

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNU
SARADNJU

MASTER RAD

UTICAJ FORMULISANJA I IMPLEMENTACIJE POSLOVNE
STRATEGIJE NA ODRŽIVU KONKURENTSKU PREDNOST

Mentor:
Prof. dr Gordana Dobrijević

Student:
Gordana Đuranović 401172/2011

Beograd, 2015. godine

SADRŽAJ:

UVOD.....	4
1.Predmet i problem istraživanja.....	5
2.Značaj istraživanja.....	6
3.Cilj istraživanja	6
4.Hipoteze istraživanja.....	7
5.Metod istraživanja	7
6.Struktura rada.....	7
I.STRATEGIJSKI MENADŽMENT I POSLOVNE STRATEGIJE	10
1.1. Poreklo i definicija strategijskog menadžmenta.....	10
1.2.Vrste poslovnih strategija	12
1.2.1.Funkcionalne ili operativne strategije.....	12
1.2.2.Poslovne ili konkurentske strategije	14
1.2.3.Generalne ili korporativne strategije.....	18
II.FORMULISANJE I IMPLEMENTACIJA POSLOVNE STRATEGIJE – KREIRANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI	23
2.1. Konkurentska prednost.....	23
2.2. Vizija i misija poslovne organizacije	26
2.3. Formulisanje strategije	27
2.3.1. Pojam formulisanja i strategijska analiza.....	27
2.3.2. Tehnike, metode i alati strategijske analize	29
2.4.Implementacija strategije	37
III. LJUDSKI KAPITAL KAO IZVOR KONKURENTSKE PREDNOSTI	48
IV. LIDERSTVO	51
4.1. Poreklo i definicije liderstva.....	51
4.2. Karakteristike lidera	54
4.3. Tipovi liderstva	55
4.4. Stilovi liderstva.....	58

V. TAJNO ORUŽJE LIDERA: EMOCIONALNA INTELIGENCIJA, KOMUNIKACIJA I MOTIVACIJA.....	65
5.1. Pojam emocionalne inteligencije	66
5.2. Komunikacija	67
5.3. Motivacija.....	70
VI. STILOVI LIDERSTVA NA PRIMERU OTP BANKE SRBIJA AD.....	73
VII.BRENDIRANJE KAO STRATEGIJA STVARANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI	84
7.1. Pojam brenda i brendiranja	84
7.2. Vrednost brenda i modeli	85
7.3.Merenje vrednosti brenda i osmišljavanje strategije brendiranja.....	88
ZAKLJUČAK	94
LITERATURA	96

UVOD

Svaki rad se meri rezultatima, a u današnje vreme više nego ikada u istoriji sve je posvećeno profitu i materijalnim postignućima.

Potreba za maksimiziranjem poslovnih rezultata i profita iznedrila je šezdesetih godina XX veka moderne nauke koje prate društvene trendove kao što je strategijski menadžment, budući da je dinamiziranjem tržišta nametnuto rešavanje pitanja upravljanja organizacijama, jer do tada postojeće naučne teorije nisu mogle da daju uspešan recept za formulisanje i implementaciju poslovne strategije, pojašnjenje samih tih pojmova, kao i praktične alate i uputstva za sticanje i održavanje konkurentske prednosti u uslovima turbulentnog poslovanja gde se na nekim tržištima okolnosti menjaju čak i dnevno.

Još se u starom Rimu govorilo: „Amat victoria curam“, a i danas važi isto pravilo - „nema uspeha bez pripreme“, u ovom slučaju temeljne teorijske pripreme radi postizanja zadatih ciljeva - sticanje i održavanje konkurentske prednosti.

Čini se da pravilno formulisanje strategije, zatim njena kvalitetna implementacija, daju čarobnu formulu za rešenje problema održive konkurentske prednosti i mogu da demistifikuju velike uspehe pojedinih kompanija.

Esencija uspeha u današnje vreme i najznačajniji faktor konkurentske prednosti jeste ljudski kapital, a za sam proces upravljanja ljudskim kapitalom u smeru pozitivne poslovne promene neophodni su pravi lideri.

Od davnina je fenomen vođstva i velikih lidera intrigirao čovečanstvo. Prvo se svet divio pobedonosnim vojskovođama, uglednim političarima i državicima, uticajnim verskim poglavarima. Tek kasnije, u dvadesetom veku, novi heroji su postali vešti menadžeri i uspešni privrednici.

Napoleon Bonaparta (1769 – 1821), jedan od najvećih lidera svog vremena, francuski car i veliki vojskovođa, rekao je da su „vođe delitelji nade“, a za sebe je govorio: „Ja sam ponekad lisica, a ponekad sam lav. Celo umeće vladanja leži u tome da znaš kada trebaš biti jedno, a kada trebaš biti drugo.“¹

Američki predsednik Thomas Jefferson još je u 18. veku primetio da „dobar vođa nadahnjuje druge verom u sebe, ali odličan vođa nadahnjuje druge verom u njih same“, a njegov savremenik, američki političar i diplomat John Quincy Adams je zaključio da: „Ukoliko svojim delovanjem inspirišete druge da više uče, više rade i više dobiju, tada ste pravi vođa.“²

Upravljanje ljudima od davnina, a pogotovu u dinamičnom tehnološko razvijenom svetu, predstavlja najveći izazov zaposlenih na svim hijerarhijskim nivoima. Preduslov da bi neko

¹ Dostupno na sajtu www.izreka.com od 24.07.2015.

² Dostupno na sajtu <https://bs.m.wikiquote.org/> od 24.07.2015.

mogao da vodi grupu ljudi jeste da poseduje niz specifičnih osobina (čvrsta, stabilna, ambiciozna i fleksibilna ličnost), sposobnosti (organizatorske i rukovodilačke) i znanja.

Efektivni lideri koriste proaktivne taktike uticaja koje su podesne za primenu na ciljeve i relacije, koriste moć na ispravan i realan način i pokušavaju da osposobe sledbenike na način koji je prikladan za datu situaciju.³

Možda prava suština liderstva leži u rečima Jacka Welcha, generalnog menadžera kompanije „General Motors“, velikog vizionara i ekonomskog mislioca i istinskog lidera: „Ako postoji išta po čemu bih voleo da budem zapamćen onda je to po tome da sam pomogao ljudima da shvate da liderstvo pomaže drugim ljudima da se razviju i uspeju.“⁴

1. Predmet i problem istraživanja

Problem našeg istraživanja su poslovne strategije uopšte, njihovo definisanje, vrste, razvoj sa stanovišta strategijskog menadžmenta kao nauke koja se njima bavi. Istraživaće se teorijski stavovi poznatih autora iz ove oblasti kao što Dess, Lempkin, Eisner, Marry Coulter, Branislav Mašić, Miroljub Albijanić.

Formulisanje i implementacija poslovnih strategija je predmet našeg istraživanja, definisanje formulisanja poslovnih strategija, uslovi i koraci koje je neophodno preduzeti radi uspešnog formulisanja poslovnih strategija, načini na koji naše ideje uobličene u poslovnu strategiju sada sprovodimo u delo.

Predmet našeg istraživanja je održiva konkurentska prednost, pojmovno objašnjenje, teorijske postavke.

Problem našeg istraživanja jeste i liderstvo i upravljanje promenama uopšte, njegovo definisanje, pojam, vrste, i najpoznatiji pristupi liderstvu u naučnoj teoriji. Istraživaće se teorijski stavovi poznatih autora iz ove oblasti kao što su Northouse, Adizes, Drucker, Kotter, Bennis i Nanus, Kouzes i Posner.

Lične karakteristike su predmet našeg istraživanja, njihov uticaj na odnos lidera i sledbenika i formiranje stilova liderstva. Osim toga, predmet našeg istraživanja su stilovi liderstva, a posebno transformaciono liderstvo, pojmovno objašnjenje, teorijske postavke, i način na koji doprinose uspehu lidera u poslovnoj organizaciji.

³ Yukl G. (2010), Leadership in organization, Pearson Prentice Hall, New Jersey, str. 494

⁴ Dostupno na sajtu www.virtuelnimentor.com od 24.07.2015.

2.Značaj istraživanja

Značaj ovog istraživanja je u bližem razumevanju uticaja koje formulisanje i implementacija poslovne strategije ima na održivu konkurentsku prednost.

Investiranje u poslovne strategije je veoma važna menadžerska odluka, ona je investiranje u budućnost poslovne organizacije, u njen opstanak i u njenu lidersku poziciju na tržištu .

Nastankom strategijskog menadžmenta 70-tih godina XX veka, pojavljuju se i prve studije o poslovnim strategijama i izučava se njihovo formulisanje i implementacija. Pod poslovnom strategijom se podrazumeva način usmeravanja poslovne organizacije, planiranje aktivnosti , kao i svi oni postupci koji poslovnoj organizaciji omogućavaju da stekne i održi konkurentsku prednost.

Značaj ovog istraživanja je i u bližem razumevanju uticaja koje lične karakteristike rukovodioca imaju na njihov liderski stil .

S obzirom da su u današnjoj ekonomiji znanja ljudski resursi značajan izvor konkurentske prednosti, jasno je da je uloga lidera u epicentru dešavanja. Od lidera, njegovog odnosa sa sledbenicima, i njegovog liderskog stila, zavisi sprovođenje poslovne promene i sticanje i održavanje konkurentske prednosti.

3.Cilj istraživanja

Svrha ovog istraživanja je da se na osnovu teoretskih dostignuća vodećih autora u ovoj oblasti razmotre elementi poslovne strategije koji utiču na održivu konkurentsku prednost kao i da se utvrdi na koji način lične karakteristike lidera utiču na stilove liderstva. Osnovni ciljevi sprovedenog istraživanja su da se utvrde odlučujući faktori koji utiču na formulisanje i implementaciju poslovne strategije, na izbor odgovarajuće strategije, na odnos lidera i sledbenika i da se razmotri kako dobar odnos doprinosi realizaciji ciljeva poslovne organizacije.

Poseban cilj sprovedenog istraživanja je bliže upoznavanje sa elementima formulisanja i implementacije poslovne strategije, konkurentske prednosti pravnog lica, elementima liderstva, liderskih stilova, kao i elementima odnosa lidera i sledbenika.

Društveni cilj sprovedenog istraživanja je da ono bude od praktične vrednosti onima koji se bave formulisanjem i implementacijom poslovnih strategija, i koji se bore da održe konkurentsku prednost i da se izgrade u prave lidere kao i onima koji vrše akademska istraživanja na ovu temu.

Naučni cilj istraživanja je sintetizovanje saznanja do kojih su došli vrhunski stručnjaci iz ove oblasti, pomoću analize literature sa međunarodnom reputacijom, opisa i analize svih elemenata formulisanja i implementacije poslovnih strategija i elemenata konkurentske prednosti.

4.Hipoteze istraživanja

Analizom literature u teorijski postavljenim okvirima postavili smo generalne hipoteze našeg istraživanja:

- Pravilno formulisanje i implementacija poslovne strategije utiče na sticanje i održavanje konkurentske prednosti.
- Uspeh lidera u poslovnoj organizaciji zavisi od stila liderstva i ličnih karakteristika lidera.

Ove generalne hipoteze razrađujemo kroz sledeće posebne hipoteze:

- 1) U usmeravanju organizacije najvažniju ulogu imaju formulisanje i implementacija strategije
- 2) Za uspeh implementacije strategije značajan je ljudski kapital
- 3) Odnos lidera i sledbenika zavisi od osobina i ponašanja lidera
- 4) Samo zadovoljni sledbenici sa uspehom ostvaruju postavljene poslovne ciljeve

5.Metod istraživanja

Složenost i specifičnost predmeta istraživanja zahtevaju korišćenje više opštenaučnih metoda i to: metod sinteze i analize stručne literature iz oblasti strategijskog menadžmenta, psihologije, marketing menadžmenta, metodologije društvenih nauka, liderstva i upravljanja promenama, upravljanja ljudskim resursima, zatim metod dedukcije, metod apstrakcije, metod konkretizacije, uporedni metod. Koristiće se i naučni članci iz EBSCO baze.

Kombinovanjem ovih opštenaučnih metoda i korišćenjem celovitog i sistemskog pristupa istraživanju u smislu da se ni jednoj od metoda ne daje prednost, već da su sve podjednako zastupljene, dobija se sveobuhvatni pogled na kompleksnost uticaja formulisanja i implementacije poslovne strategije na održivu konkurentsku prednost i uticaja ličnih karakteristika na stilove liderstva.

6.Struktura rada

Radi dokazivanja postavljenih hipoteza rad je podeljen u sledeće celine:

Uvodni deo

U ovom delu definišaćemo predmet i polazne postavke istraživanja, obrazložiti naučni i društveni značaj, odrediti cilj istraživanja sa posebnim osvrtom na posebni cilj istraživanja.

Takođe ćemo u uvodnom delu postaviti hipoteze, navesti metode istraživanja i opisati strukturu rada.

I.Strategijski menadžment i poslovne strategije

U prvom delu rada govorićemo o poreklu strategijskog menadžmenta i izneti neke poznatije definicije ove relativno mlade naučne grane. Nadalje ćemo napraviti pregled najznačajnijih podela poslovnih strategija i detaljnije ih pojmovno objasniti.

II.Formulacija i implementiranje poslovnih strategija - kreiranje konkurentske prednosti

U drugom delu biće objašnjeni pojmovi konkurentske prednosti, i vizije i misije poslovne organizacije. Izlagaćemo o formulisanju strategije i izneti najpoznatije metode, tehnike i alate strategijske analize, a zatim razmatrati implementaciju poslovnih strategija.

III.Ljudski kapital kao izvor konkurentske prednosti

U trećem delu govorićemo o ekonomiji znanja i njenom centralnom i najvrednijem resursu-zaposlenima. Objasnićemo pojmove znanja i veština, a razmatraćemo i najvažnije pitanje u sadašnjim tržišnim uslovima za sticanje konkurentske prednosti - privlačenje i zadržavanje ljudskog kapitala.

IV. Liderstvo

U četvrtom delu rada govorićemo o poreklu pojma liderstva i definicijama liderstva. Govorićemo takođe o liderskim karakteristikama, tipovima lidera, i bliže objasniti pojam transformacionog liderstva.

V. Tajno oružje lidera: Emocionalna inteligencija, komunikacija i motivacija

U petom delu objasnićemo značaj emocionalne inteligencije lidera i njegove sposobnosti komunikacije i motivacije zaposlenih radi uspešnog obavljanja poslovnih zadataka.

VI. Stilovi liderstva na primeru OTP banke Srbija ad

U šestom delu govorićemo o sprovedenom istraživanju o stilovima liderstva u Otp banci Srbija ad Novi Sad, daćemo podatke o tome kada je, kako, na kom uzorku vršeno ispitivanje, koja je stopa odgovora, koja su bila pitanja, kako su ispitanici odgovarali i na kraju ćemo sumirati rezultate.

VII. Brendiranje kao strategija stvaranja konkurentske prednosti

U ovom delu bavićemo se teorijskim razmatranjima prvenstveno istaknutih autora iz oblasti „Marketing menadžmenta“ Kotlera i Kellera, definisati pojam brenda, vrednosti brenda, modela brenda, objasniti merenje vrednosti brenda i razmatrati osmišljavanje strategije brendiranja.

Zaključak

U zaključnim razmatranjima smo potvrdili postavljene polazne hipoteze i rezimirali da je ljudski kapital taj koji vrši distinkciju, i da zaposleni igraju ključnu ulogu u pravilnoj formulaciji i implementaciji poslovnih strategija a samim tim i u sticanju i održavanju konkurentske prednosti. Pokazali smo da se naročito ističu lideri i da su oni u središtu pozitivne poslovne promene, pa smo rezimirali da uspeh lidera u poslovnoj organizaciji zavisi od ličnih karakteristika i stila liderstva, a taj je uspeh nemoguće ostvariti bez sledbenika. Došli smo do zaključka da odnos lidera i sledbenika zavisi od osobina i ponašanja lidera i da samo zadovoljni sledbenici sa uspehom ostvaruju postavljene poslovne ciljeve.

Literatura

U ovom delu smo naveli korišćenu literaturu - knjige, časopise, kao i web stranice koje smo posetili radi uspešne analize i dokazivanja postavljenih hipoteza.

I. STRATEGIJSKI MENADŽMENT I POSLOVNE STRATEGIJE

1.1. Poreklo i definicija strategijskog menadžmenta

Strategijski menadžment se 70-tih i 80-tih godina XX veka izdvojio u zasebnu naučnu disciplinu budući da su počele da se izučavaju organizacije, strategije i menadžeri. Svaki pojedinac u organizaciji igra određenu ulogu u strategijskom menadžmentu čak i kada toga nije svestan. Neophodno je i da zaposleni steknu određena znanja iz strategijskog menadžmenta kako bi mogli da razumeju poslovne odluke nadređenih i uspešno obavljaju svoje radne zadatke, kao i da bi njihov rad mogao da bude cenjen i nagrađivan shodno zaslugama. Ipak, najbitniji razlog za razumevanje strategijskog menadžmenta je taj što ima uticaja na krajnje poslovne rezultate jedne organizacije, jer se one neprekidno suočavaju sa mnogobrojnim promenama u poslovnom okruženju i proučavanje strategijskog menadžmenta i pravilno sprovođenje i razumevanje strategijskih odluka je od značaja za sticanje i održavanje konkurentske prednosti.

Istorijski gledano strategija ima vojne korene, jer potiče od grčke reči strategos, što znači vojni komandant. Još Sun Cu, 500 godina p.n.e u svojoj knjizi „Umeće ratovanja“ govori o strategiji, objašnjavajući načine za pobeđu nad neprijateljem.

Kroz istoriju su se vekovima vrhunski vojni stratezi poput Napoleona Bonaparte, Julija Cezara, Živojina Mišića, trudili da pronađu slabu tačku protivniku i ostvare prednost nad neprijateljem, tako što će ga napasti tamo gde je najslabiji. Za uspeh strategije oduvek je bilo važno otkriti šta protivnik smeri, iskoristiti njegove slabosti i pretvoriti ih u svoje prednosti a sama strategija je bila tajna za neprijatelja.

Naučno poreklo strategijskog menadžmenta je sa početka dvadesetog veka kada se javljaju prve ideje o strateškom planiranju a teorijski temelj su ekonomija i organizaciona teorija.

Profesor James McKinsey (1889-1937), osnivač konsultantske firme za menadžment i profesor na poslovnoj školi Univerziteta Čikago, objavio je svoje najvažnije delo „Budžetska kontrola“ 1922. godine. To je bio početak modernog budžetskog računovodstva, a u početku se strategija ograničavala na budžetsko planiranje i razvoj. Zatim George Stainer, 60-tih govori o dugoročnom menadžerskom planiranju, pa Alfred Chandler, profesor Poslovne istorije na Harvardu 1962. objavljuje knjigu „Strategija i struktura“.

Profesor Igor Ansoff objavljuje 1965. godine knjigu „Poslovna strategija“ sa podnaslovom „Analitički pristup poslovnoj politici rasta i ekspanzije“ koja je imala značajan uticaj na poslovni svet. On je u poslovni rečnik uneo i termine strategijskog menadžmenta i sinergije, i objavio puno značajnih knjiga iz ove oblasti kao što su „Poslovna strategija“ (1969), „Od strategijskog

planiranja do strategijskog menadžmenta“ (1974), „Strategijski menadžment“ (1979), i mnoge druge.

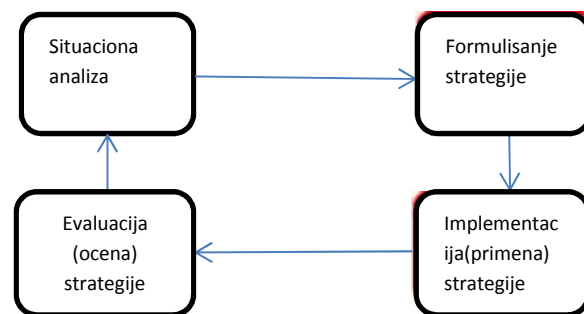
Prva međunarodna konferencija o strategijskom menadžmentu održala se u Nashvillu , Tennessee, godine 1973, pod sponzorstvom IBM i General Electric company, a za rezultat je između ostalog imala i prvu knjigu o strategijskom menadžmentu autora I.Ansoffa, R.Declercka i R.Hayesa.

Ima puno različitih definicija strategijskog menadženta. Autor Mary Coulter kaže: „strategijski menadžment je jedna od najuzbudljivijih oblasti u celokupnom tradicionalnom poslovanju“.⁵

Strategijski menadžment je proces u kome se analizira trenutna situacija, formulišu odgovarajuće strategije, te strategije sprovode u delo i ocenjuju, modifikuju ili menjaju u zavisnosti od potrebe.“⁶ Te aktivnosti su situaciona analiza, formulacija, implementacija i evaluacija strategije. One zajedno čine proces strategijskog menadžmenta.

Situaciona analiza je proces nadgledanja, kontrole i istraživanja sredine u kojoj se organizacija nalazi kako bi se prepoznale šanse i pretnje, sadašnje i buduće , koje mogu uticati na sposobnost organizacije da ispuni svoj cilj. Za procenu šansi i pretnji koristi se metodološki okvir pod nazivom „SWOT“ analiza, akronim od engleskih reči strengths, weaknesses, opportunities, threats (snaga, slabosti, šanse i pretnje), koja uvek prethodi identifikovanju strategijskih opcija.

Slika 1. Osnovne aktivnosti (faze) procesa strategijskog menadžmenta



Izvor: Coulter, M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Datastatus, Beograd, str. 7

Strategijski menadžment ima 4 osnovne karakteristike:

- interdisciplinaran je , obuhvata sve oblasti organizacije
- interno je orijentisan jer podrazumeva internu analizu organizacije
- eksterno je orijentisan jer u svom radu koristi i analizu eksternog okruženja organizacije
- podrazumeva usmerenost organizacije ka budućnosti

⁵ Coulter, M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Datastatus, Beograd, str. 5

⁶ Ibid, str. 7

„Strategija je skup odluka i aktivnosti usmerenih na ostvarivanje ciljeva jedne organizacije, pri čemu su njene sposobnosti i raspoloživi resursi usklađeni (podudaraju se) sa šansama i opasnostima u njenom neposrednom okruženju.“⁷

Autori S.Certo i P.Peter smatraju da je strategijski menadžment jedan kontinuirani proces koji ima za cilj da održava organizaciju koja je sposobna da potpuno odgovori svojoj sredini, a profesor Igor Asnof da je to „sistemski pristup glavne i povećane važne odgovornosti generalnog menadžmenta: poziciji i povezanosti organizacije s njenim okruženjem na način koji će obezbediti njen kontinuirani uspeh i obezbeđenje od iznenađenja.“⁸

Zadatak strategijskog menadžmenta je da omogući organizaciji da pravovremeno i uspešno odreaguje na sve promene u spoljnoj sredini i na taj način stekne ili održi već stečenu konkurentsku prednost. Da bi u tome uspela, neophodno je prvo analizirati spoljno okruženje, zatim definisati ili redefinisati viziju, misiju i ciljeve organizacije, izvršiti odabir prave poslovne strategije u datim okolnostima, uspešno je implementirati a zatim izvršiti i kontrolu strategije odnosno proveru da li je odabrana strategija zaista dovela do ostvarenja postavljenih ciljeva .Ukoliko se pokaže da poslovna strategija nije odgovorila na sve postavljene zahteve, vrši se njena modifikacija ili se zamenjuje novom .

1.2.Vrste poslovnih strategija

U zavisnosti od autora, postoje razne podele poslovnih strategija.Za Mary Coulter, strategije se dele na funkcionalne ili operativne, korporativne i konkurentske.Branislav Mašić smatra da se strategije mogu podeliti na korporativne ili generalne(opšte), poslovne(na nivou poslovne jedinice , divizione) i funkcionalne(za pojedine funkcije kao što su na primer marketing, prodaja, finansije,itd), dok autori Gregory G.Dess, G.T.Lumpkin i Alan B.Eisner, izdvajaju strategije na nivou poslovnih jedinica (poslovne), strategije na nivou preduzeća (korporativne), međunarodne strategije i strategije digitalnog poslovanja. Među autorima preovlađuje ipak mišljenje da se prema vrsti ili tipu strategije mogu podeliti na funkcionalne ili operativne, poslovne ili konkurentske i na generalne ili korporativne.

1.2.1.Funkcionalne ili operativne strategije

Funkcionalne ili operativne strategije su kratkoročne odluke za period kraći od godinu dana i aktivnosti različitih funkcionalnih oblasti organizacije koje služe za postizanje ciljeva jedne organizacije. Funkcionalne oblasti su različiti sektori, odeljenja, službe ili jedinice jedne

⁷ Coulter, M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Datastatus, Beograd, str. 7

⁸ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 36

organizacije, odnosno različite organizacione celine, npr. ljudski resursi, istraživanje i razvoj, IT, prodaja.

Sposobnost organizacije da stvara i održi konkurentsku prednost nalazi se u njenim funkcionalnim celinama, a svaka od njih pokušava da od postojećih resursa stvori gotove proizvode (robu ili usluge), da bi ih ponudila tržištu. Ova aktivnost funkcionalnih celina odvija se kroz tri polja delovanja : proizvodi, ljudi i procesi podrške.

Među strategijama orijentisanim ka proizvodima , ističu se **strategije istraživanja i razvoja** - R&D (skraćenica od engleskih reči research and development), i **strategije dizajna** proizvoda. Organizacija koja prva lansira neki novi proizvod ili uvodi neke inovacije postojećeg proizvoda , naziva se FIRST MOVER, na ovaj način stiče konkurentske prednosti kao lider u svojoj delatnosti i inovativna kompanija, ističe se u znanju, kontroli nad deficitarnim sredstvima , dobija priliku da stiče lojalnost kupaca , ali postoje i opasnosti od imitiranja proizvoda od strane konkurenata, visokih troškova za istraživanje i razvoj novih proizvoda ili poboljšanje performansi postojećih, neizvesnost u pogledu pravca razvoja tržišta i tehnologija, itd. Treba odgovoriti na pitanja ko će raditi - koje funkcionalne jedinice i na koji način će se aktivnosti sprovesti, i napraviti dobre strategijske izbore.

Posle ovih prethodnih koraka pristupa se proizvodnji i tu na scenu stupaju **strategije proizvodnje**, čija funkcionalna uklopljenost sa ostalim delovima organizacije doprinosi ostvarenju organizacionih ciljeva i stvaranju konkurentske prednosti. Proizvodnja su operacije koje se odnose na proces stvaranja i obezbeđivanja roba i usluga.⁹ Strategijski izbori u ovoj oblasti odnose se na način i mesto proizvodnje, i to su strategije projektovanja procesa proizvodnje - operacija i upravljanje procesom proizvodnje - operacija, zatim marketing strategije koje rešavaju problem dostave robe kupcima kada , kako i gde to oni žele. Upravljanje kupcima i konkurentima - dva „K“ osnovni su zadatak **marketing strategija** koje prave izbore u pogledu segmentacije ili ciljnog tržišta, diferencijacije, pozicioniranja i marketing miksa „4P“ - proizvod, cena, promocija i distribucija (4P je od engleskih reči product, price, promotion, place). Pored ovih ističu se strategije brendiranja proizvoda, uspostavljanja i razvijanja odnosa sa kupcima, kreiranje efikasnih marketing komunikacija i efikasno i efektivno upravljanje marketing komunikacijama.

Funkcionalne strategije usmerene na ljudske resurse ili takozvane **strategije ljudskih resursa**, značajan su izvor konkurentske prednosti. Unapređivanje znanja, veština, radnog učinka, povećanje stepena motivisanosti, zadržavanje kvalitetnog osoblja, planiranje i regrutacija novih kadrova, najvažnije su među njima. Ove strategije daju odgovore i na pitanja bonusa i kompenzacija, bezbednosti i zdravlja na radu, unapređenja međuljudskih odnosa, neprikladno ponašanje na radnom mestu, profesionalne orijentacije i obuke zaposlenih.

Funkcionalne strategije orijentisane ka procesima podrške tiču se informacionih i finansijsko-računovodstvenih sistema. Posedovanje informacija neophodno je za donošenje odluka i izvršenje planiranih aktivnosti, a informacioni sistemi u organizaciji prikupljaju, skladište i obrađuju podatke a potom ih prenose menadžerima i ostalim zaposlenima koji ih koriste u radu.

⁹ Coulter M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Datastatus, Beograd, str. 177

Budući da je mala verovatnoća da jedan informacioni sistem obezbedi sve neophodne informacije, poslovne organizacije najčešće imaju više informacionih sistema.

Implementacija ili sprovođenje u delo ovih strategija vrši se kroz radne procese ili aktivnosti koje su svojstvene svakoj funkcionalnoj oblasti posebno. Sve organizacione oblasti moraju da imaju međusobno koordiniran rad kako bi sve one zajednički delovale na postizanju vizije, misije i ciljeva organizacije. Nije dovoljno koordinirati samo funkcionalne strategije međusobno, već sve strategije zajedno jer svaki organizacioni nivo- funkcionalni, poslovni i korporativni bi trebalo da podržava ostale organizacione nivoe kako bi poslovna organizacija stekla i održala konkurentsku prednost.

1.2.2. Poslovne ili konkurentske strategije

Poslovne strategije (poznate i kao konkurentske) su strategije koje se formulišu na nivou poslovne jedinice (SBU - strategic bussiness unit) ili na nivou poslovne divizije. One moraju biti u skladu sa opštim - generalnim odnosno korporativnim strategijama poslovne organizacije u kojoj se nalaze. Konkurentske strategije definišu način na koji će organizacija poslovati i nadmetati se u tržišnoj utakmici sa drugim poslovnim organizacijama u određenoj grani, industriji ili poslovnoj oblasti. Ova vrsta strategije bavi se konkurentskim prednostima koje jedna određena organizacija poseduje ili želi da stekne, određenom superiornošću, distinktivnim obeležjem u odnosu na druge organizacije. Pri definisanju konkurentskih strategija u teoriji se izdvajaju tradicionalni pristup i savremena shvatanja.

Tradicionalni pristup imaju adaptivne strategije Majlsa (Miles) i Snoua (Snow) i Porterove generičke konkurentske strategije.

Pri njihovom formulisanju polazi se od konkurentske analize grane, pa se za analizu ovog specifičnog okruženja koristi model pet sila profesora Michael E.Portera sa Harvard Bussiness school. Pomoću svog modela 5 sila, profesor Porter je izdvojio tri generičke (opšte) konkurentske strategije u grani i to:

1.strategiju vođstva u troškovima

2. strategiju diferencijacije

3. strategiju fokusa¹⁰

Porterove generičke konkurentske strategije polaze od toga da je odgovarajuća strategija samo ona koja se temelji na konkurentskoj prednosti jedne organizacije i može da potiče iz dva izvora i to posedovanja najnižih troškova u svojoj delatnosti ili posedovanja značajnih ili poželjnih razlika u odnosu na konkurente. Značajan faktor je i širina tržišta, da li konkurentsko

¹⁰ Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B. (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, str. 163

polje pokriva sve ili neke tržišne segmente odnosno da li je ono usko ili široko. Sintezom ovih faktora dobija se osnova Porterove generičke konkurentske strategije.

Strategiju vođstva u troškovima ili strategiju niskih troškova primenjuju organizacije koje insistiraju na tome da imaju niže troškove u odnosu na konkurenciju odnosno da imaju najniže troškove u grani a proizvode asortiman za široku bazu kupaca. Organizacija koja ima najniže troškove može da zaračunava najniže cene i da i pored toga ostvaruje profit. Kada izbije rat cena, lider u najnižim troškovima pobeđuje jer i pored određivanja niže cene proizvodima ostvaruje veći profit u odnosu na svoje konkurente. Lider u troškovima neće imati širok proizvodni asortiman jer je to skupo, plasiraće proizvode namenjene prosečnom kupcu, a pored niskih troškova proizvodnje lider u troškovima štedeće i na svemu drugom, na marketingu, web prezentaciji, poslovnom enterijeru u organizaciji; uslovi rada su skromni, nema velikih budžeta za reprezentaciju, besplatnih kafa i sokova, nema autorsovanja aktivnosti poput keteringa, čišćenja, održavanja zelenila, itd. Međutim, posvećuje se pažnja novim tehnologijama, njihovom istraživanju i razvoju, naročito ukoliko ova usavršena nova tehnologija može da stvori uslove za dalje sniženje troškova i maksimizaciju profita. Organizacije lideri u niskim troškovima kontrolišu proizvodnju, odlikuje ih rigorozna upotreba budžeta, mala diferencijacija proizvoda, ograničena tržišna segmentacija, poboljšanje produktivnosti i zadovoljenje potreba masovnog tržišta su prioritet, upravljanje resursima, distinktivnim sposobnostima i ključnim kompetencijama koje se nalaze u oblasti proizvodnje i upravljanje materijalima. Nedostaci ove strategije su ti što konkurenti mogu da pronađu način da dodatno snize troškove ili da jednostavno prekopiraju tehnologiju koju koristi tržišni lider u niskim troškovima, kao i činjenica da lider preokupiran troškovima i njihovim dodatnim sniženjem može da izgubi iz vida nove trendove u potrebama i ukusima kupaca.

