

UNIVERZITET SINGIDUNUM



**Departman za
poslediplomske studije- Master studije**

MASTER RAD

***ULOGA LIDERSTVA U STRATEGIJI
RESTRUKTURIRANJA PREDUZEĆA SA KRATKIM
OSVRTOM NA POSLOVANJE KOMPANIJE SIMPO***

Mentor:

Prof.dr Branislav Mašić

Student:

Marina Stojanić 9423/08

Beograd, 2012.

S A D R Ź A J

	PRVI DEO	UVOD	1
1.1.	Predmet i polazišta istraživanja		2
1.2.	Značaj i aktuelnost istraživanja		3
1.3.	Ciljevi istraživanja		3
1.4.	Hipoteze istraživanja		4
1.5.	Metode istraživanja		4
1.6.	Struktura rada		5
	DRUGI DEO	KARAKTERISTIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA	
2.1.	Krizni menadžment		8
2.2.	Mogući putevi savladavanja krize		9
	TREĆI DEO	PROCES TRANSFORMACIJE ORGANIZACIJE	
3.1.	Karakteristike globalizacije na restrukturiranje preduzeća		12
3.2.	Pojam restrukturiranja		15
3.3.	Restrukturiranje korporacije		16
3.4.	Vrste restrukturiranja		17
3.5.	Prodaja dela kompanije		18
3.6.	Prodaja delova i proporcionalno usmeravanje akcija		22
3.7.	Uticaj prodaje delova kompanije na imovinu		32

	ČETVRTI DEO	<i>DOWNSIZING</i>	
4.1.	Ključne karakteristike <i>downsizinga</i>		29
4.2.	Vrste <i>downsizing</i> strategija		29
4.3.	Nesigurnost zaposlenja kao posledica <i>downsizing-a</i>		33
4.4	<i>Outsourcing</i> – strategija spoljnog snabdevanja		35
	PETI DEO	<i>DEFINISANJE LIDERSTVA</i>	
5.1.	Ljudsko društvo i liderstvo		40
5.2.	Značaj liderstva za funkcionisanje globalne organizacije		41
5.3.	Uloga lidera u globalnoj organizaciji		41
	ŠESTI DEO	<i>LIDER (LEADER)</i>	
6.1.	Vrste lidera		46
6.2.	Razlike između lidera i menadžera		47
6.3.	Program razvoja liderstva		49
	SEDMI DEO	<i>STILOVI LIDERSTVA</i>	
7.1.	Klasični stilovi liderstva		51
7.2.	Savremeni stilovi liderstva		52
7.3.	Biheviorističke teorije, podeljeno vođstvo i virtuelno liderstvo		54

	OSMI DEO	ETIČKO LIDERSTVO	
8.1.	Definisanje etike		57
8.2.	Teorija o etici		57
8.3.	Značaj etike za liderstvo		58
8.4.	Principi etičkog liderstva		59
8.5.	Etični lideri služe drugima		59
8.6.	Etični lideri su pravični		60
8.7.	Etični lideri su iskreni		60
8.8.	Etičan lider izgrađuje zajednicu		61
	DEVETI DEO	TRANSFORMACIONO LIDERSTVO	
9.1.	Suština koncepta i transformacije preduzeća		62
9.2.	Transformaciono liderstvo J. Welch-a		70
9.3.	Transakcioni faktori liderstva		73
	DESETI DEO	EMOCIONALNA INTELIGENCIJA	
10.1.	Emocionalno liderstvo		75
10.2.	Moć emocionalnog liderstva		76
10.3.	Domeni ispoljavanja emocionalne inteligencije		77
	JEDANAESTI DEO	POSLOVNA STRATEGIJA KOMPANIJE SIMPO	79
11.1.	Kratak osvrt na poslovanje kompanije Simpo		79

Uloga liderstva u strategiji restrukturiranja preduzeća

11.2.	Razvojni put kompanije Simpo	80
11.3.	Strategija uspešnog poslovanja	81
11.4.	Strategije i specifičnosti poslovanja	82
11.5.	Zašto poslovna strategija mala preduzeća u sistemu kompanije Simpo	83
11.6.	Nezavisnost i sopstvena proizvodnja kao tajna uspeha	84
11.7.	Veća specijalizovanost proizvodnje	86
11.8.	Mogućnost lakšeg investiranja, upravljanja i konkurentnost	88
11.9.	Uvođenje inovacija; mnji uvoz, veći izvoz uz veće zapošljavanje	92
11.10	Fleksibilnost, efikasnost i efektivnost	95
11.11	Uloga i značaj lidera u smanjenju troškova, povećanju ekonomičnosti u velikim preduzećima	99
11.12.	Povećanje i izmena strukture zaposlenih	101
	DVANAESTI DEO	ZAKLJUČAK
		102

I UVOD

Korporativno restrukturiranje je motivisano potrebom da se kompanije prilagodi tržištu u najširem smislu reči, preduzimajući različite mere i postupke kontrakcije ili sažimanja u organizacionom i poslovnom smislu radi poboljšanja poslovanja. U ovom radu daju se vrlo uverljivi stavovi i informacije o motivima i ciljevima restrukturiranja kompanija kao načinu smanjivanja i dekomponovanja poslovne strukture i organizacije, počev od prodaje delova kompanije, podele kompanije, pa sve do njenog transformiranja.

Pod terminom restrukturiranje korporacija (*corporate restructuring*) obično se podrazumeva prodaja dela imovine korporacije. Kompanije koje su kupile neku drugu firmu, ili su razvile druge pogone putem proširenja asortimana, mogu da odluče da ovi ogranci više ne odgovaraju njihovim prvobitnim planovima. Želja da se prodaju delovi kompanije može da bude inicirana slabim poslovnim rezultatima ogranka, finansijskim nevoljama ili promenom u strateškoj orijentaciji same kompanije.

Postoji nekoliko formi prodaje delova (*sellofs*) kompanije, od kojih je odvajanje delova (*divestitures*) samo jedna od formi. Preusmeravanje vlasništva akcija (*spinoffs*) imalo je veliku popularnost početkom devedesetih godina, a primenom različitih formi izdvajanja akcija u nove delove kompanije (*equity carve-outs*), omogućen je drugi način prodaje delova kompanije.

Druge forme restrukturiranja korporacija odnose se na redukciju troškova i radne snage. Svedoci smo aktivnosti tokom devedesetih godina na smanjivanju korporacija (*corporate downsizing*) sa namerom da se poveća njihova efikasnost. Nekoliko faktora je uticalo na ovakav trend, uključujući recesiju 1990-91. godine, kao i pritisak konkurencije na međunarodnom planu usled globalizacije svetskog tržišta.

Jedna forma restrukturiranja korporacija jeste finansijsko restrukturiranje (*financial restructuring*) izmenom strukture kapitala neke firme dodavanjem duga, čime se uvećavaju finansijska zaduženja ili potreban leveridž.

Današnje vreme karakterišu brzo življenje i stalna potreba za promenama i menjanje organizacione strukture neke kompanije. Zato za uspeh kompanije pored strategije restrukturiranja izuzetno važnu ulogu ima i sam Lider –vođa. Lider, prvak, (smero)vođa, čelnik; uobičajeno predstavnik, predstavnik i vođa manje ili veće grupacije ljudi. Termin ponikao u anglosaksonskoj sredini i odande se proširio u mnoge jezike. U literature se govori o tri tipa lidera:

- Autoritarni, koji naređuje i kontroliše, neposredno opšti sa svakim posebnim članom i ometa veze između članova.
- Demokratski, koji se dogovara i neguje veze ne samo sa pojedinim članovima, već između njih, a zatim zajedničke odluke sprovodi uz saglasnost ostalih članova grupe.

- Liberalni, koji teži lese-fer odnosima, prepušta svakog člana grupe samom sebi i samo orijentaciono vodi, uzimajući u obzir već pokazane težnje grupe.

Između demokratskog i liberalnog tipa lidera u praksi gotovo da i nema razlike, barem u manjim socijalnim grupacijama, pa se negde govori samo o dva tipa lidera, autoritarnom (diktatorskom) i demokratskom što je realnije. Čisti liberalni odnosi praktično su mogući samo u velikom društvu(državi), dok bi u manjoj grupi oni, najverovatnije, brzo doveli do raspada grupe.

Liderstvo, vođstvo. Može da ima uobičajeno značenje predvođenja, rukovođenja i reprezentacije grupe, ali i pejorativno značenje preteranog isticanja i nametanja grupi, što je zavisno od konteksta

U zapadnim kulturama termin je počeo da dobija značaj 30-tih godina 20-og veka i od tad je predmet mnogih istraživanja, kao i pokušaja teorijskog obrazloženja. U okviru teorija uloga smatra se da liderstvo, da bi bilo uspešno, mora da obuhvata dva osnovna tipa uloga: Profesionalni, koji se tiče izvršavanja zadataka grupe, kao i društveno-emocionalni, koji se tiče međuljudske interakcije. Teorija crta istražuje ličnost vođe i teži da liderstvo vidi kao urođenu harizmu za određeni tip grupe u nekim datim uslovima(a ne i u nekim drugim). Interaktivno shvatanje liderstva naglašava njegovu zavisnost od preovlađujućih osobina članova grupe, njihovih međuljudskih odnosa, strukture i dinamike grupe, kao i od osobina potencijalnih lidera i stepena u kome su svi ti faktori usaglašeni. Situaciono shvatanje podvlači uticaj opšte situacije u kojoj se nalazi grupa, kao i situacije u okviru grupe. U ekstremno povoljnim ili nepovoljnim uslovima uspeva liderstvo usmereno na “zadatak”, a u srednjim uslovima orijentacija na “čoveka”. Postoje i elektička shvatanja (najbrojnija) koja uzimaju u obzir sva prethodna.

1.1. Predmet i polazišta istraživanja

Promene su jedan od osnovnih oslonaca organizacije u turbulentnom okruženju u sticanju konkurentne prednosti i opstanka na tržištu. Zemlju danas nazivamo globalnim selom. Tehnološki razvoj povezuje svet i stvara društvo bez granica. Zajedno sa tim, povećava se i konkurentnost. Uporedo sa razvojem, rastu i zahtevi i očekivanja ljudi koji sve više zahtevaju kvalitet proizvoda ili usluga. U poslednjih nekoliko godina transformacija organizacije, reinženjering poslovnih procesa, *downsizing* i oblikovna je novih strategija postaje tema koja se pomera sa udaljenih delova interesoisanja u sam centar menadžment razmišljanja. To je koncept strateškog menadžmenta.

Predmet ovog istraživanja je uloga liderstva u strategiji restrukturiranja preduzeća. Rad se bavi određivanjem vođstva kao jedne od osnovnih determinanti ponašanja u organizacijama. Ukazano je na sve veći značaj discipline organizacionog ponašanja, koja je, kao interdisciplinarna oblast, posvećena boljem razumevanju i upravljanju ljudskom stranom rada.

Vođstvo ili liderstvo predstavlja ključnu varijablu organizacionog ponašanja koja je predominantno određena ličnim osobinama pojedinaca i karakteristikama sredine

U okviru ovog rada obrađuju se i pitanja vezana za pojedine oblike poslovnog restrukturiranja preduzeća. Prilikom razmatranja svakog od oblika restrukturiranja ističu se strategijski i finansijski aspekti pojedinih transakcija restrukturiranja u cilju potpunog razumevanja njihovog uticaja na vrednost preduzeća. Sadržaj rada se odnosi na strategiju restrukturiranja preduzeća koja bi doprinela većoj efikasnosti poslovanja na tržištu kao i postizanje što veće konkurentnosti.

1.2. Značaj i aktuelnosti istraživanja

Menjanjem organizacija može da odgovori zahtevima okruženja i tržišta. Promene ne mogu biti inkrementalne, zato što smo okruženi intenzivnim tempom sa turbom pogonom i do stabilnosti se dolazi samo rekonstrukcijom temelja. Ništa ne stoji, sve konstantno teče. To je stvarnost sa kojom organizacije se moraju suočiti. Da bi organizacija bila uspešna, odnosno konkurentna, ona mora da bude fleksibilna, da brzo reaguje na promenljivo okruženje, prihvata nove zahteve kupaca i njima prilagođava svoje proizvode i usluge. Međutim, da bi organizacija bila konkurentna, ona takođe mora da bude proaktivna, da i sama nameće nove standarde. Kako bi uspela u tome organizacija mora da se menja i da se udružuje sa drugim organizacijama, sa svojim snabdevačima i kupcima, kao i da menja svoje organizacione strukture.

Značaj ovog rada se ogleda pre svega u isticanju važnosti liderstva za funkcionisanje globalnih organizacija. Sve učestalije promene primorali su brojne globalne organizacije da ulažu u ljudske resurse koji predstavljaju osnov opstanka u sve dinamičnijim uslovima. Da bi se odgovorilo izazovima globalizacije, lider mora da prolazi kroz stalan trening i da ovlada potrebnim veštinama. Organizacije, koje su među najuspešnijima u razvoju svojih izvršilaca i menadžera, pažljivo procenjuju performanse i sposobnosti svojih lidera i potencijalnih lidera, obezbeđuju im širok spektar mogućnosti za razvoj i treninge, mere njihov napredak i potom ih nagrađuju. One su fokusirane i na povećanje lične svesti, ličnog menadžmenta, socijalne svesti i socijalnih veština svojih lidera - tj. emocionalne inteligencije.

1.3. Cilj istraživanja

Naučni cilj

Naučni cilj ovog rada jeste naučna deskripcija i analiza oblasti koja se bavi proučavanjem svih aspekata restrukturiranja preduzeća i liderstva.

Društveni cilj

Društveni cilj, jeste da ovaj rad koristi praktičnim potrebama odnosno da pruži informacije i nova saznanja svima onima koji su zainteresovani za oblast radikalnih promena, a posebno za ulogu liderstva u strategiji restrukturiranja preduzeća.

1.4.Hipoteze istraživanja

Generalna hipoteza

Neizvesnost i dinamičnost okruženja utiču na promene na tržištu , koje stvaraju nove organizacione oblike restrukturiranja kompanija i kao takve predstavljaju ključ uspeha u savremenom okruženju. Ali da bi kompanija bila uspešna njom mora da rukovodi odgovorno lice lider-vođa, koji će biti u mogućnosti da se nosi sa svim promenama.

Posebna hipoteza

Restrukturiranje je program radikalnih organizacionih promena iniciran sa namerom unapređenja produktivnosti i konkurentnosti organizacije. Restrukturiranje preduzeća obuhvata promenu: svojine, upravljanja, organizacije, proizvodnog programa i poslovnih funkcija, dok liderstvo predstavlja dinamičan i kompleksan proces koji je usmeren unutar ili prema okruženju organizacije. Proces koji podrazumijeva uticaj pojedinca na druge ljude kako bi ostvarili određeni cilj, kao i upravljanje organizacijom tako da ona postane koherentnija i kompaktnija.

1.5. Metode istraživanja

Sveobuhvatnost i važnost istraživanja modela radikalnih strategija su zahtevale korišćenje raznih metoda, tako da se ni jednoj metodi ne daje prednost, vec su sve jednako zastupljene i važne.

Istraživana su naučno-teorijska saznanja i relevantna literatura korišćenjem osnovnih analitičkih i sintetičkih metoda, a pre svega analize, sinteze, indukcije i dedukcije.¹

Od opštenaučnih metoda korišćen je hipotetičko- deduktivni metod.

U prikupljanju podataka korišćen je metod analize sadržaja dokumenata i to sekundarne građe, odnosno korišćenje podataka na već izvršenim istraživanjima.

¹ Miljević, I. M., *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, 2007. pogledati četvrti deo - Metode naučnog rada i istraživanja, str.115-263

1.6. Struktura rada

Naša istraživanja prikazali smo na sledeći način:

U prvom delu - *UVOD* izneli smo predmet i polazište istraživanja, ukazali na njihov značaj i aktuelnost, ustanovili opšti cilj (koji se odnosi na savremene uslove poslovanja i brzinu promena) i odredili poseban cilj (istraživanje strategije restrukturiranja), postavili hipoteze, izneli metode istraživanja i opisali strukturu rada.

U drugom delu - *KARAKTERISTIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA* obrazložimo pojam strategije, naveli smo različite teorijske pristupe u definisanju pojma strategijski menadžment, opisali smo ulogu menadžmenta kada preduzeće zahvati kriza, takođe smo naveli opcije kao odgovarajuće mogućnosti savladavanja krize.

U trećem delu – *PROCES TRANSFORMACIJE PREDUZEĆA* prikazali smo neophodne promene u pristupu funkcionisanja organizacija. Bazirali smo se na strategiji restrukturiranja, zatim smo razmatrali restrukturiranje korporacija i načine donošenja odluka o prodaji delova kompanije, zatim smo naveli vrste restrukturiranja: restrukturiranje aktive, restrukturiranje kapitala, strukture upravljanja i restrukturiranje troškova.

U četvrtom delu – *DOWNSIZING* objasnili smo šta je *downsizing*, koja je posledica nastajanja ove strategije, izneli smo ključne karakteristike *downsizing-a*, naveli i objasnili vrste *downsizing* i takođe naveli i objasnili nesigurnost zaposlenja kao posledica *downsizing-a*.

U ovom delu smo obradili i strategiju *outsourcinga* – strategija spoljnog snabdevanja koja dobija na sve većem značaju od početka 1990. godine.

U petom delu – *DEFINISANJE LIDERSTVA*, definisali smo pojam liderstva kroz niz definicija kojima smo se pomagali i takođe ukazali na značaj liderstva kako na ljudsko društvo tako i na sve veći značaj funkcionisanja globalne organizacije.

U šestom delu – *LIDER*, objasnili smo za početak, ko je lider, ukazali kakvi sve lideri mogu biti i na kraju izneli razlike između lidera i menadžera.

U sedmom delu - *STILOVI LIDERSTVA*, skrenuli smo pažnju na program razvoja liderstva, zatim smo opisali kakvi stilovi mogu biti i napravili razliku između klasičnih stilova i savremenih.

U osmom delu - *ETIČKO LIDERSTVO* obrazložimo pojam etike, zatim navodimo teorije o etici i ističemo značaj etike za liderstvo.

U devetom delu - *TRANSFORMACIONO I TRANSAKCIONO LIDERSTVO* prikazali smo neophodne promene u pristupu funkcionisanja organizacija. Bazirali smo se na suštini koncepta i procesa transformacionog liderstva, definisali i objasnili pojam transakcionog liderstva.

U desetom delu - **EMOCIONALNA INTELIGENCIJA** objasnili smo šta je to emocionalno liderstvo i koliko je ono zapravo važno za jednog lidera.

I jedanaestom delu – **POSLOVANJE KOMPANIJE SIMPO** – prikazali smo poslovanje jedne uspešne srpske kompanije koja je zapravo i lider na tržištu u proizvodnji nameštaja, objasnili razvojni put kao i strategije koje se primenjuju u poslovanju koje dovode do konstantnog uspeha ove firme, počevši od specijalizovanosti proizvodnje, zatim upravljanja, kontrole troškova pa do kontrole strukture zaposlenih.

U dvanaestom delu - smo izveli **ZAKLJUČAK** u skladu sa prethodno navedenim hipotezama i obrađivanjem relevantne literature dolazimo do zaključka, da u savremenim uslovima poslovanja, kao što je npr. danas, strategija restrukturiranja kao i uloga lidera postaju neminovne za svaku organizaciju, koja želi da posluje efikasno i koja želi da bude konkurentna na tržištu.

II KARAKTERISTIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Strategija je jedna od najčešće upotrebljivanih reči u rečniku menadžera. Ona je relativno nov koncept koji u poslovnoj teoriji i praksi preduzeća počinje da se koristi od sredine pedesetih godina XX veka. Strategija je grčka reč, pozajmljena iz vojne terminologije, gde *strategos* znači general, odnosno vojskovođa. Reč strategija, prema tome, doslovno znači "veština generala" (*the art of the general*). Bukvalno značenje je (*stratos* + *agó*) vođenje vojske, imati pravac akcije, središnu tačku ka kojoj je akcija usmerena, odnosno strategijski pravac akcije. Strategija, dakle, govoreći vojnom terminologijom, označava granu ratne vojne veštine koja se bavi primenom i upotrebom oružanih snaga kao celine na ratištu, radi postizanja ratnog cilja. Poslovanje preduzeća odvija se u "ratnoj" sredini i u uslovima koji su slični ratnom stanju i koji zahtevaju stalnu borbu da bi se ostvario neki cilj. "Ratnu" sredinu predstavlja tržište gde se vodi stalna borba za opstanak i sticanje konkurentske prednosti da bi se dobilo poverenje potrošača. Poslovna strategija obuhvata utvrđivanje različitih puteva (načina) za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća, odnosno organizacije u širem smislu. U tom smislu, eminentni jugoslovenski autor prof. dr M. Milisavljević piše da je strategija nauka i veština korišćenja načina da se ostvare ciljevi i da strategija predstavlja racionalno reagovanje preduzeća na događaje u sredini u kojoj obavljaju svoju poslovnu aktivnost. Orijentisana je na izbor područja poslovne delatnosti i alokaciju faktora proizvodnje da se stvori i održava konkurentska prednost preduzeća u sredini.

Strategijski menadžment prihvataju i praktikuju preduzeća suočena sa sve više promenljivom, turbulentnom i kompleksnom sredinom. Autori na strategijski menadžment gledaju kao na menadžment promena. On obuhvata sistem korporativnih vrednosti, korporativnu kulturu, celi proces upravljanja promenama, takav kao vođenje, planiranje, kontrolu, i menadžment ljudskih resursa. Važna odgovornost strategijskog menadžmenta je izgradnja i održavanje ljudskih resursa tako da se interesi ljudi u organizaciji optimiziraju sa interesima organizacije. Sve ovo jasno obuhvata liderstvo i podesnu harizmu izvesnog broja menadžera.

Autori S. Certo i P. Peter strategijski menadžment definišu kao kontinuirani, iterativni proces ciljan na održavanje organizacije kao potpuno podesne da odgovori svojoj sredini. Igor Ansoff, istaknuti profesor koga mnogi s pravom označavaju guruom strategijskog menadžmenta, definiše strategijski menadžment kao sistematski 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.

Zadatak strategijskog menadžmenta je, dakle, da omogući organizaciji racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kojoj ona obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. Aktivnosti strategijskog menadžmenta usmerene su na uspostavljanje odnosa organizacije i njenog okruženja, dok je operativni menadžment usmeren na pretvaranje inputa u outpute u organizaciji.

Strategijski menadžment kao koncept strategijskog upravljanja promenama je relativno novijeg datuma. Prva međunarodna konferencija o strategijskom menadžmentu održana je 1973. godine u Nashvillu u Tennessee, pod sponzorstvom *IBM* i *General Electric Company*. Prva knjiga proistekla iz te konferencije je knjiga *I. Ansoffa, R. Declercka i R. Hayesa*.

2.1. Krizni menadžment

Teško je naći razumne strategijske opcije u poslovnoj situaciji koja se označava kao krizna. To je poslovna situacija u kojoj su ugroženi bitni interesi preduzeća i postoji potreba da se brzo reaguje a sposobnost reagovanja je problematična. U takvoj situaciji postoji opasnost impulsivnog reagovanja i izbora strategijske opcije koja obećava prevazilaženje krize bez sagledavanja svih njenih konsekvenci. U situaciji koja se karakteriše kao krizna simptomi su jasni i zahteva se sveobuhvatna korektivna akcija. Preduzeće reaguje reaktivno kada su simptomi uočljivi ali neposredno ne ugrožavaju egzistenciju preduzeća. Menadžment mora da dijagnosticira situaciju i preduzme korektivnu akciju.

Prva reakcija najvećeg broja menadžera kada se suoče sa neočekivano lošim rezultatima poslovanja je da se pokuša kontrola izdataka odnosno "uvedu mere štednje". Druga mera je da se poboljša sprovođenje postojeće strategije uvođenjem boljeg sistema kontrole. U fokusu je najčešće poboljšavanje poslovnih operacija. Ukoliko i dođe do promena one se kreću u okviru iste strategijske vizije na kojoj se zasniva postojeća strategija. Nekada nije moguće doći do promene postojeće strategije bez pritisaka izvan preduzeća.

U uslovima diskontinuiteta krize postaju brojnije i uočljivije u pojedinim granama i privredi kao celini. Čak i one koje su dugi niz godina bile dobro čuvana poslovna tajna za javnost. Prema Vebsterovom rečniku engleskog jezika kriza je "odlučujući ili prelomni momenat". U privredi SAD na krizu gleda na osoben način: "Ona je u današnjem poslovanju neminovna kao smrt i porez". Ocena je da može imati pozitivne i negativne posledice na preduzeće. Pozitivne jer stimulira na traženje novih poslovnih ideja i inovativnih strategija, a negativne jer su mogući ishodi tih strategija u domenu onih sa visokim rizikom ako ne uspeju.

Neki krizu posmatraju kao opasnost a drugi kao mogućnost. Četiri faktora utiče na reagovanje preduzeća na krizu: 1. strategije preduzeća, 2. organizaciona struktura, 3. organizaciona kultura i 4. karakter zaposlenih u preduzeću.

Izneto je mišljenje da se krizni menadžment bavi planiranjem unapred za slučaj krize u cilju minimiziranja fizičkih i ljudskih gubitaka da bi se što brže vratilo na normalno poslovanje. To je strategija suočavanja sa pojedinim tipovima poslovnog rizika.

U kriznoj situaciji neophodna je hitna odluka i preduzimanje akcije od strane menadžmenta. Novija istraživanja pokazuju da je kriza pre akutna nego hronična pojava, iako je dosta teško specificirati dužinu vremena. Može da izazove veliku konfuziju i frustraciju u preduzeću. Menadžment oseća da gubi mogućnost kontrole događaja koji utiču na njegovo pozicioniranje u određenom poslovnom području. Relativno je šta je kriza za pojedine menadžere u preduzeću a i eksperte van preduzeća. Za neke je to samo situacija kada se dovodi u pitanje opstanak preduzeća, a za druge svaka poslovna situacija u kojoj su dovedena u pitanje ostvarenja nekih ciljeva poslovanja preduzeća. Bitan je momenat iznenađenja – u najvećem broju slučajeva ne postoji svesnost menadžmenta da će nastati krizna situacija, ali se ne odnosi na nedostatak planskog reagovanja na situaciju. Naime, iako postoji plan akcije preduzeća poslovna situacija se može pogoršati i doći do krize.

Pritisak vremena povećava tenziju u menadžerskim krugovima preduzeća što može imati za posledicu sužavanje broja strategijskih opcija koje se razmatraju kao načini prevladavanja krize. Svako rešenje koje samo sanira poslovne rezultate u kratkom roku nije zadovoljavajuće. Potrebne su nove poslovne ideje kako da se stanje stvari menja. Potrebno je pronaći adekvatnu strategijsku opciju i razraditi plan neposredne akcije. Promena zahteva i vreme i adekvatne izvore preduzeća. Upotreba "strategijske rezerve" preduzeća na bazičnom poslovnom području sa opcijom koja poboljšava konkurentsku poziciju preduzeća u privredi je način racionalnog prevazilaželjja krizne situacije.

Uočava se potreba razlikovanja između kriza koje ugrožavaju egzistenciju preduzeća i koje uništavaju egzistenciju. Ocena je da posmatranje krize preduzeća kao šanse za obnovu i novi početak, a ne samo kao "krajnje stanice" pogrešno vođenog preduzeća još uvek nije šire prihvaćeno.

Smatra se da postoje četiri faze u upravljanju krizom. Prva je planska faza u kojoj treba definisati o kakvoj vrsti krize se radi. Druga faza je upoznavanje. Pojava krize stvara brojne probleme i zadatak je menadžmenta da ih identifikuje. Ključno pitanje je da li će doći do eskalacije krize ukoliko se problemi ne rešavaju. Ukoliko je odgovor pozitivan potrebno je da se ona najpre izoluje, a zatim da se njome upravlja da ne bi došlo do eskalacije. Treća je faza menadžmenta odnosno kontrola krize odabrati pravce njenog najbržeg rešenja. Konačno, u četvrtoj fazi po prevazilaženju krize potrebno je preispitivanje i analiza. Preduzeće treba da se obezbedi da se identična ili slična krizna situacija ne ponovi.

2.2. Mogući putevi savladavanja krize

Može se reći da će ušteda kompanija koje primenjuju efikasan program suzbijanja krize biti znatno veće, zbog toga što će u ranim fazama dobijati upozoravajuće signale o poremećajima. Ovi rani signali omogućavaju kompanijama da adresira poremećaje i da na njih deluje pre nego što izmaknu kontroli.

Mnoga preduzeća se danas nalaze u finansijskim, zakonskim, menadžerskim i drugim problemima. Ona imaju nekoliko bazičnih mogućnosti koje im stoje na raspolaganju da bi izašla iz krizne situacije. Menadžment kompanije i njeni vlasnici moraju razumeti sve opcije da bi mogli primeniti optimalan u specifičnoj situaciji.

Menadžeri i vlasnici preduzeća koje je zapalo u krizu analiziraju svaku mogućnost. Ono pažljivo rangiraju, proučavaju i biraju soluciju koja će poboljšati njihovu poslovnu situaciju. Kako god izgledalo, ovaj logički proces je izuzetno teško realizovati u postojećim okolnostima. Kad je kompanija u nevolji, ekonomsko i uopšte poslovnu logiku prevladavaju bes, strah, očaj, lažna nada, frustracija i ostala negativna osećanja.

Kompanije koje su duboko zagazile u krizu stiču lažni osećaj da ne postoji alternativa koja bi mogla poboljšati njihovo poslovanje. Oni vide sledeće tri opcije, koje su sve negativne:

- nastavljjanje poslovanja uz nadu da će se nekako sami od sebe izvući iz krize;
- bankrotstvo i reorganizacija;
- likvidiranje kompanije ili neformalno ili kroz postupak likvidacije.

Kompanije u krizi imaju nekoliko favorizovanih opcija koje mogu implemetirati u cilju značajnog poboljšanja svog biznisa i konkurentске pozicije na tržištu. To podrazumeva i uključuje:

- Obrt. - kompanija koja je u krizi prebacuje različite operacije ili aktivu na novu kompaniju, obično veću koja je jača i timski vođena.
- Program preokreta.- kompanija koja je u krizi može razviti i implemetirati strateški plan za stabilizaciju situacije i onda prionuti na suzbijanje problema kao što su dugovi, gubici, izgubljeno tržište i drugo. Ovo je program unutrašnje stabilizacije unutar postojećeg entiteta;
- Krizni menadžment program. – kompanija koja je u krizi može da razvije i primeni socijalni program koji se odnosi na aspekt upravljanja kompanijom i na rešavanje krize;
- Privremeno gašenje. – ako rad i stres postanu preveliki, jedna od opcija je privremeno obustavljanje posla kako bi menadžment mogao da se posveti rešavanju problema i krize;
- Transakcije sa drugim kompanijama. – često, kompanije koje su u krizi poseduju operacije, tehnologiju ili neku drugu vrstu aktive koja može poslužiti kao fond za

obostrano korisne transakcije sa ostalim kompanijama. Mogućnosti uključuju prodaje, merđžere , joint venture, strategijske saveze, zajednički marketing program i sl. Ove transakcije mogu biti tako strukturirane da druge kompanije snabdevaju kapitalom, jednim delom ili u celini, od čega će direktno ili indirektno imati koristi kompanija koja je u krizi.²

Da bi se preduzeće transformisalo iz krizne situacije ka biznis nivou koji vodi većoj poslovnoj efikasnosti neophodno je uvažavati sledeće:

- Najnovija događanja potvrđuju samo zakonitosti ranijih doba- da se krupnije promene dešavaju „s vremena na vreme“ i da su takve da ih sledeća generacija teško shvata i razume.
- Preduzeće je kao privredni subjekat bilo zapostavljeno u uslovima državne i društvene svojine kao vladajućih oblika izražavanja vlasništva i posebo ukupnog načina razmišljanja i sistema vrednosti. S tim u vezi treba imati u vidu unutrašnje i spoljašnje faktore restrukturiranja preduzeća.
- Tranzitorna privreda inicira restrukturiranje preduzeća koje treba da odgovori izazovima tržišne privrede kao šireg okruženja. Moderno preduzeće se zasniva na inovaciji koja se permanentno komercijalizuje u korišćenju ljudskih potencijala tako da pojedinačno znanaje dolazi do izražaja kroz preduzetničku klumu u preduzeću.
- Paralelno sa tranzicijom privrede neophodno je restrukturirati preduzeće kako bi postalo adekvatno privređivanju u tržišnoj privredi. Restrukturiranje preduzeća obuhvata promenu: svojine, upravljanja, organizacije, proizvodnog programa i poslovnih funkcija. Nova struktura preduzeća je neophodna da bi se ono revitalizovalo u stvaranju novog poslovnog sistema koji će biti konkuretan i primeren zahtevima tržišta.

² Gogan A.P.: *Intrgracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija*, str. 559-595

III PROCES TRANSFORMACIJE ORGANIZACIJE

Koncept „transformacije organizacije“, ili „organizacione transformacije“, dobija na značaju u teoriji i praksi menadžmenta tokom osamdesetih i devedesetih godina XX veka. Poslednje dve decenije XX veka, ubrzane promene (tehnološke, ekonomske, političke, društvene, demografske i druge prirode) utiču na diskontinuitete u mnogim delatnostima. Suočene sa takvim izazovima, organizacije ne mogu da budu uspešne ukoliko se koriste inkrementalnim (malim, korak po korak) promenama. Potrebne su bitne, radikalne, krupne, tj. transformacionalne promene.

Ne postoji opšte prihvaćen i „idealni“ proces transformacije jedne organizacije. Transformacione promene često se opisuju kao „putovanje“. Za mnoge menadžere to je putovanje bez kraja. Takvo „putovanje“ ostavlja ljude bez daha i potrebno je naučiti „disati“ drugačije.³

Veoma retko se događa da je proces transformacije jedne organizacije , istovremeno i „idealni“ transformacioni put druge organizacije. Teorija i praksa menadžmenta, u uzajamnom uticaju – dale su svoje doprinose procesu transformacije organizacije.

Kao tipične metode transformacije, J. Kotter navodi: ⁴

- Reinženjering (*Reengineering*)
- Restrukturiranje (*Restructuring*)
- Programe kvaliteta (*Quality programs*),
- Promene strategije (*Strategic change*) i
- Promene kulture (*Cultural change*).

3.1. Karakteristike globalizacije na restrukturiranje preduzeća

Devedesetih godina XX veka poslovno okruženje i filozofija poslovanja su doživeli dramatične promene. Paradigma poslovanja koja je bila bazirana na korišćenju efekata ekonomije obima i krive iskustva je ustupila mesto ekonomiji širine i fleksibilnosti. Masovna proizvodnja istovrsnih dobara je sve više potiskivana sve izraženijim zahtevima tržišta u pogledu varijeteta proizvoda. Menadžeri širom sveta su shvatili da su neophodne promene u pristupu funkcionisanja organizacija. Maksimalna "što veće to bolje" zamenjena je maksimalom "veliko je lepo ali je malo bolje", aludirajući na neophodne promene organizacije u smislu njene većine. Velike

³ Champy, J., *Preparing for Organizational Change*, str. 9., in editors: Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R., *The Organization of the Future*, Jossey-bass Publishers, San Francisco, (Drucker foundations Future series), 1997.. preuzeto od Mašić B., *Strategijski menadžment*, Sinergija, Bijeljina, 2007.

⁴ Kotter, J., *Leading Change*, str. 19., Harvard Business School Press, 1996.

organizacije su postale preglomanzne i nesposobne da odgovore na izazove iz okruženja. Značajan problem je predstavljala i birokratizovana struktura koja je usporavala proces odlučivanja i implemetacije donešenih odluka, što je moglo da bude kritično u novom okruženju koje karakteriše brzina i učestalost promena. Restrukturiranje postaje neophodnost i stvarnost za sve veći broj organizacija.

