske sposobnosti, rezultati nam govore da je u pitanju odličan lider koji zna kako da motiviše svoju grupu i izvuče najveću efikasnost. U nastavku teksta dat je opis liderskih sposobnosti rukovodilaca, prema obrađenoj anketi.

Generalni direktor Impol Seval a.d. vidi sebe kao dirigenta orkestra koji odgovara da upravlja celom tom složenom organizacijom i obezbedi odličan rezultat. Međutim njegov posao nije samo u tome da održava ritam dirigentskom palicom, dirigenti moraju da izgrade veze između ljudi, da pridobiju njihovo poverenje i ubede ih da pruže svoj maksimum.

Pre donošenja svake važne odluke generalni direktor se gotovo uvek savetuje sa svojim saradnicima, jer poštuje njihovo iskustvo.

Prilikom formulisanja ciljeva koji će dovesti do maksimalnih rezultata poslovanja, uvek dopušta svojim saradnicima da učestvuju određivanju ciljeva, jer time oni garantuju njihovo angažovanje na istim.

Davanje sve većeg ovlašćenja u obavljanju poslova svojim zaposlenima, omogućuje generalnom direktoru da se koncentriše na dužnosti višeg nivoa, a taj nivo ovlašćenja podrazumeva da saradnici sami presude da li je neophodno da se konsultuju pre nego što donesu konačnu odluku.

Motivacija i sistem nagrađivanja je prisutan u okviru preduzeća kroz takozvane projektne dodatke, koji predstavljaju nagradu za uspešno obavljen posao u toku meseca. U okviru svakog sektora ili poslovne jedinice jednom mesečno se obavljaju kolegijumi i vrši evaluacija zaposlenih na osnovu koje se određuje zaposleni koji će dobiti projektni dodatak na zaradu.

Sve bitne promene koje nastaju u okviru preduzeća saopštavaju se zaposlenima na posebnom sastanku gde mogu dati svoje predloge ili eventualne sugestije na novu politiku koja se želi primeniti.

Koontinuiranim praćenjem zaposlenih iz meseca u meseca, generalni direktor dobija uvid u efikasnost njihovog rada, dok u slučaju da dođe do pada efikasnosti kroz razgovor o problemu pronalazi se uzrok, a zatim i otklanja.

¹²⁰ Mašić B., Babić L., Boljanović-Đorđević J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010) *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 462

U narednom tekstu predstavljen je deo intervjua generalnog direktora Impol Seval a.d. nakon dobijenog priznanja "Kompanija koja je obeležila deceniju" u sklopu manifestacije "Lideri – vizija stvaralaca". U intervjuu reč je bila o fabrici koja pobeđuje krizu, i načinu za postizanje dobrih poslovnih rezultata.

Čemu dugujete dobre poslovne rezultate u vremenu krize?

*"Ni ja, ni moji saradnici, ne možemo da skrenemo tokove svetske ekonomske krize, ali možemo da radimo najbolje što umemo, i duboko sam verovao da fabrika može i u vremenu krize da postigne dobre rezultate ukoliko ima pozitivan pristup. Naše opredeljenje – ne možemo ništa krizi, ali možemo da smanjimo troškove i radimo najbolje što umemo - dovelo nas je do izlaza iz recesije. Ali, ono što stalno govorim svojim saradnicima, i što bih voleo da i drugi ljudi shvate, jeste da kriza nije prošla. Otuda dobri rezultati koje postižemo, ne smeju da nas pokolebaju da se vratimo nekim starim navikama. Moramo biti svesti da su ovo turbulentna ekonomska vremena i da ponovo sve može da krene loše po nas. Moja poruka je, dakle, nema opuštanja, moramo nastaviti rad odgovorno i pošteno."*¹²¹ Generalni direktor Impol Seval a.d.

Bez lidera i stručnosti zaposlenih Impol Seval a.d. ne bi bilo na poziciji na kojoj se nalazi i ne bi ostvarivao dobre rezultate. Uključivanjem zaposlenih u proces donošenja odluka, motivacijom i inspiracijom rukovodstvo je objasnilo viziju poslovanja preduzeća ka kojoj teže svi zaposleni. Prisutnost jake organizacione kulture u Impol Seval a.d. je rezultat sposobnosti generalnog direktora da kroz pridržavanja principa i vrednosti na kojima počiva uspeh u poslovanju preduzeća, dokažemo hipotezu da su lideri ti koji stvaraju jaku organizacionu kulturu.