Strategija diferenciranja je strategija koju poslovna organizacija primenjuje na način što kupcima pruža proizvode koji su jedinstveni sa karakteristikama koje kupci visoko vrednuju i za koje su spremni da plate premijsku cenu, dakle organizacija konkuriše na način što pruža jedinstvene proizvode koji na specifičan način zadovoljavaju potrebe kupaca, sve sposobnosti, resursi i funkcionalne strategije usmerene su ka razumevanju određenih tržišnih segmenata i razvijanju karakteristika proizvoda koje kupci u tim tržišnim segmentima vrednuju. Poslovne organizacije koje primenjuju ovu strategiju imaju širok proizvodni asortiman - mnoštvo različitih modela i cenovnih rangova i tako dalje. Najvažnije je da kupac opazi da su proizvodi koje organizacija nudi različiti, jedinstveni i dostojni plaćanja više cene. Ova strategija je veoma skupa pa je neophodno kontrolisati troškove da ne bi došlo do gubitka profita, ali da se pritom ne izgubi izvor diferencijacije. Zaključak je da se ove poslovne organizacije nadmeću kvalitetom svojih proizvoda, da puno ulažu u istraživanje i marketing, trude se da kod kupaca izgrade lojalnost jednom brendu, odnosno da kupci kontinuirano pronalaze, kupuju i koriste proizvode određenog brenda a ne neke druge. Diferenciranje se vrši i na osnovu što većeg spektra dimenzija i segmentiranja tržišta na brojne tržišne niše. Nedostatak ove strategije je što je veoma teško zadržati jedinstvenost u očima kupaca posebno kada se ima u vidu da su drugi konkurentni spremni da imitiraju proizvod i da kopiraju njegove karakteristike, a ukoliko se izgubi jedinstvenost, kupci više neće biti spremni da za taj proizvod plaćaju premijsku cenu.

Strategija fokusa se primenjuje da bi organizacija postigla prednost na osnovu diferencijacije ili na osnovu troškova ali u okviru ograničenog potrošačkog tela ili u određenom tržišnom segmentu, i te poslovne organizacije su orijentisane na opsluživanje određene tržišne niše.¹¹

Postoje 3 načina podele tržišnih niša u segmente: prema geografskom području, prema tipu kupaca i prema proizvodnoj liniji. Geografske niše se mogu odrediti prema regiji ili lokalitetu, niša kupaca se fokusira na određenu grupu kupaca tako da u kupci mogu da pronađu proizvode koji su usklađeni sa njihovim potrebama, a niša proizvodne linije se fokusira na određenu proizvodnu liniju. Organizacije koje slede strategiju fokusa pokušavaju da ostvare troškovnu prednost, tako što u određenim tržišnim nišama imaju manje troškove nego troškovni lider u celokupnom privrednom okruženju ili prednost na osnovu diferencijacije, ali ograničavajući se na jedan ili na nekoliko tržišnih segmenata ne na sve.¹²

Prednost ovih strategija je u tome što poslovna organizacija dobro poznaje svoju tržišnu nišu i potrošačke preference, pa uvek može da da dobar odgovor na promenljive potrebe svojih kupaca i da izgradi na osnovu toga snažnu lojalnost svojih kupaca. Nedostaci su što se posluje u manjem obimu što onemogućava značajno smanjenje troškova, a postoji opasnost da konkurent koji se diferencirao u okviru privredne grane uđe u tržišnu nišu fokusera sa svojom ponudom i ugrozi pozicije fokusera, kome opet, nije jednostavno da tako brzo promeni tržišnu nišu.

Porter ima i pojam organizacija koje su „zaglavljene u sredini“,¹³ odnosno koje nisu u stanju da razviju konkurentsku prednost ni na osnovu strategije niskih troškova ni na osnovu strategije diferencijacije, kada su joj troškovi suviše visoki da bi se nadmetala sa liderom u niskim troškovima ili kada njeni proizvodi ili usluge nisu dovoljno diferencirani na tržištu u odnosu na konkurente.

Konkurencija nastaje kada se organizacije bore ili nadmeću da bi ostvarile neki željeni cilj ili postigle određeni ishod.

Tri su pristupa u definisanju konkurenata jedne organizacije i to:

- sa stanovišta privredne grane,
- iz perspektive tržišta i
- sa stanovišta strategijske grupe.¹⁴

Sa stanovišta privredne grane konkurenti su one poslovne organizacije koje proizvode istu ili sličnu robu i usluge. Primeri su industrija obuće, industrija računarskih softvera, filmska industrija, itd. Komponente koje utiču na konkurenciju su broj prodavaca i stepen diferencijacije, a najveća je konkurencija kada je mnogo prodavaca bez diferencijacije proizvoda.

Iz perspektive tržišta, konkurenti su one poslovne organizacije koje zadovoljavaju istu potrebu kupaca ili klijenata. Konkurencija ovde zavisi od toga kako su shvaćene i definisane potrebe kupaca, i od toga kako organizacije zadovoljavaju ove prepoznate potrebe kupaca.

¹¹ Coulter M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Datastatus, Beograd, str. 215

¹² Ibid, str. 216

¹³ Ibid, str. 218

¹⁴ Ibid, str. 203

Sa stanovišta strategijske grupe, konkurenti su firme u okviru jedne privredne grane koje se nadmeću na istom tržištu, korišćenjem sličnih strategija i resursa i zadovoljavanjem potreba iste grupe kupaca. Faktori za grupisanje konkurenata mogu biti cena, kvalitet, distribucija, karakteristike proizvoda, itd. pa oni koji primenjuju slične strategije po pitanju ovih faktora pripadaju istoj strategijskoj grupi. Unutar jedne privredne grane postoji više strategijskih grupa.

Konkurentske strategije su nastale željom poslovnih organizacija da pobede u tržišnoj utakmici nad drugim poslovnim organizacijama i steknu određena preimućstva, i one se temelje na konkurentskoj prednosti koju je organizacija uspeła da razvije.

Adaptivne strategije Majlsa i Snoua se zasnivaju na strategijama koje poslovne organizacije koriste da bi se prilagodile neizvesnom konkurentskom okruženju, razvrstane su u 4 vrste: strategije koje se bave istraživanjem, strategije koje se bave odbranom, strategije koje se bave analizom i one koje se bave reagovanjem (PADR organizacije od engleskih reči - Prospector, Analyzer, Defender and Reactor).¹⁵

Strategiju istraživača koriste one poslovne organizacije koje neprekidno uvode inovacije u pogledu proizvoda i tržišta, njihova konkurentska snaga je u sposobnosti da istraže uslove sredine, trendove i situacije i da stvore nove proizvode i usluge koje će zadovoljiti potrebe tržišta u skladu sa obavljenim istraživanjima. Konkurentska strategija je da se utvrđuju novi trendovi i neprestano inoviraju, razvijaju i testiraju novi proizvodi.

Strategiju branioca koriste organizacije da bi odbranile svoju trenutnu tržišnu poziciju, pa otud i naziv ovih strategija. One nude ograničen proizvodni program i prodaju određene proizvode, imaju dobro razrađenu delatnost koju nastoje da zaštite, da spreče konkurente da uđu na njihovu teritoriju. To su najčešće organizacije sa znatnim tržišnim učešćem i ova strategija može da daje rezultate dok su njihova tehnologija i proizvodna linija konkurentni.

Strategija analitičara se sastoji iz analiza i imitiranja ili kopiranja konkurentskih poslovnih organizacija. Prate se i kopiraju uspešne ideje istraživača, pa poslovne organizacije analitičari koračaju sigurnom stazom. Ove organizacije pomno analiziraju nove poslovne ideje pre nego što odluče da ih primene, ispituju ih i ocenjuju da li odgovaraju njihovim potrebama.

Glavno obeležje strategije reagovanja je nedostatak strategijskog plana ili načina za nadmetanje na tržištu, pa takve organizacije samo reaguju na promene u okruženju i preduzimaju akcije samo kada ih okolnosti navedu na to. One često nisu u mogućnosti da adekvatno i dovoljno brzo odgovore na novonastale promene usled nedostatka resursa i sposobnosti za adekvatan odgovor. Ova strategija je najnepovoljnija i na nju se gleda kao da strategije i nema, jer će poslovna organizacija reaktor uvek biti u nepovoljnom položaju.

Savremena gledišta o konkurentskoj strategiji iznedrila su **integrisanu strategiju niskih troškova i diferencijacije**, koja je nastala kao rezultat istraživanja i pokazala da je moguće u isto vreme imati niske troškove i visok nivo diferencijacije, što je suprotno sa Porterovim tradicionalnim shvatanjem da takve organizacije ne bi mogle u potpunosti da razviju ni jednu konkurentsku prednost i da bi bile zaglavljene u sredini. Ovu strategiju čini izvodljivom tehnologija.

¹⁵ Coulter M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Datastatus, Beograd, str. 207

Pored ove strategije, tu su i **Mincbergove generičke konkurentske strategije**¹⁶:

- strategija diferencijacije na osnovu cene,
- strategija diferencijacije na osnovu marketing imidža,
- strategija diferencijacije na osnovu dizajna proizvoda,
- strategija diferencijacije na osnovu kvaliteta proizvoda,
- strategija diferencijacije na osnovu podrške proizvoda,
- i nediferencirane strategije.

Nediferencirane strategije su one koje organizacija sledi kada nema na osnovu čega da se diferencira ili kada svesno bira strategiju plagijatorstva.

1.2.3.Generalne ili korporativne strategije

Korporativne strategije su strategije na nivou preduzeća i odnose se na opšte i dugoročnije odluke o tome kojom delatnošću se kompanija bavi ili želi da se bavi i šta želi da postigne takvim poslovanjem.¹⁷ Sve druge strategije, funkcionalne i poslovne, moraju da budu u skladu sa glavnom generalnom strategijom koja je centralna zvezda vodilja u usmeravanju organizacije. Glavni tipovi korporativnih strategije su:

- Strategija rasta
- Strategija stabilnosti
- Strategija oporavka¹⁸

Po Mašiću, generalna (opšta ili korporacijska) strategija može da se odnosi na:

- a. Strategiju koncentracije
- b. Strategiju stabilnog (ograničenog) rasta
- c. Strategiju redukcije (smanjenje) poslovanja
- d. Strategiju rasta
- e. kombinovane strategije¹⁹

a) strategije koncentracije (ili strategije fokusa), a to su one koje primenjuju fokusiranost, usredsređenost na određeni posao, a konkurentsku prednost ostvaruju zahvaljujući specijalizovanim znanjima i efikasnosti koja iz toga proizilazi.

b) strategije stabilnog (ograničenog) rasta koriste kompanije koje su zadovoljne svojim poslovnim performansama, izbegavaju rizik u poslovanju i drže se postojećeg stanja portfolia, kanala distribucije i tržišnog segmenta, a nalaze se u fazi zrelog rasta i razvoja. Strategije stabilnog rasta mogu biti :

¹⁶ Coulter, M. (2010) , *Strategijski menadžment na delu*, Datastatus, Beograd, str. 220

¹⁷ Ibid, str. 245

¹⁸ Ibid, str.247

¹⁹ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.221

- **strategija inkrementalnog rasta** koja je karakteristična za organizacije koje sporo rastu i posluju u stabilnom okruženju, akcenat je na sporom rastu i na efikasnosti putem ekonomiji obima.
- **strategija profita ili žetve** je karakteristična za tržišta u opadanju, kada neke poslovne jedinice (SBU) prestaju da budu atraktivne pa se gotovina iz njih prebacuje odnosno investira se u neke druge perspektivnije poslove, u nova ili rastuća strategijska područja. Glavni cilj je generisati gotovinu.
- **strategija pauze** je privremenog karaktera i koristi se kada je posle intenzivnog rasta, neophodno da se poslovna organizacija stabilizuje i konsoliduje.
- **strategija održivog rasta** se javlja u situacijama kada eksterni faktori ograničavaju rast i razvoj, pa je organizacija prinuđena da vodi računa o interesima različitih stejkholdera i da uzme u obzir sve faktore. To je strategija sporog napredovanja gde je povećanje ili smanjenje proizvodne sposobnosti sistema uslovljeno povećanjem ili smanjenjem sposobnosti u eksternom okruženju.

c) strategije redukcije (smanjenja) poslovanja se primenjuje kada je poslovna organizacija usled loše ekonomske situacije primorana da koristi strategiju smanjenja u obimu i strukturi poslovnog portfolia, uz traženje mogućnosti za preorijentaciju poslovanja, ali samo na kratko vreme i za potrebe amortizovanja ili izbegavanja kriznog udara. Ima nekoliko podvrsta ovih strategija koje se mogu koristiti u procesu ozdravljenja firme zbog čega se još nazivaju i strategije oporavka:

- **strategija zaokreta** se koristi kada je organizacija u padu ali još uvek ne u kritičnoj fazi pa se ide na efikasnije korišćenje resursa i spada u strategije oporavka ili obnavljanja.
- **strategija dezinvestiranja** se koristi kada strategija zaokrete ne da očekivane rezultate pa se onda prodaje, zatvara ili osamostaljuje jedan deo poslova koji više ne donose profit, koji može biti na nivou SBU, divizije ili linije proizvoda, i takođe spada u strategije oporavka.
- **strategija likvidacije** se koristi kada je bolje okončati biznis prodajom ili obustavom rada i ova strategija je nepoželjna i bolna kako za investitore i akcionare, tako i za zaposlene, pa se preduzima samo u bezizlaznim situacijama.
- **strategija zarobljavanja** podrazumeva ustupanje neke funkcionalne poslovne aktivnosti kupcu.
- **strategija restrukturiranja poslovnog portfolia** podrazumeva preorijentaciju na druge poslove ili druge proizvode, promenu u sredstvima, strukturi kapitala ili menadžmentu.

d) Strategija rasta je širenje organizacije bilo kroz širenje palete proizvoda, povećanje poslovnih aktivnosti, obavljanje novih delatnosti ili osvajanje novih tržišta radi povećanja prihoda ili povećanja broja klijenata ili mušterija. Rast se može ostvariti kroz ekspanziju, diversifikaciju i kombinacijom ova dva metoda.

Ekspanzija podrazumeva rast kroz razvoj tržišta, razvoj proizvoda i penetraciju tržišta, a **diversifikacija** kroz koncentričnu (horizontalnu i vertikalnu) strategiju i konglomeratsku strategiju, koja može biti nacionalna i transnacionalna.

Diversifikacija može biti povezana sa osnovnim biznisom organizacije, a može se vršiti i u onim oblastima koje sa osnovnom delatnošću organizacije nisu povezane.

Povezana diversifikacija omogućava poslovnoj organizaciji da izvlači koristi od ekonomije obima (engleski - economy of scope),²⁰ ojačavajući osnovna znanja i sposobnosti i kroz zajedničke aktivnosti a što rezultira uštedom troškova, a samim tim i uvećanjem prihoda. Osnovna znanja i sposobnosti u literaturi se nazivaju konceptom jezgra ili bazičnim kompetencijama (core competencies), i njihovo jačanje, odnosno osnaživanje (ili engleski leveridž), dovode do toga da one stvaraju vrednost i budu osnova za sinergiju različitih biznisa. Prethodni uslovi koje bazične kompetencije moraju da ispune su da je konkurenciji teško da ih imitira, da povećaju konkurentsku prednost stvarajući izuzetnu vrednost za kupce, i različiti biznisi u okviru organizacije svi moraju imati zajedničku karakteristiku koja ih povezuje se bazičnim kompetencijama.

Diverzifikacija označava plasiranje novih proizvoda ili novih delatnosti na nova tržišta, a korporacije mogu da ostvare veći profit ukoliko istraže izvore sinergije među poslovnim jedinicama.

Koncentrične horizontalne strategije ili strategije horizontalne integracije su udruživanje sa konkurentima iz iste industrije kroz spajanje relativno jednakih kompanija (merdžer) ili akviziciju (pripajanje, kada jača firma kupi drugu). Važno je istaći da su i merdžeri i akvizicije na dobrovoljnoj osnovi, a pored toga postoje i neprijateljska preuzimanja, tzv.tejkoveri (od engleske reči take over - preuzeti), kada firma koja se preuzima ne da svoj pristanak, ali biva pripojena neprijateljskoj kompaniji putem raznih radnji na marginama etičkog i zakonitog kada su ponude u pitanju. Ove strategije podrazumevaju širenje proizvodnog programa i poslovnog portfolia. Dobre rezultate daju strategija stvaranja firmi ćerki od preuzetih kompanija, na način što centralna korporacija, ili majka firma, sagledava celu korporaciju kao porodicu i optimalno raspolaže sredstvima radi usaglašenog rasta svih poslovnih jedinica i ćerki firmi. Nameće i svoju finansijsku i upravljačku kontrolu, kao i korporativnu kulturu i politiku ljudskih resursa.

Koncentrične vertikalne strategije ili strategije vertikalne integracije označavaju stavljanje pod kontrolu resursa i proizvoda radi preuzimanja veće tržišne moći pa tako organizacija postaje sopstveni dobavljač ili distributer, kontrolor svojih inputa i outputa, sirovina ili finalnih proizvoda. Vertikalna integracija može biti integracija unazad ili integracija unapred, u

²⁰ Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B. (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, str. 201

zavisnosti od toga da li ima više procesa koji su okrenuti ka izvoru sirovina (unazad), ili ka krajnjem potrošaču (unapred).

Konglomeratske diversifikacije su način rasta koji se zasniva na restrukturiranju poslovnog portfolia, uvođenjem novih proizvoda, ulaženjem u nove privredne grane, pa za razliku od toga da li organizacija - konglomerat posluje u nacionalnim okvirima ili šire, dele se na nacionalne i transnacionalne.

Sa njima u vezi, vrlo slične prirode je **međunarodna strategija**, koja takođe spada u strategije rasta, i ima za cilj osvajanje novih tržišta u novim državama u kojima organizacija do sada nije poslovala, iako svaka organizacija može izvršiti prodor na nova tržišta i ostvariti međunarodni uspeh uspešnom formulacijom i primenom bilo koje druge strategije. Implementaciji ove strategije prethodi složenija analiza iz razloga što je potrebno za nova tržišta proučiti političko - pravni okvir, ekonomiju, kulturu, tehnologiju, a zatim odlučiti da li će se na tržištu u novoj državi primenjivati multinacionalni ili globalni pristup. Multinacionalni pristup podrazumeva da se način poslovanja prilagodi uslovima i kulturi države u kojoj se posluje, a globalni pristup podrazumeva isti pristup kompanije u svim državama u kojima posluje. Strategije međunarodne ekspanzije su izvoz (proizvodnja u matičnoj zemlji, a prodaja u drugim), uvoz (prodaja proizvoda iz druge države u matičnoj), licenciranje (korisnik licence iz inostranstva otkupljuje prava proizvodnje i prodaje određenog proizvoda, i za to plaća naknadu), franšizing (prodaja brenda inostranom korisniku koji koristi poslovno ime kao svoje, a za to plaća deo profita prodavcu, kao i unapred određenu cenu), i direktno investiranje koje podrazumeva da poslovna organizacija poseduje imovinu u drugoj državi.

Diversifikacija se pored spomenutih spajanja i pripajanja (engleski: mergers and acquisitions - merdžeri i akvizicije), koji su najbrži ali i najskuplji način za ulazak na nova tržišta, može ostvariti i kroz zajedničko ulaganje (engleski: joint venture) ili strategijsko savezništvo, ili kroz interni razvoj.

Zajedničko ulaganje ili strategijsko savezništvo se koristi kada organizacija želi da uđe na novo tržište ili da smanji troškove, ili radi razvoja i usvajanja novih tehnologija, a interni razvoj je drugim rečima korporativno preduzetništvo, poboljšavanje proizvoda i usluga, i rast se odvija sporo ali benefite korporacija ne mora ni sa kim da deli. Tempo rasta poslovne organizacije ili brzina njenog ukupnjivanja, meri se sa više pokazatelja, porastom protoka gotovine (cash flow), prometom robe i usluga, veličinom osvojenog tržišta, finansijskim pokazateljima ROI, ROE. Organizacije koriste ofanzivne strategije kada žele da prvi razviju proizvod koje tržište traži, utrkuju se sa svojim poslovnim takmacima u pogledu tempa rasta. Defanzivne strategije se koriste kada organizacije žele da zadrže ili povećaju tržišno učešće bez neke velike konfrontacije, a postoji i kombinovani tempo rasta koji uključuje kombinaciju ovih strategija.

e) Kombinovane strategije koriste i ekspanziju i diversifikaciju kao pravce strategijskog rasta, a takođe i koncentrične i konglomeratske diversifikacije. Danas je ovo čest slučaj, poslovne

organizacije kombinovanjem svih metoda, pravaca i strategija, u zavisnosti od situacije, pokušavaju da steknu i održe konkurentsku prednost.

U literaturi se javlja podela poslovnih strategija na osnovu kriterijuma predvidljivosti i prilagodljivosti stalnim promenama u okruženju, i to mogu biti:

- klasične,
- adaptivne,
- uobličavajuće i
- vizionarske.²¹

Klasične strategije se javljaju i primenjuju u stabilnom i predvidljivom okruženju, postavljena strategija se ne menja godinama, i karakteristična je za zrele industrije kao što je naftna industrija.

Adaptivne strategije su strategije koje se primenjuju u turbulentnom okruženju, gde su promene stalne i svakodnevne i ne mogu se predvideti pa je nužno strategiju prilagođavati brzim promenama. Dobar primer je modna industrija, a kao uspešnog stratega u toj oblasti mogli bi smo izdvojiti Zaru - španski brend koji na promene u preferencijama kupaca zahvaljujući svojoj dobroj strategiji odgovara u vidu ubacivanja novog modela u prodaju u kratkom roku od 2-3 nedelje za razliku od proseka konkurenata u grani kojima je potrebno 4-6 meseci.²² Uz pomoć dizajnera i marketara, daje se brz odgovor na informacije iz maloprodaje i akcentuje se ono što dobro ide, a ostalo povlači iz prodaje.

Uobličavajuće strategije su tipične za nove industrije koje se brzo razvijaju i gde su ulazne barijere niske i zahteve je teško predvideti, pa su kompanije primorane da skrenu tok razvoja kroz neke inovativne poteze, odnosno da uobliče nepredvidljivo okruženje svojoj prednosti pre nego što neko drugi od konkurenata to uradi. Dobar primer je kako je Facebook nadmašio društvenu mrežu MySpace u samo nekoliko godina, tako što je svoju platformu učinio atraktivnijom privlačeći sve vrste aplikacija na svoj sajt, od čega 2/3 igrica koje su radile preko sajta.

Vizionarske strategije pokušavaju da spoznaju budućnosti i to su one koje preduzetnici koriste da stvore nova tržišta ili koje menadžeri koriste da revitalizuju kompaniju koristeći potpuno novu viziju.²³ I ove poslovne strategije, kao i klasične, su pogodne za predvidljivo okruženje i pošto je cilj jasan, nije neophodno da imaju više otvorenih opcija.

²¹Reeves M., Love C., Tillmanns P. (2012), „Your strategy needs a strategy”, *Harvard Business Review*, Vol. 90 No. 9, str. 78

²² Ibid, str. 79

²³ Ibid, str. 81

II.FORMULISANJE I IMPLEMENTACIJA POSLOVNE STRATEGIJE – KREIRANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

„Vizija je ono što može biti. Misija je ono što želimo da bude. Plan strategije je kako to postićemo.“²⁴

Howard G. Haas and Bob Tamarkin

2.1. Konkurentska prednost

Formulisanje i sprovođenje poslovne strategije ima za cilj stvaranje i održavanje konkurentske prednosti jedne organizacije. Konkurentska prednost je karakteristika po kojoj se neko ili nešto razlikuje od ostalih, to je nastojanje da se stekne preimućstvo nad drugima.²⁵ Konkurentsku prednost je vrlo teško postići a još teže zadržati budući da sve poslovne organizacije pokušavaju da je steknu i tržišno nadmetanje je žestoko, može se reći da se danas posluje u uslovima hiperkonkurencije, a intenzitet rivalstva se konstantno povećava. To je u stvari pozitivna distinkcija poslovne organizacije u odnosu na ostale, imati konkurentsku prednost znači biti bolji u nečemu od svojih poslovnih takmaca, znači da se nešto radi bolje i na drugi način od ostalih, a strategijsko upravljanje kroz formulisanje i implementaciju strategije omogućava da se održi i razvije konkurentska prednost.

Konkurentsku prednost danas je sve teže postići a još teže održati jer živimo u turbulentnom vremenu u kome se promene dešavaju iz sata u sat, a internet, mas mediji i fenomen globalizacije omogućavaju razmenu neverovatne količine podataka u kratkim vremenskim intervalima pa čak i sekundama. I sve se to iz dana u dan samo zahuktava, ubrzava i povećava se broj tržišnih učesnika. Potreba za razumevanjem konkurentske prednosti i zakonitostima tržišta, iznedrila je tri gledišta konkurentske prednosti:²⁶

1.Gledište industrijske organizacije (IO – skr.engl . od industrial organization) podrazumeva da organizacija treba da analizira uticaj eksternih faktora i na osnovu toga donošenje strategijskih odluka .Najvažnije pitanje je kakvi su izgledi firme u odnosu na ostale konkurente. Majkl Porter, profesor sa Harvardske poslovne škole izdvojio je 5 industrijskih faktora odnosno 5 sila koje utiču na poslovnu organizaciju i to su :

- postojeći rivalitet,
- potencijalne pridošlice,
- pregovaračka snaga kupaca,

²⁴ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 203

²⁵ Coulter, M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Datastatus, Beograd, str. 206

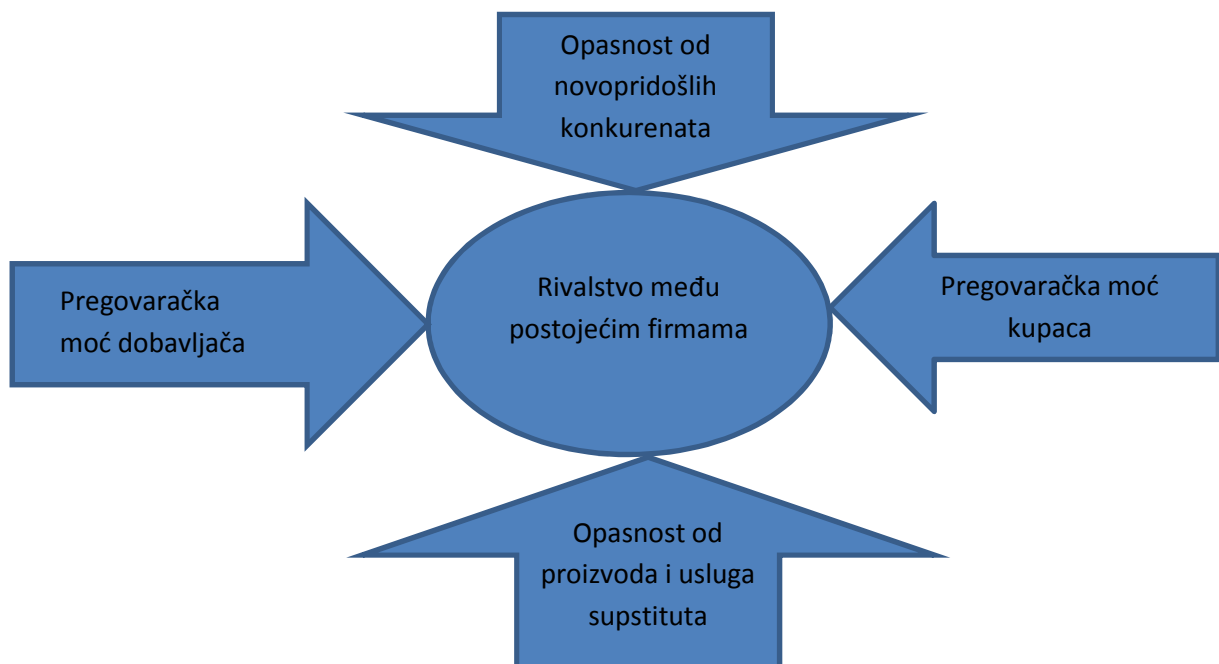
²⁶ Ibid, str. 42

- pregovaračka snaga dobavljača
- i opasnost od postojanja proizvoda supstituta.

Intenzitet postojećeg rivaliteta ocenjuje se na osnovu osam faktora:

- broja konkurenata i udela na tržištu koje svaki od njih ima,
- stope privrednog rasta ,
- nivoa fiksnih troškova ili troškova skladištenja,
- količine diferencijacije ili troškova zamene,
- neophodnog obima povećanja kapaciteta,
- raznolikosti konkurenata,
- obima stratejskih uloga
- i obima zastupljenosti ulaznih barijera i stratejske grupe (grupe firmi iz iste privredne delatnosti koje imaju slične kupce, strategije, resurse).

Slika 2. Porterov model pet faktora



Izvor: Coulter, M. (2010), *Stratejski menadžment na delu*, Datastatus, Beograd, str. 89

Postojanje potencijalnih pridošlica zavisi od sedam faktora ili potencijalnih ulaznih barijera: ekonomije obima, troškovni nedostaci nezavisno od obima, diferencijacija proizvoda, kapitalni zahtevi, troškovi zamene, pristup kanalima distribucije, državna politika.

Pregovaračka snaga kupaca zavisi od osam faktora : količine proizvoda i usluga koje kupac kupuje, da su proizvodi koje kupac kupuje znatan deo njegovih troškova ili obavljene

kupovine, da su proizvodi koje kupac kupuje standardni ili nedefinirani, da postoji mali broj troškova zamene ili da su oni niski, da kupac ostvaruje mali profit ili ima mala lična primanja, da sam kupac ima mogućnosti i sredstva da proizvodi one proizvode koje kupuje od ostalih u toj privrednoj grani, da određeni industrijski proizvod nije bitan za kvalitet finalnog proizvoda ili usluga, potpuna informisanost kupaca o potražnji određenog proizvoda, aktuelnim tržišnim cenama i troškovima dobavljača.

Pregovaračka snaga dobavljača zavisi od sedam faktora: dobavljača, njihove koncentrisanosti, od toga da li postoje proizvodi supstituti, koliko je privredna delatnost dobavljaču bitna, koliko su proizvodi dobavljača bitni za tu privrednu delatnost, nivoa diferencijacije ili troškova zamene i od toga da li preduzeća u okviru privredne grane mogu sama da proizvedu proizvode i usluge kojima ih dobavljač snabdeva.

2. Gledište zasnovano na resursima (engl. Resource - based view ili skraćeno RBW) podrazumeva analizu resursa i polazi od toga da su resursi firme presudni za sticanje i održavanje konkurentske prednosti. Strategijsko upravljanje prema ovom gledištu podrazumeva razvijanje i korišćenje jedinstvenih organizacionih resursa i sposobnosti.

U resurse spadaju sva finansijska, fizička, ljudska, nematerijalna i strukturno - kulturološka sredstva koje jedna organizacija koristi da bi razvila, proizvela i isporučila proizvode i usluge svojim kupcima. Finansijska sredstva su novčane rezerve, investicije, fizička sredstva su oprema, poslovni prostori, sirovine, proizvodni i prodajni objekti; ljudski resursi su iskustvo, osobine, mudrost, znanje, veštine i kompetencije svih zaposlenih u organizaciji; nematerijalna sredstva su brendovi, patent, reputacija, zaštitni znakovi, autorska prava, projekti, baze podataka, a u strukturno - kulturološka sredstva spadaju istorijski razvoj organizacije, kultura, radni sistem, organizacione politike, međusobni odnosi između radnika, poverenje zaposlenih i utvrđena formalna struktura koja se primenjuje. Ovo gledište podrazumeva da resursi moraju da budu jedinstveni da bi bili izvor potencijalne konkurentske prednosti, a to znači da moraju biti :

- retki
- vredni
- da ih je teško imitirati i kopirati
- da ih poslovna organizacija može lako eksploatirati, iskoristiti

Prema RBV stanovištu, strategijsko upravljanje podrazumeva neprekidno razvijanje i održavanje organizacionih resursa. Međutim, slabost ovog gledišta je u tome što resursi kroz vreme menjaju svoja svojstva, ono što je danas retko i vredno sutra to ne mora da bude, nove tehnologije omogućavaju lako kopiranje onog što danas nije moguće, a nove buduće okolnosti mogu da dovedu do toga da organizacija ne može da oskoristi svoje resurse.

3. Gerila gledište podrazumeva stanovište da je konkurentska prednost jedne organizacije trenutna, a to iz razloga što okruženje odlikuju česte i kontinuirane radikalne i nepredvidive promene. Prema ovom stanovištu, da bi jedna organizacija bila uspešna, ona mora biti spremna da brzo i stalno remeti postojeću situaciju i radikalnim strateškim akcijama iznenađuje konkurente kako bi ih na taj način izbacila iz ravnoteže - drugim rečima mora delovati kao gerilska vojna jedinica.²⁷ Dakle, uspešna organizacija se mora svakodnevno menjati i pokušavati

²⁷ Coulter, M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Datastatus, Beograd, str. 48

da stvori nove konkurentse prednosti, mora da daje svakodnevni odgovor na promene u okruženju.

Ova gledišta osvetljavaju problem sticanja i održavanja konkurentske prednosti svako sa svoje strane, a zajedno nam govore da je neophodno neprekidno analizirati i eksterno i interno okruženje organizacije, potom upotrebljavati jedinstvene resurse i sposobnosti da bi iskoristili prednosti svih pozitivnih promena ili da bi se zaštitili od negativnih promena.

Pojam obaveštenosti o konkurentima (competitive intelligence), poslovnoj organizaciji omogućava da predvidi neka poslovna ponašanja i odluke svojih konkurenata kroz prikupljanje dovoljno informacija i praćenje njihovog rada, kako bi izbegli iznenađenja i na vreme uspeali da odreaguju na poteze svojih konkurenata. To je alat kojim menadžment može da proceni šanse i opasnosti. Pri tome je neophodno da organizacije postupaju etički, i da ne koriste nedozvoljene načine, kao što je špijuniranje, za pribavljanje značajnih strateških informacija.