1. Globalni trendovi

Proces globalizacije se sve više ubrzava i svakim danom pred organizacije postavlja nove zahteve. Kraj prošlog i početak ovog veka karakteriše nekoliko trendova koji imaju dominantan uticaj na funkcionisanje organizacija, a odnose se na sledeće

- **Hiperkonkurencija.** Svetsko tržište je postalo "usijano" od konkurentskog nadmetanja kompanija iz čitavog sveta. Ovome naročito doprinose kompanije iz Kine koje pored tradicionalnog osvajanja tržišta strategijom vođstva u troškovima, počinju sve ozbiljnije da konkurišu i strategijom diferenciranja. Dodatni pritisak na globalnu ekonomiju, kineske kompanije vrše korišćenjem jeftine radne snage koja im omogućava postizanje zadovoljavajućeg nivoa kvaliteta uz nisku cenu. Sledeća karakteristika novog konkurentskog okruženja je demokratizacija istorijskih izvora strategijske prednosti, što vodi traženju novih načina konkurentnosti. Mnoge kompanije štite svoja tržišta od inostrane konkurencije ulaskom na domicilna tržišta konkurenata.
- **Deregulacija.** Globalizacija je bazirana na ideologiji neoliberalizma, koja je promovisana od strane najmoćnijih ekonomija i političkih faktora u svetu i uključuje deregulaciju finansijskih transakcija i promovisanje slobodne trgovine. Ulazak stranih firmi na domaće tržište uticaće na promenu privredne strukture. Pojedini sektori privrede će jednostavno nestati ili će biti primorani na velika otpuštanja radne snage u zahtevu za poboljšanjem produktivnosti i efikasnosti.
- **Razvoj tehnologije.** Internet i mrežno povezivanje pružaju mogućnost malim kompanijama da se globalno nadmeću jer omogućavaju brz protok informacija bez obzira na fizičku lokaciju kupaca i dobavljača. Internet video konferencije omogućavaju prodavcima da demonstriraju svoje proizvode potencijalnim kupcima širom sveta bez putovanja. Razvoj veštačke inteligencije i robotike menja sam sadržaj rada. Kako roboti postaju sve brojniji i "inteligentniji" tako će sve više uticati na produktivnost organizacije i kvalitet rada zaposlenih. Prednost njihova je da preuzimaju rizične i teške poslove, poput rada sa toksičnim materijalima. Roboti će preuzeti i takve poslove koji su bazirani na ponavljanju istih radnji. Rad ljudi u velikoj meri zamenjuje rad inteligentnih mašina što će neminovno voditi smanjivanju radne snage i povećanju produktivnosti.
- **Era znanja.** Znanje postaje ključni resurs preduzeća. Tradicionalni resursi su sredstvo za ostvarivanje konkurentske prednosti putem znanja. Strategija upravljanja znanjem mora da bude deo opšte strategije organizacije. Rast zaposlenosti u narednih nekoliko decada će verovatno biti koncentrisan oko "radnika znanja". Broj manuelnih radnika (kvalifikovanih i nekvalifikovanih) smanjio se sa 80 % na manje od 25 % u ukupnoj radnoj snazi. Izgradnja i održanje konkurentnosti bazirane na znanju zahteva kontinualan i sistematski rad na produktivnosti "radnika znanja". Navedeni trendovi imaju svoj uticaj

na poslovanje svih organizacija bez obzira na geografsku dužinu i širinu. Takođe, čini se da su ipak najviše pogođene firme iz zemalja u tranziciji ili nerazvijenih zemalja što još više povećava konkuretski gep u odnosu na firme iz razvijenih ekonomija.

2. Implikacije na poslovanje organizacija

Tekuće stanje poslovnog okruženja primorava kompanije širom sveta na konstantno smanjivanje troškova. Međutim, to je sve teže ostvariti. Eksploatiranje efekata ekonomije obima je sve manje moguće jer su zahtevi kupaca u pogledu varijeteta proizvoda sve izraženiji. Alternativa je viđena u korišćenju agilnih proizvodnih sistema koji treba da omoguće ekonomiju širine. Takođe, smanjivanje životnog ciklusa proizvoda utiče na povećavanje troškova razvoja novih proizvoda, a samim tim i ukupnih troškova.

Redukcija troškova je u direktnoj vezi sa povećanjem produktivnosti. Korišćenje savremene tehnologije može uticati na rast produktivnosti u svim slučajevima u kojima je moguća zamena ljudskog rada radom mašina, kao i u onim slučajevima kada rad mašina olakšava rad ljudi. Zahtev za rastom produktivnosti može biti oszveren i permanentnom kontrolom procesa svih aktivnosti iz lanca vrednosti ili njihovim reišenjingom.

Tempo i učestalost promena zahtevaju od organizacija brže odlučivanje. Fleksibilnost organizacija ostvaruje se "tanjenjem" organizacije u smislu smanjivanja broja organizacionih nivoa, ali i dekompozicijom glomaznih struktura i osamostaljivanjem organizacionih jedinica. Neophodna je i debirokratizacija, odnosno smanjivanje pisanih pravila i procedura u funkcionisanju organizacije, kao i jačanje timskog rada.

3. Organizaciona prilagođavanja globalnim trendovima

Navedeni trendovi i zahtevi utiču na stvaranje "novih" organizacija sa sledećim karakteristikama:

- Manje kompanije sa manjim brojem zaposlenih.
- Promena od vertikalno integrisane hijerarhije ka mreži specijalista.
- Smanjivanje rutinskih poslova i ekspanzija kompleksnih poslova koji zahtevaju fleksibilnost, kreativnost, sa sposobnošću dobre saradnje sa ostalim zaposlenima.
- Plaćanje je manje vezano za poziciju ili dužinu staža, a više za tržišnu vrednost rada.
- Promena paradigme shvatanja posla kao pravljenja proizvoda ili pružanja usluga, često i putem privremenog ili "*part time*" zapošljavanja.
- Outsourcing aktivnosti koje ne spadaju u suštinsku kompetentnost firme.
- Redefinisanje samog posla uz konstantno učenje.

Da bi ostvarili navedene karakteristike menadžeri moraju da razvijaju nove organizacione forme, krenu u restrukturiranje organizacija (uključujući i smanjenje radne snage), usvajaju programe

upravljanja kvalitetom, sprovode reženjering poslovnih procesa i rade na izgradnji organizacione fleksibilnosti.

3.2. Pojam restrukturiranja

U većini analiza, termin restrukturiranje nije eksplicitno određen. On se koristi kao generalni izlaz, uključujući označavanje različitih transakcija. Chew je dao dobar primer kako se koristi termin “restrukturiranje” saopštivši: “Tokom osamdesetih imali smo talas korporativnih akvizicija bez presedana, dezinvestiranje, odvajanje delova preduzeća u samostalne jedinice, podele preduzeća, ponuda akcija delova preduzeća, ogranočeno partnerstvo i *Leverage By Out (LBO)*- sve ovo je objedinjeno pod jednim nazivom “korporativno restrukturiranje”.

Copeland i Weston posmatraju korporativno restrukturiranje kao generalni izraz za mnoge oblike korporativnih aktivnosti. Četiri grupe aktivnosti su identifikovane:⁵

1. Aktivnosti koje uključuju kombinovanje aktive (ekspanzija; primeri su merdžeri i akvizicije, tenderske ponude i joint ventures);
2. Aktivnosti koje obuhvataju prekompanovanje pojedinih delova aktive (prodaja; primeri su odvajanje delova preduzeća u samostalne jedinice i dezinvestiranje);
3. Aktivnosti koje uključuju uspostavljanje i odbranu prava na sredstva kompanije (kontrola korporacije, primeri su ponovni otkup preduzeća uz premiju, amadmani o nepreuzimanju, sporazumi o očuvanju postojećeg stanja);
4. Aktivnosti koje uključuju izmenu oblika kontrole nad sredstvima (promene vlasničke strukture; primeri su ponude za razmenu, ponovni otkup akcija, ponovni otkup akcija tako da preduzeće postaje u celini privatno i otkup akcija od strane zaposlenih).

Restrukturiranje može biti ograničeno samo na promenu strukture aktive, strukture kapitala ili samo na promenu neke druge strukture. S druge strane, restrukturiranje može takođe uticati na sve elemente korporativne finansijske strukture, što je Donaldson opisao kao alokacija tokova fondova korporacije –keš ili kredit- in a strategijska ili ugovorna pravila odlučivanja koja utiču na tok i određuju vrednost. Elementi korporativne finansijske strukture uključuju različite investicione baze, miks između aktivnih investicija i rezervi sigurnosti, fokus investicija, stopu po kojoj su uštede investirane, miks dužničkih i imovinskih ugovora, prirodu, stepen i troškove propusta korporacije, distribuciju troškova između sadašnjeg i budućeg prihodnog potencijala kao i prirodu i trajanje ugovora za plate i benefite.. Karakteristike korporativnog restrukturiranja je rearanžiranje vlasničkih prava. Korporativno finansijsko restrukturiranje ukazuje na to da se kontrola ili vlasničke strukture ne moraju neizbežno menjati.

⁵ Videti više u : Vejn F.: „*Odgovorno restrukturiranje*“.

3.3. Restrukturiranje korporacije

U ovom radu razmatraće se različite vrste korporacijske kontrakcije i načini donošenja odluka o prodaji delova kompanije. Pri tome, različite metode procene prilikom akvizicije ciljane kompanije koriste se u donošenju odluke da li određeni deo zavređuje da ostane u okviru matične firme. I firma koja se odriče svog dela i kupac obično prave slične analize gledajući na transakciju sa suprotnih strana. Iako su njihove metode slične, oni mogu da dođu do različitih rezultata jer koriste različite pretpostavke ili imaju različite potrebe.

U ovom radu razmatraće se i efekti različitih formi restrukturiranja korporacija na imetak akcionara. Kontrakcija korporacije može da ima pozitivan efekat na cenu akcija kada razdvojeni deo matične kompanije ne ostvaruje prinos koji odgovara njenoj tržišnoj vrednosti. U takvim slučajevima korporacija bi mogla da uveća vrednost investicija akcionara sprovođenjem restrukturiranja.

Restrukturiranje korporacije može da se realizuje u nekoliko različitih oblika:

1. prodajom delova kompanije (*divestitures*),
2. razdvajanjem akcija dela kompanije od matične kompanije (*equitz carve-outs*),
3. prenosom vlasništva proporcionalnim usmeravanjem akcija (*split-offs*) i
4. rasformiranjem korporacije, odnosno prodajom svih njenih delova (*split-ups*).

Prodaja delova podrazumeva prodaju nekog dela firme spoljnom kupcu. Prodavac je najčešće plaćen u gotovom, utrživim hartijama od vrednosti ili kombinacijom oba načina plaćanja. *Razdvajanje akcija* je varijacija prodaje dela matične kompanije realizovana prodajom akcija ogranka spoljnom subjektu. Ovakvim postupkom matična kuća ne mora nužno da ostvaruje dalju kontrolu nad ogrankom. Nove akcije daju novom investitoru udeo u vlasništvu nad ogrankom koji se prodaje. Kod ovog načina prodaje delova, formira se novi pravni subjekt sa akcionarima koji ne moraju biti isti kao u matičnoj kući. Ovako otuđeni deo ima drugi tim upravljača i on posluje kao odvojena firma. Proporcionalnim usmeravanjem akcija takođe se formira novi pravni subjekt. I ovde se vrši emisija novih akcija, s tim što se one akcionarima raspoređuju proporcionalno. Kao rezultat proporcionalne distribucije akcija, baza akcionara u novonastaloj kompaniji ista je kao u matičnoj. Iako su akcionari u osnovi isti, nov upravljački tim kompanije rukovodi kao sa potpuno odvojenom firmom. Još jedna razlika između ovako nastale firme i obične prodaje dela firme, jeste da ovo drugo donosi finansijsku infuziju potrebnu matičnoj kompaniji, što se ne dešava kada je u pitanju preusmeravanje akcija na bazi proporcionalne distribucije.⁶

Joel Stern, „A Discussion of Corporate Restructuring, Comments of Gailen Hite“, *Midland Corporate Finance Journal* 2, no. 2 (summer 1984), str. 69., preuzeto od Gogan, A., *Merdžeri, akvizicije i korporativno restrukturiranje*, Prometej, Novi Sad, 2004.

Zamenom akcija nekim akcionarima matične kompanije date su akcije date kompanije, koje su zamenjene razmenom akcija kompanija za akciju dela kompanije. Jedan oblik zamene akcija dogodio se 1981. godine kada je Dome Petroleum kupio udeo u akcijama kompanije *Conoco* i zamenio ih za izvore nafte i gasa kompanije *Hudson Bay* koja je pripadala kompaniji *Conoco*.

Konačno, rasformiranje korporacije znači da se firma kroz seriju prodaja delova kompanije deli na nekoliko drugih kompanija. Krajnji rezultat ovog procesa je da više ne postoji matična kuća, već samo novoformirane kompanije. Akcionari u kompanijama mogu da budu različiti jer zamenjuju akcije matične kuće za akcije jednog ili više ogranaka koji su se razdvojili. Ponekad može doći do kombinacije prodaje dela kompanije i prodaje na bazi proporcionalne distribucije akcija. Na primer, *Trans World Airlines (TWA)* je javno prodao oko 20% akcija u vlasništvu ove aviokompanije. Ovo se takođe naziva i delimična javna ponuda. Preostale akcije su raspoređene postojećim akcionarima *TWA*.

3.4. Vrste restrukturiranja

Struktura aktive predstavlja rezultat procesa planiranja i upravljanja investicijama preduzeća i može biti opisana kao skup svih vrsta aktive koje preduzeće eksploatiše da bi postiglo svoje ciljeve. Tipična rekonstrukcija aktive sastoji se od kategorizacije poslova na glavne i sporedne. Sporedni poslovi se potom prodaju i prihodi od prodaje se raspoređuju za finansiranje akvizicija glavnih poslova.

Restrukturiranje aktive takođe ima uticaj na druge strukture unutar kompanije. Struktura kapitala se obično menja u slučaju finansiranja akvizicija kad raspored prihoda nije dovoljan ili se prihodi koriste za smanjenje nivoa dugova. Odabir strukture kapitala odnosi se na formu i relativne iznose u kojima emisija hartija od vrednosti treba da bude korišćena za investicije i cenu koja treba da bude plaćena za korišćenje kapitala.

Restrukturiranje kapitala može predstavljati smanjenje diskrecionih rezervi. Svaka nova investicija mora biti procenjena od strane spoljašnjeg tržišta kapitala od trenutka kada je unutrašnje tržište kapitala presahlo. Sada je eliminisan rizik od neproaktivnih investicija, koje su investirane sa negativnim marginalnim povratom. Naročito je upravljanje direktora zrelih industrija sa ograničenim potencijalom rasta podložno riziku prekomernog investiranja. Investiranje u takve industrije je obično rezultat želje za diverzifikacijom i održavanjem njihovih ušteda i prodaja. Ovakve investicije su obično u interes zaposlenih, ali ne i u najboljem interes investitora kapitala. Drugi primer restrukturiranja kapitala je pravo na emisiju, često sa ciljem oživljavanja kompanije. Procedure emisije se tako koriste za smanjenje dugova.⁷

⁷ Gogan A. P.: *Integracije, akvizicije i restrukturiranje korporacija*, str. 559.

Struktura upravljanja je set različitih podsticaja, obezbeđenja različitih procesa rešavanja koji se koriste da bi se kontrolisale i kordinirale akcije različitih stejkholdera. U stvari, ideja je da u sistemu upravljanja direktorima treba dati više slobode u radu i da ih treba učiniti odgovornima za ono što urade usled tih sloboda. Akcionari i zaposelni treba da imaju dovoljno informacija da vrše monitoring direktora koji upravljaju. Promene u strukturi troškova mogu biti otvorene redizajniranjem ili uvođenjem novih metoda proizvodnje. U devedesetim **restrukturiranje troškova** je često provođeno smanjenjem radne snage, naročito opštih troškova režije. Restrukturiranje troškova je neretko kombinovano sa promenama u organizacionoj strukturi.

Merenje organizacione strukture obuhvata promene u brojnim delovima ili ekspoziturama ili promene u pravima donošenja odluka menadžmenta. Ovo se definiše kao reorganizacija. Dva su slučaja kada se ove promene dešavaju:

1. kad se promene investicione šanse preduzeća;
2. kad preduzeće radi relativno slabo u odnosu na konkurenciju.

Merenje performansi preduzeća je potreba ili mogućnost da se pokažu performanse kompanije, “U srcu restrukturiranja je dokaz erozije vrednosti i finansijskih benefita koji su vezani za strategiju i strukturu”. Pogoršanje performansi kompanije može biti detektovano evaluacijom primenjenih rezultata sa izvesnim standardima. Najverodostojni podaci su podaci sa berze ili podaci iz unutrašnjosti kompanije

3.5. Prodaja dela kompanije

Uobičajena forma prodaje delova kompanije podrazumeva jednostavnu prodaju dela matične kuće. Ovaj proces je oblik sužavanja kompanije koja prodaje deo, ali i ekspanzija kupaca.

Trendovi u prošlosti

Kasnih šezdesetih godina učešće prodaja delova kompanija u ukupnom broju transakcija bilo je relativno nisko. U to vreme kompanije su bile u velikoj ekspanziji koristeći intezivno akvizicije drugih firmi kako bi uvećale cenu svojih akcija. Takva strategija ekspanzije korporacija naglo je zaustavljena nakon izmena poreskih zakona i ostale regulative koja se odnosila na ovu oblast, a dodatno i padom tržišnih akcija. Sa smanjenom ekonomskom aktivnošću, kompanije su bile primorane da prodaju svoje delove kako bi obezbedile fondove i poboljšale priliv gotovinskih sredstava.

Suprotan trend akvizicijama bio je ošigledan još 1971. godine kada su prodaje delova kompanije činile oko 42% ukupno realizovanih transakcija. Trend je dostigao vrhunac 1975. godine, u periodu ekonomske recesije, kada je broj prodaja delova činio 54% ukupnih transakcija.

Mnogi kritičari akvizicija korporacija uzimaju broj prodaja delova u odnosu na broj prethodnih akvizicija, kao evidentan dokaz loše projektovanih planova razvoja. Koristeći uzorak od 33 kompanije u periodu 1950-1986 godine Majkl Portet je utvrdio da su ove firme prodale svoje delove u 53% slučajeva kada su prethodne akvizicije značile ulazak u nove oblasti industrije.⁸ Na bazi ovakvih pokazatelja on zaključuje da su podaci o akvizicijama korporacija „žalosni“. Ove rezultate su delimično podržali Ravenscraft i Širer koji su utvrdili da je 33% akvizicija realizovanih tokom šezdesetih i sedamdesetih godina kasnije prodato.⁹

Drugi istraživači o prodaji delova kompanija daju mnogo blaže ocene od M. Portera. Fred Veston na primer, ističe da do prodaje delova kompanija dolazi se iz raznih razloga, a ne samo da bi matična kuća nadoknadila nepovoljne posledice loše akvizicije. Tako prodaja dela kompanije može da bude motivisana željom da se uspostavi izmenjena strategija u skladu sa novim povoljnim tržišnim kretanjima, a koje nije postojalo prilikom prvobitne akvizicije.

Akvizicije i kasniji izgledi za prodaju delova kompanija

Stiven Kaplan i Mjkl Vejsbah sproveli su analizu 271 velikih akvizicija realizovanih između 1971. i 1982. godine.¹⁰ Ukupno 43,9% ili 119 akvizicija završilo se prodajom delova do 1982. godine.

Kaplan i Vajsbah su ispitivali moguće motive prodaje delova kompanija. Utvrdili su da su akvizicije motivisane diverzifikacijom četiri puta više učestvovala u prodaji u odnosu na akvizicije koje nisu imale ovaj motiv.

⁸ od Michael Porter, „From Competitive Advantage to Corporate Strategy“, *Harvard Business Review* (May/June 1987), str. 43-59., preuzeto od Gogan, A., *Merdžeri, akvizicije i korporativno restrukturiranje*, Prometej, Novi Sad, 2004.

⁹ David Ravenscraft and Federic Scherer, *Mergers, Sellofs and Economic Efficiency* (Washington D.C.: Brookings Institution, 1987)., preuzeto od Gogan, A., *Merdžeri, akvizicije i korporativno restrukturiranje*, Prometej, Novi Sad, 2004.

¹⁰ Steven N. Kaplan and Michael N. Weisbach, „The Success of Acquisitions: Evidence from Divestitures“, *Journal of Finance* 47, no. 1 (March 1992), str. 107-138., preuzeto od Gogan, A., *Merdžeri, akvizicije i korporativno restrukturiranje*, Prometej, Novi Sad, 2004.

Slika1. Razlozi za prodaju delova kompanije

Razlog	Broj prodaja
Promena delatnosti ili strategije	43
Neprofilan ogranak ili greška	22
Prodaja radi finansiranja akvizicije ili leveridž restrukturiranja	29
Nalog suda u skladu sa antitrustovskim zakonom	2
Potreba za gotovinom	3
Odbrana od preuzimanja	1
Povoljna cena	3
Prodaja sa razlogom	103

Izvor: Gogan A., *Integracije, akvizicije i korporativno restrukturiranje*, str. 564.

Prinudne nasuprot dobrovoljnim prodajama delova

Prodaja delova kompanije može biti dobrovoljna ili prinudna. Prinudne prodaje se javljaju kada neka kompanija dobije nepovoljnu ocenu od Ministarstva pravde ili Federalne komisije za trgovinu (*FTC- Federal Trade Commission*) sa zahtevom da se oslobodi nekog ogranka u svom sastavu. Na primer, juna 1987. godine, sa 4 glasa za i jedan glas protiv, Međudržavna komisija za trgovinu (*ICC- Interstate Commerce Commission*) donela je odluku da bi integracija *Santa Fe* i *Southern Pacific* angažovanih u železničkom saobraćaju, mogla da dovede do smanjene konkurencije. *Santa Fe* se integrisao sa kompanijom *Southern Pacific* 1983. godine u jednoj od najvećih transakcija u istoriji železnica. Novonastala kombinacija na železnici poslovala je pod zajedničkom upravom, istovremeno čekajući zakonsku antitrustovsku ekspertizu, tj. odgovarajuću odluku *ICC* u čijoj je jurisdikciji bila ova integracija. Nakon donete odluke *ICC* je zahtevala od integrisanih *Santa Fe- Southern Pacific* da u roku od 90 dana sačini projekat razdvajanja ove dve kompanije. Ovakva odluka imala je loš efekat na cenu akcija kompanije *Santa Fe*, nakon čega je ona postala ciljna kompanija za ponudu grupe *Henley*.

Razlozi dobrovoljnih prodaja delova

Neuklopljeni ogranak

Dobrovoljne prodaje češće se realizuju i one su motivisane brojnim razlozima. Na primer, matična kuća može da odluči da isključi neku proizvodnu liniju iz posla jer se više ne uklapa u opšti plan poslovanja ili jednostavno više ne donosi profit. Ova vrsta prodaje dela kompanije postaje deo procesa efikasnog tržišta, koje tako realocira imovinu u ruke onih koji će iskoristiti njen potencijal za postizanje najboljih rezultata.

Obrnuta sinergija

Jedan od čestih motiva integracije i akvizicije je sinergija. Kada postoji sinergija novonastali entitet je vredniji od sume delova vrednovanih odvojeno. Drugim rečima, to je $2+2=5$. Obrnuta sinergija (*reverse synergy*) znači da delovi više vrede odvojeno nego u okviru jednog entiteta. Drugim rečima $4-1=5$. U takvom slučaju spoljni ponuđač bi mogao da plati više za ogranak nego što on vredi u okviru matične kuće. Dešava se da velika matična kuća nije u stannju da razvije svoj ogranak do stepena isplativosti, pri čemu bi manja kompanija ili čak samo ogranak za sebe mogao efikasnije da posluje i prema tome ostvari veću profitnu stopu.

Slabi rezultati poslovanja

Kompanije mogu odlučiti o prodaji svojih delova, jednostavno zato što nisu dovoljno profitabilni. Naime, ogranak možda nije u stanju da ispuni predviđenu stopu prinosa koja bi prelazila graničnu stopu rentabiliteta matične kompanije- što je zapravo donja granica prema kojoj kompanija vrši procenu poslovnih rezultata svojih delova. Uzroci slabih rezultata dela kompanije mogu biti različite prirode. Uzrok može biti u padu pokazatelja u nekoj oblasti industrije u celini.

Faktori tržišta kapitala

Razlog prodaje dela kompanije može da bude uverenje matične kuće da će kao odvojena firma imati bolji pristup tržištu kapitala. Investitorima može biti teže da ih kategorizuju kada su spojene. Određeni davalac kapitala može biti zainteresovan da ulaže u proizvodnju čelika, ali ne u farmaceutsku industriju. Neki drugi investitor želi da ulaže u farmaceutsku industriju smatrajući da je industrija čelika previše ciklična i sa slabim potencijalom rasta. Ove dve grupe investitora možda nisu voljne da ulažu u kombinaciju čelične i farmaceutske industrije, ali svaka grupa može odvojeno da investira u čeličnu i farmaceutsku firmu. Slično, prodajom dela kompanije mogu da nastanu pojedinačne firme kakve ne postoje na tržištu, a koje bi privukle investicioni kapital. Takve kompanije ponekad se označavaju kao savršena igra (*pure plays*).

Cash flow faktori

Prodaja dela matične kuće donosi trenutnu korist infuzijom gotovine u kompaniju. Firma prodavac prodaje trajno dobro koje je donosilo određen priliv gotovinskih sredstava u određenom periodu, u zamenu za kratkoročni veći iznos. Kompanije koje su u finansijskoj nevolji često su prinudne da prodaju vrednu imovinu kako bi uvećale *cash flow*. Opterećena mogućnošću bankrotstva osamdesetih godina *Chrysler Corporation* bio je prinuđen da proda svoj poznati pogon za proizvodnju tenkova. International Harvester (trenutno poznat kao *Navistar*) je prodao svoj rentabilni pogon *Solar Turbines International Division* kompaniji *Caterpillar Tractor Company, Inc.* kako bi ostvario trenutni priliv od 505 miliona USD.

Napuštanje osnovne delatnosti

Redi je slučaj prodaje dela kompanije koji nosi njenu osnovnu delatnost. Ovakav primer je prodaja iz 1987. godine kompletnog voznog parka za prevoz putnika kompanije *Greyhound*. Prodaja dela koji predstavlja osnovnu delatnost kompanije često je motivisana namerom uprave da odustane od delatnosti za koju veruje da je „prezrela“ i da u buduće neće donositi korist.

3.6. Prodaja delova i proporcionalno preusmeravanje akcija

Svaka prodaja delova kompanije je jedinstvena i odigrava se u okviru različitog scenarija. Ovaj proces je generalizovan u sledećim opštim koracima:

Korak 1. Odluka o prodaji dela kompanije ili proporcionalnom preusmeravanju akcija. Uprava matične kompanije mora da odluči da li je prodaja dela kompanije prihvatljiv smer akcija. Ova odluka može se doneti samo nakon detaljnog uvida u više alternativa putem finansijske analize.

Korak 2. Formulacija plana restrukturiranja. Plan restrukturiranja, ili reorganizacije mora da bude formulisan kao i sporazum između matične kuće i ogranka. Ovakav plan je neophodan za slučaj da će nakon posla, matična kuća i njen prodati deo biti u stalnoj poslovnoj vezi. Planom bi trebalo obuhvatiti i detalje kao što je usaglašavanje bilansa kompanije.

Korak 3. Saglasnost akcionara. Potreba da se akcionari saglase sa planom zavisi od značaja transakcije, kao i od relevantne državne zakonske regulative. U slučaju proporcionalnog preusmeravanja značajnijeg dela akcija matične kompanije, saglasnost akcionara može biti potrebna. U tom slučaju plan prodaje se podnosi na sastanku akcionara koji može da bude redovan ili vanredno sazvan za ovu priliku. Uz projekat akcionara obavezno se šalju ovlašćenja u vezi glasanja.

Korak 4. Registracija akcija. Akcije koje se emituju radi njihovog proporcionalnog preusmeravanja moraju biti registrovane kod Komisije za hartije od vrednosti i berzu –SEC. U uobičajen postupak prijave za registraciju, mora da bude uključen i odgovarajući prospekt. Prospekt mora biti dostavljen svim akcionarima koji će dobiti akcije u odvojenom delu kompanije.

Korak 5. Realizacija posla. Tek nakon nabrojanih uvodnih radnji može da dođe do realizacije posla. Međusobne obaveze se realizuju i deo matične kuće je odvojen prema utvrđenim uslovima.

Finansijska procena prodaje delova

Finansijska procena ogranka od strane matične kuće koja želi da se oslobodi dela kompanije treba da se izvede prema određenom logičkom sledu.

Korak 1. Procena *cash flow* nakon plaćenog poreza. Neophodno je da matična kuća izradi *cash flow* procenu nakon plaćenog poreza ogranka kojeg namerava da se oslobodi. Analiza treba da uzme u obzir mogućnost dela kompanije, da u odnosu na matičnu kompaniju može da realizuje priliv gotovine. Na primer, ukoliko su aktivnosti ogranka usko povezane sa aktivnostima matične kompanije, onda priliv gotovine za matičnu kuću može nakon prodaje da bude pozitivan ili negativan. Takav proračun mora da uključi u analizu na samom početku procesa procene.

Korak 2. Utvrđivanje diskontne stope za ogranak. Potrebno je izračunati vrednost gotovinskog priliva nakon plaćenog poreza dela kompanije koji je za prodaju. Da bi se ovaj račun izveo neophodno je utvrditi diskontnu stopu uzimajući u obzir rizik koji će kompanija imati kada bude potpuno samostalna.

Korak 3. Kalkulacija sadašnje vrednosti. Primenom diskontne stope iz koraka 2, može se izračunati sadašnja vrednost projektovanog priliva gotovine nakon plaćenog poreza.

Korak 4. Umanjenje tržišne vrednosti obaveza ogranka za prodaju. Tržišnu vrednost obaveza treba odbiti od sadašnje vrednosti priliva gotovinskih sredstava nakon plaćenog poreza. Tržišna vrednost se koristi zato što je tržište već izračunalo sadašnju vrednost ovih dugovanja.

Korak 5. Umanjenje sredstava od prodaje ogranka. Ukoliko su sredstva koja će matična kuća da prihoduje od prodaje (*DP-divestiture proceeds*), nakon umanjavanja vezanih za troškove prodaje, viša od potrebnih sredstava da se ogranak održi, onda ga treba prodati.

$DP > NOL$ Ogranak je za prodaju.

$DP = NOL$ Drugi faktori će odrediti da li je ogranak za prodaju.

$DP < NOL$ Zadržati ogranak

Proporcionalno preusmeravanje akcija

Ovaj način prodaje delova kompanije jedan je od najpopularnijih načina smanjivanja kompanija.

Proporcionalno preusmeravanje kao metoda je delimično pokrenuta pritiskom investitora da se oslobode unutrašnje vrednosti koje su nerealizovane u ceni akcija kompanije.

Poreske konsekvence proporcionalnog preusmeravanja akcija

Jedna od prednosti proporcionalnog preusmeravanja akcija u odnosu na druge vrste prodaja dela kompanije jeste da one mogu da budu oslobođene plaćanja poreza. Dobrovoljna preusmeravanja često su tretirana kao transakcije koje ne podležu porezu. Ukoliko ova vrsta transakcije ima validan poslovni razlog, a nije realizovana sa namerom da se izbegne porez, član 355 Zakona o porezima omogućuje oslobađanje od poreza. Prema ovom Zakonu, da bi proporcionalno preusmeravanje akcija bilo oslobođeno od poreza, zahteva se:

1. Pre restrukturiranja matična kuća i odvojeni entitet moraju biti najmanje pet godina u zajedničkom poslu,
2. Najmanje 80% akcija ogranka mora de je u vlasištvu matične kuće.

3.7. Uticaj prodaje delova kompanije na imovinu

Prodaja delova kompanije, proporcionalno preusmeravanje akcija i razdvajanje akcija u osnovi su „smanjivanje“ matične kuće. Prema tome, manja firma ekonomski treba da bude efikasnija kao odvojena celina, nego kao deo matične kompanije. Istraživanja prodaje delova kompanije, bilo da su preusmeravanja ili neki drugi oblik prodaje, daje sliku jasne dobiti za akcionare. Ovu sliku potvrđuju istraživanja Openhajmera (1981), Kudle i Smita (1983), i Majlsa i Rosenfelda (1984), ili kasnije kao Šifera i Smita (1986), Kuzatisa i saradnika (1993) ili J.P. Morgana (1995, 1997).

Openhajmer (1981)

Oppenheimer and Company 1981. godine izveli su studiju 19 najvećih preusmeravanja iz sedamdesetih godina. Utvrđeno je da je vrednost matične kuće i odvojenog dela veća od tržišne vrednosti matične kuće pre odvajanja u većini ispitanih slučajeva.

Kudla-Mekiniš (1983)

Kudla i Mekiniš u studiji šest velikih preusmeravanja akcija sedamdesetih godina koristili su ostatak prinosa na akcije koji nisu obuhvaćeni varijablom, kako bi izračunali tržišno prilagođene prinose. Njihovi rezultati ukazuju na pozitivan odgovor tržišta prema proporcionalnim preusmeravanjima akcija. Interesantno je da Kudla i Mekiniš ukazuju na to da su izrazito pozitivne reakcije tržišta obuhvatale period od 15 do 40 nedelja pre procesa preusmeravanja akcija. Ovo ukazuje na ispravnu procenu tržišta o efektima preusmeravanja akcija pre nego što je realizacija otpočela. S obzirom da se o poslovanju dela kompanije može aktivno debatovati putem medija ili na tržištu dugo vremena unapred, ne iznenađuje činjenica da tržište na neki način anticipira odluku matične kuće.

Majls i Rozenfeld (1983)

Džejms Majls i Džejms Rozenfeld izveli su studiju 59 preusmeravanja akcija između 1963 i 1980. godine usmeravajući istraživanje na uticaj preusmeravanja u odnosu na predviđene i stvarne prinose.¹¹ Majls Rozenfeldova studija takođe utvrđuje pozitivnu reakciju cena akcija ali praćenu negativnom reakcijom cena obveznica matične kuće. Te pravo, čini se da se efekat uvećanja imetka akcionara postiže na račun vlasnika obveznica.

Efekti preusmeravanja akcija na imetak akcionara

Kusatis, Majls i Vulridž ispitivali su prinose običnih akcija kako kod matičnih kuća tako i kod delova odvojenih proporcionalnim preusmeravanjem akcija. Za razliku od prethodnih studija koje su uglavnom usmeravane na prinose akcionara pre i posle objavljivanja transakcije, studija kusatisa i saradnika je pratila ove pojave nakon izvršene transakcije da bi se utvrdili dugoročni efekti na imetak. Ovi istraživači su ispitali 815 distribucija preusmeravanjem između 1965. i 1988. godine. I odvojene firme i njihove bivše matične kuće, pokazuju pozitivne neobičajene prinose u periodu 6 meseci pre i 36 meseci nakon distribucije akcija.¹² Kusatis i njegove kolege su utvrdile još jednu interesantnu činjenicu a to je da su oba entiteta bila aktivnija na polju preuzimanja od sličnih firmi iz kontrolne grupe. Ova aktivnost oko preuzimanja može pomoći da se objasni deo pozitivnih efekata na imetak akcionara. Kada se iz uzroka izuzmu firme angažovane na preuzimanjima, prinosi su još uvek pozitivni, ali ne statistički različiti od nule. Ovo sugerise da će odvojeni entitet i njihove matične kuće najverovatnije biti angažovani na novom preuzimanju, čime će pružiti mogućnost svojim akcionarima da realizuju premije od preuzimanja.

Odvajanje dela matične kuće razdvajanjem akcija

Odvajanje razdvajanjem akcija postaje popularna tehnika finansiranja kasnih osamdesetih godina iako je tržište za javne ponude bilo slabo. Kompanije kao što su *Enron Corporation*, *W.R. Grace*, *Hanson trust* i *Macmillan* odlučile su da odvoje svoje delove razdvajanjem akcija, jer su smatrale da ovaj način restrukturiranja ima značajne finansijske prednosti nad drugim oblicima restrukturiranja. Između 1987. i 1989. godine 10 najvećih razdvajanja dostiglo je ukupnu vrednost 13,92 milijarde USD iako je tržište javnih emisija (*IPO*) bilo slabo.¹³

Mnoge firme posmatraju razdvajanje akcija kao način da smanje rizik kojim su izložene u određenoj oblasti industrije. Tako je *American Express* kupio brokersku firmu *Shearson* 1981.

¹¹ James Miles and James Rosenfeld, „An Empirical Analyzis of the Effects of Spin-Off Announcements on Sshareholder Wealth“, *Journal of Finance* 38, no.5, str.1597-1606.,preuzeto od Gogan, A., Merdžeri, akvizicije i korporativno restrukturiranje, Prometej, Novi Sad,2004.