"Moje početno ubeđenje o ulozi menadžmenta i zaposlenih u ovom procesu nije se promenilo: Seval je imao menadžment i zaposlene, a svi zajedno su imali Seval." – predsednik Upravnog odbora Impol d.o.o.¹²²

Impol Seval a.d. danas nije samo uspešno privatizovana fabrika već uspešna fabrika koja ima budućnost i koja se odgovorno ponaša prema svom okruženju.

Uspešnost se meri stalnim rastom produktivnosti, povećanjem obima proizvodnje iz godine u godinu, sve većim učešćem izvoza u strukturi ukupnog plasmana proizvoda, ostvarenim finansijskim rezultatom, povećanjem zarada, staranjem o uslovima rada i radnoj okolini, uređenošću radnog prostora.

Najvažnije merilo uspešnosti su zaposleni koji imaju poverenje u sopstveno znanje i iskustvo i svest o tome da rade u jednoj od najboljih fabrika u Srbiji koja će zahvaljujući njihovim naporima to i ostati.

¹²¹ content.yudu.com/Library/A1qzf4/LIDERI/vijijastvarala/ - januar 2014.godine

¹²² Impol Seval a.d. (oktobar 2012.) 10 godina od uspešne privatizacije 2002-2012. preuzeto [http://internet-trgovina.rs/IMPOL%2010%20godina%20privatizacije%20WEB%20\(2\).pdf](http://internet-trgovina.rs/IMPOL%2010%20godina%20privatizacije%20WEB%20(2).pdf) januar 2014.godine

XI ZAKLJUČAK

U ovom radu smo utvrdili značaj planiranja i efikasnog liderstva kroz proces strategijskog menadžmenta. Istraživanja su pokazala da bez strategijskog plana, ne možemo utvrdi uspešan način poslovanja preduzeća. Sve informacije koje dobijamo analizirajući eksterno i interno okruženje preduzeća dovode nas do saznanja koju strategiju kada primeniti, radi rentabilnog poslovanja preduzeća i njenih poslovnih jedinica u određenom periodu vremena.

Potreba za planiranjem i primenom liderstva proizilazi upravo iz promena u sredini i potreba preduzeća da na njih reaguje. Strategijsko planiranje ima zadatak da kroz jasno definisanje trenutne pozicije preduzeća, kao viziju i misiju kao opšteprihvaćenog cilja, definisanih od strane lidera odrede strategijski pravac i smer akcije.

Za suočavanje sa diskontinuelnim promenama potrebno je brzo uočavanje šanci opasnosti. U uslovima diskontinuiteta preduzeće mora imati kako fleksibilnost da brzo reaguje u kratkom roku, tako i fokus na poslove koji će doneti pozitivne rezultate u dužem roku. Budućnost preduzeća i njegova komparativna prednost zavisi od uloge top menadžment tima da predvidi budućnost, da bi na vreme formulisalo strategije prema novim izmenjenim okolnostima, kao i načine tj. korišćene stilove za implementaciju istih.

Kao što smo videli kroz razne matrice, koje su definisale konsultantske kuće pred preduzeće se stavljaju različite mogućnosti izbora u zavisnosti od okruženja (rasta tržišta), kao i konkurentskih prednosti (tržišnog učešća) za izbor strategijske opcije koja će najviše doprineti rentabilnom poslovanju.

Kroz predstavljeni rad vođeni postavljenim hipotezama, dokazali smo da prvi korak u procesu strategijskog menadžmenta predstavlja analiza okruženja organizacije, eksternog okruženja sa svim svojim karakteristikama, kao i internog okruženja sagledanog kroz jaku organizacionu kulturu koja je rezultat efikasnog liderstva. Naredni korak je jasno definisanje vizije, misije i ciljeva kojima se organizacija vodi, prilikom planiranja aktivnosti koje će je dovesti do rentabilnog poslovanja. Definisanje vizije je zadatak lidera, tako da smo u radu pokazali i razliku između menadžera i lidera. Lidera koji sagledavaju širu sliku poslovanja preduzeća, koji rade prave stvari, i menadžera koji obavljaju operativne poslove, tj. rade stvari na pravi način. Kroz čitav niz tehnika strategijskog menadžmenta, sagledavamo moguće kombinacije strategijskih opcija koje su nam na raspolaganju i izbor onih koji će dovesti organizaciju u konkurentsku prednost. Menadžer i lideri kao članovi top menadžment tima sa jasnim stavom prema

budućnosti i prihvatanjem promena u turbulentnom okruženju bolje će pristupiti procesu strategijskog planiranja, u cilju postizanja boljih rezultata i rasta preduzeća.