Konkurentska prednost je osobina poslovne organizacije koja je čini boljom i uspešnijom od drugih jer može da na kvalitetniji način upotrebom svojih resursa zadovolji potrebe i očekivanja kupaca ili korisnika dobara i usluga, to je mogućnost da im se pruži veća vrednost od one koju može da pruži konkurencija u toj poslovnoj oblasti. Održati je je još teže nego je steći, to znači da druge poslovne organizacije nisu uspele da primenom strateške analize i poslovnih strategija dostignu taj poslovni nivo ili na taj način iskopiraju produkte kako bi ugrozili stečenu konkurentsku prednost date organizacije. Veoma je važno istaći da su u održanju konkurentske prednosti, pored stalne analize i primene adekvatnih strategija, dakle stalnih promena u načinu poslovanja i prilagođavanje novim tržišnim uslovima od velikog značaja i resursi poslovne organizacije, koji bi trebalo da budu vredni, retki i teški za kopiranje, odnosno da ne mogu savršeno da se iskopiraju te da ih kupci ili korisnici usluga prepoznaju kao nezamenljive.

2.2. Vizija i misija poslovne organizacije

Da bi se kvalitetno pristupilo formulaciji poslovne strategije, neophodno je znati u kom pravcu se kreće poslovna organizacija. Za formulisanje i implementaciju strategije, moramo odgovoriti na prethodno pitanje a to su vizija, misija i ciljevi jedne poslovne organizacije.

Organizaciona vizija je predstava o onome što bi organizacija mogla da bude, a jasna vizija bi trebalo da sadrži 4 komponente:

- da bude zasnovana na duboko usađenim vrednostima i uverenjima jedne organizacije,
- da vizijom bude objašnjena svrha poslovanja jedne organizacije ,
- da sadrži kratak opis posla kojim se organizacija bavi i
- da bliže odredi opšte ciljeve.²⁸

Vizija je osnovno polazište za postavljanje jasne hijerarhije ciljeva. Moderne vizije prevazilaze uske finansijske ciljeve i nastoje da probude emocije kod klijenata i potrošača, a mogu da sadrže slogan, dijagram, sliku. Vizije ne odslikavaju realnost, ali bi trebalo da budu utemeljene u

²⁸ Coulter M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Datastatus, Beograd, str. 59

stvarnosti, da bi se ljudi mogli da se poistovete sa njom. Da li će vizija biti uspešna ili ne zavisi od strategije.

Hax i Majluf navode da je vizija firme njen konstantan iskaz koji je formulisan od strane CEO (generalnog direktora) i obuhvata pitanja korporativne svrhe, poslovnog okvira i konkurentskog liderstva, predviđanje okvira regulacije odnosa između firme i primarnih stejkholdera a to su zaposleni, dobavljači, akcionari i zajednica sa kojima će firma funkcionisati i formulisanje širokih ciljeva i performansi firme koji se iskazuju kroz rast i profitabilnost.²⁹

Misija su svrha konkretnih poslova koje organizacione jedinice obavljaju i ciljevi koje žele da postignu. Razlikuje se od vizije po tome što sadrže i osnove konkurentске prednosti organizacije. Ona produbljuje viziju stratega jedne poslovne organizacije, jasnije je određuje i približava, kako zaposlenima tako i potrošačima ili klijentima. Poistovećivanje zaposlenih sa misijom organizacije od presudnog je značaja za uspeh na tržištu. Jasno definisana organizacija ima samo jednu viziju a može imati više misija.

Strategijski ciljevi se koriste da bi izjave o viziji i misiji mogle da se sprovedu u delo. Strategije formulišu smernice na osnovu kojih organizacija sprovodi viziju i misiju u delo i postiže strategijske ciljeve. Strategijski ciljevi mogu biti finansijski i nefinansijski, a da bi se ostvarili moraju biti merljivi, određeni, adekvatni, realni i vremenski određeni.

Pre nego što se pristupi formulisanju strategije na osnovu vizije, misije i strategijskih ciljeva, neophodno je analizirati unutrašnju situaciju jedne organizacije, njene resurse, potencijale i slabosti kao i eksterno okruženje konkurentске organizacije, i ukupnu situaciju unutar jedne privredne grane na datom tržištu. Od formulacije i implementacije strategije zavisi smer u kome će se kretati poslovna organizacija.

2.3. Formulisanje strategije

2.3.1. Pojam formulisanja i strategijska analiza

„Formulisanje strategije podrazumeva razvoj a potom i odabir adekvatnih strategija koje proizilaze iz rezultata situacione analize.“³⁰ Iz ove definicije proizilazi da je situaciona analiza prethodno pitanje, za dobru formulaciju i odabir dobre strategije.

Neophodno je pre svega sprovesti kvalitetnu analizu eksternog okruženja i identifikovati šanse i opasnosti sa kojima se se poslovna organizacija susreće, jer su organizacije otvoreni sistemi koje svakodnevno imaju interakciju sa mnogobrojnim subjektima, pa se u literaturi izdvajaju dva pogleda na organizaciona okruženja : okruženja kao izvor informacija i okruženja kao izvor resursa.³¹

Interna analiza je proces evaluacije resursa i kapaciteta kojima organizacija raspolaže.³² Ona podrazumeva procenu resursa - sredstava koja organizacija koristi da bi se bavila svojom

²⁹ Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.205

³⁰ Coulter, M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Datastatus, Beograd, str. 9

³¹ Ibid, str. 84

³² Ibid, str.133

delatnošću, kapaciteta i ključnih kompetencija, kao i distinktivnih organizacionih sposobnosti. Resursi mogu biti fizički, ljudski, finansijski, nematerijalni i strukturo - kulturološki. Ključne kompetencije su svi bitniji kapaciteti koji doprinose stvaranju vrednosti. Interna analiza se prevashodno odnosi na sagledavanje prednosti i mana jedne organizacije u odnosu na konkurenciju u okruženju.

U vršenju eksterne analize razlikujemo specifično i opšte okruženje. Analiza specifičnog okruženja podrazumeva ispitivanje privredne grane koju čine organizacije koje se bave istom privrednom delatnošću, proizvodnjom istih ili sličnih proizvoda, jer one čine jednu strategijsku grupu a unutar strategijske grupe veće je konkurencija. Opšte eksterno okruženje čine ekonomski, demografski, sociokulturološki, političko - pravni i tehnološki sektor. Svaki od navedenih sektora potrebno je ispitati jer oni daju specifičan okvir tržišnoj utakmici. PEST analiza³³ opisuje političko - pravne, ekonomske, društvene, tehnološke i pravne komponente (naziv je akronim od engleskih reči political - legal, economics, social, technology), i nju pošto daje veoma široku sliku uglavnom koriste multinacionalne kompanije koje posluju u više zemalja i na više kontinenata i strateške odluke ne mogu da donose bez sagledavanja svih činilaca koji utiču na sredinu u kojoj organizacija posluje. Analiza okruženja organizacije predstavlja proces monitoringa - nadgledanja, kontrole sredine da bi se identifikovale sadašnje i buduće šanse i pretnje koje mogu uticati na sposobnost organizacije za dostizanje njenih ciljeva.³⁴

Za potrebe analize okruženja organizacije i uticaja eksternih i internih faktora, neophodno je dobro upoznati strukturu sredine organizacije, što je po J.Todoroviću moguće učiniti raščlanjivanjem po različitim kriterijumima:³⁵

- prema sadržini: ekonomsko, političko, pravno, tehnološko, demografsko, ekološko i sl.
- prema stepenu uticaja: posredno (dalje) i neposredno (bliže)
- sa stanovišta institucionalne regulative: normativno, prohibitivno i liberalističko
- sa stanovišta stepena povezanosti i mogućnosti razumevanja: slučajno raspoređeno, grupno strukturirano, turbulentno, reverzibilno, ireverzibilno, i sl.

za analizu i predviđanje faktora sredine organizacije su najpogodniji raščlanjivanje okruženja organizacije na 3 distinktivna nivoa: opštu (posebnu ili dalju) sredinu, operativnu (neposrednu ili bližu sredinu) i internu sredinu.

Metodološki okvir tzv. **“SWOT“ analiza** se ističe kao jedan od najznačajnijih prilikom analiziranja internog i eksternog okruženja organizacije, a naročito šansi i pretnji. Ovo analiza prethodi formulisanju i implementaciji strategijskih odluka organizacije. SWOT je skraćenica od engleskih reči strengths - snage, weaknesses - slabosti, opportunities - šanse i threats - pretnje. Ovaj metodološki okvir pruža mogućnost za analizu kako internog, tako i eksternog okruženja organizacije. Jake strane - snage su ona polja u kojima organizacija daje odlične rezultate ili one osobine koje su izvor njene konkurentne prednosti, a slabosti - weaknesses su slabosti organizacije u odnosu na konkurenciju, nedostaci. I to su uglavnom kategorije interne analize

³³ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.191

³⁴ Ibid, str. 188

³⁵ Ibid, str. 188

organizacije. Šanse i pretnje se odnose na eksterno okruženje organizacije. Posle pribavljanja svih ovih informacija, potrebno ih je evaluirati i sagledati da li eksterno okruženje predstavlja šansu ili opasnost za poslovnu organizaciju.³⁶

Svi zaposleni učestvuju u prikupljanju informacija o eksternom okruženju i vode računa o promenama, menadžeri srednjeg nivoa se uglavnom bave razglašavanjem tih informacija, a top menadžeri imaju pravi uvid u celu sliku i koriste pribavljene informacije za strategijsko planiranje.

S obzirom na to kojom se brzinom menja eksterno okruženje u savremenom svetu i na činjenicu da niko nove trendove ne može u potpunosti da isprati pa čak ni poslovne organizacije koje imaju posebna odeljenja koja se bave ovim pitanjima, značajno je ispravno formulisati i implementirati strategiju i na taj način steći i održati konkurentsku prednost. Nakon analize eksternog okruženja i interne analize, pristupa se odabiru adekvatne strategije, njenom formulisanoj i primeni.

2.3.2. Tehnike, metode i alati strategijske analize

Pored već pomenutih, postoje i druge tehnike, metode i alati koji se primenjuju u postupku strategijske analize, pa dajemo kratki pregled najznačajnijih:³⁷

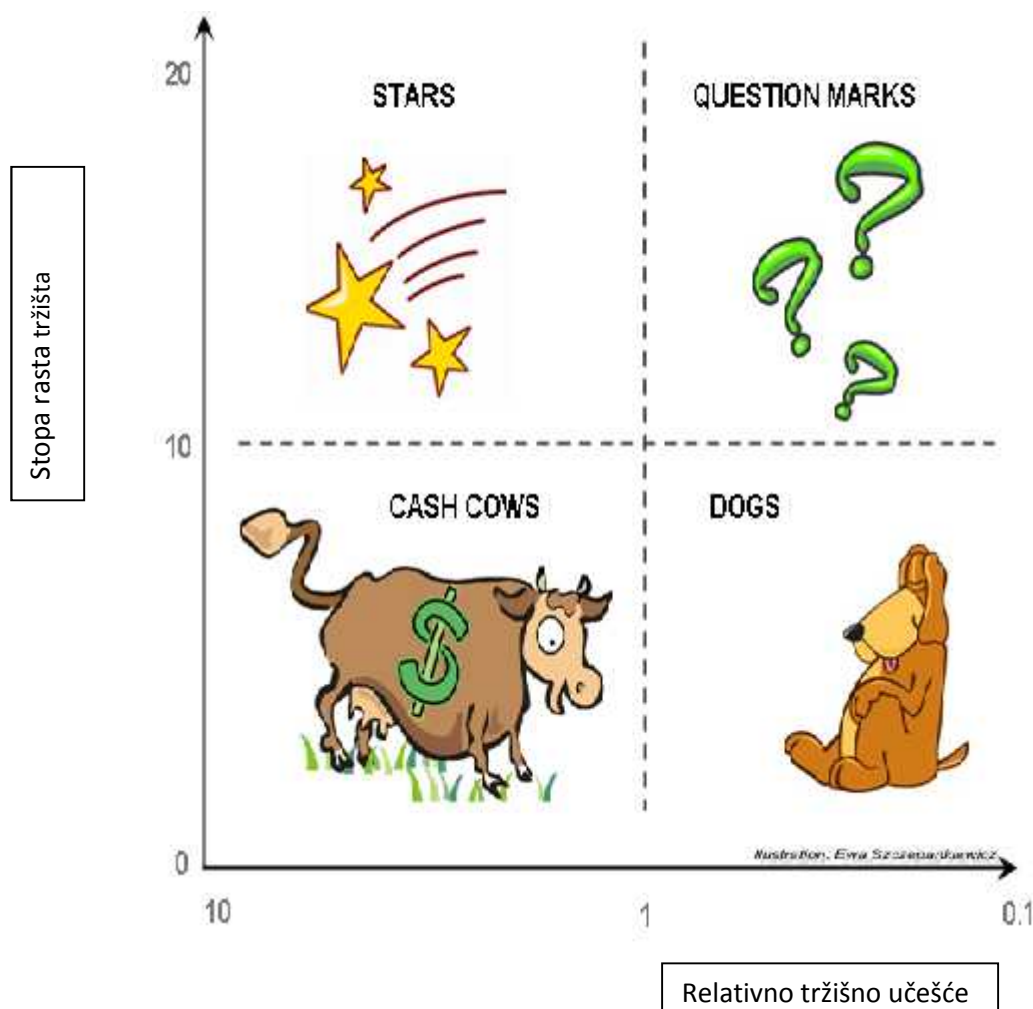
1.Portfolio koncept (menadžment) je kreiranje strategijske pozicije organizacije kombinovanjem poslovnih jedinica SBU (skraćenica od engleskih reči - strategic business unit), a što se postiže primenom nekih od portfolio matrica: BCG matrice, matrice devet blokova ili razvoj tehnološkog portfolia. Ovaj koncept podrazumeva da svaka poslovna jedinica - SBU predstavlja najmanju organizacionu jedinicu koja ima svoju misiju i ciljeve i za koju se može utvrditi profitni potencijal i definisati strategija.

a) BCG portfolio matrica ili rast/učešće matrica ime je dobila po „Boston consulting group“, firmi koja ju je razvila 1970. godine; podrazumeva da se strategijska pozicija posla određuje prema dva obeležja - relativnom tržišnom učešću, (to je učešće proizvoda proizvođača na tržištu u odnosu na najvećeg konkurenta u grani koje predstavlja količnik poslovnih prihoda sa prihodom vodećeg konkurenta) i stope rasta tržišta. Na osnovu analize rasta tržišta i tržišnog učešća poslovne organizacije, svi poslovi ili proizvodi poslovne organizacije dele se na krave muzare (cash cows), zvezde(stars), znake pitanja (question marks), i pse (dogs). Kako je ovo najpoznatija i najčešće upotrebljavana matrica, dajemo njen prikaz:

³⁶ Albijanić M. (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.80

³⁷ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 75

Slika 3. BCG matrica



Izvor: Lee B.H. (2011), dostupno na sajtu <http://marketing-marketer-market.blogspot.com/2011/04/strategic-marketing-bcg-matrix.html> od 02.06.2014.

Cash cows ili krave muzare poslovi ili proizvodi su oni sa visokim tržišnim učešćem i niskom stopom rasta tržišta, oni koji su zreli i generišu velike gotovinske tokove pa u praksi služe za finansiranje poslova ili proizvoda question marks ili upitnika, odnosno onih koji imaju nisko tržišno učešće na brzo rastućim tržištima pa se nazivaju još i podmladak i dileme; potrebno je puno investirati u njih da bi se održale na tržištu, a mogu da postanu zvezde poslovi.

Stars ili zvezde su poslovi sa visokim rastom tržišta i visokim tržišnim učešćem i oni su nosioci organizacije, tržišni lideri i zahtevaju veliku pažnju i stalno investiranje da bi se održali, u suprotnom, sa opadanjem tržišnog rasta mogu preći u krave muzare.

Psi ili dogs su oni poslovi ili proizvodi sa malim tržišnim učešćem i malim rastom tržišta, ne zahtevaju velike investicije, imaju skroman pozitivan ili negativan novčani tok, i nazivaju se još pepeljuge ili staro gvožđe i najbolje ih je odstraniti iz portfolija.

Kako je ova bazična matrica suviše jednostavna, jer se ne mogu svi poslovi podvesti pod ove četiri grupe, 1981. godine je kreirana nova BCG matrica u kojoj je rast tržišnog učešća zamenjen sa veličinom prednosti koja će biti kreirana u odnosu na ostale konkurente, a stopa rasta tržišta sa brojem jedinstvenih načina kojima se mogu kreirati prednosti a za rezultat ima 4 kategorije poslova:

- poslovi sa kompleksnim obimom (koje imaju organizacije sa kompleksnim proizvodom i opremom koje mogu sticati velike prednosti ali imaju male mogućnosti za sticanje prednosti u zavisnosti od tržišnog učešća),
- poslovi u pat poziciji (veličina prednosti je mala, mogućnosti za sticanje prednosti su male),
- fragmentirani (poslovi sa malom veličinom prednosti ali sa velikim mogućnostima za sticanje prednosti)
- i specijalizovani poslovi (kod njih je veličina prednosti velika, mogućnosti za sticanje prednosti su velike jer prave vrednosti na specijalizovanim tržišnim segmentima).

b) Mc Kinsey/General Electric matrica ili portfolio matrica se bavi kompleksnijom analizom jer sagledava 9 faktora za razliku od prethodne i to:

- veličinu tržišta,
- stopu rasta tržišta,
- cikličnost,
- konkurentsku strukturu,
- barijere ulaska,
- stopu inflacije,
- tehnologiju,
- regulaciju,
- raspoloživost radne snage,
- društvene, ekološke, političke i pravne odluke.³⁸

Drugi naziv ove matrice je i atraktivnost industrije/snaga preduzeća, a poznata je i kao matrica devet blokova. Atraktivnost industrije može biti niska, srednja ili visoka. U njoj se razlikuju četiri kvadranta, prva sa visokom atraktivnošću industrije i visokom snagom preduzeća koju treba investiciono podržati, druga je dijagonalna zona koja ima nisko ili visoko ili srednje atraktivne SBU, i tu treba voditi selektivnu politiku jer je njihova snaga u obrnutoj srazmeri sa atraktivnošću industrije. Treća zona ima visoku atraktivnost grane i osrednju snagu SBU ili

³⁸ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.83

visoku snagu SBU a srednju atraktivnost grane, dok četvrta zona obuhvata SBU sa opadajućom, srednjom ili niskom snagom i opadajućom, srednjom ili niskom atraktivnošću industrije, koja uglavnom omogućava kreiranje gotovine.

Portfolio matrice se bave analizom SBU kako bi se ocenila njihova trenutna pozicija i učinili koraci radi dostizanja željenog portfolia.

c) Shell matrica je portfolio matrica nastala u okviru Schell Chemicals company, sastoji se od devet blokova i vrši analizu pomoću dve koordinate:

- perspektiva poslovnog sektora koja se ocenjuje na osnovu faktora tržišta, konkurencije, tehnologije, ekonomije, vlade, dobavljača, geografije i društva
- pozicija preduzeća koja se ocenjuje na osnovu tržišta, tehnologije, proizvodnih, kadrovskih i finansijskih faktora.

Perspektiva poslovnog sektora može biti neatraktivna, prosečna i atraktivna, a pozicija preduzeća slaba, prosečna i jaka. Ova matrica se još naziva i matrica politike usmeravanja, i bavi se istraživanjem trenutne pozicije svake SBU, kao i određivanje strategije za svaku SBU radi postizanja željenog portfolia.

d) ADL matrica ili portfolio matrica životnog ciklusa (engleski: portfolio life cyclus matrix) je razvijena od strane konsultantske kuće Arthur D. Little, po kojoj je i dobila ime. Ima dve koordinate i to su konkurentska pozicija preduzeća koja može biti dominantna, jaka, povoljna, održiva, slaba i nesposobna za život, i faze zrelosti industrije odnosno faze životnog ciklusa industrije koje mogu biti embrionalna, rast, zrelost i starenje. Na konkurentsku poziciju preduzeća utiču stepen korišćenja kapaciteta, nivo rentabilnosti, stanje vertikalne integracije u odnosu na konkurenciju, prednosti po osnovu distinktivnosti, patentne zaštice proizvoda i sklonosti riziku, a na zrelost odnosno fazu životnog ciklusa industrije kojoj preduzeće pripada utiču stopa tržišnog rasta, potencijal tržišnog rasta, širina proizvodnih linija, broj konkurenata, distribucija tržišnog učešća između konkurenata, lojalnost potrošača, ulazne barijere i tehnologija. Ova matrica daje tri različite situacije razvoja portfolia preduzeća:

- oblasti SBU koje na osnovu konkurentске pozicije i zrelosti imaju široke mogućnosti razvoja,
- oblasti koje zahtevaju opreznost i selektivan razvoj,
- i oblasti poslovanja koja su nesposobna za život pa je potrebno razmišljati o povlačenju sa tržišta ili potpunoj likvidaciji.³⁹

2. Pims program je nastao šezdesetih godina XX veka u kompaniji General Electric, iz potrebe da se prevaziđu mane dotadašnjih modela portfolio menadžmenta. Fred Borch koji je

³⁹ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 89

tada bio predsednik GE (skraćenica od General Electrics), angažovao je profesora Massachusetts univerziteta, Sidney Shoeflera, da identifikuje determinante profitabilnosti kompanije kako bi doneli odluku u kojim poslovnim jedinicama kompanije je potrebno investirati. Istraživanje je kasnije prošireno i na druga preduzeća, a projekat je na 1975. pod imenom PIMS - akronim od engleskog naziva Profit impact of market strategy (uticaj profita na tržišne strategije), premešten na Strategic Planning Institut u Kembridžu. Kasnije se Pims program proširio na istraživanje svih relevantnih faktora za uspeh poslovanja, ne samo na uticaj profita na tržišne strategije.

Tabela 1. Struktura baze podataka PIMS-a

Poslovni sektori u PIMS bazi podataka	Struktura u %
Potrošačka dobra	29,0
Kapitalna dobra	19,0
Sirovine	11,0
Komponente	23,0
Snabdevači industrije	14,0
Usluge i distribucija	4,0
UKUPNO:	100,0

Izvor: Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 95

Sadrži jednu od najvećih baza strategijskih podataka koji su prikupljeni iz 3000 strategijskih poslovnih jedinica, mahom sa područja SAD i Kanade, i jednom trećinom iz Evrope. Pims program generiše podatke i definiše šta je za svaku SBU uobičajen ROI (engleski return on investment - prinos na investicije), cash flow, nivo profita za svaki pojedinačni posao, zatim koji su glavni faktori koji određuju ROI, cash flow, nivo profita za različite vrste poslova, kakvi će biti efekti promena strategije za pojedinačne poslove, koje strategije primeniti da bi se ispunili ciljevi pojedinačnih poslova. Na osnovu ovih odgovora, PIMS program, članicama, poslovnim jedinicama izrađuje dve vrste izveštaja:⁴⁰

- a. **opšte izveštaje**, koji daju principe poslovne strategije srodnih poslova u opštim ili klasičnim poslovima i to:
 - izveštaje o novim start up poslovima,
 - izveštaje o poslovima koji imaju teškoća (Business in profit trouble),
 - i izveštaje o bazičnim principima poslovne strategije
- b. **specijalne izveštaje** koji obuhvataju :
 - „par“ izveštaje koji određuju koja je stopa prinosa na investicije uobičajena za svaki posao ,primenom komparativne metode sa drugim sličnim poslovima
 - izveštaje o analizi strategiji koji pokazuju kako bi promena strategije uticala na ROI, cash flow,
 - izveštaje o optimalnoj strategiji koji pokazuje kojom kombinacijom strategija bi se došlo do optimalnog nivoa poslovanja

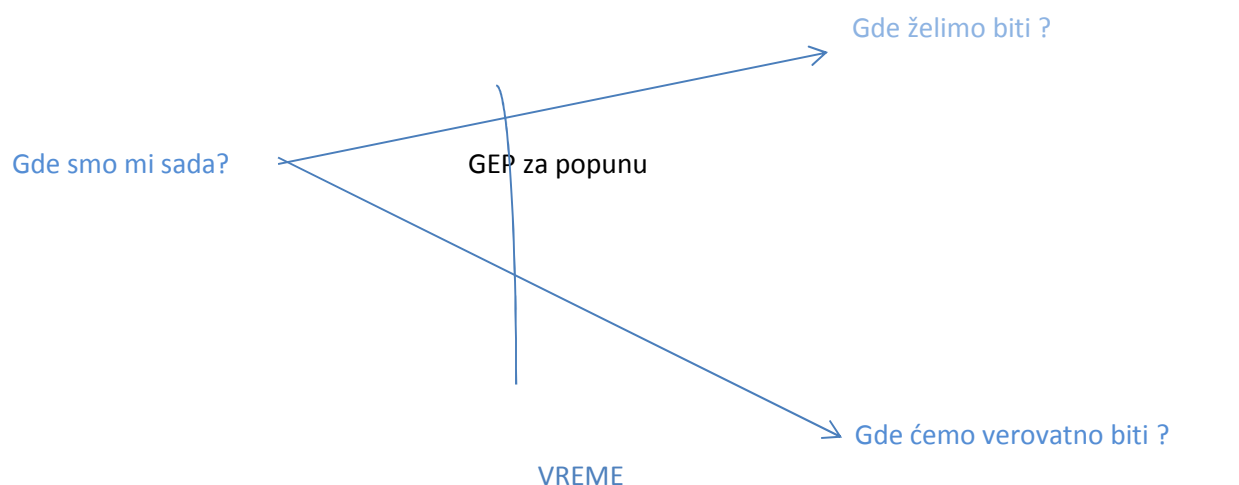
⁴⁰ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 97

ROLA (akronim od Report on Look Alikes) ili izveštaji „pogledaj slične“, koji obuhvataju poslove koji su slični sa stanovišta strategijske primene sa postojećima i imaju za cilj da pomognu novim poslovima da se razviju koristeći strategije sličnih poslova. Pims istraživanja pokazala su da najveći pozitivni uticaj na ROI imaju tržišno učešće, veličina vertikalne integracije, kvalitet proizvoda i usluga i produktivnost radne snage, dok su negativni faktori koji utiču na ROI su intenzivnost kapitala, nivo zaliha i stopa po kojoj se uvode novi proizvodi.

3. Cost - benefit analiza (engl. Cost Benefit analysis) je analiza troškova i koristi sa stanovišta jednog pravnog lica ili ekonomije kao celine pa prema tom kriterijumu postoje dve vrste, finansijska (komercijalna) i ekonomska (društvena).⁴¹ **Finansijska cost - benefit analiza (CBA)** se bavi troškovima i rezultatima u tržišnim cenama i iz ugla privatnika, dok **ekonomska ili društvena cost - benefit analiza (SCBA)** prati troškove i rezultate na nivou ekonomije i karakteristična je za zemlje u razvoju zbog nestabilnog i nerazvijenog tržišta gde cene ne oslikavaju stvaran odnos investicije i alokacije resursa, odnosno stvaran odnos inputa i outputa, pa se zbog ovoga analiza zasniva na obračunskim (accounting) ili ispravljenim cenama (shadow prices). Ova analiza ima svoj veliki značaj u programiranju i projektnom planiranju razvojnih ciljeva.

4. Analiza jaza (gepa) je metod kojim se utvrđuju mogućnosti rasta i razvoja preduzeća na način što se analizira sadašnja poslovna situacija i utvrđuju budući ciljevi, pa se jaz ili gep između postojećeg i željenog stanja popunjava pronalaženjem i formulisanjem poslovne strategije koja bi nivo poslovanja dovela na odgovarajući stepen.

Slika 4. Popunjavanje strategijskog jaza u razvoju organizacije



Izvor: Mašić B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 148

⁴¹ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 123

Ovom tehnikom se projektuju poslovni ciljevi za 5-10 godina i utvrđuje jaz između tako projektovanih ciljeva i ciljeva koje bi preduzeće očekivano postiglo kada ne bi bilo promena poslovne strategije.⁴² Ciljevi se iskazuju kroz rast profita i prodaje, a zatim se osmišljava strategijski program koji bi doveo do realizacije željenog nivoa rasta.

Profesor Igor Asnof je jaz posmatrao kroz analizu konkurentskog jaza i diverzifikacionog (portfolio) jaza.⁴³

Konkurentski jaz je raspon između linije podataka iz prošlosti preduzeća i linije koja predstavlja željeni nivo poslovanja i može se popuniti strategijom tržišne penetracije (povećanjem zastupljenosti određenog proizvoda na određenom tržištu, što predstavlja povećanje tržišnog učešća), strategijom razvoja tržišta (širenjem proizvoda na nova tržišta) ili strategijom razvoja proizvoda (kreiranje novih proizvoda).

Diverzifikacioni ili portfolio jaz je razlika između sadašnje potencijalne linije i linije ambicija rukovodstva, a jaz se premošćava analizom slabosti portfolia preduzeća i pronalaženja novih poslovnih oblasti kojima se firma može baviti. Kasnije je profesor Asnof dao i unapređenu varijantu strategijske gep analize, kojom se utvrđuje da u preduzećima sa dobrim menadžmentom su rezultati poslovanja po pravilu iznad očekivanog rasta a kada je loše rukovodstvo onda su ispod. Takođe se uvodi i novi pojam „Surveillance gap“ ili jaz stalnog nadzora koji se utvrđuje stalnom analizom klijenata kako ne bi došlo do nepredviđenih događaja a samim tim i promene istorijskih trendova poslovanja a može se popuniti istorijskim strategijama te kompanije.

5. Brejnstorming je tehnika za pronalaženje najboljih ideja, spada u kreativne tehnike grupnog odlučivanja i podrazumeva predlaganje ideja i rešenja problema od strane svih članova grupe, pri tom polazeći od toga da su sve ideje prihvatljive, ideje drugih članova grupe služe za smišljanje novih ideja, što više ideja se iznese to bolje i nije dozvoljeno kritikovati tuđe ideje. Cilj je pronaći što više alternativnih rešenja nadovezujući se na ideje ostalih članova grupe. Postoji i elektronski brejnstorming gde članovi grupe uz pomoć računara iznose svoje ideje.

6. Delfi tehnika podrazumeva da učesnici ekspertskeg panela odgovaraju na pitanja i reaguju na stavove ostalih učesnika panela sve dok se ne postigne saglasnost o nekom pitanju. Veoma je važno utvrditi zašto se slažu ili ne slažu sa nečim jer se na taj način dolazi do značajnih informacija u vidu pretpostavki i uverenja eksperata. Za razliku od brejnstorminga, odvija se anonimno na način što se ekspertima daju određeni upitnici, za kojima slede drugi, do potpunog konsenzusa o određenom pitanju.

7. Benčmarking je tehnika koja je veoma rasprostranjena u strategijskoj analizi XXI veka i podrazumeva analizu poslovanja najboljih konkurenata u strategijskoj grupi, učenje iz tuđeg iskustva i potom unapređenja vlastitog poslovanja nakon tako pribavljenih informacija.

⁴² Mašić B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 148

⁴³ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 115

Benčmarking je stalan proces merenja i upoređivanja sa najboljom postojećom praksom poslovnih procesa, proizvoda i usluga i primena tih iskustava u vlastitom poslovanju, sve u cilju da se stvori konkurentska prednost u odnosu na tržišne takmace.

Benčmarking danas ne obuhvata praćenje najboljih poslovnih organizacija u istoj strategijskoj grupi, već i šire, kako bi se postigli što bolji rezultati.

Benčmarking može biti interni i eksterni,⁴⁴ interni podrazumeva izdvajanje najbolje poslovne jedinice u okviru jedne organizacije, analizu njenih procesa i podizanje svih ostalih poslovnih jedinica na nivo te najbolje.

Eksterni može biti **konkurentski (kompetitivni)** koji označava praćenje konkurencije, odnosno upoređivanje organizacije sa istim ili sličnim organizacijama u okruženju, dakle, upoređivanje sa direktnim konkurentima.

Postoji i **eksterni industrijski (funkcionalni)** benčmarking koji podrazumeva upoređivanje određenih funkcija organizacije sa određenim funkcijama nekonkurentne organizacije, na koji način se dolazi do značajnog napretka a i mnogo je lakše izvršiti pristup u procese nekonkurentne organizacije.

Eksterni generički benčmarking je isti kao i funkcionalni ali se vrši upoređivanje ne bilo kojih poslovnih procesa, jedne organizacije sa drugom, već upoređivanje fundamentalnih, generičkih, odnosno ključnih procesa. U uslovima globalne konkurencije, najuspešnijim se pokazao kombinovani benčmarking, koji predstavlja primenu eksternog i internog radi poboljšanja sopstvenih proizvoda, procesa i usluga.

Pored ovih najznačajnijih tehnika i metoda strategijskog menadžmenta tu su još i metod scenarija, finansije za strategijski menadžment, koncept životnog ciklusa organizacije, različiti softverski paketi koji sadrže metode i tehnike strategijskog planiranja i menadžmenta za strateško odlučivanje.

Generalna zamerka svim analitičkim metodama je da se u procesu odlučivanja prilikom odabira i formulisanja poslovne strategije ne možemo rukovoditi samo analizom finansijskih pokazatelja, i faktora uticaja, niti se sve pojave mogu da podvedu pod obrasce i modele, već mora da bude prisutno i intuitivno odlučivanje u skladu sa najnovijim trendovima u strategijskom menadžmentu, što daje na značaju tehnikama kreativnog razmišljanja i odlučivanja kao što su brejnstorming i delfi, a visoko se kotira i benčmarking.

⁴⁴Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 167

2.4.Implementacija strategije

„Da li ćemo postati žrtve ili pobednici promene zavisi od naše spremnosti za promenom“⁴⁵

Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand i Joseph Lampel

Implementacija strategije označava njenu praktičnu primenu, odnosno sprovođenje osmišljene strategije u delo, i na taj način ostvarenje vizije, misije i ciljeva poslovne organizacije. Drugim rečima, to je sprovođenje dobrih zamisli u vidu adekvatne strategije u delo.