¹² Patrick J. Cusatis, James A. Miles and Randall Woolridge, „Restructuring Through Spin-offs-The Stock Maket Evidence“, *Journal of Financial Economics* 33, no. 3 , str. 293-311., preuzeto od Gogan, A., Merdžeri, akvizicije i korporativno restrukturiranje, Prometej, Novi Sad,2004.

¹³ Susan Jarzombek, „ A Way to Put a Spotlight on Unsees Value“, *Corporate Finance*, str. 62-64., preuzeto od Gogan, A., Merdžeri, akvizicije i korporativno restrukturiranje, Prometej, Novi Sad,2004.

godine. Kasnije je kupio investicionu banku *Lehman Brothers* i osnovao *Shearson Lehman*. Ovo se smatra rizičnijim poslom od tradicionalnog poslovanja kreditnim karticama *American Expressa*. *American Express* kasnije donosi odluku, iako je bio zadovoljan prihodima od sinergije na osnovu diverzifikacije finansijskih usluga, da odustane od rizičnog posla sa hartijama od vrednosti.

Dobrovoljne likvidacije.

Dobrovoljne likvidacije (ili *bustups*) su najekstremniji oblici restrukturiranja korporacija. Likvidacije korporacija najčešće se vezuju za bankrotstvo. Kompanija može da bude likvidirana bankrotstvom kada sve zainteresovane strane potvrde da firma neće opravdati troškove reorganizacije. Kod dobrovoljnih likvidacija primenjuje se sledeći opšti kriterijum: ukoliko tržišna vrednost imovine firme značajno prelazi vrednost njenih akcija mogućnost likvidacija treba ozbiljno uzeti u obzir. Likvidaciju kao opciju treba razmatrati samo kada postoji depresijacija akcija firme na duže vreme. Likvidacija se itekako uzima u obzir kao mogućnost kada cene akcija drugih firmi u istoj oblasti industrije ne pokazuju ista negativna kretanja. Isto tako, nizak koeficijent cene i zarade ponekad može da ukaže na potrebu da se razmotri mogućnost likvidacije.

Dobrovoljna likvidacija može da bude zamenjena prodajom delova firme. Prodaja dela firme se uglavnom odvija putem jedne jedine transakcije u kojoj je deo firme prodat, dok u slučaju dobrovoljne likvidacije nastaje serija transakcija u kojima je celokupna imovina firme prodana u zasebnim delovima.

Poreske olakšice takođe mogu da budu motiv prilikom odluke da se izabere likvidacija umesto prodaje delova. Prodaja delova može da podleže poreskim dažbinama s obzirom na uvećanje kapitala, dok je dobrovoljna likvidacija često pripremljena tako da uživa povoljniji poreski tretman.

Usmerene akcije

Devedesetih godina kompanije su počele sa emisijom usmerenih akcija kao alternativom prodaji delova kompanija. Usmerene akcije ili ciljane akcije su emisije akcija koje predstavljaju udeo u zaradi samo jednog dela kompanije. One se takođe ponekad nazivaju letter stock ili alphabet stock. Jedna od najvećih razlika između usmerenih akcija i prodaje dela kompanije je ta da se prodajom stvara poseban i odvojen entitet. Usmeravanjem akcija akcionar ima zakonsko pravo na svoj udeo u prihodu ogranka, ali ogranak ostaje u okviru cele kompanije. Vlasnici akcija takve kompanije obično i dalje zadržavaju svoja glasačka prava u celoj kompaniji.

Kao i kod objavljivanja prodaje dela kompanije, tržište teži da pozitivno reaguje i kada se radi o usmerenim akcijama. Desuza i Džejkob utvrdili su statistički značajan porast cena akcija od 3,

61% u okviru tri dana nakon objavljivanja aktivnosti oko emitovanja usmerenih akcija.¹⁴ Desuza i Džekob pokušali su da utvrde da li bi emitovanje usmerenih akcija donelo istu dobit ukoliko bi deo kompanije bio u potpunosti nazavisan entitet. Ispitali su uzajamnu vezu između matične kuće i prinosa od usmerene akcije, nego između prinosa na usmerene akcije firmi i firmi u istoj oblasti industrije. To znači da su našli da je „uticaj u okviru firme“ bio veći nego „uticaj u okviru industrijske grane“. Oni zaključuju da uticaj u okviru firme postoji zbog zajedničkih finansijskih izvora i dugovnih odnosa između ogranka i matične kuće. Jasno je da usmeravanja akcija ipak znači međukorak između potpune nezavisnosti dela kompanije i njegovog ostajanja u okviru matične kuće.

¹⁴ Julia D'Souza and John Jacob, „Why Firms Issue Targeted Stock“, *Journal of Financial economics* 56,no.3, str.459-483. ,preuzeto od Gogan, A., Merdžeri, *akvizicije i korporativno restrukturiranje*, Prometej, Novi Sad,2004.

IV DOWNSIZING (smanjenje, kresanje)

Fenomen ubrzanja promena, posebno 1980-tih godina pa na dalje, dovodi do posebnog oblika organizacionih promena koji podrazumeva rekonstrukciju organizacije, a koji se označava kao *downsizing*. *Downsizing* je termin koji je izrastao iz upotrebe, ali nema precizno značenje.

Površinski gledani, *downsizing* se jednostavno interpretira kao smanjenje (*reduction*) u veličini organizacije. Smanjenje, kresanje ili konsolidacija organizacije, posmatra se često kao poslednji napor da se spreči smrt organizacije ili izvrši njeno prilagođavanje celokupnom kretanju u prodaji. *Downsizing*, predstavlja, dakle, “oblik organizacione rekonstrukcije koja rezultira u smanjenju veličine organizacije i često dovodi do “ravnije” organizacione strukture-hijerarhija je stanjena čime se dobija fleksibilnija struktura koja se lakše prilagođava tempu promena na globalnom tržištu”

Mnoge velike organizacije u pogledu stabilnog razvoja, kada su minirale nad okruženjem i primenjivale birokratsku strukturu organizacije (*Xerox, Exxon, IBM, GM, GE*, itd.), u vremenu ubrzanja promena, postale su “trome”, preglomazne i neefikasne i morale su da razmišljaju kako da postanu efikasne i fleksibilne, kako bi imale sposobnost kreiranja brzih odgovora na promene iz svoje sredine. *Downsizing* je postala strategija izbora za mnoge velike organizacije.

Downscoping je strategija i metod radikalnih promena u organizacijama koje se svodi na set akcija koje uzrokuju da se firma strateški restrukturira i svodi organizaciju na jezgro poslova. Dakle, *downscoping* se odnosi na lišavanje sporednog proizvoda strategijom *spin-off* ili eliminiše poslove koji nisu u vezi sa primarnim ciljevima organizacije. Američke kompanije češće koriste *downscoping* kao restrukturiranje strategije od evropskih kompanija. Koristeći *downscoping* organizacije se koncentrišu na jezgro biznisa i time poboljšavaju svoju konkurentnost.

4.1. Ključne karakteristike *downsizinga*

Downsizing se sastoji od seta aktivnosti koje se preuzimaju od strane menadžera, s ciljem da se poboljša efikasnost, produktivnost i konkurentnost. Koncept *downsizinga* može se izraziti putem njegove četiri ključne karakteristike:

1. *Downsizing* predstavlja set aktivnosti, koji se sprovodi sa namerom. *Downsizing* nije nešto što se događa u organizaciji, već nešto što organizacija odlučno preduzima. Ovo razlikuje *downsizing* od gubitka tržišnog udela, gubitka prihoda ili nesvesnog gubitka ljudskih resursa koji su povezani sa organizacionim padom.
2. *Downsizing* obično uključuje smanjenje broja zaposlenih, iako se ograničava samo na to. Širok spektar strategija smanjenja zaposlenih, povezan je sa *downsizingom*, kao što su: premeštaji, transferi, povoljnosti za penziju, otkupni paketi itd. *Downsizing* ne uključuje

uvek smanjenje zaposlenih , npr., kada se razvijaju novi proizvodi, novi izvori prihoda, tj. novi dodatni poslovi i sl. Tada se manji broj radnika zapošljava po jedinici output, poredeći sa prethodnim nivoom zaposlenih.

3. *Downsizing* se fokusira na poboljšanje efikasnosti organizacije. On se pojavljuje li prokativno ili reaktivno, da bi zadržao i smanjio troškove, povećao prihode ili stvorio osnovu za konkurentnost. Može se, dakle, implementirati kao defanzivna reakcija na pad ili proaktivna strategija za povećanje performansi organizacije. U svakom slučaju, *downsizing* se dizajnira da zadrži i smanji troškove organizacije.
4. *Downsizing* podržava i utiče na radne procese, svesno ili nesvesno. Mere aktivnosti downsizinga uključuju restrukturiranje ili eliminisanje rada koji vode nekom obliku redizajna rada.

4.2. Vrste *dowsizing* strategija

Postoje tri vrste downsizing strategija koje su autori indetifikovali u svom istraživanju, a to su: strategija redukcije radne snage, strategija organizacionog redizajniranja i tzv. sistemska strategija

Slika2. Tri vrste *dowsizing* strategija¹⁵

¹⁵ Cameron, K.S., freemen, S. J., and Mishra, A. K., *Dowsizing and Redesigning Organizations*, in edited bz George P. Huber and William H. Glick, *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, Oxford Universitz Press, 1995., preuzeto od Mašić B., *Strategijski menadžment*, Sinergija, Bijeljina, 2007.

	Downsizing strategije		
	Redukcija radne snage	organizacioni redizajn	Sistematika
Fokus:	Radnici	Posao i jedinice	Kultura
Eleminiše:	Ljude	Rad	Status que procesa
Vreme implementacije:	Brzo	Srednje	Produženo
Vremenski cilj:	Povrat na kratki rok	Povrat na srednji rast	Povrat na dugi rok
Sprečava:	Dugoročna adaptabilnost	Brzi povrat	Uštede na kratki rok
Primer	- gubici - otpuštanje - rana penzija - otkupni paketi	- eliminacija f-ja - merđžeri jedinica - redizajniranje poslova - eleminisanje slojeva(nivoa)	- obuhvata sve - uprošćava sve - odgovornost promene - kontinuelno poboljšanje
Prosto pitanje za pregled:	Koji obim otpuštanja ste koristili u redukciji broja plaćenih zaposlenih u vašoj organizaciji?	Šta ste eleminisali i transferisali van kao deo downsizing napora u ovoj organizaciji: funkcije, menadžment, nivoe..	U našim downsizing aktivnostima, imali smo tesnu kordinaciju sa dobavljačima, potrošačima i spoljnoj zajednici
Broj firmi koje su implementirale strategiju od 30 istraživanih	29	15	12

Izvor: Mašić B., Strategijski menadžment, str. 404.

Strategija redukcije broja zaposlenih, sastoji se od ponude različitih beneficija u cilju smanjivanja broja zaposlenih. Obično se nude: ranije penzije, transferi i premeštaji, otkupni paketi, „zlatni padobrani“, gubitak i u ekstremnom slučaju, otpuštanja i proglašavanje viškova. Ovakve aktivnosti mogu se implementirati jednostavno naredbom sa vrha.

Strategija je slična bacanju granate u punu prostoriju ljudi gde su vrata zatvorena i gde se očekuje eliminacija određenog procenta radne snage. Teško je predvideti ko će tačno biti eliminisan, a ko će ostati, tj. ko će recimo, iskoristiti prednost i uzeti ranu penziju, ili otkupni paket. Takođe je teško reći koje znanje, koju institucionalnu memoriju i koje kritične veštine će organizacija izgubiti korišćenjem ove strategije. Glavna svrha ove strategije je da se probudi organizacija i da shvati u koliko se teškoj situaciji nalazi, da motiviše uštede troškova iz dana u dan i da dalje odmrzava organizaciju za dalje promene.

Organizacioni redizajn je druga strategija. Njen primarni fokus je da se pre eliminiše posao nego radnici. Sastoji se najčešće od aktivnosti, kao što su eliminisanje funkcija, hijerarhijskih nivoa, grupa ili divizija i proizvoda. Prema ročnosti, ova strategija je srednjeg roka, a i zbog veličine ne može se implementirati brzo. Zahteva neke naprednije analize sektora koji će se konsolidovati ili redizajnirati, za čim sledi eliminacija ili repozicioniranje pojedinaca u okviru organizacije u cilju smanjivanja zahtevnih zadataka. Umesto nagomilavanja- više posla na manje radnika i rizika pri tom da se radnici preopterete i sagore, ova strategija obezbeđuje promene koje ciljaju radne procese i organizacione aranžmane. Organizacija koja je završila proces downsizing-a, uspešno može postići viši stepen efikasnosti zbog jednostavnije strukture.

Sistemska strategija je treća vrsta downsizing strategija. Fundamentalno se razlikuje od prethodne dve, i po pristupu. Ova strategija menja organizacionu kulturu, i stavove i vrednosti zaposlenih. Uključuje redefinisavanje *downsizing-a* kao načina života i kao proces koji teče, a ne samo kao program i cilj. *Downsizing* je jednak sa pojednostavljenjem svih aspekata organizacije,

Zato što ova strategija zauzima dugoročnu perspektivu, može se desiti da se ne vide poboljšanja odmah, koja bi, recimo, strategija smanjenja radne snage pokazala. Zajedno sa strategijom redizajna, može zahtevati nešto početnog kapitala za obuku zaposlenih, sistemske dijagnoze i formiranje tima.

Postoje uglavnom, dva tipična pristupa *downsizingu*: pojačanje i nasuprot njemu reorijentacija. Ovi pristupi razvijeni su u doktorskoj disertaciji Freemana(1992), gde su nazvani „konvergencija“ i „reorijentacija“. Pod pojmom tipičnog pristupa podrazumeva se način na koji top menadžment definiše downsizing i njihovu orijentaciju prema promenama. Svaki od modela pravi razliku između dva genetička tipa promena: revolucionarnih, metamorfnih i diskontinuelnih, s jedne strane, i evolutivnih, inkrementalnih ili postepenih promena, s druge strane.

Prvi arhetip, vrsta downsizinga, naziva se pojačanje i označava set aktivnosti koje menadžeri usmeravaju na održavanje i nastavak sadašnje misije, strategije i sistema, i fokusira se na adaptiranje sadašnjim okolnostima u sredini organizacije.

Drugi arhetip, vrsta downsizinga, reorijentacija- funkcioniše tako što menadžeri pokušavaju da izmene organizacionu misiju, strategiju i sisteme, i da naprave diskontinuitet, tj. prekid sa prethodnim aktivnostima. Karakteristike navedena dva pristupa *downsizingu*, mogu se najbolje videti sa slike broj 3.

Slika 3. – Dva arhetipna pristupa downsizingu ¹⁶

Pristup pojačanja	Pristup reorijentacije
Inkrementalni <i>downsizing</i>	Diskontinuelni <i>downsizing</i> i redizajn
Podcrtavanje manjeg nivoa (manje radikalni <i>downsizing</i> pristup)	Podsticanje najvećeg nivoa, više radikalnog <i>downsizing</i> pristupa
Sstabilnost top menadžment tima, tehnologije i sistema	Promene u top menadžment timu, tehnologiji i sistemima
Promene u radu (poslu), umesto strukture	Promene u strukturi, umesto u radu (poslu)
Pojačana misija i strategija	Redefinisanje misije i strategije
<i>Downsizing</i> prethodi redizajnu	Redizajn prethodi <i>downsizingu</i>
Potrebna manje ekstezivna komunikacija	Zahteva se više ekstezivna komunikacija
Manje se koriste interorganizacijske veze	Više se koriste interorganizacijske veze
Orijentacija na interne konstituentne	Orijentacija na eksterne konstituentne
Isticanje kriterija efikasnosti	Isticanje kriterija efektivnosti
Fokus na „raditi stvari bolje“	Fokus na raditi različite stvari
Broj firmi koje su primenjivale čist pristup od ukupnog broja istraživanih 30	

Izvor: Mašić B., *Strategijski menadžment*, str. 407.

Većina organizacija implemntira dowsizing, primarno kao reakciju na gubitak relativnog tržišnog učešća ili profitabilnosti, ulazak konkurencije sa nižim troškovima i sl. Tada *downsizing* predstavlja defanzivnu strategiju. S druge strane, neke organizacije interpretiraju i na *downsizing* gledaju kao na priliku za poboljšanje ili agresivnu strategiju koja vodi poboljšanju strategijske pozicije. Komentari nekih top menadžera su: „ Mi se ne smenjujemo , mi se poboljšavamo. Samo se događa da sa manje zaposlenih to može da se postigne“

¹⁶ Cameron, K.S., freemen, S. J., and Mishra, A. K., *Dowsizing and Redesigning Organizations*, str.36. in edited bz George P. Huber and William H. Glick, *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, Oxford Universitz Press, 1995. preuzeto od Mašić B., *Strategijski menadžment*, Sinergija, Bijeljina, 2007.

Downsizing, ponekad nazvan i kao „*rightsizing*“ (smanjenje na pravi način), ili „*downscope*“, predstavlja dakle interesantan koncept organizacionih promena koji podrazumeva rekonstrukciju organizacije. Ukoliko se *downsizing* zasniva na isključivo na strategiji smanjenja broja zaposlenih, on često vodi na „*dumbsizing*“ („glupu veličinu“) i primer je lošeg upravljanja. Kao pokazatelje negativnih atributa *downsizing* organizacija, osim navedenog, mogli bismo istaći i sledeće: *downsizing* bez planskog pristupa i priprema, ograničenje participacije i timskog rada, rekonstrukcija koja ne vodi unapređenju kulture i nivoa kvaliteta, davanje manjem broju zaposlenih da dobiju isto ili više posla itd.

4.3. Nesigurnost zaposlenja kao posledica *downsizing*-a

Veoma raširena praksa primene *downsizing* strategija dovela je do izmene opšteg konteksta zapošljavanja. Model zapošljavanja koji se karakterisao »doživotnom zaposlenošću« i razvojem karijere unutar jednog preduzeća, postao je prevaziđen. Široka primena prakse *downsizinga* stavila je van snage tzv. »implicitni psihološki ugovor« između preduzeća i pojedinaca. Njegova bazična karakteristika bila je prećutni sporazum između menadžmenta preduzeća i ostalih zaposlenih, gde se zaposlenima obezbeđuje sigurno zaposlenje i razvoj karijere u preduzeću, a za uzvrat od njih se traži lojalnost i posvećenost preduzeću. Masovna otpuštanja zaposlenih stavila su van snage takav »ugovor«, dok je zavládala klima opšte nesigurnosti zaposlenja.

Nesigurnost zaposlenja kao obeležje organizacione klime u određenom preduzeću postoji samo onda kada je u prošlosti postojao nedobrovoljni gubitak posla, koji nije bio uzrokovan lošim performansama. Isti izvor navodi da se zaposleni, u eri *downsizinga*, suočavaju sa novim obeležjima zaposlenosti, a to su: 1) mogućnost gubitka posla koja nije uzrokovana lošim performansama i 2) odsustvo mogućnosti kontrole uzroka gubitka posla. Subjektivna procena mogućnosti gubitka posla u budućnosti u određenom preduzeću potiče od objektivnih izvora »opasnosti«. Potom se takve informacije subjektivno interpretiraju i formira se individualna procena nesigurnosti budućeg zaposlenja. Najvažniji izvori informacija o mogućnosti gubitka zaposlenja su:

- zvanična obaveštenja koja dobijaju od menadžmenta,
- nesaopštene informacije koje se pretpostavljaju sa velikom verovatnoćom (pretpostavka o ukidanju pojedinih delova preduzeća) i
- glasine, koje se javljaju kada su zvanična obaveštenja oskudna.

Kakva će biti subjektivna procena nesigurnosti zaposlenja, zavisi od toga da li je pretpostavljeni gubitak posla privremeni ili trajni, da li se radi o otpuštanju zbog loših performansi ili samo o smanjenju broja zaposlenih, i da li se ukida radno mesto ili se ukidaju dosadašnje karakteristike postojećeg radnog mesta. Svest o nemogućnosti kontrole uzroka gubitka zaposlenja je drugi

faktor opšte slike nesigurnosti zaposlenja. Odsustvo mogućnosti kontrole naročito se pojačava u slučaju:

- nedostataka zaštite (na primer, u slučaju nepoštovanja ugovora, nepoštovanja zahteva sindikata, itd.)
- nejasnih očekivanja (zaposleni ponekada ne znaju šta se od njih očekuje kako bi zadržali postojeće zaposlenje),
- autoritarne organizacione kulture (u autoritarnim kulturama pojačava se svest o nemogućnosti uticaja i kontrole radnog angažovanja),
- odsustva objektivnosti menadžmenta kod rešavanja viška zaposlenih.

Pošto su ljudi ipak različiti, njihova individualna reagovanja na nesigurnost zaposlenja biće različita. Istraživanja su pokazala da su najčešće sledeće reakcije,

- sklonost ka napuštanju preduzeća,
- otpor promenama i
- smanjeno radno angažovanje.

Rezultati empirijskih istraživanja su pokazali da između nesigurnosti zaposlenja i sklonosti ka napuštanju preduzeća postoji pozitivna korelacija. To znači, da što je veća nesigurnost zaposlenja, veća je i sklonost ka napuštanju preduzeća. Takođe, postoji pozitivna korelacija između nesigurnosti zaposlenja i otpora promenama, što nije u skladu sa racionalnim očekivanjima. Kada je reč o odnosu nesigurnosti zaposlenja i radnih napora zaposlenih, rezultati empirijskih studija su različiti. Empirijski podaci do kojih je došao autor J. Brockner su pokazali da se odnos između nesigurnosti zaposlenja i radnih napora zaposlenih najbolje može grafički predstaviti inverznim slovom "U". To znači da se do određenog nivoa, sa povećanje nesigurnosti zaposlenja, radni napor i zalaganja zaposlenih povećavaju, nakon čega se sa daljim povećanjem osećaja nesigurnosti, radni napor zaposlenih smanjuju. Narušavanjem starog modela zaposlenosti ujedno se izgrađuje novi model zapošljavanja. Njegova bazična karakteristika je da se više ne promovise »doživotno« zaposlenje u jednom preduzeću, već se zaposlenima pruža mogućnost učenja, usavršavanja i razvoja karijere u datom preduzeću izvesno vreme, dok se za uzvrat od zaposlenih očekuje da se u tom periodu u potpunosti posvete svom poslu. Sada se više ne očekuje posvećenost preduzeću u celini, već samo posvećenost poslu. Zaposleni imaju interesa da se u potpunosti posveti svom poslu, sve dok u tom preduzeću imaju mogućnost učenja i ličnog napredovanja. Dakle, akcenat je na tome da sada sami zaposleni postaju odgovorni za svoje zaposlenje i karijeru. Ovakav model zapošljavanja, koji se bazira na podeljenoj odgovornosti, donosi koristi obema stranama, i poslodavcima i zaposlenima. Poslodavci očekuju značajno povećanje produktivnosti, kvaliteta i bolje odnose sa potrošačima, dok zaposleni imaju mogućnost usavršavanja i produbljivanja svojih znanja, čime se ujedno šire mogućnosti njihovog budućeg zapošljavanja. Nova paradigma zapošljavanja u razvijenim tržišnim privredama ide čak dotle da se promovise tzv. situaciono zapošljavanje. Na taj način se stvara *JUST IN TIME* radna snaga. Takva paradigma pretvara dugoročne karijere zaposlenih u

kratkoročna zaposlenja.

4.4. Outsourcing– strategija spoljnog snabdevanja

Spoljno snabdevanje (*outsourcing*) javlja se kao odgovor na ubrzanje promena globalizacije u poslovanju. Mali je broj organizacija koje imaju izvore i sposobnosti u svim područjima poslovne aktivnosti. Sve više se smatra da organizacije treba da rade samo ona područja poslovanja gde su najbolje. Sve ostale aktivnosti potrebno je prebaciti na tzv. spoljne partnere snabdevanja, koji su u tim aktivnostima efikasniji i jeftiniji.

Spoljno snabdevanje je novi koncept i strategija rekonstrukcije organizacije, koji doživljava svoju afirmaciju od početka 1990-ih godina. Tako, npr. „firma kao što je Servis Master, koja pruža usluge održavanja i ADP za usluge obračuna plata, dozvoljavaju organizacijama da se koncentrišu na delove poslovanja, bliske njenoj centralnoj misiji i time ih oslobađaju perifernih aktivnosti“.¹⁷

Postoji mišljenje da treba izbegavati preteranu zavisnost od eksternog snabdevanja i kritičari smatraju da redukcija aktivnosti slabi organizaciju.¹⁸

Drugi zastupaju gledište da su spoljne usluge opravdane za rad koji nije od vitalnog značaja za konkurentnost firme (npr., usluge održavanja), ili pak kada su te usluge od tolike važnosti da je jedini način da se uspe- angažovanjem spoljnih radnika.¹⁹

Iskustva 90% od 500 najvećih američkih kompanija, koje se još od 1988. godine, orijentišu na spoljašnje snabdevanje, za neke od tih funkcija iz lanca kreiranja vrednosti, govore sledeće: prvo, spoljašnje snabdevanje nije univerzalni lek za sve probleme sa kojima se savremene kompanije suočavaju, i drugo, sigurno nije rešenje za svaku kompaniju.

Organizacije po pravilu počinju vrlo oprezno sa korišćenjem spoljnih izvora i sposobnosti snabdevanja. Prema *Yankee Group*, koja je poznati pružalac usluga spoljnog snabdevanja američkim kompanijama, postoji piramida rizika spoljnog snabdevanja.

Odluke koje imaju strateški karakter i osnovne funkcije i poslovna područja organizacije, nikada ne treba da idu preko spoljnog snabdevanja (*outsourcinga*). Nizak nivo spoljnog

¹⁷ Grinberg, J., and Baron, R.A., *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, str. 574., Želnid, Beograd, 1998., preuzeto od Mašić B., *Strateški menadžment*, Sinergija, Bijeljina, 2007.

¹⁸ Bettis, R. A., Bradley, S. P., & Hamel, G., *Outsourcing and Industrial decline*, *Academy of Management Review*, 1992., br.6, str. 7-22, prema knjizi pod brojem 14, str. 574, preuzeto od Mašić B., *Strateški menadžment*, Sinergija, Bijeljina, 2007.

¹⁹ Vidas- Bubanja, M., i Kotlica, S., „*Outsourcing*“ u strategiji prilagođavanja preduzeća novom okruženju, Zbornik radova: Upravljanjem preduzećem i informacione tehnologije, Priština, 23-25 oktobar, 1997., preuzeto od Mašić B., *Strateški menadžment*, Sinergija, Bijeljina, 2007.

snabdevanja, odnosi se na: kontigentnu radnu snagu, tj. ljude koji se angažuju da obave privremene poslove, obrade plata, usluge obezbeđenja, restoranske usluge i sl.

Prednost spoljnog snabdevanja putem partnera izvana je u tome što su partneri specijalisti za određene funkcije i poslovna područja i poseduju znanja, ljudske resurse, opremu i iskustvo, što sve utiče na nisku cenu usluga. Često se događa, u poslednje vreme, da neka preduzeća za pružanje spoljnih usluga (kao što je *EDS*, kompanija za obradu podataka), postala tako velika da će i sama krenuti putem angažovanja spoljnih usluga za sopstvene potrebe, nezavisno od toga što postoje da bi takve usluge pružale drugima.²⁰

²⁰ Grinberg, J., and Baron, R.A., *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Beograd, 1998., str. 574, preuzeto od Mašić B., *Strategijski menadžment*, Sinergija, Bijeljina, 2007.

V DEFINISANJE LIDERSTVA

Reč lider je stara gotovo koliko i sama civilizacija, sa korenom u staropersijskom jeziku i značenjem ići, putovati. Saga o liderima i njihova suština oduvek je privlačila psihologe, akademike i istoričare. Da li su lideri, kao drevni kraljevi, deca božanskog providenja? Ili lideri izrastaju iz svog vremena, a njihove se osobine oblikuju kroz socijalna dešavanja u okruženju. U međuvremenu, značenje tog pojma je prošireno. Pod liderstvom se podrazumeva, proces oblikovanja individualnog i grupnog ponašanja, sistem projektovanja i usmeravanja timskog koncepta rada, način motivisanja ljudskog ponašanja, sistem komuniciranja i pregovaranja i slično.

Pregled literature o liderstvu otkriva da postoji bezbroj definicija ovog pojma.

Nekoliko karakterističnih definicija liderstva koje se mogu naći u relevantnoj literature iz ove oblasti su:

- Proces tokom kojeg jedna osoba utiče na druge članove grupe radi ostvarivanja definisanih ciljeva grupe ili organizacije.
- Proces komandovanja i uticanja na aktivnosti članova organizacije
- Proces transformacije sledbenika, kreiranja vizije i postavljanja ciljeva koji se mogu dosegnuti, uključujući i artikulisanje načina putem kojih sledbenici mogu ostvariti postavljene ciljeve.
- Aktivnost na oblikovanju ponašanja zaposlenih i kreiranju organizacione kulture preduzeća.

Liderstvo je integralni deo menadžmenta i usko je povezan sa ponašanjem organizacije, motivacijom i komunikacijom.

Jon Kotter razlikuje menadžment i vođstvo, tako što menadžment definiše kao “način kako se složena preduzeća održavaju urednim, nehaotičnim i produktivnim” dok se pod vođstvom podrazumeva delotvorno nošenje sa promenama²¹.

Liderstvo se uglavnom oslanja na tehnike uticanja bez primene prinude. Cilj lidera je da omogućiti drugima da vide cilj i da koncentriše njihovu energiju u ostvarenju tog cilja. A da bi čovek postao lider, potreban je ne toliko njegov intelekt, koliko apsolutno predavanje.

U istraživanju koje sproveo Managementfirst na 512 ispitanika, sa pitanjem da li je liderstvo prirodni talenat sa kojim se čovek rađa, u potpunosti se složilo 12% ispitanika, 30% se slaže sa ponudnom tvrdnjom, 5% nije sigurno u svom opredeljenju, 32% se ne slaže sa tvrdnjom a 21% se uopšte ne slaže sa ponudnom tvrdnjom. Priprema, naporan rad i sposobnost da se usklađuju i kombinuju stvari koje drugima izgledaju haotično – to su neki od kvaliteta koji se uče, a koji čine

²¹ Kotter, J.P., *Power and Influence*, The Free Press, USA 1983, str.171, Preuzeto sa sajta www.gencelowich.blogspot.com

suštinu liderske veštine. Oni nastaju kombinacijom elemenata vaspitanja, s jedne strane, sa vremenom, okolnostima i događajima, s druge strane. Liderska veština nije stvar biološke sudbine, nego stvar izbora. Kada se čovek odluči za taj izbor, nastaje potreba: potreba da se dokaže, da veruje u sebe i da ima sopstvena osećanja.

Has i Tamarkin u svojoj knjizi "Lider u svakome od nas" navodi sledeće²²:
Veština lidera može da se nauči
Lideri se potpuno predaju onome što rade
Lideri vrlo dobro znaju da slušaju sjajno da komuniciraju

Učenje za liderstvo podrazumeva pre svega učenje elementarnih psiholoških obrazaca kao i menjanje osobina ličnosti i sposobnosti u pravcu širenja mogućnosti za lidera. Biti lider znači da sve što imate u sebi usmerite ka svemu onome što možete da budete. Veština liderstva je u svom razvoju postajala složenija i preciznija. Has i Tamarkin naglašavaju da je "suština liderske veštine vizija iz koje proizlazi promena, transformacija i novi pravac". Vizija predstavlja objedinjavanje saznanja iz prošlosti, ideje, tehnologije, komunikacije i sve relevantne ljudske aktivnosti uz obavezne procene vezane za budućnost.

Liderstvo pretpostavlja dve strane: lidera, odnosno vođu, koji kreira viziju, i sledbenike, koji prihvataju viziju i slede ideje i zamisli lidera. Liderstvo, dakle, objedinjuje četiri komponente, i to:

Aktivnost drugih ljudi (sledbenika, podređenih ili članova tima) Spremnosti da prihvate smernice i uputstva lidera, članovi grupe omogućavaju da se definiše status lidera, doprinoseći oživotvorenju procesa liderstva i ostvarivanju ciljeva organizacije. Kada ne bi postojali drugi ljudi, svi kvaliteti liderstva kod menadžera bili bi beznačajni. Nejednaku raspodelu moći između lidera i sledbenika, odnosno članova tima – Članovi grupe nisu bez moći: oni mogu da utiču na aktivnosti grupe na različite načine. Pa ipak, lider, po pravilu ima veću moć.

Sposobnost da se na različite načine koriste različiti oblici moći kako bi se uticalo na ponašanje sledbenika. Lideri utiču na radnike da se lično žrtvuju za dobrobit kompanije. Kombinacijom prethodna tri elementa, potvrđuje se da je liderstvo pitanje vrednosti. Moralno liderstvo tiče se vrednosti i ono je veoma bitno kada je reč o etici lidera.

Liderstvo je istovremeno i proces kojim lideri oblikuju i osmišljavaju pojedinci koji su kadri da mobilizuju i aktiviraju ljudske potencijale, da projektuju vizije i promene, da menjaju i prilagođavaju postojeće stanje i da trasiraju puteve i smernice budućeg rada i razvoja. Proces liderstva, kao što je rečeno, osim lidera, uključuje i zaposlene u organizaciji, bez obzira

²² Hass, H., Tamarkin, B., *Lider u svakom od nas*, Grmeč, Beograd 1995, str. 124

na to šta rade, kakav im je stručni profil, koliko imaju staža i kakav im je radni doprinos. Odnos između lidera i zaposlenih uspostavlja se kroz rad i delovanje, odnosno kroz akciju i rezultate, a ne preko naredbi i kontrole i hijerarhijske nadređenosti i podređenosti, što se vezuje za tradicionalni model rukovođenja.

Zaposlene treba pridobiti, okupiti oko određene ideje i motivisati da svoje znanje i sposobnosti, svoju kreativnu energiju i potencijale usmere u pravcu ostvarivanja poslovnih i drugih ciljeva i zadataka organizacije. Lider ne treba da se dokazuje funkcijom i privilegijama, nego akcijom i rezultatima. Uostalom, zato se i zove lider, a ne rukovodilac. Lider se ne potvrđuje kontrolom i kažnjavanjem podređenih, nego praktičnim aktivnostima i rešavanjem konkretnih zadataka sa sledbenicima. On svoj ugled ne zasniva na galami, zastrašivanju zaposlenih i visokoj poziciji, nego svojim sposobnostima i vrlinama, svojim idejama i vizijama i svojim veštinama i rezultatima.

Liderstvo je dinamičan i odgovoran posao, pun izazova i neizvesnosti, neočekivanih obrta i očekivanih teškoća. Lideri ne oblikuju samo ponašanje zaposlenih nego i njihovu viziju, obezbeđujući, na taj način, unutrašnju integraciju i adaptaciju organizacije. Vizija je osnova procesa vođenja. Ona je pokretač promena i nagoveštaj za bolje sutra. Zahvaljujući viziji, preduzeće je u stanju da drži korak s vremenom, da se menja i da se prilagođava, kako promenama u okruženju, tako i potrebama vremena. Ona je izazovna i neuhvatljiva, neophodna i teško dokučiva.

Veština liderstva je u svom razvoju postajala složenija i preciznija. Autori naglašavaju da je suština leaderske veštine vizija iz koje proizlazi promena, transformacija i novi pravac. Vizija predstavlja objedinjavanje saznanja iz prošlosti, ideje, tehnologije, komunikacije i sve relevantne ljudske aktivnosti uz obavezne procene vezane za budućnost. Brza tehnološka promena, jača međunarodna konkurencija, deregulacija tržišta, nestabilna naftna situacija, špekulisanje lošim obveznicama i izmenjene demografske osobine radne snage su neki od brojnih faktora koji su doprineli ovoj promeni. Rezultat svega toga je to, da raditi kao pre, ne predstavlja više formula za uspeh. Liderstvo aktivira i mobilise ljude. Lideru su potrebna multidisciplinarna znanja, a ne samo znanja iz struke. Postojali su različiti načini opisivanja lidera kroz vreme. Tako na primer, Platon lidera vidi kao osobu koja žudi za znanjem, voli istinu, umeren je i ne teži za bogaćenjem, nije podao i prost, pravedan je i human, podučljiv, dobro pamti i ima smisao za lepo. Prema Makijaveliju lider je važan, odlučan, veran, blag, čovečan, pravedan, iskren, pošten, pobožan i velikodušan, dok prema Mintcbergu, lider mora biti sposoban za kontakte, konfrontacije, i mora biti posebno komunikativan.