Liderstvo se posmatra kao oblik upravljanja ponašanjem ljudi koji se smatraju najznačajnijim resursom za postizanje konkurentske prednosti. Liderstvo predstavlja proces tokom koga jedna osoba utiče na druge članove grupe radi ostvarenja ciljeva organizacije, a lider - osoba koja kreira misiju organizacije i strategije za njenu primenu.

Pored planiranja kao esencijalnog dela formulisanja strategije, liderstvo kroz implementaciju nesumnjivo predstavlja važan faktor koji utiču na uspeh poslovanja preduzeća. Kako strategijska i organizaciona rešenja postaju sve kompleksnija i zahtevnija, javlja se potreba da top menadžment preduzeća zameni svoj tradicionalni fokus na strategiju i strukturu fokusom na upravljanje ljudima i procesima. Na osnovu ovoga donosimo zaključak da je organizaciona struktura „tvrda“ komponenta menadžmenta i organizacije dok liderstvo zajedno sa drugim „mekim“ komponentama takođe utiče na stvaranje jake organizacione kulture u preduzeću. Danas se kritični strateški zahtevi odnose na pronalaženje ne najadekvatnijeg strukturnog rešenja već organizacionog dizajna koji će omogućiti da se iskoriste svi potencijali zaposlenih i motiviše čitava organizacija da bude spremna na rad u komplikovanom i dinamičnom okruženju. Uticaj organizacione strukture i liderstva mora biti kompatibilan kako bi doveo do stvaranja jake organizacione kulture u preduzeću.

Ova rad je imao za cilj da ukaže na značaj planiranja i efikasnog liderstva u procesu strategijskog menadžmenta kao osnove za funkcionisanje jedne organizacije. Analiza okruženja, definisanje vizije, misije i ciljeva, formulisanje, implementacija i kontrola strategije, kroz kontinuirano inoviranje u organizaciju, obezbeđuje efikasno i efektivno poslovanje preduzeća. Koontinuirano inoviranje tj. preispitivanje misije preduzeća, i koontinuirano obavljanje svih menadžerskih aktivnosti obezbeđuje efikasno i efektivno poslovanje preduzeća.

Predmet ovog rada je značaj planiranja i efikasnog liderstva u procesu strategijskog menadžmenta. Strategijsko planiranje kao komponenta strategijskog menadžmenta je proces koji je neophodan za razvoj i napredak svakog preduzeća. Preduzeća danas da bi opstala u dinamičnom okruženju u kome posluju moraju uvoditi promene koje će se desiti brzo i u pravo vreme, ali u skladu sa unapred definisanom strategijom koja obuhvata promene svih delova i aktivnosti preduzeća. Do uspešnih rezultata u poslovanju preduzeća u takvim uslovima, ne može se doći i bez uspešnog efikasnog liderstva. Svrha prilagođavanja okruženju je pronalaženje načina za rentabilno poslovanje organizacije, kao i postizanje i održavanje konkurentske prednosti.

XII LITERATURA

1. Ansoff H. Igor and McDonnell Edward J., (1990), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall
2. Adžić S. *Lider u marketingu* dostupno na www.slobodanandzic.tripod.com
3. Bennis Warren G., (2003) *On becoming a leader: The leadership classic – updated and expanded*, Perseus Publishing, USA,
4. Bass B.M. (1990) *From Transactional to Transformational Leadership*
5. Čerović S. (2011), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum Beograd
6. Drucker P. F.(2001)*Management challenges for the 21st century*, Harper Business,USA
7. Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B.: (2007) *Strategic Management and Cases*Strategijski menadžment, [prevod Jelena Vujić]- Data Status, Beograd,2007
8. Fiedler and Chemers, *Improving Leadership Effectiveness*
9. Grinberg Dž. i A. R. Baron (1997) *Ponašanje u organizacijama* (prevod sa engleskog), Želind, Beograd
10. Gardner Howard, Laskin Emma,(1996) *Leading minds*, Basic Books, USA
11. Goleman D. (2002): *Emocionalna inteligencija*, Geopoetika, Beograd
12. House R., (1971) *A Path – Goal Theory of Leadership Effectiveness*, Administrative Science Quarterly
13. Howell J.M. Avolio B.J., (1992) *The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?*, Academy of Management Executive 6, no.2
14. Hax Arnoldo C. , Majluf Nicolas S., (1984).*Strategic Management: An Integrative Perspective*, Prentice-Hall
15. Heleta M., (2008), *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd
16. Hamel,G., & Prahalad, C.K.: (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston
17. Inić B., (2007), *Menadžment*, , treće izdanje, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Braća Karić“, Beograd
18. Inić B., (2007), *Strategijski menadžment*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „ Braća Karić, Beograd
19. Ivaniš M., Nešić S. (2011), *Poslovne finansije*, Univerzitet Singidunum Beograd,
20. Johnson G., Scholes K. (1988), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall
21. Johnson, G.and Scholes K. (1988)., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice-Hall
22. Jojić R. (2002) *Menadžment*, Institut za ekonomiju i razvoj RS, Srpsko Sarajevo
23. Kirkpatrick, S., A., & Locke, E., A., (2001) *Leadership: Do traits matter?*,Academy of Management Executive
24. Kotter John P.(1990), *A power for change*, The Free Press, USA
25. Kotter John P., (1985) *Power and influence* The Free Press, USA