Ima različitih modela ili pristupa implementaciji strategije. Autori Samuel C.Certo i J.Paul Peter navode sledeće korake u procesu implementacije:⁴⁶

- utvrđivanje (analiziranje koliko će organizacija imati promena da bi se implementirala strategija
- analiziranje formalne i neformalne organizacione strukture
- analiziranje kulture organizacije
- odabiranje pristupa implementacije strategije
- implementacija strategije i ocena rezultata

G.Johnson i K.Scholes, pod implementacijom strategije podrazumevaju promenu i realokaciju resursa, promenu organizacione strukture, promene kroz ljude i sisteme u organizaciji (promene u sistemu kontrole, menadžmentu, političkom sistemu i kulturi).⁴⁷

Za Igora Ansoffa i Edvarda Mcdonella institucionalizacija nove strategije obuhvata „korišćenje strategijskog razvojnog plana za upravljanje procesom, posle strategijskog postavljanja kontinuirano izgrađivanje klime dok nova struktura i rukovodstvo strukture prirodno podržava strategiju, kontinuirano izgrađivati sposobnosti dok svi elementi sposobnosti balansiraju i efektivno podržavaju strategiju.“⁴⁸

Konsultantska kuća Mc Kinsey & Company, baveći se istraživanjem implementacije strategije, formirala je „The Mc Kinsey 7-S framework“ (okvir ili model). Ovaj koncept, odnosno matrica, sastoji se od 7 varijabli koje „su međusobno povezane i moraju biti u centru pažnje u procesu

⁴⁵ Mintzberg H., Ahlstrand B, Lampel J. (1998), *Strategic safari – a guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press – a division of Simon & Schuster Inc. New York , str.325

⁴⁶ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 248

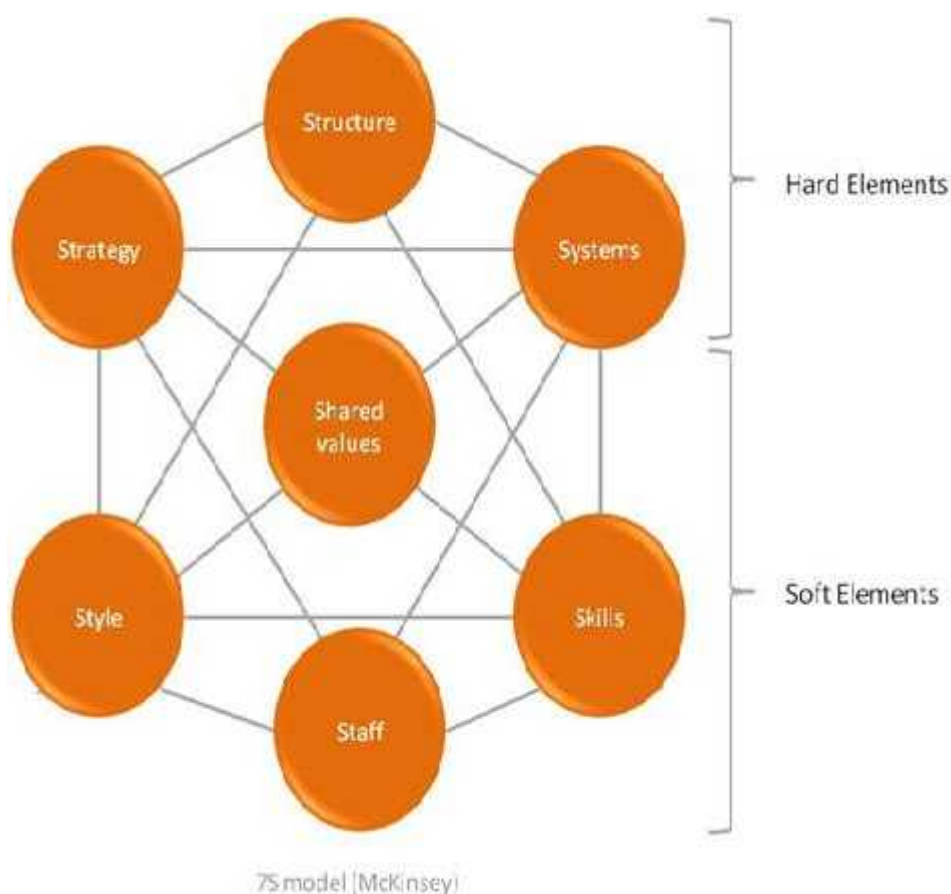
⁴⁷ Ibid, str. 249

⁴⁸ Ibid, str. 249

upravljanja promenama .“⁴⁹ Ova matrica je naziv dobila po imenima varijabli koje sve počinju na slovo S, a to su:

- Strategy(strategija)
- Structure (struktura)
- System (sistem)
- Style (stil)
- Stuff (kadrovi)
- Skills (veštine)
- Shared Values (zajedničke vrednosti-kultura, nekad se označavaju i kao superordinate goals-superordinantni , integrisani ciljevi.)

Slika 5. Mc Kinsey matrica



Izvor: Šćepanović Z. (2012), „Efikasno vođena prodajna firma i poslovna organizacija - 7s upravljanje kompanijom“, dostupno na sajtu www.bastabalkana.com od 01.03.2015.

⁴⁹ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 250

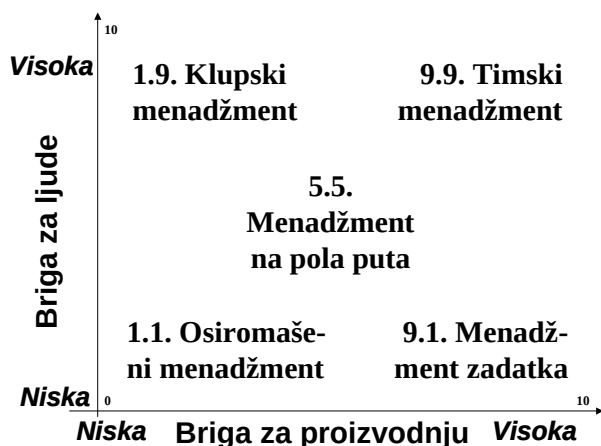
Ovaj okvir deli varijable na tvrde (hardware) i to su strategija i organizaciona struktura i meke (software), a to su veštine, sistem, kadrovi, stil upravljanja i zajedničke vrednosti. Sve varijable su podjednake važnosti i sve su u međusobnom odnosu, i zarad uspeha menadžment ih mora držati u ravnoteži.

Struktura organizacije je komponenta koja predstavlja način organizovanja. Savremene organizacije su počele da odstupaju od klasičnog, formalnog, odnosno unapred dizajniranog načina organizacije, budući da su takve organizacije spore i neefikasne i sve više se okreću neformalnim organizacijama. “Strukturiranje uspešnih i efikasnih organizacija zasniva se na autonomnoj decentralizaciji uz neprekidnu integraciju i divizijsko-fleksibilnoj organizacionoj strukturi.”⁵⁰ Uspešne organizacije se trude da budu fleksibilne na promene u okruženju, da imaju male i samostalne organizacione jedinice, da formiraju projektne grupe za rešavanje zadataka, da smanje savetodavne i organe koordinacije, da povećaju odgovornosti pojedinaca i grupa, da imaju mali broj i obimu štabskih funkcija i da ostvare strategiju.

Sistemi su sve formalne i neformalne procedure koje omogućavaju da organizacija radi i funkcioniše i oni bi trebalo da svojom efikasnošću i prilagodljivošću na promene doprinesu da efikasnom sprovođenju strategije. To su sistem obuke, budžetiranje kapitala, računovodstveni i budžetski sistemi.

Stil je način ponašanja i način preduzimanja aktivnosti od strane top menadžment tima, i od ogromnog je značaja za implementaciju strategije. Za uspešne organizacije karakterističan je stil usmeren na ljude. Dr Robert Blake i dr Jane Mouton razvili su šezdesetih godina tehniku koja se zove „Menagerial grid“ a poznata je i pod nazivom Blejkova mreža.

Slika 6. Menadžerska mreža



Izvor: Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 252

⁵⁰ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 252

Izdvađa se 5 razliĉitih menadŹerskih stilova koji polaze od razliĉitog interesovanja menadŹera za posao i ljude:

1.1.stil u kome se ulaŹe minimalni napor , dovoljan da se posao obavi

9.1.stil u kome se paŹnja posvećuje završavanju posla bez obraćanja paŹnje na ljude

1.9.stil u kome se paŹnja posvećuje zadovoljstvu ljudi i stvara se prijatna atmosfera

5.5.stil u kome se ista paŹnja poklanja i obavljanju poslova i zadovoljstvu ljudi

9.9.stil u kome se obraća paŹnja na visoko zadovoljstvo ljudi i obavljanje poslova, gradi se poverenje i postoji podudarnost ciljeva.

Kadrovi su jedini resurs koji nije limitiran i njega treba razvijati, obrazovati i sa njim aktivno upravljati, ĉuvati, raspoređivati i omogućiti njihovo napredovanje. Uspesne organizacije imaju politiku stalnog obrazovanja i usavršavanja kadrova, koji onda svoje zadatke obavljaju profesionalno i struĉno, a samim tim i implementiraju strategiju na pravi naĉin.

Veštine se odnose na ona znanja i sposobnosti koji doprinose da organizacije neke aktivnosti obavljaju najbolje po osmovu kojih stiĉu konkurentske, distinktivne prednosti.⁵¹ Njih je potrebno neprekidno razvijati, budući da strategijske promene zahtevaju jednu ili više ovih sposobnosti.

Zajedniĉke vrednosti ili kultura su vrednosti organizacije koje ujedinjuju tu organizaciju sa istim ciljem. Uspesno sprovođenje strategije zavisi od toga da li organizaciona struktura odgovara kulturi organizacije, odnosno doslednom sprovođenju vrednosti i integrativnih ciljeva koje jedna kompanija gaji.

Odnos strategijske formulacije i strategijske implementacije najbolje se moŹe objasniti matricom rezultata strategijske formulacije i implementacije:

Slika 7. Matrica rezultata strategijske formulacije i implementacije

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

Izvor: Mašić B. (2009), *Strategijski menadŹment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 255

⁵¹ Mašić B. (2009), *Strategijski menadŹment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 254

Ova matrica predstavlja dijagnosticiranje strategijskih problema kroz odnos implementacije i formulacije strategije na sledeći način:

- uspeh organizacija postiže ukoliko je strategija dobro formulisana i dobro implementirana
- rulet je situacija kada organizacija dobro primenjuje slabo formulisanu strategiju, to je situacija kada se tokom implementacije dijagnostifikuju mane strategije i ukoliko promeni pristup, doći će do uspeha, u suprotnom do neuspeha.
- nezgoda je situacija kada se dobro formulisana strategija loše implementira, menadžeri je menjaju i opet doživljavaju nezgode i neprimlike
- neuspeh je situacija kada je strategija i loše formulisana i loše implementirana⁵²

Zaključak je da je dobra implementacija strategije podjednako važna kao i njena formulacija.

Prilikom započinjanja implementacije nove strategije, neophodno je da menadžeri znaju u čemu je razlika u odnosu na dosadašnju strategiju, odnosno u čemu se sastoji strategijska promena. Samuel S. Certo i J. Paul Peter navode sledeće nivoe strategijske promene:⁵³

Tabela 2. Nivoi strategijske promene

Strategijska promena	Industrija	Organizacija	Proizvod	Tržišni apel
Kontinuirana strategija	ISTA	ISTA	ISTA	ISTA
Rutinska strategijska promena	ISTA	ISTA	ISTA	NOVI
Ograničena strategijska promena	ISTA	ISTA	NOVI	NOVI
Radikalna strategijska promena	ISTA	NOVA	NOVI	NOVI
Ponovno organizaciono usmeravanje	NOVA	NOVA	NOVI	NOVI

Izvor: Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 257

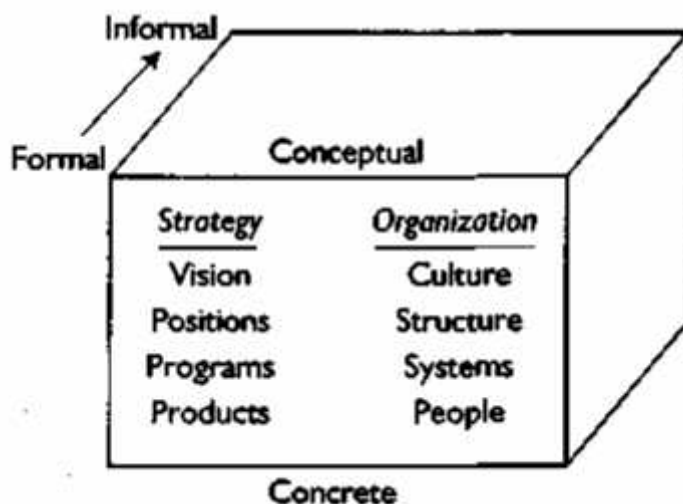
⁵² Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 256

⁵³ Ibid, str. 257

1. kontinuirana strategija označava da je analizom eksternih i internih činilaca procenjeno da organizacija rezultat postiže nastavljajem sprovođenja dosadašnje strategije i ona ostaje u istoj grani industrije, ista je organizaciona struktura, poslovni portfolio i tržišni apel.
2. rutinska strategijska promena označava promene u tržišnom apelu, sloganu kako bi se povećala atraktivnost proizvoda kod potrošača, organizacija ostaje u istoj grani i zadržava istu organizacionu strukturu.
3. ograničena strategijska promena obuhvata nove proizvode i novi tržišni apel –slogan unutar iste industrije i organizacije i zbog toga se ova poslovna promena naziva ograničena.
4. radikalna strategijska promena obuhvata promenu tržišnog apela, proizvoda i organizacione strukture unutar iste industrijske grane, a najčešće se dešava prilikom merdžera i akvizicija, između firmi u istoj osnovnoj industriji.
5. ponovno organizaciono usmeravanje se događa kada se događaju merdžeri i akvizicije firmi iz različitih industrija i tu je sve novo i industrija i organizaciona struktura i proizvodi i tržišni apel.

Odgovor na pitanje u čemu se sastoji strategijska promena, odnosno šta se zapravo menja može da da Mincbergova kocka promene (change cube)⁵⁴

Slika 8. Mincbergova kocka promene



Izvor: Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998), *Strategic safari – a guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press – a division of Simon & Schuster Inc. New York, str. 326

⁵⁴ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998), *Strategic safari – a guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press – a division of Simon & Schuster Inc. New York, str. 326

Lice kocke predstavlja dve glavne dimenzije promene - strategiju i organizaciju koje zajedno moraju biti razmatrane prilikom sprovođenja promene. Obe dimenzije mogu ići od vrlo konceptualne ili abstraktne do konkretne ili opipljive. U dimenziji strategije najapstraktnija je vizija kao što je to kultura u dimenziji organizacije. I idući nadole može se menjati strategijsko pozicioniranje i organizaciona struktura ili programi i sistemi ili proizvodi i ljudi (zaposleni).

Takođe, sve ove promene mogu biti formalne ili neformalne što je takođe predstavljeno kockom.

Zaključak je da ozbiljna promena uključuje sve strane kocke, i strategiju i organizaciju konkretno i konceptualno, formalno i neformalno.⁵⁵

Postindustrijsko poslovanje u globalnim okvirima je postavilo pitanje uređenja odnosa između centrala i filijala na pijedastal. U tom kontekstu autori Johnson i Scholes izdvajaju tri multinacionalna oblika organizacionih struktura:⁵⁶

- internacionalna divizionna struktura gde se kao jedinice međunarodnog poslovanja organizuju divizioni
- globalne proizvodne ili integrativne strukture koje se zasnivaju na podeli i povezanosti proizvodnih grupa u međunarodne jedinice
- matrične strukture koje podrazumevaju odgovornost centrale za planiranje i proizvodnju a geografske divizije za lokalno upravljanje, prodaju i distribuciju

Po Jovanu Todoroviću, radi uređivanja odnosa centrale i filijale razlikuju se 3 oblika organizovanja:

- holding
- federalni i
- integrativni⁵⁷

U modelu holdinga centrala ima ulogu bankara investitora, vrši finansijsko nadgledanje i kontroliše alokaciju resursa po filijalama, dok filijale snose odgovornost za realizovanje strategije u okviru raspoloživih resursa.

U federalnom modelu centrala obavlja finansijsko nadgledanje, kontrolu alokacije resursa i vrši pomoć filijalama putem konsultativne koordinacije. Filijale imaju odgovornost za sopstvenu strategiju i diskreciono pravo da odbiju ili prihvate savete centrale. Zbog ovoga može doći do konflikta a dobra strana je kombinacija specijalizacije i koncentracije.

U integrativnom modelu, centrala obavlja finansijski monitoring i monitoring alokacije resursa, kontrolu strategije i planova filijale. Uloga centrale je ovde ključna i to je komandni stil

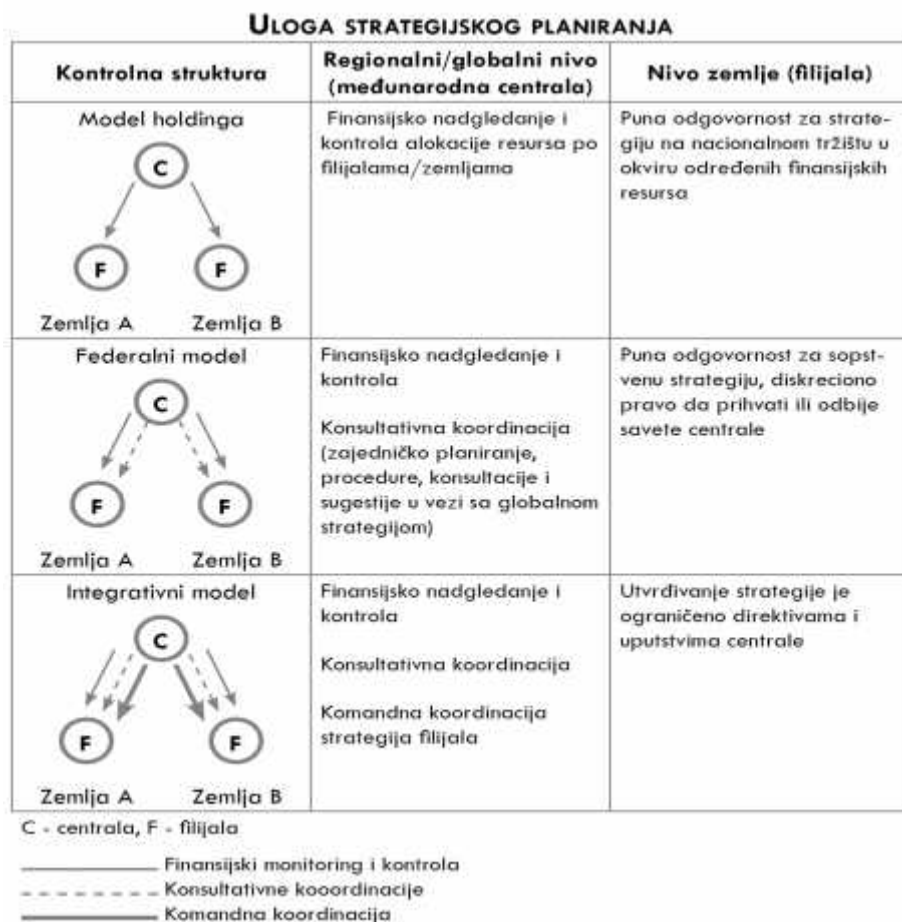
⁵⁵ Mintzberg H., Ahlstrand B, Lampel J.(1998), *Strategic safari – a guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press – a division of Simon & Schuster Inc. New York, str. 327

⁵⁶ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 264

⁵⁷ Ibid, str. 264

koordinacije strategije filijala. Ovim se želi postići ekonomija obima na globalnom tržištu i ali se negativno odražava na motivaciju filijala.

Slika 9. Modeli kontrole i strategijskog planiranja u multinacionalnom preduzeću



Izvor: Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 265

Uspešno sprovođenje strategije zavisi i od prihvatanja od strane zaposlenih a što je zadatak menadžment tima, koji je zadužen za prihvatanje strategije na svim organizacionim nivoima. Indoktrinacija zaposlenih od strane menadžementa, stvaranje klime prihvatanja strategije i prodiranje strategije u poslovnu klimu organizacije ciljevi su uspešnog menadžment tima. Peter Drucker je 1954.godine u svojoj knjizi „Practice of management“, razvio pristup **Menadžment pomoću ciljeva /procenjivanje pomoću rezultata(Management by Objectives/Appraisal by Results(MBO/ABR)** koji ima svoju primenu u operacionalizaciji strategije. MBO je formalni niz procedura, započinje postavljanjem ciljeva od strane menadžmenta i zaposlenih, formulisanjem akcija potrebnih za ispunjenje ciljeva, integracijom i fokusiranjem napora svih

članova organizacije na realizaciji ciljeva. Insistira se aktivno učestće menadžera i drugih zaposlenih na svim nivoima na utvrđivanju ciljeva. MBO ima dva cilja: obezbjeđenje najvišeg nivoa motivisanosti menadžera radi izvršenja sa što većom efikasnošću i integrisanje korporativnih ciljeva sa najvećom merom radne satisfakcije za menadžere.⁵⁸

MBO podrazumeva razjašnjenje korporativnih ciljeva, postavljanje ciljeva odeljenja, sporazum odeljenjskih menadžera za individualne menadžerske ciljeve, svaki menadžer predlaže svoj cilj svom pretpostavljenom i pravi individualni radni plan, produžetak procesa, crtanje plana za dostizanje individualnih ciljeva, utvrđivanje pregleda koji pokazuju progres u ostvarenju dogovorenih ciljeva, predviđanje procedura za modifikovanje ciljeva ili planova, predviđanje načina otvorenog priznanja za lične uspehe.

Ovim metodom se postiže da se koncentracijom na rezultate niži rukovodioci motivišu, osigurava se njihova lična obaveza u realizaciji ciljeva, osigurava se saradnja više organizacionih delova u postizanju različitih ciljeva, realnije se balansiraju različiti ciljevi, usaglašava se efikasnija podrška u realizaciji postavljenih promena, olakšava se proces decentralizacije.

Slabosti metoda MBO/ABR su:

- ostvarivanje ciljeva po cenu žrtava
- opasnost od forsiranja tj.postavljanja viših ciljeva od naređenog u odnosu na predloženo od strane pojedinih menadžera, čime se postiže efekat demotivisanosti za realizaciju
- menadžeri često svoja zaduženja navode kao ciljeve, umesto da postave jasne i merljive ciljeve⁵⁹

Značaj organizacione strukture i kulture za implementaciju strategije je veoma veliki, jer vrši uticaj na ponašanje zaposlenih i motivaciju za postizanje zadatih ciljeva, ima moć da ih podstakne ili blokira.

Autori Certo i Peter definišu organizacionu strukturu kao „sistem učesća u vrednostima i stavovima koji utiču na efektivnost formulacije strategije i njene implementacije.“⁶⁰ Najčešće se izražava kroz sistem vrednosti, način odlučivanja i preovlađujući način organizacionog ponašanja. Razvoj, održavanje i promena organizacione strukture moraju biti usklađeni sa karakterom strategijske promene, odnosno novom strategijom koju je potrebno implementirati.

John Kotter smatra da je neophodno držati se sledećih koraka kako bi strategijska promena imala najbolje šanse za uspeh:⁶¹

⁵⁸ Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 267

⁵⁹ Ibid, str.268

⁶⁰ Ibid, str.268

⁶¹ Kotter J.P. (2007), „Leading change-why transformation efforts failed“, *Harvard Business Review*, Vol. 85 No.1, str. 4

1. uspostaviti osećaj hitnosti (istražiti tržište i konkurente, identifikovati i razmotriti krize, potencijalne rizike i najveće šanse)
2. formirati moćni tim za vođstvo (sastaviti grupu sa sposobnostima da predvodi promenu i ohrabriti je da radi kao tim)
3. stvoriti viziju (stvoriti viziju koja može pomoći ostvarenju promene i razviti strategiju kojom je to moguće postići)
4. širiti viziju i prenositi je svima (na sve načine propagirati viziju i učiti ostale novom načinu ponašanja na primeru rukovodeće grupe)
5. ovlasiti druge i ohrabriti ih da rade na viziji (rešiti se svih prepreka, menjati sistem ukoliko je u suprotnosti sa idejom, ohrabriti preduzimanje rizika i nekonvencionalne ideje)
6. napraviti kratkoročni plan za pobeđe i ostvariti ga (planirati i kreirati vidna poboljšanja u radu, prepoznavati pojedince zaslužne za ostvarenje poboljšanja i nagrađivati ih)
7. utvrditi poboljšanja i napraviti dodatne promene (menjati sistem, strukturu i politike koje nisu u skladu sa vizijom, zapošljavati, unapređivati i usavršavati kadrove koji mogu da implementiraju viziju, oživljavati viziju novim temama, projektima i idejama)
8. institucionalizovati nove pristupe (izraziti vezu između novog ponašanja i uspeha organizacije, razvijati sredstva za obezbeđenje razvoja liderstva i uspeha)

Operacionalizacija strategije u svakodnevnom životu se sprovodi planovima, a podele planova se vrše na sledeći način:

- sa stanovišta njihove širine dele se na strategijski i operativni
- sa stanovišta vremenskog okvira na dugoročne i kratkoročne
- sa stanovišta specificiranosti-usmeravajući i specifični
- sa stanovišta frekvencije korišćenja-jednokratni i permanentni⁶²

Kada je u pitanju podela sa stanovišta vremenskog okvira, postoje i srednjeročni planovi, koji se rade za 1-5 godina (kratkoročni su do godinu dana a dugoročni za više od 5 godina). Planovi sa stanovišta specificiranosti obuhvataju usmeravajuće planove koji daju opšte smernice za razvoj i specifične koji imaju tačno određene ciljeve.

Operativni planovi mogu biti:

1. planovi za jednokratnu upotrebu i ili tzv. „single use“,
2. trajni ili stalni tzv. „standing“
3. i budžeti.⁶³

1.Jednokratni planovi su precizna uputstva za sprovođenje određenje poslovne akcije koja se verovatno neće ponoviti u budućnosti, pokazuje osnovne korake da bi se sproveo cilj, organizacionu jedinicu i pojedinca i svaki njihov korak, redosled koraka i vreme potrebno za sprovođenje plana.

⁶² Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 271

⁶³ Williams C.(2010), *Principi menadžmenta*, Datastatus, Beograd, str.84

2. Trajni planovi se koriste kada se organizacione aktivnosti ponavljaju pa jedna odluka ili set odluka mogu da reše sve te situacije. Oni predstavljaju uštedu u vremenu, ali mogu biti i problem ukoliko njihova rešenja više nisu aktuelna usled proteka vremena pa ih je neophodno s vremena na vreme preispitivati.

Tri su vrste stalnih planova:

- politika,
- procedure i
- pravila i propisi.⁶⁴

Politika je generalna smernica za donošenje odluka, opšti pravac delovanja, postavlja principe, načela, stavove, kriterijume, dajući do znanja menadžerima u kojim se okvirima mogu kretati prilikom donošenja odluka. Obično je utvrđena od strane top menadžmenta organizacije, u formi dugoročnih strateških planova ili radi unapređenja efikasnosti i usvajanja nekih vrednosti. Politika se donosi da se obezbedi donošenje svakodnevnih odluka radi ostvarivanja stratejskih ciljeva.⁶⁵

Procedure su preciznije od politika jer se njima sprovodi politika, one su niz direktiva ili instrukcija za sprovođenje akcija koje se javljaju često ili redovno. Njima se utvrđuje niz koraka koje treba preduzeti kao odgovor na određeni događaj.

Pravila i propisi su najprecizniji iskazi jer se njima utvrđuje šta mora ili šta ne sme da se dogodi. Oni precizno definišu način sprovođenja određene akcije.

3. Budžeti su iskazi finansijskih okvira i pokazatelji finansijskih izvora za sprovođenje aktivnosti u određenom periodu vremena, i treća su vrsta operativnog plana. Predstavlja odluke rukovodećeg tima kako će se rasporediti raspoloživa novčana sredstva radi što uspešnije implementacije strategije.

Iz svega navedenog proizilazi da samo pravilna implementacija strategije, dovodi do stvaranja konkurentne prednosti, jer i najbolje strategije u suprotnom ne daju rezultate.

⁶⁴ Williams C. (2010), *Principi menadžmenta*, Datastatus, Beograd, str. 84

⁶⁵ Čirović M., Milisavljević M., Pokrajac S., Mašić B., Heleta M. (2009), *Strateški menadžment*, Naučno društvo Srbije i Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 8

III. LJUDSKI KAPITAL KAO IZVOR KONKURENTSKE PREDNOSTI

S obzirom na to da burno poslovno okruženje XXI veka ukazuje na to da se nalazimo usred ekonomske tranzicije, iz industrijskog društva u društvo znanja, konkurentska prednost se nalazi u rukama onih poslovnih organizacija koje budu visoko vrednovale ljudski kapital. U literaturi se ljudski kapital definiše kao nematerijalna, nevidljiva imovina, skup ličnih karakteristika pojedinca koje omogućavaju lični, društveni i ekonomski prosperitet. To je u stvari ulaganje pojedinca u proizvodnju ili usluge.⁶⁶

Najistaknutije među poželjnim karakteristikama sa aspekta ekonomske vrednosti i strategijskog menadžmenta su znanje i veštine pojedinca, to su presudni poslovni resursi, jer se u modernom društvu uspostavlja ekonomija znanja – KBE (akronim od engleskih reči „Knowledge based economy“).

Znanje je intelektualna vrednost koja podrazumeva sintezu obrazovanja i iskustva, mogućnost primene stečenih informacija, odnosno interpretaciju i implementaciju memorisanih podataka, skup ideja, iskustva, intuicije i učenja, dok su **veštine** načini interpretacije i implementacije stečenog znanja i iskustva, način na koji se određeni posao obavlja.

Znanje podrazumeva akumulaciju informacija i mentalnu strukturu za njihovo organizovanje⁶⁷, a veštine su umeće u obavljanju određenih aktivnosti.

Znanje može biti **implicitno**, odnosno ono koje je „ugrađeno u lično iskustvo i biva razmenjeno samo sa pristankom i učešćem pojedinca“⁶⁸, i **eksplicitno ili sistemsko znanje** koje se može dalje prenositi, i koje se lako dokumentuje, kopira i distribuira. Poslovne organizacije se trude da znanje zadrže na način što će znanje koje njihovi zaposleni poseduju da prikupe i sistematizuju kako sa odlaskom zaposlenih ne bi trpeli posledice fluktuacije radne snage i gubitka znanja, u čemu značajnu ulogu igraju dobri informacioni softveri.

Znanje i veštine mogu biti srce prednosti zasnovane na resursima ukoliko ispunjavaju kriterijum da su retki, vredni i da ih se konkurentske firme ne mogu domoći.⁶⁹ Da bi se ovaj resurs izdvojio kao izvor konkurentske prednosti, neophodno je izolovati ljudski kapital, odnosno sprečiti fluktuaciju kadrova i a samim tim i prenos znanja konkurentskim firmama a to je moguće jedino kada zaposleni imaju malo mogućnosti za promenu zaposlenja i nedostatak volje za promenom, odnosno kada je vrednost radne snage određenog profila podcenjena na tržištu rada i kada radnici preferiraju da iz nekog subjektivnog razloga ne menjaju svoju kompaniju.

Vrednost radne snage može biti podcenjena od strane kompanija zato što ne mogu da procene kvalitet radne snage, pa mnogi visokokvalifikovani radnici bivaju potcenjeni na tržištu rada jer njihova vrednost nije vidljiva trećim licima van organizacije u kojoj su zaposleni, a može se dogoditi da su poslodavci u mogućnosti da uoče i procene veštine i znanje radnika ali nisu spremni da plate adekvatnu nadoknadu za njihov rad.⁷⁰ Radnici sa druge strane, mogu da potcene

⁶⁶ Albijanić M. (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 135

⁶⁷ Ibid, str. 113

⁶⁸ Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B. (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, str. 148

⁶⁹ Campbel B.A., Coff R., Kryscynski D. (2012), „Rethinking sustained competitive advantage from human capital“, *Academy of Management Review*, Vol.37 No.3, str. 377

⁷⁰ Ibid, str. 381

svoju vrednost na tržištu rada i da ne traže druge poslovne mogućnosti, a pored toga, značajan razlog je što ne žele da sebi prouzrokuju dodatne troškove tražeći novi posao, kao što je na primer preseljenje zbog novog zaposlenja.

Iz svega proizilazi da je jedno od najvažnijih problema koje menadžeri moraju da reše nakon što postave ciljeve, izvrše strategijsku analizu i odaberu i formulišu strategije za ostvarenje željenih rezultata, jeste privlačenje, motivisanje i zadržavanje zaposlenih koji poseduju neophodne veštine i znanja, jer ljudsko blago je, za razliku od drugih vrednosti koje firma poseduje, van potpune kontrole, zaposleni koriste slobodnu tržišnu utakmicu i biraju gde će, kada i koliko da rade, što ih čini specifičnim resursom, onim koji najviše vredi a koji nije moguće održati kao konstantu.

Postoji mišljenje da pri izboru vrhunskog izvršioca prednost treba dati ne znanju, veštinama i iskustvu, već načinu razmišljanja, stavovima, socijalnim veštinama i opštem pristupu ka uspehu u skoro svim poslovima, što dokazuje i poslovni slogan: „zaposli zbog stava, obuci zbog veštine.“⁷¹

Pitanje odabira i razvoja kadrova je složeno, a u vezi sa tim u poslovnim krugovima kruži i jedna anegdota:

Finansijski direktor pita generalnog: „Šta će se dogoditi ako investiramo u razvoj naših ljudi i oni napuste kompaniju?