5.1. Ljudsko društvo i liderstvo

Ljudska vrsta potiče od primata. Primati su hijerarhijski organizovani sa jasnim razlikama u dominaciji unutar vrste. Istraživanja su pokazala da dominantni mužjaci u odnosu na nedominantne imaju veću proizvodnju hormona serotonina u telu i manji nivo stresa. Druga sposobnost, koju smo nasledili od primata, jeste sposobnost imitiranja. Kod primata je imitacija skoro uvek jednosmerna: primati nižeg statusa imitiraju akcije primata višeg statusa. Kod ljudi ponašanje slično primatima imaju predškolska deca: dominantna deca kontrolišu igračke, biraju igre i određuju ko će biti sa njima u grupi. Manje dominantna deca se potčinjavaju dominantnoj deci, imitiraju ih i prihvataju njihove obrasce ponašanja.

Sledeći faktor koji prepoznavamo jeste rana socijalizacija deteta, odnosno važnost uspostavljanja čvrstog odnosa infanta sa njegovim staraocima radi opstanka. Sa 18 meseci dete ima čvrstu svest da postoji kao posebna jedinka. Tada počinje da traži i sličnosti sa drugim iz okruženja. Frojd taj proces zove identifikacijom. Dete se identifikuje sa roditeljem istog pola, kao i sa starijim detetom istog pola. Ekstremno retki su slučajevi da se dete identifikuje sa osobom istog godišta. Identifikacijom dete postaje odani "sledbenik", jer ono anticipira postupke i postupa po primeru svog "lidera" i u situacijama kada je van njegove kontrole.

Dete od pet godina već potpuno razume poziciju lidera, sledbenika i mesta u hijerarhiji. Sa jasno izraženim željama i htenjima i nisko razvijenom empatijom, u ovom periodu dete razvija emocionalne obrasce koji će obeležavati njegovo ponašanje do kraja života. Srećom, nova istraživanja pobijaju Frojdovu tvrdnju da su ti obrasci do kraja života nepromenljivi. Obrazovanje je poslednji faktor koji je bitan za izučavanje liderstva. Naime, obrazovanjem se može postići ekspertiza u određenim delatnostima, te se na osnovu takvog znanja može dostići uticajna pozicija i ostvariti liderski potencijal. Uticaji u prethodnom dobu dosta utiču na izbor područja ekspertize jedinke.

Prema studijama, preko 60% glavnih britanskih lidera izgubilo je jednog roditelja u detinjstvu, i to pretežno oca. Takođe, najuticajniji svetski lideri (Hitler, Lenjin, Staljin i Gandi, npr.) imali su dobre odnose sa jednim, a loše sa drugim roditeljem. Sam Čerčil je u svojoj biografiji istakao da su poznati ljudi uglavnom proizvod nesrećnog detinjstva.

Sledbenici su sačinjeni od drugačijeg "soja" nego lideri. Oni su u večitom traganju za figurom koja ih opčinjava, i mnogi sledbenici su u čestoj migraciji, tražeći ne perfektnog lidera, već perfektnu organizaciju, udruženje ili društvo kome bi želeli da pripadaju. Ipak, ima primera da i hronični sledbenici mogu da postanu lideri. Postoje sledbenici koji su privučeni snagom ili jačinom ideje, dok su drugi privučeni harizmom lidera. Harizma može biti fizička, intelektualna i duhovna.

Izuzetno je važno uzeti u obzir biološku i psihološku uslovljenost postojanja i lidera i sledbenika u ljudskom društvu zbog budućeg obrazovanja lidera. Iliterata XXI veka biće ne onaj koji ne zna da čita i piše, već onaj koji svoje znanje konstatno ne obnavlja i dopunjuje. Takvi posebno treba da budu i budući lideri, uvek na granici novog saznanja. Međutim, uzaludan će biti postupak izgrađivanja lidera od onog koji nije "od tog štofa", kao što bi bilo uzaludno pokušati praviti pijaniste od daktilografa. Verujem da će razvoj nauke o liderstvu u budućnosti biti sve više okrenut fenomenu ranog otkrivanja lidera, kako bi oni mogli da se izgrađuju kao lideri od ranijeg stadijuma. Današnji princip izgrađivanja lidera leži na principu treninga već proverenih visokih rukovodilaca. Tek takva ciljna grupa opravdava investiranje u razvoj i tek taj mali sloj ljudi ima mogućnosti da pojača svoje liderske osobine kroz obrazovanje.

5.2. Značaj liderstva za funkcionisanje globalne organizacije

U uslovima globalizacije, odsustvo liderstva uslovljava neuspehe i slabljenje konkurentске pozicije globalne organizacij. Dakle, svako odsustvo liderstva ima pogubne posledice za globalnu organizaciju. Liderstvo bukvalno znači ići ispred drugih²³. To je pokretačka snaga globalne organizacije u nastojanju i želji da se realnost približi viziji. Globalna organizacija bez vizije, cilja i smisla postojanja je neuspešna organizacija. Liderstvo na sebe preuzima teret kreiranja budućnosti. U tom poslu, liderstvo određuje smer kretanja organizacije. Osnovni preduslov kvalitetnog i efektivnog liderstva je tim. Iza svakog uspešnog lidera stoji uspešan tim. Kvalitetno liderstvo daje ljudima osećaj korisnosti, osećaj nade, ohrabruje ih i motiviše ka uspehu pri čemu istovremeno razvija kolektivnu viziju za budućnost. Svako od zaposlenih oseća svoj doprinos uspehu organizacije. Prisustvo liderstva u globalnim organizacijama čini da posao za čoveka predstavlja izazov, stimulaciju i zabavu.

5.3. Uloga lidera u globalnoj organizaciji

Globalizacija, ekspazivan razvoj savremene tehnologije, informaciona revolucija i potpuno nova društvena klima koja vlada u svetu, postavlja nove zahteve i nove izazove za lidere. Da bi se odgovorilo ovim izazovima, globalni lider mora prolaziti kroz stalan trening i osvajati nova znanja. Nedovoljno ljudi na liderskim pozicijama, sa orijentacijom ka promenama, može da bude osnovni uzrok neuspešnosti i nemogućnosti globalne organizacije da opstane u okruženju. Uloga lidera u odnosu na promenu je dvojaka: sa jedne strane, on mora lično da se prilagodi promeni, a sa druge strane, on mora da bude u stanju da promenu podređenima interpretira na način koji će im omogućiti da je bezbolno prihvate. Lideri su osobe koje pokreću i uspešno sprovode promene. Globalne organizacije u stalnoj su potrazi za liderima. To su dalekovidni

²³Petković M., Janićijević B., Bogićević B., *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002. str. 340

vodeći ljudi koji su najzaslužniji za uspeh organizacije. Najveći izazov jednog lidera je da upravlja ljudima, da se oni orijentišu na ostvarenje željene vizije. Lideri imaju ideje. Oni znaju i cene kvalitete svojih sledbenika i uspevaju da kreiraju efikasan tim.

Osnovna pravila vezana za lidera su:²⁴ Veština lidera se može naučiti; Lideri se potpuno predaju onome što rade; Lideri dobro znaju da slušaju i sjajno da komuniciraju; Lideri su đaci u poslu kojima se bave, u svojoj organizaciji i među svojim ljudima sa kojima rade; Lideri poseduju autoritet znanja i od svih drugih bolji su u onome što predstavlja kvalitet; Lideri osećaju jaku potrebu za dokazivanjem. Uspesne globalne organizacije uvek na svom kormilu imaju uspešnog lidera, osobu koja je usmerena ka budućnosti. Lideri u ljudima podstiču ono što je najbolje, sa namerom da oko sebe stvore što više novih i boljih lidera.

Karakteristike uspešnih lidera predmet su istraživanja mnogih autora. Osnivač klasične škole naučnog upravljanja Frederick Taylor, kao poželjne osobine vođe navodi: Pamet; Obrazovanje; Tehničko znanje; Manuelna spremnost ili snaga; Taktičnost; Energija; Izdržljivost; Poštenje; Prosuđivanje ili zdrav razum; i Dobro zdravlje. Drugi predstavnik ove škole, Henry Fayol, smatra da lider treba da ima sledeće karakteristike: Fizičke (zdravlje, životna snaga i način ophođenja); Mentalne (sposobnost razumevanja i učenja, prosuđivanje, mentalna snaga i prilagodljivost); Moralne (energija, čvrstina, spremnost za preuzimanje odgovornosti, inicijativnost, lojalnost). Pored fizičkih karakteristika, bitna dimenzija u formiranju uspešnog lidera su: poverenje, autonomnost, inicijativa, inteligencija, istrajnost, samopouzdanje, kreativnost, odgovornost i optimizam. Lideri se mogu sresti u veoma različitim oblastima ljudske aktivnosti. Ono što bi trebalo da im bude zajedničko su uspeh, pridržavanje osnovnih principa liderstva i posedovanje određenih osobina. Osobine i principi su ono što sledbenici očekuju od lidera, a veštine su oruđe kojim se dolazi na lidersku poziciju i ostaje na njoj. Kao osnovni principi obavljanja ove funkcije se navode: integritet, postojanje efektivne mreže komunikacije, autoritet, pozitivni mentalni stavovi, timski rad i odlučivanje bazirano na činjenicama. Posao lidera se sastoji u stalnom sučeljavanju sa promenama u okruženju i permanentnom iniciranju promena unutar organizacije. Bez osobine fleksibilnosti, odnosno sposobnosti prilagođavanja različitim situacijama lideri su osuđeni na neuspeh. Fleksibilnost im omogućava da promenom ponašanja i tačaka gledišta, iskoriste mogućnosti koje sa sobom nose promene, ali da izbegnu eventualne opasnosti. Dakle, fleksibilnost je primarna determinanta uspeha lidera u globalnoj organizaciji.

Jedno od najvažnijih pitanja u savremenom istraživanju liderstva se odnosi na veštine lidera. Svaka veština je sastavljena od tri osnovne komponente. To su : Individualne osobine – koje su svojstvene svakom pojedincu ponaosob; Formalno obrazovanje, to jest edukacija – koje se stiče bilo redovnim školovanjem, bilo naknadnim inoviranjem znanja. Kako fond znanja neprekidno raste, globalni lideri su prinuđeni da puno uče i školuju se radi ovladavanja novim konceptima, metodama, tehnikama i najvažnijim teoriskim postavkama; Iskustvo – koje se stiče vremenom,

²⁴ Hass,H., Tamarkin,B., *Lider u svakom od nas*, Grmeč, Beograd 1995, str.65

putem praktičnog rada. Njime se unapređuju znanja o pojedinim praktičnim mehanizmima kojima se deluje na sledbenike. Kako postoji jako veliki broj različitih veština kojima lideri mogu ovladati, javlja se praktični problem njihove klasifikacije.

Sposobnost globalnog lidera da motiviše ne samo sledbenike, već i sebe, je jedan od najvažnijih pojedinačnih faktora kojim se omogućava ostvarivanje organizacionih ciljeva. Motivacija nastaje kao produkt kako unutrašnjih tako i spoljašnjih podsticaja. Isto tako, ona pokreće određeno ponašanje koje je potrebno usmeriti. Globalni lideri moraju poznavati motive sledbenika, kako bi mogli da utiču na njihovu unutrašnju motivaciju. Načini motivisanja, odnosno motivacioni mehanizmi mogu biti veoma različiti. Sve motivacione mehanizme možemo svrstati u: materijalne, nematerijalne i ostale. Takođe, načini njihove implementacije mogu biti različiti. Koji će od načina i mehanizama biti korišćen, to jest koji će dati najbolje rezultate, zavisice od većeg broja faktora, od kojih pre svih treba pomenuti karakteristike situacije i karakteristike sledbenika. Komuniciranje predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti u životu ljudi. Ono je osnov za uspešnu saradnju ljudi. Veština komuniciranja je jedna od najznačajnijih kompetencija globalnih lidera. U praksi se često potvrđuje da su efektivni lideri takođe i veoma efektivni i efikasni u svim vidovima komuniciranja. Obdarenost lidera veštinom komuniciranja je u direktnoj vezi sa produktivnošću i satisfakcijom sledbenika. Komunikacija predstavlja sredstvo za izražavanje vizije, stavova i vrednosti, putem kojih se ostvaruje uticaj na sledbenike.

Ovladavanje pomenutim veštinama globalnim liderima može pomoći u inteziviranju uticaja na svoje saradnike i sledbenike, kako bi se podigle ukupne performanse organizacije. Jedno od najintrigantnijih pitanja u oblasti izučavanja savremenog liderstva jeste izgradnja, funkcionisanje i vođenje timova. Zbog sve veće dominacije timskog rada u globalnim organizacijama i njihovih nesumljivih prednosti, ovladavanjem veštinom izgradnje, razvoja i vođenja efikasnih timova predstavlja jednu od premisa uspeha savremenog lidera. Tim možemo objasniti kao grupu čiji članovi imaju komplementarne veštine i okupljeni su oko zajedničke svrhe ili skupa ciljeva za čije ostvarenje su svi podjednako odgovorni .

Lider u okviru tima dobija potpuno nove uloge koje zahtevaju specifične veštine. On mora znati kako se radi sa timovima koji imaju diverzifikovane veštine, talente i mogućnosti neophodne za uspeh globalne organizacije. Lider je taj koji treba da ima kompetencije neophodne za dizajniranje, izgradnju, treniranje i vođenje efektivnih timova. Globalne organizacije svoje poslovanje baziraju na timskoj strukturi. Kreiranje tima predstavlja veoma kompleksan zadatak koji zahteva konstruktivan pristup samog lidera. Nakon kreiranja tima nastavlja se njegov razvoj. Predhodno analizirane veštine motivisanja, izgradnje efektivnih timova i komuniciranja, predstavljaju bazične liderske veštine koje bi svaki lider po pravilu trebao da poseduje. Pored bazičnih veština postoji i niz drugih veština koje su neophodne liderima, a to su: veštine rešavanja konflikata, veštine posticanja kreativnosti i veštine treninga i mentorstva.

Teorijska znanja lideri mogu crpiti iz niza teorija o liderstvu. Jedan od ključnih segmenata za razvijanje liderskih sposobnosti odnosi se na domen praktičnih saznanja, to jest mogućnosti korišćenja iskustva. Međutim pored razvojnih iskustava kao metoda za razvoj liderstva i postoje i formalni metodi. Da li će i u kojoj meri biti primenjeni ili ne zavisiće od većeg broja faktora, od kojih su svakako najvažniji: vizija lidera, njihove karakteristike, strategija organizacije, tekuće organizacione politike u domenu upravljanja ljudskim resursima, željenih pravaca razvoja, faktora okruženja, itd. Programi razvoja liderstva u globalnim organizacijama putem treninga i edukacije su veoma zastupljeni u svetskoj praksi. Koriste ih mnoge poznate globalne organizacije kao što *suCoca-Cola*, *IBM*, *ABB*, i niz drugih.

VI Lider (Leader)

Lider je osoba koja ima viziju željene budućnosti za preduzeće ili njegov deo i predlaže strategiju za postizanje zamišljenog cilja. Da bi to i realizovao u praksi, on treba da poseduje specifičan set kompetencija - skup određenih veština, znanja i sposobnosti, koji osobu čini adekvatnom ili kvalifikovanom za određenu poziciju. Te kompetencije se uvek razlikuju od jednog lidera do drugog i zavise od njegove konkretne uloge i pozicije.

Da bi zaposlene podstakao i preveo ih u svoje sledbenike, postoje određene stvari koje svaki lider mora da poseduje, zna i čini. Savremeni pristup tvrdi - „Lideri se ne rađaju, već. grade“. Želja i volja za liderstvom, kontinuirani proces samoupoznavanja, obuke, treninga i sticanja iskustva - su neophodni za uspeh u građenju te uloge.

Lider mora biti iskren prema sebi i svestan ko je, šta zna i šta može da učini, imajući na umu da njegovu uspešnost ocenjuju njegovi sledbenici, a ne on sam ili njegovi pretpostavljeni. U cilju jasnijeg razumevanja ovog pojma, potrebno je još istaći i napraviti razliku u sledećem - da zauzimanje pozicije menadžera, supervizora ili vodećeg člana nekog tima daje sarno formalni autoritet za ostvarivanje određenih zadataka i organizacionih ciljeva, što tu osobu ne čini automatski liderom, već sarno šefom. Razlika je što u liderstvu zaposleni tj. sledbenici žele da postignu visoke ciljeve. Menadžeri su ljudi koji rade stvarl na pravi način, dok su lideri ljudi koji rade prave stvari.

2. Sledbenik (Follower)

Svaki vođa, da bi to i bio, mora neizostavno imati svoje *sledbenike* - drugi ključni faktor liderstva. A nisu mu neophodni za realizaciju željene vizije, pa ih on, iz tog razloga, mora inspirisati da požele da osete proces promene i da se dobrovoljno uključe u prevođenje vizije u realnost. Osobine sledbenika, pored ličnih karakteristika lidera, utiču na stil vođstva koji će biti efektivan. Potreba za nezavisnošću, spremnost za preuzimanje odgovornosti, zainteresovanost za posao, tolerantnost, učešće u procesu odlučivanja - su sarno neke od tih osobina. Različiti ljudi "traže" i različite stilove liderstva. Pa tako novozaposleni zahteva više nadzora od iskusnog zaposlenog, a zaposleni kome nedostaje motivacija zahteva drugačiji pristup u odnosu na zaposlenog koji je visoko motivisan. Dakle, efektan lider poznaje svoje sledbenike ljudsku prirodu (potrebe, emocije, motivaciju) i ono šta su, šta znaju i šta čine.

3. Komunikacija (Communication)

Osnovno sredstvo liderovanja je komunikacija i to dvosmerna. Njen veći deo je neverbalnog karaktera. Sadržaj i način komuniciranja ili jača ili slabi interakcijsku vezu između lidera i sledbenika. Pa tako, davanje ličnog primera govori" da se od sledbenika ne traži nešto što i sam lider ne bi bio spreman da uradi.

4. Situacija (*Situation*)

Četvrti ključni faktor u liderstvu je situacija, koju određuje trenutni razvoj događaja. Ono što bi trebalo biti urađeno u jednom slučaju ne funkcioniše uvek i u drugom. Ličnim rasuđivanjem lider odabira onaj pravac i stil delovanja koji je primeren trenutnom razvoju događaja, a vodi realizaciji željene vizije. Naprimera, suprotstavljajući neodgovarajućem ponašanju zaposlenog može biti neefektivno ako je zakasnelo ili preuranjeno, preslabo ili prejak. U teoriji i praksi, pri raščlanjavanju pojmova lider i liderstvo, posmatrane su tri dimenzije, prvo hronološki nezavisno, a potom i matrički ukršteno :

- lične osobine,
- veštine i
- kompetencije uloge.

Analizirani su razni pojedinci, lideri, u različitim organizacijama. Sve to sa jednim ciljem - naći "kod" uspešnog lidera.

6.1. Vrste lidera

Klasifikacije lidera se vrše najčešće u zavisnosti od ličnog pristupa ostvarenju vođenja. U tom smislu, razlikujemo sledeće tipove lidera:

Harizmatički lider - čovek čiji uticaj i sposobnost vođenja proističu iz njegove ličnosti. To je pojedinac koga odlikuje snažna ličnost i koji poseduje određenu "harizmu", na osnovu koje ostvaruje uticaj na ljude. Veći broj vojskovođa, političara i privrednika spada u ovu grupu lidera.

Tradicionalni lider - čovek koji lidersku poziciju stiče rođenjem ili nasleđem. U ovu grupu spadaju kraljevi, verske vođe, plemenske vođe i sl. Ovih ljudi je malo i oni ne moraju biti vođe u klasičnom smislu. Iako im pozicija daje veliku moć, ovakvi lideri ne moraju biti sposobni da iskoriste svoju poziciju.

Situacioni lider - čovek koji je sposoban da u određenom periodu, u različitim situacijama, prihvati ulogu vođe. On može biti uspešan samo ako se uvek nađe u pravo vreme na pravom mestu. S obzirom na privremenost uloge ovakvog lidera, on nije pogodan za poslovne situacije.

Formalni ili birokratski lider - čovek čija liderska pozicija proističe iz položaja na koji je postavljen. Tu spadaju različite vrste menadžera i drugih rukovodilaca u različitim oblastima delovanja. Zavisno od pozicije i ovlašćenja koja mu daje mesto na kome se nalazi, ovakav lider poseduje veće ili manje mogućnosti vođenja. I u ovom slučaju, moguće je da lider nije u stanju da iskoristi realne mogućnosti vođe, koje mu određena pozicija pruža. Bez ličnih sposobnosti i autoriteta teško je ostvariti mogućnosti koje pruža određeni položaj.

Funkcionalni lider - čovek koji svoju lidersku poziciju ne obezbeđuje položajem u organizaciji, već sopstvenim radom i obavljanjem određenih poslova. Zbog toga je prinuđen da se prilagođava potrebama situacije u kojoj deluje, kako bi mogao da bude uspešan u svom poslu.

6.2. Razlike između lidera i menadžera

U američkoj literaturi vrlo je popularna definicija razlike između lidera i menadžera koja je jedna igra reči: lideri rade prave stvari (*right things*), a menadžeri rade stvari na pravi način (*things right*). Iako popularna, ova definicija nije svakako dovoljna i kompletna, jer ona pretpostavlja da su pozicije lidera i menadžera na suprotnom polu, ali to svakako nije slučaj u organizacijama, s obzirom na to da je u svakom poslovnom okruženju potreban i rad lidera i rad menadžera. Oni nisu konkurentni, već su komplementarni i jedan i drugi su potrebni organizaciji da bi prosperirala. Jako liderstvo i slab menadžment može lako dovesti organizaciju u opasnost.

Konsekvence jakog liderstva i slabog menadžmenta u kompleksnoj organizaciji su:

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

U odnosu na klasičnu piramidu, ogromna razlika je u odgovornosti zaposlenih - jer uloge su se promenile. Izvršioci postaju neposredno odgovorni kupcima, lider svom top menadžmentu, a novi, osnovni zadatak lidera i menadžmenta je da pomognu svojim neposredno podređenim da postignu svoje ciljeve. Situacija u ovakvim organizacijama često izlazi izvan kontrole. Kada se ne poštuju rokovi posla, odobreni budžeti i data obećanja potrošačima, opasnosti po organizaciju realno rastu.

Konsekvence jakog menadžmenta i slabog liderstva u kompleksnoj organizaciji su:

1. Insistiranje na kratkom roku, detaljima, eliminisanju rizika i ordinarnoj racionalnosti, sa malim fokusom na dugi rok, velike slike, strategije koje uključuju rizik, kao i na ljudske vrednosti.
2. Jak fokus na specijalizaciju, posao je iznad ljudi, dok oni robuju pravilima, a sa minimalnim insistiranjem na integraciju, izjednačavanje i lično angažovanje ljudi. "Uzrok neuspeha mnogih organizacija je previše menadžmenta, a premalo liderstva." Warren Bennis, konsultant.
3. Kontrola i predviđanje su u prvom planu, rast, osposobljavanje i inspiracija nisu.

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

performanse se pogoršavaju polako, ukoliko je nema, veoma brzo. Mnogi ljudi čak i danas imaju stereotipe o pozicijama lidera i menadžera u organizaciji. Stereotip je da je lider usamljen na samom vrhu organizacione piramide, da su ispod menadžeri koji upravljaju, a da su na samom dnu, jasnom linijom odeljeni, ostali saradnici. Realnost je, dosta drugačija. U kompleksnoj organizaciji može biti na hiljade kompleksnih i povezanih poslova. Oni uslovljavaju jednu drugačiju povezanost ljudi, tako da odlične lidere možemo naći i u timovima na najnižem nivou. Isti taj proces doprinosi smanjenju menadžerske uloge i pozicije u organizaciji. Ljudi su čvršće povezani ne samo zbog međuzavisnosti timova unutar organizacije, već su direktno povezani i sa kupcima i sa ostalim akterima iz okruženja. U takvim situacijama dobro liderstvo je od kritičnog značaja za uspeh organizacije na tržištu.

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

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

Lider je inovator	Menadžer je administrator
Lider je original	Menadžer je kopija
Lider razvija	Menadžer održava
Lider je fokusiran na ljude	Menadžer je fokusiran na sistem i strukturu
Lider razvija poverenje	Menadžer razvija kontrolu
Lider u fokusu ima dugoročnu perspektivu	Menadžer u fokusu ima kratkoročnu perspektivu
Lider pita šta i zašto	Menadžer pita kako i kada
Lider drži oči na horizontu	Menadžer drži oči na krajnjem rezultatu
Lider je inovator	Menadžer je imitator
Lider osporava status quo	Menadžer prihvata status quo
Lider je samo svoj vojnik	Menadžer je klasičan poslušni vojnik
Lider se obrazuje	Menadžer se trenira
Lider te vodi na novo mesto	Menadžer se brine o tome gde si
Lider se bavi budućnošću	Menadžer se bavi sadašnjošću
Lider radi sa verovatnoćom	Menadžer radi sa sigurnošću
Lider se bori sa neizvesnošću	Menadžer se bori sa kompleksnošću
Lider je usredsređen na odluke	Menadžer je usredsređen na činjenice

Lider formuliše pitanja i probleme	Menadžer pronalazi odgovore i rešenja
Lider traži razliku	Menadžer traži sličnost
Lider se pita da li je potrebno rešenje za budućnost	Menadžer smatra da se ispravno rešenje može iskoristiti ponovo u budućnosti
Lider je zadužen za efektivnost	Menadžer je zadužen za efikasnost

Interesantna je i semantika reči upravljati i voditi u srpskom jeziku. Dok upravljanje pretpostavlja određivanje pravca, vođenje pretpostavlja kretanje ka cilju. Određivanje pravca, upravljanje, može da bude statička osobina, jer po određivanju pravca nije neophodno da onaj koji je odredio pravac nužno bude u pokretu ka cilju. Kretanje ka cilju, vođenje, nužno ima dinamičku formu, jer onaj koji vodi ka cilju mora da bude na čelu takve promene.

Standard u današnjim organizacijama je da su one premalo vođene, a da se njima previše upravlja. Današnje svakodnevne turbulentne promene u okruženju su sinonim neophodnosti Većegupliva liderstva u upravljanju.

Danas su potrebne ideje da bi se opstalo na tržištu. Lider je taj koji prodaje ideju, menadžer je taj koji nastoji da ga kupljena ideja što manje košta u praksi. Menadžera uvek brine šta koliko košta, lidera cena ne interesuje. Danas su potrebni novi koncepti da bi se organizacija približila i čvršće povezala sa potrošačima. Menadžerov zadatak je da konzervira zadati koncept i da u njegovim okvirima "isteruje" maksimalnu efikasnost, lider ruši važeće koncepte i nudi nove, često i neproverene, koncepte i ideje. Danas je potreban organizacioni model koji može da se nosi sa svim tim promenama. To je organizacija visokih performansi, sa liderima u celoj njenoj strukturi koji razmišljaju pobednički i koji napade iz okruženja prevode u šanse i dugoročan rast i razvoj na tržištu.

6.3. Program razvoja liderstva

Glavni propust većine organizacija je sam proces razvoja liderstva. On bi trebalo da otpočne još sa aktivnostima selekcije, a da se suštinski razradi kroz konkretne razvojne programe. Taktički fokusirani programi, u vidu dvodnevni seminara i radionica koji su postali standard u treninzima, malo doprinose u unapređenju emocionalne inteligencije povećanjem svesti i razumevanja. Kreiranje načina razmišljanja, osećanja i ponašanja, koji čine liderske kompetencije i emocionalnu inteligenciju, zahteva znatno veći trud u procesu njihovog razvijanja. Zavisno od nivoa liderstva, preporučuju se programi u trajanju od nekoliko nedelja ili meseci, koji obuhvataju većinu kritičnih aspekata liderstva, prema stavu određene organizacije.

Prema istraživanju i iskustvu sledeći pristup razvoju daje dobre rezultate. Inicijativa najčešće započinje ličnim procenjivanjem. Organizacije, obično, putem opsežnih intervjua determinišu ključne kompetencije, a potom primenom alata za ocenjivanje od 360 stepeni procenjuju svoje zaposlene u odnosu na postavljeni liderski model. Nakon izvršene procene, razvoj obično započinje sa tro- ili petodnevnom grupnim radionicama, u okviru kojih učesnici istražuju sopstvene motive, vrednosti, emocionalnu inteligenciju i druge kompetencije u odnosu na njihov stil liderstva i klimu koju stvaraju. Na kraju ovih radionica učesnici razvijaju sopstvene planove učenja i razvoja u kojima postavljaju specifične, merljive i ostvarljive ciljeve. Potom im se, shodno utvrđenom, u narednim mesecima obezbeđuju adekvatni treninzi, feedback, ohrabrenje, podrška kolega, modeliranje, i to kako mimo tako i tokom redovnog rada. Savremena filozofija efektivnosti ističe da se u razvoju odličnog lidera treba usredsrediti na poboljšavanje kompetencija u kojima je on iznad proseka i njihovo dovođenje do savršenstva. Za razliku od klasičnog pristupa, koji forsira poboljšavanje slabih kompetencija i bazira se na osrednjosti, savremeni pristup se bazira na superiornosti. Tu se ogleda suštinska razlika između dobrog (osrednjeg) i odličnog (superiornog) lidera. Izuzetak savremenog pristupa, u efektivnosti pojačavanja superiornih kompetencija, je kada postoji tzv. «fatalna mana», tj. kada je neka od bitnih kompetencija lidera na ekstremno niskom nivou razvoja.

VII STILOVI LIDERSTVA

Stil liderstva je način na koji se uspostavljaju odnosi između lidera i saradnika kao i ostalih zaposlenih u preduzeću, odnosno način na koji lider usmerava ponašanje podređenih i sredstva koja koristi da ih pridobije ili privoli na željeno ponašanje. Bazični kriterijumi po kojima razlikujemo stilove su:

- pristup lidera motivisanju podređenih – prinuda ili podsticaj,
- način na koji lider donosi odluke,
- izvori moći koje koristi da ostvari uticaj na podređene,
- sposobnost lidera da prilagodi svoje ponašanje različitim situacijama.

Na osnovu ovih kriterijuma razlikujemo:

1. Klasične stilove, i
2. Savremene stilove liderstva.

7.1. Klasični stilovi liderstva

Pionirske studije o liderstvu su Hotorn i Ajova studije. Ove studije su ispitivale uticaj tri stila liderstva na ponašanje i performanse, i to:

1. autokratsko;
2. demokratsko i
3. liberalno.

Autokratski stil vođenja odlikuje se time što lider sam donosi odluke. On nema poverenja u saradnike. Koristi prinudu, a uticaj mu proizilazi iz formalnog autoriteta. Postoje dve podvrste autokratskog stila: harizmatsko i paternalističko vođenje. Harizmatski lider se oslanja na lične osobine koje ga čine drugačijim od ostalih, dok paternalistički vođa gradi svoju moć na viziji preduzeća kao svojoj porodici, on je otac koji brine o dobrobiti zaposlenih.

Autokratsko vođenje se primenjuje u malim preduzećima; sa rastom i razvojem preduzeća ovaj stil mora da se transformiše u stil vođenja koji je adekvatniji situaciji.

Demokratski stil vođenja odlikuje se većom uključenosti podređenih u odlučivanje, većim poverenjem u podređene i verom u spremnost i voljnost podređenih da preuzmu odgovornost u procesu odlučivanja. Odlučivanje je decentralizovano, autoritet se delegira i ovaj stil obezbeđuje participaciju zaposlenih, fleksibilnost organizacije i bolje performanse. Demokratsko vođenje je karakteristično za srednja i velika preduzeća.

.

Liberalni stil vođenja odlikuje se punom uključenosti svih zaposlenih, u koje lider ima puno

poverenje, a oni se osećaju potpuno slobodni da diskutuju o svim pitanjima. Liberalno vođenje primenjuje se u preduzećima, nezavisno od njihove veličine, koja su struktuirana po timovima i radnim grupama, u kojima se obavljaju složeni poslovi, koji podrazumevaju sofisticirana znanja i visoko obrazovane ljude, koji ne trpe ograničenje i šablone. Ohajo studije su prve interdisciplinarne studije liderstva zasnovane na timskom radu psihologa, sociologa i ekonomista. Na zaključcima ovih studija bazira se koncept "menadžerske mreže". Mreža ima dve dimenzije: briga za ljude i briga za proizvodnju. Sa napredovanjem na horizontalnoj osi, gde je predstavljena briga za proizvodnju, lideri pokazuju da su orijentisani na zadatak, dok napredovanjem na vertikalnoj osi, gde je predstavljena briga za ljude, lideri pokazuju da poseduju veći stepen brige za ljudstvo.

7.2. Savremeni stilovi liderstva

Kontingentni pristup vođstvu je gledište prema kojem su različiti stilovi vođstva različito efikasni u različitim situacijama. Po ovom pristupu nijedan stil ne može biti efikasan u svim situacijama. Faktori koji utiču na efikasnost liderstva su:

1. Karakteristike i zahtevi zadataka.
2. Osobine, očekivanja i ponašanja zaposlenih.
3. Organizaciona kultura i organizacione politike.

Fidler se smatra osnivačem kontingentnog modela efikasnog vođstva. Fidlerov model je izgrađen na bazi odnosa između stila vođstva i povoljnosti situacije, odnosno stepena u kojem lider može da kontroliše, utiče ili predviđa posledice određenog ponašanja. Kombinacija stila vođstva i konkretne situacije determiniše performanse grupe. Fidler je smatrao da lideri mogu primeniti dva različita stila u vođenju svojih saradnika. Jedan stil se karakteriše naklonošću i popustljivim odnosom prema saradnicima, dok se drugi karakteriše nepovoljnim, odnosno nalogodavnim odnosom prema saradnicima. Tehnika koju je on razvio bazira se na merenju stavova lidera grupe o članovima grupe sa kojima su najlošije radili i sarađivali, tzv. LPC (najmanje preferiran saradnik) skala. Lider sa niskim LPC rejtingom je lider orijentisan ka zadacima, te je logično da je negativno okarakterisao zaposlene koji ne doprinose dobrim rezultatima. Lider sa visokim LPC rejtingom je lider koji je posvećen izgradnji što boljih međuljudskih odnosa. Fidler pokazuje da oba stila vođstva imaju dobre performanse pod povoljnim okolnostima, dok ih pod nepovoljnim okolnostima nemaju. Proističe da se ne može govoriti o "dobrom" i "lošem" lideru, već o situaciji u kojoj lider može imati dobre performanse i o situaciji u kojoj može imati loše performanse. Neki lideri mogu postići bolje rezultate sa manje nego sa više moći. Poboljšanje u performansama može se postići ili promenom nekih osobina lidera i njihovog motivacionog sistema ili promenom situacija kako bi se učinila povoljnijom za lidere.

Prednosti ovog modela jesu uspešno povezivanje tri faktora od kritične važnosti za uspeh

vođstva:

1. Odnos vođa – član može biti kategorizovan kao dobar kada postoji međusobno poverenje, ili kao loš kada je prisutan visok nivo kontrole, pretnje i straha.
2. Struktura zadataka može biti kategorizovana kao visoko struktuirana, kada je zadatak definisan sa poznatim i jasnim procedurama i uputstvima za članove organizacije, ili kao loše struktuirana, kada su članovi organizacije u nedoumici šta treba da rade, kada i kako.
3. Pozicija moći vođe može biti jaka, kada on ima veliki uticaj, ili slaba, kada lider ima mali uticaj u organizaciji.

Osnovne zamerke se upućuju na proceduru i primenjenu statističku analizu u modelu. U praksi nije jednostavno precizno definisati stepen struktuiranosti zadatka, kao ni kvalitet odnosa između vođe i podređenog. Takođe model ne uključuje u analizu karakteristike podređenih, kao ni stepen kompetentnosti lidera i podređenih.