26. Krasulja D. Ivanišević M, (2001), Poslovne finansije, Ekonomski fakultet Beograd
27. Kaplan R. & Norton D. (1992) The Balances Scorecard - Measures that Drive Performance, Harvard Business Review
28. Kotler, F. i Keller, K.V: Marketing Managment , Marketing menadžment, 12.izdanje, [prevod Biljana Lalović i Milena Lučić-Živanović]- Data Status, Beograd,(2006)
29. Luthans, F., (2005) Organizational Behaviour, McGraw Hill, Boston.
30. Lonačarević R., Mašić B. Boljanović –Đorđević J. (2007)., Menadžment, Univerzitet Singidunim, Beograd
31. Lovreta S., Petković G. Končar J., (2009)., Kanali marketinga, Ekonomski fakultet Beograd
32. Milisavljević M., (2001)., Marketing, Savremena administracija, Beograd
33. Mašić B., (2009)., Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd,.
34. Mašić B., (2009)., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd,
35. Milanović-Golubović, V. (2003.), Marketing menadžment, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd
36. Mašić B., Babić L., Boljanović-Djordjević J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010) Menadžment - principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd
37. Miljević M., (2007)., Metodologija naučnog rada, Filozofski fakultet Univerzitet Istočno Sarajevo Pale
38. Nansu B.(1992) Visinary Leadership, Josse-Buss Publishers, San Francisco, preuzeto od: Milisavljević M. (2006) Potreba za liderstvom, Zbornik radova, Naučni skup Liderstvo u teoriji i praksi, Ekonomski fakutet Banja Luka
39. Ohmae, K. (1982), The mind of the strategist: The art of Japanese business, McGraw-Hill, New York
40. Popesku J. (2013) Marketing u turizmu i hotelijerstvnu, Univerzitet Singidunum Beograd,
41. Pokrajčić D., (2007), Ekonomika preduzeća-principi i ciljevi, CID Beograd
42. Porter, M.E.(1985) Competitive Advantage, Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata ; [prevod Mira i Vera Gligorijević]- Novi Sad: Adidžes, 2007.
43. Patrick B. McNamee, (1985), Tools and Techniques for Strategic Management, Pergamon Press
44. Petković, M., Jovanović, M., (2001) Organizaciono ponašanje, "Megatrend" Univerzitet primenjenih nauka, Beograd
45. Robbins P.S.(1992) Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate, Zagreb
46. Stavrić B., Kokeza G., (2002), Upravljanje poslovnim sistemom; Tehnološko - metalurški fakultet, Beograd,
47. Stavrić B. (2003) Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd
48. Stefanović Ž. ,Petković M., Kostić Ž., Janićijević N., Babić V. (2000) Organizacija preduzeća, Ekonomski fakultet Beograd
49. Schein E., Organizational Culture and Leadsheip, 2d ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 1992)
50. Tipurić, D., Strateški menadžment, dostupno na dtipuric@efzg.hr.

51. Todorović J., Djuričin D., Janošević S. (2000): Strategijski menadžment - Institut za tržišna istraživanja, Beograd,
52. Đorđević B., (2003) Menadžment, Ekonomskifakultet, Priština
53. Williams C., (2011), Principi menadžmenta (prevodilac Bojana Vujanović), Beograd, Data Status
54. Whicker G.N. (1996) Toxic Leaders, When Organizations Go Bad, Quorum Books, London, preuzeto od: Milisavljević M. (2006) Potreba za liderstvom Zbornik radova, Naučni skup, Liderstvo u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet Banja Luka
55. Wren D.A., Voich JR. D. (1994) Menadžment – process, stuktura i ponašanje, poslovni system Grmeč, Privredni pregled Beograd
56. www.analiticar.wordpress.com
57. www.strategijskimenzment.com
58. www.singipedia.com
59. www.ekof.bg.ac.rs/nastava/.../Od%20konmng%20do%20smng.ppt
60. www.valuebasedmanagment.net
61. www.seval.rs
62. www.impol.si