Generalni direktor odgovara: „Šta će se dogoditi ako to ne uradimo a oni ostanu?“⁷²

U ekonomiji znanja vrednost kompanije je intelektualni kapital, i on se prema mnogim autorima može iskazati na sledeći način:

Intelektualni kapital = Tržišna vrednost firme - knjigovodstvena vrednost firme⁷³

Centralni resurs ekonomije znanja i glavna komponenta intelektualnog kapitala je ljudski kapital, koji se može okarakterisati kao „individualne sposobnosti, znanja, stručnost i iskustvo zaposlenih i menadžera u kompaniji“.⁷⁴ Budući da su zaposleni značajno oruđe konkurentske prednosti u ekonomiji znanja, najvažnije je privući, razviti i sačuvati talentovane ljude. U današnjoj ekonomiji znanja borba za resurse je u stvari borba za kvalitetne kadrove, odnosno za radnike sa znanjem (eng. knowledge workers).“ Radnici sa znanjem smatraju profesionalni razvoj i napredak i lično bogaćenje (finansijske i svake druge vrste) važnijim od lojalnosti kompaniji.“⁷⁵ Privlačenje adekvatnih kadrova odnosno pravih ljudi za obavljanje određenog posla je prvi korak, ali ne i najteži. Obuka kvalitetnih kadrova, prenošenje znanja iskusnijih radnika novopridošlima, nadgledanje i praćenje napretka i razvoja a zatim i evaluacija kako interna na svim nivoima, tako i eksterna, veoma su značajan korak. Razvoj talenata, ulaganje u njihove

⁷¹ Albijanić M. (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 140

⁷² Paul (2010), Investing in people - Training joke of the day, dostupno na sajtu www.naturaltraining.com od 17.08.2014.

⁷³ Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B. (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, str. 126

⁷⁴ Ibid, str. 126

⁷⁵ Ibid, str. 127

veštine i kompetencije, timski duh i pozitivna atmosfera, pored adekvatnog sistema nagrađivanja, mogu biti rešenja za zadržavanje zaposlenih.

Današnje poslovne organizacije takmiče se u kreiranju izazovnog i stimulativnog poslovnog okruženja koje bi podstaklo unutrašnju motivaciju zaposlenih, da se radi na nečemu što je zanimljivo, uzbudljivo, što stvara zadovoljstvo ili lični izazov. Važna je finansijska motivacija kroz zarade, bonuse, opcije na akcije, ali i posebni uslovi koji olakšavaju živote zaposlenih, dodatno zdravstveno osiguranje za njih i članove njihovih porodica, obezbeđen prevoz radi dolaska na posao, smeštaj porodice, organizovano čuvanje dece predškolskog uzrasta dok majke rade, teretane i fitnes programi za zaposlene, organizovana ishrana, i druge pogodnosti.

Poistovećivanje zaposlenih sa vizijom i misijom i vrednostima organizacije doprinosi većoj lojalnosti, a samim tim i zatvorenosti prema konkurenciji, jedan je od vidova nematerijalne motivacije za koju su zaduženi menadžeri, jer oni formulišu politiku ljudskih resursa i način vršenja odabira kandidata, postavljaju prave ljude na pravo mesto, privlače i zadržavaju ljudski kapital.

Od stila menadženta, odnosno rukovođenja, zavisi da li će konkurentska prednost poslovne organizacije biti i ljudski kapital odnosno njeni zaposleni. Ukoliko se pažljivo biraju kadrovi, razvijaju i osposobljavaju za svoje specifične zadatke kroz obuke i treninge, i garantuje im se sigurnost radnog mesta, dobra zarada, mogućnost ekstra zarade ukoliko se ostvari poslovni rezultat, kao i druge pogodnosti za njih i njihove porodice, stvara se konkurentska prednost koju je veoma teško imitirati i kopirati. Obrazovani, inteligentni, zadovoljni i motivisani zaposleni, stvaraju superiornu novu vrednost, u zavisnosti od delatnosti firme. Ukoliko je stil menadžmenta takav da se uz poštovanje ličnosti zaposlenih, ohrabruje kreativnost i nagrađuje inicijativa i uspešno obavljanje poslovnih zadataka, stvara se i lojalnost radnika, koja uz povećano zadovoljstvo prilikom obavljanja poslova aktivira i nesvesno znanje, koje se ugrađuje u poslovnu organizaciju.

IV. LIDERSTVO

4.1. Poreklo i definicije liderstva

Liderstvo je kompleksan pojam, mnogi autori su pokušali da ga definišu, ali čini nam se da ne postoji definicija koja obuhvata sve njegove funkcije ili elemente. Neki smatraju da se lider rađa, drugi da se lider postaje, ali se svi slažu u tome da je u pitanju izuzetan fenomen, bez koga je nezamislivo savremeno poslovanje.

Može se definisati kao odnos moći između lidera i sledbenika,⁷⁶ ili proces transformisanja organizacija u onakvu kakvu lider smatra da je potrebno da postane.⁷⁷

„Lider je neko ko ima sledbenike, liderstvo nije popularnost to su rezultati, lideri se veoma ističu, oni daju primer, liderstvo nije rang, privilegija, titula ili novac, to je odgovornost.“⁷⁸

Liderstvo ima veliku ulogu u upravljanju promenama pa se lideri smatraju agentima za promene čiji se uspeh meri pomoću toga na koji način oni implementiraju strategijsku viziju i misiju.

Poznata je i misao Charls Darwina da „ne preživljavaju najjači u vrsti, niti najinteligentniji, već oni koji najbrže reaguju na promene.“⁷⁹

Najvažniji zadatak lidera je da predvidi potencijalnu krizu i probleme,⁸⁰ da nađe rešenje za njihovo prevazilaženje, i da organizaciju izvede iz krize na siguran put. Mora da izgradi organizaciju koja je spremna za borbu i ima visok moral.

Adizes kaže u vezi sa ulogom prvih ljudi preduzeća odnosno poslovne organizacije da uloga vođstva nije da spreči raspad sistema nego da predvodi promene i da zatim reintegriše sistem u novu celinu.⁸¹

Liderstvo je umešnost u pokretanju drugih koji hoće da učestvuju u realizaciji zajedničkih ciljeva,⁸² a može se reći i da je to proces uticaja koji jedna osoba vrši na druge radi ostvarenja zajedničkog zadatka.

⁷⁶ Albijanić M. (2013), Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 206

⁷⁷ Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B. (2007), Strategijski menadžment, Data Status, Beograd, str.397

⁷⁸ Drucker P. (2006), Iz dana u dan, Adižes, Novi Sad, str.122

⁷⁹ Adizes I. (2001), Upravljanje životnim ciklusima preduzeća, Grmeč-Privredni pregled, Beograd i Adižes menadžment konsalting, Novi Sad, str. 16

⁸⁰ Drucker P. (2006), Iz dana u dan, Adižes, Novi Sad, str.124

⁸¹ Adizes I. (2001), Upravljanje životnim ciklusima preduzeća, Grmeč-Privredni pregled, Beograd i Adižes menadžment konsalting, Novi Sad, str. 19

⁸² Mašić B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd str. 417

Autor Bass ukazuje da neke definicije posmatraju liderstvo kao :

- središte grupnih procesa (lider je centar promena i aktivnosti grupe)
- sa aspekta ličnosti (posebne osobine koje lideru omogućavaju da druge ubedi da izvršavaju zadatke)
- ili kao delovanje ili ponašanje odnosno aktivnosti koje lideri preduzimaju da bi izazvali promene u grupi.⁸³

Liderstvo se definiše i faktičkim uticajem, moći koju lider ima nad sledbenicima, zatim kao transformacioni proces kojim se sledbenici motivišu da daju svoj maksimum u postizanju rezultata i a može se definisati i sa aspekta veština koje lideri poseduju i koje im omogućavaju efektivno liderstvo.

Sledeće komponente su ključne za samu pojavu liderstva:

- Liderstvo je proces
- Liderstvom se ostvaruje uticaj
- Liderstvo se javlja u kontekstu grupe
- U liderstvu se pretpostavlja ostvarenje cilja⁸⁴

Proces podrazumeva da lideri utiču na sledbenike ali i sledbenici na lidere, to je dvosmerna relacija, i liderstvo nije moguće ostvariti bez uticaja. Grupa je sredina u kojoj liderstvo nastaje, a lideri usmeravaju grupu na ostvarenje ciljeva. Ljudi koji se bave liderstvom su lideri a oni prema kojima je liderstvo usmereno su sledbenici.⁸⁵ Iz ovog proizilazi da je „liderstvo proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja.“⁸⁶

Liderstvo ima puno sličnosti sa upravljanjem, ali se od njega i razlikuje. Oba pojma podrazumevaju uticaj na grupu pojedinaca radi ostvarenja ciljeva.⁸⁷ Dok se liderstvo kao društvena pojava proučava od Aristotela, menadžment se kao nauka javlja početkom 20-tog veka⁸⁸, radi uspešnijeg rada organizacija, a primarne funkcije menadžmenta definisao je 1916-te Fayol i to su: planiranje, organizacija, vođenje i kontrola.

Zahuktavanje tržišne privrede i sve turbulentnije okruženje sa velikim brojem promena i problema koji se dešavaju na dnevnom nivou, dovelo je do potrebe za kvalifikovanim i stručnim osobama koje će rešavati probleme, koje će upravljati promenama radi opstanka poslovne organizacije. Nosioци upravljanja promenama su menadžeri, kroz proces odlučivanja i sprovođenja odluka.⁸⁹ Mnogi od njih su pravi lideri, a neki to uopšte nisu uprkos formalnom

⁸³ Northouse P. (2008), Liderstvo: teorija i praksa, Data Status, Beograd, str.2

⁸⁴ Ibid, str.2

⁸⁵ Ibid, str.2

⁸⁶ Ibid, str.2

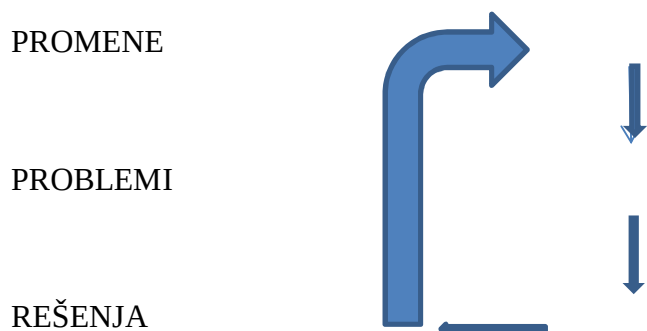
⁸⁷ Ibid, str.8

⁸⁸ Ibid, str.6

⁸⁹ Adizes I. (2005), Upravljanje promenama, Adižes, Novi Sad, str.22

autoritetu i poslovnoj poziciji koju imaju u poslovnoj organizaciji. Promene su sveprisutni proces u prirodi, privredi i društvu, i same po sebi stvaraju određene probleme koje je potrebno rešiti, pa čak i nova rešenja stvaraju nove promene.⁹⁰

Slika 10. Nastanak promena



Izvor: Adizes I. (2005), Upravljanje promenama, Adižes, Novi Sad, str.21

Kotter je smatrao da se funkcije liderstva i menadžmenta potpuno razlikuju, da se menadžment bavi uspostavljanjem reda i stabilnosti a da liderstvo traga za adaptivnim i konstruktivnim promenama.⁹¹

Tabela 3. Funkcije menadžmenta i liderstva

<u>Menadžment</u> <u>Stvara red i konzistentnost</u>	<u>Liderstvo</u> <u>Stvara promene i kretanja</u>
Planiranje i budžetiranje • Sastavljanje agendi • Utvrđivanje rasporeda • Alociranje resursa	Usmeravanje • Kreiranje vizije • Razjašnjavanje šire slike stvarnosti • Utvrđivanje strategije
Organizacija i zapošljavanje • Stvaranje strukture • Otvaranje radnih mesta • Uspostavljanje pravila i procedura	Raspoređivanje ljudi • Usmeravanje ka ostvarenju cilja • Traženje posvećenosti • Izgradnja timova i koalicija
Kontrola i rešavanje problema • Stvaranje podsticaja • Pronalaženje kreativnih rešenja • Preduzimanje korektivnih akcija	Motivisanje i inspiracija • Širenje inspiracije i energije • Davanje ovlašćenja podređenima • Zadovoljavanje neispunjenih potreba

Izvor: Northouse P. (2008), Liderstvo: teorija i praksa, Data Status, Beograd, str.7

⁹⁰ Adizes I. (2005), Upravljanje promenama, Adižes, Novi Sad, str.21

⁹¹ Northouse P. (2008), Liderstvo: teorija i praksa, Data Status, Beograd, str.7

Za Bennis i Nanusa „menadžeri su ljudi koji rade stvari na pravi način, a lideri su ljudi koji rade pravu stvar“, dok za Rosta liderstvo podrazumeva međusobni uticaj, a menadžment jednosmeran odnos autoriteta.⁹² Menadžeri su orijentisani na načine rada, a lideri na rezultate rada, menadžeri ograničavaju izbore i uspostavljaju kontrolu dok lideri šire izbore i mogućnosti koje drugi imaju na raspolaganju. Menadžeri imaju ključnu ulogu u obavljanju svakodnevnih poslova, a lideri da inspirišu zaposlene i odrede drugačiji pravac organizacije.⁹³ Dakle, lideri su ti koji upravljaju promenama i krizama i kreiraju nove promene kao odgovor na postojeće probleme, i moraju konstantno da određuju pravac, postavljaju moralne standarde i zajedničke vrednosti i projektuju organizaciju.

4.2. Karaktestike lidera

„Imperare sibi maximum imperium est“ Latinska poslovice⁹⁴

Lider je izvor moći, izuzetna snažna ličnost koja prvenstveno mora sebe dobro da poznaje i da vlada sobom i svojim emocijama, jer bez toga nije moguće vršiti uticaj na sledbenike. Da bi sledbenici lideru verovali prvenstveno on mora da bude uveren u ono što govori, kako bi mogao da ih motiviše i stimuliše.⁹⁵

Lideri moraju brzo da misle, brzo da donose odluke, a snažna volja, samomotivacija i istrajnost, su osobine koje krase lidera.

„Čovek kod kog ne postoji slabost volje a postoji volja za moć, jeste lider“.⁹⁶

Po Druckeru, osnovne kompetencije koje lider mora da poseduje su spremnost, sposobnost i samodisciplina da se sluša, zatim spremnost da se komunicira i strpljenje, da ne koristi alibije već da kaže direktno šta nije u redu, i kao poslednje spremnost da sebe podredi zadatku, da zadatak bude na prvom mestu.⁹⁷ Sposobnost da se upravlja promenama u krizna vremena, odlika su lidera, pa je za Druckera najveći lider dvadesetog veka bio Winston Churchill od 1928 do 1940, do Denkerka, on je bio diskreditovan, ali kada je došla kriza, bio je tu da stvari uzme u svoje ruke.⁹⁸

⁹² Northouse P. (2008), Liderstvo: teorija i praksa, Data Status, Beograd, str.7

⁹³ Williams C. (2010), Principi menadžmenta, Datastatus, Beograd, str.254

⁹⁴ Prevod: „Vladati sobom, najveća je vlast“.

⁹⁵ Milovanović S. (2011), Liderstvo, Štampar Makarije, Beograd i Oktoih, Podgorica, str. 16

⁹⁶ Ibid, str.31 puni izvor. Ne može da stoji Ibid kao prvi izvor na strani.

⁹⁷ Drucker P. (2006), Iz dana u dan, Adižes, Novi Sad, str. 125

⁹⁸ Ibid, str.125

Najveći izazov sa kojim se lideri sreću je kadrovska politika i postavljanje pravih ljudi na pravo mesto. Oni ne donose kadrovske odluke da minimiziraju slabosti zaposlenih, već da maksimiziraju njihove rezultate. U vezi sa tim postoji jedna anegdota. Kada su predsedniku Lincolnu rekli da je njegov glavnokomandujući general Grant, zavistan od dobre kapljice, odgovorio je: „Kada bi znao koji je njegov brend, poslao bih barel toga i nekim drugim generalima.“⁹⁹ Ispostavilo se da je imenovanje generala Granta od strane predsednika Linkolna bio ključni potez za ishod građanskog rata, jer se nije rukovodio time da li je on trezan ili nije kada je doneo tu odluku, već sposobnošću Granta da dobije svaku bitku.¹⁰⁰

Frederick Taylor je sistematizovao poželjne osobine lidera: pamet, obrazovanje, tehnička znanja, manuelna spretnosti ili snaga, taktičnost, energija, izdržljivost, poštenje, prosuđivanje ili zdrav razum i dobro zdravlje.¹⁰¹

Lider treba da poseduje sledeće karakteristike:¹⁰²

- Da bude uzor zaposlenima (da uskladi reči i dela i da bude predan radnik)
- Da je samosvestan i realan prema sebi
- Potpuno svestan trenutne stvarnosti
- Da je vizionar (da ima viziju kao privlačnu sliku budućnosti i da je svojim umećem u komunikaciji prenese i na druge)
- Da uživa u promeni (da gleda na promene kao na šanse za ostvarivanje prednosti nad konkurencijom, da upravlja promenama šireći i razvijajući viziju i motivišući sve oko sebe)
- Da neprestano uči
- Da je etičan i moralan
- Da je dobar komunikator
- Da ima pozitivan stav
- Da je entuzijasta
- Da celovito razmišlja i odlučno donosi odluke

4.3. Tipovi liderstva

Postoje različiti tipovi liderstva u literaturi :¹⁰³

1.**Sa aspekta autoriteta** koji lideri poseduju postoje **formalni** i **neformalni** lideri. Formalni autoritet nastaje iz uticaja koji obezbeđuje menadžerska pozicija u organizaciji, i ne

⁹⁹ Drucker P. (2002), The effective executive, HarperCollins Publishers Inc, New York, str. 74

¹⁰⁰ Ibid, str.74

¹⁰¹ Mašić B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 419

¹⁰² Ibid, str.419

¹⁰³ Ibid, str.421

podrazumeva uspešno vođenje, dok neformalnim liderima pozicija nije dodeljena već se tokom vremena ispoljava kao priznanje od članova grupe. Sa ovom podelom slična je i podela na dodeljeno i nastajuće liderstvo.

2. U odnosu na hijerarhijske nivoe imamo **transakciono** i **transformaciono** liderstvo. Transformacioni lider je na vrhovnoj poziciji u organizaciji i ima ulogu da vrši promene kako bi organizacija bila u skladu sa vizijom i misijom, a transakcioni lider je na nižoj poziciji u organizaciji i efikasno stupa u interakciju sa promenljivom realnošću. Ova podela je poznata i kao podela na strategijsko i operativno liderstvo.

3. Liderstvo sa stanovišta etike i morala

4. Prema kriterijumu ličnih karakteristika imamo 3 tipa lidera:

- **Čovek od poverenja** (ljude usmerava u skladu sa njihovom dobrobiti zarad poslovnog uspeha organizacije)
- **Tranzicioni lider** (ovaj tip je oprezan i bojažljiv, njega promene nose, ne upravlja promenama)
- **Toksični (otrovni) lider** (lider koji je slabo prilagođen, previše ambiciozan, rezultate ostvaruje naredbama i kontrolama, često blokira aktivnosti rasta.)

5. Sa aspekta neophodne stručnosti:

- **Tehnički lider** (koji poznaje struku i posao)
 - **Interpersonalni** (koji ima sposobnosti da održava dobre odnose sa ljudima i da vrši uticaj na njih)
 - **Koncepcioni lider** (koji poseduje sposobnost poslovnog razmišljanja)
- Javdan je formirao matricu tipova liderstva stavljajući u **odnos tehničko i interpersonalno liderstvo** i dobio četiri tipa lidera: **superiornog, političkog igrača, tehničara i impotentnog lidera**. Impotentni lider nema ni uticaj na sledbenike ni efekte rada, politički igrač ima jake interpersonalne veštine a slabe tehničke rezultate, omiljen ali neproductivan. Tehničar poseduje visoko poznavanje struke i postiže sjajne rezultate ali je neomiljen kod radnika, a superiorni lider ima sve pozitivne karakteristike, i interpersonalne i tehničke, produktivan je i omiljen kod radnika.

6. U odnosu na liderov stepen dozvoljavanja podređenima da učestvuju u odlučivanju, izdvajaju se:

- **Autokratski lideri** ne dozvoljavaju zaposlenima da učestvuju u odlučivanju, kontrolišu sve aktivnosti, ograničavaju znanja radnika samo na naredni korak i kažnjavaju podređene.
- **Birokratski lideri** se strogo pridržavaju pravila i procedura, strategija i zakona i ne umeju da ih prilagode konkretnim problemima, njihova osnovna uloga je administriranje.
- **Diplomatski lideri** su spremni da saslušaju saradnike ali odluke donose samostalno.

- **Demokratski lideri** uključuju grupu u donošenje odluka, ne kriju krajnji cilj, motivišu i nagrađuju.
- **Neutralni lideri** daju potpunu slobodu, obezbeđuju uslove rada i ne traže povratne informacije.

7. U odnosu na ponašanje lidera razlikuju se:

- **Lideri koji brinu za proizvodnju**
- **Lideri koji brinu o ljudima**

8. U odnosu na inovacije centralne poruke lidera razlikujemo:

- **Ordinarni tip** ne menja tradicionalnu poruku i nju komunicira sledbenicima, sve više je nepoželjan tip.
- **Inovativni** koji priči daje svež sastojak ili je osvetljava sa druge strane, to je odlika transakcionih lidera.
- **Vizionarski tip** je onaj koji kreira novu priču, novu poruku i postiže efektivnost na višem nivou, to je odlika transformacionih lidera.

9. Prema kvalitetu međuljudskih odnosa između lidera i sledbenika:

- **Rezonantne lidere** čiji su postupci u skladu sa osećanjima sledbenika
- **Disonantne lidere** čiji postupci odudaraju od osećanja i želja sledbenika

10. Podela Daniela Golemana na osnovu istraživanja baze od 3.871 lidera na sledeće tipove lidera :

- **Vizionara** (stvara pozitivnu atmosferu i vodi ljude ka zajedničkom snu u situacijama kada je potreban novi pravac)
- **Trenera** (povezuje želje zaposlenih sa ciljem organizacije, stvara pozitivnu atmosferu i pomaže zaposlenima da usavrše svoje sposobnosti i veštine)
- **Staratelja** (stvara harmoniju, povezuje ljude, pomaže da se u stresnim situacijama pronađu adekvatna rešenja)
- **Demokratu** (vrednuje autpute zaposlenih i stvara participativnu kulturu u situacijama kada je potrebno da se stvori konsenzus ili poboljšaju rezultati rada)
- **Regulatora** (reguliše korake zaposlenih da bi se ostvareni rezultati približili očekivanim, nije dobro prihvaćen i stvara negativnu klimu)
- **Komandanta** (izdaje jasne direktive u krizama, preokretima i kriznim situacijama između lidera i zaposlenih i na taj način ublažava neizvesnost, ali se često zloupotrebljava pa stvara negativnu klimu u organizaciji.)

Goleman prva četiri tipa upravljanja smatra pozitivnim (rezonantnim), a druga dva negativnim (disonantnim), ali njegov generalni savet je da se upravlja sa stilom i da se pravi stil koristi u pravo vreme.“¹⁰⁴

4.4. Stilovi liderstva

Stil liderskog ponašanja je način na koji se uspostavljaju odnosi između lidera i saradnika, kao i ostalih zaposlenih u preduzeću, odnosno, način na koji lider usmerava ponašanje zaposlenih u preduzeću i sredstva koja koristi da ih pridobije ili privoli na željeno ponašanje.¹⁰⁵

Rane teorije o liderstvu su:¹⁰⁶

- Teorija karakternih osobina vođe
- Teorija o ponašanju biheviorizam (liderstvo zasnovano na korišćenju autoriteta, studije o vođenju države Ohajo, istraživanja mičigenskog univerziteta, stil koordinatna mreža)

One su se bazirale ili na ponašanju ili osobinama vođe, pa se sa razvojem društva uviđa potreba za dubljim pristupima, i otud se javlja situacioni ili kontingentni pristup liderstvu po kome se tehnike vođenja razlikuju u zavisnosti od situacije ili okolnosti.¹⁰⁷ Neki od tih pristupa su model autokratsko-demokratskog kontinuuma, situacioni model liderstva, Fidlerov model, teorija „staza-cilj“, model „lider participacija“.

Savremeni stilovi obrađeni su kroz teorije o harizmatiskom, transformacionom, vizionarskom i timskom liderstvu. Za potrebe ovog rada više reči biće o transformacionom liderstvu.

Transformacionalno liderstvo je stil liderstva koji vodi do poslovne promene one koji slede.¹⁰⁸ Transformacioni pristup liderstvu je predmet istraživanja od početka 80-tih godina od kada se pojavilo interesovanje za elemente liderstva kao što su harizma i osećanja, i deo su paradigme novo liderstvo. Autori Bass i Riggio navode da je ovaj pristup popularan zato što ističe unutrašnju motivaciju i razvoj sledbenika i istraživanje transformacionog liderstva zauzima centralno mesto u današnjim studijama o liderstvu.¹⁰⁹

¹⁰⁴ Mašić B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.425

¹⁰⁵ Ibid., str. 431

¹⁰⁶ Ibid, str.431

¹⁰⁷ Mašić B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.438

¹⁰⁸ Johannsen M. (2009), A guide to transformational leadership, dostupno na sajtu <https://www.legacee.com/on-transformational-leadership/a-guide-to-transformational-leadership/> od 22.07.2015.

¹⁰⁹ Northouse P. (2008), Liderstvo: teorija i praksa, Data Status, Beograd, str. 119

Downtown je 1973. prvi upotrebio izraz transformaciono liderstvo ali je pristup postao značajan tek 1978 sa pojavom klasičnog rada sociologa Jamesa McGregora Burnsa „Liderstvo“¹¹⁰ u kome je pokušao da poveže liderstvo i sledbeništvo te istakao da su lideri ljudi koji podstrekuju motivaciju sledbenika, napravio razliku između transakcionog i transformacionog liderstva. Transakciono liderstvo je razmena između lidera i njihovih sledbenika, primer su menadžeri koji nude unapređenje ukoliko zaposleni ostvare zadate ciljeve. Transformaciono liderstvo ljudima uliva nadu i i podiže nivo morala i motivacije, i lidera i sledbenika, pokušava da im pomogne da dostignu svoj puni potencijal. Odličan primer transformacionog lidera je Mahatma Gandhi, a s obzirom na to da u istoriji postoje i negativni primeri vođa koji su transformisali motivacijom sa negativnim ciljem kao što je Hitler i Saddam Hussein, Bass je uveo 1998. izraz pseudotransformaciono liderstvo misleći na lidere koji su sami sebi dovoljni, manipulativni, željni moći i imaju iskrivljene moralne vrednosti, pa se ono smatra još i personalizovanim liderstvom jer se lider bavi sopstvenim interesima pre nego interesima drugih, dok je pravo transformaciono liderstvo orijentisano na opšte dobro.

Autor House je 1976. objavio teoriju o harizmatičnom liderstvu i često se kaže da je taj koncept sličan kao i transformaciono liderstvo. Harizma je poseban dar odnosno lični magnetizam. Vodi poreklo od grčke reči χάρισμα što znači božja milost, božiji dar, nadarenost, nadahnuće, naročita moć.¹¹¹

Za Webera je harizma posebna lična karakteristika koja osobi daje nadljudske i izvandredne moći i poseduje je samo mali broj ljudi, božanskog je porekla i zbog nje tretiraju nekog čoveka kao lidera; smatrao je da sledbenici imaju važnu ulogu jer potvrđuju harizmu lidera.¹¹²

House smatra da harizmatični lideri pokazuju određene osobine ličnosti i određene tipove ponašanja.

¹¹⁰ Ibid., str. 120

¹¹¹ Ničić J. (2011), Razvoj harizme i ličnog imidža, dostupno na sajtu http://www.razvoj-karijere.com/media/files/Razvoj_harizme_i_li%C4%8Dnog_imid%C5%BEa.pdf od 22.07.2015, str. 2

¹¹² Northouse P. (2008), Liderstvo: teorija i praksa, Data Status, Beograd, str. 121

Tabela 4. Osobine ličnosti, ponašanja i njihovo dejstvo na sledbenike harizmatičnog liderstva

Osobine ličnosti	Ponašanja	Dejstvo na sledbenike
	predstavlja snažan	
Dominantnost	uzor	Vera u ideologiju lidera
Želja za		
ostvarivanjem		Sličnost u verovanju lidera i
uticaja	pokazuje kompetentnost	sledbenika
pouzdanost	postavlja ciljeve	bespogovorno prihvatanje
jake vrednosti	ima visoka očekivanja	naklonost prema lideru
	pouzdan je	poslušnost
	motivirše	identifikovanje sa liderom
		emocionalno uključivanje
		viši ciljevi
		pojačano poverenje

Izvor: Northouse P. (2008), Liderstvo: teorija i praksa, Data Status, Beograd, str. 121

House smatra da se efekti dejstva na sledbenike javljaju u kriznim situacijama kada je neophodno da ih lider izbavi iz poteškoća. Harizmatično liderstvo transformiše koncepte sledbenika i nastoji da poveže identitet sledbenika sa kolektivnim identitetom u organizaciji.

Bass je sredinom 80-tih dao prerađenu i proširenu verziju transformacionog liderstva koja se oslanjala na prethodne radove Housea, tako što je veću pažnju posvetio potrebama sledbenika. On navodi da transformaciono liderstvo motivirše sledbenike da rade više nego što se od njih očekuje tako što:

- podiže nivo svesti sledbenika o važnosti i vrednosti ciljeva,
- sledbenici se podstiču da prevaziđu sopstvene interese zarad interesa tima ili organizacije,
- svest sledbenika se pomera ka potrebama višeg stepena.¹¹³

¹¹³ Northouse P. (2008), Liderstvo: teorija i praksa, Data Status, Beograd, str. 123

Tabela 5. Faktori liderstva

Transformaciono liderstvo	Transakciono liderstvo	Liberalno liderstvo
Faktor 1 Idealizovani uticaj harizma Faktor 2 Inspiraciona motivacija Faktor 3 Intelektualna stimulacija Faktor 4 Individualno uvažavanje	Faktor 5 Potencijalna nagrada Konstruktivne transakcije Faktor 6 Menadžment putem izuzetaka Aktivan i pasivan Korektivne transakcije	Faktor 7 Laissez-faire netransakciono

Izvor: Northouse P. (2008), Liderstvo: teorija i praksa, Data Status, Beograd, str.123

S tim u vezi, dao je svoj model faktora liderstva koji se sastoji od transakcionih, transformacionih i liberalnih i istakao da transformacioni faktori poboljšavaju performanse sledbenika, i pomažu im da se razviju do svog punog potencijala, motivišu ih da deluju radi ostvarenja dobra koje je veće od njihovih ličnih interesa. Faktor 1 je idealizovni uticaj ili harizma i opisuje ljude koji su posebni i koje drugi ljudi žele da slede, poštuju ih i imaju poverenja u njih zbog visokih moralnih i etičkih vrednosti i zbog toga što se može računati da će uraditi pravu stvar.

Faktor 2 ili inspiracija i inspiraciona motivacija je karakterističan za lidere koji inspirišu da se ostvari zajednička vizija, da se bore da ostvare više nego što bi bio njihov sopstveni interes, na ovaj način se podstiče i timski duh.

Faktor 3 ili intelektualni podsticaj podrazumeva liderstvo koje inspiriše sledbenike da budu kreativni i inovativni, da sami pronađu rešenja problema.

Faktor 4 ili individualno uvažavanje predstavlja lidera koji stvara atmosferu podrške i postavlja se kao trener i savetnik, i pokušava da pomogne sledbenicima da u potpunosti ostvare svoje potencijale, služe se delegiranjem da bi pomogli sledbenicima da napreduju.

Transformacionim liderstvom se proizvode jači efekti, jer se transakciono liderstvo ne bavi individualnim potrebama podređenih niti se fokusira na njihov lični razvoj, transakcioni lideri su uticajni jer je u interesu podređenih da rade ono šta lider želi.¹¹⁴

Faktor 5-potencijalna nagrada je prvi od faktora transakcionog liderstva i to je proces razmene između lidera i sledbenika u kome se napori sledbenika razmenjuju za određenu nagradu.

Faktor 6 ili menadžment putem izuzetaka podrazumeva korektivnu kritiku, negativne ocene i mere, može biti aktivan ili pasivan, kod aktivnog lideri svaki dan prate ponašanje podređenih i ispravlja ih ukoliko nešto nije u redu, a kod pasivnog, lideri se pojavljuju samo kada se na strani sledbenika pojavi greška u radu.

Faktor 7 ili laissez-faire je neliderski faktor, ili odsustvo liderstva, ovaj tip lidera se odriče odgovornosti, ne daje povratne informacije, odlaže donošenje odluka, ne trudi se da zadovolji potrebe zaposlenih.

Poseban doprinos teoriji transformacionog liderstva dali su autori Noel Tichy i Mary Devanna, govoreći o transformaciji korporacija u 3 dela:¹¹⁵

1. prepoznavanje potrebe za revitalizacijom
2. kreiranje nove vizije
3. institucionalizovanje promene.

Po njima, glavnu ulogu u ovim procesima ima transformacioni lider koji je „arhitekta nove socijalne strukture i dodatne motivacije ljudi“.