Hersi – Blanšarov model pored zadatka i odnosa vođa – sledbenici uvodi u analizu i treću situacionu varijablu, zrelost sledbenika. Zrelost sledbenika se definiše kao sposobnost i spremnost zaposlenih za preuzimanje odgovornosti, pri usmeravanju njihovog sopstvenog ponašanja u odnosu na određeni zadatak. Nivo zrelosti određuje se na osnovu tri kriterijuma:

1. Stepen motivacije za postignuća.
2. Spremnost da se preuzme odgovornost.
3. Stepen obrazovanja i/ili iskustva.

Na osnovu ovog trodimenzionalnog situacionog modela definišu se četiri liderska stila:

1. PRIČAJUĆI STIL vođstva je najbolji za sledbenike niskog nivoa zrelosti, koji nisu spremni da preuzmu odgovornost, te se njihove uloge u izvršavanju zadataka obezbeđuju naredbama i smernicama.
2. PRODAJNI STIL vođstva je najbolje primeniti u slučaju niske do umerene zrelosti sledbenika. Ovaj stil u isto vreme obezbeđuje i usmerenost na zadatke i podršku ljudima koji nisu sposobni, ali su spremni za preuzimanje odgovornosti.
3. PARTICIPATIVNI STIL vođstva se primenjuje u situaciji kada sledbenici pokazuju zrelost i sposobnost, ali i nespremnost da prihvate odgovornost, zbog čega im je potrebna podrška da bi povećali svoju motivaciju.
4. DELEGIRAJUĆI STIL vođstva je najbolji za sledbenike visokog stepena zrelosti. Ovaj stil vođstva dopušta sledbenicima visok stepen slobode i mogućnost da preuzmu potpunu odgovornost.

Hausov model, model "put – cilj", u fokus je stavio očekivanja i motivaciju zaposlenih. Polazni stav jeste da zaposleni očekuju da postignu visoke rezultate, i po tom osnovu visoke nagrade, a zadatak lidera je da im pomogne i objasne kojim putem da postignu cilj. Ovaj model razlikuje stilove lidera prema njihovoj sposobnosti da uoče razlike među zaposlenima i da na tim razlikama

grade različite sisteme nagrađivanja prema pojedinačnim doprinosima. Na osnovu ovih kriterijuma u modelu se diferenciraju četiri oblika ponašanja menadžera i dve kategorije kontigentnih varijabli. Motivacija i zadovoljstvo podređenih jeste rezultat zbira oblika ponašanja lidera i kontigentnih varijabli.

Kontigentne varijable koje kreiraju oblike ponašanja lidera i stavove i ponašanja podređenih jesu:

1. Karakteristike podređenih (rigidnost, eksterno – interna orijentacija i sposobnost).
2. Karakteristike okruženja (priroda posla, formalni sistem autoriteta i karakteristike grupe).

Četiri oblika ponašanja lidera su:

1. Direktivno ponašanje, koje ostvaruje pozitivan uticaj na podređene kada je zadatak višeznačan, a negativan u situaciji kada je zadatak jasan.
2. Podražavajuće ponašanje, koje doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenih koji rade na poslovima koji izazivaju monotoniju, frustraciju i stres.
3. Ponašanje orijentisano ka dostignućima, koje ima za cilj da inspiriše zaposlene na veće zalaganje i prihvatanje izazova. Lider će, pored visokog vrednovanja rezultata, kreirati i mogućnosti za razvoj i napredovanje podređenih.
4. Participativno ponašanje, koje podrazumeva visok stepen uključenosti podređenih u proces odlučivanja, razvijene komunikacije, informisanost i poverenje.

Kao i ostali modeli zasnovani na kontigentnom pristupu i ovaj model sugeriše liderima da stil vođstva treba da se menja i prilagođava datoj situaciji.

7.3. Biheviorističke teorije, podeljeno vođstvo i virtuelno liderstvo

Bihevioristički pristup dalje je obogatio teoriju o stilovima liderstva. Savremeni autori ne bave se odgovorima na pitanje ko su uspešne vođe, već se bave pitanjem šta uspešne vođe rade, kako se ponašaju u organizacijama, kako organizuju svoja preduzeća, kako donose odluke, kako komuniciraju i kako motivišu zaposlene. Razlika između efektivnih i neefektivnih lidera je u njihovom ponašanju. Liderima se sugeriše učenje ponašanja.

E. Šejn konstatuje da će novi oblici liderstva morati da se nauče, i to ne putem jednokratnog učenja, nego kroz promene i stalno učenje. On efektivno liderstvo povezuje sa ponašanjem lidera i definiše sledeće uloge lidera:

1. Lider kao animator.

2. Lider kao stvaralac kulture.

3. Lider kao čuvar kulture.

4. Lider kao agent promena.

Lider kao animator je stvaralac organizacije. Značajan je u prvoj, preduzetničkoj fazi, kada se stvara organizacija mladog preduzeća. Preduzetnicima sa vizijom često nedostaje energija koja će ih motivisati da, s jedne strane, istraju, a da zaposlenima, s druge strane, uliju poverenje, izazovu privrženost i spremnost da se suoče sa neuspesima. Za preduzetnike koji sa uspehom prebrode ovu krizu može se kazati da su lideri animatori. Oni stvaraju organizacije i daju početni impuls za dalji rast i razvoj.

Lider kao kreator kulture je graditelj organizacione kulture preduzeća. Kada je organizacija stvorena, od lidera se očekuje da u drugoj fazi razvoja organizacije prenese na zaposlene osnovne pretpostavke, verovanja i vrednosti, tako da ih oni prihvate i usvoje, kako bi se izgradio poželjan model ponašanja zaposlenih, te on:

- Zapošljava i zadržava samo one zaposlene koji prihvataju sistem vrednosti organizacije, menjajući svoj mentalni model.
- Indoktrinira i socijalizuje zaposlene u skladu sa svojim kulturnim obrascem.
- Sopstveno ponašanje nameće kao model uloga koji ohrabruje zaposlene da se poistovete sa organizacijom.

Lider kao čuvar kulture održava prihvaćeni model organizacione kulture i on se ostvaruje u trećoj fazi organizacionog razvoja, koju nazivamo institucionalizacija. U ovoj fazi dolazi do prepoznavanja uspešnih elemenata organizacione kulture i zadatak lidera je da pronađe način da ih stabilizuje i očuva. Istovremeno, lideri treba da prate razvoj organizacije, da budu sposobni da prepoznaju novu situaciju, da prilagode stil vođstva i dopuste da se pojave drugi oblici vođstva. Zadatak lidera je da razvijaju kompetentnost pojedinaca i grupa. Oni treba da se razvijaju zajedno sa svojom organizacijom i da razvijaju novu generaciju lidera, za drugačiju budućnost organizacije.

Lider kao agent promena menja kulturu organizacije. Uloga agenta promena zahteva liderske sposobnosti prepoznavanja nesklada između veličine i starosti organizacije, novonastalih uslova i kulturnog obrasca organizacije. Promena organizacione kulture podrazumeva aktivnosti lidera na

razaranju elemenata stare kulture i promovisanju novih elemenata koji će stvoriti osnovu za novo ponašanje.

VIII ETIČKO LIDERSTVO

8.1. Definicija etike

Iz perspektive zapadne tradicije, razvoj teorije o etici počinje od Platona (427-347.p.n.e.) i Aristotela (384 – 322.p.n.e.). Reč etika ima svoje korene u grčkoj reči *ethos*, što označava „običaj“, „ponašanje“ ili „karakter“. Etika se bavi vrstama vrednosti i morala koje pojedinac ili društvo smatraju poželjnim ili adekvatnim²⁵.

U kontekstu liderstva, etika se bavi onim što lideri čine i kakvi su. Bavi se prirodom ponašanja i lidera i njihovom moralnošću. U bilo kojoj situaciji u kojoj treba odlučivati, pitanje etike se implicitno ili eksplicitno postavlja. Izbori koje lideri prave i način na koji reaguju u pojedinim okolnostima vođeni su njihovom etikom.

8.2. Teorije o etici

Teorije o etici se, u kontekstu izučavanja etike i liderstva, mogu svrstati u dve široke oblasti: teorije o ponašanju lidera i teorije o karakteru lidera. Drugačije rečeno, u teorijama o etici smatra se i delovanje lidera i to kakvi su oni kao ljudi.

Teorije o etici koje se bave ponašanjem lidera mogu se podeliti na dva načina: teorije u kojima se stiču posledice postupaka lidera i one u kojima se naglašavaju dužnosti ili pravila koje važe za postupke lidera. Teleološke teorije, čiji naziv potiče od grčke reči *telos*, koja označava „krajeve“ ili „namene“, nastoje da odgovore na pitanje o tome šta je ispravno, a šta pogrešno, što se usredsređuje na to da li će određeno ponašanje proizvesti željene posledice. Na pitanje „Šta je ispravno?“, iz teleološke perspektive odgovor se dobija posmatranjem rezultata, odnosno posledica. Na kraju, posledica postupaka pojedinca određuju koliko je ponašanje dobro ili loše. U oceni posledica postoje tri različita pristupa u donošenju odluka vezanih za moralnost ponašanja. Prvi je etički egoizam, koji znači da osoba treba da se ponaša tako da ostvari najbolje za sebe. Lider sa takvom orijentacijom opredeljuje se za posao ili karijeru u kojoj sebično uživa. Na primer, menadžer srednjeg nivoa koji želi da napreduje i da njegov tim bude najbolji u kompaniji mogao bi da opiše kao neko čije je ponašanje rukovođeno etičkim egoizmom.

Drugi teleološki pristup je utilitarizam, u kome se ističe da bi trebalo da se ponašamo tako da stvaramo najveće dobro za najveći broj ljudi. Sa ovog stanovišta, moralno ispravan postupak je onaj kojim se povećavaju društvene koristi, a smanjuju društveni troškovi. Kada američka vlada alokira veliki deo federalnog budžeta na preventivnu zdravstvenu brigu, pre nego na katastroflane bolesti, to predstavlja delovanje iz utilitarističke perspektive, koja nalaže da se

²⁵ Peter G., Northouse, *Liderstvo, teorija i praksa*, Beograd, 2008. str 240.

novac usmeri tamo gde će se postići najbolji rezultat za najveći broj građana. Usko povezan sa utilitarizmom, a suprotan etičkom egoizmu, jeste altruizam, pristup u kome se sugerije da su postupci moralni onda kada je njihova osnovna svrha promovisanje najboljeg interesa za druge. Iz ove perspektive od lidera će se tražiti da postupa u interesu drugih, čak i kada se tim suprotstavlja njegovim sopstvenim interesima. Najbolji primer etike altruizma jeste rad Marije Tereze, koja je ceo svoj život posvetila tome da pomaže siromašnim ljudima.

Dosta različit koncept od utilitarističkog jeste deontološka teorija, koja se izvodi od grčke reči *deos*, što znači dužnost. Deontološka perpektiva orijentisana je na postupke lidera i njegove moralne obaveze i odgovornosti da postupi ispravno. Postupci lidera su moralni ukoliko lider ima moralno pravo da ih sprovede, ukoliko se postupcima ne ugrožavaju prava drugih i ukoliko postupci unapređuju moralna prava drugih.

Dok se teleološkim i deontološkim teorija pristupa putem posmatranja ponašanja lidera, druga grupa teorija etici pristupa sa stanovišta karaktera lidera. Teorije se nazivaju teorijama zasnovanim na vrlinama i fokusiraju se na to kakvi su lideri kao osobe. Iz ove perspektive, vrline dolaze iz srca pojedinca i na raspolaganju su im, veruje se da vrline i moralne sposobnosti nisu urođene, već se stiču i uče praktično. Porodice i zajednice ljude mogu da nauče da budu moralno ispravna ljudska bića.

U suštini, etika zasnovana na vrlinama zahteva da čovek postane i ostane ljudsko biće koje je i vredno postojanja. Iako ljudi mogu da nauče i razviju prave vrednosti, ova teorija podržava da su vrline pojedincu na raspolaganju. Kada se primenjuju tokom vremena, od detinjstva do odraslog doba, prave vrednosti postaju deo navike i deo samih ljudi. Govoreći istinu, ljudi postaju istinoljubivi; dajući siromašnim, ljudi postaju doborčinitelji; postupajući pravedno prema ljudima, ljudi postaju pravedni. Naše vrline proističu iz naših postupaka, a naši postupci otkrivaju vrline.

8.3. Značaj etike za liderstvo

Iako svako od nas ima etičku odgovornost da se prema drugim ljudima odnosi kao prema jedinstvenim ljudskim bićima, lideri imaju posebnu odgovornost s obzirom na to da su stavljeni u posebnu poziciju na osnovu koje su odgovornosti da u većoj meri utiču na druge na različite načine.

Etika je od ključne važnosti za liderstvo, a lideri pomažu da se organizacione vrednosti uspostave i poštuju. Svaki lider ima određenu filozofiju i gledište. „Svaki lider ima agendu, niz uverenja, predloga, vrednosti, ideja i pitanja koje želi da stavi na sto“. Vrednosti koje lider promoviše imaju značajan uticaj na vrednosti koje organizacija predstavlja. Ponovo, zbog svog uticaja, lideri igraju glavnu ulogu u uspostavljanju etičnosti u svojim organizacijama.

8.4. Principi etičkog liderstva

Postoje pet principa etičkog liderstva, koji mogu da se prate od Aristotela do danas. O važnosti tih principa se raspravljalo u različitim disciplinama, uključujući bimićinsku etiku, poslovnu etiku, psihoterapiju i obrazovanje u oblasti liderstva, što predstavlja samo neke od primera. Iako nisu sveobuhvatni, ti principi pružaju osnov za razvoj zdravog etičkog liderstva: poštovanje, uslužnost, pravičnost, iskrenost i zajedništvo.

Etični lideri poštuju druge

Filozof Immanuel Kant tvrdio je da je naša dužnost da se prema drugima odnosimo sa poštovanjem. Da bi smo u tome uspeali, moramo prema drugima da se odnosimo kao prema ljudskim bićima, a ne kao prema sredstvima za postizanje cilja. Poštovanje podrazumeva da su tuđe ideje i odnos prema drugima kao prema pojedincima vrednim poštovanja. Ponekad može da znači i da lider treba drugima da popusti.

Poštovanje prema drugima je vrsta etičke kategorije koja je slična, ali složenija od poštovanja o kome roditelji uče decu kada su mala. Poštovanje podrazumeva da lider pažljivo sluša svoje podređene, da je osećajan i tolerantan kada neko iskaže suprotno mišljenje. Njegov odnos prema podređenima treba da potvrdi njihova uverenja, stavove i vrednosti. Kada lider pokazuje poštovanje prema podređenima, oni se osećaju kompetentnim u vezi sa poslom koji obavljaju.

8.5. Etični lideri služe drugima

Etička odgovornost lidera da služi drugima je vrlo slična etičkom principu dobročinstva u carstvu. Dobročinstvo se izvodi iz tradicije koja potiče od Hipokrata, a koja nalaže da profesionalci u zdravstvu treba da donose odluke u korist pacijenta. Generalno, dobročinstvom se afirmiše ideja da su oni koji pružaju usluge dužni da drugima pomognu da ostvare lične legitimne interese i ciljeve. Poput profesionalca u zdravstvu, etični lideri imaju odgovornost da se brinu o drugima, da im budu na usluzi i da odluke koje utiču na njih donose u njihovu korist, a ne na njihovu štetu.

8.6. Etični lideri su pravični

Etični lideri se bave pitanjima korektnosti i pravičnosti. Jedan od njihovih glavnih prioriteta je da se prema svojim podređenima odnose jednako²⁶. Pravda zahteva da lider pitanje pravičnosti stavi u centar svog odlučivanja. Kada se pojedinci različito tretiraju, razlozi moraju biti jasno predstavljeni, logični i zasnovani na zdravim moralnim vrednostima.

Na primer, mnogi od nas sutokom odrastanja bili članovi nekog sportskog tima. Tada smo voleli trenere koji su bili fer prema nama. Bez obzira na okolnosti, nismo želeli da se trener prema bilo kome od nas odnosi različito. Kada je neko kasnio na trening sa lošim izgovorom, želeli smo da bude kažnjen kao što bi to bilo u našem slučaju. Kada je igrač imao neke lične probleme i bila mu je potrebna pauza, želeli smo da mu trener odobri. Dobri treneri su bez sumnje bili oni koji nikada nisu imali miljenike i oni koji su ukazivali na to da je svako od nas deo tima.

8.7. Etični lideri su iskreni

Kada smo bili deca, često smo od odraslih mogli da čujemo frazu: "Nemoj nikada da lažeš". Biti iskren je podrazumevalo da moramo da govorimo istinu. Isto važi i za lidere: da bi neko bio dobar on mora da bude iskren.

Važnost iskrenosti može da jasnije da se razume kada razmotrimo ono što je suprotno iskrenosti: neiskrenost. Neiskrenost je vid laganja, način iskrivljavanja realnosti što može da ima mnoge nepovoljne posledice, a na prvom mestu izaziva nepoverenje. Kada ljudi nisu iskreni, drugi počinju da ih smatraju nepouzdanim. Ljudi gube veru u to šta lideri govore, za šta se zalažu; poštovanje koje prema liderima osećaju nestaje. Kao rezultat toga, uticaj lidera se smanjuje jer mu drugi više ne veruju i ne veruju u njega.

Međutim iskrenost ne podrazumeva samo to da se govori istina. Za lidere je izazov da budu otvoreni i neposredni, a da istovremeno procenjuju šta je dobro da se obelodani u određenoj situaciji. Za lidere je važno da budu iskreni, ali je isto tako važno da budu pažljivi u odnosu na stavove i osećanja drugih.

Dalla Costa je u svojoj knjizi *The Ethical Imperative* jasno istakao da biti iskren podrazumeva mnogo više od toga da se ne koriste obmane. Za lidere u organizacijama, iskrenost podrazumeva sledeće: „Ne obećavaj ono što ne možeš da ispuniš, nemoj lažno da se predstavljaš, nemoj da se sakrivaš iza lažnih izgovora, namoj da izbegavaš obaveze, nemoj da izbegavaš odgovornost, nemoj da prihvatiš da pritisci preživljavanja u poslu bilo koga od nas oslobode od odgovornosti

²⁶ Peter G., Northouse, *Liderstvo, teorija i praksa*, Beograd, 2008. str. 247

da poštujemo dostojanstvo i ljudkost drugih“²⁷. Osim toga Dalla Costa sugerije da je za organizacije veoma značajno da shvate i priznaju potrebu za iskrenošću i da nagrade iskrenost u organizaciji.

8.8. Etičan lider izgrađuje zajednicu

Kada rade na ostvarivanju ciljeva, lideri treba da uzmu u obzir sopstvenu ulogu i uloge sledbenika, koje treba da budu prikladne i za njega i za njih. Taj faktor, briga za druge, jeste distinktivna karakteristika koja razdvaja istinske transformacione lidere od pseudotransformacionih lidera. Briga za zajedničko dobro podrazumeva da lideri ne mogu drugima da nametnu sopstvenu volju. Oni moraju da tragaju za ciljevima sa kojima svi mogu da se saglase. Etičan lider uzima u obzir svakog člana grupe i interese zajednice i kulture. Takav lider je brižan prema drugima, ne primorava ih ni na šta, niti ignoriše njihova htenja.

²⁷ Northouse, P.G., *Liderstvo, teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008, str. 249

IX TRANSFORMACIONO LIDERSTVO

Sasvim je sigurno da promene na kraju XX i početku XXI veka postaju mnogo brže, radikalnije, snažnije nego ikad pre u našoj istoriji. “Povećana dostupnost informacija, preteća prezasićenost i jednostavan pristup informacijama, katapultirali su svet iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja. Svet se iz dosadašnjeg tradicionalnog tržišta pretvara u virtuelni tržišni prostor. Globalno delovanje više nije opcija, već zahtev.

Očigledno da se za stvarnost promene u XX i XXI veka mogu upotrebiti dve sasvim različite metafore u opisu procesa promena. Jedna je metafora “mirnih voda”, a druga metafora “brzaka”. Metafora “mirnih voda” opisuje organizaciju kao veliki brod koji plovi mirnim vodama. Kapetan broda i posada znaju tačno kuda idu zato što su tuda plovili mnogo puta ranije. Promena dolazi u obliku povremene oluje, kao kratko ometanje obično mirnog i predvidivog putovanja. U drugoj metafori “brzaka”, organizacija je viđena kao mali splav koji plovi besnom rekam s neprekidnim brzicama. Na splavu se nalazi šestoro ljudi koji nikada nisu radili zajedno, koji uopšte ne poznaju reku, koji nisu sigurni koja im je destinacija i koji da bude gore, plove noću. U metafori brzaka, promena je očekivano i prirodno stanje, a upravljanje promenama je kontinuirani proces.

Metafora “brzaka” je sve više realnost. U takvim uslovima “žurbe” postavlja se pitanje kome će pripasti glavna uloga u takvoj budućnosti, kako bi rekao *Drucker*, budućnosti koja je već počela? Sve je više istraživanja koja potvrđuju da su u pravu oni autori koji liderstvo posmatraju kao pojedinačno najznačajniji faktor za uspešnost preduzeća u savremenoj privredi i ekonomiji zasnovanoj na znanju. Liderstvo postaje *panacea* (u antičkoj Grčkoj čudotvorni lek, lek za sve bolesti), za organizacije u XXI veku, pri čemu transformaciono liderstvo čini suštinu procesa promena i teorije i prakse liderstva uopšte.

9.1. Suština koncepta i procesa transformacije preduzeća

Suština transformacionog liderstva nalazi se u procesu upravljanja promenama transformacionog, tj. radikalnog karaktera. U tom smislu može se reći da je suština liderske veštine u identifikovanju poslovnih trendova i vizije promena iz koje proističe plan promena, transformacija i novi pravac. Kontinuirana transformacija podrazumeva kretanje ka velikim, bitnim, krupnim promenama i visokom rastom. Transformaciono liderstvo zasniva se na

sposobnosti lidera da inspiriše sledbenike vizijom te da odrede misiju, ciljeve, strategije, programe, projekte, planove i politike kako bi se ostvarila radikalna promena.

Poslovna transformacija, prema Gouillartu i Kellzu čini orkestrirano redizajniranje genetske arhitekture korporacije, ostvarujući to i radeći simultano preko četiri dimenzije transformacije – 4R:²⁸

- *Reframing* (reusmeravanje)
- *Restructuring* (restrukturiranje)
- *Revitalization* (revitalizacija)
- *Renewal* (obnova-podmlađivanje)

Ponovo usmeravanje predstavlja proemnu koncepciju o tome šta je preduzeće i šta želi da ostvari. Podrazumeva promenu: misije, vizije i razvojnih ciljeva.

Restrukturiranje podrazumeva povećanje unutrašnje sposobnosti organizacije da odgovori na zahteve okruženja i podizanje nivoa unutrašnje spremnosti da se upusti u takmičarske poduhvate.

Revitalizacija se odnosi na razvoj postojećih poslova i razvoj novih puteva kojima organizacija može da krene, sve u cilju čvršćeg povezivanja organizacije sa okruženjem u globalnoj privredi.

Regeneracija se odnosi na uključivanje nove energije u organizaciju, tako što će se osvežiti: novim pojedincima, inicijativama, idejama, kreativnošću. To podrazumeva stvaranje dobre baze nagrađivanja, motivacije, učenja i prilagođavanja.

Transformaciono liderstvo demonstrira lider koji strategijskom vizijom obavezuje ljude na akciju i prevodi sledbenike u lidere- pokretače promena.²⁹ To znači da transformacioni lider prevashodno poseduje moć. Moć je kvalitet bez kojeg transformacioni lider ne može da sprovede strategijsku viziju u stvarnost.

Transformacioni lider je po pravilu harizmatičan i poseduje sposobnost da provede organizaciju kroz velike strateške preokrete. U tom smislu, transformacioni lider je ekspert u motivisanju podređenih da poboljšaju performanse i time povećaju output.

Osnovne metode motivacije koje transformacioni lideri primenjuju jesu:

- Povećanje odgovornosti time što se utiče na savest podređenih
- Potenciranje pozitivnih efekata timskog rada
- Potenciranje vrednosti kao što su: izazovi, odgovornosti i poboljšanje efekata

²⁸ Mašić B., *Transformacija preduzeća: glavno pitanje menadžmenta na prelazu u trećimilenijum*, redaktor dr B. Mašić, *Privatizacija i transformacija velikih preduzeća*, Fakultet BK, Beograd, 2000, str.10, preuzeto od Vlahović S., *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Podgorica, 2008

²⁹ Milisavljević M, *Strategijski menadžment*, Čigoja štampa, Beograd, 2000, str. 68

Osnovne karakteristike transformacionih lidera jesu:

- Vide sebe kao pokretače promena
- Umereni su u preuzimanju rizika
- Veruju u ljude i osetljivi su na njihove potrebe
- U stanju su da stvore set suštinskih vrednosti i da ih se pridržavaju
- Oni su fleksibilni i otvoreni za učenje na osnovu iskustva
- Imaju sposobnost zapažanja i veruju u disciplinovano razmišljanje i potrebu za analizom problema
- Vizionari su i veruju u svoje namere

Bass je 1985. godine je dao značajan doprinos razvoju koncepta transformacionog liderstva pri čemu ističe četiri karakteristike koje ga izdvajaju od ostalih koncepata liderstva³⁰

1. **Harizma** – obezbediti viziju, poverenje i poštovanje kod sledbenika,
2. **Inspiracija** – komunicirati velika očekivanja, koristiti simbole da se fokusiraju napor, izraziti jasne i važne ciljeve na jedinstven način,
3. **Intelektualna stimulacija** - promovisati inteligenciju, racionalnost i pažljivo rešavanje problema i
4. **Individualno razmatranje** – obraćati pažnju na ličnosti, tretirati svakog pojedinca posebno, savetovati i usmeravati.

U literaturi se pravi razlika između transformacionog i transakcionog liderstva. Transakcioni lideri usmeravaju i motivišu svoje sledbenike u pravcu utvrđenih organizacionih ciljeva putem nagrada zaposlenih od strane menadžera. Nagrada zavisi od izvršenja posla pa otuda i atribut “kontingentno” nagrađivanje. Transakcioni lideri nisu spremni na krupnije promene. Bass takođe konstatuje da ne treba transakcijsko i transformaciono liderstvo posmatrati kao dva isključiva pristupa, već konstatuje da je transformaciono liderstvo sagrađeno na vrhu transakcionog liderstva. Dokazi o superiornosti transformacionog liderstva u odnosu na transakcijsko liderstvo su impresivni, ali je potrebno konstatovati da se ova dva pristupa međusobno dopunjuju. Najbolji lideri su oni koji objedinjuju transformaciono i transakcijsko liderstvo.

Modeli transformacionog liderstva su različiti. Tako, primera radi, Yukl sugerše 9 koraka procesa transformacionog liderstva

³⁰ Buss M.B., and B.J. Avolio, *Transformational Leadership: A Response to Critiques, u Leadership Theory and Research*, ed. By Clemens M. M. and R. Azman, Academic Press Inc, San Diego, 1993, str 52. preuzeto od Vlahović S., *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Podgorica, 2008

1. Stvaranje jasne i privlačne vizije.
2. Objašnjenje kako se vizija može postići (formuliranje strategije).
3. Delovati pouzdano i optimistički.
4. Izraziti poverenje u sledbenike.
5. Obezbediti šanse za rane uspehe.
6. Slaviti uspehe.
7. Koristiti dramatizaciju i simbole da se akcentiraju ključne vrednosti.
8. Voditi proces ličnim primerom.
9. Ovlastiti (osamostaliti) zaposlene za dostizanje vizije.

Na osnovu analize transformacionih poduhvata u velikom broju organizacija iz tzv. *razvijenih tržišnih privreda*, autor sugeriše da uspešnu promenu bilo kog obima treba obavljati logičkim redosledom koji se sastoji iz 8 faza, što se može videti iz sledećeg:³¹

RAZVIJANJE SVESTI O NEOPHDONOSTI PROMENE

- Istraživanje tržišne i konkurentske realnosti
- Identifikovanje i preispitivanje kriza, potencijalnih kriza ili najznačajnijih mogućnosti

STVARANJE VODEĆE KOALICIJE

- Okupljanje grupe koja poseduje dovoljnu moć da vodi promenu
- Usmeravanje grupe na način koji podrazumeva timski rad

OBLIKOVANJE VIZIJE I STRATEGIJE

- Stvaranje vizije koja pomaže u usmeravanju promene
- Razvijanje strategija za ostvarenje te vizije

KOMUNICIRANJE VIZIJE PROMENE

- Korišćenje svih mogućnosti oblika komunikacijeradi konstantnog širenja nove vizije i strategija
- Vodeća koalicija kao uzor ponašanja koje se očekuje od zaposlenih

OSAMOSTALJIVANJE ZAPOSLENIH ZA ŠIROKU AKCIJU

- Odstranjivanje prepreka
- Promena sistema i struktura koje ugrožavaju viziju promene
- Podsticanje rizika i netradicionalnih ideja, aktivnosti i akcija

OSTVARIVANJE KRATKOROČNIH CILJEVA

³¹ Kotter, J.P., *Vođenje promena*, Želnid, Beograd, 1998, str.33 , preuzeto od Mašić B., *Strategijski menadžment*, Sinergija, Bijeljina, 2007.

- Planiranje u pravcu vidljivih poboljšanja performansi ili „uspeha“
- Kreiranje tih uspeha
- Vidljiva priznanja i nagrađivanje ljudi koji su omogućili ove uspehe

KONSOLIDOVANJE OSTVARENIH PREDNOSTI I POKRETANJE DALJIH PROMENA

- Korišćenje povećanog kredibiliteta u cilju promene svih sistema, struktura i metoda koje se ne uklapaju međusobno i koje se ne uklapaju u viziju transformacije
- Angažovanje, unapređenje i razvijanje ljudi koji su u stanju da realizuju viziju promene
- Osvežavanje procesa novim projektima, temama i ljudima koji sprovode promenu

UVOĐENJE NOVIH PRISTUPA U KULTURU

- Ostvarivanje boljih performansi kroz ponašanje orijentisano na potrošača i produktivnost, izraženije i kvalitetnije liderstv, efektivniji menadžment
- Jasno povezivanje novih oblika ponašanjai uspeha organizacije
- Razvijanje mehanizma koji obezbeđuju razvoj i smenu lidera

Kotter je istražujući uzroke neuspeha u poduhvatima transformacije došao do zaključka o mogućih osam grešaka, kao i njihovim posledicama,

Na osnovu ankete koja je obuhvatala 130 organizacija sa oko 400 ispitanika, Kotter je došao do sledećeg zaključka

- Izuzetno uspešne organizacije znaju kako da prevaziđu i kontrolišu antitela koja su se protivila svemu što je novo.
- Uspešna promena velikih razmera zapravo predstavlja kompleksnu pojavu koja se dešava u *osam koraka*, odnosno *osam faza*, i to na sledeći način:
 1. kreirati osećaj urgentnosti za promenom,
 2. sastaviti tim koje će voditi promene,
 3. kreirati viziju i strategije,
 4. efektno uspostaviti vezu između vizije i startegija,
 5. otkloniti barijere da bi se stupilo u akciju,
 6. postići kratkoročne pobeđe,
 7. kreirati talas za talasom promena, sve dok vizija ne postane stvarnost, i, na samom kraju,
 8. kreirati novu kulturu ne bi li se stvorio novi kodeks ponašanja.
- Glavni izazov u svih osam faza predstavlja *promena ljudskog ponašanja*. Glavni izazov nije strategija, nisu sistemi, niti je kultura. Ovi elementi podjednako kao i mnogi drugi mogu biti vrlo važni, ali suštinski problem, bez sumnje, predstavlja samo

ponašanje-ono što ljudi rade, kao i potreba za značajnim pomeranjem u onome što ljudi rade.

- Kada se radi o promeni ponašanja, promena je u manjoj meri stvar pružanja mogućnosti analize ljudima ne bi li uticali na njihove misli, odnosno njihova razmišljanja, a više je stvar pomaganja ljudima kako bi oni videli istinu, i uticali na njihova osećanja. I razmišljanje i osećanje su bitni i od suštinske važnosti, i na oba nailazimo u uspešnim organizacijama, **ali srce promene je u osećanjima.**

Tok promene *videti-osećiti* je snažniji od onoga *analizirati-misliti-promeniti*.

Ove razlike između videti (predstaviti sebi) i analizirati sa jedne, i osećiti i misliti sa druge strane, od ključnog su značaja jer, u najvećem delu, koristimo ovo drugo znatno češće, kao kompatibilnije i znatno prijatnije.

Kada smo frustrirani, ponekad pokušavamo sebe ubediti da postoji opadajuća potreba za velikom promenom. Ali, turbulenciju pokreću snažne i neprekidne sile. Kada smo frustrirani, ponekad mislimo da su problemi neizbežni i van kontrole. Ipak, neki ljudi jako dobro podnose promene velikih razmera. Mi svi možemo učiti od ovih ljudi. Direktori mogu učiti. I supervizori prve linije mogu naučiti. Skoro svako ko je uhvaćen u koštac sa promenom velikih razmera-može naučiti.

Osam grešaka uobičajenih za poduhvate promena u organizacijama i njihove posledice.

Radikalni poduhvati u organizacijama doživljavaju neuspehe iz više razloga. Dajemo pregled najčešćih grešaka prema Kotteru:

GREŠKA br. 1. Prepuštanje prekomernom zadovoljstvu

Ubedljivo najveća greška koju prave ljudi u procesu transformisanja organizacija jeste da kod kolega menadžera i ostalih zaposlenih nisu razvili dovoljno snažno osećanje o neophodnosti promena koje imaju transformacioni karakter. Samozadovoljstvo postojećim stanjem jača pristup *status quo*. Bez svesti o neophodnosti promena, teško je mobilisati ljude na dodatni napor, na neophodne žrtve. Inicijative koje stižu odozgo neće naići na plodno tlo, a posledice su da različiti modeli transformacije- reinženjering, oblikovanje novih strategija, merdžeri, akvizicije, *downsizing*, programi kvaliteta i obnavljanje kulture organizacije i dr., ne ostvaruju svoje ciljeve i stvarnu poslovnu suštinu. Prednjim metodama transformacije treba dodati programe *knowledge management-a*, učeće organizacije, *e-business-a*, i sl.

GREŠKA br. 2. Propusti u formiranju dovoljno moćne vodeće koalicije

Da bi transformaciona promena bila uspešna, nije dovoljna samo aktivna podrška prvog čoveka organizacije. Usamljeni pojedinci, bez obzira koliko su sposobni ili harizmatični, nikada ne raspolazu svim potencijalima neophodnim da se savladaju tradicije i inercija, osim kada se radi o vrlo malim organizacijama. Potrebna je dovoljno moćna koalicija, gde predsednik, generalni direktor sektora ili rukovodilac odeljenja, sa još pet, petnaest ili pedesetak ljudi, deluje zajedno kao tim. Tim mora biti dovoljno snažan. Vodeća koalicija ima moć, sa stanovišta: formalnih znanja, informacija, stručnosti, reputacije i veza, kao i liderskog potencijala.

GREŠKA br. 3. Potcenjivanje snage vizije

Svest o neophodnosti promene i snažan vodeći tim predstavljaju neophodne, *sine quo non* uslove, ali nedovoljne uslove za velike, radikalne promene. Uspešne transformacije zahtevaju postojanje razumne vizije koja igra ključnu ulogu u kreiranju promene time što predstavlja osnov za usmeravanje, sinhronizaciju, inspiraciju postupaka velikog broja ljudi. Kotter daje korisno praktično pravilo: kad god niste u stanju da opišete viziju, koja treba da pokreće promenu, za 5 minuta ili za kraće vreme, i da dobijete to prilikom reakciju koja izražava razumevanje i interesovanje, vi ste u nevolji³². Razvijanje i sprovođenje vizije predstavlja jedan od centralnih zadataka jednog lidera. U anketi sprovedenoj na 1.500 starijih menadžera, od kojih su 870 bili generalni direktori iz 20 različitih država, ispitanici su pitani šta su po njihovom ubeđenju ključne karakteristike koje mora da poseduje jedan lider. Devedeset osam procenata ispitanih odgovorilo je da je najvažnija crta "jako vizionarska". Na sličan način, kada su ih upitali koje su to ključne sposobnosti i znanja koja lideri treba da imaju, ispitanici su istakli „formulisanje strategije da se postigne vizija“ kao najvažniju veštinu. Drugim rečima nije dovoljno da menadžeri imaju viziju, već moraju imati i plan kako da je primene. Na žalost, 90 procenata anketiranih je izjavilo da baš nema poverenja u sopstvene veštine i sposobnosti da smisle viziju za svoju organizaciju. Na primer, T. Dž. Rodžers, generalni direktor firme Cypress Semiconductor, proizvođača elektronskih čipova koja je upala u probleme 1992 godine, žalio je nad činjenicom što je njegova lična kratkovidost prouzrokovala opasnost. „ja jednostavno niasam gledao dalekosožno i upecao sam se.“

GREŠKA br. 4. Podbačaj komuniciranja vizije

³² Kotter, J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996, str.8-9 preuzeto od Mašić B., *Strategijski menadžment*, Sinergija, Bijeljina, 2007.