Autori Bennis i Nanus i Kouzes i Posner su istraživali prirodu transformacionog liderstva tako što su odredili jedan broj lidera na srednjem i visokom nivou i intervjuisali ih koristeći otvorene polustrukturisane upitnike, a na osnovu rezultata kreirali su sopstvene modele liderstva.

Bennis i Nanus su na osnovu odgovora dobijenih od 90 lidera na kojima su sprovodili istraživanje ustanovili četiri osnovne strategije koje lideri koriste da transformišu organizacije:¹¹⁶

- lideri su imali viziju njihove kompanije u budućnosti, koja je bila jasna, podsticajna, korisna
- lideri su bili kreatori socijalnog ambijenta, transformisali vrednosti i norme
- lideri su stvarali poverenje na osnovu pouzdanosti i predvidljivosti njihovog ponašanja
- lideri su primenjivali kreativan sopstveni razvoj putem samopoštovanja, poznavali su sopstvene snage i slabosti i naglašavali sopstvene snage

¹¹⁴ Northouse P. (2008), Liderstvo: teorija i praksa, Data Status, Beograd, str. 124

¹¹⁵ Lončarević R. (2007), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 340

¹¹⁶ Northouse P. (2008), Liderstvo: teorija i praksa, Data Status, Beograd, str. 127

Kouzes i Posner su sprovedli istraživanje na više od 1300 srednjih i top menadžera i tražili od njih da opišu svoja najbolja iskustva u ulozi menadžera pa su na osnovu rezultata konstruisali model liderstva koji sadrži pet fundamentalnih praksi koje lideru omogućavaju da postigne izvandredne rezultate i oni su savet svima a ne samo onima sa posebnim sposobnostima:¹¹⁷

- modeliranje puta (lideri moraju da imaju jasan stav i da ga izraze pred drugima, da ispunjavaju obećanja i obaveze)
- stvaranje zajedničke vizije (lideri stvaraju viziju kojom obavezuju druge da se njome rukovode u svom ponašanju)
- preispitivanje procesa (lideri imaju spremnost na inoviranje, rast, napredovanje, žele da eksperimentišu da bi se stanje popravilo)
- omogućavanje drugima da deluju (lideri drugima omogućavaju da naprave izbor i podržavaju njihove odluke)
- ohrabrivanje (lideri nagrađuju druge za njihova postignuća)

Za svaki od ovih postupaka uzornog liderstva predvideli su i dve obaveze koje služe kao strategije za praktikovanje uzornog liderstva (engl.exemplary leadership)

U svetu u kome se pravila konstantno menjaju, milioni ljudi se bore sa novim zahtevima liderstva. Najveći izazov današnjice je put transformacije, kretanje od onoga gde smo sada do onoga gde želimo biti u budućnosti. Širom sveta lideri se bore da uobliče transformaciju svojih institucija.¹¹⁸ Izazov liderstva današnjice su i poslovne krize i gubici i upravljanje promenama u tim uslovima. Posle krize, dva su izbora : ili neki vid „turnaround“ management-a , odnosno preokreta u vođenju poslovne organizacije brzom promenom kulture organizacije ili njenih delova kako bi postala ponovo adaptivna, ili potpuno uništenje organizacije totalnom reorganizacijom kroz proces merđžera, akvizicija ili stečaja. U svakom od ovih slučajeva, neophodni su jaki menadžeri promena koji će lansirati promene a to su transformacioni lideri.¹¹⁹

Transformacioni pristup liderstvu obuhvata mnoge elemente i aspekte liderskog procesa, opisuje kako lideri mogu da podstaknu, razviju i sprovedu promene u organizaciji, usmeravajući sledbenike ka promenama, osnažavajući ih, podižu im svest da prevaziđu lične interese za dobrobit drugih. Transformacioni lideri su snažni uzori za svoje sledbenike, imaju visokorazvijene moralne vrednosti i snažan lični identitet, stvaraju viziju na osnovu kolektivnog

¹¹⁷ Northouse P. (2008), Liderstvo: teorija i praksa, Data Status, Beograd, str. 128

¹¹⁸ Drucker P., Collins J., Kotler P., Kouzes J., Rodin J., Rangan V.K., HesselbEin F. (2008), The five most important questions you will ever ask about your organization, Leader to Leader Institute and Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, str.77

¹¹⁹ Schein E. (2010), Organizational culturee and leadership, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco,CA, str.293

interesa, izgrađuju poverenje, podstiču saradnju. U transformacionom liderstvu izuzetno su naglašene potrebe, moral i vrednosti sledbenika.¹²⁰

Jedna od zamerki ovom pristupu liderstvu jeste to da se transformaciono liderstvo posmatra kao osobina ličnosti, lična predispozicija, a ne kao ponašanje za koje je ljude moguće obučiti.

¹²⁰ Northouse P. (2008), Liderstvo: teorija i praksa, Data Status, Beograd, str. 131

V. TAJNO ORUŽJE LIDERA: EMOCIONALNA INTELIGENCIJA, KOMUNIKACIJA I MOTIVACIJA

Lične osobine su u velikoj meri povezane sa predstavama pojedinaca o liderstvu. Na početku 20. veka izučavane su osobine koje neke ljude čine velikim liderima i razvijane su teorije o „velikom čoveku“, koje su pokušavale da utvrde urođene karakteristike svojstvene velikim vođama kroz istoriju. Novija istraživanja utvrđuju specifične osobine koje na jasan način izdvajaju lidere od sledbenika.¹²¹

Tabela 6. Studije o liderskim osobinama i karakteristikama

Stogdil (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, Devader i Alliger (1986)	Kirkpatrick i Locke (1991)
Inteligencija	Inteligencija	postignuće	inteligencija	Energičnost
Budnost	muževnost	istrajnost	muževnost	motivisanost
pronickljiivost	prilagodljivost	pronickljiivost	dominantnost	integritet
odgovornost	dominantnost	inicijativa		pouzdanost
inicijativa	ekstrovertnost	samopouzdanje		kognitivna sposobnost

Izvor: Northouse P. (2008), Liderstvo: teorija i praksa, Data Status, Beograd, str. 13

Istraživači koji zastupaju pristup liderstvu kao skupu osobina kao ključne osobine lidera izdvojili su inteligenciju, samopouzdanje, odlučnost, integritet, društvenost.¹²²

Judge, Bono, Ilies i Gerhard su 2002 sproveli istraživanje o vezi između liderstva i velikih pet faktora ličnosti (neurotičnost, ekstrovertnost, otvorenost, prisebnost i pomirljivost), i ekstrovertnost odnosno sklonost ka tome da se bude društven, da se sarađuje i širi pozitivna energija je faktor koji je najviše povezan sa liderstvom, a zatim sledi prisebnost, neurotičnost-

¹²¹ Northouse P. (2008), Liderstvo: teorija i praksa, Data Status, Beograd, str. 11

¹²² Ibid, str.13

koja je u negativnom odnosu sa liderstvom i otvorenost, dok je pomirljivost faktor slabo povezan sa liderstvom.

Lične osobine utiču na sposobnost lidera da uspešno iskomunicira viziju sa sledbenicima i da ih motiviše na stvaranje pozitivne promene, a u svemu mu dodatno pomaže posedovanje još jedne specijalne pozitivne karakteristike a to je emocionalna inteligencija.

5.1. Pojam emocionalne inteligencije

Emocionalna inteligencija po definiciji koju su dali autori Mayer, Salovey i Caruso 2000-te godine je sposobnost da sagledamo i izrazimo emocije, da koristimo emocije da bi olakšali razmišljanje, da razumemo emocije i nosimo se sa njima i da efektivno upravljamo sopstvenim emocijama i u odnosu sa drugima.¹²³

Takođe je popularna definicija Saloveya i Mayera iz 1990. godine po kojoj je emocionalna inteligencija ili EI forma socijalne inteligencije koja uključuje sposobnost da nadgledamo svoje i tuđe emocije i da pravimo razliku među njima, kao i da koristimo ovu informaciju da rukovodi našim razmišljanjem i akcijama.¹²⁴

Može se definisati i kao skup sposobnosti koje nam pomažu da odgovorimo na sve oko sebe na odgovarajući način.¹²⁵

Postoje i načini za merenje emocionalne inteligencije i jedan od novijih načina je pomoću skale Mayer –Salovey-Caruso testa emocionalne inteligencije (MSCEIT), koji meri EI kao niz mentalnih sposobnosti, uključujući spoznavanje, unapređivanje, razumevanje i upravljanje emocijama.

Goleman tvrdi da se EI sastoji iz niza ličnih i socijalnih kompetencija, lične su samosvest, pouzdanost, samokontrola, svesnost i motivacija, a socijalne saosećanje, komunikativnost i sposobnost upravljanja konfliktima.¹²⁶

Postoje četiri elementa emocionalne inteligencije koji predstavljaju stečene sposobnosti lidera i smatramo ih rezonantnim:¹²⁷

- samospoznaja (poznavanje i kontrola svojih emocija i svoje prirode, samopouzdanje)

¹²³ Northouse P. (2008), Liderstvo: teorija i praksa, Data Status, Beograd, str. 16

¹²⁴ Krishnaveni R., Deepa R. (2011), Emotional intelligence: A soft tool for competitive advantage in the organizational context, The IUP Journal of Soft Skills, Vol. V, No. 2, str.53

¹²⁵ Ibid, str.53

¹²⁶ Northouse P. (2008), Liderstvo: teorija i praksa, Data Status, Beograd, str. 16

¹²⁷ Mašić B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.459

- menadžment raspoloženja (prilagođavanje svojih emocija datoj situaciji i reagovanje u skladu sa trenutnim okruženjem (adaptiranje, transparentnost i optimizam)
- spoznaja društva (sposobnost slušanja i shvatanja, prepoznavanje emocija kod drugih, servis i organizacione sposobnosti)
- upravljanje personalnim odnosima (rezolucija konflikta, upravljanje interpersonalnim interakcijama, razvoj članova tima, inspirativno liderstvo)

EI je važan faktor liderstva jer ljudi koji su osetljivi na sopstvene emocije i na uticaj sopstvenih emocija na druge su uspešniji na svim poljima, i lakše im je da ostvare promenu.

5.2. Komunikacija

Liderstvo ne postoji bez efikasne komunikacije, jer pre svega lideri moraju da iskomuniciraju viziju i misiju, inspirišući i motivišući sledbenike da se bore za viziju i stvaranje vrednosti.¹²⁸

Komunikacija je proces prenošenja informacija od jedne do druge osobe ili mesta.¹²⁹

Komunikacija predstavlja prenos i razumevanje značenja poruke¹³⁰ Komunikacije nema ukoliko se ne prenose ideje i informacije ili ukoliko ne dođe do razumevanja poruke.

Kad se kaže komunikacija najčešće se misli na verbalnu komunikaciju koja može biti usmena i pisana. Međutim, ima raznih vrsta komunikacije: formalna, neformalna, mentorstvo/savetovanje, neverbalna,¹³¹ a imamo i internu (unutar organizacije), i eksternu komunikaciju koja prenosi poruke kupcima, klijentima i drugim licima van organizacije.¹³²

Formalna komunikacija se odnosi na sistem zvaničnih kanala kojima se prenose poruke u organizaciji a to su komunikacija prema dole, komunikacija prema gore i horizontalna komunikacija.

Komunikacija prema dole ide od viših ka nižim nivoima u organizaciji, a to je kad menadžeri daju informacije zaposlenima, izdaju naredbe i vrše evaluaciju, itd.

Komunikacija prema gore, ide od nižih ka višim nivoima u organizaciji, a radi davanja povratnih informacija o obavljenim zadacima, problemima u radu, evaluaciji strategije.

¹²⁸ Djordjević B. (2010), Leadership communication, Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010, dostupno na sajtu www.meste.org od 21.07.2015. str. 105

¹²⁹ Williams C. (2010), Principi menadžmenta, Datastatus, Beograd, str. 272

¹³⁰ Dobrijević G. (2011), Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.9

¹³¹ Williams C. (2010), Principi menadžmenta, Datastatus, Beograd, str. 277

¹³² Dobrijević G. (2011), Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 14

Horizontalna komunikacija odvija se između menadžera i radnika koji su na istom organizacionom nivou, olakšava saradnju i omogućava zaposlenima da razmene bitne poslovne informacije, pomaže da se reše konflikti i problemi bez uključivanja višeg menadžmenta.¹³³

Neformalna komunikacija je prenošenje poruka između zaposlenih izvan formalnih kanala komunikacije. Rezultat je radoznalosti u komunikaciji i nastaju od neformalnih komunikacionih mreža npr. **lanac ogovaranja i grozdasti lanac**. U lancu ogovaranja, jedan pojedinac sa najboljim društvenim vezama prenosi informacije ostalim menadžerima i radnicima, dok u grozdastom lancu, više ljudi saopštava informacije nekolicini svojih prijatelja.

Mentorstvo je rad jedan na jedan sa zaposlenim radi poboljšanja njegovog učinka ili ponašanja na poslu.¹³⁴ **Savetovanje** je komunikacija sa određenim pojedincem o pitanjima koja nisu direktno povezana sa poslom, ali se mogu odraziti na poslovni rezultat.¹³⁵

Neverbalna komunikacija je bilo koji oblik komunikacije koja se ne koristi rečima, ali uvek prati verbalnu komunikaciju i može da podrži ili ospori verbalnu poruku. Vrste su **kinezija**-pokreti lica i tela i **parajezik**, a to je ton, visina, jačina glasa, brzina i način govora.

Interna komunikacija ima za cilj informisanje, motivisanje i upravljanje zaposlenima.

Uglavnom se govori o tri različita sistema komunikacije:¹³⁶

- lična komunikacija (dijalozi, sastanci, radionice.)
- pisani i štampani mediji komunikacije (interne novine, oglasne table, pamfleti)
- elektronski mediji (tv, internet, intranet, e-mail, telefon)

Za dobru komunikaciju je veoma je važno da lider aktivno sluša, i da sluša empatično, odnosno sa razumevanjem staništa sagovornika, da pruža povratne informacije zaposlenima, da sa žarom i ubedljivošću iskomunicira viziju i misiju, i da gradi poverenje.

Šampioni komunikacije među liderima smatraju da je komunikacija najvažnija da izgradi verovanje i posvećenost viziji, i omogućavaju sledbenicima da žive viziju poslovne organizacije u svakodnevnim aktivnostima. Komunikacija lidera je ciljno orijentisana ka viziji, vrednostima i poželjnim rezultatima organizacije i da ubedi ljude da deluju u pravcu ostvarivanja vizije, pa se ovo komuniciranje još može nazvati i strateškim komuniciranjem.¹³⁷

¹³³ Williams C. (2010), Principi menadžmenta, Datastatus, Beograd, str. 279

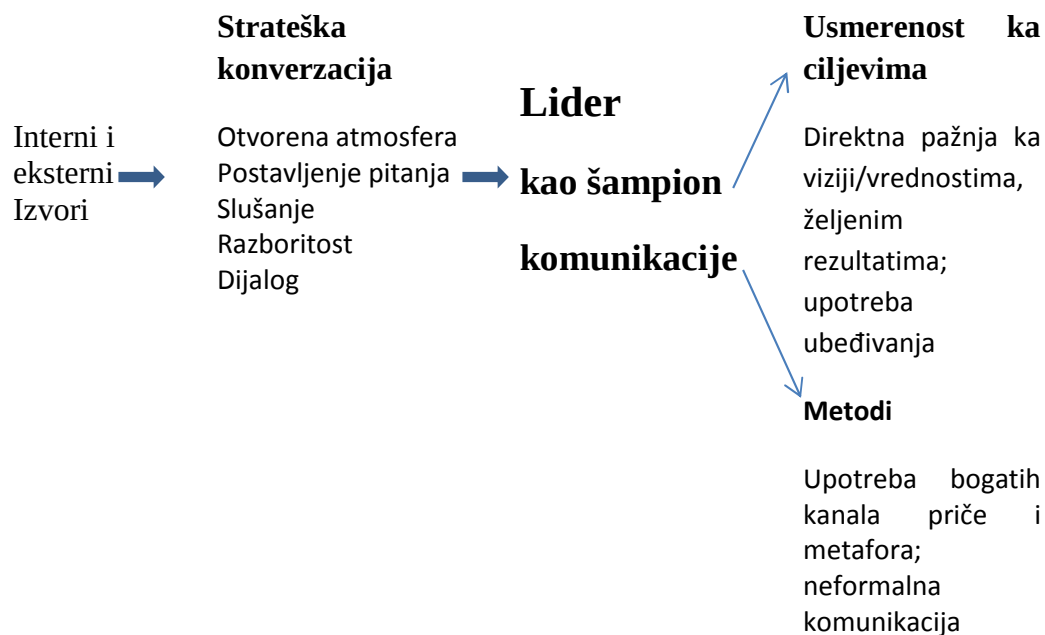
¹³⁴ Williams C. (2010), Principi menadžmenta, Datastatus, Beograd, str. 281

¹³⁵ Ibid, str. 281

¹³⁶ Dobrijević G. (2011), Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 15

¹³⁷ Djordjević B. (2010), Leadership communication, Međunarodna naučna konferencija, Menadžment 2010, dostupno na sajtu www.meste.org od 21.07.2015, str.108

Slika 11. Lider kao šampion komunikacije



Izvor: Djordjević B. (2010), Leadership communication, Međunarodna naučna konferencija, Menadžment 2010, dostupno na sajtu www.meste.org od 21.07.2015.

Da bi u svom strateškom komuniciranju bio ubedljiv, lider mora da prati četiri koraka:

- da uspostavi poverenje
- da izgradi ciljeve na zajedničkim osnovama
- da učini svoj položaj neodoljiv drugima
- da se poveže emocionalno sa sledbenicima

Neophodni elementi za strateško komuniciranje su atmosfera otvorene (slobodne) komunikacije, postavljanje pitanja, aktivno slušanje, pronicljivost i dijalog.¹³⁸

5.3. Motivacija

Motivacija sledbenika veoma zavisi od sposobnosti lidera da prepozna način na koji može da ih motiviše a naročito od toga da lider komunicira efikasno.

¹³⁸ Djordjević B. (2010), Leadership communication, Međunarodna naučna konferencija, Menadžment 2010, dostupno na sajtu www.meste.org od 21.07.2015, str. 112

Motivacija je skup faktora koji pokreću i usmeravaju ljude i podstiču ih da istraju u svojim naporima da dostignu određeni cilj.¹³⁹

Motivacija se najčešće definiše kao proces pobuđivanja svojih aktivnosti i aktivnosti drugih u cilju dostizanja ličnih ciljeva odnosno i ciljeva sistema.¹⁴⁰

Da bi se postigao efikasan rad neophodno je da svi učesnici organizacije budu motivisani i zainteresovani za dostizanje kako ciljeva svojih timova tako i kompanije, jer produktivnost rada zavisi direktno od motivisanosti zaposlenih.¹⁴¹

Jedan od osnovnih zadataka rukovodioca je da utiče na ponašanje i motivisanje članova svojih timova u pravcu dostizanja ciljeva, a to može ako su mu poznate potrebe koje je potrebno zadovoljiti kod zaposlenih.¹⁴²

Osnovni model motivacije zasnovan je na:

- Naporu i učinku
- Zadovoljenju potreba
- Spoljašnjim i unutrašnjim nagradama¹⁴³

Visok radni učinak ne zavisi samo od motivacije, odnosno od uloženog napora da se postigne određeni rezultat, tako da njega neće biti ako su sposobnosti male i postoje situaciona ograničenja.

Potrebe su fizički ili psihološki zahtevi koji moraju da budu zadovoljeni da bi se obezbedili opstanak i blagostanje. Smatra se da je motivacija rezultat sledećih hijerarhijskih potreba:¹⁴⁴

- Fizioloških (hrana, voda, žed, glad, potreba za mokrenjem)
- Potrebe za sigurnošću (fizičkom i ekonomskom)
- Potrebe za pripadanjem (prijateljstvo, ljubav, društveni kontakti)
- Potrebe za poštovanjem (postignuće i priznanje)
- Potrebe za samoostvarenjem (ostvarenjem punog potencijala kojim raspolažete)

Ovo je čuvena hijerarhija potreba profesora Maslowa, a Alderfer je ovih pet potreba sveo na 3: egzistencijalne potrebe (fiziološke i potrebe za sigurnošću), povezivanje (pripadanje), i razvoj (poštovanje i samoostvarenje). McClelland smatra da ljude motiviše potreba za postignućem (da

¹³⁹ Williams C. (2010), Principi menadžmenta, Datastatus, Beograd, str. 232

¹⁴⁰ Vesić D. (2010), Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010, dostupno na sajtu www.meste.org od 21.07.2015, str. 264

¹⁴¹ Ibid, str. 265

¹⁴² Williams C. (2010), Principi menadžmenta, Datastatus, Beograd, str. 235

¹⁴³ Ibid, str.234

¹⁴⁴ Ibid, str. 235

ostvare izazovne ciljeve) , za moći (da utiču na druge) i za povezivanjem (da se dopadnu i da budu prihvaćeni).¹⁴⁵

Maslow smatra da čoveka motivišu najniže nezadovoljene potrebe i da ide od zadovoljavanja nižih ka višim, Aderfer smatra da se može imati više vrsta potreba u isto vreme, a McClelland da su potrebe naučene a ne urođene. Istraživanja pokazuju da ljudi prvo zadovoljavaju potrebe nižeg reda- fiziološke i egzistencijalne a onda potrebe višeg reda.

Sistem nagrađivanja se sastoji od spoljašnjih i unutrašnjih nagrada, spoljašnje su one vidljive kao što su zarade beneficije, unapređenja, a unutrašnje su one koje proističu iz obavljanja određenog zadatka ili aktivnosti, a to su osećaj postignuća i uspeha, osećaj zadovoljstva.

Kod motivacije nagrađivanjem, postoji problem, jer ukoliko su ljudi naučeni da rade za nagradu, radiće upravo to, kad nagrada izostane, prestaće da rade. Još gore od toga je što nagrada ne sme da bude statična, jer ista nagrada ne obezbeđuje isti nivo motivacije.¹⁴⁶

Motivisanje zaposlenih može biti finansijsko (plata,bonusi) i nefinansijsko. Nefinansijsko u današnje vreme sve više dobija na značaju i to može biti - organizacija posla, mogućnost napredovanja i daljeg usavršavanja, međuljudski odnosi, sigurnost radnog mesta, radni uslovi (adekvatne radne prostorije, fleksibilno radno vreme, prostor za odmor unutar organizacije, parking mesta, ishrana za zaposlene, doktor unutar organizacije), briga o članovima porodice zaposlenih (vrtić, zdravstveno osiguranje, solidarna pomoć, novogodišnji paketići), odnos prema trudnicama i porodiljama, team buidling aktivnosti, mogućnost usavršavanja, sportske aktivnosti za zaposlene, balans između privatnog i poslovnog života. Kao jedan od najvažnijih faktora motivacije je poštovanje prema sledbenicima jer zaposleni žele da se pitaju za mišljenje, žele da se ceni njihov lični i profesionalni integritet, da imaju osećaj da utiču na odluke koje se donose unutar kompanije.

Motivacija zavisi i od poslovne politike koja se sprovodi u datoj organizaciji, ali u velikoj meri od samog lidera i njegovog stila vođenja. Lider je taj koji ima faktičku moć da pokrene zaposlene u smeru pozitivne poslovne promene .

¹⁴⁵ Williams C. (2010), Principi menadžmenta, Datastatus, Beograd, str. 235

¹⁴⁶ Balzac S. (2014), Organizational psihology for managers, Springer, New York, str. 85

VI. STILOVI LIDERSTVA NA PRIMERU OTP BANKE SRBIJA AD

Istraživanje o stilovima liderstva sprovedi smo na primeru srednjeg i menadžmenta prve linije OTP banke Srbije ad Novi Sad, kao perspektivne banke koja se uspešno probija na srpskom bankarskom tržištu.

OTP banka Srbija a.d. Novi Sad nastala je zvanično 21. maja 2007. godine spajanjem tri srpske banke:

- Niške banke a.d. Niš,
- Zepter banke a.d. Beograd i
- Kulske banke a.d. Novi Sad.

OTP banka Srbija ad deo je jedne od najuspešnijih grupacija koja ima dugu tradiciju poslovanja i jedna je od vodećih u centralnoj i jugoistočnoj Evropi, sa trenutno 11 miliona klijenata u devet zemalja (Mađarska, Srbija, Crna Gora, Hrvatska, Budimpešta, Ukrajina, Bugarska, Rumunija, Slovačka i Rusija) sa oko 33 hiljade zaposlenih i oko 1500 filijala.

Većinski akcionar i osnivač je OTP bank Plc sa 96.94% glasačkih prava.¹⁴⁷

Otp banka Srbija ad ima 672 zaposlena i 40 filijala¹⁴⁸ i tendenciju rasta i razvoja, a budući da je misija i vizija OTP banke Srbija ad da bude vodeća univerzalna banka u Srbiji kroz dinamičan rast, efikasno korporativno upravljanje i snažnu posvećenost društvenoj odgovornosti, i da gradi uspeh kroz stručnost kadra, poznavanje lokalnih i regionalnih tržišta i savesnu izgradnju izuzetnih odnosa sa klijentima,¹⁴⁹ odličan je izbor za sprovođenje istraživanja o stilovima liderstva.

Istraživanje je sprovedeno na liderima iz redova srednjeg menadžmenta i menadžmenta prve linije, imajući u vidu da oni imaju neposrednu i svakodnevnu komunikaciju sa svojim zaposlenima i vrše direktan uticaj na njih.

Uloga top menadžera je neosporna u formulisanju i implementaciji strategije, a na vrhu hijerarhijske lestvice Banke je predsednik izvršnog odbora (skr.od eng.CEO - chief executive officer). Ispod njega su ostalni izvršni direktori koji čine izvršni odbor (finansijski direktor ili skr.od engl.CFO - chief financial officer, CRO -chief risk officer, itd.)

¹⁴⁷ Dostupno na sajtu http://www.nbs.rs/internet/cirilica/50/50_2.html od 23.07.2015.

¹⁴⁸ Ibid od 23.07.2015.

¹⁴⁹ Dostupno na sajtu https://www.otpbanka.rs/OTP/o_nama.php od 23.07.2015.

Menadžeri srednjeg nivoa su dužni da implementiraju odluke top menadžmenta i rukovode poslovnim jedinicama. Da bi to ostvarili, potrebno je da postavljaju ciljeve u skladu sa generalnom strategijom, i da u tu svrhu planiraju i raspoređuju resurse, a sa tim u vezi da prave i podstrategije i srednjeročne planove. Imaju važnu ulogu u usklađivanju i povezivanju grupa, odeljenja i diviziona u kompaniji, kao i nadgledanju i upravljanju podjedinica i menadžera koji im podnose izveštaje. To su direktori direkcija i direktori subregiona na našem primeru.

Menadžeri najnižeg nivoa implementiraju odluke menadžmenta srednjeg nivoa, i neposredno rukovode radnicima radi neposrednog izvršenja posla. Njihov zadatak je da ohrabruju, nadgledaju i nagrađuju radnike, da ih uče kako da obave posao i da sastavljaju operativne planove kako bi razgradili i ostvarili planove srednjeg menadžmenta. Oni igraju važnu ulogu u sprovođenju strategije, jer nije dovoljno formulisati sjajnu strategiju, najvažnije je da organizacija raspolaže sa ljudskim kapitalom, pravim ljudima na pravom mestu koji će moći da je sprovedu doslovce u delo i tako ostvare grandiozne poslovne performanse.

Osim toga, niži menadžeri i ostali zaposleni sprovode i evaluaciju strategije, iako su top menadžeri ti koji postavljaju parametre za procenu učinka. Na osnovu njihovih postupaka i ocene, top menadžment loše ili nedovoljno dobre strategije menja u potpunosti ili njihove delove modifikuje za postizanje maksimalnih poslovnih rezultata. To su šefovi odeljenja, direktori filijala i koordinatori.

Stopa odgovora je 82,3% ili 28 ispitanika od ukupno 34 menadžera kojima je anketa prosleđena. Jedan od upitnika se zbog nepravilnog popunjavanja smatra nevažećim, tako da su rezultati istraživanja dobijeni iz uzorka od 27 ispitanika, od kojih je 16 žena i 11 muškaraca.

Istraživanje je vršeno u periodu od 22.06.2015. godine do 22.07.2015. godine tako što su menadžerima mejlom prosleđivani upitnici, i oni su mejlom vraćali autoru popunjeni upitnik sa svojim odgovorima.

Upitnik o stilovima liderstva sastoji se od 10 pitanja. Njihov zadatak je bio u većini slučajeva da odaberu jedan ili više ponuđenih odgovora. Prilikom obrade upitnika poslužićemo se deskriptivnom metodom.

Prvo pitanje bilo je da ispitanici navedu svoju radnu poziciju u banci, pa je prema dobijenim odgovorima struktura ispitanika sledeća:

- Direktora direkcija 6 ili 22,22 %
- Šefova odeljenja 4 ili 14,81 %

- Direktora filijala 9 ili 33,33%
- Direktora subregiona 2 ili 7,4 %
- Koordinatora (rukovodioci jedinica ili timova)..... 7 ili 25,9 %

Slika 12. Grafički prikaz pitanja broj 1

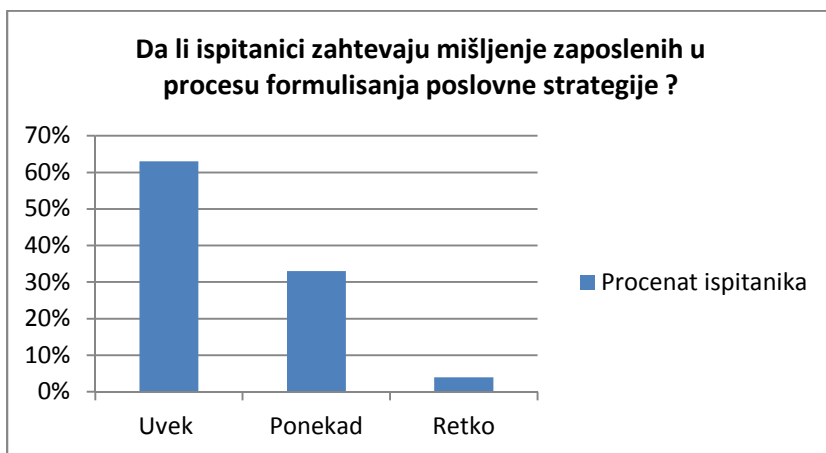


Drugo pitanje je bilo koliko osoba čini tim za čiji su rad ispitanici odgovorni, i odgovori variraju u zavisnosti od radne pozicije, od 1 podređenog koliko ima jedan od koordinatora, do 70 podređenih koliko ima jedan od direktora subregiona.

U proseku, menadžeri su odgovorni za rad 12 zaposlenih (ukupan broj podređenih je 334 podeljeno sa 27 ispitanika je 12,4).

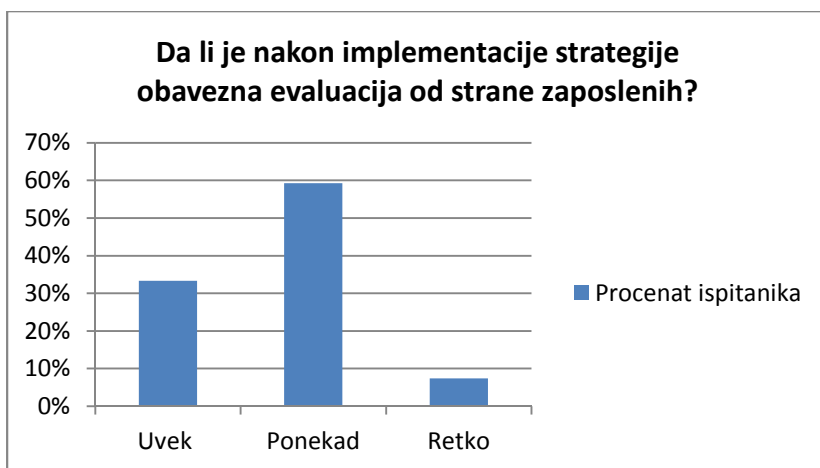
Treće pitanje je bilo da li ispitanici u procesu formulisanja poslovne strategije zahtevaju mišljenje zaposlenih, njima podređenih. Birali su jedan od 3 ponuđena odgovora tako da je sa „uvek“ odgovorilo 17 ispitanika ili 62,96% , sa „ponekad“ 9 ispitanika ili 33,33% , a sa „retko“ 1 ispitanik ili 3,70%.

Slika 13. Grafički prikaz pitanja broj 3



Četvrto pitanje je bilo da li je nakon implementacije strategije obavezna evaluacija od strane zaposlenih, izborom jednog od ponuđenih 3 odgovora. Sa „uvek“ odgovorilo je 9 ili 33,33% ispitanika, sa „ponekad“ 16 ispitanika ili 59,26%, a sa „retko“ 2 ispitanika ili 7,41%.

Slika 14. Grafički prikaz pitanja broj 4



Odgovore na treće i četvrto pitanje analizirali smo kao celinu, radi dobijanja podatka da li se vrši motivacija zaposlenih učešćem zaposlenih u donošenju odluka. Na osnovu odgovora ispitanika, može se reći da će ispitanici prilikom formulacije strategije, u većini slučajeva konsultovati sledbenike, iskazati im poštovanje i dati im mogućnost da na taj način učestvuju u procesu donošenja odluka. Ponekad će tražiti evaluaciju strategije od strane zaposlenih, što sve ukazuje na participativni stil liderstva prilikom motivisanja podređenih da postignu zacrtane ciljeve.

S druge strane, generalno gledajući, odgovori imaju elemente inspiracione motivacije i intelektualnog podsticaja koji spadaju u faktore transformacionog liderstva.¹⁵⁰

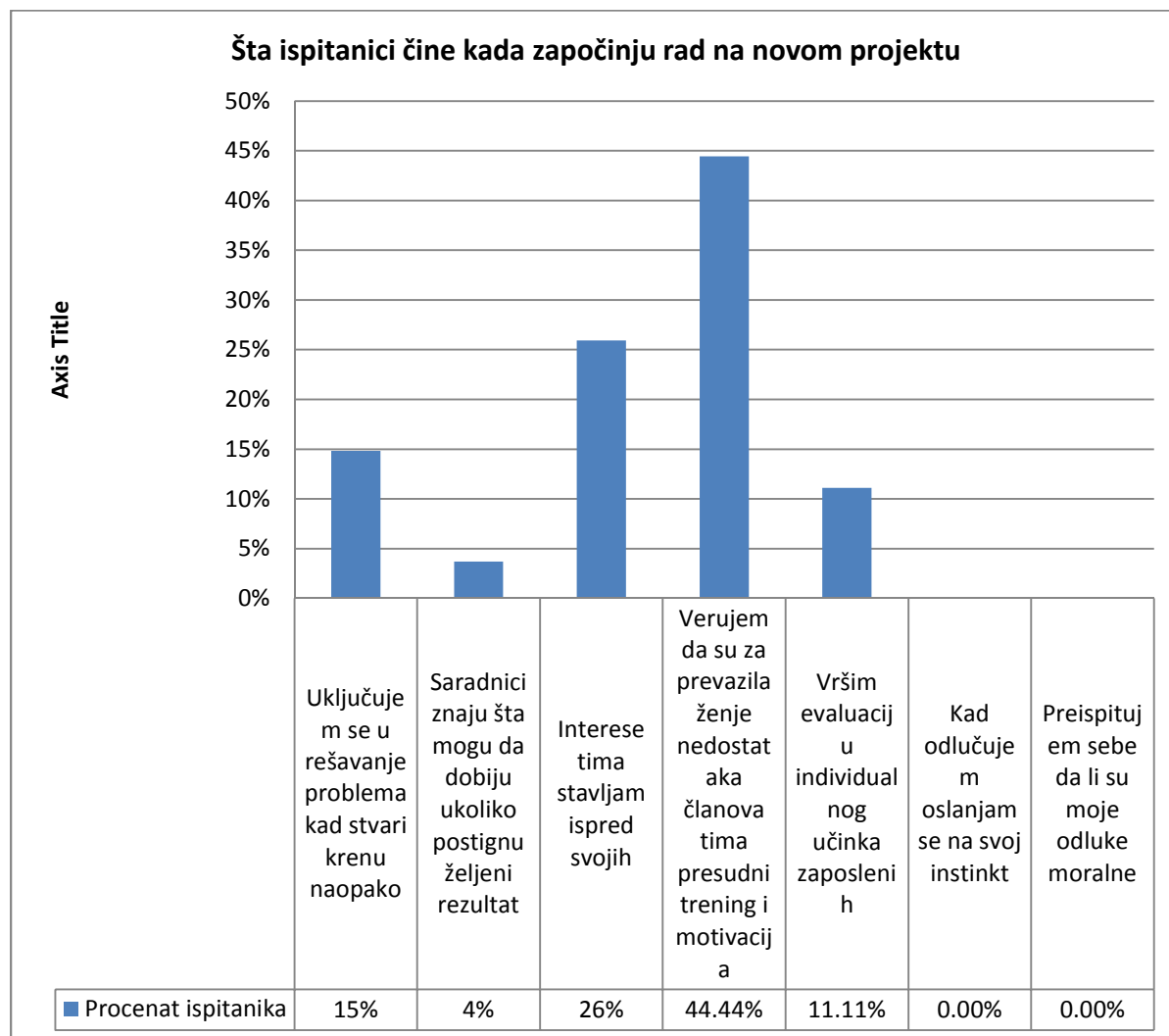
Peto pitanje je bilo da ispitanici odaberu jedan od ponuđenih odgovora koji najbolje opisuje njihovo ponašanje kada se počinje rad na novom projektu.

Četvoro ili 14,81% ispitanika je odgovorilo da se uključuje u rešavanje problema kada stvari krenu naopako, jedan ispitanik ili 3,70% je odgovorio da njegovi saradnici znaju šta mogu da dobiju ukoliko postignu željeni rezultat, sedam ispitanika ili 25,93% je odgovorilo da interese tima stavlja ispred svojih, dvanaest ispitanika ili 44,44% je odgovorilo da veruje da je za prevazilaženje nedostataka članova tima presudan trening i motivacija, tri ispitanika ili 11,11% su odgovorila da vrše evaluaciju individualnog učinka zaposlenih. Niko od ispitanika nije odobrio odgovore pod d (kad odlučujem oslanjam se na svoj instinkt) i e (preispitujem sebe da li su moje odluke moralne).

Iz navedenih odgovora proizilazi da većina ispitanika ima snažno izražene karakteristike transformacionog lidera, a zatim timskog lidera, budući da ispitanici većinom smatraju da je za prevazilaženje slabosti članova tima presudan trening i motivacija, a velikim delom su se izjasnili da prilikom rada na novom projektu interese tima stavljaju ispred svojih.

¹⁵⁰ Northouse P. (2008), Liderstvo: teorija i praksa, Data Status, Beograd, str. 125

Slika 15. Grafički prikaz pitanja broj 5



Šesto pitanje je bilo da ispitanici odaberu tvrdnje koje ih najbolje opisuju (mogli su odabrati više tvrdnji).

Dvadesetjedan ispitanik ili 77,78% je odgovorio da je društvena i komunikativna osoba, devet ispitanika ili 33,33% je odgovorilo da glasno govori i da je spontana osoba, jedan ispitanik ili 3,70% je odgovorio da ga krasi skromnost, tri ispitanika ili 11,11% su odgovorila da su omiljena u društvu, tri ispitanika ili 11,11% su odgovorila da kolege vole da se druže sa njima i da se poistovećuju sa njima, trinaest ispitanika ili 48,15% je odgovorilo da su samopouzdanе osobe, četrnaest ispitanika ili 51,85% je odgovorilo da su racionalne osobe koje obraćaju pažnju na detalje, sedamnaest ispitanika ili 62,96% je odgovorilo da su veoma aktivne i zahtevne osobe. Nijedan od ispitanika kao osobine koje ih opisuju nije odabrao odgovore pod c (da su povučene osobe) i pod e (da govore tiho kako nikoga ne bi uznemirili).

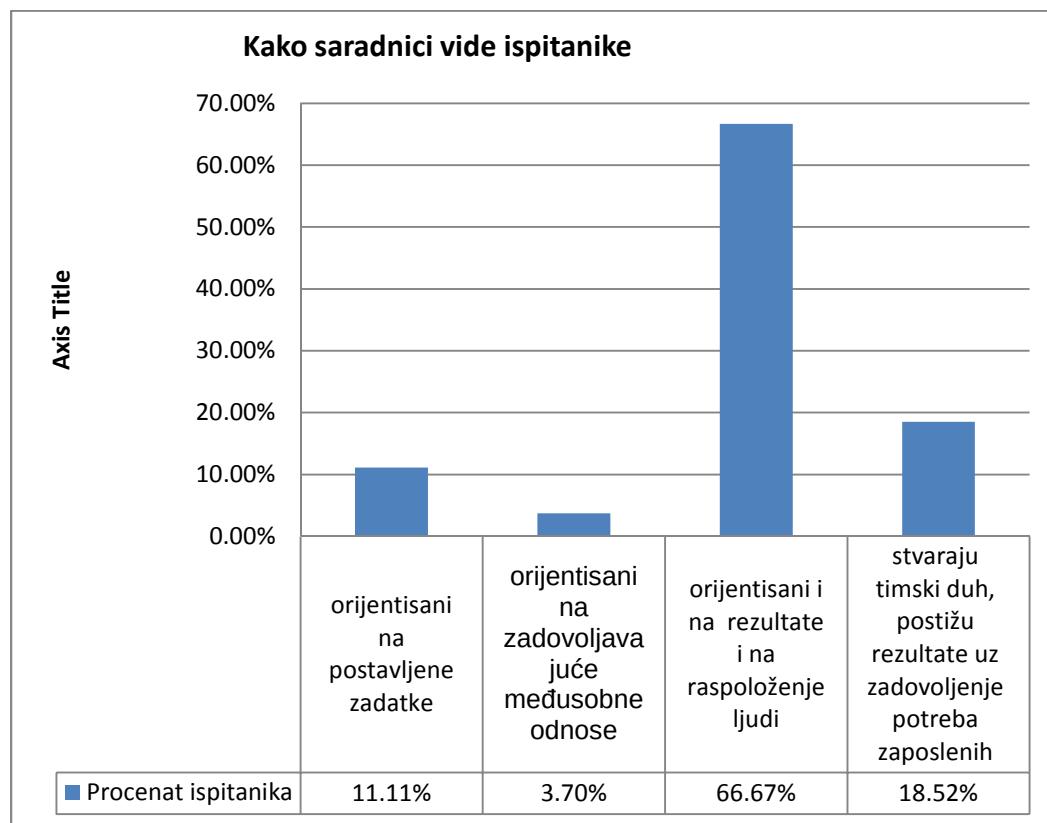
Odgovori na pitanje nam pokazuju koje lične karakteristike preovlađuju među liderima u OTP banci, a dobijeni odgovori ukazuju da preovlađuje lider koji je ekstrovertni tip ličnosti, društvena, komunikativna, samopouzdana, aktivna i spontana osoba, koja glasno izražava svoje mnogobrojne zahteve ali je u isto vreme i veoma racionalna i poklanja pažnju detaljima.

Na sedmo pitanje, koje glasi “Za mene saradnici često kažu“ , tri ispitanika ili 11,11% su odgovorila da saradnici za njih kažu da su prvenstveno orijentisani na postavljene zadatke, jedan ispitanik ili 3,70% je odgovorio da saradnici kažu da je prvenstveno orijentisan na stvaranje zadovoljavajućih međusobnih odnosa, osamnaest ispitanika ili 66,67 % je odgovorilo da saradnici smatraju da im je veoma važno da se postižu rezultati uz istovremeno održavanje raspoloženja ljudi na zadovoljavajućem nivou, pet ispitanika ili 18,52% je odgovorilo da saradnici smatraju da stvaraju timski duh i postižu rezultate uz istovremeno zadovoljavanje osnovnih potreba zaposlenih.

Odgovori bi trebalo da pokažu koji menadžerski stil preovlađuje kod lidera u OTP banci. Na osnovu dobijenih odgovora, može se zaključiti da sledbenici lidera iz OTP banke doživljavaju kao pravog vođu, budući da mu je veoma važno da pored postizanja poslovnih ciljeva održi raspoloženje ljudi na zadovoljavajućem nivou, što bi odgovoralo kompromisnom modelu menadžmenta Blakea i Moutona. Ovakav tip menadžera uspeva da pronađe balans između brige o ljudima i zahtevima posla, pravi kompromise i izbegava konflikte.

Dobijene odgovore bi ipak trebalo uzeti sa rezervom, budući da sledbenici nisu neposredno ispitani pa je dovedena u pitanje verodostojnost ovih tvrdnji , a ne bi trebalo ni zanemariti činjenicu da je moguće da lideri imaju pogrešnu percepciju .

Slika 16. Grafički prikaz pitanja broj 7

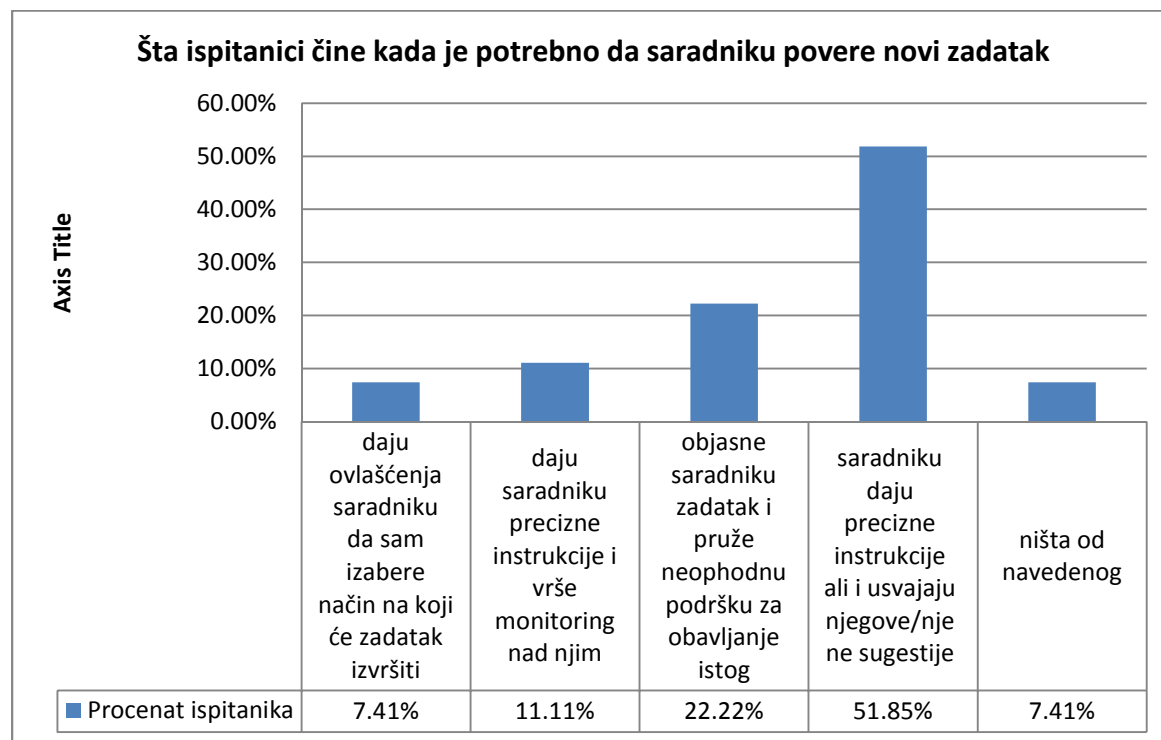


Osmo pitanje je bilo da navedu , odabirom jednog od ponuđenih odgovora šta čine u situaciji kada je potrebno da saradniku povere novi zadatak. Dva ispitanika ili 7,41% su odgovorila da delegiraju saradniku zadatak i daju mu ovlašćenja da sam izabere način na koji će zadatak izvršiti, tri ispitanika ili 11,11% su odgovorila da dodele zadatak saradniku , daju mu precizne instrukcije za rad i vrše svakodnevni monitoring nad njim, šest ispitanika ili 22,22% je odgovorilo da objasne saradniku koji je njegov zadatak i pruže mu neophodnu podršku za obavljanje istog, čak četrnaest ispitanika ili 51,85% je odgovorilo da saradniku daju precizne instrukcije ali usvajaju i njegove/njene sugestije. Odgovor pod e) - ništa od navedenog , odabrala su dva ispitanika ili 7,41% od kojih je jedan upisao već ponuđeni odgovor pod b – dodeliti zadatak saradniku i vršiti monitoring, a jedan je naveo više situacija koje se sastoje takođe od ponuđenih odgovora - za saradnika juniora da mu da precizne instrukcije i vrši svakodnevni monitoring, za saradnika mediora da objasni zadatak i pruži neophodnu podršku i za saradnika seniora da mu dodeli zadatak i da ovlašćenje da sam izabere način na koji će zadatak izvršiti.

Odgovori ispitanika imaju funkciju da pokažu ponašanje lidera u situaciji kada je potrebno zaposlenom poveriti novi zadatak, u odnosu na naredbodavno ponašanje i pružanje podrške. Istraživanje je pokazalo da naš lider saradniku daje precizne instrukcije ali usvaja i

njegove/njene sugestije. Ovo je takozvani stil S2 situacionog liderstva u odnosu na naredbodavno ponašanje i pružanje podrške, naziva se još i stilom podučavanja,¹⁵¹ u njemu su jako izraženi i naredbe i podrška. Lider se orijentiše na istovremeno postizanje ciljeva i ispunjenje socijalnih i emotivnih potreba zaposlenih, pruža im ohrabrenje i traži od njih da daju svoj doprinos u radu.

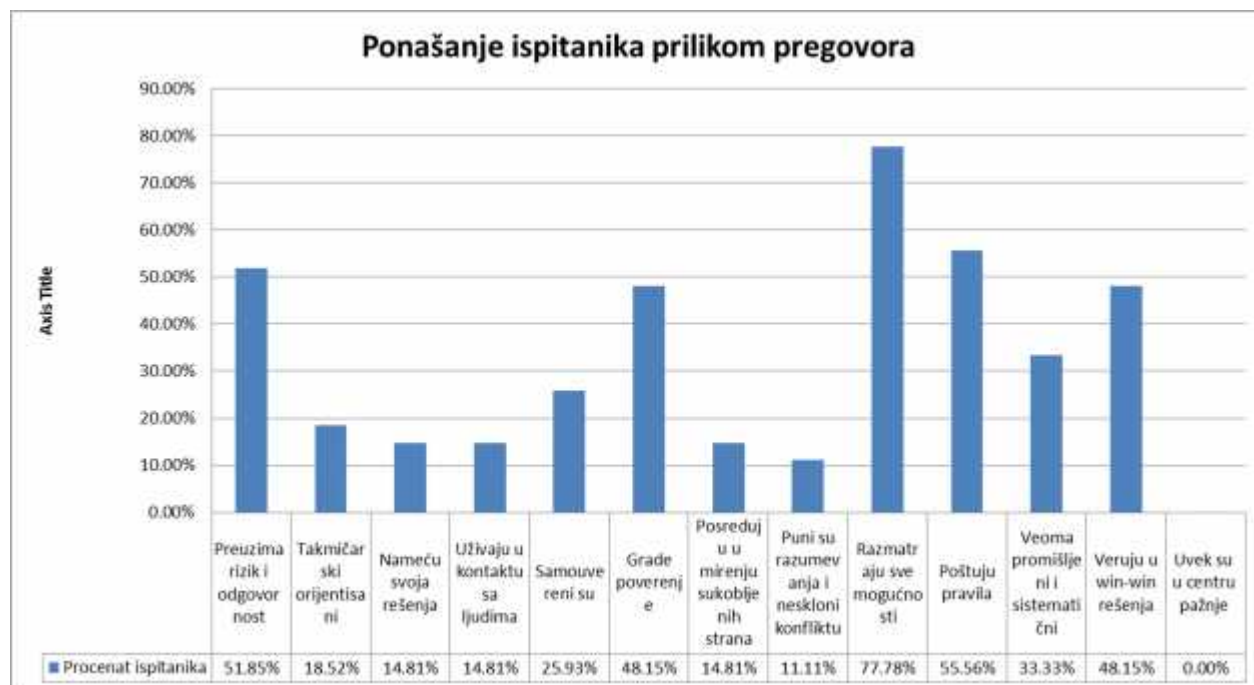
Slika 17. Grafički prikaz pitanja broj 8



Deveto pitanje je bilo šta ispitanici čine prilikom poslovnih pregovora, kako bi se utvrdio liderski pregovarački stil. Odgovorali su odabirom više ponuđenih odgovora, tako da je četrnaest ispitanika ili 51,85% odgovorilo da preuzima rizik i odgovornost, pet ili 18,52% da su takmičarski orijentisani, četiri ili 14,81% da nameću svoja rešenja, četiri ili 14,81% da uživaju u kontaktu sa ljudima, sedam ispitanika ili 25,93% da su samouvereni, trinaest ispitanika ili 48,15% da grade poverenje, četiri ispitanika ili 14,81% da posreduju u mirenju sukobljenih strana, tri ispitanika ili 11,11% da su puni razumevanja i neskloni konfliktu, dvadesetjedan ispitanik ili 77,78% da razmatraju sve mogućnosti, petnaest ispitanika ili 55,56% da poštuju pravila, devet ispitanika ili 33,33% da su veoma promišljeni i sistematični, trinaest ispitanika ili 48,15% da veruju u win/win rešenja i u skladu sa tim principom ponašaju se tako da sve strane dobiju i budu zadovoljne pregovorima. Niko od ispitanika nije izabrao odgovor pod d) da su uvek u centru pažnje.

¹⁵¹ Northouse P. (2008), Liderstvo: teorija i praksa, Data Status, Beograd, str. 64

Slika 18. Grafički prikaz pitanja broj 9



Prilikom poslovnih pregovora ispitanici su većinom vešti pregovarači, razmatraju sve mogućnosti, preuzimaju rizik i odgovornost, poštuju pravila, grade poverenje i veruju u win/win rešenja i u skladu sa tim principom ponašaju se tako da sve strane dobiju što žele i budu zadovoljne pregovorima. S obzirom na navedeno, preovlađuje integrativni stil pregovaranja odnosno kooperativni stil, koji karakteriše lidere sa saradničkim pristupom pregovaranju.¹⁵²

Na deseto pitanje šta njihov saradnik njima predstavlja, trinaest ispitanika ili 48,15% odgovorilo je da je to za njih osoba kojoj je potrebno postaviti ciljeve i pružiti podršku za obavljanje zadataka, pet ispitanika ili 18,52% da saradnik za njih predstavlja osobu bez koje se ne može implementirati poslovna strategija i obaviti zadatak, sedam ispitanika ili 25,93% da saradnik za njih predstavlja kolegu u čiji se rad aktivno uključuju, dva ispitanika ili 7,41% su odgovorila da saradnik za njih predstavlja osobu prema kojoj imaju visoka očekivanja i kojoj pružaju profesionalni izazov prilikom postavljanja zadataka. Niko od ispitanika nije izabrao odgovore pod c) - osobu kojoj je potrebno obećati određenu nagradu ili nadoknadu kako bi uspešno obavila radni zadatki i d)- osobu čiji je rad neophodno neprekidno nadgledati kako bi se ispravile sve greške koje se jave u toku procesa, kao i pod e) - osobu koju je neophodno podučavati i obučavati, kao i zaštititi prilikom obavljanja zadataka.

¹⁵² Dobrijević G. (2011), Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 73

Slika 19. Grafički prikaz pitanja broj 10.



S obzirom na to da je najviše ispitanika odgovorilo da saradnik predstavlja osobu kojoj je potrebno postaviti ciljeve i pružiti podršku pri obavljanju zadataka, može se reći da je dominantan transformacioni liderski stil .

Iz svega navedenog, nameće se zaključak da je preovlađujući liderski stil u OTP banci transformacioni, sa procenjivanjem motiva i potreba sledbenika i poštovanjem njihovog ljudskog i profesionalnog integriteta. Lider u ovoj poslovnoj organizaciji predstavlja uzor sledbenicima, snažnog i harizmatičnog motivatora, koji sa optimizmom i samopouzdanjem pristupa rešavanju postavljenih zadataka, pa se može reći da njegove lične osobine vrše snažan uticaj na stil upravljanja i na sledbenike.

Prilikom pregovora dominira saradnički ili kooperativni stil, lideri preuzimaju rizik i odgovornost, razmatraju sve mogućnosti i veruju u win/win rešenja. Situacioni pristup S2 ili stil podučavanja koji preovlađuje kao ponašanje prilikom započinjanja rada na projektu i prilikom dodele novih zadataka kao i participacija zaposlenih u odlučivanju se takođe mogu staviti u funkciju transformacionog liderstva, jer se tako omogućava sledbenicima da deluju i vrši se motivacija zaposlenih, ohrabrivanje i intelektualni podsticaj. Lider se orijentiše na istovremeno postizanje ciljeva i ispunjenje socijalnih i emotivnih potreba zaposlenih, pruža im ohrabrenje i traži od njih da daju svoj doprinos u radu. Sledbenici odnosno saradnici ohrabruju se da deluju, dobijaju podršku, intelektualni podsticaj i priznanje. Na ovaj način ljudi su inspirisani da daju svoj maksimum što je značajan faktor razvoja i konkurentске prednosti, budući da postoje uslovi za sprovođenje pozitivne poslovne promene, koja se u ovoj organizaciji evidentno dešava.

VII.BRENDIRANJE KAO STRATEGIJA STVARANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI

7.1. Pojam brenda i brendiranja

Dobar primer stvaranja konkurentske prednosti je i brendiranje, budući da brend sam po sebi znači distinkciju u odnosu na konkurente i težnju da se bude drugačiji a odličan u isto vreme.

Brend je „ ime, pojam, znak, simbol ili dizajn, ili kombinacija navedenog, čime se identifikuju roba ili usluge jednog prodavca ili grupe prodavaca i diferenciraju u odnosu na konkurente“¹⁵³, odnosno proizvod ili usluga sa takvim karakteristikama koje ih izdvajaju od ostalih proizvoda i usluga koje imaju istu namenu. Brend služi za izdvajanje jednog proizvoda ili usluge od ostalih.

„Brendiranje je marketinška strategija za promovisanje i prodaju“. ¹⁵⁴ Brendovi se zasnivaju na vrednostima i emocijama, i rezultanta su ukupnog zbira iskustava i očekivanja od proizvoda, usluge, kompanije, tima, osobe.

„Brendovi su sastavljeni od zbirke iskustava i vizuelnog.Ako dobijete priliku za predstavljanje brenda postavite napred sliku koja najbolje opisuje brend“¹⁵⁵, kaže Karen Post, američki marketinški mag u svom blogu. Za nju je brend „mentalni utisak koji se stiče i on je vezan za proizvod, uslugu, organizaciju, pojedinca i događaj.“¹⁵⁶

Sve je moguće brendirati : proizvod, uslugu, prodavnicu, osobu, mesto, organizaciju, ideju. Ovaj proces je počeo u srednjem veku kada su esnafi - udruženja zanatlija jedne grane, počeli da zahtevaju da zanatlije stavljaju zaštitni znak na svoje proizvode kako bi sebe i potrošače zaštitili od slabijeg kvaliteta.

Brend se i danas koristi kao sredstvo izdvajanja jednog proizvoda, usluge ili organizacije od drugog, to je način da se pravi razlika između izvora ili stvaraoca nekog proizvoda što potrošačima pomaže da zadovolje svoje potrebe na osnovu onog iskustva koji za njih brend predstavlja, jer je brend sinonim za određeni nivo kvaliteta.

¹⁵³ Kotler P., Keller K.L. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 274

¹⁵⁴ Skumači D. (2010), *Stvorena za uspeh*, Soteria, Beograd, str. 216

¹⁵⁵ Prevod autora -“Brands are built from a collection of experiences and visuals. If you’ve got an opportunity for brand exposure, put your best picture forward that reflects your brand.“ , Post K. (2014), Brand Bummers – „ What were they thinking or drinking” brand moves, dostupno na sajtu www.brandingdiva.com od 23.11.2014.

¹⁵⁶ Post K. (2014), Brand Bummers – „ What were they thinking or drinking” brand moves, dostupno na sajtu www.brandingdiva.com od 23.11.2014.

Brend čini i važnu imovinu kompanija koju se one trude da zaštite budući da pravno spada u kategoriju intelektualne svojine, a zaštita se postiže registracijom robne marke i patentiranjem proizvodnih procesa. Zaštita pakovanja se postiže zaštitom autorskih prava i dizajna.

Brendovi firmama pomažu u lakšem praćenju zaliha i knjigovodstvenih podataka, a zaštitom brenda omogućava se sigurno investiranje u brend i ostvarivanje zarade. Održavanjem određenog kvaliteta karakteristika proizvoda na istom nivou, kod kupaca se javlja lojalnost brendu što omogućava kompaniji da predvidi tražnju i onemogući drugim kompanijama ulazak na tržište kao i da maksimizira profit jer su kupci spremni da plate veću cenu. Iako konkurenti mogu da kopiraju proizvod i dizajn proizvoda, ne mogu da kopiraju i nadomeste emocije i utiske koje potrošači imaju kroz godine iskustva sa određenim proizvodom i tu je ključ moći brenda u obezbeđivanju konkurentske prednosti.

Brend se stvara kroz marketinške aktivnosti, ali on prvenstveno počiva u svesti potrošača.

Brendiranje je davanje vrednosti koje predstavlja brend određenom proizvodu ili usluzi i zasniva se na stvaranju razlika. Podrazumeva niz marketinških aktivnosti koje počinju sa davanjem imena brendu kako bi se izvršila distinkcija od istih ili sličnih proizvoda, a zatim i korišćenje ostalih elemenata brenda koji odgovaraju na pitanja koje karakteristike krasi dati proizvod i zbog čega je on poseban. Krajnji cilj ovih aktivnosti je da stvore mentalne strukture kod potrošača na osnovu kojih oni prave jasnu razliku između proizvoda i mogu da organizuju svoja saznanja o proizvodima tako da se lakše odluče upravo za taj proizvod. Marketari se fokusiraju na pravljenje jasne razlike između proizvoda, a sam brendirani proizvod mora da bude rezultat istraživanja želja, motiva i potreba potrošača kako bi bio dovoljno privlačan.

7.2. Vrednost brenda i modeli

Vrednost brenda je dodatna vrednost koju dobija proizvod ili usluga kroz način na koji potrošači razmišljaju o brendu, osećanja koja vezuju za brend i ponašanja na koja ih brend navodi.

S druge strane vrednost brenda su i cene po kojima se određeni proizvod prodaje, tržišno učešće koje zauzima i profit koji donosi kompaniji koja ga poseduje.

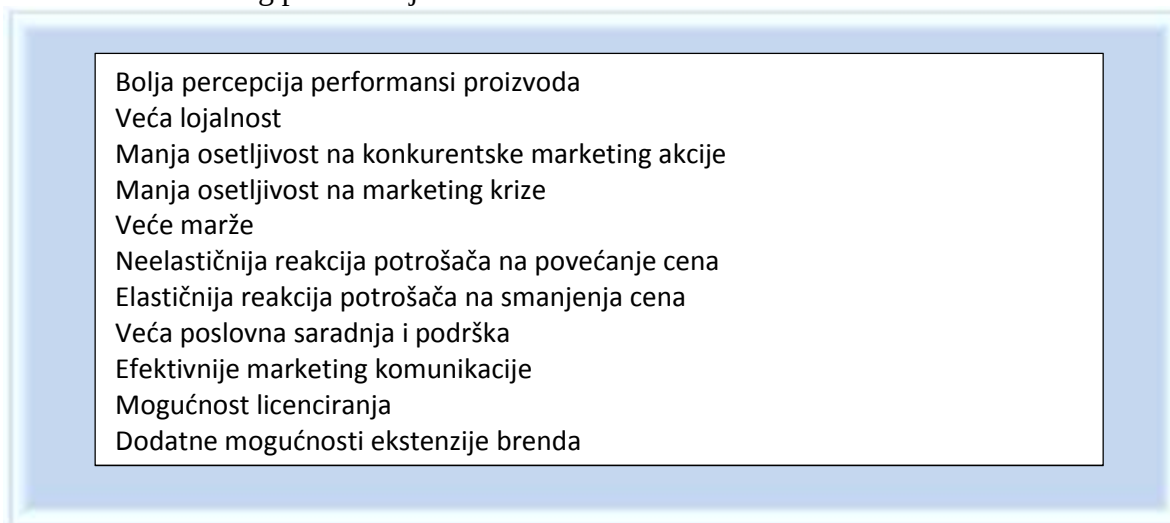
Vrednost brenda zasnovana na kupcu je „efekat diferenciranja koji znanje o brendu ima na reakciju potrošača po pitanju marketinga datog brenda“.¹⁵⁷ Brend ima pozitivnu vrednost zasnovanu na kupcu kada potrošači pozitivnije reaguju na proizvod i na način na koji se on plasira u situacijama kada je brend prepoznatljiv nego kada nije, a negativnu kada ne reaguju pozitivno na marketing aktivnost. Iz navedenog proizilazi da vrednost brenda nastaje iz razlika u reakcijama potrošača na brend, što je rezultat znanja o brendu. Znanje o brendu obuhvata sve

¹⁵⁷ Kotler P., Keller K.L. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 277

informacije, misli, osećanja, slike i iskustva koje se vezuju za dati brend. Reakcije potrošača se odražavaju u percepcijama, preferencijama i ponašanju .

Znanje potrošača o brendu je spona između prošlosti i budućnosti, jer ono diktira buduće marketing trendove, i investicije. Brend je zapravo obećanje marketara da će određeni proizvod ili usluga imati određene, očekivane karakteristike, obećanje brenda je vizija šta brend mora da bude i šta mora da učini za potrošače. Razumevanje znanja potrošača o brendu predstavlja osnov vrednosti brenda.

Slika 20. Marketing prednosti jakih brendova



Izvor: Kotler P., Keller K.L. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 277

Izdvajaju se 4 poznatija modela vrednosti brenda:¹⁵⁸

1.Model BAV(skraćenica od engl. brand asset valuator), prema kome postoje 4 komponente vrednosti brenda, diferenciranost ili kako se brend razlikuje od drugih, relevantnost ili kolika je privlačnost brenda, poštovanje - koliko je brend poznat i poštovan, i znanje - koliko su potrošači upoznati i prisni sa brendom. Diferenciranost i relevantnost određuju snagu brenda a poštovanje i znanje poziciju brenda, jaki novi brendovi imaju viši nivo diferenciranosti nego relevantnosti, a poštovanje i znanje nisu dovoljno izraženi, dok leaderski brendovi pokazuju visok nivo sve četiri komponente vrednosti. Brendovi u opadanju imaju visok stepen znanja a niži poštovanja, diferenciranosti i relevantnosti.