Ljudi nisu spremni na žrtvu ukoliko ne smatraju da je transformacija moguća, i da su potencijalne koristi od promene privlačne za njih. Bez komunikacije vizije, koja podrazumeva takav kredibilitet, srce i glave nikada ne mogu da budu osvojene. Komunikacija podrazumeva, naravno reči, ali i dela. Verbalna komunikacija je nedovoljna, dela je čine snažnom.

GREŠKA br. 5. Dopuštanje preprekama da blokiraju novu viziju

Implementacija bilo koje vrste transformacione promene podrazumeva akciju velikog broja ljudi. Dešava se da zaposleni prihvataju viziju, ali se osećaju nesposobnim zbog velikog broja prepreka koje blokiraju njihovu akciju, kao npr. neadekvatna organizaciona struktura, sistem kompenzacije ili procene individualnog učinka ljudi, ponašanje šefova koji verbalno podržavaju transformaciju, ali postavljaju zahteve koji «koče» transformaciju, i sl.

GREŠKA br. 6. Propusti u ostvarivanju kratkoročnih uspeha

Krupne, dramatične i radikalne transformacione promene zahtevaju vreme. Kotter izvodi zaključak da se većina ljudi neće odlučiti da krene na dug marš ukoliko im se ne ponude ubedljivi dokazi da će u periodu od 6 do 18 meseci takvo putovanje početi da donosi očekivane rezultate³³. Bez kratkoročnih uspeha, preveliki je broj zaposlenih koji odustaju ili se aktivno priključuju otporu. Uspeh transformacije podrazumeva i menadžerske napore da se u okviru godišnjeg plana ostvare očigledna poboljšanja performansi, i da se ljudi nagrade priznanjem, unapređenjem, ili novcem.

GREŠKA br. 7. Prevremena objava pobeđe

Često se događa da se posle nekoliko godina napornog rada objave pobeđe u transformacionom zahtevu, a da promene nisu usađene duboko u kulturu organizacije, za šta je prema Kotteru potrebno 3 do 10 godina. Novi pristupi su osetljivi i podložni regresiji.

GREŠKA br. 8. Promene koje nisu čvrsto usađene u kulturu organizacije

Transformaciona promena može da se održi samo ukoliko je čvrsto usađena u kulturu organizacije. Nove zajedničke vrednosti, oblike ponašanja, i stavove, potrebno je potencirati u funkciji poboljšanja performansi. Isto tako je potrebno da se uloži dovoljno vremena kako bi bilo sigurno da sledeća generacija menadžera predstavlja personifikaciju novog pristupa. Prisustvo

³³ Kotter, J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996, str.10 preuzeto od Mašić B., *Strategijski menadžment*, Sinergija, Bijeljina, 2007.

bilo koje od navedenih 8 grešaka u procesima transformacije može imati dalekosežne posledice. Svesnom planskom akcijom i veštinom one se mogu izbeći ili ublažiti. Procesom u 8 faza može se potisnuti destruktivnost, i obezbediti uspešnost transformacionog poduhvata.

Kotterov doprinos transformaciji organizacije, po našem mišljenju, ali i mišljenju mnogih eminentnih autora i menadžera, je od ogromnog značaja za teoriju i praksu liderstva. Na osnovu konsultantskog i istraživačkog rada u desetinama organizacija, dakle empirijskih istraživanja, Kotter je došao do teorijskog modela transformacije organizacije. Mnoge pohvale za knjigu «*Leading change*» i «*The Heart of Change*» upućuju na zaključak da je struktura promene u osam faza ubedljiva, a najčešće greške u tom procesu, daju odgovore na pitanje «Zašto radikalni

9.2. Transformaciono liderstvo J. Welch-a:

Postoje li tajne njegovog uspeha?

Jack Welch se smatra tipičnim predstavnikom transformacionog liderstva i po mnogim anketrama najveći poslovni lider XX veka. Bio je predsednik upravnog odbora i generalni direktor *General Electric*-a. Prvi čovek GE je bio nešto duže od dve decenije (april 1981 – septembar 2001. godine). Video je sebe kao pokretača promena putem projekata tzv. probojnog (*breakthrough*) karaktera, u skladu sa njegovom vizijom da svaki segment poslovanja GE mora postati vodeći na tržištu-broj 1 ili 2 među konkurentima.

Ono po čemu će se posebno pamtiti je sledeće:

1. *Welch* je bio vizionar i veliki borac. Bio je spreman da sve uradi što bi donosilo pobjedu. Smatrao je da je najveći izazov u pobjeđivanju. Ostvarivanje poslovne pobjede je vrhunsko zadovoljstvo, jer kada kompanije pobjeđuju, ljudi se u njoj razvijaju i rastu.
2. On je doneo odluku “da će svaka poslovna jedinica biti broj jedan ili dva na svakom tržištu na kome se pojavi. Ukoliko nije, biće prodana ili zatvorena, i on je naterao zaposlene i svet da budu svesni toga.
3. *Welch* je bio lider u inovacijama menadžmenta tokom dve decenije, predviđajući trend porasta globalne konkurentnosti kada je rekao: “biti lider na domaćem tržištu nije dovoljno”.
4. Koristio je programe i projekte tzv. probojnog karaktera (*breakthrough*) u kreiranju i vođenju korenitih promena:

- a) restrukturiranje (*downsizing, destffting, dowscuping, delayering*)
 - b) reinžinjeriing poslovnih procesa
 - c) programe kulture i “organizacija koja uči” putem programa “*Work-Out*” i “*Best Practices*”)
 - d) programe akvizicija
 - e) programe strategijskih zaokreta
 - f) programe kvaliteta (*Six Sigma*)
 - g) programe za razvoj lidestva
 - h) programe *E-businessa*
5. Podsticao je zaposlene da budu najbolji u svakom trenutku kada nastupaju, i uspeo je da “iscedi” najbolje performanse od svojih ljudi. Delio ih je na “zvezde”, “limenue” i one između. “Limene” je otpuštao.
6. Angažovao je iskusne profesore: *Jim Boughmana* sa Hardvarda i *Noel Tichya* sa Michigana da revolucionišu obrazovne aktivnosti u *Crotonvill* centru.
7. Posvećivao je pažnju razvoju liderstva u GE. Procenjuje da je 70% svog vremena utrošio na ljudske probleme, većinu učeći i razvijajući druge. Početkom 1990-tih sve lidere, bez obzira na kom nivou delio je na 4 grupe. Prvo su oni lideri koji ispunjavaju svoje finansijske i druge obaveze i drže se vrednosti GE. Druga grupa su lideri koji su ispunjavali obaveze ali nisu delili vrednosti GE. Treća grupa su oni koji ne ispunjavaju obaveze, ali dele vrednosti GE. Oni uglavnom dobijaju šansu u drugačijem okruženju. Četvrta grupa je najteža, oni ispunjavaju performanse, ali ne dele vrednosti i ponašaju se kao autokrate i tirani. borio se protiv menadžera ove grupe. Isticao je “mi uopšte ne raspravljamo o brojkama”. Trudio se da forsira “A, igrače sa 4E . Igrače sa vizijom, liderstvom, energijom i hrabrošću. 4E je značilo:
- *energy* (energija za dostizanje nemogućeg - *Stretch*. Ideje i turbulencije traže ogromnu energiju)
 - *energize* (mogućnost podsticanje drugih i zaraziti ih svojim idejama da sanjaju veliki san)
 - *edge* (mogućnost da donose “teške” odluke)
 - *execution* (konstantna mogućnost pretvaranje vizije u rezultate).

Jack Welch

Dok se koncept organizacionog razvoja odnosi na parcijalne, inkrementalne i evolutivne promene, dotle organizaciona transformacija znači krupne, radikalne promene, ne samo u operacijama i ostalim aktivnostima lanca vrednosti organizacije, već i promene u njenim outputima i tržišnim pozicijama.

Francis J. Gouillart i James N. Kelly u svojoj već po mnogo čemu kultnoj knjizi, smatraju da je poslovna transformacija novi glavni izazov za menadžment i primarni, ako ne i jedini zadatak poslovnih lidera. U tom smislu, u pravu su autori: koji ističu da je suština liderske veštine vizija iz koje proizilazi promena, transformacija i novi pravac, te razvijanje ljudi i kulture koji se mogu stalno obnavljati, tj. transformisati. Organizacije, koje su ili žele da budu globalno konkurentne moraće biti sposobne za brzu transformaciju. "Ovo podrazumeva sposobnost da se u okviru kompanije formira ubeđenje o neophodnim bitnim promenama, borbu sa onim koji su protiv promena, stvaranje nove vizije, potpuno predavanje cilju i rekonstrukciji kompanije u skladu sa novom vizijom"³⁴

Prvim iskustvima u transformaciji velikih preduzeća (GE, GM, ITT ili Crysler u SAD), stvorili se prvi koncepti i ideje o procesu i sadržaju radikalnih, transformacionih promena. Ilustrativan primer je dolazak J. Welch-a u General Electric aprila 1981. godine. GE je bio u stanju multinacionalnog konglomerata sa 150 poslovnih jedinica organizovanih u nekoliko glavnih grupa. Glavni slogan GE je bio "progres je naš najvažniji proizvod", ali mnogi delovi nisu bili sposobni za to. Preduzeće je stagniralo. J. Welch je izvršio transformaciju GE.

Jack Welch se u transformacionim procesima držao četiri glavna cilja u promenama poslovnog portfolia GE:

- Biti prvi ili drugi na tržištu gde vrše usluge,
- Održati iznad proseka prinos na ulaganja,
- Zauzeti konkurentsku prednost, i
- Koristiti postojeći leveridž snaga kod *GE*, takve kao tehnologiju, intenzitet investiranja i menadžment ekspertize.

J. Welch je vrlo brzo u skladu sa svojom vizijom dodao u organizacionu strukturu dva nova sektora: Sektor tehničkih sistema i Sektor usluga i materijala. Grupisao je kompanijske poslove u portfolio od tri kruga: jezgro proizvodnih jedinica, tehnološko-upravljačkih poslova i usluga. Samo biznisi koji su mogli biti prvi ili drugi na tržištu mogli su biti u navedena tri kruga, dok su ostali morali biti oporavljeni, prodati ili ugašeni. *GE* je rasprodao nezdrave delove, a ojačao zdrave uključujući i *RCA*. Prodao je 190 subsidijara za vrednost od blizu 6 biliona US\$ i kupio 70 novih akvizicija za 10 biliona US\$. Pri tome je eliminisao stotinu hiljada zaposlenih. Welch je smatrao da je transformisao kompaniju u "plitku (*lean*) i srednje boreću mašinu." Zaposleni se nisu slagali sa njim. Oni su ga videli kao čoveka koji smanjuje troškove, a ne razume strategiju. Nazvali su ga "*Neutron Jack*", i tvrdili su da je on kao neutron bomba, otpušta ljude dok je gradnja u toku. Jasno je bilo da su Welch-ove akcije promenile kulturu *GE*. Nova kultura je usredsređena na niske troškove, visoku produktivnost i inovacije

³⁴ Haas, H.G., Tamarkin, B., *Lider u svakom od nas*, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1995. godina, str. 13, preuzeto od Mašić B., *Strategijski menadžment*, Sinergija, Bijeljina, 2007.

John Kotter, eminentni profesor liderstva sa Harvard Business School, istražujući urzoke zašto poduhvati transformacije organizacije doživljavaju neuspeh došao do vrlo interesantnih zaključaka. Kotterova knjiga "*Leading Change*" (Vođenje promene), danas predstavlja uz već pomenutu knjigu Gouillart-a i Kelly-a "*Transforming the Organization*" (Transformacija organizacije), vodeće tj. "kultne" materijale za oblast transformacionih promena u organizacijama. Da bi se izbegli rizici i/ili iskoristile mogućnosti koje nose nove ekonomske i društvene sile: tehnološke promene, međunarodne ekonomske integracije, sazrevanje tržišta u razvijenim zemljama, kolaps komunizma, globalizacija tržišta i konkurencije, i dr., organizacije moraju sve više da preduzimaju dramatične, krupne, radikalne, sveobuhvatne i vrlo intenzivne promene i poboljšanja, ne samo da bi popravile svoju stratezijsku poziciju, već da bi jednostavno preživele u sve kompleksnijoj i turbulentnijoj sredini poslovanja.

Organizacije koje žele da budu uspešne moraju biti tzv. inovativne organizacije. Inovativne organizacije i menadžment odlikuju sposobnost i veštine kontinuirane responzivnosti (davanja uspešnih odgovora) na izazove i promene koje dolaze i sve kompleksnije, turbulentnije i dinamičnije sredine organizacije. Takve organizacije mora da preduzimaju, s vremena na vreme, a u nekim delatnostima i, kontinuirane transformacione promene. Inovativne organizacije i menadžment u njima nije dovoljno da se adaptiraju promenama, već da svojim aktivnostima stvaraju nove promene.

9.3. Transakcioni faktori liderstva

Transakciono liderstvo razlikuje se od transformacionog po tome što se ne bavi individualnim potrebama podređenih niti se fokusira na njihov lični razvoj. Transakcioni lideri razmatraju vrednosti sa podređenima da bi unapredili sopstvenu agendu ili agende svojih sledbenika. Transakcioni lideri su uticajni jer je u najboljem interesu podređenih da rade ono šta lider kaže.

Postoje dva transakciona liderska faktora.³⁵

Potencijalna nagrada

Potencijalna nagrada, prvi je od dva transakciona liderska faktora. Reč je o procesu razmene između lidera i sledbenika u koje se naponi sledbenika razmenjuju putem specifične nagrade. U ovom tipu liderstva, lider nastoji da postigne dogovor sa sledbenicima o tome šta mora da se uradi i kakvu će naknadu dobiti ljudi koji taj posao obave. Primer za ovaj tip liderstva je roditelj koji pregovora sa detetom o tome koliko dugo može da gleda televizor nakon vežbanja klavira. Drugi primer je iz akademskog okruženja: dekan pregovara sa profesorom o broju i kvalitetu objavljenih radova koji su mu potrebni da bi mogao da napreduje i postane redovan profesor.

³⁵ Northouse, P.G., *Liderstvo, teorija o praksa*, Data Status, Beograd, 2008, str. 126

Menadžment putem izuzetaka

Reč menadžment putem izuzetaka potiče od engleske reči *management-by-exception*. Podrazumeva liderstvo koje obuhvata korektivnu kritiku, negativne ocene i negativne mere. Menadžment putem izuzetaka javlja se u dva oblika: aktivan i pasivan.

Lider koji primenjuje aktivan oblik pažljivo prati greške i kršenje pravila sledbenika i zatim preduzima korektivne akcije. Ovakav primer je liderstvo supervizora prodaje koji svakodnevno prati na koji način zaposleni prilaze kupcima; on brzo ispravlja prodavce koji kupcima ne prilaze dovoljno brzo i na propisan način.

Lider koji koristi pasivnu formu interveniše tek ako nisu ispunjeni standardi ili se jave problemi. Primer pasivnog menadžmenta izuzetka može da ilustruje liderstvo supervizora koji zaposlenima daje slabu ocenu za rad, iako nikada nije razgovarao sa zaposlenim o njegovom prethodnom radu. U suštini, i aktivan i pasivan tip menadžmenta predstavljaju nešto negativnije mere u odnosu na one pozitivnije koje su opisane u faktoru o potencijalnim nagradama.

X EMOCIONALNA INTELIGENCIJA

Teorija tvrdi da je emocionalna inteligencija čak dva puta značajnija od kognitivnih sposobnosti u predviđanju performansi zaposlenog, a čini i do 85% vodećih performansi top lidera. U istraživačkim poduhvatima, emocionalna inteligencija je okarakterisana kao kritični tj. neophodni element liderske uspešnosti, Identifikovano je 20 specifičnih kompetencija koje čine 4 komponente ili domena emocionalne inteligencije, a to su:

- Samosvest - emocionalna samosvest, tačno ocenjivanje samog sebe, samopouzdanje;
- Vlanje samim sobom emocionalna samokontrola, transparentnost, prilagodljivost, težnja za uspehom, inicijativa, optimizam;
- Društvena svest empatija, svest o organizaciji, predusretljivost;
- Upravljanje odnosima - inspirativno liderstvo, uticaj, usavršavanje drugih ljudi, katalizator promene, upravljanje sukobima, stvaranje veza, timski rad i saradnja.

Prve dve komponente čine liene, a druge dve čine društvene kompetencije u okviru emocionalne inteligencije. Tako da, sa ostalim liderskim kompetencijama, emocionalna inteligencija treba i može biti povećana tokom vremena kroz pažljivo dizajniran razvojni program.

10.1. Emocionalno liderstvo

Efektivni lideri slični su po jednoj karakteristici: svi poseduju visok nivo emocionalne inteligencije. Ovom konstatacijom Daniel Goleman obeležio je novi pravac u izučavanju liderstva i bacio novo svetlo na alizu tog fenomena. Bez emocionalne inteligencije, pojedinac može biti dobar analitičar, inteligentan menadžer, može imati sjajne ideje i odnos sa ljudima, ali jednostavno ne može biti dobar lider.

Polazeći od pretpostavke da postoji čitav splet elemenata koji određuju uspešnost organizacije, Goleman je definisao tri najznačajnije kategorije sposobnosti, i to : tehničke veštine i znanja, kognitivne sposobnosti(analitičko rasuđivanje) i veštine koje ukazuju na nivo emocionalne inteligencije. Vršeci eksperimente u 188 svetskih renomiranih kompanija, došlo se do rezultata koji jasno ukazuju da je emocionalna inteligencija skoro tri puta značajnija za pozitivne performanse od drugih elemenata. Takođe je dokazano da emocionalna inteligencija igra presudnu ulogu na višim nivoima menadžmenta u organizaciji.

Ukrako, brojke dobijene nizom istraživanja pokazuju da postoji direktna veza između koeficijenta emocionalne nteligencije lidera i efektivnosti njegove organizacije. Ono što je posebno interesantno jeste zaključak da ljudi mogu razvijati stepen emocionalne inteligencije ukoliko su spremni da ulažu napore da bi postali efektivniji.

Golemanova teorija emocionalne inteligencije lidera definiše pet komponenti EI na poslu, komponenti emocionalne inteligencije u organizacijama³⁶. A to su:

1. Samosvesnost – sposobnost raspoznavanja sopstvenih raspoloženja i emocija, u meri u kojoj se reflektuju na druge ljude
2. Samokontrola – sposobnost kontrolisanja ili preusmeravanja sopstvenih reakcija i raspoloženja. Sposobnost neizricanja sudova prerano- razmisliti pa reći
3. Motivacija – Motivisanost za rad ne samo iz materijalnih razloga. Sposobnost dostizanja ciljeva uporna i sa puno energije
4. Empatija – sposobnost razumevanja emocionalnih stanja drugih ljudi. Veština ophođenja sa ljudima u skladu sa njihovim emocionalnim stanjima.
5. Socijalne veštine- izuzetna sposobnost stvaranja kvalitetnih odnosa i mreža. Sposobnost iznalaženja sličnosti i građenja pozitivnih odnosa

Kao što se jako dugo polemise oko toga da li se lideri rađaju ili stvaraju , tako je i polemika oko emocionalne inteligencije rasprava bez kraja. Da li se osoba rađa sa određenim nivoom empatije ili se ona razvija sa iskustvom- pitanje je koje samo po sebi zahteva duboku analizu. Psiholozi tvrde da se razvojem ličnosti razvija i EI. U kojoj meri je jedno ili drugo tačno, verovatno nikada nećemo saznati. Međutim, jedno je sigurno: nivo EI raste sa godinama starosti, što znači da se EI može povećati. Neki tvrde da je EI sinonim za zrelost i iskustvo, međutim izvesno je da mnogi ljudi, bez obzira na iskustvo i zrelost moraju mnogo da se potrudu da bi stekli određeni nivo EI.

10.2. Moć emocionalnog liderstva

Kroz moći EI (emocionalne inteligencije) – načina na koji tretiramo sopstvene probleme i stanja, kao i umeća ophođenja sa okruženjem, čovek sebi određuje nivo (ne)uspeha u životu, karijeri i u međuljudskim odnosima.

Kroz nadogradnju svoje studije „Emocionalna inteligencija“³⁷, Daniel Goleman nas je uveo u novi svet poimanja liderstva. U novijoj analizi povezuje uspeh organizacija sa tzv. „Izvornim liderstvom“ i tvrdi da su emocionalno inteligentni lideri na neki način zarazni za organizaciju. Kada odišu entuzijazmom i pozitivnom energijom, pod njihovim vođstvom organizacije cvetaju. Nasuprot tome, kada su „disonantni“ i puni negativne energije, organizacije tonu u

³⁶ Goleman, D., *What Makes a Leader?*, Leadership Insights, HB School Publishing, 2002., preuzeto od Vlahović S., *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Podgorica, 2008

³⁷ Goleman, D., Boyatzis, R., McKee A., *Primal Leadership Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, 2002, str. 27, preuzeto od Vlahović S., *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Podgorica, 2008

neuspeh zajedno sa njima. Tako da uspeh organizacije zavisi zapravo direktno od liderove sposobnosti da ostvari primarnu emocionalnu dimenziju liderstva. Upravo na to se svodi uloga EI u liderstvu: koliko je lider sposoban da uskalda sopstvenu emocionalnu harmoniju sa grupnom i da pozitivnu energiju grupe usmeri u određenom pravcu.

Zapravo, transformišući liderstvo iz umetnosti u nauku, Goleman pokazuje da rezonantni lideri, bilo da se radi o političarima ili poslovnim liderima, uspevaju ne smao zahvaljujući svom IQ (koeficijentu inteligencije) i harizmi već se, koristeći svoj EQ (koeficijent emocionalne inteligencije), povezuju sa sledbenicima i koriste više liderskih stilova u isto vreme, zavisno od situacije. Na taj način uspešno vladaju situacijom i prilagođavaju se okruženju.

Goleman tvrdi da, bez obzira šta lideri rade- bilo to kreiranje strategije ili mobilisanje tima podređenih –njihov uspeh zavisi od načina na koji to izvode. Naime, izvorna uloga liderstva zasnovana je na emocijama. To iz razloga što su prvi lideri, bilo da se radilo o poglavcima plemena ili organizatorima posla, bili ljudi koji su prvenstveno davali emocionalnu podršku u na koje su se ljudi po svemu ugledali. Kada bi se osećali nesigurnima ili se našli u problemu, obraćali bi se upravo liderima, koji bi ih svojim savetom upućivali na pravi put. Zapravo, izvorna moć liderstva jeste u ulozi emocionalnog vođe.

Kao potporu teoriji o emocionalnom liderstvu, naučnicu su prezentirali „teoriju ogledala“, koja govori o tome da dve osobe, posle određenog vremena provedenog u prijatnom razgovoru, počinju da usklađuju svoje psihofizičke profile do te mere da se usklađuje krvni pritisak i rad srca. Slično se dešava kada dođe do konflikta i tada se psihofizičke performanse nalaze na negativnim rezultatima.³⁸

10.3. Domeni ispoljavanja emocionalne inteligencije

Emocionalna inteligencija predstavlja kapacitet za prepoznavanje sopstvenih emocija i emocija kod drugih, za samomotivisanje i za upravljanje emocijama u sebi samima i kod drugih. Pet domena za ispoljavanje talenta emocionalne inteligencije jesu [3]:

• Spoznavanje sopstvenih emocija –

Samospoznavanje –prepoznavanje osećaja kakav on u stvari jeste u trenutku kada se ispoljava ključ je emocionalne inteligencije. Sposobnost da se osećanja kontrolišu u svakom trenutku od suštinske je važnosti za psihološku samospoznaju i samorazumevanje. Samospoznava predstavlja svesnost o sopstvenom raspoloženju i sopstvenim razmišljanjima o tom raspoloženju.

³⁸ Goleman, D., Boyatzis, R., McKee A., *Primal Leadership Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, 2002, str. 7, preuzeto od Vlahović S., *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Podgorica, 2008

Nemogućnost da prepoznamo naša prava osećanja dovode nas do toga da od njih zavisimo. Ljudi koji su sigurniji u svoja osećanja veštije vode sopstvene živote i sigurnije donose odluke.

- **Upravljanje emocijama** - Savladavanje i upravljanje emocijama na odgovarajući način je talenat koji se gradi na osnovu samospoznaje. Ljudi koji su loši u upravljanju emocijama konstantno su oprhvani emocijama i nalaze se pod stresom. Ljudi koji usavrše upravljanje emocijama mnogo brže se oporavljaju od životnih nemira i padova.

- **Samomotivacija** –

Upravljanje emocijama koje vodi ka određenom cilju podloga je za osećanje obazrivosti, za samomotivaciju, ovladavanje određenom veštinom, kao i za kreativnost. Emocionalna samokontrola – odlaganje zadovoljstva i gušenje impulsa je podloga svakog dostignuća.

Postizanje stanja "smirenosti" omogućuje izuzetna ostvarenja na svakom polju.

- **Prepoznavanje emocija kod drugih** –

Empatija je fundamentalna ljudska veština. Bazira se na samospoznaji – što smo više otvoreni prema sopstvenim emocijama, imaćemo više uspeha u čitanju osećanja drugih ljudi. Empatski ljudi su uspešniji u razumevanju podteksta socijalnih signala potreba i htenja ljudi koje oni emituju kroz komunikaciju. Empatija omogućava uspeh u profesijama kao što su: briga o drugima, podučavanje, trgovina.

- **Umeće ponašanja u međuljudskim odnosima** –

Ovaj talenat predstavlja veštinu razumevanja tuđih emocija. Ta sposobnost je fundament za liderstvo i interpersonalnu efektivnost. Ljudi koji poseduju ovaj talenat su sposobni da uspešnije od drugih ljudi ostvaruju one poslove i zadatke koji počivaju na ljudskim odnosima. Jedna od veština na koje lideri posebno treba da obrate pažnju je empatsko slušanje. Empatsko slušanje podrazumeva da slušalac iz razgovora spozna i oseti emocije onog sa kim razgovara.

XI POSLOVNA STRATEGIJA KOMPANIJE SIMPO

11.1 Kratak osvrt na poslovanje kompanije “SIMPO”

Čime se bavi kompanija „Simp“?

SIMPO je akcionarsko društvo sa sedištem u Vranju. Kompanija SIMPO je osnovana 1963. godine kao Fabrika nameštaja “Sima Pogačarević” koja je u to vreme zapošljavala 370 radnika i u proizvodnom programu imala samo dva modela. Neuspešno je startovala, a četvorogodišnji period gubitaka okončan je 1967. kada je za generalnog direktora postavljen Dragan Tomic, koji je sa novim menadžmentom u potpunosti izmenio strategiju poslovanja. Te godine otpočeo je dinamičan razvoj SIMPA, neprekidan ni u periodima dubokih kriza kroz koje je prolazila srpska privreda tokom devedesetih godina. Od proizvodnog, otvaranjem prvog salona nameštaja 1971. godine, SIMPO postaje i trgovinsko preduzeće, samostalno obavlja spoljnotrgovinsko poslovanje od 1970, a 1976. osniva prva mala preduzeća. Kontinuirano šireći opseg poslovanja, Kompanija SIMPO a.d. danas je jedna od najznačajnijih i najuspešnijih kompanija u zemlji i jedan od najvećih proizvođača nameštaja u Evropi. Osnovu razvojne strategije Kompanije čini:

- diverzifikacija proizvodnje (od isključivog proizvođača nameštaja SIMPO postaje i proizvođač repromaterijala u ovoj industriji, što vodi zaokruživanju procesa proizvodnje-od primarne, do finalne-po čemu je SIMPO jedinstven u Evropi)
- disperzija poslovnih aktivnosti (usmeravanje kapitala u privredne grane koje, za razliku od industrije nameštaja, obezbeđuju veću akumulativnost – industrija hrane, agroindustrija proizvodi kućne hemije)

SIMPO je izgrađen na siromašnom jugu Srbije, pa je razvoj kompanije, uz poštovanje ekonomskih zakonitosti, usmeravan ka zapošljavanju što većeg broja radnika. Ovakva strategija realizovana je velikim investicijama i bazirana je na koncepciji izgradnje malih preduzeća. Zahvaljujući tome, SIMPO i danas ni u jednom proizvodnom kapacitetu nema višak radnika. Kompanija SIMPO a.d. danas je akcionarsko društvo za proizvodnju, promet i usluge, sa sedištem u Vranju, u okviru koje posluje oko 80 malih, srednjih i velikih preduzeća, pretežno proizvodne orijentacije. SIMPO proizvodi i konditorske proizvode, proizvode kućne hemije. Razvija sopstvenu unutrašnju trgovinu koju čini 80 salona i robnih kuća širom zemlje. Spoljnotrgovinsko poslovanje odvija se preko sopstvenih firmi i predstavništava. SIMPO ima transportno preduzeće i mrežu za plasman prehrambene robe sa 170 objekata-SI-Marketa; u okviru Agroindustrije proizvodi zdravu hranu, poseduje plantaže dunja, fabriku treseta, farme ovaca i ribnjake na Vlasini; SIMPO u vlasništvu ima i ekskluzivne ugostiteljske i turističke objekte, turističku agenciju, bavi se izdavaštvom i zastupstvima.

Osnovne karakteristike uspešnosti Kompanije SIMPO:

- SIMPO u kontinuitetu 40 godina posluje sa uspehom i stalnom uzlaznom razvojnom putanjom uprkos turbulentnim vremenima i često drastičnim promenama privrednog i političkog okruženja.
- SIMPO je sve vreme ostao jaka spona privrede Srbije i Jugoslavije sa svetskom privredom, u dva smera: iz sveta - uvodeći nove tehnologije i prateći duh vremena u organizaciji proizvodnje, dizajnu i kvalitetu proizvoda i iz Srbije - izvozeći u svet vrhunski nameštaj kao potvrdu kvaliteta privrede Srbije.
- SIMPO je organizovao proizvodnju preko velikog broja malih i srednjih preduzeća – prema koncepciji koja se u Zapadnoj Evropi pokazala uspešnom. U tom smislu, SIMPO i njegov predsednik Dragan Tomić, koji je inicijator i zagovornik ove koncepcije, postali su nosilac pokreta za uvođenje malih preduzeća u privredu Srbije. Ta koncepcija SIMPU je omogućila danas najefikasniji način diverzifikuje i zaokruži ceo proces proizvodnje, od repromaterijala do finalnih proizvoda, kao i da angažuje privatni kapital i u Kompaniji razvije proizvodnu i preduzetničku odgovornost.
- SIMPO je, gradeći fabrike na nerazvijenom jugu Srbije i stalnim povećavanjem broja zaposlenih, aktivno doprinosio rešavanju jednog od ključnih problema u zemlji - problem nezaposlenosti.
- SIMPO je odnegovao generacije kvalitetnih menadžera koji su se podučavali u ovoj kompaniji preuzimali najodgovornije funkcije. Isto tako, u SIMPU su stvarane generacije vrhunskih radnika-majstora, što je retkost u nas ali i u svetu.

U proizvodnji nameštaja

SIMPO je već pune četiri decenije apsolutni lider na domaćem tržištu, a takodje poznat i priznat proizvodjač u mnogim zemljama Evrope, SAD i Australije. Osnovne karakteristike po kojima je SIMPO

Nameštaj prepoznatljiv i ravnopravan u svakoj konkurenciji i jesu izuzetna estetika i dizajn, vrhunski kvalitet i maksimalna funkcionalnost. Devedesetih godina XX veka SIMPO, spajajući preduzetnički duh svojih menadžera i prirodne i ljudske resurse vranjskog kraja i juga Srbije, širi svoju proizvodnju i u druge oblasti. To su prvenstveno agroindustrija i proizvodnja hrane (farme ovaca, ribnjaci, plantaže voća, staklenici sa cvećem i rasadom, vrhunski konditorski proizvodi). SIMPO razvija sopstvenu unutrašnju trgovinu koju čine 80 salona i robnih kuća širom zemlje, kao i mreža SI-MARKET sa preko 170 objekata za plasman prehrambene robe.

Spoljnotrgovinsko poslovanje odvija se preko sopstvenih firmi i predstavništava. SIMPO ima i moćno

transportno-špeditersko preduzeće sa vozilima, tegljačima i šleperima vrhunskih marki, koje je najjači vozni park ove vrste u zemlji. SIMPO u vlasništvu ima i ekskluzivne turističke i ugostiteljske objekte kao i turističku agenciju.

Takodje se bavi izdavaštvom, a časopis KUĆA STIL po kvalitetu, estetici i tiražu spada u sam vrh domaće produkcije ovog zarna. SIMPO se bavi i konsaltingom i njegovi Sektor za opremanje i Dizajn centar su jedinstveni potome što obezbeđuju uslugu po principu "ključ u ruke", kako za velike objekte (SIMPO je na primer opremio Sava centar, Hotel Interkontinental...) tako i za manje poslovne centre, ugostiteljske objekte, banke, prodavnice, apartmane i stanove

11.2 . Razvojni put kompanije “Simpo”

SIMPO je proteklih decenija izrastao u moćnu, modernu kompaniju po svetskim standardima. Pored zaokružene proizvodnje nameštaja, SIMPO je širio poslovne aktivnosti na one privredne grane koje su obezbeđivale brzi obrt kapitala i veći profit. Istovremeno, ovi projekti – bazirani na prirodnim i ljudskim resursima juga Srbije - omogućili su razvoj i veću zaposlenost u ovom, tradicionalno siromašnom regionu. Tako je Kompanija SIMPO postala nezaobilazan činilac u privredi ne samo juga Srbije već i Republike u celini.

SIMPO je osvojio i razvio aktivnosti u sledećim oblastima:

- industrija nameštaja;
- proizvodnja tepiha;
- proizvodnja dušeka, posteljine, jastuka i prekrivača
- trgovina;
- transport i špedicija;
- opremanje;
- agroindustrija i proizvodnja hrane;
- ugostiteljstvo i turizam;
- hemijska industrija;
- zastupstva;
- izdavaštvo.

U nekim od ovih oblasti SIMPO je osvojio same vrhove - stvorio ugledne brendove, apsolutno svetske klase. Na prvom mestu to je SIMPO nameštaj - svakako srpski brend sa najdužim stazom u zemlji i svetu. Čokolada SIMKA ravnopravno konkuriše proizvodima švajcarske i austrijske konditorske industrije, dok napolitanke KONDIVA po kvalitetu, ukusu i dizajnu pakovanja, takođe predstavljaju prvorazredan proizvod SIMPOVE konditorske industrije. U toku je promocija novog brenda – čokoladnih praline SMILIES, koje su na našem tržištu već postale veoma tražen i cenjen proizvod.

11.3. Strategija uspešnog poslovanja

Tajna svakog uspeha je uvek u poslovnoj strategiji i menadžmentu koji je kreira i realizuje. Isto važi i za SIMPO. Elementi formule koju je postavio predsednik Kompanije Dragan Tomić, koja je omogućila da se SIMPO razvije u modernu, efikasnu i profitabilnu Kompaniju su:

- diverzifikacija proizvodnje (zaokruživanje procesa proizvodnje od primarne, preko proizvodnje reptomaterijala, do finalne - počemu je SIMPO jedinstven u Evropi);
- praćenje svetskih trendova u industrijinameštaja;
- osnivanje malih preduzeća u funkcijizaokruživanja proizvodnog procesa;
- razvoj stalnom primenom nove tehnologije;
- širenje poslovnih aktivnosti razvijanjem privrednih grana koje obezbeđuju brz obrt kapitala iveću profitabilnost;
- izvozna usmerenost;
- ekološka orijentacija;
- politika povećanja zaposlenosti na jugu Srbije kao bitan doprinos razvoju ovog regiona iRepublike(samo u ovoj godini u fabrikama u Vranjskoj Banji, Zbevcu kod Bujanovca iMajdanpeku SIMPO je zaposlio 700 ljudi);
- briga o zaposlenima (stalna motivacija, pružanje šansi najboljim za preduzetništvo, edukacijakadrova i dr.).