2.Model AAKER je dobio naziv po Davidu Aakeru, bivšem profesoru marketinga na Berkeley univerzitetu u SAD koji vrednost brenda posmatra kao skup kategorija aktive i pasive, koje dodaju ili oduzimaju vrednost proizvodu ili usluzi. Kategorije aktive su lojalnost brendu, svest o brendu, percipirani kvalitet, asocijacije brenda i ostala vlasnička imovina (patenti, robne marke,

¹⁵⁸ Kotler P., Keller K.L. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 278

itd.)¹⁵⁹ Za izgradnju vrednosti brenda posebno je bitan koncept identiteta brenda koji predstavlja skup asocijacija o tome šta je brend i šta obećava kupcima. Identitet brenda može biti osnovni i prošireni, osnovni je ona vanvremenska suština brenda koja ostaje konstantna kada se prenosi na nova tržišta i proizvode, a prošireni obuhvata razne elemente organizovane u smislene grupe.

3.BRANDZ model snage brenda osmislile su konsultantske kuće za marketing istraživanja Millward Brown i WPP, a zasniva se na modelu piramide, pa lojalni kupci koji se nalaze na najvišem nivou piramide grade najjače veze sa brendom i troše više nego oni kupci na nižim nivoima piramide. Izgradnja brenda obuhvata nekoliko koraka i to su prisutnost, relevantnost, performanse, prednost, stvaranje veza.

4.Model rezonance brenda se oslanja takođe na model piramide i sekvencijalnih koraka od dna ka vrhu i to su identifikacija brenda sa kupcima i povezivanje svesti kupaca sa svojim potrebama i određenim karakteristikama proizvoda ili usluge, zatim formiranje značenja brenda u svesti potrošača pomoću strategijski osmišljenih asocijacija, izazivanje reakcija u vidu emocija i stavova kod potrošača i konvertovanje reakcije brenda u cilju stvaranja snažne veze između kupaca i brenda. Stvaranje značajne vrednosti brenda je dostizanje najviše tačke piramide brenda kroz dvojnost - racionalnu i emocionalnu putanju izgradnje brenda. Odrednice za pokazatelje snage brenda su istaknutost brenda, performanse brenda, virtuelno predstavljanje brenda, mišljenje o brendu, osećanja u vezi sa brendom i rezonanca brenda koja predstavlja odnos između brenda i kupaca, jačinu psihološke veze koju kupci imaju sa brendom i nivo aktivnosti koje kupci preduzimaju.

Vrednost brenda se gradi informisanjem kupaca o brendu, a osnovni skupovi pokretača vrednosti brenda su sledeći:

- 1.početni izbori elemenata brenda ili identiteta koji čine brend
- 2.proizvod i usluga, prateće marketing aktivnosti, i dopunski marketing programi
- 3.ostale asocijacije koje se posredno prenose na brend tako što se on povezuje sa nekim drugim entitetom

Elementi brenda su načini identifikacije i diferencijacije brenda, kako bi se izgradila što veća vrednost brenda, a kriterijumi za njihov izbor su mogućnost da se element brenda lako upamti, značenje brenda, dopadljivost brenda, prenosivost brenda, prilagodljivost brenda i mogućnost pravne zaštite brenda. Među najznačajnijim elementima su ime brenda, slogani, simboli, pakovanja, znaci.

Kontakt kupaca sa brendom jednako je značajan kao sam kvalitet proizvoda ili usluge i ime brenda. Kontakt je svako iskustvo koje kupac ima sa brendom i na osnovu koga se stiču određene informacije, a kako bi iskustvo bilo uvek pozitivno, kompanije su spremne da investiraju u upravljanje tim iskustvima.

Holistički marketari ističu važnosti personalizacije, integracije i internalizacije u dizajnu marketing programa za izgradnju brenda. Personalizacija podrazumeva da brend i njegov marketing budu što prihvatljiviji za što širi krug kupaca, kako bi se potrošači usmerili na što veće angažovanje u vezi sa brendom. Aktivan i intenzivan odnos se stvara kroz marketing iskustva, marketing jedan na jedan i marketing sa dozvolom, a prisutni trend je da se napušta strategija

¹⁵⁹ Kotler P., Keller K.L. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 279

masovnog marketinga iz razloga sve veće želje potrošača za personalizacijom. Integracija je kombinovanje marketing aktivnost radi ostvarenja što većeg uticaja kako na grupu, tako i na pojedinca, jer tradicionalni koncepti marketing miksa i 4P, ne mogu da daju adekvatan učinak u sadašnjim tržišnim uslovima.

Internalizacija predstavlja interno brendiranje, odnosno aktivnosti koje informišu i motivišu zaposlene, jer je uspeh kompanije moguć jedino ako se svi zaposleni identifikuju sa određenim brendom. Veliki faktor uticaja je i iskustvo koje kupci imaju sa zaposlenima u kompaniji, pa se sistemski mora raditi na podršci zaposlenih brendu. Pored toga, distributeri i dileri moraju da budu dobro obučeni da kupcima pruže dobre usluge što je zadatak holističkih marketara.

Vrednost brenda moguće je stvoriti na još jedan način, povezivanjem brenda sa drugim entitetom (npr. kompanijom, zemljom porekla, nekim događajem ili osobom ili sa drugim brendom), putem informacija koje u svesti potrošača stvaraju određene sekundarne asocijacije.

7.3. Merenje vrednosti brenda i osmišljavanje strategije brendiranja

Da bi se mogla sa sigurnošću utvrditi pozicija nekog brenda na tržištu i održati konkurentska prednost, vrednost brenda je neophodno meriti i na taj način doneti ispravne strategijske marketing odluke. Da bi vrednost brenda imala korisnu strategijsku funkciju i pravilno usmeravala marketing odluke marketarima su važne **revizije brenda i praćenje brenda**.¹⁶⁰

Revizija brenda je provera vitalnosti brenda kroz redovno prikupljanje informacija od potrošača i na ovaj način se dolazi do odgovora na pitanje gde se brend sada nalazi. Revizijske etape su evidencija brenda i istraživanje brenda. Evidencijom brenda se sintetišu informacije o načinu prezentacije i brendiranja proizvoda i usluga jedne kompanije, što predstavlja profilisanje određenog brenda. Istraživanje brenda ima za cilj da otkrije šta potrošači misle i osećaju u vezi sa određenim brendom.

Praćenje brenda podrazumeva praćenje brenda prikupljanjem informacija tokom vremena od potrošača. Najčešće se to čini studijama praćenja koje imaju za rezultat odgovore na pitanja kolika je vrednost brenda, gde se stvara vrednost brenda i kako se ona gradi. Dobijanjem svih ovih informacija, stiže se strategijska moć da se upravlja vrednošću brenda kroz adekvatne marketing odluke, kojima se menja mišljenje potrošača o brendu i održava i ojačava vrednost brenda. Jačanje brenda se postiže kroz marketing akcije koje pokazuju potrošačima koje proizvode predstavlja brend, koje koristi nudi, koje njihove potrebe zadovoljava, kao i kako brend te proizvode čini superiornima.

Kada brend iz nekih razloga kao što su promena preferencija potrošača, promena novih okolnosti, pojava novih konkurenata u grani ili pojava nove tehnologije, počne da gubi svoju snagu, potrebno je da se revitalizuje. To je moguće učiniti ili povratkom izvorima stare vrednosti brenda ili stvaranjem novih izvora vrednosti brenda. Najčešće se strategija revitalizacije svodi na obe marketing akcije: vraćanje starim izvorima i novi pronalazak, što se pokazalo kao uspešna

¹⁶⁰ Kotler P., Keller K.L. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 289

kombinacija. Gubljenje snage brenda označava krizu brenda i tada je važno da postoji strategija za upravljanje krizom, kao i da kompanija brzo odreaguje na negativne promene jer protekom vremena bez marketinškog delovanja brend gubi reputaciju i svoje mesto u srcima potrošača. Jači brendovi koji imaju bolji odnos sa potrošačima, bliži kontakt i intenzivniju komunikaciju se generalno lakše izbore sa negativnim trendovima i brže povrate svoju tržišnu poziciju.

„Strategija brendiranja odražava broj i prirodu opštih i distinktivnih elemenata brenda koji se primenjuju na različite proizvode koje kompanija prodaje.“¹⁶¹ To je u stvari donošenje odluka od strane marketing menadžera koji će se elementi novi i/ ili postojeći elementi brenda primeniti na nove i postojeće proizvode.

Kada se novi proizvodi predstavljaju tržištu, mogu se upotrebiti već postojeći elementi brenda ili osmisliti novi ili kombinovati novi i postojeći. Kada se koristi poznat brend da bi se uveo novi proizvod to se naziva **ekstenzijom brenda**, a ukoliko se novi brend kombinuje sa postojećim, to se može nazvati **podbrendom**. Brend iz koga nastaje ekstenzija je **matični brend**, a ukoliko je matični brend povezan sa velikim brojem proizvoda putem ekstenzije, može se nazvati **familijarnim brendom**.

Ekstenzije brenda se dele u ekstenzije linije, gde se matični brend koristi za brendiranje novog proizvoda unutar kategorije koju trenutno pokriva, i ekstenzije kategorije, gde se matični brend koristi za brendiranje novog proizvoda unutar kategorije koju brend trenutno ne pokriva.

Linije brenda su svi proizvodi, kao i sve ekstenzije koji se prodaju pod jednim brendom, a **miks brenda ili asortiman brenda** je skup svih linija brenda. Uvode se i varijante brenda, odnosno specifične linije brenda kojima proizvođači snabdevaju neke maloprodavce, a sve iz razloga što distributeri brenda žele drugačiju ponudu u odnosu na konkurenciju.

Licencirani proizvod je proizvod za koji kompanija proda licencu - dozvolu da ga može neko drugi praviti pod tim brendom i sa istim karakteristikama za određenu kupoprodajnu cenu.

Kada kompanija odluči da brendira proizvod ona prvo mora da odabere ime brenda, i tu se koriste:

- individualna imena (ova strategija je dobra iz razloga što ukoliko proizvod ne doživi uspeh, to neće ugroziti reputaciju kompanije.)
- imena koja pokrivaju čitavu porodicu proizvoda (ime koje pokriva porodicu proizvoda ima svoje prednosti jer su troškovi razvoja mali i ne mora se ulagati u propagandu jer je ime već prepoznatljivo)
- različita familijarna imena za različite proizvode
- kombinacija korporativnog imena i individualnog imena proizvoda¹⁶²

Većina novih proizvoda koji se danas plasiraju na tržište su zapravo ekstenzije brenda, ovo iz razloga što povećavaju šansu za uspeh novog brenda, smanjuju troškove lansiranja proizvoda, pojednostavljaju pakovanje i etiketiranje. Ekstenzije brenda su uspešne kada matični brend ima pozitivne asocijacije kod potrošača, i mogu da predstavljaju osnov za nove ekstenzije. U

¹⁶¹ Kotler P., Keller K.L. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 296

¹⁶² Ibid, str. 297

obrnutom slučaju, „ekstenzije linije mogu da dovedu i do toga da se ime brenda ne identifikuje, niti jasno veže ni za jedan proizvod.“¹⁶³ Najgore što može da se dogodi je da ekstenzija, pored toga što je sama doživela neuspeh, naruši imidž matičnog brenda ali se to retko dešava, odnosno moguće je samo kada postoji jaka povezanost između brenda i ekstenzije. Ekstenzije mogu da zbune i iznerviraju potrošače, i oni mogu da ih odbace ako im se učine neadekvatnim, a može doći i do razvodnjavanja brenda kada potrošači prestanu da povezuju brend sa određenim proizvodom, pa samim tim i manje da razmišljaju o njemu. Nekada povećana prodaja ekstenzije zapravo znači da su se potrošači preorijentisali sa matičnog brenda na ekstenziju, ali sa druge strane ako ekstenzije nema, može se dogoditi da se potrošači željni promena i novih proizvoda preusmere na konkurentske brendove. Najvažnije je da se ekstenzije uklapaju u svest potrošača, a potrošači uklapanje ekstenzije u matični brend doživljavaju na osnovu zajedničkih fizičkih atributa, situacija korišćenja ili tipova korisnika,¹⁶⁴ pa je velika greška kada se marketari usredsrede na samo neke attribute brenda koje uzimaju za osnov kod ekstenzije a ignorišu druge.

Druga ključna komponenta strategije brendiranja pored ekstenzije je **brend portfolio**, odnosno „skup svih brendova i linija brendova iz određene kategorije koje određena kompanija nudi kupcima“.¹⁶⁵ Da bi se pokrili raznovrsni tržišni segmenti potrebni su brojni brendovi, i iz tog razloga marketari dizajniraju brend portfolio. Pri tom obraćaju pažnju na maksimiziranje pokrivenosti tržišta, tako da se ne zanemare potencijalni kupci a da se istovremeno minimizira preklapanje brenda, tako da se brendovi međusobno ne nadmeću u privlačenju kupaca. Naravno, profit mora da bude dovoljno veliki da bi se opravdali troškovi marketinga i proizvodnje, i brend portfolio se moraju kontinuirano pratiti kako bi se neprofitabilni brendovi na vreme izbacili iz portfolioja.

Brendovi mogu da imaju brojne uloge u brend portfolioju kako bi povećali pokrivenost tržišta, obezbedili zaštitu, proširili imidž, pa možemo izdvojiti :¹⁶⁶

- Krilne igrače ili brendove „borce“ koji imaju ulogu da štite važnije brendove odnosno glavne brendove koji su najprofitabilniji, koji zahvaljujući tome mogu da ostanu na željenoj poziciji, ali ne smeju da budu privlačniji od glavnih brendova da ih ne bi ugrozili. Dobar primer krilnog brenda su pelene „Luvs“ kompanije Proctor and Gamble koje štite „Pampers“ pelene.
- Krave muzare su brendovi koji mogu da privuku dovoljan broj kupaca uprkos nedostatku marketing podrške, i donose prihode oslanjajući se na zalihe postojeće vrednosti brenda.
- Brend donjeg tržišta se uvodi kako bi se proširio krug kupaca tako što se novi kupci zainteresuju za jeftiniju verziju proizvoda sa nadom da će se kasnije preusmeriti naviše i preorijentisati na skuplje modele, primer bi bili jeftiniji modeli „BMW“ serije 3.
- Brend gornjeg prestižnog tržišta se uvodi kako bi se celom portfolioju dodala vrednost kroz prestiž i kredibilitet, primer bi bio sportski automobil visokih performansi – „Corvette“, kompanije Chevrolet, koji bi svojim prestižom imao povoljan uticaj na čitavu liniju modela.

¹⁶³ Kotler P., Keller K.L. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 299

¹⁶⁴ Ibid, str. 300

¹⁶⁵ Ibid, str. 301

¹⁶⁶ Ibid, str. 302

Marketing strategija se zasniva na segmentaciji, targetiranju i pozicioniranju, što znači da kompanija otkriva različite potrebe i različite grupe na tržištu, zatim izdvaja potrebe i grupe koje može da zadovolji na superioran način i pozicionira svoju ponudu. Pozicioniranje je zapravo dizajniranje ponude i imidža kompanije da bi se u svesti ciljnog tržišta zauzelo određeno distinktivno mesto.¹⁶⁷ Cilj pozicioniranja je da se brend usadi u svest potrošača kako bi kompanija maksimizirala profit, da se kreira ponuda vrednosti i da se ona dobro pojasni, šta kupac postiže kupovinom datog brenda i način na koji ostvaruje te ciljeve. Veoma je važno definisati jasno sličnosti i razlike među brendovima, odnosno odrediti konkurentski referentni okvir, koji polazi od definisanja članstva kategorije, a to su „proizvodi ili skupovi proizvoda sa kojima se brend nadmeće i koji funkcionišu kao bliski supstituti“.¹⁶⁸ Uspešno definisanje konkurentskog referentnog okvira je nemoguće bez razumevanja ponašanja potrošača, nakon čega marketari mogu da kreiraju asocijacije vezane za elemente jednakosti i elemente različitosti.

Elementi različitosti ili POD (akronim od engleskih reči „points of difference“) su osobine brenda koje potrošači visoko vrednuju jer smatraju da te karakteristike i te koristi ne mogu naći kod drugih konkurentskih brendova u toj meri. Jake, pozitivne i jedinstvene asocijacije koje se vezuju za atribut brenda stvaraju elemente različitosti i pomažu da se brend dobro pozicionira u odnosu na konkurenciju.

Elementi jednakosti ili POP (akronim od engleskih reči „points of parity“) su asocijacije koje nisu karakteristične samo za dati brend već ih mogu imati i drugi, i mogu biti kategorijalne i konkurentske.

Kategorijalni elementi jednakosti su one asocijacije koje potrošači doživljavaju kao suštinske, odnosno neophodne za izbor odgovarajućeg brenda. To su one osobine proizvoda ili usluga koji se podrazumevaju i očekuju ali nisu dovoljne kako bi se na osnovu njih izvršio izbor brenda.

Konkurentski elementi jednakosti su asocijacije koje su dizajnirane sa ciljem neutralisanja elemenata različitosti kod konkurencije,¹⁶⁹ u slučaju kada je asocijacija koja je kreirana da stvori element različitosti jednako jaka za brend koliko i za konkurente i ako brend može da uspostavi drugu jaku pozitivnu asocijaciju kao svoj element različitosti. Na taj način brend ostvaruje konkurentsku prednost.

Kada se na tržište uvode novi proizvodi, često je neophodno informisati potrošače kojoj kategoriji pripada brend, da bi lakše razumeli šta dati brend jeste i koja je njegova funkcija, tako da je neophodno kreirati svest o brendu. Postoje tri načina kategorisanje brenda:¹⁷⁰

- isticanje koristi kategorije
- poređenje sa idealnim primerom
- oslanjanje na deskriptivni element

¹⁶⁷ Kotler P., Keller K.L. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 310

¹⁶⁸ Ibid, str. 311

¹⁶⁹ Ibid, str. 313

¹⁷⁰ Ibid, str. 315

Elementi jednakosti su potrebni radi određivanja pripadnosti kategoriji a elementi različitosti su one karakteristike zbog kojih se neki elementi smatraju poželjnim i da kompanija poseduje sposobnost da te elemente ostvari.

Iz ugla potrošača, tri su kriterijuma poželjnosti:

- relevantnost(elementi različitosti moraju za potrošače lično biti relevantni i bitni)
- distinktivnost(elementi različitosti moraju biti distinktivni i superiorni)
- uverljivost(elementi različitosti moraju biti uverljivi i kredibilni, brend mora da ponudi dobar razlog zbog kojeg treba da bude izabran).¹⁷¹

Kriterijumi ostvarljivosti su:

- izvodljivost (da je kompanija sposobna da kreira elemente različitosti),
- komunikativnost (potrošačima se mora dati dobar razlog i razumljivo objašnjenje zašto brend nudi određenu korist)
- i održivost (da je brend dobro pozicioniran , odbranjiv, težak za napad a da se asocijacija vremenom može povećati i proširiti)¹⁷²

Za potrošače na najnižem nivou su atributi brenda, na sledećem su koristi brenda, a na najvišem nivou su vrednosti brenda. Atributi su najmanje poželjan nivo za pozicioniranje elemenata različitosti jer mogu lako da se kopiraju, vremenom da postanu manje poželjni a i kupci su više zainteresovani za koristi. Potrošači žele maksimalan nivo i atributa i koristi, pa je neophodno izbalansirati ove elemente kako bi se brend dobro pozicionirao.

Kreiranje elemenata jednakosti i različitosti a da se izbegne negativna korelacija moguće je odvojenim predstavljanjem odnosno lansiranjem dve različite marketing kampanje, koje se dešavaju istovremeno ili jedna nakon druge, jedna koja potencira atribut a druga vrednost.

Drugi način je pozajmljivanje vrednosti drugog entiteta, npr.poznate ili slavne ličnosti ili bilo kog drugog entiteta koji poseduje odgovarajuću vrednost i na taj način postave atribut ili korist kao element jednakosti ili različitosti. Negativan odnos između atributa i koristi brenda može se prevazići i redefinisanjem odnosa, ubeđivanjem potrošača da je taj odnos zapravo pozitivan, tako što im se ponudi drugačija perspektiva i ukaže im se na to da su prevideli neke stvari.

Diferenciranje proizvoda je osnov za stvaranje konkurentske prednosti i izgradnju brenda. Kompanija da bi diferencirala svoju ponudu može to da čini:

1. diferencijacijom proizvoda (forme, karakteristike, performansi, potvrde kvaliteta, trajnosti, pouzdanosti, mogućnosti popravke, stila, dizajna)
2. diferencijacijom usluge (lakoća naručivanja, isporuke, instalacije, obuke kupaca, savetovanje kupaca, održavanja i popravke)
3. diferencijacijom osoblja (obučenost osoblja, kompetentnost, ljubaznost, kredibilitet i komunikativnost)
4. diferencijacijom kanala (pokrivenost, ekspertiza i performanse kanala distribucije)

¹⁷¹ Kotler P., Keller K.L. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 315

¹⁷² Ibid, str. 315

5. diferencijacijom imidža (simboli, mediji, atmosfera i događaji, čak i fizički prostor).¹⁷³

Kod diferencijacije imidža bi trebalo praviti razliku između identiteta i imidža.

Identitet je način na koji kompanija pokušava da predstavi ili pozicionira sebe i svoj proizvod, a **imidž** je način na koji okolina doživljava datu kompaniju ili proizvod. Identitet utiče na karakter proizvoda i ponudu vrednosti i mentalnoj predstavi dodaje emocionalnu snagu.

Izgradnjom dobrog i jakog brenda moguće je stvoriti konkurentsku prednost, koja je rezultat niza marketinških akcija koje su deo procesa brendiranja. Samo brendiranje kao strategija je odličan primer borbe za tržišno učešće u uslovima surove tržišne utakmice sa promenljivim pravilima igre, a glavnu ulogu u odabiru ispravnih akcija i strategija imaju menadžeri.

¹⁷³ Kotler P., Keller K.L. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, str. 319-321

ZAKLJUČAK

Analizom literature u teorijski postavljenim okvirima pokazali smo da u usmeravanju organizacije najvažniju ulogu ima formulisanje i implementacija strategije, i da samo pravilno postavljena i primenjena strategija dovodi do sticanja i održavanja konkurentske prednosti.

Došli smo do zaključka da je ljudski kapital taj koji vrši distinkciju, koji dodaje vrednost strategiji i oživljava je kroz implementaciju.

Pokazali smo da u poslovnoj organizaciji uspeh lidera zavisi od ličnih osobina i stila liderstva, a taj je uspeh nemoguće ostvariti bez sledbenika. Došli smo do zaključka da odnos lidera i sledbenika zavisi od osobina i ponašanja lidera i da samo zadovoljni sledbenici sa uspehom ostvaruju postavljene poslovne ciljeve.

Čini se da se danas, kako se surova tržišna utakmica sve više zaoštava i ekonomija znanja doživljava svoj procvat, uporedo širi svest o najvrednijem nematerijalnom resursu, ljudskom odnosno intelektualnom kapitalu kao izvoru konkurentske prednosti. Obavljanje drugačijih radnji od svojih rivala ili sličnih na bolji način, jeste rešenje za postizanje konkurentske prednosti po Majклу Porteru,¹⁷⁴ a oni koji izvršavaju i planiraju te procese jesu upravo zaposleni.

Danas više od 50% bruto društvenog proizvoda u razvijenim svetskim ekonomijama se bazira na intelektualnom kapitalu,¹⁷⁵ znanju i stručnosti ljudi, što je ostale resurse, kako materijalne tako i nematerijalne potisnulo u drugi plan.

Zaposleni su ti koji radi odabira i formulisanja adekvatne strategije vrše analizu konkurentskog okruženja, kao i internu analizu, izborom i primenom adekvatnih strategijskih tehnika i alata.

U procesu implementacije strategije učestvuju svi zaposleni i veoma je važno da viziju i misiju organizacije usvoje svi na hijerarhijskoj lestvici kako bi se zajednički sa dodatnim žarom borili za uspeh poslovne strategije, a to je po pravilu zadatak menadžera. Pozitivan odnosno negativan poslovni rezultat je u direktnoj vezi sa sposobnošću menadžera da strategiju i postavljene ciljeve približe svim zaposlenima, da ih motiviše i da osluškuju njihove potrebe kako bi pridobili i zadržali najvrednije kadrove koji bi mogli da realizuju postavljene zadatke.

Usvajanje korporativnih vrednosti od strane svih zaposlenih kao izvršilaca strategije, njihovo identifikovanje sa vizijom i misijom su ključevi za pravilnu primenu poslovne strategije, a to je zadatak lidera u poslovnoj organizaciji.

Pozitivan odnosno negativan poslovni rezultat je u direktnoj vezi sa sposobnošću lidera da strategiju i postavljene ciljeve približi kroz viziju drugim zaposlenima, svojim sledbenicima, da

¹⁷⁴ Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B. (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd, str. 10

¹⁷⁵ Ibid, str. 124

ih motiviše da prevaziđu svoje sopstvene interese zarad ostvarenja opšteg višeg cilja, da im pomogne da razviju sve svoje sposobnosti i talente i da im uvek i svuda bude uzor.

Dobri i uspešni lideri po svojoj prirodi moraju da budu zvezde - harizmatični, sjajni, komunikativni, ekstrovertni. Lideri motivišu osluškajući potrebe zaposlenih i pokušavajući da ih zadovolje, i na taj način zadrže vredne ljudske resurse. Oni moraju da ostavljaju utisak na ostale zaposlene, da budu pravi autoriteti i vođe, da „reklamiraju“ misiju i viziju, da uspešno objašnjavaju odabranu strategiju i da se zalažu da je svi zaposleni prihvate sa emocijom i žarom. Umešnost u ophođenju, velika doza diplomatije i taktičnosti, informisanost, izuzetna empatija i socijalna inteligencija, odlike su uspešnih lidera, jer oni pored toga što odlučuju, kontrolišu i vode zaposlene, moraju da imaju informacije o potrebama, problemima, kako internim, tako i eksternim, da budu dobri i umešni pregovarači koji sa lakoćom upravljaju konfliktima, te da pored kognitivne inteligencije, imaju razvijenu i emotivnu inteligenciju.

U inovativnoj ekonomiji 21-og veka liderstvo mora da ima sposobnost da da značenje organizaciji i njenim mrežama, da vodi sistem i njegovu evoluciju i da oblikuje prikladan novi poslovni model i njegovu strategiju.¹⁷⁶ Čuveni profesor Piter Drucker kaže da „ako postoji jedna stvar koju možemo predvideti to je promena“.¹⁷⁷ U današnjem svetu stalnih izazova i preokreta, lider mora da uspešno upravlja promenama, i da kreira promene koje će poslovnu organizaciju odvesti do cilja. Kotter i Cohen su istraživali sa kojim se osnovnim problemom lideri susreću prilikom sprovođenja promene i došli su do zaključka da je za uspešnu promenu potrebno izazvati promenu u ponašanju ljudi, a uspešna promena se događa kada se obraćamo osećanjima ljudi.¹⁷⁸

Sumirajući rezultate našeg istraživanja, pokazali smo da su lične karakteristike lidera i liderski stil suština pozitivne promene u poslovnim organizacijama i rešenje problema formulisanja i implementiranja poslovne strategije i održive konkurentske prednosti.

Verujemo da će se u budućnosti sve više pažnje poklanjati osećanjima, zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih, jer je to imperativ savremene i napredne naučne misli, i jedini konstruktivan i pozitivan način za sprovođenje poslovne promene i održavanje konkurentske prednosti. Da ne ostane sve na pukom teoretisanju, smatramo da je ove ideje neophodno implementirati u poslovne organizacije, jer se po mišljenju autora ne kose sa zakonima tržišne privrede. Poštovanje i veće vrednovanje ljudskog kapitala čak i u manje razvijenim privredama i u onim u kojima je visoka stopa nezaposlenosti i jeftina radn snaga, doprinelo bi ubrzanom progresu i stvaranju humanijeg i boljeg društva, što bi trebalo da bude obaveza svih nas i nasleđe koje ćemo ostaviti budućim generacijama.

¹⁷⁶ Davenport T., Leibold M., Voelpel S. (2006), Strategic management in the innovation economy, Publicis Corporate Publishing and Wiley-VCH Verlag GmbH & Co KGaA, str. 385

¹⁷⁷ Drucker P. (1959), Landmarks of tomorrow, Harper & Brothers, Publishers, NY, str. 269

¹⁷⁸ Webster M. (2014), Successful Change Management, dostupno na sajtu www.leadershipthoughts.com od 26.4.2015., str. 4

LITERATURA

1. Adizes I. (2001), *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća*, Grmeč-Privredni pregled, Beograd i Adizes menadžment konsalting, Novi Sad
 2. Adizes I. (2005), *Upravljanje promenama*, Adizes, Novi Sad
 3. Adžić S. (2004), Lider u marketingu, dostupno na stranici <http://slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm> od 01.03.2015.
 4. Albijanić M. (2013), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
 5. Balzac S. (2014), *Organizational psychology for managers*, Springer, New York
 6. Campbel B.A., Coff R., Kryscynski D. (2012), „*Rethinking sustained competitive advantage from human capital*”, *Academy of Management Review*, Vol.37 No.3
 7. Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E. (1978), „*Measuring Efficiency of Decision Making Units: A Comment*“, *European Journal of Operational Research*, 2
 8. Coulter M. (2010), *Strategijski menadžment na delu*, Datastatus, Beograd
 9. Ćirović M., Milisavljević M., Pokrajac S., Mašić B., Heleta M. (2009), *Strateški menadžment*, Naučno društvo Srbije i Univerzitet Singidunum, Beograd
 10. Davenport T., Leibold M., Voelpel S. (2006), *Strategic management in the innovation economy*, Publicis Corporate Publishing and Wiley-VCH Verlag GmbH & Co KGaA
 11. Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B. (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd
 12. Djordjević B. (2010), *Leadership communication*, Međunarodna naučna konferencija, Menadžment 2010, dostupno na stranici www.meste.org od 21.07.2015.
 13. Dobrijević G. (2011), *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
 14. Drucker P. (1959), *Landmarks of tomorrow*, Harper & Brothers, Publishers, NY
 15. Drucker P. (2002), *The effective executive*, HarperCollins Publishers Inc, New York
 16. Drucker P. (2006), *Iz dana u dan*, Adizes, Novi Sad
 17. Drucker P., Collins J., Kotler P., Kouzes J., Rodin J., Rangan V.K., HesselbEin F. (2008), *The five most important questions you will ever ask about your organization*, Leader to Leader Institute and Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco
 18. <https://bs.m.wikiquote.org/>, dostupno dana 24.07.2015.
 19. *International journal of public administration and management research* (ijpamr) (2012), Vol. 1 no. 1
 20. Istorijat nastanka i vizija i misija Otp banke Srbija ad na stranici https://www.otpbanka.rs/OTP/o_nama.php od 23.07.2015.
 21. Johannsen M. (2009), *A guide to transformational leadership*, dostupno na sajtu <https://www.legacee.com/on-transformational-leadership/a-guide-to-transformational-leadership/> od 22.07.2015.
 22. Kotler P., Keller K.L. (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd
 23. Kotter J.P. (2007), „*Leading change-why transformation efforts failed*”, *Harvard Business Review*, Vol. 85 No.1
 24. Krishnaveni R., Deepa R. (2011), *Emotional intelligence: A soft tool for competitive advantage in the organizational context*, *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. V, No. 2
 25. Lee B.H. (2011), dostupno na sajtu <http://marketing-marketer-market.blogspot.com/2011/04/strategic-marketing-bcg-matrix.html> od 02.06.2014.
-

26. Lončarević R. (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
27. Mašić B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
28. Mašić B., Babić L., Đorđević-Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
29. Milovanović S. (2011), *Liderstvo*, Štampar Makarije, Beograd i Oktoih, Podgorica
30. Miljević, M. (2007), *Metodologija naučnog rada*, Univerzitet Istočno Sarajevo, Filozofski fakultet, Pale
31. Mintzberg H., Ahlstrand B, Lampel J.(1998), *Strategic safari – a guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press – a division of Simon & Schuster Inc. New York
32. Narodne banka Srbije – spisak banaka/osnovni podaci o banci , dostupno na stranici http://www.nbs.rs/internet/cirilica/50/50_2.html dana 23.07.2015.
33. Ničić J. (2011), *Razvoj harizme i ličnog imidža*, dostupno na stranici http://www.razvojkarijere.com/media/files/Razvoj_harizme_i_li%C4%8Dnog_imid%C5%BEa.pdf od 22.07.2015.
34. Northouse P. (2008), *Liderstvo: teorija i praksa*, Data Status, Beograd
35. Paul (2010), *Investing in people - Training joke of the day*, dostupno na stranici www.naturaltraining.com od 17.08.2014.
36. Post K. (2014), Brand Bummers – “What were they thinking or drinking” brand moves, dostupno na stranici www.brandingdiva.com od 23.11.2014.
37. Reeves M., Love C., Tillmanns P. (2012), „Your strategy needs a strategy”, *Harvard Business Review*, Vol. 90 No.9
38. Schein E. (2010), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco, CA
39. Skumači D. (2010), *Stvorena za uspeh*, Soteria, Beograd
40. Šćepanović Z. (2012), *Efikasno vođena prodajna firma i poslovna organizacija-7s upravljanje kompanijom*, dostupno na stranici www.bastabalkana.com od 01.03.2015.
41. Vesić D. (2010), *Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih*, Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010, dostupno na sajtu www.meste.org od 21.07.2015.
42. Webster M. (2014), *Successful Change Management*, dostupno na stranici www.leadershipthoughts.com od 26.4.2015. godine
43. Williams C. (2010), *Principi menadžmenta*, Datastatus, Beograd
44. www.izreka.com , dostupno dana 24.07.2015.
45. www.virtuelnimentor.com , dostupno dana 24.07.2015.
46. Yukl G. (2010), *Leadership in organization*, Pearson Prentice Hall, New Jersey

Prilog – upitnik