11.4. Strategija i specifičnosti poslovanja

Osnovu razvojne strategije SIMPOVE industrije nameštaja čini:

- zaokruživanje procesa proizvodnje (od isključivog proizvođača nameštaja SIMPO postaje i proizvođač repromaterijala u ovoj industriji čime zaokružuje proces proizvodnje, počemu je jedinstven u Evropi)- primena najnovijih tehnologija i mašina- organizovanje pojedinih segmenata proizvodnog procesa u fleksibilnim malim fabrikama i radionicama- kvalitet najvišeg nivoa koji je omogućila diverzifikacija proizvodnje u malim fabrikama u kojima je mogao da se kontroliše svaki segment proizvoda- vrhunski dizajn i praćenje duha vremena i modnih tendencija u svetu- organizovanje vlastitog lanca salona, robnih kuća i prodavnica nameštaja u zemlji- otvaranje predstavništava u inostranstvu,odnosno u zemljama za čija je tržišta SIMPO posebno zainteresovan- orijentacija na izvoz

Zaokruživanje proizvodnje

SIMPO je jedini proizvođač nameštaja u Evropi koji ima potpuno zaokružen proizvodni proces.U svim fazama proizvodnje, od rezanja građe do finalizacije proizvoda i njihovog plasmana natržište, SIMPO ima odgovarajuće kapacitete. To su pilane, fabrike repromaterijala i fabrike finalnih proizvoda. Boljim ekonomskim efektima doprinosi i sopstveni transport, trgovina, spoljna trgovina i sve potrebne stručne službe počev od nabavke i špedicije do časopisa "KućaStil" koji promoviše i prati kreativna dostignuća Kompanije. Ovakva strategija doprinosi kumaliciji profita koji se po pojedinim delatnostima u okviru sistemaostvaruje, što je osnova stalnog razvoja.

Produženi kapaciteti

U sistemu SIMPO sve fabrike su specijalizovane za proizvodnju određenih vrsta proizvoda, što jeste njihova osnovna namena, međutim, u slučaju da se radi o velikim narudžbinama koje fabrika nije u stanju da ispuni u potpunosti, ili u predviđenim rokovima, sve srodne fabrike se preorijentišu čineći tzv. produženi kapacitet. Za ovako organizovan SIMPO prepreke u realizaciji velikih poslova, praktično, ne postoje.

3E Konceptija

Da efikasnost i ekonomija ne moraju biti i nisu suprotstavljene ekologiji - pokazuje "3Ekonceptija" po kojoj je industrijska proizvodnja nameštaja u SIMPU organizovana tako da se svaka komponenta višestruko i u potpunosti iskorišćava. U SIMPOVIM fabrikama kožnih i vunutih tepiha, jastučića, auto-presvlaka, prekrivača, briketa, regenerata... svoju novu upotrebnu vrednost stiču materijali koji predstavljaju otpad u fabrikama kožnih garnitura, dekorativnih štofova, puhina. Na ovaj način SIMPO ostvaruje bolje poslovne rezultate i istovremeno čuva prirodu kraja ukome se nalaze kapaciteti.

11.5. Zašto poslovna strategija mala preduzeća u sistemu kompanije Simpo?

Globalna strategija razvoja i uspon kompanije SIMPO višestruko su interesantni na prostorima bivših Jugoslovenskih republika i u međunarodnim okvirima. Strategija razvoja SIMPA u novije vreme pobuđuje posebnu pažnju zbog dinamiziranja i inteziviranja razvoja osnivanjem malih i srednjih preduzeća.

Specifičnost strategije kompanije SIMPO možda su najbolje uočili novinari španske mesečne revije „Ekonomске aktuelnosti“ (*Actuslidad Economica*)³⁹. Oni su za sažet prikaz kompanije SIMPO dali naslov. „Atipična strategija“. Prema njihovim rečima, svako koji je iz razvijenih zapadnih zemaja (Evrope, Japana, SAD, Australije...) došao u SIMPO, poslovno ili kao posetilac, morao je veoma brzo da odbaci dozu svojih predrasuda o potencijalima ove firme.

Inostrani posetioци bili su zbunjeni, videvši savremeno organizovane i vođene fabrike na krajnjem, još uvek nerazvijenom jugu Srbije, gde su koreni kompanije, a potom proizvode iz tih fabrika u SIMPOVIM robnim kućama i salonima, uzobilje druge kvalitetne robe. Njima su neverovatno delovali: organizacija, rezultati, prijem, atmosfera i ljudi u SIMPU. Neki od posetilaca otvoreno su pitali: „Da nismo zalutali, da li nam je nameštena zadivljujuća slika, da li je to moguće i koliko još ima takvih preduzeća u bivšoj Jugoslaviji?“.

Ovakva razvojna orijentacija kompanije, kao podstrategija globalne strategije razvoja, dobija na značaju i aktuelnosti iz više razloga. Najznačajnija su dva: Prvi se ogleda u tome što je praktično

³⁹ Mala preduzeća velika šansa, Dragan Tomić. BMG, Beograd, 2000, god., str. 234.

pokazano da se može iskoristiti velika šansa koju pružaju mala preduzeća u ukupnom privrednom razvoju. Drugi razlog nalazi se u činjenici da osnivanje i razvijanje malih od strane velikih društvenih preduzeća omogućuje evolutivno i dinamično prestrukturiranje privrede, poboljšanje ukupne privredne strukture i ekonomski oporavak, pa znatno olakšava proces tranzicije naše privrede.

Sa malim porodičnim fabrikama strategijska ideja ostvarivanja specijalizacije, fleksibilnosti, efikasnosti i drugih prednosti koje imaju mala preduzeća postala je realnost u SIMPU. Njena najveća vrednost je u energetske efektima i u daljem oslobađanju kreativnih snaga i ideja, povećanju šansi za savremeni, intenzivni razvoj i masovno produktivno zapošljavanje.

Globalni strategijski efekat u SIMPU i sa SIMPOM je veći- zbog razvijene infrastrukture, koju mala preduzeća autohtono obezbeđuju sporije, teže i uz veće troškove. Pojedine njene elemente mala preduzeća samostalno nikada i ne bi mogla da imaju.

Pri donošenju poslovne ili strateške odluke, zasnovano na racionalnim razlozima i argumentima izuzetno značajnu ulogu ima i intuicija donosioca odluke. Ona naročito dolazi do izražaja prilikom izbora strategije razvoja i varijante odluke koja će biti primenjivana u praksi. Međutim i sposobnost predviđanja bliske ili dalje budućnosti u velikoj meri zavisi od opštih i specifičnih znanja i od količine i kvaliteta informacija kojima donosioci odluke raspolažu.

Za donošenje pravnih i pravovremenih odluka, posebno strateških, neophodno je raspolagati informacijama o stanju i vodećim svetskim trendovima u određenoj oblasti i generalnim pravcima realne procene sopstvenih mogućnosti. Zato u eri informatičke revolucije dolazi do punog izražaja krilatica „ko vlada informacijom, vlada i situacijom“. Ipak, po prirodi stvari, u tom procesu uvek će presudnu ulogu imati nezaobilazni faktor – čovek. Tajna uspeha često počiva u viziji i mašti.

Kada je reč o SIMPOVOJ strategiji razvoja malih preduzeća, izvesno je da je na nju bitan uticaj imao i prethodni razvoj SIMPA, kao i menadžerska vizija neprekidnog uspona SIMPA i delovanje u skladu sa njom. Paralelno sa izgradnjom malih i srednjih kapaciteta rasla je proizvodna moć i fleksibilnost SIMPA u celini. Mogućnosti kombinovanja u reprolancu „munjevito“ su se povećavale, a sa njima i postizanje optimalnih poslovnih rezultata u svakoj godini. To je postalo pravilo na kome se gradio i uspon.

11.6. Nezavisnost i sopstvena proizvodnja kao tajna uspeha

U zemljama sa razvijenom tržišnom privredom koju odlikuje velika raznovrsnost i razgranatost privredne strukture na bazi visokog nivoa specijalizacije i konkurencije proizvođačima se ne isplati da sami proizvode repromaterijal, polu proizvode, delove i sitnice neophodne za tekuću

reprodukciju, kao i opremu za pogone. Sve im je nadohvat ruke. Njihov najveći problem je da od velikog broja dobavljača izaberu najpovoljnije, jer zbog oštre konkurencije praktično ne postoje problemi kvaliteta proizvoda, stabilnosti cena i rokova isporuke, Glavni cilj finalnog proizvođača je da svoje dobavljače izabere i organizuje tako da ima minimalne transportne troškove i gotovo eliminiše troškove zaliha repromaterijala, poluproizvoda i delova.

SIMPO nikada sam ne bi razvijao proizvodnju neophodnih repromaterijala, poluproizvoda i delova da je postojala odgovarajuća ponuda i snabdevanje na domaćem tržištu. Zašto? Zato što se sopstvena proizvodnja ne isplati kada postoji specijalizovani proizvođači. Zato što se nova proizvodnja ne može razviti preko noći, zato što je daleko lakše kupovati nego proizvoditi.

Međutim, sistemska rešenja iz perioda socijalističkog upravljanja nisu pogodovala razvoju malih izvan velikih preduzeća. Osim toga, razvojna filozofija iz koje je proistekla „investiciomanija“ nije bila naklonjena malim preduzećima, a u ideologiziranju ekonomije saradnja velikih društvenih sa malim privatnim preduzećima nije bila poželjna. SIMPO je morao da se prilagodi i da u takvim okolnostima pronađe rešenje. U SIMPU je uvek vladala poslovna filozofija da nema nesavladivih prepreka i da se uvek za svaki problem može i mora pronaći pravo rešenje, makar to bilo najteže rešenje. U ovom slučaju rešenje je bilo proizvoditi sam, a ne kupovati i biti zavisn od nesigurnih i nekvalitetnih dobavljača. Graditi i razvijati fabrike u svom sastavu. To nije bilo u skladu sa praksom u razvijenoj tržišnoj privredi, ali je takvim rešenjem osetno povećana efikasnost ukupnog sistema i zaposlenost uz relativno mala ulaganja. Veća efikasnost i stabilnost SIMPOVOG sistema opravdala je sve napore i teškoće u razvoju malih preduzeća. Pokazalo se da je zbog neodgovarajućeg kvaliteta, neodgovarajućih rokova isporuke, nepovoljnih uslov plaćanja ili zbog previsokih transportnih troškova ekonomski racionalnije i rentabilnije imati sopstvenu proizvodnju gotovo svih proizvoda neophodnih za finalnu proizvodnju. Osnovna ideja je bila kombinovati na duži rok i na takav način različite vrste proizvodnje i poslovnih aktivnosti da bi ukupan efekat bio veći od njegovog prostog zbira, uz uštedu upotrebljenih resursa.

Ostvarivanje ove ideje u praksi podrazumevalo je dobrovoljno i interesno poređivanje delova u celini, a da se pri tome ne sputavaju potencijal i vrhunski dometi svake pojedinačne fabrike. Svaka fabrika u SIMPU – velika, srednja ili mala, mogla je u svakom trenutku da se razdvoje iz celine SIMPA i da samostalno nastupa na tržištu uz rizik da ukupni efekti njenih poslovanja budu manji, naročito na srednji i duži rok.

Biti konkurentan – prvi je uslov opstanka u tržišnoj ekonomiji. Osnovni faktor uspeha svake firme jeste sposobnost razvijanja konkurentnosti i podizanja njenog nivoa iznad nove prosečnosti. Što je prosečna konkurentnost veća na tržištu s najvećim zahtevima u pogledu kvaliteta, cena, dizajna i dr., veća je i nadprosečna konkurentnost na alternativnom tržištu.

Za razliku od preduzeća u razvijenim tržišnim ekonomijama, naša preduzeća prinuđena su da neophodne elemente za proizvodnju mahom nabavljaju van zemlje. Osnovni uzrok generalno

niskog nivoa efikasnosti naših preduzeća leži u nerazvijenosti , nerazgranatosti naše ukupne privredne strukture, pre svega u oblastima koje po prirodi procesa proizvodnje treba da pokrivaju mala preduzeća. Zbog toga je pravi, najbrži i najracionalniji put za podizanje nivoa individualne efikasnosti i konkurentnosti i kvaliteta proizvodnje, ali i opšte efikasnosti ukupnog privrednog sistema, upravo strategija razvoja velikog broja malih preduzeća koja će omogućiti našim preduzećima da repromaterijali, poluproizvode, delovve i opreme imaju na dohvat ruke, a ne negde tamo, u Americi, Nemačkoj, Italiji..

11.7. Veća specijalizovanost proizvodnje

Kod nas se ponekad sa podsmehom govorilo o visoko – specijalizovanim stručnjacima, pa i preduzećima kao o „ fah – genijima na granici sa idiotizmom“. A našoj privredi u celini, posebno preduzećima, uvek je nedostajao dragoceni faktor visoke specijalizovanosti. Rekli bismo da se kod nas neizlečivo болоvalo od druge krajnosti – od svaštarenja i neselektivnosti. Svaštarenja pri obavljanju nekorektnih poslova, neselektivnosti pri određivanju neophodne školske spremne za pojedine poslove.

Sistem obrazovanja, očigledno nije bio dobar, pa su svi želeli da svi znaju i svi su mislili da pri tom mogu da rade. Mnogo opštih znanja, mnogo učenih ljudi a malo praktičara za „male i jednostavne poslove“. Takva klima kao da se prenela na organizovanje i programe preduzeća, pa u celokupnu ekonomsku politiku. Retko se može naći preduzeće sa naglašenom specijalizacijom koja se ogleda u visokoj produktivnosti i rentabilnosti., odnosno visokim kvalitetom i niskim cenama. Takva specijalizovanost i podela posla nije negovana ni u industrijskim granama. Univerzalna prednost specijalizacije sastoji se u tome što svakome pruža šansu da radi ono što najbolje zna , želi i može, da pronikne u finese, da se uvek bude u vrhunskoj formi i obrati pažnja i na najmanji detalj. A najznačajniji pokazatelj uspeha u specijalizaciji su visoka produktivnost, visok nivo kvaliteta i konkurentan nivo cena.

Nedostatak specijalizovanosti u proizvodnji, koja nije podržavana selektivnim merama ekonomske politike, održavao se istovremeno na ukupnu efikasnost privrede i naročito na spoljnotrgovinskoj razmeni. Većina preduzeća nije mogla kontinuirano i dinamično da ostvaruje bolje ukupne i izvozne rezultate zbog generalne neselektivnosti u izvoznoj orijentaciji i ekonomski neopravdano uvozne zavisnosti, a to je u velikoj meri bila posledica odsustva specijalizacije u proizvodnji.

SIMPO nije mogao da se osloni na domaće proizvođače sa specijalizovanim programima jer ih jednostavno nije bilo. Snabdevanje iz inostranstva stvaralo je niz problema zbog prostorne distance. To ih je primoralo da se oslanjaju na sopstvene snage i mogućnosti. Zahvaljujući prednostima specijalizovanosti i fleksibilnosti svojih malih i srednjih fabrika, SIMPO je

ostvarivao osetno viši stepen efikasnosti i konkurentnosti. Na prvi pogled sitni potezi u oblasti specijalizacije davali su krupne rezultate na globalnom planu. Bez sumnje, tome je doprinelo i posebna pažnja koju SIMPO posvećuje školovanju i specijalizovanju svojih kadrova kroz rad i uz sam rad. Među 50000 zaposlenih u SIMPU ima mnogo visokospecijalizovanih majstora, ekonomista, inženjera, pravnika i drugih stručnjaka koji su u stanju da individualno i timsku, pravovremeno pronalaze i obezbeđuju najbolja rešenja.

Pri formiranju rukovodećih timova, uvek se nastojalo da svaki rukovodilac zadrži avoju profesionalnu specijalnost i rukovodi poslovima koje najbolje poznaje. Naravno specijalizacija ima svrsishodnost sve dok se njome obezbeđuju niže cene, bolji kvalitet i ostale pogodnosti.

U razvijenim zemljama preduzeća su se specijalizovala za određene proizvode i usluge u oblastima za koje imaju najbolje predispozicije i zahvaljujući tome postigla su svetsku reputaciju i stvorila neprocenjivo bogatstvo. Za razliku od njih većina preduzeća iz bivših Jugoslovenskih republika, nažalost nikada nije ostvarila neophodan nivo specijalizacije u proizvodnji i u izvozu, tako da je robna struktura našeg izvoza bila veoma diverzifikovana i znatnim delom svaštarska, kao i ekonomski neracionalna.

SIMPOVE male i srednje fabrike odlikuju se upravo specijalizovanom proizvodnjom, fabrika kožnih garnitura, fabrika tepiha od kože, fabrika nameštaja od ratana, prve su i jedine fabrike ove vrste na prostorima bivše Jugoslavije. Strateški razvoj porodičnih fabrika SIMPA takođe se zasniva na specijalizaciji proizvodnje. Sve izgrađene kućne fabrike su visokospecijalizovane i postigle su visok nivo produktivnosti i kvaliteta. Tipični primeri su:

- Fabrika tepiha od kože
- Fabrika kožnih garnitura
- Fabrika garnitura od ratana
- Fabrika brusnih papira
- Fabrika klamerica
- Fabrika za proizvodnju elastičnih gurtnekih
- Fabrika za konfekcioniranje stakla i ogledala
- Fabrika ukrasnih traka

Navešćemo nekoliko interesantnih detalja o pojedinim porodičnim fabrikama. Kućna fabrika za proizvodnju elastičnih gurtnekih – „Srna“ – funkcioniše po modelu „jedna mašina – jedan proizvod“. Ova fabrika već mora da duplira kapacitete kako bi podmirila neophodne potrebe simpovih fabrika za elastičnim gurtnama. Radeći samo jedan proizvod, specijalizovan za proizvodnju nameštaja za potrebe bivše Jugoslavije, „Srna“ bi mogla da uveća svoje kapacitete i do deset puta, s obzirom da u našoj zemlji nema drugih proizvođača, po čemu se još jednom dakazala da je fabrika SIMPO lider na tržištu. Pre izgradnje ove fabrike SIMPO je gurtneka uvezio iz Italije, trošeći devizna sredstva, plaćajući skuplje nego sad, a najveće štete bile su posledica zastoja u proizvodnji zbog povremenog kašnjenja u isporuci.

Fabrika ukrasnih traka radi po principu „jedan čovek- jedna proizvodna tačka – jedan proizvod“ i efikasno i izuzetno rentabilno obezbeđuje hiljade metara ukrasnih traka koje su se ranije uvozile. Sada svi SIMPOVI saloni i robne kuće i hiljade malih butika i cvečara širom bivše Jugoslavije mogu da ukrase poklone, dajući im šarm i ekskluzivnost i stetske rafiniranosti. Da li je to doprinos kulturi trgovanja i stvaranja novih navika, stvar je individualnog shvatanja. Ali, ostaje neoboriva činjenica da tog proizvoda jednostavno nije bilo na našem tržištu, da su za njega trošene dragocene devize, da se bez njega više ne može. Sada mala specijalizovana SIMPOVA fabrika nudi i prodaje na hiljade kalemova sa raznobojnim dekorativnim trakama za pakovanje po ceni i kvalitetu koji obezbeđuje njenu visoku konkurentnost, zasnovanu upravo na visokoj specijalizovanosti.

Možda se život ne sastoji od sitnica i detalja, ali je sigurno da specijalizovanje za sitnice i detalje daje šansu svima koji u malom vole da pronađu lepotu i podele je sa drugima. I što je još važnije, omogućuju stvaranje brojnih korisnih malih preduzeća i njihov siguran uspeh.

11.8. Mogućnost lakšeg investiranja, upravljanja i konkurentnost

Brojnim analizama dokazano je da se kod nas radi duže i skuplje nego u razvijenim zemljama. SIMPO je do sada nagradio preko 50 fabrika, a da kod ni kod jedne rok izgradnje nije bio duži od godinu dana. Na primer fabrika dušeka u Bujanovcu izgrađena je za samo osam meseci .

Srž SIMPOVE strategije uspona bila je i ostala „strategija investiranja“. Lakše investiranje u mala preduzeća imalo je najviše uticaja na SIMPOVO usvajanje „strategije razvoja putem malih preduzeća“. Sa većim investicijama bilo je velikih problema, koji nisu bili smao ekonomske prirode. Rešenje uvek postoji, najčešće ono teže. Ali ponekad i mnogo lakše, jednostavnije i efikasnije. Muka natera ljude na drugačiji način razmišljanja, na drugačiji pristup. A u nevolji se razmišlja brže i radikalnije – nema vremena za kompleksna razmatranja iz svih uglova i što je najvažnije, odluke se brzo donose.

Usvojeni i primljeni model investiranja u mala (porodična) preduzeća u suštini je bio kopija već oprobane formule investiranja u Fabriku puhina i Fabrilu ratana. Formula je krajnja jednostavna. Suvlasnik ima više ili manje sredstava i imovinu, što je nedovoljno za samostalnu investiciju. SIMPO ima realnu potrebu i interes da deo svog kapitala u vidu novca, mašina, znanja i itd. uloži u zajednički projekat i poduhvat. Umesto jedne velike, samostalne investicije, SIMPO ostvaruje niz malih vrlo rentabilnih i efikasnih zajedničkih proizvodnih investicija. I kod malih preduzeća moraju se poštovati svi principi investiranja, samo su promenjeni nosioci odnosno partneri. Stvorene su nove vrednosti. Sve što je proizvedeno može se prodati. Potražnja je velika. krediti se uredno otplaćuju. Više je stvoreno, više se može raspodeliti. Ljudi rade i zarađuju, umesto da su na prinudnom odmoru ili da štrajkuju. Zapošljavaju se novi ljudi.

Novi uslovi privređivanja, bez sankcija pružaju šansu da ulazak u proces neophodnih strukturnih promena u našoj privredi bude daleko ofanzivniji i ambiciozniji. Da se forsiranjem izgradnje velikog broja malih preduzeća u svim oblastima diverzifikuje i upotpuni nerazvijena privredna struktura i poveća zaposlenost. Da uhvatimo korak sa savremenim tehnološkim i informacionim trendovima u svetu. Jednom rečju, da što pre postanemo efikasniji i konkurentniji, i da sa tim ciljem privučemo strani kapital, koji će biti u funkciji našeg razvoja a ne stagnacije. Izuzetno veliki interes koji strani partneri pokazuju za saradnju i ulaganja u našu privredu, najbolji je dokaz da je ova šansa i velika i realna.

Kod malog preduzeća sa 10 ili 50, pa i više zaposlenost nije lakša samo podela zadataka i praćenje njihovog izvršenja, nabavka, prodaja i evidencija, nego i sagledavanje porodične situacije i problema svakog zaposlenog. Briga o radniku i njegovoj porodici, kad god su u teškoj situaciji i pružanju odgovarajuće pomoći vezuju radnika za firmu maksimalno ga motivišu i moralno obavezuju da radi kvalitetno i bez simuliranja. Jednom reči, da firmu doživljava kao drugu porodicu.

Menadžer malog preduzeća brzo shvati da zbog kupca i sebe prema vrednom radniku ne sme da se ponaša osiono i da ga izgubi, jer se „koka koje daje zlatna jaja čuva i neguje“. On ne sme biti tolerantan prema onima kojima nešto smeta i „fali“. In ne sme takođe da nekog nedovoljno plati, jer će taj otići, baš kao što ne može da kupuje ili prodaje improvizovano jer sve svoje propuste i sam ispašta.

Činjenica da mnogo toga mora sam znalački da uradi, primorava vlasnika da stalno uči traži savete i pomoć, ili angažuje stručnog i profesionalnog menadžera. Kad ulazi u rizike vlasnik, to čini sa svojom imovinom i imeno, pa mora da bude znatno obazriviji. Kad je preduzimljiv dobro osmisli posao i besprekorno ga dovede do kraja, vlasnik ostvaruje profit kojim može na višem nivou da zadovolji svoje potrebe i potrebe zaposlenih, a posredno i čitavog društva. Najzad, vlasnik ili menadžer lakše upravlja malim preduzećem, jer lakše i brže donosi odluke zato što ga uslovljava i ne ometa u tome. Za neke je malo preduzeće velikiak muka, ali je tada lakša odluka da se čovek ne bavi onim što ne zna, ne može ili ne voli.

Da bi se u organizacijama sa velikim brojem ljudi, kao što je danšnji SIMPO, postigli dobri rezultati, mora da postoji dobro programiranje poslova i zadataka, dobra i stalna kontrola i korekcija njihovog sprovođenja. Ma koliko bio visok nivo svesti i velika motivacija, ljudi se povremeno opuste pa prave greške i štetu, idu linijom manjih otpora, sve dok ne steknu naviku da budu svesni i odgovorni.

A u malom preduzeću je mnogo lakše. Sve je vidljivije jednostavnije. Svaki zaposleni poznaje se „u dušu“. Vlasnik ili menadžer malog preduzeća može, kao na dlanu da ima pregled mogućnosti i ograničenja, vrlina i mana, ne samo zaposlenih već i svih dobavljača i kupaca. On, sa manje rizika može da definiše ciljeve, postavlja zadatke i bira ljude kojima će ih poveriti. On

lakše može da kordinira, sinhronizuje, kontroliše, koriguje, obučava, motiviše i stimuliše, pa i kažnjava ili otpušta.

Problem izbora suvlasnika i profesionalca za vođenje SIMPOVIH malih fabrika i dalje postoje. Izgrađeno je više fabrika po sistemu „ključ u ruke“ i one će biti uz licitaciju ponuđene za suvlasništvo, a za vođenje popotrebi i uz konkurs. Biće to novo iskustvo jer smo se do sada uzdali i imali poverenja u ljude koje dugo i dobro poznajemo odnosno ljude iz SIMPA, ili povezano sa SIMPO. Konkurencija će se povećati atime i zahtevi za još bolje rezultate. Trenutak kad konkurencija za upravljanjem fabrika bude velika, označiće početak suštinskog preokreta u starim navikama, pa i vrednosnom sistemu. Tada će biti otkolnjene i predrasude i nepotrebni strahovi kada je reč o upravljanju malim preduzećima. Jer u malim preduzećima lakše se nabavlja i lakše organizuje proizvodnja, lakše se neguju međuljudski odnosi i neuporedivo lakše se zaposleni motivišu da bolje, više i kreativnije rade.

Tržišnoj ekonomiji suvereno vlada princip svih principa- konkurentnost, činjenica je sa samo konkurentnost u najvećoj meri opredeljuju i produktivnost rada, i ekonomičnost i rentabilnost i drugi – specifični tržišni faktori, koji se ne mogu izraziti formulama. O konkurentnosti se najbolje uči na primerima iz prakse.

Malo preduzeće ima stalnu obavezu da snižava troškove i vrši njihovu kontrolu, što je relativno lak posao s obzirom na specijalnost, fleksibilnost i mali broj mesta i nosilaca troškova u malom preduzeću.

Zato male fabrike, koje na podlozi podele rada i specijalizacije proizvode za potrebe SIMPA, imaju čvrste ugovorne obaveze da za isti kvalitet proizvoda njihove cene budu niže najmanje za 10% od prosečne cene istog proizvoda, ili od najpovoljnije cene koju može da postigne SIMPO na domaćem ili stranom tržištu. Kompenzacija je u sigurnom plasmanu i preuzimanju drugih funkcija koje za mala preduzeća obavlja SIMPO.

To je jedan od glavnih motiva koji objašnjava suštinu strategije razvoja malih preduzeća u okrilju SIMPA. Garantovanje takvih cena od suvlasnika bio je prvi uslov za ulazak u partnerske odnose sa SIMPO, naravno i za opstanak buduće saradnje. Navedeno se odnosi i na kvalitet proizvoda. Od svih suvlasnika porodičnih fabrika traži se besprekorni kvalitet. SIMPO je ostvario uspon i uspeh ponajviše zahvaljujući stalnom usklađivanju odnosa kvaliteta i cene svojih proizvoda. Jedini put do suštine – do povećanja konkurentnosti, bio je da sami osmisle proizvodnju gotovo svega što je potrebno, gradeći male fabrike. Izgradnja malih fabrika, najpre u društvenoj, a zatim i u mešovitoj svojini, bila je prvenstveno u funkciji povećanja konkurentnosti Simpa.

Pri gradnji malih fabrika striktno se vodilo računa osim elementima koji utiču na njihovu konkurentnost, ali i konkurentnost kompanije. U prvoj fazi, pre svega o troškovima. Projektovanje je moralo da bude kvalitetno i brzo, još brža i jeftinija izgradnja. To se uz dobru organizaciju posla, relativno lako ostvaruje kod manjih objekata. Takođe se vodilo računa, kada

je u pitanju izgradnja malih fabrika, grupisanje sa aspekta funkcionalnosti i smanjivanja opštih troškova i u okviru njih i troškova obezbeđenja objekata. Stvaranje kompleksa malih fabrika pri Simpovim velikim fabrikama omogućilo je osetno smanjenje fiksnih troškova fizičkog obezbeđenja objekata.

To dobro pokazuju primeri lokacije fabrika u Bujanovcu i Vranjskoj Banji. U krugu fabrike dušeka u Bujanovcu izgrađena je mala fabrika regenerata (puhina i sinflina). Još je bolji primer iz Vranjske Banje, u kojoj su na zajedničkoj lokaciji izgrađene male fabrike stakla i ogledala, ukrasnih traka, deterdženata i granulata.

Na primeru analize faktora konkurentnosti velike Fabrike tapetarije, posebno značajne za izvoz, mogu se pokazati pozitivni efekti postojanja i rada malih fabrika za Simpo. Zahvaljujući besprekornom kvalitetu većeg broja poluproizvoda koji se isporučuje iz malih preduzeća, lociranih u blizini, nižoj ceni i pravovremenim rokovima isporuka, velika Simpova Fabrika tapetarije ima značajne prednosti u odnosu na svoje konkurente.

Iz fabrike ramovskih konstrukcija u Preševu tapetarija dobija korpusni deo potrebnog kvaliteta, na vreme i po povoljnoj ceni. Fabrika dekorativnih tkanina isporučuje najbolje i najkvalitetnije tkanine po optimalnoj ceni. Iz Fabrike puhina Tapetarija dobija sunder svih debljina i različitih svojstava, tako da sedeći deo garniture uvek može da odgovara traženom i željenom kvalitetu.

Porodična Fabrika gurtne isporučuje sve vrste gurtne po cenama za 10% nižim od prosečnih i bez čekanja što omogućuje držanje samo dnevnih zaliha. Iz Fabrike klamerica u Neradovcu dobijaju se potrebni proizvodi po ceni nižoj od uvozne i tačno po planu isporuke, tako da nema potrebe za držanjem zaliha. Fabrika Sinflin isporučuje kvalitetnu vatu po ceni nižoj od 10%, po dinamici koju diktiraju potrebe proizvodnje, tako da Tapetarija nema troškove skladištenja ovog poluproizvoda.

Dakle, sedam malih fabrika u okviru Simpa doprinosi da velika Fabrika tapetarija bude znatno konkurentnija, pre svega sa aspekta cena, kvaliteta i sigurnosti nabavke neophodnih repromaterijala i poluproizvoda. Ako se ima u vidu činjenica da se većina proizvoda malih fabrika nije proizvodila na domaćem tržištu, nego ih je Simpo, uz visoke troškove zaliha, transporta i sve prateće rizike, po znatno višim cenama nabavljao u inostranstvu, onda je očigledan porast nivoa konkurentnosti Simpovih proizvoda nadohvat ruke, po nižim cenama od uvoznih.

Jasno je i da je sama Fabrika tapetarije unapređenjem sopstvene organizacije proizvodnje, izradom raznovrsnih modela i konstrukcija, konstantno podizala nivo konkurentnosti svojih proizvoda u pogledu cena i kvaliteta. Ali i tu je izgradnja malih fabrika direktno doprinela racionalnoj organizaciji velikih fabrika – oslobađanjem pravnih tehnoloških linija od pojedinih faza proizvodnje, koje se sada specijalizovano obavljaju u malim fabrikama.

Činjenica je da, upravo u ovoj oblasti, ima još velikih, neiskorišćenih mogućnosti za dalje specijalizovanje proizvodnje. I to ne samo u pogledu cena već i kvaliteta, dizajna i dr. Svaka mala fabrika specijalizovanošću proizvodnog programa omogućava Simpu da sa lakoćom uvećava broj i raznovrsnost modela, poboljšava dizajn i izlazi u susret i željama pojedinačnih kupaca. Drugim rečima, globalna konkurentnost i konkurentnost pojedinačnih fabrika počivaju na većem broju faktora čiji je značaj različit, u zavisnosti od konkurentnog proizvoda, ali i konkretnog tržišta.

11.9. Uvođenje inovacija; manji uvoz, veći izvoz uz veće zapošljavanje

Poznao je da je znatno teže inovirati, izvoziti i supstituisati uvoz – b+nego uvoziti. Simpo je vrlo radno pošao tim – težim putem. Bio je to najsloženiji poslovni poduhvat, koji je iziskivao: precizno definisanje i obavljanje svih faza složenih izvoznih projekata i operacija; savladavanje brojnih, grupnih prepreka, uobičajnih za naše uslove i još brojnih usputnih, sitnih problema; „slamanje“ loših navika; neprestanu borbu za stvaranje poslovne kulture izvoza.

Izvoziti – znači prvo, pronaći tržište u inostranstvu, što je ponekad i najteži deo posla. Tek onda sledi, obično najmukotrpinja faza izvoznog posla – definisanje i realizacija odgovarajućeg programa proizvodnje, po svetskim standardima u pogledu kvaliteta i po konkurentnim cenama, ali i drugim specifično tržišnim zahtevima probirljivog svetskog tržišta, koji su daleko oštriji od zahteva na domaćem tržištu.

Drugim rečima, to je izvodljivo samo forsiranim razvojem velikog broja malih, uz postojeća velika preduzeća. Samo se tako možemo približavati optimalnoj strukturi ukupne privrede, niskim cenama koštonja i konkurentnim cenama, uz visoki profit. Uz visoke plate, jer će tek tada biti moguće konkurentnost na svetskom tržištu postizati ostalim faktorima, a ne samo niskim, ponekad nedopustivo niskim platama.

Tada niko neće morati da izvozi po svaku cenu, bez obzira na gubitke u izvoznim poslovima. Simpo, je upravo uz pomoć izgrađenih malih fabrika, već dostigao zavidan nivo konkurentnosti na svetskom tržištu, koristeći se svim prednostima kombinovanja većeg broja malih preduzeća i velikog proizvodnog sistema. Simpo je veliki ali može biti još veći i konkurentniji da stalno povećava izvoz pod uslovom da do kraja iskoristi sve mogućnosti visoke specijalizacije u proizvodnji i povećanja fleksibilnosti kompanije na osnovu fleksibilnosti malih fabrika. Drugim rečima, ako i dalje bude gradiomale fabrike, koje će mu visokospecijalizovanom proizvodnjom omogućiti da ima nadohvat ruke gotovo sve što mu je potrebno od repromaterijala, poluproizvoda, sklopova, delova do raznih sitnica.

Inovacije najčešće podrazumevaju kreativne, umesto rutinskih pristupa. Smisiti i osmisлити nešto novo, privlačno i lepo postala je Simpova poslovna filozofija. Dokle god se obezbeđuje nešto korisno i potrebno, a uz to novo i lipo – ne mora da se strepi za svoju sudbinu. Zato se mora stalno prilagođavati potrebama ljudi i zahtevima tržišta. Mala preduzeća daleko su pogodnija i za takva prilagođavanja i zato ih je Simpo razvijao. Najbolji primer inovacije i inovativnih nastojanja, karakterističnih za mala preduzeća predstavlja porodična fabrika tepiha od parčića kože (SIMAN), koja proizvodi jedinstveni proizvod u svetu. Niko ne može znati čega će se neko, negde setiti i koliko će svojom idejom i motivom doprineti razvoju, ali je sigurno da je u Simpu pogodna klima za inovacije i da će još mnoga mala preduzeća nastati i razviti se na inovacijama. Simpov ambijent je takav da motiviše na rađanje ideja za nove proizvode, projekte i fabrike.

Inovacija su postale i konkurentska roba, pre svega u međunarodnoj privredi. Ko će prvi, ko će imati novinu ili inovaciju, ko će „pokupiti kajmak“, ko će se osposobiti za brže dolaženje do inovacija, za njihovu komercijalizaciju – strateška su pitanja mnogih velikih kompanija. Zato su one u pravom lovuna talentovane pojedince i maloe inovativne firme. Bez povećanja obima robe i usluga, a naročito bez njihovog kvaliteta i konkurentnosti, baziranih na inovacijama i posebno na racionalizacijama, oje omogućuju niže cene koštanja, teško je predvideti ne samo povećanje izvoza, koje se dramatično postavlja kao pitanje biti ili ne bitim već i zaoslenosti, kao i stabilnosti cena i dinamiku privrednog rasta.

Proizvodni ambijent i struktura, koji se stvaraju izgradnjom malih preduzeća, bilo da su ona privatna, ortačka ili mešovita, jesu cilj kojem treba težiti. Ne samo radi rešavanja tekućih problema već i iz strategijskih razloga – radi podizanja efikasnosti ekonomije u celini.

Očigledno je da je Simpo imao jasno izražene obe, često neodvojive dimenzije- i tekuću i strategijsku. Naravno, primat je dat strategijskoj, koja obezbeđuje postizanje sinergetskih efekata i visoku globalnurentabilnost izvoza. Takav pristup Simpa izvozu je ommogućio postavljanje većih ciljeva, odnosno podizanje stope rentabilnosti i ekspanzivnosti izvoza.

Srbija je relativno mala zemlja, ona ima šta da ponudi svetu. U periodu koji je pred nama, u kome će senaša privreda sve više integrisati u evropski privvredni prostor, neminovno je stalno povećanje obima izvoza i uvoza i učešće izvoza u društvenom proizvodu zemlje.

Kiada se približimo optimalnoj privrednoj strukturi, razvojem stotina malih preduzeća, uzvelike – nacinalne privredne lidere, bez čega se taj cilj ne može ostvariti, biće olakšan dalji prodor na svetsko tržište. To je najteži ali jedino put koji nas vodi ka cilju – da postignemo razvijeni svet u pogledu privredne strukture i nivoa tehnologije i tako pobedimo siromaštvo i novim generacijama pružimo šansu da uz više samoinicijative lako dolaze do posla. To je neminovnost našeg budućeg razvoja i velika zajednička razvojna šansa, pa je izuzetno značajno da bude što pre shvaćena i prihvaćena.

Vreme masovnog zapošljavanja u velikim fabrikama svuda je na izmaku, pa čak i kada se one burno razvijaju i kada se racionalno primaju novi ljudi. Velika preduzeća uglavnom su opterećena problemima otpuštanja radnika ili očuvanja postojećih radnih mesta. Novo zapošljavanje jedino je moguće u malim i srednjim preduzećima.

Razvoj malih preduzeća u svimoblicima svojine predstavlja krupan, kvalitativni pomak u očuvanju postojeće zaposlenosti (preuzimanjem viškova zaposlenih iz velikih sistema), poboljšavanju strukture zaposlenih, kao i novom perspektivnom zapošljavanju. Poseban kvalitativni pomak u zapošljavanju postoji pri osnivanju sopstvenog, ortačkog ili mešovitog malog preduzeća, jer se time stvara šansa i za preduzetničku, odnosno menadžersku profesiju.

Mala preduzeća u okrilju Simpa sačuvala su mnoga radna mesta. Da se išlo samo jednostranom logikom racionalizacije broja zaposlenih, lako bi se utvrdilo da postoji objektivni višak zaposlenih i problem optimalnog angažovanja radne snage. Taj višak bi se u određenom vremenskom periodu socijalno štitio i zbrinjavao, a potom bi bio prepušten sam sebi – da se snalazi.

Strategijom transfera dela zaposlenih iz Smpa u nova mala preduzeća mnogim radnicima je očuvala radna mesta. Njihove porodice nisu morale da žive u neizvesnosti. Istovremeno je, na aktivan i dinamičan način, poboljšavana struktura zaposlenih u velikim fabrikama. Naravno, prelazak iz velike u malu fabriku nije bio uvek psihološki lak ni jednostavan. Mnogi su se iz straha od nepoznatog opirali da iz velikog društvenog pređu u malo mešovito preduzeće. Čak i kada je bila obezbeđena dodatna motivaciju putem većih plata, blizina radnog mesta i sigurnija perspektiva i dalje je bilo kolebanja, ustručavanja i strahovanja.

Međutim emotivne reakcije vremenom su potiskivane pravim objašnjenjima, zdravom logikom, prednostima i ekonomskim interesom. U fabrici Simpres, koja je locirana u porodičnoj kući u Vranju, svi zaposleni su iz susedstva i dolaze pešice na posao. Slično je i sa ostalim porodičnim fabrikama, naročito u seoskoj sredini. Ljudima kojima je bilo teško da promene ustaljene navike, argumentovano je objašnjavano da su njihova nova radna mesta sigurnija i perspektivnija, sa manjim rizikom da ostanu bez posla, naravno ako vredno i kvalitetno rade.

Kvalitetno zapošljavanje nije stvar samo broja preduzeća koja će se osnovati i broja ljudi koji će u njima raditi. Suština je u visini zarada, koje će se ostvariti na tržištu, u uslovima rada i života i koristima koje će se posredno ostvariti. Dolazi vreme velike fleksibilnosti u pogledu mesta i vremen obavljanja mnogih poslova, zahvaljujući razvoju kompijuterske tehnologije i modernih veza. Mnogo važniji biće kvalitete urađenog posla, vrednost onoga što se radi i lakoća sa kojom se posao obavlja.

U zemljama sa najrazvijenijom privredom odnos između fiksnog i fleksibilnog radnog vremena se pomera u korist radnog vremena koje nije unapred utvrđeno. Tako su stvoreni brojni i raznovrsni oblici kvalitetnog zapošljavanja koji su proistekli pre svega iz inovativnih malih

(srednjih) preduzeća. Ovakav sistem rada ne može se primenjivati u svim situacijama., ali ga zato ne treba ni odbaciti u budućem razvoju i drugih preduzeća.

Brojna nova mala preduzeća i nova tehnologija koja ih prati neminovno će razvijati i preduzetnički duh u našoj privredi. Kada u Simpu i vranjskom kraju, zahvaljujući strategiji razvoja malih preduzeća bude još više preduzetničkog duha i kada se potpuno razvije klica uspešnih menadžera i preduzetnika sa većim stvaralačkim rezultatima, biće znatno manje briga oko zapošljavanja neuposlenih i kvalitetnog zapošljavanja. Lakše će se prevladati siromaštvo i stvarati bogatstvo. Veoma raduje činjenica što je Simpov model razvoja malih preduzeća prihvaćen. To je pravi znak da pojedinačna strategija prerasta u pokret i u generalnu strategiju razvoja.

11.10. Fleksibilnost, efikasnost i efektivnost

Prilagođavanje je univerzalni fenomen – prirodni, društveni, ljudski. Bitan je, međutim, princip a on je isti i u prirodi i u društvu i u privredi. Ko pre i bolje shvati i uvađi kriterijum selekcije, ima veliku šansu da preživi i bude uspešan. A kad je o privredi reč, kriterijum je samo jedan i univerzalan, prirodan što veća efikasnost i konkurentnost i stalno prilagođavanje promenama na tržištu.

Sve se neprekidno menja u prirodi, društvu, privredi i životu čoveka, samo su promene stalne. Nekada manja, nekada veća. Zato, kada je o čoveku reč savremena psihologija sa pravom, inteligenciju definiše kao sposobnost prilagođavanja. Slično je i sa preduzećima. Samo što inteligenciju preduzeća čini njihova strategija razvoja, koju naravno opet kreira čovek.

Inteligentna strategija razvoja je strategija neprekidnog prilagođavanja promenama, jedina uspešna. Samo prilagodljivi uspevaju da stalno održavaju i povećavaju efikasnost i konkurentnost. Ko se ponavlja, pre ili kasnije biva potisnut sa glave privredne scene.

Za razliku od proizvodne strategije mnogih velikih preduzeća Simpovu strategiju proizvodnje oduvek je odlikovala fleksibilnost proizvodnih programa, zasnovana na realnoj proceni zahteva tržišta i promena na tržištu. I na oblikovanju tržišta ofanzivnom i fleksibilnom strategijom razvoja.

Fleksibilnost proizvodnih programa i izgrađenih kapaciteta bilaje preduslov bez kojeg si nije mogao ostvariti prodor na tržišta razvijenih zemalja. Tipičan primer za fleksibilnu proizvodnju je Fabrika kožnih garnitura sa 136 zaposlenih.

Ova fabrika visokovaletnih i skupocenih proizvoda predstavlja produžetak tapetarske proizvodnje. Uvek je mogla da radi u više smena, da se preorijentiše i na proizvodnju sa skajem, tkaninama i kombinovanim materijalima, što je posebno došlo do izražaja u sulovima restriktivnog i krajnje otežanog snabdevanja pod embargom. Sve vreme ona proizvodi visokoproduktivne i visokorentabilne serije artikala, koji po kvalitetu odgovaraju i kupcima u

Francuskoj, elikoj Britaniji, Italiji, SAD, Belgiji i mnogim drugim zemljama. U slučaju potrebe, velika fabrika tapetarskih proizvoda (salonskih garnitura, troseda, dvoseda, fotelja..) brzo može da dobije produženi ili dodatni kapacitet i da proizvodi ekskluzivno i unikatno. Jednom reči, po želji kupaca. Baš kao što zahteva probirljivo i iznijansirani tržište.

Jedna od najrazvijenih prednosti manjih i srednjih kapaciteta sastoji se u znatno lakšem uvođenju novih i inoviranih tehnoloških linijama a u daleko bržem prilagođavanju njihovih radnika novim uslovima rada sa novim programima i postupno inoviranom tehnologijom.

Zahvaljujući fleksibilnosti m Fabrika kožnih garnitura u Bujanovcu, jednoj od najmanje razvijenih opština u zemlji, svojim proizvodima mogla je da zadivljuje kupce iz evropskih i svetskih metropola. Ljudi – marljivi, dobro organizovani i vešti mogli su da rade u tri ili četiri ubrzane smene – subotom i nedeljom, za vreme praznika ili godišnjih odmora i da svojim radom pokažu i dokažu da je i u nerazvijenoj sredini moguće proizvoditi visokokvalitetne proizvode. Brzo i tačno, u određeno vreme, bez reklamcija uz izuzrtnu fleksibilnost. Očigledno je dakle, da su male i srednje fabrike fleksibilnije i da lakše menjaju proizvodnju. Lakše, brže i uz manje troškove usvajaju i preživljavaju raznovrsne promene.

Ali to su samo individualne prednosti. Još značajniji, najveći efekat, postiže se preko osetnog povećanja fleksibilnosti velikog proizvodnog sistema, za koji su vezana mala preduzeća. Veliki uz mnogo malih znači – veliki, a ipak fleksibilan, veliki- efikasniji i konkurentniji. Oslobođanje velike, ali često umrtvljenje i paralisanje snage energije džina, znači obostranu korist.

Porodične fabrike odlikuje izuzetna fleksibilnost, koju ilustruju sledeći primeri. Fabrika tepiha od kože (Siman) izrađuje ovaj jedinstveni proizvod od kožnih otpadaka uz prethodnu porudžbinu i po željam akupaca u pogledu dimenzija, broja čvorova, dizajna pa čak i materijala. U ovoj fabrici, po potrebi mogu da se proizvode i tepisi od drugih materijala, na primer od vune, a rad se prema obimu posla organizuje u više smena.

Fabrika kamerala u Neradovcu, osim za potrebe Simpa, otpočela je i stalnu proizvodnju ovog proizvoda za potrebe naše drvnoprerađivačke industrije. Ubrzo je proširen osnovni proizvodni program, tako da ovo preduzeće danas proizvodi i spajalice i prateću ambalažu. Inicijativu za proširenje programa dao je suvlasnik fabrike pošto su spajalice deficitarni proizvod na našem tržištu i proizvode se od žice ako i osnovni proizvod.

Dakle, razvoj malih preduzeća treba forsirati i zbog njihove velike fleksibilnosti. Pogotovo u našoj privredi, u kojoj su dominirali veliki i često nefleksibilni sistemi.

U Simpu je uvek bio cilj da se u svim oblastima i fazama poslovanja bude efikasan, sa unapred utvrđenim prosečnim učinkom. Praksa permanentne revizije kriterijuma efikasnosti i efektivnosti i kontrole pokazatelja njihovog ostvarenja u svim oblastima i fazama poslovanja – podjednako je bila zastupljena i u velikim i u srednjim fabrikama, a preneti su i na novoformirane male fabrike.

U celini posmatrano, efikasnost i efektivnost proizvodnje i ukupnog poslovanja Fabrike klamerica u Neradovcu, je natprosečna i osetno veća nego kod klasičnih fabrika. Tome je, svakako doprinela činjenica, što je ovo mala fabrika, u kojoj je motivisanost veća, uz značajnu ulogu suvlasnika – preduzetnika. Međutim, glavni faktor visoke efektivnosti ove, kao i ostalih malih fabrika jeste svestrana podrška koju Fabrici pruža veliki partner Simpo u pogledu obrtnih sredstava, sigurnosti plasmana proizvoda i dinamičnosti svih vidova novih ulaganja (rad, kapital, nova znanja). Osim toga, efikasnost male fabrike, koja počiva na visokoj specijalizaciji i fleksibilnosti u proizvodnji, omogućenoj strateškim partnerskim vezama sa Simpom, daje i mnoštvo pozitivnih efekata za društvo u celini. Glavni efekti izgradnje malih fabrika postižu kroz njihov dinamičan doprinos povećanju ukupne efikasnosti i efektivnosti velikog proizvodnog sistema kao što je Simpo.

U proizvodnji, baš kao i u životu, moguća su svakojaka i mnogobrojna iznenađenja. Da bismo bili efikasno, uvek moramo da ih predviđamo i kad god je moguće unapred eliminišemo. Navešćemo poučan primer. Reč je o nabavci brusnih traka. Moguće je blagovremeno izvršiti i porudžbinu i uplatu, uspešno obaviti sve carinske formalnosti, robu blagovremeno lagerovati, a da tek tada nastane iznenađenje. Jednostavnom, greškom su isporučene trake neodgovarajućih dimenzija – što se u praksi događalo. Zastoji su trajali sve dok nije stigla nova pošiljka iz Nemačke ili Italije. To je uvek trajalo, pa je šteta od zastoja bila višestruka. Sada je sve to prošlost, jer Simpo ima sopstvenu porodičnu fabriku brusnih papira.

Navedeni primeri dovoljni su da pokažu razmera ušteda koje je Simpo ostvario svođenjem transportnih i ostalih troškova nabavke na minimum, eliminisanjem troškova zaliha, sprečavanjem mogućih zastoja, sigurnošću, obezbeđenjem kvaliteta snabdevanja itd. Sve to je radikalno povećalo efikasnost i efektivnost Simpa u celini i poboljšalo konkurentsku poziciju kompanije.

Strategijom razvoja malih, pre svega kućnih fabrika, postojeći radni, tehnološki i poslovni procesi postali su daleko efikasniji i uspešniji, ujedno je, sa stanovišta konkurentskih i drugih ciljeva promenjena i unapređena organizaciona, tehnička i kadrovska struktura Simpa. Postizanje veće individualne i ukupne efikasnosti je dakle jedan od ključnih razloga za forsirani razvoj malih preduzeća. Efikasnost, međutim nje i ne može biti cilj za sebe. Svi naponi, u tom pravcu imaju smao jedan krajnji cilj – da svi budemo efikasniji i da na osnovu toga svi živimo bogatije i srećnije.

MOGUĆNOST SMANJENJA OTPADA I KORIŠĆENJA ISTOG KAO PRIVREDNOG RESURSA

Osnove Simpovog programa „2 EKO“ (ekonomija plus ekologija) su smanjivanje balasta proizvodnje i ekoloških problema maksimalnom štednjom i razvojem novih proizvodnih programa za preradu otpada. To su projekti za pogone koji će prerađivati i iskorišćavati sve

tehničke ostatke drveta, tkanine , kože, puhina. Suština programa je da otpad u proizvodnji mora postati proizvodni resurs.

Program „2 EKO“ ostvarivao se izgradnjom malih, specijalizovanih i odvojenih pogona i fabrika za prerađu otpada u Simpu, o čemu govore sledeći primeri:

Fabrika ramovskih konstrukcija u Preševu. Gomile, čitava „brda“ krupnijih tehničkih ostataka od drveta i još već brda piljevine, veća od svih tadašnjih pogona u blizini nalazili su se u okruženju fabrike, sve dok nije uveden Program „2 EKO“. Prvo je izgrađena „briketarnica“ pri fabrici, kao izdvojeni pogon, koji zapravo predstavlja posebno preduzeće. Piljevina je prerađena u brikete, zagrala je stanove i radne prostorije. Od krupnih tehničkih ostataka drveta uskoro će se praviti drvena galanterija (vešalice, žardinjere, suveniri).

Fabrika dušeka u Bujanovcu, okružuju Fabrika Puhina (sundera) i konflina i ogromna količina otpada od sundera i drugih materijala – do krava fabrike. Na momente je izgledalo da će zatrpati celu fabriku dušeka. Danas se vidi čist i uredan krug kompleksa fabrike u Bujanovcu. Tražiti u njemu sparčence otpada od sundera, sada je isto što i tražiti „iglu u plastu sena“. Sada taj otpad prerađuje mala Fabrika regenerata, izgrađena pored Fabrike puhina. Fabrika Regenerata uštedi Simpu sedam do deset miliona eura godišnje. U njoj radi svega deset radnika. A ostatak otpada, koji ne preadi fabrika regenerata, završava u atraktivnim proizvodima malih fabrika u Kruševcu i Vranju. Oni putuju po zemlji i svetu i završavaju u domovima kupaca širom naše zemlje evrope i Amerike. Od ostatka sundera i tkanina prave se dečije igračke i ukrasni jastuci. Ugledajući se na Simpov model i principe prerada otpada, porodične fabrike i same počinju da razvijaju nove i profitabilne programe proizvodnje. Tak je porodična fabrika „Simpres“ koja izrađuje presvlake za garniture, počela od otpadaka tkanine da proizvodi jastučice. Vlasnik fabrike u početku je jastučice delio kao novogodični poklon. Sada ih sa uspehom prodaje.

U Fabrici kožnih garnitura ali i drugim fabrikama koje rade, stalno je bilo velikih problema sa otpacima. Gomile kože koja se raspadala, zagašivala je okolinu. Program „2 EKO“ podstakao je ljude da razmišljaju, da traže rešenje koje bi istovremeno bilo ekološko čisto i ekonomski korisno. Došlo se na originalnu ideju da se i od parčića kože prave tepise. Ideja interesantna, nova, ali je malo ko u nju verovao. Iz jednostavnog razloga što niko, nikada i nigde u svetu to nije radio. Upravo zato se i prihvati novitet. Ubrzo se otvorila mala fabrika tepiha od parčića kože sa jedinstvenim proizvodom u svetu i odmah izazvala veliku pažnju kupaca u zemlji i u inostranstvu, obezbedila čistiju sredinu i značajnu ekonomsku dobit. Obezbedila je uhlebljenje za 96 porodica, jer je u njoj prvi posao dobilo upravo toliko zaposlenih, pretežno mladih radnica. Ohrabrujuće je što i druga preduzeća u našoj zemlji počinju iskorišćavati industrijski otpad kao proizvodni resurs u funkciji čistije sredine i profita. Na primeru beogradske industije piva (BIP), glavni otpad u proizvodnji piva je pivarski kvasac je Bip doskora baca u Savu, a sada od njega proizvodi koristan i efikasan preparat za sportiste i rekreativce. Bipm je pivarski kvasac u količini od oko 2000 tona godišnje, ranije jednostavno puštao u kanalizaciju. U celoj Srbiji oko 10000 tona pivarskog kvasca nepovratno odlaze u reke dodatno zagađujući njihovu vodu. U

drugim zemljama, pivarski kvasac se koristi za proizvodnju stočne hrane. Bip je suočen sa ekološkim problemom i činjenicom da se baca biološki veoma vredna materija dugo tražio pravo rešenje. I pronašao ga u preradi pivarskog kvascam odnosno proizvodnji preparata za sportisre i rekreativce izuzetno bogatog kompleksom vitamina B i belančevinama.

11.11. Uloga i značaj lidera u smanjenju troškova, povećanju ekonomičnosti u velikim preduzećima

Efikasnost, odnosno brzina obavljanja poslova, po pravilu presudno utiče na uspeh na tržištu. Svakom dobrom privredniku i organizatoru proizvodnje potpuno je jasan značaj pravovremenih isporuka repromaterijala, delova i hiljadu drugih sitnica neophodnih da se nesmetano odvija proces proizvodnje u velikom sistemu.

Pre nego što je izgradio Fabriku klamerica u Neradovcu, Simpo je ova sićušan ali značajan proizvod nabavljao iz Italije. Bez obzira na njegovu malu vrednost, potrebno vreme transporta i često kašnjenje u isporuci usporavali su završetak tehnološkog procesa i finalizaciju brojnih proizvoda.

Posle izgradne Fabrike klamerica 1993. godine, svakog radnog dana u tačno određeno vreme Simpo dobija stotine hiljada ovih malenih ali nezaobilaznih đičanih proizvoda. Time je višestruko povećana efikasnost kompanije u ovoj fazi obrade.

I sve ostale male fabrike izgrađene uz Simpo, na sličan način doprinose da se poslovi obavljaju bez zastoja i na vreme. Uostalom, već sama blizina velikoj fabrici predstavlja dovoljan i ubedljiv argument da mali i te kako povećavaju sfikasnost velikih. Sigurnost i efikasnost koju pružaju mali i brojni isporučioi situirani u blizini velikog preduzećća sa privredničke račke gledišta zaista imaju neprocenljivu vrednost.

Danas jekonkurencija na tržištu sve veća i oštrija, pa svi privredni subjekti bilo veliki ili mali moraju da vode računa o troškovima, u neprestanoj borbi za smanjivanje troškova, odnosno održavanja ili povećavanja profita, velike firme nastoje da se rasterete suvišnih troškova u visokoserijskoj proizvodnji i tako ostvare maksimalnu produktivnost. Zato veliki donose odluke o formiraju malih firmi, prenosećći na njih sve proizvodne faze i postupke koji opterećuju

velikoserijsku proizvodnju ili sve poslove poveravaju mnoštvu malih kooperanata među kojima postoji žestoka konkurencija. Jednom rečju, specijalizuju se mali, ali i veliki specijalizuju velike. Danas najveće svetske firme u oblasti visokoserijske proizvodnje predstavljaju samo ogromne kontadžnice u koje se slivaju svi neophodni repromaterijali i delovi iz desetine, često i stotina hiljada malih firmi – kooperanata.

Naše ukupne finansijske prilike, naćalost još uvek ne dozvoljavaju da se proces okupljanja malih oko velikog sistema odvija spontano, kroz proces nezavisnog formiranja malih preduzeća. Sve dok se za to ne steknu uslovi uspešni i veliki perspektivni sistemi moraće da budu inicijatori formiranja malih u svom okruženju – kako bi se oslobodili balsta suvišnih troškova koje tržište ne priznaje.

Naša privreda je u velikoj meri zavisna od uvoza, sigurno u znatno većoj meri nego što je to ekonomski racionalno i po raspoloživim resursima opravdano. Još je izvesnije da bismo mnoge od uvoznih sitnica, pa i krupnijih repromaterijala i delova mogli i sami da proizvodimo.

Uključujući se u pokret osnivanja malih preduzeća, naš poznati proizvođać obuće „Koštana“ iz Vranja već je formirao tridesetak malih poroćinih fabrika koje snabdevaju maticu brojnim neophodnim delovima za razne vrste obuće ili predtsavljaju šivaće radionice u kojima se obavljaju pojedine operacije u izradi „Koštanine“ obuće. To su usglavnom delovi koji su ranije bili „usko grlo“ u proizvodnjim dok se gotovo sve pravilo i finalizovalo na jednom mestu- u matičnoj fabrici. Porećenja radi, u Italiji na primer već decenijama ne postoji ni jedna fabrika u kojoj se od đona do ukrasa u celini izrašuje bilo koja cipela.

Ovo je samo jedan primer kako mali koriste velikom preduzeću u pogledu troškova u proizvodnji. Valja naglasiti da sa malima dobija i celokupna nacionalna ekonomija, jer se uz njih više zapošljava, više proizvodi, manje uvozi i više izvozi.

SMANJENJE ASORTIMANA ZA PROIZVODNJU – ŠIRENJE ASORTIMANA ZA TRŽIŠTE

Veliki privredni sistemi koji, koji lansiraju širok asortiman proizvoda, uvek imaju gorući problem prostornog i vremenskog komponovanja i usklaživanja brojnih faza ukupnih tehicko – tehnoloških proces i postupaka.

Zato je izgradnja malih fabrika i pogona uz maticu idealan način da se deo proizvodnog asortimana prepusti malima, posebno kada je reć o proizvodnji u manjim serijama i sa širokom lepezom modifikacija osnovnog proizvoda koju nameće tržište.

Uz male sena taj način višestruko povećava ekikasnost i ekonomičnost velikog sistema, što je već klasićan postulat mikrospecijalizacije u ekonomiji, koji u našoj praksi još uvek nije u dovoljnoj meri i primenjen. Poznato je iskustvo Simpa sa specijalizovanim fabrikama za proizvodnju kožnog nameštaja, nemštaja od ratana itd.

Ne tako davno, Simpo je mogao iz asortimana svoje tapetarije godišnje tržištu ponudi svega jedan model proizvoda. Danas može i po nekoliko modela dnevno, zahvaljujući isključivo svojim malim, fleksibilnim i visokospecijalizovanim fabrikama za konfekcioniranje puhina, simflina, livenje jastuka od polieretana, za izradu ramovskih konstrukcija, klamerica i svega što je potrebno za proizvodnju jedne tapetarske garniture.

Zato se danas u Simpu, pored velikog uspeha u brzom kreiranju novih programa proizvodnje, izuzetno brzo udovoljava i specijalnim zahtevima po želji svakog kupca. To je svakako, izuzetno doprinelo povećanju konkurentnosti kompanije i jačanju njihovog imidža i na domaćem i na stranom tržištu. Ovakvih primera na našem tržištu iz dana u dan ima sve više i više, kao rezultat uspešne saradnje malih i velikih preduzeća.

11.12. Povećanje i izmena strukture zaposlenih

Visoka stopa nezaposlenosti gorući je problem koji opterećuje čitavu planetu pa i visokorazvijene zemlje. U pokušaju da se ovaj problem razreši ili bar ublaži svuda se forsira otvaranje malih kao spasonosno rešenje, bilo da se one formiraju nezavisno ili pod patronatom velikih sistema. U nastojanju da primene najsavremeniju tehnologiju radi sticanja što bolje pozicije na tržištu – velike svetske korporacije i same su često opterećene viškom zaposlenih.

Evidentno je da je nezaposlenost veliki problem u našoj zemlji. Problem nezaposlenosti treba rešavati intezivnim otvaranjem malih i srednjih preduzeća. U tom kontekstu sama velika preduzeća treba mnogo više nego do sada da rešavaju problem tehnološkog viška, odnosno zapošljavanja svojih radnika, što se u aktuelnim okolnostima za našu zemlju i privredu može ostvariti jedino intezivnim otvaranjem malih i srednjih preduzeća. U svetu ima mnogo primera da se mali stvaraju radi samozapošljavanja, a potom u razvojnem procesu postaju giganti u svojim oblastima, obezbeđujući egzistenciju za hiljade drugi porodica.

U našim sadašnjim prilikama posebnu odgovornost za otvaranje novih radnih mesta imaju perspektivna velika preduzeća, koja formiranjem malih mogu znatno da poprave stanje u oblasti zapošljavanja. Zato naši veliki danas treba da ulažu u male, a ne da ih kupuju. Upravo radi novog zapošljavanja. Pritome treba da čine mudro i ostvare pozitivne efekte i za sebe i za nove male fabrike, koje će im uloženo sigurno višestruko vratiti.

U tom procesu valja voditi računa i o izmeni strukture zaposlenih radi usvajanja nove tehnologije i povećavanja efikasnosti preduzeća. Tako, na primer, veliko preduzeće može sprovoditi modernizaciju postojećih velikih kapaciteta i istovremeno otvarati mala sa lakšom tehnologijom, zapošljavajući stare radnike u malim, a novu generaciju umesto njih u osavremenjenim velikim kapacitetima. I to je jedan od načina da mala preduzeća koriste velika, pogotovo ako se novim

programima proizvodnje supstituiše uvoz i eliminišu nestašice na tržištu, što je i prvorazredni nacionalni interes.

XII ZAKLJUČAK

Naša istraživanja ukazuju na opravdanost hipoteze i ciljeve koje smo postavili. Ništa nije večno, i upravo je promena ta koja omogućava da se stvori nešto novo i različito. Vrednost velikih kompanija danas se ne ogleda u njihovoj dugovečnosti, već u sposobnosti da se menjaju.

Organizaciju u savremenim uslovima karakterišu stalne promene. Organizovanje i promene su stalni pratioci svake organizacije. Promene su postale siil i način života skoro svake organizacije. Promene razvijenih kompanija su sve drugo osim slučajnosti. One imaju svoj tempo i dinamiku i nisu više prost nastavak prošlosti. Danas se smatra da su promene, a ne stabilnost prirodno stanje organizacije. Razvoj organizacije preduzeća predstavlja skup promena koje se dešavaju u toku njegovog postojanja i života.

Da bi se izbegli rizici ili iskoristile mogućnosti koje nose nove ekonomske i društvene sile (tehnološke promene, kolaps komunizma, međunarodne ekonomske integracije, sazrevanje tržišta u razvijenim zemljama, globalizacija tržišta i konkurencije i dr.) organizacije moraju sve više da preduzimaju dramatične, krupne, sveobuhvatne i vrlo intenzivne promene i poboljšanja, ne samo da bi popravile svoju stratejsku poziciju, već da bi jednostavno preživele u sve kompleksnijoj i turbulentnijoj sredini poslovanja.

Restrukturiranje kao novi kvalitet struktura, a samim tim ciljeva i strategije i poslova, preduzima se iz potrebe za kreiranjem preduzeća za “buduće vreme”. Da bi preduzeće opstalo u savremenim uslovima menadžeri moraju da razvijaju nove organizacione forme, krenu u restrukturiranje organizacija, usvajaju programe upravljanja kvalitetom, sprovode reženjering poslovnih procesa i rade na izgradnji organizacione fleksibilnosti.

Savremene uslove poslovanja takođe karakteriše intenzivan pritisak konkurencije kako sa domaćeg tržišta, tako, sve više, i sa globalnog tržišta. Globalizacija je dovela do toga da se proširi horizont poslovanja preduzeća stvarajući nove mogućnosti, ali, istovremeno, proširili su se i izvori »opasnosti« za preduzeća. Pošto je cena proizvoda i dalje veoma važan faktor konkurentne prednosti, menadžment preduzeća, u cilju smanjenja troškova, mora doneti važne strategijske odluke. One se odnose na to koje aktivnosti treba obavljati i dalje unutar preduzeća, koje aktivnosti treba obezbediti putem outsourcinga, a koje putem strategijskih partnerstava. Svaka od navedenih odluka dovešće do potrebe da se smanji postojeća veličina preduzeća, tako da je downsizing postao neizbežna prateća pojava globalne konkurencije. Sprovođenje downsizinga u preduzeću, međutim, dovodi do otpuštanja zaposlenih. To je uticalo da se izmeni opšti model zapošljavanja, po kome su zaposleni bili sigurni za svoje zaposlenje, sve dok su njihove performanse na potrebnom nivou. U uslovima raširene prakse downsizinga, dobre performanse nisu više garancija sigurnog zaposlenja. S toga, može se zaključiti da je globalizacija, indirektno, faktor koji takođe doprinosi porastu nesigurnosti zaposlenja.

Na kraju, trebalo bi akcentovati nekoliko ključnih zapažanja. Naši lideri moraju da nauče kako da se nose sa promenom.

Menadžeri – lideri moraju prvenstveno imati kvalitetan odnos prema sebi da bi mogli da upravljaju drugima. Svaki efektivan lider mora znati koje su mu vrednosti i kakav mu je sistem vrednosti. Ono što je takođe važno, jeste i činjenica da pozitivan lider mora da zasniva svoj život i rad na ispravnim moralnim načelima.

Bez obzira na loše uticaje iz okruženja i probleme sa kojima se svakodnevno sreće, lider novog doba mora pozitivno razmišljati. Naravno da nije lako menadžerima, bez obzira na nivo liderskih veština, da ostanu optimisti i „pozitivni“ u vremenu u kojem im prete opasnosti iz okruženja iz trenutka u trenutak. Međutim, jedna od osnovnih pretpostavki uspešnog vođenja organizacija kroz XXI vek jeste optimizam. Ono što je takođe veoma važno jeste vizionarsko razmišljanje i oslobađanje težnje da se ostvare isključivo kratkoročni ciljevi. Istina je da smo živeli u vremenu bolne tranzicije, koje nas je prosto teralo da se na svaki mogući način domognemo što boljih efekata na kratak rok, iz prostog razloga što ne znamo šta će biti sutra. Međutim, vizionarski način razmišljanja o uspehu na dugi rok jeste jedna od osnovnih pretpostavki liderstva u XXI veku.

Lideri se danas prepoznaju po tome što svakog trenutka uče. Proces usavršavanja teče neprestano i nikada nisu do kraja zadovoljni sobom. Učenje za njih predstavlja način života: uči se svakodnevno, uči se iz grešaka, uči se tražeći nove mogućnosti.

Uspešan lider mora biti primer za svoje okruženje i ljude kojima upravlja. Celokupna ličnost lidera ostavlja dubok utisak na okruženje. Pritom se ne misli isključivo na ono što lider kaže ili uradi, već na celokupnu njegovu ličnost i pojavu.

Svedoci smo radikalnih preokreta u vođenju ljudi i upravljanju organizacija. Svest o tome da se radna praksa iz trenutka u trenutak menja omogućava liderima da se kvalitetnije uhvate u koštac

sa promenama i održavaju dugoročnu viziju puta kojim su njihove organizacije krenule. U tom smislu, lideri igraju aktivnu ulogu u iznalaženju puteva ka ostvarenju ciljeva za kraj XXI vek.

Oni ljudi na vrhu današnjih preduzeća, koji ostale podstiču da skoče u budućnost, pomažu im da potisnu strahove i na taj način povećavaju liderski potencijal u svojim organizacijama- ti ljudi pružaju istinski značajnu pomoć svojoj organizaciji, čineći time presudan faktor njene uspešnosti. Time daju pozitivan efekat i čitavoj ljudskoj zajednici.

Lideri su oni kojima ambicija služi za ostvarivanje ciljeva institucije ili organizacije kroz zadovoljavanje potreba sledbenika. Takvo liderstvo potrebno je organizacijama i pojedincima u novom milenijumu.

Danas se smatra idealnim preduzeće koje je inovativno sa osnovnim obeležjima kao što su efikasnost, kvalitet i fleksibilnost.

LITERATURA:

1. Adižes, I. , *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, Novi Sad,2008
2. Adižes, I., *Upravljanje promenama*, Novi Sad, 2008
3. Gogan, A., *Merdžeri, akvizicije i korporativno restrukturiranje*, Prometej, Novi Sad, 2004.
4. Vlahović, S, *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Podgorica 2008
5. Goleman, D.,*Emocionalna inteligencija*, Geopoetika, 1997
6. Đuričin, D., Janošević, S, *Menadžment i strategija*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2006.
7. Kasio, V., *Odgovorno restrukturiranje*, Prometej, Novi Sad, 2004.
8. Kotler, P., *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, 2006.
9. Lajovic, D., *Preduzetničko restrukturiranje*, Podgorica, 2006.
10. Mašić B. ,*Strategijski menadžment*, Sinergija , Bijeljina, 2007.
11. Miljević, I. M., *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, 2007.
12. Northouse, P.G., *Liderstvo, teorija i praksa*, Data status, Beograd,2008
13. Petković, M., Janićijević, B., Bogićević, B., *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd,2002.
14. Ćirović, M., *Fuzije i akvizicije*, Prometej, Novi Sad, 2004
15. Hass, H., Tamarkin, B. ,*Lider u svakom od nas*, Grmeč,Beograd, 1995

INTERNET IZVORI

1. www.ekof.bg.ac.yu
2. www.management.cg.yu
3. www.gencelowich.blogspot.com
4. www.marketresearch.org.uk
5. www.pdfdatabase.com
6. www.biznismenadzment.com
7. www.markoslavkovic.com
8. www.posao.hr